

Feedback als Motor für eine kundenzentrierte Ausrichtung

Customer-Experience-Programm der Creditplus Bank

Ein ganzheitliches Customer-Experience-Management dient dazu, Bedürfnisse wirklich zu verstehen sowie auf dieser Basis Services und Produkte kontinuierlich zu verbessern. Es zielt darauf ab, Kunden und Partner proaktiv in den Mittelpunkt zu stellen. Der Praxisbericht zeigt anhand der Creditplus Bank, wie wichtig eine ausgeprägte Feedbackkultur ist und wie sich externe Impulse zielgerichtet erheben und ableiten lassen. Dadurch lässt sich nahe am Kundenwunsch agieren und Mitarbeiter werden motiviert, wodurch letztlich die Wettbewerbskraft eines Unternehmens gestärkt wird. (Red.)

Nichts ist so beständig wie der Wandel, wusste schon Heraklit – und um 500 vor Christus waren Begriffe wie „digitale Transformation“ oder „Disruption“ sprichwörtlich noch Lichtjahre entfernt. Heute gehören Wandel und Veränderung zum Tagesgeschäft von Unternehmen. Nahezu alle Bereiche der Arbeit verändern sich – die einzige Konstante in dieser neuen Ordnung scheinen die Kunden, Partnerschaften und Handelskooperationen (zum Beispiel Banken, Versicherer, Plattformen, Aggregatoren, Hersteller) zu sein, an deren Wünschen und Bedürfnissen sich Firmen wie an einem Nordstern orientieren können. Sie sind die Richtschnur für Geschäftsmodelle und digitale Prozesse

in einer sich permanent wandelnden Welt. In diesem Kontext hat die Creditplus als Bank für Konsumfinanzierung einen effektiven Weg gefunden, Kunden- und Partnerfeedback zu erheben, Impulse daraus abzuleiten und für die Unternehmenstransformation zu nutzen.

Feedback in den Fokus stellen

In vielen Unternehmen ist es gängige Praxis, sich hin und wieder die Meinung von Kunden und Partnern einzuholen. Unterschiedlich ist allerdings der Stellenwert, den die Rückmeldungen ein-

nehmen. Die Creditplus hat sich für eine konsequente Feedbackkultur im Haus entschieden. Das heißt unter anderem, sich gezielt Einzelfälle anzuschauen und die dahinterliegenden Abläufe und Schnittstellen im Detail zu analysieren. So wird das Feedback systematisch genutzt, es werden konkrete Erkenntnisse abgeleitet und in der Arbeit der Teams berücksichtigt. Wenn die Creditplus Bank davon spricht, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden und Vertriebspartner in den Fokus zu stellen, ist genau das gemeint. Das Kundenerlebnis, oder neudeutsch die Customer-Experience (CX), soll überzeugend und gleichzeitig effizient gestaltet werden.

Dabei ist es wichtig, frühzeitig am Puls der Kreditnehmenden und Vertriebspartner zu sein, um Bedürfnisse erkennen und antizipieren zu können. Wenn sich jemand erst einmal ein Urteil gebildet hat – zum Beispiel den Wunsch, die Bank zu wechseln –, dann ist es oft schon zu spät. Ein konsequentes CX-Management beschäftigt sich daher nicht mit der reinen Reaktion auf Rückmeldungen, sondern vielmehr mit der proaktiven Steuerung des Erlebens. Das Kundenfeedback liefert hierfür kontinuierlich Impulse und befeuert so von außen relevante Veränderungen. Diese Outside-in-Impulse sind gerade für gewachsene Firmen ein wesentlicher Mehrwert, um gewohnte Pfade zu verlassen und moderne Erfahrungswerte zu ermöglichen.

Arbeit an den wichtigsten Journeys

Das Fundament für effektives CX-Management ist die Erhebung von belastbarem und konkretem Feedback von außen. Die Creditplus lädt alle Kunden



DANIEL ESCHBACH

ist Chief Commercial Officer bei der Creditplus Bank AG, Stuttgart.

E-Mail:
daniel.eschbach@creditplus.de



DR. JUDITH GLÜSENKAMP

ist Partnerin in der Unternehmensberatung MSR Consulting, Köln.

 E-Mail:
jug@msr.de

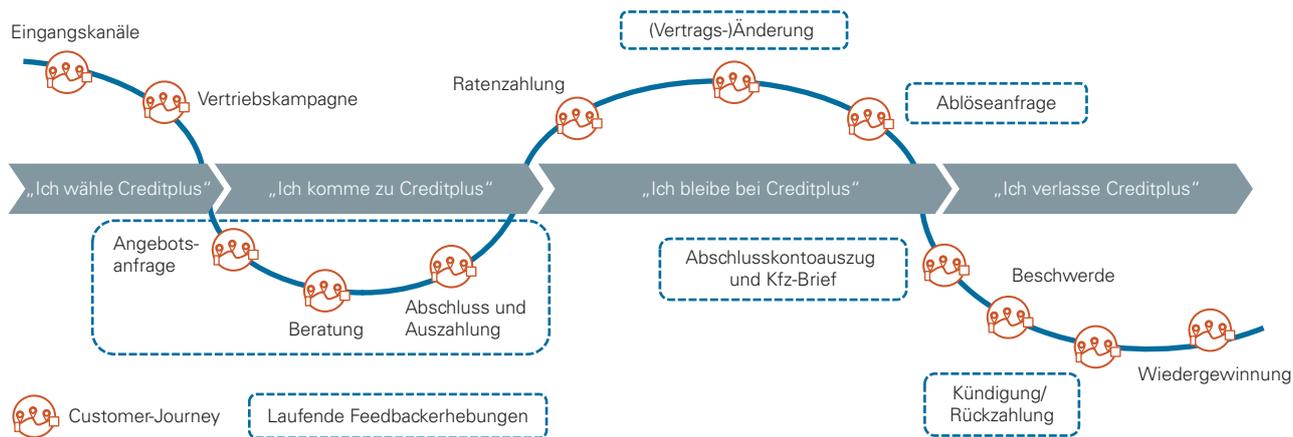
mit definierten Kontakten, also einer konkreten Kundenerfahrung (Customer-Journey), zu einer Befragung ein (Abbildung 1). Die Auswahl der Journeys erfolgt analytisch fundiert nach Wichtigkeit für die Kunden und umfasst sowohl Sales- wie auch After-Sales-Anlässe. Die Befragung selbst erhebt die

pulse zu übersetzen. Dabei bietet die fortschreitende Digitalisierung die Chance, künftig noch mehr Daten zu nutzen und weitreichende Analysen der Customer-Journeys durchzuführen.

Wichtig ist nicht nur eine methodisch systematische Vorgehensweise, son-

dividuell gesichtet, analysiert und bearbeitet. Die Bandbreite der Feedbacks ist groß, wie auch die Freitextfelder zeigen: Von Sätzen wie „Das Servicemenü ist undurchsichtig. Mein Anliegen konnte ich dort nicht gleich finden“ über „Sehr netter und hilfsbereiter Kontakt, sehr gute Hilfestellung zur Prob-

Abbildung 1: Customer-Lifecycle bei Creditplus



Quelle: MSR und Creditplus

wesentlichen Facetten des Kundenerlebens, von den relevanten Schritten der Abwicklung über die Zufriedenheit bis hin zur Empfehlungsbereitschaft. Das systematische Vorgehen erlaubt das Aufdecken von blinden Flecken, die es in jedem Unternehmen gibt. Das heißt, gemessen wird auch da, wo es weh tut, wo es wenig interne Daten gibt oder wo die Bank – aus welchen Gründen auch immer – eher selten hinsieht.

Die eingesammelten Rückmeldungen werden gesamthaft ausgewertet. Es kommen sowohl klassische Marktforschungsanalysen (Abbildung 2) wie auch prädiktive Analysen zur Vorhersage von Kundenverhalten zum Einsatz. Parallel dazu erfolgt die Betrachtung einzelner Meinungen, denen die interne Sichtweise gegenübergestellt wird: Was ist in diesem Fall genau passiert, wie war der Prozess und welche Übergeben gab es? Diese Verbindung der externen mit der internen Sicht ist ein wesentlicher Dreh- und Angelpunkt, um das Feedback in Optimierungsim-

pedien auch die Institutionalisierung der Arbeit mit dem Feedback. Ohne klar definierte Zuständigkeiten und Abläufe drohen die Kundenimpulse im Alltag unterzugehen. Bei der Creditplus gibt es ein CX-Team, das die Gesamtkoordination des Programms sowie die Feedbackerhebung begleitet. Daneben gibt es Kundenbotschafter in den Fachbereichen, die sich mit den Reaktionen befassen, Impulse für ihre Einheit ableiten und in ihre Teams tragen. So ist die Verbindung in die Operative sichergestellt. Gleichzeitig gibt es definierte Abläufe zum Umgang mit aufkommenden Themen. Unter anderem erfolgt ein regelmäßiger Austausch mit dem Vorstand, um die Kundensicht auch dorthin zu tragen sowie grundlegende Linien zu besprechen und abzustimmen.

Maßnahmen auf vielen Ebenen

Das Customer-Experience-Programm hat bisher über 2 500 Rückmeldungen eingeholt. Über 1 700 davon wurden in-

lemlösung“ bis hin zu „Die Creditplus bietet wirklich ein Rundum-Sorglos-Paket. Ich fühle mich hier besser aufgehoben als bei meiner Hausbank“ ist alles dabei.

Aus den Feedbacks wurden bereits über 80 Optimierungsideen abgeleitet und umgesetzt. Dies sind teils vermeintlich kleine Stellschrauben, die jedoch im Kundenerleben einen großen Unterschied machen können. Beispielsweise führt eine klare und verständliche Kommunikation über die nächsten Schritte der Abwicklung zu weniger Rückfragen sowie zu höherer Zufriedenheit. Daneben hat das gesammelte Feedback auch übergeordnete Themen wie etwa ein sogenanntes ganzheitliches „Customer-Guiding“ aufgedeckt. Es wurde deutlich, dass die einzelnen Kommunikationskanäle noch besser aufeinander abgestimmt sein und mehr Orientierung bieten könnten. In der Folge arbeitet die Creditplus nun an der einheitlichen Gestaltung und Orchestrierung aller Kanäle (Omnichannel-Ansatz) und einer gezielten Führung der

Kundschaft in die für sie passenden Wege. Dadurch können sowohl Kundenzufriedenheit und -bindung wie auch Effizienz in der Abwicklung gesteigert werden.

Mit steigender Professionalisierung des Daten- und Prozessmanagements kommen darüber hinaus weitere, analytisch fundierte Handlungsfelder hinzu. Beispiele zur Optimierung sind automatische Preisanpassungen, die Segmentierung und Ansprache von Kunden, Analysen (zum Beispiel von Social-Media-Trends) sowie das Management der Kundenbeziehung. Der von Kunden wahrgenommene Nutzen (Wert) liegt dabei in einer optimierten Informationsgewinnung, effektiveren und schnelleren Prozessen sowie einer personalisierten Kommunikation.

Erhöhte Sichtbarkeit der Kundensicht

Das Customer-Experience-Programm hat sehr konkrete Optimierungen angestoßen, aber auch zu einer generellen Verlagerung des Fokus beigetragen. So hat die Kundensicht an interner Sichtbarkeit und Relevanz im Haus gewonnen: Kunden erhalten durch das Feedback ein Gesicht und eine Meinung. Gerade in Unternehmen mit einem hohen Anteil an Automatisierung, Digitalisierung und Embedded-Finance-Lösungen ist dies wichtig und

trägt zu einer Balance aus Kunden- und Betriebssicht bei. Dadurch wird die Kooperation der Bereiche entlang der Kundenanforderungen gestärkt, was letztendlich ebenfalls zu einer Steigerung von Kundenzufriedenheit- und -bindung führt. Dies wirkt sich auch positiv auf die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit einer Firma aus.

Darüber hinaus trägt die Arbeit mit Kundenfeedback zur Veränderung der Mit-

arbeitererfahrung bei. Denn die positiven Erlebnisse von Kunden sind keine Einbahnstraße. Intern erhöht sich die Motivation ungemein, wenn die eigenen Leistungen in Form externer Resonanz mess- und greifbar werden. Die vielen positiven Rückmeldungen zeigen den Mitarbeitenden, dass ihr Engagement bei den Kunden ankommt. Gleichzeitig weisen kritische Anmerkungen auf Stellschrauben für noch besseren Service hin. Das Feedback befähigt also die Teams, ihre eigene Arbeit laufend zu evaluieren und anzupassen. Es kommt zu Kultur- und Handlungsveränderungen. Dieser Ansatz steht in einer Linie mit den Bemühungen vieler Unternehmen, agilere, schnellere Arbeitsweisen zu eta-

CX als ein Beitrag zum Unternehmenserfolg

Das beschriebene Vorgehen verdeutlicht: Mit einer exzellenten Customer-Experience möchte die Creditplus Kunden zu Fans machen. Dies ist kein Selbstzweck. Ein systematisches Feed-

»Das Customer-Experience-Programm hat zu einer generellen Verlagerung des Fokus beigetragen.«

backprogramm wirkt sich positiv auf die Geschäftszahlen aus und ist dementsprechend – mit einer angemessenen Gewichtung – Teil der für alle Mitarbeiter gültigen, übergeordneten Unternehmensziele. Bei der Bank ist der Effekt einer entsprechenden Customer-Experience analytisch nachweisbar: Je besser die Zufriedenheit mit den Servicekontakten, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde zwei Jahre später weiterhin Kunde ist.

Das Resümee zum CX-Programm fällt entsprechend positiv aus: Die involvierten Kollegen sind sich einig, dass das CX-Management ein wertvoller Ansatz auf dem Weg zu einer modernen, kundenorientierten Ausrichtung der Bank ist. Entsprechend sind bereits weitere Aktivitäten geplant, um den Ansatz der systematischen Feedback- und Journeybetrachtung weiter zu nutzen. So soll das Verfahren zum Beispiel auf den Händlervertrieb ausgeweitet werden, da die Vertriebspartner wesentlich den Erfolg der Bank mitbestimmen. Zudem soll es zur weiteren Institutionalisierung der siloübergreifenden Arbeit kommen, bei der das CX-Team zum Katalysator wird. Der Vorstand begleitet und steuert weiterhin die Verbindung der externen und internen Sicht. Denn: „Listen to your customers and partners“ ist und bleibt für die Finanzbranche eine elementare Richtschnur und ein Erfolgsfaktor in einem sich wandelnden Umfeld.

Quelle: Creditplus

Abbildung 2: Auswertung der Kundenfeedbacks

Creditplusbefragung zum Telefonkontakt (Jan. bis Nov. 2021), zentrales Ergebnis: Kunden wollen sofortige Erledigung und Kommunikation

