

Anhang

A Vorgehen zur Ermittlung der Dimensionen der Service Excellence

Tabelle 56 - Dimensionen der Service Excellence

| Autor / Dimension | Kim u. Kleiner (1996) | Lytle u.a. (1998) | Dobni (2002) | Johnston (2004) | DIN SPEC 77224 (2011) | Al-Eisawi (2014) | CEN/TS 16880 (2015) | Marquadt (2015) | Sekhon u.a. (2015) | Anzahl |
|---|-----------------------|-------------------|--------------|-----------------|-----------------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| The Banking Culture | x | | | o | | | o | | | 3 |
| Leadership of Management | x | o | o | o | o | | o | o | | 7 |
| Process Excellence with technological improvement | x | | o | o | | o | o | o | | 6 |
| Employee Development | x | o | o | o | | | o | o | | 6 |
| Service-Vision | o | x | | o | | | o | | | 4 |
| Servant Leadership | o | x | | o | | | o | | | 4 |
| Customer Contact | | x | | | | | | | | 1 |
| Employee Empowerment | o | x | | o | | | o | | | 4 |
| Service Training | o | x | | | | | | | | 2 |
| Service Rewards | | x | | | | | | | | 1 |
| Failure Prevention | | x | | | | | | | | 1 |
| Failure Recovery | | x | | | | | | | | 1 |
| Service Technology | o | x | o | o | | o | o | o | o | 8 |
| Service Standards | | x | | | | | | | | 1 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Communication | | | | | | | | | | |
| Excellent staff | o | o | | x | | | o | | | 4 |
| Efficient operations | | | | x | | | | | | 1 |
| Convenience | | | | x | | | | | | 1 |
| Competitive costs | | | | x | | | | | | 1 |
| Excellent image | | | | x | | | | | | 1 |
| Leadership | o | o | x | | o | | o | o | | 6 |
| Technologie | o | o | x | o | | o | o | o | o | 8 |
| Strukturen und Prozesse | o | | x | o | o | | o | o | | 6 |
| Mitarbeiter | o | o | x | o | | | o | o | | 6 |
| Excellence-Verantwortung d. Geschäftsleitung | o | o | o | | x | | o | o | | 6 |
| Excellence-Orientierung der Ressourcen | | o | o | o | x | | o | o | | 6 |
| Vermeidung von Fehlern und Verschwendung | | o | | | x | | | | | 2 |
| Erfassung relevanter Kundenerlebnisse | | | | | x | | o | | | 2 |
| Kundenbegeisterung durch Serviceinnovation | | o | | | x | o | o | | | 4 |
| Messung der Begeisterung und deren Effekte | | o | | | x | | o | o | | 4 |
| Wirtschaftlichkeitsanalyse | | | | | x | | | | | 1 |
| Reputation | | | | | | x | | | o | 2 |
| Zinsen u. Gebühren | | | | | | x | | | | 1 |
| Innovation | | o | | o | o | x | o | | o | 6 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Technologie | o | o | o | o | | x | o | o | o | 8 |
| Gestalten und Erneuern herausragender Kundenerlebnisse | | | | | o | | x | o | | 3 |
| Service-Excellence-Vision, -Mission, -Strategie | o | | o | | o | | x | o | | 5 |
| Führung und Selbstverpflichtung des Managements | o | | o | | o | | x | o | | 5 |
| Engagement d. Mitarbeiter | o | o | o | o | | | x | o | | 6 |
| Service-Excellence-Kultur | o | | | o | | | x | | | 3 |
| Verstehen von Kd. bedürfnissen und -erwartungen | | | | | o | | x | | | 2 |
| Dienstleistungsinnovationmanagement | | o | | o | o | o | x | | | 5 |
| Leiten und Lenken der kundenerlebnisbezogenen Prozesse | o | | o | | o | | x | o | | 5 |
| Überwachen und Steuern der Service-Excellence bezogenen Tätigkeiten | | | | | o | | x | o | | 3 |
| Top-Management-Support | o | o | o | | o | | o | x | | 6 |
| Service Quality Information System | | | | o | o | | o | x | | 4 |
| Service Strategy: Creating and Implementing through structure and | o | o | o | o | o | | o | x | o | 8 |

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| processes / technology / people | | | | | | | | | | |
| Reputation | | | | o | | o | | | x | 3 |
| Finanzieller Kundennutzen | | | | | | | | | x | 1 |
| Innovation | | o | | o | o | o | o | | x | 6 |
| Technologie | o | o | o | o | | o | o | o | x | 8 |

Tabelle 57 - Dimensionen der Service Excellence mit einer Nennung ≥ 3
und Bildung von Oberpunkten

| Autor / Dimension | Kim u. Kleiner (1996) | Lytle u.a. (1998) | Dobni (2002) | Johnston (2004) | DIN SPEC 77224 (2011) | Al-Eisawi (2014) | CEN/TS 16880 (2015) | Marquadt (2015) | Sekhon u.a. (2015) | Anzahl |
|--|-----------------------|-------------------|--------------|-----------------|--------------------------|------------------|---------------------|-----------------|--------------------|--------|
| The Banking Culture (Kultur) | x | | | o | | | o | | | 3 |
| Leadership of Management (Leadership) | x | o | o | o | o | | o | o | | 7 |
| Process Excellence with technological improvement (Prozess- Exzellenz + Technologie) | x | | o | o | | o | o | o | | 6 |
| Employee Development (Mitarbeiter) | x | o | o | o | | | o | o | | 6 |
| Service- Vision (Leadership) | o | x | | o | | | o | | | 4 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Servant Leadership (Leadership) | o | x | | o | | | o | | | 4 |
| Employee Empowerment (Mitarbeiter) | o | x | | o | | | o | | | 4 |
| Service Technology (Technologie) | o | x | o | o | | o | o | o | o | 8 |
| Excellent staff (Mitarbeiter) | o | o | | x | | | o | | | 4 |
| Leadership | o | o | x | | o | | o | o | | 6 |
| Technologie | o | o | x | o | | o | o | o | o | 8 |
| Strukturen und Prozesse (Prozess-Exzellenz) | o | | x | o | o | | o | o | | 6 |
| Mitarbeiter | o | o | x | o | | | o | o | | 6 |
| Excellence-Verantwortung d. Geschäftsleitung (Leadership) | o | o | o | | x | | o | o | | 6 |
| Excellence-Orientierung der Ressourcen (Ressourcen) | | o | o | o | x | | o | o | | 6 |
| Kundenbegeisterung durch Serviceinnovation (Serviceinnovation) | | o | | | x | o | o | | | 4 |
| Messung der Begeisterung und deren Effekte | | o | | | x | | o | o | | 4 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (Messung Begeisterung) | | | | | | | | | | |
| Innovation | | o | | o | o | x | o | | o | 6 |
| Technologie | o | o | o | o | | x | o | o | o | 8 |
| Gestalten und Erneuern herausragen der Kundenerlebnisse (Kundenerlebnis) | | | | | o | | x | o | | 3 |
| Service-Excellence-Vision, -Mission, -Strategie (Leadership) | o | | o | | o | | x | o | | 5 |
| Führung und Selbstverpflichtung des Managements (Leadership) | o | | o | | o | | x | o | | 5 |
| Engagement d. Mitarbeiter (Mitarbeiter) | o | o | o | o | | | x | o | | 6 |
| Service-Excellence-Kultur (Service-Excellence Kultur) | o | | | o | | | x | | | 3 |
| Dienstleistungsinnovationmanagement (Innovation) | | o | | o | o | o | x | | | 5 |
| Leiten und Lenken der kundenerlebnisbezogenen Prozesse (Kundenerlebnis) | o | | o | | o | | x | o | | 5 |
| Überwachen und Steuern | | | | | o | | x | o | | 3 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| der Service- Excellence bezogenen Tätigkeiten (Prozesse) | | | | | | | | | | |
| Top- Management -Support (Leadership) | o | o | o | | o | | o | x | | 6 |
| Service Quality Information System (Technologie) | | | | o | o | | o | x | | 4 |
| Service Strategy: Creating and Implementin g through structure and processes / technology / people (Prozesse /Mitarbeite r) | o | o | o | o | o | | o | x | o | 8 |
| Innovation | | o | | o | o | o | o | | x | 6 |
| Technologie | o | o | o | o | | o | o | o | x | 8 |

B. Unterlagen der explorativen Vorstudie

Teilstrukturierter Fragebogen zur Relevanz von Service Excellence im Bankenmarkt

Interviewleitfaden zur Relevanz von Service Excellence

Wie definieren Sie Kundenzufriedenheit?

Wie definieren Sie Kundenbegeisterung?

Was verstehen Sie unter Service Excellence?

Welche Ziele und Effekte der Service Excellence sind Ihnen bekannt?

Im Branchenvergleich: Sehen Sie Unterschiede zwischen Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken? Wenn ja, welche?

Wenn Sie auf Ihr Institut schauen, welche Maßnahmen haben Sie bisher in Bezug auf Service Excellence unternommen?

Erhöht / Sinkt die Relevanz von Service Excellence perspektivisch auf die nächsten 5 Jahre?

Welche Relevanz sehen Sie für die Kundenbegeisterung im Bankgeschäft?

Welche strategische Rolle spielt die Erzeugung von herausragenden Kundenerlebnissen in Ihrem Institut?

C. Interviewleitfaden zur Durchführung der Experteninterviews zu Service Excellence

Experteninterview für die Dissertation

„Dimensionen und Effekte der Service Excellence im deutschen Bankenmarkt mit Fokus auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken.“

Interviewleitfaden

Struktur des Interviews:

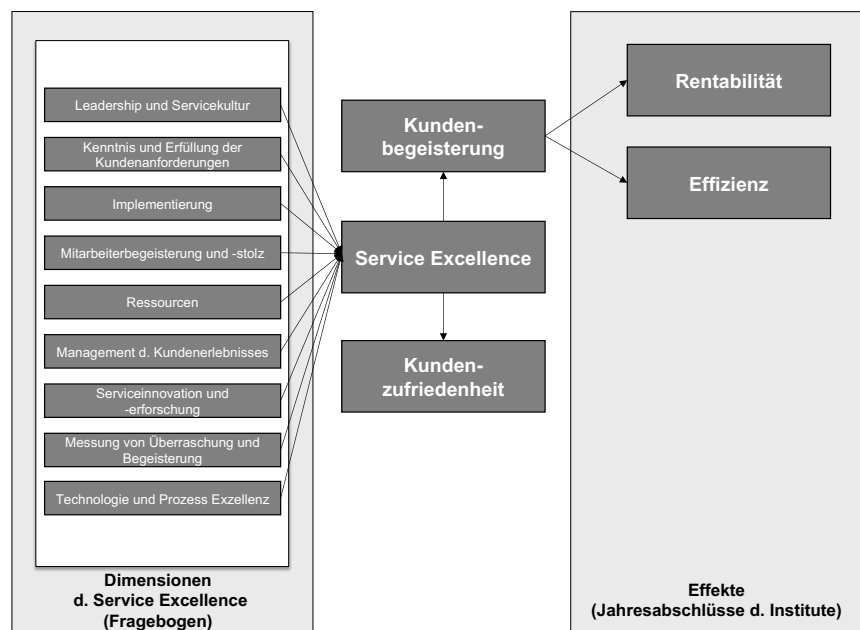
- Kurze Erläuterung des Projekt- und Befragungshintergrundes
- Begriffsdefinitionen der Service Excellence
- Allgemeine Einschätzungen zur Service Excellence der Organisation
- Dimensionen und Effekte der Service Excellence
- Quantitative Selbsteinschätzung des befragten Instituts
- Abschluss und Sonstiges

Allgemeine Einschätzung zur Service Excellence der Organisation

- Welche Stärken / Schwächen sehen Sie in der aktuellen Marktsituation, wenn Sie an das Ihr Institut denken?
- Welche Chancen / Risiken sehen Sie in der aktuellen Marktsituation, wenn Sie an Ihr Institut denken?
- Welche Bedeutung hat für Sie die Erzeugung von herausragenden Kundenerlebnissen?

- Welche Faktoren beeinflussen in Ihren Augen die Erzeugung von herausragenden Kundenerlebnissen bei einer Bank?
- Setzen Sie derzeit schon spezifische Maßnahmen ein, um Ihre Kunden zu begeistern?
- Was verstehen Sie unter Mitarbeiterbegeisterung? Was sind die Einflussfaktoren und welche Rahmenbedingungen fördern diese?

Dimensionen und Effekte der Service Excellence



- Wenn Sie die gewählten Dimensionen der Service Excellence betrachten, gibt es Aspekte, die Ihnen fehlen oder die Sie anders beurteilen?
- Wenn Sie die gewählten Kennziffern zur Beurteilung der Effekte betrachten, halten Sie die gewählte Auswahl für relevant? Welche Kennzahl sollte ausgetauscht bzw. ergänzt werden?

D. Einladungsemail zur Generierung der Interviewpartner

Sehr geehrter Herr, sehr geehrte Frau,

im Rahmen meiner Doktorarbeit möchte ich die „Dimensionen und Effekte der Service Excellence bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken“ untersuchen. Sind Genossenschaftsbanken und Sparkassen, die Ihre Organisation auf den Kunden und dessen Begeisterung durch exzellenten Service ausrichten, erfolgreicher als andere Institute. Zur Validierung meines Fragebogens brauche ich die Einschätzung von Vorständen aus Sparkassen und Genossenschaftsbanken.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich die Zeit für ein einstündiges Interview nehmen und somit meine Dissertation unterstützen würden.

Darf ich Ihr Büro zur Terminvereinbarung kontaktieren?

Herzliche Grüße sendet

Jürgen Weimann

E. Transkript des Interviews vom 23.02.2016, Vorstandsvorsitzender Sparkasse, kleine Größe - Bilanzsumme 517 Mio. EUR, ländliche Struktur

F: Welche Stärken / Schwächen sehen Sie in der aktuellen Marktsituation, wenn Sie an das Ihr Institut denken?

A: Unsere absolute **Stärke ist unsere Vertriebsstärke**. Wir sind Eins-voraus-Sparkasse, d. h. unter den bundesweit erfolgreichsten Vertriebsparkassen, insbesondere im Privatkundengeschäft. Unsere **Schwäche ist, dass wir diesen Erfolg sehr aufwändig erzielen** müssen, nämlich im Häuserkampf, im Eins-zu-eins-Gespräch. Konkret arbeiten wir derzeit daran, die Möglichkeiten, die Techniken, die unser Vertriebsmanagement jetzt eröffnet, mit Leben zu erfüllen. D. h. dass nicht jeder Abschluss nur über face-to-face Berater/Kunde zustande kommt, sondern dass wir da natürlich **den Internet-Vertrieb stärken** - das ist nach wie vor eine sehr zarte Pflanze - aber vor allem auch die Unterstützungsmöglichkeiten wie **Kundenkontakt-Management, das Generieren von zielgerichteten E-Mails**. Also nicht mit der Gießkanne draufschütten, nicht immer dafür zu sorgen, dass der Berater nicht nur mit seinen selben 80 Lieblingskunden spricht. Also Schwäche in dem Sinn, dass wir diese **Potenziale, wirklich konsequent angehen** müssen, aber Stärke in dem Moment, wo wir in das persönliche Gespräch reinkommen. Das zeigt, wir haben eine exorbitant hohe Abschlussquote, was uns auch in einer Kundenbefragung gespiegelt wird. d. h. wenn wir den Kunden an die Tischplatte bekommen, ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass er etwas bei uns kauft und wieder etwas kauft. Das ist positiv.

Erfolgreiche Sparkasse am Kunden, Herausforderungen vor allem in der Generierung von Kontakten zu den Kunden und der Potenzialhebung bei bestehenden Kundenadressen.

F: Welche Chancen / Risiken sehen Sie in der aktuellen Marktsituation, wenn Sie an Ihr Institut denken?

A: Wir haben natürlich das **dominierende Thema**, dass praktisch jetzt der **Zins abgeschafft wurde**, und das birgt natürlich eine Menge Chancen, aber auch Risiken für uns. Die **Chancen** sind natürlich ganz klar, den **Kunden zu helfen, sich zu diversifizieren**, andere Anlagemöglichkeiten mit ins Portfolio zu bekommen, so er es denn will. Denn wir stellen immer nur fest, dass die deutsche Kultur, dieses Anti-Wertpapier-Haltung hat. Wir glauben natürlich immer, jeder müsste sowas haben.

Tatsächlich gibt es aber viele Kunden, selbst wenn sie das Soll-Profil dann kennen und sagen, eigentlich möchte ich dann doch lieber Null-Verzinsung in Kauf nehmen oder investiere in Steine. Das bedeutet für uns einerseits **konsequent diesen Prozess ins Provisionsgeschäft** zu machen. **Risiko** natürlich, dass diese **Entwicklung zu langsam geht**, weil wir unser Geschäftsmodell, wo 70 oder 80 Prozent an Zinstagen am Geschäft liegen, umbauen müssen. Ganz praktische Probleme wirft es natürlich auf, wenn Sie sich heute ein Produktportfolio eines Privatkundenberaters anschauen, dann **fallen verschiedene Produkte einfach weg**. Wer kauft als Privatkunde heute ein dreijähriges Zertifikat mit beispielsweise 0,15 Prozent. Es ist auch eine wahnsinnige Kulturänderung erforderlich. Über **200 Jahre war das Sammeln von Einlagen eine Säule des Geschäftsmodells**. Enorme Wertigkeit, all unsere ganzen Zielsysteme hoch verankert, und jetzt plötzlich sagt man den Beratern, ist aber eigentlich nichts mehr wert. wir brauchen Einlagen, damit wir eine stabile Refinanzierungsbasis für unser Kreditgeschäft haben, also bestimmte LiquiV und sonst etwas erfüllen. Aber dieser **Schalter im Kopf** muss erst mal **umgelegt** werden.

Das Geschäftsmodell ist nachhaltig durch die Niedrigzinsphase bedroht, der Kulturwandel in der Belegschaft als größte Herausforderung. Vertriebsaktivitäten zur Steigerung der Provisionserlöse sind dringend notwendig.

F: Welche Bedeutung hat für Sie die Erzeugung von herausragenden Kundenerlebnissen?

A: Da muss man erst einmal genauer definieren, was Sie unter 'herausragenden Kundenerlebnissen' genau meinen, weil mein Erfahrungswert ist, dass jeder etwas ganz Anderes darunter versteht. Wenn mich eine Dame in unserer Schalterhalle anspricht, **die ihren Dackel dabei hat, und ich gebe mich als Hundefreund zu erkennen und unterhalte mich zehn Minuten mit der über ihren Hund, dann geht die raus und ist begeistert. Da ist auch vollkommen egal, was ich ihr für einen Zinssatz auf dem Sparbuch benenne**. Der andere Kundentypus ist anders geprägt. Der sagt, ich bin dann begeistert, wenn eine junge nette Dame mir hier einen Kaffee und Kekse serviert und ich hier an dem Bildschirm mein Vermögenskonzept bekomme, der Dritte ist so geprägt, dass er sagt, ich bin dann begeistert, wenn ich hier alles umsonst und einen super Preis bekomme. D. h. da steckt für mich **ein großer Segmentierungsansatz in der Zukunft drin**, auch **auf verschiedene Verhaltensansätze** zu segmentieren und dann genau zu sagen, diese Zielgruppe begeistere ich jetzt mit dem, was sie haben.

Natürlich spielt dieses Thema **Kundenbegeisterung in dem Moment eine niedrigere Priorität**, wo es mit **hohen Ausgaben verbunden** ist, weil natürlich die Budgets in der heutigen Zeit eingedampft werden müssen. Sie bekommen ja kaum noch großangelegte Veranstaltungen usw., das ist alles sehr stark eingeschmolzen worden. D. h. wir konzentrieren uns in der Tat in unserer **Begeisterung sehr stark darauf, dass wir sagen, wir wollen dem Kunden einen Nutzen bieten**, der muss erfahren, dass wir nützlich sind. Ich bin von einem iPhone deshalb begeistert, weil es mir nützt, weil es meine tägliche Arbeit erleichtert, weil es mir mein Leben angenehmer gestaltet. Und **dann bin ich auch bereit, den Preis dafür zu bezahlen**. Darauf konzentrieren wir uns stark momentan, weil wir noch nicht feiner segmentieren können, dass wir sagen, wir versuchen dem **Kunden den Nutzen zu vermitteln**, aber ihm ebenfalls zu vermitteln, dass dieser **Nutzen etwas kostet, dass der seinen Preis hat**. Denn dies ist noch eine unserer Schwächen in der Organisation, wir wären bereit, auf das iPhone auch noch unendlich Sonderkonditionen zu geben. Wir haben Berater, die sagen, das bekommen Sie auch für 100 Euro. Wir würden das dann am liebsten auch noch herschenken. Das sind **drei große Baustellen zur Kundenbegeisterung**, nämlich **Nutzen zu vermitteln, den Berater zu trainieren, den individuellen Nutzen überhaupt rauszufiltern, zu erkennen**. D. h. da ist sehr viel im Bereich Persönlichkeitsentwicklung, Empathie. Wie bekomme ich das überhaupt raus, was begeistert die, was ist ihnen wichtig? Also Nutzen aufzuzeigen, die Wertigkeit des Nutzens den Kunden und den Mitarbeitern rüberzubringen, und die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, über **Empathie und Fragetechniken das Nutzen- und Begeisterungsbedürfnis** überhaupt zu stimulieren. Diesen Weg versuchen wir, sehr konsequent zu gehen.

Das Eingehen auf die Kundenbedürfnisse kann begeistern, Kunden sind hier aber sehr unterschiedlich, den einen begeistert der attraktive Preis, den anderen das persönliche Gespräch, der Kontakt mit der Bank muß einen Nutzen bieten. Dieser muss durch die Mitarbeiter erkannt und vertrieblich genutzt werden. Hierfür sind noch Schulungen zur Weiterentwicklung notwendig.

F: Welche Faktoren beeinflussen in Ihren Augen die Erzeugung von herausragenden Kundenerlebnissen bei einer Bank?

A: Wir glauben, weil wir eine Leidenschaft fürs Finanzgeschäft haben, muss jeder Mensch sich genauso begeistert um seine Finanzangelegenheiten kümmern. Die Welt sieht aber tatsächlich ganz anders aus, dass **80 oder 90 Prozent der Leute eigentlich sagen, ich habe gar keinen Bock, mich täglich oder jede Woche mit Finanzen zu beschäftigen, ich will Geld haben**.

Es muss funktionieren, ich will Geld haben und das möglichst bequem. Und ich will Transferbanking machen, **will etwas überweisen können und das Ganze nur zum vertretbaren Preis**. Und wenn ich da wirklich mal hingehen muss, dann will ich, dass man mich **freundlich bedient und nett zu mir ist und mir etwas vorschlägt, wo ich nicht das Gefühl habe, über die Tischplatte gezogen zu werden**. Wenn es uns gelingt, **zumindest mal jeden Kunden zufrieden zu machen, dann ist mir um die Zukunft nicht bange**. Weil wenn ich irgendwo zufrieden bin, dann ist das schon mal Basis, dass ich bleibe. Das heißt ja nicht, dass nicht jemand anderer um die Ecke kommt - und da sind wir beim Thema **Begeisterung - und für mich etwas findet, wo er sagt, also das habe ich bisher überhaupt noch nie, das ist ja wirklich toll, das ist ja gnadenlos gut, beispielsweise PayPal, Paydirekt oder sowas**, und ich gebe doch nicht so eine IBAN-Nummer ein. Nochmals: dieser Schlüssel, diese **Empathie ist so wichtig**, und da müssen wir bei unseren Auswahlkriterien künftig ganz stark Wert darauflegen, weil mir fällt immer wieder, gerade jetzt bei **vielen jungen Beratern auf, die sind fachlich gut qualifiziert, aber da kommt zu wenig Leidenschaft am Kunden rüber**. Ich glaube, dass wir es schaffen müssen, wenn Sie nachher rausgehen, dass Sie sagen, also Thema Finanzen, wenn ich da mal etwas habe, ist gleich die Sparkasse, ist gleich Herr Xy. Dann frage ich den, oder das ist meine **erste Anlaufstelle**, bevor ich auf irgendein Portal gehe oder sonst etwas, frage ich erst mal den. Und das ist **Kundennähe, vollkommen von räumlichen Distanzen**, unabhängig, erster Ansprechpartner, erster Gedanke, wenn ich ans Thema Finanzen denke, dann muss das die Sparkasse, Herr Müller oder sonst etwas sein.

Kunden möchten sich nicht tagtäglich mit Ihren Finanzen beschäftigen, die Basisarbeit ist zunächst das Zufriedenstellen der Kundenerwartungen, danach die Begeisterung durch empathische Reaktion auf Kundenbedürfnisse. Dies sieht man z.B. an dem Markterfolg von PayPal. Die Leidenschaft am Kunden wird künftig über den Erfolg entscheiden, dies wird zukünftig in der Personalauswahl stärker berücksichtigt.

F: In welchem Ausmaß ist es Ihrer Meinung nach überhaupt möglich, Kunden zu begeistern? Und wie gut schaffen Sie dies zurzeit? Wodurch?

A: Ich glaube, auf **einer Skala von 1 bis 10 kann** man es auch heute trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen - auch für den Kunden, das darf man ja nicht vergessen, Nullzinsphase - schaffen, bei einer **8 oder 8,5 zu landen und den Kunden zu begeistern**. Wie gut schaffen wir es derzeit? Ich glaube, wir schaffen es auf der Skala von 1 bis 10 vielleicht bei einer 6. Was müssen wir tun, um auf diese 8 oder 8,5 zu kommen? Das sind die Punkte, die ich vorher angesprochen habe, die **Menschen in die Lage zu versetzen - wir haben ja auch mit NLP-Trainings**

angefangen - den Schlüssel für die Begeisterung wirklich zu finden.

Und das hat etwas mit Kommunikation zu tun, und dazu müssen wir in die **Gelegenheit versetzt werden zu kommunizieren**. D. h. **Voraussetzung schaffen, dass wir überhaupt in die Kommunikation kommen** - das wird immer schwieriger, vor allem die Richtigen in die Kommunikation zu kommen - und über diese Kommunikation dann zu erreichen, dass ich **weiß, was/womit kann ich den Kunden eigentlich begeistern oder super zufriedenstellen, und damit diese Individualität zu erfahren.**

Die Fähigkeiten der Mitarbeiter Kunden empathisch gegenüberzutreten und zu kommunizieren ist der Schlüssel zur Begeisterung. Aktuell gelingt dies nicht durchgehend, dabei sollen Schulungen helfen. Zusätzlich wichtig ist die Schaffung der Voraussetzungen mit den Kunden ins Gespräch zu kommen.

F: Setzen Sie derzeit schon spezifische Maßnahmen ein, um Ihre Kunden zu begeistern?

A: Ja, wir machen sehr viel in Richtung **Kommunikationstraining**. Wir haben angefangen, auf verschiedenen **Ebenen mit NLP-Seminaren zu arbeiten**. Das sind Punkte, die wir machen, wo wir in dieser Interaktion Kunde/Berater ... Beim Thema Internetfiliale sind wir auf unseren externen Dienstleister angewiesen. **Individualisierungsgrad in unserer Unternehmensgröße zu schaffen ist sehr schwierig und kostenintensiv**. Da bauen wir auch drauf, dass wir dort wirklich Möglichkeiten bekommen, auf diesen Wegen Kunden zu begeistern. Und vor allem die **Zukunftsherausforderung, das zu vernetzen, ich bin begeistert auf allen Kanälen.**

Es werden einige Maßnahmen bereits umgesetzt, Training der Mitarbeiter in NLP und die Verbesserung des Internetauftritts, gleichzeitig sind aber noch weitere Maßnahmen erforderlich.

F: Was verstehen Sie unter Mitarbeiterbegeisterung? Was sind die Einflussfaktoren und welche Rahmenbedingungen fördern diese?

A: **Führung ist der Schlüssel überhaupt**. Selber denkt man natürlich, dass man vieles oder fast alles richtig macht, aber ich spüre das bei mir, wenn ich mich eine halbe Stunde mit meinen Firmenkundenbetreuern zusammenstelle, wir sind gerade dabei, unsere Geschäftsgiropreise zu überarbeiten, natürlich nicht nach unten. D. h. ja erst einmal, auch **Befindlichkeiten bei den eigenen Mitarbeitern zu überwinden** und dafür zu **wecken, dass sie das auch transportieren, dass sie dahinterstehen**. Denn jede Gebührenerhöhung oder -veränderung steht und fällt mit der **Identifikation der Mitarbeiter**.

Was ich damit sagen will, ist dieses Gefühl, Teil des Erfolgs zu sein und den **Mitarbeitern zu kommunizieren**, sie **ernst zu nehmen**. **Um jemanden zu begeistern, muss ich selber begeistert sein**. Die Hauptsache ist wirklich, ihnen **eine Aufgabe zu geben, wo sie sich entfalten, einbringen können, wo sie wichtig sind und nicht frustriert werden, wo sie ihre Ideen auch umsetzen können**. Und nicht, wenn sie den fünften Vorschlag machen, und sie haben das **Gefühl, das interessiert eigentlich niemand, dann stumpfen sie ab**. Alle unsere **Führungskräfte werden regelmäßig trainiert**, machen auch NLP. Zwar jetzt nicht in Form einer klassischen **NLP-Ausbildung**, sondern das sind immer verschiedene Bausteine. Das halten wir für einen **ganz großen Schlüssel** dazu.

Führung als Schlüssel zur Mitarbeiterbegeisterung, Mitarbeiter ernst nehmen und mit Ihnen zu kommunizieren. Die Begeisterung der Top-Führungskräfte muss für die Mitarbeiter erkennbar sein, dies weckt die Begeisterung in ihnen. Ebenso ist eine Aufgabe, wo sich der Mitarbeiter einbringen und entfalten kann sehr wichtig.

F: Das Thema Wertschätzung ist genau dieses Thema und gleichzeitig aber auch Investition in die Ausbildung.

A: Investition in die Ausbildung ist ein super Stickwort. Weil wir so aufgewachsen sind, also Investition in die Ausbildung automatisch heißt, ich gebe dem jetzt das sechste, siebte, achte Seminar. Und das ist **a) nicht mehr leistbar, b) durch neue technische Formen muss es teilweise substituiert werden**. Das ist ein Anspruch, den wir an unsere Bildungseinrichtung haben, weil die Leute heute teilweise ja sagen, ich will gar nicht mehr zwei Tage nach Landshut fahren; ist zwar ganz nett, wenn ich abends im Bierüberl sitze, sondern bitte, können wir nicht über Videokonferenz usw. diese Dinge vermittelt bekommen. Das Dritte ist aber, was wir dabei übersehen, ist: Wir haben das so - vielleicht ist das in einer Sparkassenorganisation besonders ausgeprägt - so einen Fütterungsautomaten aufgebaut. Kennen wir so von den modernen Pferdeställen, wo die Pferde hingehen und sich ihr Futter nehmen. Wenn bei uns das Stichwort Personalentwicklung und Ausbildung fällt, dann heißt es, dann bekomme ich noch ein Seminar. Tatsächlich ist es aber auch so, wir müssen die **Menschen dazu bringen, aus eigenem Antrieb und Interesse sich mit Dingen zu beschäftigen**. Und über diese Erfolgserlebnisse die Mitarbeiter zu motivieren - das ist ein **richtiger Kulturumbbruch unserer Sparkasse**. Und das müssen wir unseren Führungskräften auch beibringen zu sagen, Mensch, okay, spannend; ich weiß jetzt, was für eine Weiterbildung du nötig hast, was du brauchst. Was könnte aber jetzt aber dein Beitrag dazu sein? Und nicht nur zu sagen, das packen wir, brauche ich noch ein Seminar. **Verantwortung für mich selber zu übernehmen** - das ist es. Und das ist **in anderen Branchen schon**

ausgeprägter als bei uns.

Wir waren natürlich eine Branche, *all die Jahre, wo es uns mehr als rosig ging, da war es ja egal, ob es etwas kostet oder nicht.*

Die Förderung der Eigenverantwortlichkeit zur Ausbildung der Mitarbeiter ist zukünftig besonders wichtig. Seminare oder Trainings nicht als Massenprodukt, sondern aus eigenem Antrieb und Interesse. Hier besteht im Vergleich zu anderen Branchen Nachholbedarf.

F: Wenn Sie die gewählten Dimensionen der Service Excellence betrachten, gibt es Aspekte, die Ihnen fehlen oder die Sie anders beurteilen? Der erste Punkt wäre Unternehmenskultur und Leadership.

A: Ich halte dies für **relevant und natürlich auch für die Zielgruppe**, für die Sie dies schreiben. Sie schreiben es ja nicht, um damit irgendeine Service-Kraft zu befragen.

Relevanz bestätigt.

F: Der zweite Punkt Initiierung und Implementierung.

A: **Konsequenz ja, hat auf jeden Fall hohe Bedeutung.**

Relevanz bestätigt.

F: Mitarbeiterbegeisterung und Stolz, das wäre das Thema, das wir gerade hatten. Ressourcen, sowohl Sach- als auch Personalressourcen.

A: Das **Thema Mitarbeiter heißt Mitarbeiterbegeisterung, Stolz ist sehr wichtig und heutzutage sehr anspruchsvoll, weil wir früher immer die Botschaft gehabt haben, wir strengen uns an, werden noch besser und noch erfolgreicher.** Also wie, wenn ich einem Fußballer sage, pass auf, heute haben wir im Europa Cup mitgespielt, jetzt wollen wir in die Champions League; und jetzt musst du **vermitteln, dass auch Abstiegskampf viel Motivation und Freude bringen kann.** Weil vielleicht halt die Rahmenbedingungen momentan nichts anderes zulassen.

Relevanz bestätigt.

F: Management des Kundenerlebnisses?

A: Ja, hat **natürlich Relevanz für das Thema.**

Relevanz bestätigt.

F: Dann Anforderungen aus Kundensicht. Wie gut erfülle ich, was der Kunde eigentlich aus heutiger Sicht will.

A: Ja, spannende Frage. Wenn ich Sie vor der Erfindung des iPhones gefragt hätte, welche Anforderungen stellen Sie an Ihr Smartphone, an Ihr Telefon, was hätten Sie dann gesagt? Telefonieren, wäre vielleicht nicht schlecht, wenn ich einen Kalender draufhabe, vielleicht auch einen Wecker, eine Uhr. Ich würde sagen, Sie hätten überhaupt gar nicht alle Möglichkeiten beurteilen können, weil Sie es nicht gekannt haben. Insofern klingt das jetzt vielleicht hart, aber die Kundensicht spielt eine Rolle, aber sie wäre bei mir nicht so hoch priorisiert. Vielmehr muss uns hier gelingen, dem Kunden etwas aufzuzeigen, an was er noch gar nicht gedacht hat, so leading the soul of the customer.

Relevanz bestätigt.

F: Service-Innovation und -erforschung?

A: Service, Innovation und Erforschung: ja, wir haben die letzte Innovation wahrscheinlich mit der Einführung des Geldautomaten betrieben.

Relevanz bestätigt.

F: Messung von Überraschung und Begeisterung?

A: Ja, natürlich. Das wollen wir mit unserem KSC jetzt angehen, also After-Sales-Befragungen, die dürfen aber nicht so aufwändig sein. Ich rege mich immer furchtbar auf, wenn ich ein neues Auto gekauft habe, und dann soll ich einen dreiviertelstündigen Fragebogen ausfüllen. Mache ich nicht. Das muss kurz und knackig sein, wo Sie sagen, fährt gut oder fährt nicht gut, und dann habe ich vielleicht noch die und die Anregung.

Relevanz bestätigt.

F: Der letzte Punkt wäre das Thema Technologie und Prozess-Exzellenz?.

A: Das ist gerade für uns ein ganz großes Thema, denn wir können in vielerlei Hinsicht nicht so service-orientiert sein, wie wir wollen. Wenn wir von der FI nicht das entsprechende Ausführungsmedium bekommen, dann hat man hier ein Problem.

Relevanz bestätigt.

F: Ich schaue mir dann den Zusammenhang zu Kundenbegeisterung, zu Zufriedenheit an, wird dann auch eine Einschätzung sein, wie zufrieden/begeistert schätzen Sie Ihre Kunden ein, um dann - und das ist der rechte Teil, der nichts mehr mit dem Fragebogen zu tun hat, der endet in dem Sinne in der Mitte - die betriebswirtschaftlichen Effekte anzuschauen Wenn Sie die gewählten Kennziffern zur Beurteilung der Effekte betrachten, halten Sie die gewählte Auswahl für relevant? Welche Kennzahl sollte ausgetauscht bzw. ergänzt werden?

A: Was mich dabei noch bewegt hat, ist dieses Thema, u. U. können Sie ja etwas nicht gleich aus der G&V ablesen. Manches wirkt ja nur mittelbar oder vielleicht auch in Zeitverläufen. Mir geht es ums Thema, Sie sind begeistert von der Sparkasse und von mir, Sie sind zufrieden mit mir. Wie äußert sich das zunächst mal? Zunächst mal gar nicht unbedingt zwangsläufig damit, dass ich eine bessere Cost/Income Ratio bekomme, dass ich produktiver bin, sondern zunächst einmal, weil sie mich häufiger nutzen, mich intensiv nutzen, weil ich ihr erster Ansprechpartner wäre. Da ist mir durch den Kopf gegangen, kann man noch irgendwas über das Thema Aktivität/Nutzungsintensität abbilden. Daher empfehle ich die Zahlen rückwärtig zu betrachten, also aus dem Jahr 2015.

Herausforderung in der Analyse der externen Zahlen besteht, da Wirkzusammenhänge mit anderen Komponenten, außerhalb der Service Excellence bestehen, aber unter der Maßgabe, dass nur die öffentlich zugänglichen Zahlen eine Vergleichbarkeit gewährleisten, wird das Vorgehensmodell als die sinnvollste Variante gesehen.

F. Transkript des Interviews vom 16.12.2015, Vorstandsvorsitzender Sparkasse, mittlere Größe - Bilanzsumme 3,7 Mrd. EUR, städtisches und ländliches Geschäftsgebiet

F: Welche Stärken / Schwächen sehen Sie in der aktuellen Marktsituation, wenn Sie an Ihr Institut denken?

A: Ich erinnere mich hier an eine Abfrage, da hat man letztendlich mit Werten und Begrifflichkeiten gearbeitet. Bürokratisch oder fortschrittlich beispielsweise, wo ist wer positioniert und **wie sieht eigentlich das ideale Musterbild einer Bank** aus. Und da hat man festgestellt, dass die **Sparda-Banken beispielsweise dem Idealbild einer Bank** im Moment am stärksten entsprechen. Jetzt reden wir mal über Nähe. Und da merkt man, dass sich Themen geändert haben, Nähe und Verfügbarkeit wird dann Nähe und Erreichbarkeit. Das sind komplett andere Dinge! Während wir meinen, wir müssen uns noch überall stationär mit einem Häuschen hinstellen, geht das aber auch anders. Wir müssen Zugänge schaffen. Und wir haben auch lange darüber nachgedacht, was auch gerade die Sparda-Banken **an dieser Stelle so erfolgreich tun**, und ich glaube, es hat im Wesentlichen auch mit einer **reduzierten Komplexität** zu tun. Früher haben wir immer gesagt, was ist denn mit den Sparda-Banken, die drei Produkte, die die haben. Heutzutage ist das Leben so kompliziert geworden, der Megatrend Digitalisierung hat ja auch den Untertrend "werde einfacher, werde intuitiver" mit dabei. Und da ist es natürlich, wenn wir unseren Kunden immer erklären, den Beipackzettel vorlesen und sagen "Willst du das, das, das oder das?", **überforderst du einen Kunden**. Wenn du nur eins da in der Schublade hast, dann ziehst du das raus und sagst, "Ja, aber das ist es, weil es nämlich das, das und das kann und drum passt es auf dich." **Es wird einfacher, unkomplizierter. Und das ist, glaube ich, Exzellenz hat sehr viel damit zu tun, auch mit Digitalisierung und was die Erwartungshaltung ist.**

Einfachheit, Unkompliziertheit durch eine reduzierte Komplexität, den Kunden nicht überfordern, sondern mit einer einfachen, leicht verständlichen, aber auf ihn zugeschnittenen Lösung gegenüberzutreten. Dies gelingt aktuell den Sparda-Banken besser, als den Sparkassen.

F: Ich beschäftige mich mit dem Thema Exzellenz im Sinne von Service Excellence, Kundenbegeisterung. Wie würden Sie denn Begeisterung im Banking beschreiben?

A: Wann sind Kunden begeistert? Wenn sie **mehr bekommen als sie erwarten**. Sie sind **positiv überrascht**. Ja, wenn das Erlebnis größer ist als die Erwartungshaltung. Ganz global gesehen.

Kunden sind dann begeistert, wenn sie positiv überrascht werden, indem sie mehr bekommen, als Ihre Erwartungshaltung war.

F: Und was würden Sie sagen, welche Faktoren sind diejenigen, die in Ihren Augen beeinflussen, wie exzellent eine Bank gegenüber ihren Kunden ist?

A: Ja, ich glaube, da hat sich das Bild sehr verändert. Weil wenn man über Service spricht, dann ist es also so, natürlich, **der Kunde erlebt erst mal Service**. Also über den Service empfindet er glaube ich einen großen Teil der Qualität auch. **Und der Kunde definiert heute sehr anders, was für ihn Service bedeutet, und auch sehr individuell**. Es ist natürlich, wir haben zum Beispiel diese ganzen White-Cards jetzt eingeführt, diese neuen Kassensysteme, weg mit den früheren Auszahlbelegen und diesen Dingen. Das ist natürlich für viele Kunden, die nicht gewohnt sind, die ihr Geld an der Kasse bekommen, ein schlechter Service, wenn sie künftig erst eine Karte bekommen, damit zum Geldautomaten gehen müssen und dann ihr Geld erhalten. Das empfinden die als schlechten Service. Andere Kunden sagen, "ich finde es einen klasse Service, dass ihr so viele Geldautomaten habt, dass ich tagein, tagaus, sieben Tage die Woche, 24 Stunden täglich, wann immer ich Lust habe Geld abzuheben, Geld abheben kann. Und ich käme gar nicht auf die Idee, mich an Öffnungszeiten und ähnlichem zu orientieren oder da in die Bank zu laufen, weil ich gerade mal Geld brauche." **Jeder hat ein Stück weit auch seine eigene Prägung plus seine eigene Routine. Eine andere Idee davon, was Service für ihn bedeutet.**

Herausforderung in unterschiedlichen Kundenerwartungen, jeder Kunde definiert individuell was eine herausragende Serviceleistungen der Bank ausmacht.

F: Und wenn man schaut, ist Service Excellence vom Begriff, in dem Sinne übergreifend für die Gesamtorganisation, also exzellente Produkte zu haben, exzellente Prozesse zu haben, auch exzellente Mitarbeiter zu haben. Wie sehen Sie das?

A: Ja, ist so. Wobei natürlich immer die Frage ist, was bedeutet exzellent? Was bedeutet es, einen exzellenten Prozess zu haben? Und da ist immer die Frage, was ist die Kundensicht? Exzellenter Prozess ist glaube ich heutzutage... ich sehe bei manchen Kunden durchaus eine Änderung. Wir verstehen oftmals unter exzellenten Prozessen, dass die ganz, ganz sicher auch sind. Dass sie zuverlässig, sicher funktionieren. Wenn ich heute das Verhalten gerade der Generation Y

anschaue, dann geht es nicht mehr um sicher, sondern da geht es **um einfach, um schnell, unkompliziert.**

Da haben sich die Werte letztendlich geändert. Und ich war in der Uni am Montag, da habe ich ihnen auch gesagt, sofortüberweisung.de. "Ja, kennen wir, kennen wir." Sage ich, "herzlichen Glückwunsch, Sie haben die Kontodaten der letzten 30 Tage auch preisgegeben, nur dass Sie es schon mal wissen, so viel zum Thema." Da siehst du dann auch, der ein oder andere zuckt und sagt, "das ist mir wurscht, es ist halt praktisch." Aber wenn man überlegt, was man heute auf dem Handy an persönlichen, an intimen Informationen teilweise auch hat und dass viele es noch nicht mal gesichert haben, dann merkt man, es muss einfach, es muss simpel sein. Nehmen Sie unsere Push TAN, super einfaches Verfahren auf einen Gerät, wird deswegen abgelehnt, weil man auf dem Gerät für die Push TAN App nochmal ein eigenes Kennwort braucht. Das will der Kunde gar nicht! **Er will es simpel und einfach haben.** Und das ist so eine Frage, was sind tatsächlich exzellente Prozesse? Sind sie so, dass sie unsere Juristen als unbedenklich und rechtssicher auch eingestuft haben, oder sind sie so, dass der Kunde sagt, die sind simpel, die sind intuitiv, auch in er Benutzerführung. Und ich glaube, da hat sich viel getan und da sind die Banken noch weit, weit nicht dort, wo sie hinmüssen.

Vor allem bei den exzellenten Prozessen besteht noch großer Nachholbedarf, der Spagat zwischen rechtlicher Sicherheit und Kundenerwartungen ist vor allem bei Banken noch nicht vollzogen, hier wird größter Wert auf Rechtssicherheit und nicht auf das Kundenerlebnis gelegt.

F: Was würden Sie denn sagen, wenn Sie an die Mitarbeiter denken? Was verstehen Sie unter Mitarbeiterbegeisterung? Wann ist ein Mitarbeiter bei Ihnen begeistert und was sind Einflussfaktoren?

A: Na ja, wenn er **Spaß dran hat, mit dem Kunden auch zu tun zu haben** und den **Kunden über alle Welten hinweg bedienen zu können.** Also er muss ein **Verständnis** dafür haben, **was der Kunde will.** Manchmal steht er sich selber im Weg. Das ist das Problem am Mitarbeiter, warum soll der begeistert sein? Es ist eine schwierige Situation im Privatkundengeschäft, die Digitalisierung führt dazu, dass es weniger Arbeitsplätze im stationären Vertrieb gibt, da ist der Kunde, da ist der Mitarbeiter erst mal nicht begeistert. Das ist auch schwierig, dem Mitarbeiter zu erklären, dass die Erwartungshaltung nicht so stark mehr von ihm abhängt, sondern zum Beispiel von der medialen Welt.

Es ist wichtig und das macht dann den Erfolg letztendlich auch aus, **im persönlichen Gespräch den Mehrwert dem Kunden auch zu erklären und ihm zu zeigen, es war richtig, dass du wegen dieses komplizierten Themas auch zu mir gekommen bist.**

Und ein souveräner Mitarbeiter sagt auch dem Kunden, "pass auf, das kannst du einfacher haben, willst du nicht einen digitalen Zugang nutzen, willst du das nicht anders machen", **versucht nicht, an seinem Arbeitsplatz zu kleben, sondern versucht, den Kunden optimal zu bedienen.** Das ist im Moment die große Herausforderung. Also intern wäre **ein exzellenter Mitarbeiter der, der versucht, für den Kunden die besten nach seinen Wünschen und Vorstellungen Wege auch zu finden.**

Ein begeisterter Mitarbeiter im Kundenkontakt hat das Verständnis für die Erwartungshaltung des Kunden und hat Spaß daran, mit Kunden über alle Kanäle hinweg zu interagieren. Im persönlichen Gespräch gelingt es ihm den Mehrwert seiner persönlichen Beratung dem Kunden zu transportieren. Im internen Bereich ist ein begeisterter Mitarbeiter stets bemüht für den Kunden die nach seinen Wünschen und Vorstellungen, besten Wege zu finden.

F: Welche Maßnahmen verfolgen Sie in der Sparkasse, um Ihre Mitarbeiter zu begeistern?

A: Das hat natürlich damit zu tun, wenn man Marktführer ist, ist es immer gut. Das eine **gute Ausgangssituation, Marktführer zu sein, zumindest der quantitative Marktführer.** An der qualitativen Marktführerschaft arbeiten wir. Und dann hat es viel mit **Umfeldbedingungen zu tun, mit persönlichem Erleben.** Das hat weniger glaube ich, ja, natürlich auch, wenn man erfolgreich unterwegs ist, in der Summe erfolgreich unterwegs ist, ist das gut. Und wenn man auch eine **Geschäftspolitik hat, die ein Stück weit den Menschen auch entgegenkommt** und nicht ausschließlich auf Profit gerichtet ist, dann ist das auch etwas, was natürlich, klar, wesentlich höhere Akzeptanz nach sich bringt, als der Kredithai zu sein. Von daher arbeiten sie gerne, weil man natürlich auch in der **Öffentlichkeit vernetzt ist, weil wir insgesamt ein positives Ansehen haben.** Und das ist natürlich klar, bei VW möchte im Moment ja keiner arbeiten, da ist klar. Und es ist natürlich auch im Banking im Moment so, dass wir ja nach Studien und ähnlichem in den letzten Drittel abgerutscht, in dem Dreh rum, was ein Berufspolitiker an Ansehen hat, und das ist ja nicht besonders viel. Da sind wir natürlich als Sparkasse in der Summe noch etwas besser aufgestellt.

Ja, es macht natürlich auch, **einige Mitarbeiter sind auch deshalb von der Sparkasse begeistert oder zufrieden, weil der Leistungsdruck empfundenermaßen tatsächlich auch nicht so groß ist.** Man muss nicht so viel leisten, man hat seine **geregelten Arbeitszeiten, so stark unter Druck ist man nicht.** Das sind natürlich so persönliche Beweggründe.

Die Sparkasse ist Marktführer, das wirkt anziehend auf Mitarbeiter, gleichzeitig genießt die Sparkasse ein positives Ansehen in der Öffentlichkeit. Die Rahmenbedingungen der Arbeit sind ebenso attraktiv, da der Leistungsdruck nicht so groß ist und es geregelte Arbeitszeiten gibt.

F: Also würden Sie sagen, inwieweit ist es überhaupt möglich, Kunden für eine Sparkasse zu begeistern? Also ist Banking überhaupt ein begeisterungsfähiger Faktor? Und wenn ja, wie und wie gelingt es Ihnen?

A: Das ist eine gute Frage. Weil es ja Untersuchungen gibt, die sagen, ein Zahnarztbesuch ist genauso attraktiv wie ein Bankbesuch. **Also von daher ist es uns mal faktisch in den vergangenen Jahren nicht gelungen, Kunden zu begeistern.** Wir haben auch eine **öffentliche Wahrnehmung, die negativ ist.** Wir werden ja nicht positiv wahrgenommen in der Öffentlichkeit, entweder sind wir die, die die Krise herbeigeführt haben, oder wir sind die, die den Verbraucher über den Tisch ziehen, und, und, und. Also wir kommen ja aus den Negativschlagzeilen nicht raus. **Also von daher starten wir ja nicht bei Null, neutral, sondern wir starten mal fett im Minus.** Dann sind wir auch noch in einer Branche, wo man eh der Meinung ist, da müsste man gar nichts zahlen und die verdienen noch zu gut, weil wir ja große Paläste stehen haben. Also wir sind jetzt immer noch erst mal in der Negativbilanz der öffentlichen Wahrnehmung. Das ist jetzt mal das eine. Und das zweite ist natürlich, was ist unser Erleben oder was geben dem Kunden zu erleben? **Wenn er zu uns kommt, hat er dann ein positives Erlebnis?** Was tun wir dafür? Also, erstens mal müssen wir dafür sorgen, dass der Kunde seine Bankdienstleistungen dort bekommt, wo es für ihn am einfachsten sind. Viele stationär aufgestellte Kreditinstitute sagen natürlich, jetzt habe ich den stationären Vertrieb schon und den verteidige ich mit allem, was ich habe. Also richte ich meine Strategie auch auf den stationären Vertrieb aus. Und ich glaube, das ist ein großer Fehler, das wird genauso nicht funktionieren wie Quelle irgendwann mal mit seinem Katalog untergegangen ist. Disruptive Technologien sorgen natürlich für große Veränderungen. Und entweder man ist vorne mit dabei oder man ist nicht dabei. **Also von daher, ich glaube, so diesen Anforderungen nach Komfort, nach Einfachheit, nach Verfügbarkeit muss man als erstes mal ganz, ganz groß Rechnung tragen.**

So, und ich glaube auch, dass dieses Thema **immer umfangreicher** wird, was der **Kunde erwartet**, was er auch eigenständig machen kann und was er simpel über die Medien abwickeln kann.

Und die dritte Stufe sind für mich eigentlich die Dinge, wo man sagt, da kann man **Kunden begeistern, wenn man ihn positiv überrascht durch ein strukturiertes Beratungsgespräch**, wenn man ihm erklärt, "pass auf, aber an dieser Stelle ist ein Punkt erreicht, da wärst du aus unserer Sicht gut beraten, du kämst zu uns, wir nehmen uns auch gerne Zeit für dich und dann erklären wir dir, wie die Zusammenhänge sind." Da brauchen wir aber auch eine **Beratungsmethodik, die am Kunden ausgerichtet ist, die verständlich, simpel, nachvollziehbar für den Kunden auch funktioniert**. Und da gibt es natürlich auch mittlerweile technisch gute Lösungen, die der Kunde in der Selbstbedienung macht. Ob die dann so gut sind wie die persönliche Beratung, das ist ein anderes Thema, aber da wird die Technik viel bringen. Also man muss denke ich bei den Zugangswegen im Komfort, in all den Dingen schon vorweg, bevor der Kunde überhaupt körperlich in die Sparkasse kommt, muss man vorweg schon eine ganze Menge auch tun.

Herausforderung in der Begeisterung von Kunden, da die öffentliche Wahrnehmung von Banken durch z.B. die Finanzkrise gelitten hat. Der Kunde muss daher beim Kontakt mit der Sparkasse ein positives Erlebnis haben und die Sparkasse seinen Anforderungen nach Einfachheit und Verfügbarkeit Rechnung tragen. Gleichzeitig kann die Sparkasse durch ein strukturiertes Beratungsgespräch, welches dem Kunden einen Mehrwert bietet, da die Methodik am Kunden ausgerichtet, verständlich, simpel und nachvollziehbar ist, den Kunden begeistern.

F: Was sehen Sie da, wenn Sie auf Ihr Institut schauen, wo Sie sagen, was sind eigentlich für die Zukunft Chancen und Risiken, um sich zu differenzieren, auf Kundenseite?

A: Also ich glaube schon, dass die **Differenzierung immer noch das Angebot an persönlichen Beratungen sein wird**. Also wir brauchen sicher von der Leistungsfähigkeit das, was eine Direktbank auch hat. Das ist ja technisch heute jetzt kein großer Aufwand mehr. Ich wüsste auch nichts, was wir nicht können, was eine Direktbank kann. Das ist das eine. Das andere ist aber dieses **Add-on zu sagen, aber es gibt dann doch noch jemanden, dem du mal persönlich in die Augen schauen kannst**. Das wäre im Prinzip die Positionierung. Und dieses persönliche in die Augen schauen, das ist an und für sich auch diese kompetenten Mitarbeiter zu haben. Ich glaube, da bietet die Digitalisierung eine Riesenchance, denn es muss ja nicht immer nur in der Geschäftsstelle sein, wir denken da viel zu eindimensional.

Ich komme zu Ihnen nach Hause, körperlich, als Außendienst, okay, das ist nicht ein ganz großes Feld. Aber ich komme auf Ihren Bildschirm, Sie lassen mich herein in Ihr Handy oder wo auch immer, per Skype oder was es da immer gibt, und Sie sehen mich noch dazu. Skypen ist immer noch schöner als nur die Stimme zu hören.

Also das sind so die Dinge, die es in den nächsten Jahren sein werden. Und wo dann der Unterschied schon auch besteht, **weniger glaube ich in der Beherrschung der Materie, in der fachlichen Beherrschung, sondern in der medialen Beherrschung. Können unsere Mitarbeiter diese Kanäle auch bedienen, sind sie genauso stark im Vier-Augen-Gespräch wie sich über Bildschirm oder über Telefon oder über sonstige Medien auch sind.** Also da kommt die **mediale Kompetenz** dazu. Und das ist ein Thema, was man bei unseren Mitarbeitern glaube ich stärker forcieren müssen. Und da sehe ich eine große Chance, von der Positionierung.

Die Differenzierung von Sparkassen ist die persönliche Beratung, gleichzeitig die Beratung über sämtliche Kontaktkanäle, hierfür ist die mediale Kompetenz der Mitarbeiter notwendig. Das Erlebnis des Kunden soll, unabhängig vom Kanal, genauso stark sein, wie bei einem persönlichen Gespräch.

F: Und was für Risiken sehen Sie?

A: Ich weiß nicht, ob es ein Risiko ist, aber das, was passieren wird, ist ganz klar, dass wir in zehn Jahren eine ganz andere Diskussion davon haben, **ob eine Beratung noch persönlich stattfinden muss.** Die Algorithmen, Rechnerleistung ist kein Problem mehr, Speicherkapazität ist kein Problem mehr, Aufbau von Erfahrungsmodellen ist kein Problem mehr. Also die **Robo-Advisor entwickeln sich absolut rasant und ganz ehrlich**, wir haben das ja sogar im Private Banking uns mal angeschaut und haben geschaut, okay, was hat der für Depots, was ist in den Depots drin und wie ist der Mitarbeiter selber. Und wenn man die Dinge vergleicht, dann sieht man, dass **konservative Mitarbeiter konservative Produkte empfehlen und nicht so konservativ aufgestellte Aktienprodukte tendenziell empfehlen. Das ist jetzt nicht unbedingt kundenorientiert.** Wenn ich einen Algorithmus rechnen lasse, dann kommt möglicherweise ein objektiveres Ergebnis raus als das ist einer persönlichen Beratung stattfindet. Also von daher wird es eine Entwicklung geben in diese Richtung, da müssen wir uns nichts vormachen. Und da sehe ich das größte Risiko geschäftspolitischer Art, wenn man da nicht dabei ist. **Wenn man versucht, Protektionismus zu spielen und zu sagen, persönliche Beratung, da geht nichts drüber, die ist immer besser als alles andere. Das ist Blödsinn. Das wird nicht so sein.**

Durch digitale Algorithmen wird die Bedeutung der persönlichen Beratung immer mehr in den Hintergrund gedrängt werden.

F: Gibt es denn irgendwelche Maßnahmen, wie Sie gerade gesagt haben mit strukturiertem Beratungsprozess und so weiter, die Sie heute schon einsetzen, um Ihre Kunden zu begeistern?

A: Ja, wir versuchen es im persönlichen Umgang, wir versuchen, die traditionellen Instrumente auf der einen Seite, und versuchen natürlich, **mit den medialen Zugängen natürlich es den Menschen einfach zu machen.** Ich denke jetzt mal ans Kundenservice Center, was wir im Einsatz haben, in der Vertriebsstrategie der Zukunft der deutschen Sparkasse wird zum Beispiel der Aufbau genau eines Service Centers, wie wir es heute schon haben, vorgesehen. Also das hilft sehr, sehr stark, macht die Wege kurz und sorgt für eine hohe Zufriedenheit beim Kunden auch. Weil der erste Ansprechpartner kompetent ist, er kann zu 80, 90 Prozent eine Antwort geben und kann das Thema lösen. Also das ist zum Beispiel eine Einrichtung. Und die anderen Geschichten sind halt solche, **die Einfachheit oder die Sparkasse stark in die Hosentasche des Kunden zu bringen, also aufs Handy des Kunden zu bringen.** Also App, da haben wir die vierthöchste Nutzung in Bayern, Onlinenutzung und ähnliches. Wir versuchen auch... ja, hört sich komisch an für Begeisterung, **aber manchmal muss man die Menschen auch zwingen zu ihrem Glück.** Das ist so. Ganz viele wissen beispielsweise nicht, wie toll der elektronische Kontoauszug ist. Und von daher haben wir jetzt alle Onlinekunden automatisch umgestellt auf elektronischen Postkorb. Kann jeder widersprechen, wenn er will, aber dann sieht er mal, wie toll das ist, wie gut das funktioniert. Auch das ist, wenn er es zum ersten Mal gemacht hat, wenn er das eingerichtet hat, dann wird er sofort die ganzen Vorteile daran sehen. Es sind 40.000 Kunden, die wir da umstellen. Da bin ich überzeugt. Auch das sorgt für einen Wow-Effekt. Begeisterung ist ein großes Wort. Und wir denken da immer, wir haben solche Stellungnahmen von unseren Juristen, dass wir das nicht machen dürfen, aber jetzt mal vom Kunden aus gedacht, 98 Prozent der Kunden werden sagen, "Das finden wir zumindest so gut, dass wir es nicht ändern werden." Mehr als die Hälfte wird wahrscheinlich hellauf begeistert sein und sagen, "Das ist eigentlich das, was schon immer gefehlt hat." Das ist ja auch mit Leuten, die kein Smartphone haben, die erklären dir ja, was für ein Blödsinn so ein Smartphone ist. Gib einem eins mal für zwei Tage in die Hand und sie geben es nie wieder her, das ist doch der Effekt da dran. **Und das sorgt dann auch irgendwo für Begeisterung, man muss auch mal mutige Schritte gehen und muss auch mal sagen, das wird jetzt so gemacht und fertig.**

Der Ausbau der Kontaktmöglichkeiten durch den Aufbau eines Kundenservice Center, dort können kompetente Ansprechpartner fast 90% der Anliegen lösen können, begeistert

Kunden. Zusätzlich die Einfachheit der Sparkasse, manchmal nicht den 100% juristisch abgesicherten Weg zu gehen, sondern vom Kunden aus zu denken.

Gleichzeitig aber auch durch gezielte Aktionen für den Kunden Mehrwerte direkt spürbar machen, auf die er selbst nicht gekommen wäre.

F: Ich habe Ihnen hier mal, das ist das Modell, nach dem ich forschen möchte. Also linke Seite, die Dimensionen, das mündet in einen Fragebogen, den ich dann nach quantitativen Kriterien auswerten möchte. Wenn Sie die gewählten Dimensionen der Service Excellence betrachten, gibt es Aspekte, die Ihnen fehlen oder die Sie anders beurteilen?

A: Möglicherweise dieses Markt- und Imagethema, also Reputation könnte auch eins sein, das eine Rolle spielt. Ansonsten ist das vollständig.

Bestätigung der Relevanz der Dimensionen, ggf. Ergänzung um Markt- Imagethema / Reputation

G. Transkript des Interviews vom 08.01.2016, Vorstandsvorsitzender Sparkasse, Bilanzsumme 17,1 Mrd. EUR, städtisches Geschäftsgebiet

F: Wo sehen Sie denn bei der Ihrer Sparkasse aktuell die Stärken/Schwächen und Herausforderungen?

A: Zunächst zu Ihren einleitenden Worten, das Thema Begeisterung: ich stelle mir immer die Frage, kann ich Menschen für Banking begeistern? Weil ich kann mich begeistern, wenn ich in den Apple Shop gehe und sehe da die neusten Produkte. Ich kann mich begeistern, wenn ich zu Ferrari oder Porsche gehe und sehe da das neuste Modell stehen. **Die meisten Leute sagen, ich muss mal zur Bank.** Ich wäre schon **extrem zufrieden, wenn wir zufriedene und glückliche Kunden hätten.** Und da gibt es aus meiner Sicht zwei Kerne, die **Qualität und die persönliche Verbindung.** Aus meiner Wahrnehmung aus den 33 Jahren, die ich jetzt im Geschäft bin, machen diese die Zufriedenheit und das Glückliche aus. In vielen Verhandlungen im aktiven Geschäft noch, vor der Vorstandszeit habe ich ja erlebt, dass Sie über den **persönlichen Kontakt und eine gute Beratung viel kompensieren und ausgleichen** können, nämlich den Preis. Jetzt hat sich die Zeit in den letzten 15/20 Jahren gewandelt - Thema Geiz ist geil - **die Kunden sind über Preise sensibler geworden.** Auch das ist richtig, aber ich bin nach wie vor der festen Überzeugung, wenn meine **Leistung und Beziehungsebene stimmt, dann werde ich mit dem Kunden nicht in Preisfeilschereien kommen,** immer unterstellt, wir reden über das Viertelchen/Achtelchen Unterschied, drei Achtelchen vielleicht auch noch. Vielleicht auch hier und da noch das halbe, aber nicht mehr. So dass ich nach wie vor der festen Überzeugung bin, in dem Moment, wo **Leistung und Beziehungsebene stimmen,** habe ich **große Chancen, den Kunden für mich zu gewinnen oder zu behalten.** Und das ist auch das Wichtige, wenn wir speziell Sparkasse und Genossenschaftsbanken ansprechen. Was ja beide auszeichnet, dass sie sagen, wir sind **kein Preisführer, sondern wir sind ein Qualitätsanbieter.** Allerdings wird Qualität nur dann bezahlt, wenn sie auch geliefert wird, weil wenn ich die Qualität nicht empfinde und nicht erhalte, dann gehe ich zum Preisanbieter. Denn dann ist es mir egal, dann nehme ich den Günstigeren von beiden. Dies ist für Institute die riesen Herausforderung in der heutigen Zeit zu schauen, dass ich den Kunden **Qualität und Beziehungsebene biete und mich damit von den Schnellanbietern und Billiganbietern abgrenze.** Jetzt kommt noch ein weiterer Aspekt dazu, das ist schon die spannende Frage, wie wir uns als Traditionalisten mit dem Thema auseinandersetzen. Das ist alles, was so rund um Internet, mobilen Vertrieb und Sonstigem passiert, iPad, iPhone, Tablets, die insbesondere von jüngeren Menschen genutzt werden, welche diesbezüglich anders ticken, weil sie in einer anderen Zeit großgeworden sind.

Dies macht derzeit in der Fintech-Industrie den Hype aus, **schnell, einfach, übersichtlich, unkompliziert zu sein**. Für uns besteht dort die große **Herausforderung, diese beiden Dinge miteinander zu verbinden**. Nämlich zu sagen, es gibt diesen **qualitativen Teil, Service und Beratung, aber es gibt auch einen schnellen, einfachen, unkomplizierten Teil, den ich genauso anbieten muss**. Dies ist für mich die größte Herausforderung, um letztendlich Zufriedenheit, Glücklichkeit oder im besten Fall auch Begeisterung beim Kunden zu erzielen. Ich glaube, das bekommt man am besten hin - da sind wir noch nicht - wenn man die verschiedenen Kanäle/Zugangswege, die der Kunde von uns erwartet, bestmöglich bespielt. Wenn die heute Zeit haben, zu uns zu kommen, weil die frei haben, dann muss die Leistung im stationären Vertrieb so sein, dass sie sagen, das ist das, was ich erwartet habe. Wenn sie morgen in London sind, weil sie dort irgendwelche Termine zu erfüllen haben und sagen, ich habe keinen direkten Zugang, ich muss jetzt telefonisch, per Video-Beratung oder online Kontakt mit meiner Bank haben, dann muss auch da das Ergebnis rauskommen, was sie erwarten. Bestenfalls muss dies noch so sein, dass diese unterschiedlichen Kanäle miteinander in Kontakt stehen und funktionieren und kommunizieren. Damit sie auch wissen, wenn ich morgen wieder in München bin, muss mein Berater wissen, dass ich heute online, per Internet oder per Video-Beratung unterwegs war. Das ist die **größte Herausforderung, die wir jetzt noch zu bewältigen haben, diesen Gleichklang hinzubekommen**, weil der im Moment sicherlich noch nicht so ausgeprägt ist, wie er sein müsste.

Bereits die Zufriedenheit der Kunden zu erzeugen ist eine große Herausforderung, die Kundenerwartungen haben sich verändert, zwei Hauptfaktoren für die erfolgreiche Zukunft Qualität und Beziehungsebene. Die Sparkasse positioniert sich dabei klar als Qualitätsführer, aktuell besteht aber vor allem noch Handlungsbedarf in der Vernetzung der einzelnen Kontaktpunkte zum Institut. Gleichzeitig muss es dem Institut zukünftig gelingen, einen qualitativen Teil Service und Beratung, sowie einen schnellen, einfachen, unkomplizierten Teil anbieten.

F: Sie haben viel in Richtung Qualität, Vernetzung der Kanäle argumentiert, Verfügbarkeit/Schnelligkeit, also diese Brücke, die Sie am Beispiel der Fintechs nannten. Kann aus Ihrer Sicht ein Erlebnis Sparkasse ein Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern sein?

A: Ich glaube, das ist eins, weil insgesamt die **Awareness einer Sparkasse eine andere ist als für eine Deutsche Bank, Commerzbank oder vielleicht auch für die HypoVereinsbank**. Wobei die da möglicherweise noch mal eine Zwischenrolle spielt. Wir haben ja nicht umsonst so viele Kunden, wir sind nicht umsonst in dieser Fläche und das seit 200 Jahren. Also bei uns 190, bei anderen sind es 220/230 Jahre.

Dieses Gesamterlebnis hat in der Breite der Kundschaft noch eine andere Bedeutung als bei anderen, weil es uns einfacher fällt, wenn wir die gerade geschilderten Anforderungen erfüllen, dann auch eher diesen Zuspruch und diese Begeisterung erfahren. Hinzukommt - und dies ist im Unterbewusstsein der Menschen verankert - dass **wir vor Ort, außerhalb unseres Bankgeschäfts mit den vielen Themen sehr stark wirken, die wir im sozialen, kulturellen, sportlichen, gemeinnützigen Bereich tun.** Das merken die Kunden und Menschen durchaus, und dann wird **daraus irgendwann ein Gesamtpaket.** Denn wenn die **Leistung stimmt,** wir die **positiven Erlebnisse** rund ums Thema Finanzdienstleistungen haben, wenn man merkt, man ist **dort gut aufgehoben,** man muss zwar etwas bezahlen, aber Preis/Leistung stimmen, darüber hinaus wird ein **Teil des Bezahlten** auf verschiedenste Art und Weise wieder an uns **zurückgegeben,** dann wird daraus ein Schuh.

Kunden einer Sparkasse identifizieren sich anders mit dem Institut, als Kunden eines privaten Kreditinstituts. Dies liegt vor allem an dem sozialen, kulturellen, sportlichem und gemeinnützigen Engagement des Instituts. Dadurch entsteht ein stimmiges Gesamtpaket aus positiven Erlebnissen zum Thema Finanzdienstleistung, sich aufgehoben fühlen, stimmigen Preis-/Leistungs-Verhältnis und gemeinnützigem Engagement.

F: Bewertet der Kunde die Leistungen hinsichtlich Qualität aus jedem Kontaktpunkt, in dem Sinne des Multi-Kanal-Erlebnisses? Als weiteren Punkt, was eine Sparkasse ausmacht, nannten Sie soziales Engagement. Sehen Sie darüber hinaus noch weitere Punkte, wie der Kunde die Leistung Sparkasse bewertet?

A: In dieser Hinsicht ist für den Kunden der wichtigste Punkt, **es muss funktionieren, es muss gut sein.** Es muss **schnell gehen, es muss unkompliziert** sein. Ich muss das, was ich haben will, auch bekommen, nicht immer zu 100 Prozent, aber von der Tendenz her, und es darf nicht schwierig sein. Das ist mit der persönlichen Beziehung das A und O. Der Rest ist unterstützend, im Sinne notwendige und hinreichende Bedingung. Und da macht er jetzt fest, ich kann das schönste Umfeld haben, die schönsten Sponsorings machen, die tollsten Werbeaktionen fahren, wenn er hier reinkommt, und es funktioniert nicht. Deswegen ist die notwendige Bedingung, dass **alles funktioniert, effizient, schlank, unkompliziert und in einem guten persönlichen Miteinander ist.** Das ist für mich das A und O. Wenn das gegeben ist, dann spielen die anderen Faktoren im Grunde die Begleitmusik, die das Ganze nochmals unterstützen und befördern, aber ohne den Kern geht es nicht.

Der Kunde nimmt die Leistung der Sparkasse positiv wahr, wenn sie funktional und gut ist. Dabei muss es schnell gehen und unkompliziert sein.

Die absolute Bedingung ist, dass alles funktioniert, effizient, schlank, unkompliziert und in einem guten persönlichen Miteinander stattfindet.

F: Ganz interessant, man sieht ja immer das Thema Verzeihen: Der Kunde verzeiht bei starker Bindung auch immer Dinge ganz anders, als wenn man keine Bindung hat, dann ist das Beschwerdeverhalten anders, Wechselbereitschaft höher. Wenn man sagt, ich habe 20 Erlebnisse gehabt, die waren super, jetzt ist mal eins schiefgegangen - passiert.

A: Insofern **stehen der Mensch und die menschliche Beziehung zunächst mal im Mittelpunkt**, und man kann über die menschliche Beziehung extrem viel kompensieren: Preis, Beschwerden, also Schiefgehen, alles, was da so passieren kann, kann man extrem viel kompensieren. Irgendwann hat alles eine Grenze, aber ich kann extrem viel kompensieren. Wenn diese Grundvoraussetzung nicht gegeben ist, dann wird es schwierig. Denn dann führt jedes **Vorkommnis - in welcher Form auch immer - zu einem Bruch, einem Einschnitt**. Das ist aber ein Thema, an dem man noch Potenziale der Verbesserung hat, denn viele Themen heute ... ich vergleiche das immer ein bisschen mit meiner Anfangszeit: Das Geschäft hat sich dramatisch verändert, die Regulatorik spielt eine extrem große Rolle und damit verbunden die Angst, Fehler zu machen, ist heute deutlich höher als vor 20/25 Jahren. Damit kommen wir an einen Punkt, wo **viele Menschen aufgrund der Vielfalt der Themen, die da sind, Angst haben, Fehler zu machen**. Denn kein Mensch ist heute mehr in der Lage, all das, was es an Themen, Vorschriften und Bedingungen gibt, noch drauf zu haben. Ich glaube, es wird in dieser Republik keinen geben, keinen einzigen, der nur ansatzweise in der Lage ist, diese Breite und Fülle unterschiedlichster Themengebiete zu beherrschen. Keinen. Wenn ich das jetzt auf Arbeiterebene runterbreche, dann führt dies dazu - ist meine Wahrnehmung, nicht nur bei uns, sondern generell - dass die **Menschen viel vorsichtiger geworden sind und viel mehr Angst haben, irgendetwas falsch zu machen und deswegen an vielen Stellen auch viel formalistischer geworden sind**, als das früher der Fall war. Es ist unglaublich schwierig, diese Balance zwischen **Einhaltung der Gesetze einerseits** - was ja zwingend erforderlich ist - aber andererseits auch **Nutzung der Spielräume hinzubekommen**. Denn Prozessvereinfachung und **Eingehen auf Kundenbedürfnisse hat ja auch vielfach mit der Nutzung von Auslegungsspielräumen** zu tun: Was kann ich noch, und was geht nicht mehr? Da ist die Hauptangriffsfläche zu sagen, wie kann man den **Mitarbeitern da ein Stückweit die Sicherheit geben, diese Spielräume nutzen zu dürfen und zu können** und sich eben nicht nur streng nach Vorgaben zu orientieren und das, was an Spielräumen möglicherweise da drinsteht, völlig auszublenden, weil man Angst hat, man könnte dann trotzdem einen Fehler gemacht haben.

Das ist die spannende Herausforderung. Die ist sehr komplex und schwierig, und da hat man in allen Bereichen - egal ob es nun Sparkasse, Volksbank oder Privatbank ist - **noch genügend Möglichkeiten, das zu optimieren**. Nur wenn dort etwas nicht funktioniert, dann erzeugt man natürlich keine Begeisterung. **Denn der Kunde nimmt wahr wie, die wollen mir nicht helfen, oder die sind nicht in der Lage, mir zu helfen, oder die wollen sich sogar keine Mühe geben, mir zu helfen**. Das ist ein ganz entscheidender Punkt für die Frage, wie wird mein Service, wie wird meine Beratungsqualität wahrgenommen. Da flexibel zu sein.

Der Mensch und die menschliche Beziehung stehen im Mittelpunkt des Handelns, da diese Beziehung auch verzeiht, wenn es mal zu Fehlern kommt. Aufgrund der Vielfalt der Themen haben viele Mitarbeiter aktuell Angst einen Fehler zu machen, daher ist es die Aufgabe des Vorstandes und der Führungskräfte den Mitarbeitern Sicherheit zu geben, dass Sie sich etwas trauen und auch Spielräume nützen. Der Kunde soll nicht aus Angst des Mitarbeiters zu Handen, wahrnehmen, die helfen mir nicht, wollen sich keine Mühe geben oder sind nicht in der Lage mir zu helfen.

F: Setzen Sie derzeit schon spezifische Maßnahmen ein, um Ihre Kunden zu begeistern?

A: Wir überlegen gerade die **Einführung eines Kundenbeirats**. Was ich im Übrigen auch sehr spannend und sehr richtig finde, weil wir dann auch 1:1 über die Dinge, die gut oder weniger gut laufen, Feedback bekommen. Also wir beschäftigen uns gerade mit dem Thema, wir haben einen Wirtschaftsbeirat, in dem auch Kunden von uns sitzen, das ist allerdings Highend. Viel spannender wird jetzt sein, sowas auch für die Region draußen vorzusehen. Wir haben ja unsere Organisationsstruktur verändert, **haben den Vertrieb neu aufgestellt** und jetzt in der Stadt acht große Vertriebsregionen geschaffen. Für diese **Vertriebsregionen könnte dies durchaus ein geeignetes Instrument sein, solche Kundenbeiräte zu installieren**, um Meinungsbildner, aber auch wichtige Kunden vor Ort an den Tisch zu bekommen und dann genau solche Themen zu diskutieren - Was läuft gut, was weniger gut, was machen wir gut, wo könnten wir noch besser werden - um da das direkte Kunden-Feedback reinzuholen. Also haben wir noch nicht, wird aber ein Thema sein, mit dem wir uns beschäftigen, denn die große Aufgabe ist ja, die Deutschland-Normalverteilung ein Stückweit zu verschieben und den Anteil der zufriedenen oder begeisterten Kunden zu erhöhen. Das muss das Ziel sein.

Durch die Einführung eines Kundenbeirats und die Neustrukturierung des Vertriebs, soll es künftig gelingen den Anteil der zufriedenen und begeisterten Kunden zu erhöhen.

F: Somit hat man als Unternehmen diese Herausforderung, wie kann man die Sparkasse so attraktiv machen, dass man für diese Marke, diesen Arbeitgeber brennt, dass die Mitarbeiter hier gerne arbeiten und begeistert sind. Welche Rolle hat Zufriedenheit oder Begeisterung der Mitarbeiter für Sie?

A: Eine große Rolle. Weil, wie Sie sagen, **letztendlich muss der begeisterte Mitarbeiter den Kunden an das Haus binden, und wenn er nicht begeistert ist, wird dies nicht gelingen.** D. h. ich muss erst mal die Mitarbeiter mit auf den **Weg bringen, dass sie verstehen, warum und wofür sie da sind, und was auch die Erwartungen an sie sind.** Ansonsten glaube ich, dass **viele Dinge, die wir gerade für die Kunden besprochen haben, auch für die Mitarbeiter gelten.** Also sie werden **nur dann begeistert sein, wenn es auch für sie einfach, schnell und unkompliziert ist.** Und wenn sie **intern dann nicht mit den Backoffice-Einheiten um Abläufe, Entscheidungen, Sonstiges kämpfen müssen.** Wenn das gegeben ist, dann erziele oder produziere ich ja Erfolge, und Erfolge sind - wie wir alle wissen - die besten Motivatoren. Insofern ist dies auch ein Thema, mit dem wir uns momentan sehr intensiv beschäftigen, zunächst die Strukturen zu verändern, **wieder näher an den Kunden heranzukommen, mehr Kompetenz auch in die Fläche zu bringen, die wir vor zehn/zwölf Jahren aus der Fläche rausgenommen** und in Kompetenzcenter gesetzt haben, die sind jetzt wieder komplett bei uns in der Fläche. Was natürlich auch die **Karrieremöglichkeiten des stationären Vertriebs wieder deutlich erhöht:** Während in der Vergangenheit alle nur sehr kurzzeitig in der Filiale bleiben konnten, wenn sie weiter wollten, weil es ansonsten keine Möglichkeiten mehr gab, und die dann in die internen Bereiche oder wo auch immer hingehen mussten, haben wir jetzt wieder vom Azubi bis zum Filialdirektor/Direktor alle Hierarchiestufen in der Filiale abgebildet. Das macht es für die Mitarbeiter natürlich attraktiver, macht es wieder möglich, ohne die Stelle wechseln zu müssen, von der untersten Vergütungsgruppe bis eine der höchsten hochzusteigen. Das sorgt wiederum für **mehr Zufriedenheit bei den Kunden, weil die Fluktuation geringer wird als in der Vergangenheit.** Und wir alle wissen, dass man an einer Stelle auch eine gewisse Zeit braucht, um letztendlich die Ernte einzufahren. Auch das hilft an der Stelle. Wenn man das Ganze dann noch mit entsprechenden **schlanken Prozessen** flankiert, dann ist der zweite Schritt - an dem wir jetzt arbeiten, nachdem die Strukturen und Vertriebe neu aufgestellt sind, ist jetzt der nächste Schritt, der uns die nächsten ein/zwei/drei Jahre noch begleiten wird - die Prozesse zu vereinheitlichen, zu standardisieren, schlanker, effizienter zu machen. Dann kommt auch von der Seite nochmals eine Erleichterung. Das sind neben **guter Führung**, die die Kernvoraussetzung ist, schon Punkte, die dann für die Zufriedenheit der Mitarbeiter verantwortlich sind.

Die Zufriedenheit und Begeisterung der Mitarbeiter spielen eine große Rolle, denn nur ein begeisterter Mitarbeiter, kann auch den Kunden an die Sparkasse binden. Hierzu muss er verstehen, warum und wofür er da ist und welche Erwartungen an ihn gestellt werden. Auch für den Mitarbeiter müssen die Abläufe intern einfach und schnell sein, Entscheidungen und der Kontakt mit internen Bereichen, darf nicht Kampf bedeuten. Gleichzeitig wird durch eine neue Vertriebsstruktur erreicht, dass es mehr Karrieremöglichkeiten im Filialbereich gibt, somit wird die Fluktuation am Kunden sinken und Mitarbeiter und Kunde sind begeistert. Flankiert werden diese Maßnahmen von einer Vereinfachung der bestehenden Prozesse und guter guter Führung.

F: Messen Sie die Mitarbeiterbegeisterung?

A: Wir machen Mitarbeiterbefragungen. Wurde jetzt zweimal gemacht, die erste 2014, die zweite Ende 2015, und die dritte wird dann irgendwann Ende '16/Anfang '17 stattfinden. Also das messen wir auch und schauen auch, wie da im Zeitablauf die Veränderungen sind.

Es finden regelmäßige Mitarbeiterbefragungen statt.

F: Wenn Sie auf die linke Seite schauen, das ist der Teil, der den Fragebogen ergeben wird. Hinter diesen Dimensionen stehen immer jeweils zwischen drei bis fünf Fragen, die im Fragebogen sein werden, wo es dann eine Einschätzung auf einer Fünferskala gibt. Da wäre mir Ihre Meinung zum einen wichtig, wenn wir von oben nach unten durchgehen, was Sie darunter verstehen würden, was Punkte wären, die Ihnen da in den Kopf kommen, und zum anderen, ob Ihnen Aspekte fehlen, wo Sie sagen, der Bereich sollte auch mit drin sein. Also beginnend mit dem Thema Unternehmenskultur und Leadership als Kern des Themas, würden Sie auch so teilen?

A: Wichtiger Punkt, klar.

Relevanz bestätigt.

F: Beim Thema Initiierung und Implementierung, also wäre das so das Themenfeld Impulsgeber, vorleben durch die Führungskräfte und des Top-Managements?

A: Richtig.

Relevanz bestätigt.

F: Mitarbeiterbegeisterung und Stolz: Da ist in meinen Interviews aktuell meine Tendenz Organisationsstolz zu nehmen, weil dann Mitarbeiter mit drin ist: Würden Sie da die Meinung auch teilen?

A: Ich halte das für einen wichtigen Punkt. Ich bin mir allerdings nicht wirklich sicher, wie nachhaltig das letztendlich auf den Erfolg einzahlt.

Relevanz bestätigt.

F: Jetzt Ressourcen als nächster Punkt, verstehen sowohl Sachmittel als auch Mitarbeiterressourcen in dem Zusammenhang, dann das Thema Management der Kundenerlebnisse - gibt es beispielsweise Kundenbeirat - also die Anzahl der begeisterten Kunden zu vergrößern und aus den zufriedenen Kunden zu lernen.

A: Bei mir ist es beispielsweise so, dass ich mir **jede einzelne schriftliche Kundenbeschwerde** anschau, jede, die hier eingeht. Weil ich auch glaube, dass das letztendlich ein wichtiger Punkt, gerade in dieser Dimension ist. Gehört für mich auch zum Management des Kundenerlebnisses - nicht nur im positiven, sondern auch im negativen Sinne - und ich glaube, dass dies auch eine Aufgabe ist, die nicht hoch genug angesiedelt sein kann. Weil Sie da unendlich viel über Ihre Organisation und die Service-Qualität - kommen wir wieder darauf zurück - lernen können.

Relevanz bestätigt.

F: Das Thema Service-Innovation/Erforschung, wie würden Sie den sehen? Oder was würden Sie darunter verstehen?

A: In welchem Sinne? Was würden Sie darunter verstehen wollen?

F: Service-Innovation und Erforschung hätte für mich zwei Facetten, einmal der Punkt, was kann man aus anderen Branchen lernen, weil der Kunde ja oftmals kein Bankerlebnis A mit Bankerlebnis B vergleicht, sondern er sagt, wie ist mein Erlebnis, wenn ich in den Nespresso-Store reingehe, und wie ist mein Erlebnis, wenn ich hier unten reingehe. Das wäre der Kundenvergleich: Was können wir am Erlebnis Filiale von Nespresso lernen, aber auch dieses Themenfeld durch die Entwicklung aus Impulsen der Kundschaft, Kundenbefragungen neue Service-Leistungen zu entwickeln.

A: In dem Sinne ein wichtiger Punkt.

Relevanz bestätigt.

F: Messung von Überraschung und Begeisterung: was sind die Einflussfaktoren - also anknüpfend zu dem, was Sie eingangs sagten - kann man eigentlich einen Kunden für eine Bankdienstleistung begeistern?

A: Das kann man machen. Also wir werden uns jetzt mit dem Thema Messung von Überraschung und Begeisterung beschäftigen - etwas relativiert - dass wir in **unseren Zielvereinbarungen nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Ziele** mit einbringen. Ein Thema wird dabei sein, dass wir **jeden Monat eine gewisse Anzahl von Kunden in einer Filiale befragen werden**, wie zufrieden sie mit den Leistungen in dieser Einheit sind. Das kann der Konto-Neueröffner sein, den man anruft und nach seiner Zufriedenheit fragt oder jemand, der einen Vertrag abgeschlossen hat, das kann aber auch jemand sein - auch das wollen wir machen - der von uns seit mehr als einem Jahr nicht mehr angesprochen wurde, um da wirklich ein breites Bild zu erzeugen. Das würde ich ins Thema Messung von Überraschung und Begeisterung im weitesten Sinne mit aufnehmen.

Relevanz bestätigt.

F: Dann Technologie und Prozessexzellenz, das wäre diese Unkompliziertheit, was Sie beschrieben haben.

A: Unbestritten, gehört da rein.

Relevanz bestätigt.

F: Wenn Sie die ganzen Dimensionen anschauen, würde Ihnen noch ein Themenfeld einfallen, das Ihnen noch fehlt?

A: Nein. Ich glaube, ein **ganz wichtiger Punkt ist oben das Thema Initiierung und Implementierung, Nachhaltigkeit im weitesten Sinne**, permanent dran zu sein, permanent zu schauen, was muss ich tun, um mich zu verbessern, zu optimieren. Ganz zentraler Punkt. Da würde ich ein großes Gewicht sehen, **neben Unternehmenskultur und den anderen**, die draufstehen. Aber ich glaube, dass gute Organisationen deshalb gut sind, weil es permanente Prüfungen gibt, wo stehen wir eigentlich, was machen wir gut, was weniger gut. Das Thema **Vorleben durch Führungskräfte** usw. würde ich dort ebenfalls mit hinzunehmen. Nein, das halte ich so für ziemlich umfassend.

Sämtliche Dimensionen wurde bestätigt, vor allem die Initiierung und Implementierung, Servicekultur und das Vorleben durch die Führungskräfte ist von entscheidender Bedeutung.

F: Das wären die einzelnen Punkte des Fragebogens, wo es immer so drei bis fünf einzelne Fragen zu gibt. Bei den größeren Punkten wie Kultur oder auch Implementierung werden es wahrscheinlich mehr Fragen sein. Dann eine qualitative Einschätzung, und dann ist in der Mitte das Thema Begeisterung und Kundenzufriedenheit. Dazu gibt es auch noch mal drei/vier Sektionen mit Fragen zur Einschätzung - so wie vorhin Ihre Einschätzung, welchen Anteil Ihrer Kunden würden Sie als begeistert oder zufrieden einschätzen - also eine Selbsteinschätzung, um dann, das ist der rechte Teil, daraus die Daten aus dieser BAKIS-Datenbank, wohin alle Institute melden müssen, dahingehend zu ziehen und 2015 zu betrachten in beispielsweise vier Einheiten: Produktivität, Cost/Income Ratio, die Ertragsintensitäten in Form von Brutto-Ertragsspanne und Bruttoertrag und Gewinn je Mitarbeiter, Kostenintensitäten, Bruttobedarfsspanne und Betriebskosten je Mitarbeiter und Mitarbeiterproduktivität in Form von Kundengeschäftsvolumen und Anteile der Mitarbeiter am Kundengeschäft. Das wäre dieser Zusammenhang. Würden Sie es so teilen?

A: Passt, ja.

Messmodell bestätigt.

F: Mit dem Blickwinkel in dem Sinne okay, also von den Dimensionen haben wir abgehakt, von der Produktivität. Gibt es noch Punkte, beispielsweise eine Kennzahl, die Sie für relevant halten, die extern zugänglich ist, auf die Sie schauen, die auch noch interessant wäre, mit zu berücksichtigen.

A: Nein, das wäre damit eigentlich erfasst.

Messmodell bestätigt.

F: Ich habe viel überlegt, auch mit Marktanteilen usw.

A: Ist schwierig. Sie können sich im Wesentlichen nur auf die Dinge beziehen, die aus dem Hause selber kommen, denn alles andere ist ja schwierig. Wie Sie schon sagen, je nachdem wie man die Parameter setzt, die Gebiete zuschneidet oder was auch immer, kommen unterschiedliche Zahlen raus.

Ich glaube, mit Cost/Income Ratio, den Ertragskennziffern, aber auch den Mitarbeiterproduktivitäten haben Sie eigentlich alle abgebildet.

Kennzahlen bestätigt.

H. Transkript des Interviews vom 07.01.2016, Vorstandsvorsitzender Genossenschaftsbank, Bilanzsumme klein 208 Mio. EUR, ländliches Geschäftsgebiet

F: Welche Stärken / Schwächen sehen Sie in der aktuellen Marktsituation, wenn Sie an Ihr Institut denken?

A: Da möchte ich ein wenig ausholen, bis dato war es so, dass wir als Bank ein auskömmliches bis sehr gutes Ergebnis erzielen konnten, rein durch die Zinsmarge. Somit waren wir es gewohnt und haben unsere Mitarbeiter dazu angehalten, möglichst viel Einlagen von den Kunden zu sammeln und wir sorgten dafür, diese gut anzulegen. Sowohl der Kunde als auch die Bank konnten davon gut leben. Doch in der **aktuellen Niedrigzinssituation ist es so, dass uns im Privatkundengeschäft fast keine Marge mehr** übrigbleibt. Bei den meisten **Privatkunden sind unsere Kosten sogar höher, als der Verdienst**, den wir mit dem Kunden erzielen. Unsere absolute Stärke ist dabei, dass wir nach den Sparkassen den größten Teil der Kundschaft bei uns haben. Fast jeder vierte Deutsche unterhält ein Konto bei einer Genossenschaftsbank. Wir haben eine **sympathische Marke** und unsere Kunden sind nicht nur Kunden, sondern durch den **genossenschaftlichen Anteil**, den Sie erwerben, werden Sie zum **Mitunternehmer unserer Bank**. Was uns zukünftig viel besser gelingen muss als heute ist die **Nutzung dieses Kundenstamms, um weitere Erträge zu erzielen**. Es kann nicht sein, dass der Kunde uns nur als reinen Girokontolieferanten wahrnimmt und beispielsweise seine Versicherungsleistungen woanders unterhält. Gleichzeitig muss es uns **gelingen**, aus den bestehenden Kundenkontakten einen **Mehrwert zu bieten** und somit für uns als Institut weitere Erträge zu generieren.

Durch die aktuelle Niedrigzinssituation fast keine Marge mehr bei Privatkunden, bis hin zu Verlusten. Die sympathische Marke zukünftig Nutzen, um weitere Erträge durch Zusatzgeschäft zu generieren. Dies gelingt durch das Angebot von Mehrwerten für die Kunden.

F: Welche Chancen / Risiken sehen Sie in der aktuellen Marktsituation, wenn Sie an Ihr Institut denken?

A: Oh, das ist eine gute Frage. Insgesamt sehe ich **mehr Chancen als Risiken**. Ich beginne mit den Risiken. Die aktuelle Zinsphase führt dazu, dass wir im Kundengeschäft immer weniger Geld verdienen. Dies betrifft vor allem das Privatkundengeschäft, Im **Firmenkundengeschäft erleben wir eine Renaissance**, da wir mit vielen Kunden immer noch hohe Erträge erzielen. Gleichzeitig ist hierbei dieses kostet Sohn stets abzulegen.

Somit sehe ich vor einigen Risiken darin, dass sich das **Privatkundengeschäft**, welches aber eine zentrale Säule unseres Geschäftsmodells ist, auch zukünftig **weiterhin nicht mehr rechnet**. Wenn es uns nicht gelingt, Erträge im Privatkundengeschäft zu erzielen, können wir das heute **vorgehaltene Filialnetz nicht mehr aufrechterhalten**. Gleichzeitig müssen sich unsere Mitarbeiter neu orientieren, während es **früher** relevant war, ein **genauer Buchhalter** zu sein, ist das heute viel mehr von Bedeutung durch **Empathie und Verkaufstalent den Kunden die Lösungen anzubieten, die seinen Bedürfnissen** entsprechen. Ich sehe vor allem in zwei Punkten große Chancen. Wir verfügen über eine **starke Marke, die Vertrauen in der Bevölkerung genießt** und sicher ist. Diese Chance gilt es nun in Erträge zu überführen. Das heißt im **Kundengeschäft** auf der einen Seite **effizienter zu werden**, wir machen dies durch die **Optimierung unseres Filialnetzes** und die **verbleibenden Standorte deutlich attraktiver** zu gestalten. Zusätzlich müssen wir moderner werden und die bestehenden Technologien in unserer Bank implementieren.

Aktuell sind mehr Chancen als Risiken vorhanden, Risiken vor allem darin, dass sich das Privatkundengeschäft auch zukünftig nicht mehr rechnet, dies wird durch Kostensenkung z.B: durch Schließung von Filialen gerade angegangen, gleichzeitig muss es gelingen die Mitarbeiter vom Buchhalter zum empathischen Verkäufer zu entwickeln. Die starke und sympathische Marke für die Generierung von Zusatzerträgen nutzen und das profitable Firmenkundengeschäft, unter Beachtung der möglichen Risiken, weiterhin ausbauen.

F: Welche Bedeutung hat für Sie die Erzeugung von herausragenden Kundenerlebnissen?

Herausragendes Kundenerlebnis, oh, dafür müssen wir uns erstmal verständigen, wann ist denn ein Kundenerlebnis herausragend. Für mich ist ein **Erlebnis dann herausragend, wenn ich etwas erlebe, mit dem ich nicht gerechnet hätte**. Für uns als Bank heißt dies, dass wir den Anspruch haben, unsere **Kunden besser zu kennen als die Konkurrenz**. Das beginnt bei **persönlichen Dingen, wie z.B. Hobbies, oder familiäre Verhältnisse**, wir sind ja in der Region verankert, somit treffen wir unsere Kunden auch am Sportplatz oder beim Volksfest. **Dieses Wissen**, was eine Direktbank nicht hat, müssen wir **künftig viel stärker nutzen**, um herausragende Erlebnisse zu gestalten. Ich bin überzeugt davon, dass wir nur so einen Mehrwert bieten können. Denn wir bieten keine anderen Produkte wie alle anderen Banken an, meist sogar nicht zu teilweise schlechteren Konditionen, aber **was uns unterscheiden muss ist der Mensch** hinterm Schreibtisch, der eben weiß, welche Leidenschaften der Kunde hat, um ihm ein herausragendes, weil persönliches Erlebnis zu bieten.

Aus diesem Grund haben für mich die herausragenden Kundenerlebnisse eine **sehr große und vor allem zukunftsweisende Bedeutung**.

Sehr große und zukunftsweisende Bedeutung für herausragende Kundenerlebnisse. Vor allem als Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Banken. Der große Mehrwert eines regionalen Instituts ist das Wissen ob z.B. Hobbies und familiären Verhältnissen und somit die Möglichkeit persönliche, herausragende Kundenerlebnisse zu schaffen.

F: Welche Faktoren beeinflussen in Ihren Augen die Erzeugung von herausragenden Kundenerlebnissen bei einer Bank?

A: Wie ich bereits vorher erwähnt habe, geht es für mich bei einem herausragenden Erlebnis vor allem um **das persönliche**. Ich als Vorstand **kann das nicht anordnen, oder in einem Leitfaden vorschreiben**, wie ein Erlebnis erzeugt werden soll. Allein das Wort „erzeugen“ ist da schon falsch, es geht **um die Entstehung, denn es ist ein Gefühl**, das im anderen Menschen entsteht und ein normales, von einem herausragenden Erlebnis unterscheidet. Dieses **Gefühl muss uns gelingen zu wecken und zwar durch Empathie und einem persönlichen Wort, einer persönlichen Geste**, oder indem wir einfach **etwas tun, mit dem der Kunde nicht gerechnet hat**. Ich sehe da gerade als Bank viele Möglichkeiten, da wir ja in der Vergangenheit eher bekannt dafür waren, umständlich und behördlich zu agieren. Das tun wir leider teilweise heute noch, die Chance dabei ist aber, die **Erwartungshaltung unserer Kunden ist nicht hoch**, somit die **Chance etwas Herausragendes zu gestalten, sehr einfach**.

Herausragende Kundenerlebnisse entstehen durch etwas persönliches, überraschend außergewöhnliches und Empathie. Dabei entsteht beim Kunden ein Gefühl, welches die Aufgabe der Mitarbeiter der Bank ist, dieses zu wecken, in dem er etwas tut, was für den Kunden unerwartet ist. Erwartungshaltung der Kunden an die Bank ist aktuell nicht hoch, die Chance daher etwas Herausragendes zu gestalten sehr einfach.

F: In welchem Ausmaß ist es Ihrer Meinung nach überhaupt möglich, Kunden zu begeistern? Und wie gut schaffen Sie dies zurzeit? Wodurch?

A: Wir stehen da am absoluten Anfang, in der **Vergangenheit haben wir sehr stark auf Zufriedenheitswerte** gesetzt und sind dem **Trugschluss** aufgesessen, dass dies ein guter Indikator für Kundenbindung wäre. Wir sehen aber, dass auch ein **hoch zufriedener Kunde bis zu drei weitere Bankverbindungen unterhält**. Aus diesem Grund möchten wir in Zukunft viel mehr dafür sorgen, dass wir den **Anteil unserer Fan-Kunden deutlich erhöhen** und diese zu **Multiplikatoren in der Region** machen. Aus diesem Grund bin ich überzeugt, dass man Kunden auch für so auf den ersten Blick langweilig aussehende Branche wie Banken begeistern kann. Natürlich sind wir nicht Apple, die ein Lifestyle-Produkt anbieten, aber letztendlich hat jeder Bundesdeutsche ein Girokonto und braucht es, warum dann nicht bei einer Bank, die **mehr als nur eine Bank ist und ihn als Menschen sieht**, seine Bedürfnisse erkennt und ihm zur Seite steht. Dies **gelingt uns bisher nur vereinzelt**, daher haben wir auch dieses Jahr **ein Projekt aufgesetzt**, was ich genau damit beschäftigt, durch welche Maßnahmen wir unsere Kunden zukünftig viel persönlicher betreuen können.

Früher sehr stark auf Zufriedenheit gesetzt, aber auch ein hoch zufriedener Kunde unterhält bis zu drei Bankverbindungen. Zukünftiger Fokus die Erhöhung der „Fan-Kunden“, diese sollen Multiplikator in der Region sein, daher ein Projekt aufgesetzt, welches Maßnahmen dafür erarbeitet. Der Kunde soll das Gefühl haben, als Mensch gesehen zu werden.

F: Setzen Sie derzeit schon spezifische Maßnahmen ein, um Ihre Kunden zu begeistern?

Das was wir bisher machen folgt **mehr dem Zufall, als einem strukturierten Vorgehen**. Natürlich machen wir vereinzelt Aktionen, um unsere Kunden zu begeistern, so gibt es z.B. am Valentinstag Rosen für unsere weiblichen Kunden oder am Nikolaus-Tag Schokonikoläuse, aber man kann sich nun darüber streiten, ob dies schon zu Begeisterung führt. Aus meiner Sicht nein, ich kann mir hier noch viel mehr Kreativität vorstellen, weil **es vor allem um das individuelle Erlebnis geht, welches deutlich verbessert werden muss**, deshalb auch das angesprochene Projekt.

Aktuell finden nur vereinzelt Maßnahmen statt, die aber zufallsgetrieben und nicht die Folge eines strukturierten Vorgehens sind. Das individuelle Erlebnis des Kunden muss deutlich verbessert werden, darum ist nun ein Projekt beauftragt, Maßnahmen zu erarbeiten.

F: Was verstehen Sie unter Mitarbeiterbegeisterung? Was sind die Einflussfaktoren und welche Rahmenbedingungen fördern diese?

A: Für mich entsteht **Mitarbeiterbegeisterung genauso, wie die Begeisterung im Kundengeschäft**, nämlich durch **Empathie und funktionierende, wertschätzende Kommunikation**. Wir möchten als Bank ein attraktiver Arbeitgeber sein, jetzt haben wir es hier einfacher, da es in der Region nicht so viele Arbeitgeber gibt. Da geht es meinen Kollegen in den Großstädten noch ganz anders, wo sie mit dem internationalen Arbeitsmarkt konkurrieren. Doch auch als regionaler Arbeitgeber ist es uns wichtig, ein **Ort der Begegnung für unsere Mitarbeiter zu sein**. Dies hat mit einer **Haltung den Menschen gegenüber** zu tun, wir möchten in unserer Bank nur die **fähigsten Menschen der Region vereinen**, daher achten wir in der Personalauswahl sehr stark darauf, ob der **Mensch auch zu unserer Kultur passt**. Wir als **Vorstand versuchen eine offene Kommunikationskultur vorzuleben**, Mitarbeiter können sich direkt an mich wenden, oder mich persönlich besuchen. Gleichzeitig mache ich mindestens dreimal im Jahr eine **Runde durch alle Einheiten und Abteilungen, höre den Mitarbeitern zu und spreche mit Ihnen über mögliche Ideen für Verbesserungen**. Ich kann als Vorstand nicht die ganze Bank und jede einzelne Aufgabe überblicken, das können die direkt betroffenen Mitarbeiter viel besser, doch **meine Aufgabe sehe ich darin, dass ich eine Kultur schaffe, wo es nicht um Zuständigkeiten oder Schuldigkeiten geht, sondern um ein Miteinander für ein gemeinsames Ziel, nämlich unsere Kunden bestmöglich zu betreuen**. Eine weitere Maßnahme ist das **Coaching unserer Führungskräfte**, wir haben vor Jahren angefangen unsere Führungskräfte durch einen Coach begleiten zu lassen, ich möchte in meiner Bank nur Menschen in Führungspositionen sehen, die **Spaß an der Arbeit am Menschen haben** und nicht nur Führungskraft geworden sind, weil Sie eine Gehaltssteigerung erzielen wollten. Altfälle haben wir konsequent gelöst und somit haben wir nun ein Führungsteam, was in die gleiche Richtung blickt und mit den **Mitarbeitern, einen offenen, wertschätzenden und regelmäßigen Kontakt hat**. Vor allem würde ich diese drei Maßnahmen als die Auslöser für Begeisterung bei den Mitarbeitern sehen, denn als Kunde merke ich sofort, wenn die Mitarbeiter sich nicht wohlfühlen an Ihrem Arbeitsplatz, dann gelingt es auch nicht, den Kunden eine Atmosphäre zu bieten, in der er sich wohlfühlt und schon gar nicht so sehr, dass er begeistert und gerne wiederkommt.

Mitarbeiterbegeisterung entsteht durch Empathie, funktionierende und wertschätzende Kommunikation, analog der Kundenbegeisterung. Die Bank soll ein Ort der Begegnung sein und dies durch eine Haltung fördern, dass die fähigsten Menschen der Region dort vereint werden. Hierzu wird bei der Personalauswahl auf die Passung zur Unternehmenskultur geachtet. Gleichzeitig lebt der Vorstand eine offene Kommunikationskultur. Der Vorstand sucht mindestens dreimal im Jahr persönlichen Kontakt zu den einzelnen Abteilungen und Einheiten. Die Führungskräfte wurden sorgfältig ausgewählt und durch einen Coach begleitet, um mit den Mitarbeitern einen offenen, wertschätzenden und regelmäßigen Kontakt zu pflegen.

F: Wenn Sie die gewählten Dimensionen der Service Excellence betrachten, gibt es Aspekte, die Ihnen fehlen oder die Sie anders beurteilen?

A: Also Unternehmenskultur und Leadership ist natürlich sehr wichtig, ich sehe hier aber einen Unterschied zwischen der Unternehmenskultur als solches und der Serviceorientierung, aus meiner Sicht wäre es hier wichtig vor allem diese empathische Haltung den Kunden gegenüber in den Vordergrund zu stellen. Denn Unternehmenskultur ist so ein riesen Bereich, ähnlich wie Führung, da könnte man sicher dutzende Fragen stellen, sie möchten ja aber wissen, wie ist die Serviceorientierung. Implementierung natürlich sehr wichtig, ohne eine vernünftige und vor allem ernstgemeinte Implementierung funktioniert nichts. Die weiteren ja klar bei Anforderungen aus Kundensicht stelle ich mir die Frage, kann ich die als Vorstand beurteilen? Sie möchten ja nur Vorstände befragen, weil es um den Aspekt der strategischen Handlungsfelder geht, somit würde ich mich schwertun, dieses Feld zu beantworten, das müssten dann die Kunden machen. Auch die nächsten drei Felder halte ich für extrem wichtig. Was mir spontan fehlen würde ist der Aspekt der vertrauensvollen Marke, wir sind in der Region vor allem deshalb so bekannt und positiv in der Bevölkerung besetzt, da man auf uns vertrauen kann. In welchem Feld wird das abgefragt?

F: Aktuell ist das in keinem der Felder enthalten.

A: Ich sehe dies aber als einen ebenso zentralen Punkt, wenn wir als regionale Bank nicht dafür sorgen, dass unsere gute Reputation auch erhalten bleibt, wir verlässlich sind und keine Kundengelder veruntreuen etc., werden wir keine Kunden begeistern können.

Dimensionen bestätigt, Anforderungen aus Kundensicht nicht aus Vorstandssicht beurteilbar, da Fokus auf der Organisation und Reputation als weitere Dimension aufnehmen.

F: Wenn Sie die gewählten Kennziffern zur Beurteilung der Effekte betrachten, halten Sie die gewählte Auswahl für relevant? Welche Kennzahl sollte ausgetauscht bzw. ergänzt werden?

A: Die dargestellten Kennzahlen halte ich für relevant. Intern schauen wir noch auf die Kunden-CIR, also bei welcher Kundengruppe ist welcher Aufwand notwendig, um 1 EUR Ertrag zu generieren. Doch diese Kenngröße lässt sich nur mit internen Berechnungsdaten errechnen und gleichzeitig merke ich immer im Gespräch mit meinen Kollegen aus anderen Banken, dass die Berechnung von den Instituten sehr unterschiedlich gehandhabt wird und somit diese Werte nicht vergleichbar sind. Daher finde ich Ihre Idee gut, sich auf die Jahresabschlüsse zu stützen, hier gibt es zwar auch Verwerfungen, da z.B. Aktivitäten im Eigenhandel der Institute natürlich einen entscheidenden Einfluss auf z.B. die Erträge und somit CIR haben, aber dennoch halte ich diesen Weg für den validesten.

Kennzahlenmodell bestätigt.

I. Transkript des Interviews vom 21.01.2016, Vorstandsvorsitzender Genossenschaftsbank, Bilanzsumme 1,2 Mrd. EUR, städtisches und ländliches Geschäftsgebiet

F: Welche Stärken / Schwächen sehen Sie in der aktuellen Marktsituation, wenn Sie an Ihr Institut denken?

A: Die **aktuelle Marktsituation ist die schwierigste seit ich in einer Bank arbeite**. Ich arbeite nun bald 40 Jahren in dieser Genossenschaftsbank, doch ich habe das Gefühl es wird täglich schlimmer. **Früher** war das Banking von einer Leichtigkeit geprägt, weil wir ja immer genug Geld hatten, es stand **nicht so im Vordergrund Erträge zu generieren**, denn sie waren ja quasi automatisch da. Somit sehe ich unsere **größte Schwäche** darin, zu **lernen**, dass die **Zeit des passiven Vertriebs vorbei ist**. Früher mussten Sie nichts verkaufen, sondern haben einfach die Kunden nacheinander abgearbeitet und waren freundlich. Doch heute schaut die Welt ganz anders aus, die **Ertragsituation ist aufgrund der Niedrigzinsphase eine Katastrophe** und **gefährdet unser Geschäftsmodell nachhaltig**. Das Internet hat den Markt transparent gemacht, somit herrscht ein Preiskampf zwischen den Banken. Mit all dem müssen wir umgehen und **vor allem mental ändern**. Diesen **kulturellen Switch** hinzubekommen ist aktuell unsere **größte Herausforderung** und somit derzeit noch eine Schwäche. Unsere **absolute Stärke** ist die blaue Farbe, wir stehen **seit Jahrzehnten für Vertrauen, regionale Verbundenheit und Sicherheit**. Wir sind mit unseren Kunden alt geworden und haben die Region nachhaltig geprägt, auch in schweren Zeiten sind wir nicht am zusammenpacken und in eine neue Region wandern, sondern sind mit ihr verbunden, das sehe ich als absolute Stärke.

Aktuelle Marktsituation ist die schwierigste seit Jahren, früher stand nicht im Vordergrund Erträge zu generieren, die waren per se da, daher ist die größte Schwäche zu lernen vom passiven Vertrieb, hin zum aktiven Vertrieb zu kommen. Das Geschäftsmodell ist aufgrund der Niedrigzinsphase nachhaltig gefährdet. Daher ist ein mentaler und kultureller Switch notwendig, dies ist aktuell die größte Herausforderung und Schwäche. Die absolute Stärke ist die „blaue Farbe“, die für Vertrauen, regionale Verbundenheit und Sicherheit steht.

F: Ja die Stärke der Marke ist sicherlich ein Vorteil in der aktuellen Marktphase - Welche Chancen / Risiken sehen Sie denn aktuell?

A: Die **Chance** besteht für mich darin, dass, wenn wir den **mentalen Switch schaffen**, unsere Marktposition halten können. Auch wenn gerade neue Marktteilnehmer versuchen sich am Markt

zu etablieren, **wir haben die Kunden bereits gewonnen** und müssen uns viel mehr darauf konzentrieren diese **so zu betreuen**, dass diese **gar nicht erst darüber nachdenken zu einem Wettbewerber zu gehen**. Die **neuen Marktteilnehmer** aus der digitalen Industrie mögen **zwar aktuell schneller und technologisch weiter** sein, aber ich glaube fest daran, dass genau dies unsere Chance ist, da wir den zentralen Punkt, die Kundenbeziehung bereits haben. Dafür müssen wir aber **technologisch besser und auch schneller werden**, dann können wir den Wettbewerbern entsprechend Paroli bieten. Das **Risiko** dabei ist natürlich, dass der **kulturelle Switch** bei den Mitarbeitern **nicht gelingt, oder zu langsam von statten geht** und wir **gegenüber der Konkurrenz keinen Mehrwert bieten** können. Als regional verankerte Regionalbank habe ich einen kostenintensiven Vertriebsapparat, ich kann eben kein Telefon-Team in Indien engagieren oder meine Kreditverträge ins Ausland verlagern, jeder Arbeitsplatz unserer Bank ist in der Region und somit den hiesigen Kostenstrukturen unterworfen. Gleichzeitig unterhalten wir mit einem Filialnetz einen kostenintensiven Vertriebsweg. Die technologische Entwicklung hängt bei uns in der Gruppe davon ab, was der zentrale IT-Anbieter liefert, wir entwickeln nichts selbst, weil wir hierzu als kleine Bank keine Ressourcen haben. Das **Risiko** besteht vor allem darin, dass **wir zu langsam sind, den Entwicklungen eher hinterherlaufen, als marktfähig zu sein**. Das bereitet mir aktuell große Sorgen und diskutieren wir auch in entsprechenden Gremien intensiv.

Die Chance besteht in der Nutzung des vorhandenen Kundenstamms, hierfür ist aber ein mentaler Switch erforderlich, die Kunden künftig so zu betreuen, dass Sie nicht darüber nachdenken zur Konkurrenz zu wechseln. Gleichzeitig muss die Bank technologisch besser und schneller werden. Das Risiko besteht darin, der mentale Switch gelingt nicht, oder geht zu langsam von statten und somit kann gegenüber der Konkurrenz kein Mehrwert geboten werden.

F: Welche Bedeutung hat für Sie die Erzeugung von herausragenden Kundenerlebnissen?

A: **Nur, wenn wir unseren Kunden ein Erlebnis bieten**, was **über dem Erlebnis der Konkurrenz liegt**, gelingt es **uns, dass wir uns vom Wettbewerb absetzen**. Was bedeutet nun ein herausragendes Kundenerlebnis. Auf der einen Seite bedeutet das für mich, dass wir unsere **Kunden besser betreuen müssen als wir das heute tun**.

Wenn Sie heute ein Beratungsgespräch in unserer Bank haben, dann beginnt es schon damit, dass das Beratungsgespräch **aktuell noch immer persönlich stattfinden** muss. Wir bieten aktuell keine andere Möglichkeit an. Blicke ich in andere Branchen, so können Sie für ein Restaurant einen Tisch reservieren mit wenigen Klicks, Sie können sich online mit Freunden verabreden, warum all das nicht mit Ihrer Bank? Warum ist hier auch heute noch der persönliche Kontakt so im Vordergrund. Der Grund hierfür sind unsere **aktuellen Prozesse**, es ist uns bisher nicht gelungen diese so zu gestalten, **dass wir dem Kunden die Wahl lassen**, über welchen Kontaktkanal er zu uns Kontakt aufnehmen möchte. Ich glaube daran, dass auch zukünftig das **Beratungsgespräch** von Relevanz sein wird, aber eben **nur als Ergänzung**, nicht als Hauptkontaktpunkt. Dies würde ich aber als **Basisvoraussetzung für ein Erlebnis mit der Bank** sehen, immer noch kein herausragendes, da wir dadurch nur den Schulterschluss mit anderen Dienstleistern schaffen würden. Für ein herausragendes Erlebnis ist es dann darüber hinaus notwendig, dass wir dem **Kunden noch weitere, persönliche Mehrwerte bieten**. Das kann die Einladung zu einer besonderen Veranstaltung sein, weil wir wissen, er ist ein Klassik-Liebhaber. Oder dass wir ihm eben keine Angebote über das Investment in Aktien zukommen lassen, weil wir bereits mit ihm gesprochen haben und wissen, dass es für ihn nicht relevant ist. Ich habe hier viele Ideen, wir sind gerade dabei, diese **gemeinsam im Vorstand zu diskutieren**, um darauf aufbauend eine **Arbeitsgruppe ins Leben zu rufen**, die sich um die Umsetzung kümmert. Auch hier müssen wir unsere Haltung grundlegend ändern. **Aktuell müssen wir noch viel Basisarbeit leisten**, bevor wir in der Lage sind, ein wirklich herausragendes Kundenerlebnis zu erzeugen.

Nur, wenn wir unseren Kunden ein Erlebnis bieten, was über dem Erlebnis der Konkurrenz liegt, gelingt es uns, dass wir uns vom Wettbewerb absetzen. Hierzu ist eine bessere Betreuung als aktuell notwendig. Fokus liegt heute immer noch auf dem persönlichen Kontakt, der zukünftig zwar relevant bleiben wird, aber nur noch als Ergänzung in einem Mix aus verschiedenen Kontaktpunkten. Die aktuellen Prozesse bieten aber diese Möglichkeit nicht, daher wird die Veränderung zur Ermöglichung die Basisvoraussetzung für ein Erlebnis sein. Für ein herausragendes Erlebnis sind persönliche Mehrwerte am Kunden notwendig (z.B. Eintrittskarte für eine Veranstaltung, individuelle Ansprache). Der Vorstand diskutiert aktuell intern, um auf dieser Basis eine Arbeitsgruppe ins Leben zu rufen.

F: Wir haben nun schon über einige Faktoren gesprochen, die das Kundenerlebnis beeinflussen, sehen Sie hier noch weitere Faktoren für ein herausragendes Kundenerlebnis bei einer Bank?

A: Neben den angesprochenen Maßnahmen sehe ich **vor allem die Mitarbeiter als zentrale Rolle** für ein herausragendes Erlebnis. Wenn es dem Mitarbeiter nicht gelingt empathisch zu reagieren, dann können wir uns Prozesse ausdenken wie wir wollen, der Kunde wird nicht ein tolles Erlebnis haben. Ich vergleiche das immer mit einem guten Restaurant, egal wie gut der Koch ist und wie qualitativ hochwertig seine Speisen, wenn der Service schlecht ist, dann werde ich nie mehr Gast in diesem Restaurant werden. So ist es im Banking nicht anders, egal wie motiviert und engagiert der Vorstand ist, wenn es uns nicht gelingt unsere **Mitarbeiter auf diesen Weg mitzunehmen, dann wird beim Kunden kein spürbarer Effekt entstehen**. Aus diesem Grund versuchen wir in all unsere Gedanken zunächst die **Führungskräfte intensiv einzubinden** und suchen auch den **stetigen Kontakt zu den Mitarbeitern**. Daher sehe ich die Mitarbeiter als einen zentralen Punkt, wenn wir von Erlebnissen sprechen.

Der Mitarbeiter als zentraler Erfolgsfaktor für herausragende Kundenerlebnisse, nur, wenn dieser empathisch reagiert, hat der Kunde ein Erlebnis. Daher ist die zentrale Maßnahme die Mitarbeiter aktiv einzubinden und auf dem Weg der Veränderung zu begleiten. Gleichzeitig die aktive Einbindung der Führungskräfte und der stetige Kontakt zu den Mitarbeitern durch den Vorstand.

F: In welchem Ausmaß ist es Ihrer Meinung nach überhaupt möglich, Kunden zu begeistern? Und wie gut schaffen Sie dies zurzeit? Wodurch?

A: An meiner Vorrede haben Sie schon gehört, dass es uns **aktuell noch viel zu wenig gelingt** unsere Kunden zu begeistern. Ich bin aber der festen Überzeugung, dass wir dies **künftig viel stärker machen müssen**. Natürlich werden wir nicht jeden für uns und unsere Dienstleistungen begeistern können, manche Kunden brauchen einfach nur ein Girokonto und erledigen den Rest online. Aber die Kunden, die mal online, mal persönlich, mal telefonisch oder via Email / Chat oder wie auch immer den Kontakt zu uns suchen, hier sehe ich unsere Chance. Wenn es uns bei diesen gelingt uns einen **Namen als unkomplizierte und partnerschaftliche Bank zu machen**, dann haben wir viel erreicht. Denn **Begeisterung hat für mich viel mit Menschlichkeit** zu tun, das haben wir in unseren Werten fest verankert, daher ist es für uns Genossenschaftsbanken eigentlich der originäre Auftrag, den Menschen zu dienen und Sie dadurch zu begeistern. Da sind wir noch nicht ganz, aktuell sorgen wir uns eher darum, dass wir unsere Kundschaft nicht vergraulen, aber das **Handlungserfordernis ist erkannt** und wir arbeiten daran, dies **zukünftig anders zu machen**.

Aktuell gelingt die Begeisterung von Kunden noch viel zu wenig, künftig wollen wir uns aber einen Namen als unkomplizierte und partnerschaftliche Bank machen. Begeisterung hat viel mit Menschlichkeit zu tun, einer der Grundwerte der Genossenschaftsbanken. Daraus ergibt sich ein Handlungserfordernis, welches erkannt wurde, damit zukünftig Kunden begeistert werden.

F: Setzen Sie derzeit schon spezifische Maßnahmen ein, um Ihre Kunden zu begeistern?

A: Natürlich sind wir auch heute schon an unseren Kunden interessiert, treten Ihnen vertrauensvoll und wertschätzende gegenüber. Aber so verstehe ich Ihre Frage nicht. Spezifisch geantwortet, muss ich ein klares „Nein“ sagen, wir arbeiten daran, dass sich dies künftig ändert.

Aktuell werden keine spezifischen Maßnahmen zur Kundenbegeisterung umgesetzt.

F: Wir haben nun viel über die Kunden gesprochen, wie sieht es denn bei den Mitarbeitern aus, was verstehen Sie unter Mitarbeiterbegeisterung? Was sind die Einflussfaktoren und welche Rahmenbedingungen fördern diese?

A: Begeisterung von Mitarbeitern, ein **schwieriges Thema, aber auch sehr wichtig**. Schwierig deshalb, weil in unserer **Region müssen wir schon froh sein, wenn wir überhaupt einigermaßen fähige Mitarbeiter finden**. Aktuell haben wir zwar Einstellungsstopp, weil wir eigentlich zu viel Mitarbeiter sind und die nächsten Jahre hinweg, die Personalkosten dringend senken müssen. Aber ich sehe es immer bei den Bewerbungen um unsere Ausbildungsplätze, hier ist die Qualität stark zurückgegangen. Das **Berufsbild des Bankkaufmanns ist auch nicht mehr so attraktiv**, wie das früher der Fall war. Zu meiner Zeit war es einer der begehrtesten Berufe und es sehr schwer, einen Ausbildungsplatz zu finden. Heute bekommen wir teilweise unsere freien nicht mal besetzt. Daher finde ich Mitarbeiterbegeisterung ein großes Wort, natürlich müssen wir **als Arbeitgeber attraktiv für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein**. Ich spreche gerne von **einer großen Familie, das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer starken Gemeinschaft**. Das soll begeistern, wir möchten mit **jedem Mitarbeiter fair umgehen** und ihn bei entsprechender Leistung auch in seiner **persönlichen und beruflichen Entwicklung fördern**.

Daher würde ich unter Mitarbeiterbegeisterung verstehen, **Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich der Mitarbeiter wohlfühlt, entfalten kann und eine menschliche Kommunikation herrscht.** Hierzu gehört für mich auch der Fall, wenn Fehler passieren. Wenn man keine Fehler macht, probiert man auch nichts, daher versuche ich im Gegensatz zu meinem Vorgänger hier eine **Kultur** zu etablieren, in der **es weniger um den Fehler selbst geht, sondern viel mehr über das, was alle daraus lernen** können.

Nur so können wir uns als gesamte Organisation weiterentwickeln und kommen voran. Für mich sind die **Einflussfaktoren, Führung, Vorleben durch den Vorstand, Kommunikation und die betrieblichen Rahmenbedingungen.** Wenn sich mich da heute Fragen wo wir stehen, würde ich uns im Gegensatz zu meinen Ausführungen auf Kundenseite, sehr weit vorne ansiedeln.

Begeisterung von Mitarbeitern ist ein schwieriges Thema, da in der Region das Finden von fähigen Mitarbeitern schwierig ist. Es gilt als Arbeitgeber attraktiv für die Mitarbeiter zu sein und wie in einer großen Familie zu agieren, jedem Einzelnen das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer starken Gemeinschaft zu geben. Mit jedem Mitarbeiter fair umzugehen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine persönliche und berufliche Entwicklung fördern und so der Mitarbeiter sich entfalten kann und eine menschliche Kommunikation herrscht. Wesentliche Einflussfaktoren sind die Führung, das Vorleben durch den Vorstand, die Kommunikation und die betrieblichen Rahmenbedingungen.

F: Wenn Sie die gewählten Dimensionen der Service Excellence betrachten, gibt es Aspekte, die Ihnen fehlen oder die Sie anders beurteilen?

A: Ich halte alle Dimensionen für relevant und in unserem Gespräch merken Sie, dass wir über viele dieser Aspekte bereits ausführlich gesprochen haben. Diese Zugehörigkeit zu einer starken Gemeinschaft, wo findet sich das wieder?

F: Im Bereich Mitarbeiterbegeisterung und -stolz.

A: Ok, was mich verwundert ist die Vermischung von strategischen Themen, die der Vorstand entscheidet und somit maßgeblich für deren Konzeption und Umsetzung verantwortlich zeichnet und Kundenthemen im Bereich „Anforderungen aus Kundensicht“. Soll ich hier als Vorstand die Kundenperspektive versuchen einzunehmen, oder wie ist das gemeint?

F: Der Gedanke ist dabei, die Erfüllung der Anforderung an den Kunden mit in die Messung aufzunehmen, wie stark erfüllen Sie diese, oder wie weit sind Sie davon weg?

A: Das halte ich für sehr schwer, dass es ja davon abhängt, ob ich mir nun einen 14-jährigen Kunden oder einen 80-jährigen Kunden bei der Beantwortung vorstelle. Beide werden unterschiedlichste Anforderungen an Ihre Bank stellen. Also dies würde ich nochmal überdenken, das erscheint mir zum einen nicht relevant und wenn dann, sehr schwer zu beantworten.

Dimensionen wurden bis auf „Anforderungen aus Kundensicht“ bestätigt.

F: Wenn Sie die gewählten Kennziffern zur Beurteilung der Effekte betrachten, halten Sie die gewählte Auswahl für relevant? Welche Kennzahl sollte ausgetauscht bzw. ergänzt werden?

A: Da haben Sie sich aber jede Menge Kennzahlen vorgenommen. Woher erhalten Sie denn diese ganzen Daten?

F: Die Deutsche Bundesbank stellt die Jahresabschlusszahlen für wissenschaftliche Zwecke zur Verfügung und auf dieser Basis lassen sich diese Werte berechnen.

A: Ok, denn das Einsammeln der Daten von jeder Bank stelle ich mir nicht machbar vor, das könnte Jahre dauern. Also wenn ich mir Ihre gewählten Daten anschau, dann sind das die Klassiker im Bankcontrolling, ich glaube das reicht, um über die betriebswirtschaftliche Leistungsfähigkeit einer Bank Bescheid zu wissen.

Kennzahlen wurden bestätigt.

J. Transkript des Interviews vom 05.01.2016, Vorstandsvorsitzender Genossenschaftsbank, Bilanzsumme 3,0 Mrd. EUR, städtisches Geschäftsgebiet

F: Welche Stärken/Schwächen sehen Sie in der aktuellen Marktsituation, wenn Sie das Retail-Geschäft anschauen?

A: Dass unsere **Vernetzung zwischen Internet und stationärem Vertrieb nicht optimal** ist. Das gehen wir derzeit massiv an: **gleiche Prozesse** im Internet wie stationär und **direkter sofortiger Informationsfluss**. Das müssen wir auf Dauer sicherstellen, und das ist derzeit nicht so gegeben. Weil die Systeme auch von getrennten Datentöpfen ausgehen, und das ist falsch. Die Stärke ist, dass wir im Moment den **Kunden das Gefühl geben, keine staatlich unterstützte Bank zu sein**. Das spielt eine ganz große Rolle, wo ich einen hohen **Vertrauensvorschuss** habe oder eine **Sicherheitsvermutung**. Dies ist enorm ausgeprägt und zeigt mir auch, dass wir die Chance haben, die Schwäche noch zu beseitigen. Nämlich das hat ein Fintech-Unternehmen nicht, das hat keinen stationären Vertrieb und auch nicht diese Problematik. Umgekehrt ist die Sehnsucht da, eine Direktbank hat inzwischen die Sehnsucht zu persönlichen Beratungen.

Die größte Stärke ist aktuell, dass die Kunden der Bank einen Vertrauensvorschuss geben und eine Sicherheitsvermutung haben, da die Bank nicht staatlich unterstützt wird. Die unterschiedlichen Prozesse zwischen stationärem und Internetvertriebs sind aktuell noch die größte Schwäche.

F: Und welche Chancen/Risiken sehen Sie in dem Umfeld? Die Verzahnung wäre eine Chance?

A: Ich glaube, dass diese **Chance in Verbindung mit dem Vertrauen** einfach da ist, dass die traditionellen Banken größere Chancen haben als die Newcomer und als die rein digitalen. Und **Sparkassen und Genossenschaftsbanken dürfen schneller sein, weil sie kleine Boote** sind und kein Tanker. Ein Tanker bremst am Ärmelkanal, der kann in den Hafen von Hamburg einfahren, und wenn er Gas gibt, dann ist alles verloren. Aber das ist eine riesen Chance, das mit Bedacht zu tun. Aber es ist derzeit auch eine Schwäche, die uns angreifbar macht. Wenn wir das nicht bewerkstelligen, werden wir Probleme bekommen.

Die Chance ist das absolute Kundenvertrauen im Vergleich zu neuen Finanzdienstleistern, gleichzeitig sind Sparkassen und Genossenschaftsbanken -im Vergleich zu privaten Kreditinstituten- klein und können dadurch agiler sein.

Diesen Vorteil müssen diese aber auch nutzen, denn wenn die großen Mal wach geworden sind, hängen diese die Sparkassen und Genossenschaftsbanken ab.

F: D. h. die Zielsetzung des angesprochenen Multi-Kanal-Erlebnisses ist eigentlich eine Herausforderung für Sie?

A: Ja. Das ist die **absolute Herausforderung, Komplexität nehmen**. Das spielt dabei auch eine ganz große Rolle, wir brauchen nicht die hohe Komplexität. Wir sind in dem Thema drin, dass die Gesellschaft sich wieder vereinfacht.

Die größte Herausforderung besteht aktuell darin, die Komplexität zu reduzieren und Dinge zu vereinfachen.

F: Welche Bedeutung hat für Sie als Bank das Thema, dem Kunden ein herausragendes Erlebnis zu bieten?

A: Das ist mehr als herausfordernd. Ich glaube, dass die Geschäftsstellen da völlig anders überlegen. Wir haben derzeit ein Projekt, wo die **Kunden uns sagen, ihr seid noch altbacken**. Die **Vermutung der Kompetenz muss sich auch in den Geschäftsstellen kennzeichnen**. Ich glaube, dass wir **eher weniger Geschäftsstellen brauchen, aber andere Geschäftsstellen**, wo dieses Erlebnis auch anders ist, dieses **Wohlfühlen**. Und **nicht dieser Zwang**, da muss ich reingehen. **Regionalität spielt eine ganz große Rolle**, glaube ich. Die Globalisierung hat eine **Sehnsucht nach dem Bekannten und Regionalen**. Die müssen wir auch befriedigen: Dass wir eine **regionale Bank sind, dass wir in der Region anlegen**, und das **muss auch in den Baulichkeiten erkennbar sein**. **Warme Töne, Vertrauen zum Kunden muss deutlich werden**. Der **Kunde muss einen Einblick haben, Transparenz**: Er muss sehen, was wir am Schirm machen. Er darf nicht den Schirmrücken sehen. Es gehört auch dazu, dass ich **Getränke anbiete**. Wie begrüße ich einen Gast zu Hause? Den begrüße ich schon an der Tür. Ich brauche einen **aufgeräumten Arbeitsplatz, das muss Wohnzimmeratmosphäre sein**. Das ist derzeit nicht immer gegeben - wir haben viele Geschäftsstellen noch sehr traditionell - **eine Theke ist eine Barriere. Partnerschaft ist eher gefragt**. Es ist nicht selbstverständlich, dass man Vertrauen bekommt. Das Gefühl muss auch rüber, dass es nicht selbstverständlich ist. Ich glaube, da kann man vieles tun. Deshalb brauche ich eine völlig andere Einrichtung.

Aus Kundensicht ist das Institut heute noch altbacken, hier muss sich einiges ändern. Die Globalität hat eine Sehnsucht nach dem Regionalen und Bekannten erschaffen. Diese wird aktuell noch zu wenig genutzt. Zukünftig muss sich diese auch in den Geschäftsstellen einer

Bank ausdrücken, z.B. warme Töne, Wohlfühlatmosfera, wie wenn man zu Hause einen Gast empfängt. Ebenso Transparenz, der Kunde muss erkennen, welche Ziele seine Bank verfolgt. Hierzu sind bauliche Investitionen notwendig.

F: Sehen Sie noch weiteren Handlungsbedarf?

Ja. Warum machen wir etwas? Wo ist der Vorteil? Wir müssen auch viel mehr **über die Vorteile für den Kunden reden**. Ich glaube, das ist ganz entscheidend. Und wir müssen **zuhören, was er für Ziele hat**. Also diese **Atmosphäre zu schaffen, wo öffne ich mich**, und die Verkäufer sind erfolgreich. Sie müssen auch teilweise unbequeme Fragen stellen können. Der will **nicht das Produkt vorgestellt haben**, sondern **er möchte das Produkt für seine Ziele** in Verbindung gebracht haben. Und es kommt noch etwas: Ich glaube, ich brauche danach etwas. Wenn ich heute mit einem Kunden über Vermögensbildung spreche, dann will der **nach einem Jahr auch etwas haben, was ist denn aus meinen Dingen geworden**. Das fehlt uns völlig im Bankensektor. Und das will er nicht unbedingt in Papier, das reicht auch digital, aber er möchte es und möchte es verständlich haben. Da tun wir uns schwer.

Banken müssen viel mehr mit Ihren Kunden über Vorteile Ihrer Produkte mit den Kunden sprechen, gleichzeitig will der Kunde nicht das Produkt vorgestellt bekommen, sondern es in Verbindung mit seinen Zielen sehen. Dies setzt eine Atmosphäre voraus, in der sich Kunden gerne öffnen und Mitarbeiter, die dem Kunden zuhören, um seine Ziele kennenzulernen. Zusätzlich ist eine Betreuung nach einem Produktkauf notwendig, z.B. nach einem Jahr nach der Vermögensanlage, egal ob digital oder papierhaft. Dies fehlt aktuell im Bankensektor völlig.

F: Was beeinflusst denn aus Ihrer Sicht noch die Erzeugung von herausragendem Kundenerlebnis in der Bank?

A: Die **innere Einstellung der Mitarbeiter**. Für mich ein Erlebnis, jetzt auch hier, digitaler Kontoauszug und Kreditkartenauszug. Als ich hier vor einem Jahr anfing, sage dem Berater so, das hätte ich gerne: Wie, das wollen Sie? Dann habe ich hier zwangsweise die Mitarbeiter umstellen lassen, und jeder konnte widersprechen. Die Widersprechungsquote bei Mitarbeitern war höher als bei Kunden. Ist für mich verständlich. Ich habe die Einführung Geldautomat erlebt. Die Kassierer haben geguckt, welcher Kunde geht zum Geldautomaten und haben dem Kunden gesagt: Willst du, dass ich weiterhin beschäftigt bin, dann musst du zu mir kommen.

Das hat ja unheimlich lange gedauert. Dann haben wir die Geldautomaten ganz nach draußen gepackt, und da hat jeder gesagt, ihr lasst mich hier alleine. Ich glaube, das dürfen wir nicht wiederholen. **Ich glaube, dass wir zu Hause jeden begrüßen und auch Hilfestellung anbieten müssen. Wir möchten doch eine Mensch-zu-Mensch-Kommunikation** alternativ zum Internet oder zum Roboter. Wenn ich eine Bank betrete, erwarte ich Menschen. Ja. Ich glaube, da müssen wir eine innere Einstellung finden. Nur so kommt ein Wohlfühlen. Das hat auch etwas mit **eigenen Werten, mit eigenen Vorstellungen zu tun.**

Herausragende Kundenerlebnisse werden vor allem durch die innere Einstellung der Mitarbeiter beeinflusst, hier angesprochen sind die eigenen Werte und die eigenen Vorstellungen. Als Bank muss man hier eine innere Einstellung finden, wo sich Mitarbeiter und Kunden wohlfühlen.

F: Kann man als Bank überhaupt Kunden begeistern?

A: Ja. Auf jedenfall

F: Oder ist Bankprodukt kein begeisterungsfähiges Produkt?

A: Doch. Ansonsten ist klar, ist reines Rechnungswesen, Soll/Haben, uninteressant. Es geht hier um **Wünsche erfüllen**. Wir müssen auch weg von diesem Thema, diesem reinen Geld und Rendite betrachten, mal in den Vordergrund zu ziehen. Was will ich überhaupt bezwecken? Was möchte ich mit dem Geld tun? Aber ich muss völlig anders damit umgehen. Ich glaube, **das hat auch etwas mit Werten** zu tun. Die ja unterschiedlich sind: Wenn ich in der Schweiz bin - höre ich sehr verbreitet - ich gönne mir während meiner Arbeitsphase eine Immobilie, aber warum muss ich denn zurückzahlen? Ich kenne den leitenden Präsidenten des Verfassungsgerichts - oder der heißt etwas anders in der Schweiz - und der ist mit seinem Ruhestand in eine Wohnung gezogen. Da hat er gesagt, das ist doch bei uns üblich, ist doch viel angenehmer. Und ich habe ja auch mein Haus gar nicht bezahlt gehabt, und jetzt habe ich weniger Einkünfte, dann reduziere ich den Teil. Völlig andere Wertschätzung dieser Themen. Fand ich hochinteressant, immer wieder diesen Kontakt auch mal nach draußen zu sehen.

Banken verkaufen keine Produkte, sondern erfüllen Wünsche, dieser Punkt muss mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit rücken.

F: Gibt es denn heute bereits Maßnahmen, die Sie einsetzen, um Ihre Kunden zu begeistern?

A: Wir sind momentan ganz zahlreich. Wir haben am 1. Januar eine **Stelle Wertewelt** geschaffen. Die hat **Aufgaben Kommunikation mit unseren Mitgliedern, Kommunikation nach innen, wie können wir genossenschaftliche Werte leben?** Ehrbarer Kaufmann, wie können wir die verinnerlichen? Wie bekommen wir damit eine größere Zufriedenheit sowohl bei Mitarbeitern als auch Kunden hin? Diesen Mehrfachklang und das Ganze unter dem Aspekt Nachhaltigkeit, was ja auch noch über Gesetzgebungsdinge kommt, aber völlig freiwillig. Alles, was normal war ... es gab hier im Hause Leitlinien für Mitglieder, 1928. Die sind hochinteressant. Steht z. B. drin, vermeide Überziehungen zu deinem Verdruss, und damit auch die Mitarbeiter in der Bank nicht Verdruss mit dir haben. Also irre Sachen drin. Du musst bargeldlosen Zahlungsverkehr: Bring das Geld zur Bank, bargeldloser Zahlungsverkehr ist sinnvoll, auch im Sinne unserer Gemeinschaft. Das steht da schon drin, ist eigentlich nichts Neues. Unsere Dinge versuchen wir da auch rauszuarbeiten, so wie entdecken wir alte Dinge, kaufe nur das, was du verstehst. Steht da drin. Es ist ja nichts Neues. Wir entdecken plötzlich wieder alte Dinge, und da machen wir jetzt sehr viel und **machen ein riesen Projekt Bank 2020** wie alle anderen Kollegen auch. **Und das ist ja das Zeichen, es tut sich etwas in der Wertewelt, das hat nichts mit Bank, mit Kunden, Dingen zu tun, sondern die Wertewelt überhaupt um uns rum tun es anders.**

Es wurde eine Stelle Wertewelt geschaffen, diese hat die Aufgabe, die Kommunikation mit den Mitgliedern und Mitarbeitern zu suchen, um Maßnahmen zu erarbeiten, wie die genossenschaftlichen Werte gelebt werden können. Die Wertewelt ist im Wandel, nicht nur bei Banken, sondern um uns rum.

F: Sie haben unten eine Pyramide, dort steht Mitarbeiter begeistern. Gibt es Maßnahmen, die darauf abzielen? Also wie begeistern Sie die Mitarbeiter für Ihre Bank?

A: Wir versuchen, die **Mitarbeiter im Grunde genommen mitwirken zu lassen**. Das ist **nicht die Bezahlung oder unser Cafeteria-System in der Bank, Zusatzleistung**: Sei es hier Nahverkehr nutzen, Parkplatz zur Verfügung stellen, Altersversorgung. Das, glaube ich ja gar nicht, ist es nicht, sondern wir gehen sehr stark in diese Projekte hinein, dass sie Dinge erleben. Also digitale Welt haben wir ein Projekt, wo Mitarbeiter sich damit beschäftigt haben und ausschwirren und in die Bereiche gehen und erzählen, was man eigentlich Tolles erlebt, sei es mal mit einem Kunden, was sie selber im Internet erlebt haben, wo wir noch hin wollen, wo wir im Moment Dinge verändern, und dass sie mitgehen.

Aber ich sage auch, dass ist ganz schön schwer, **diese andere ... die Offenheit hinsichtlich der Wünsche der Kunden und zu versuchen, wie können wir diese Dinge umsetzen.** Kunden fragen zu lassen, und das Erlebnis, was wir hatten, als sie unsere Vertreter ... Genossenschaften haben ja die Möglichkeit, eigentlich parlamentarisch Dinge zu lösen, die haben wir gehabt und haben Abfragen gemacht. Wo Mitarbeiter dann mit dastanden, in kleinen Gruppen haben die Dinge beantwortet. Hochinteressant, was wir an Anregungen bekommen, **wo die Mitarbeiter nachher sagen, hätte ich nie gedacht, dass Kunden sich sowas wünschen.**

Nicht die Bezahlung oder die Zusatzleistungen sind das, was Mitarbeiter begeistert, sondern die Möglichkeit zur Mitwirkung. Durch die Mitwirkungsmöglichkeit der Mitarbeiter z.B. in Projekten oder Kundenforen, wo Maßnahmen mit den Kunden zur Verbesserung der Bank erarbeitet werden.

F: Was ich letztendlich versuchen möchte, ist, einerseits die linke Seite wird ein Fragebogen, den ich an alle Genossenschaftsbanken und Sparkassen versende. Wo jeweils das Institut Fragen zu den Themengruppen beantwortet, um dann die Daten von der Deutschen Bundesbank zur Bewertung der betriebswirtschaftlichen Auswirkung heranzuziehen.

A: Die hat Bundesbank veröffentlicht, genau. So kann man anonyme Befragungen nach Bankleitzahl und Daten aus dem externen Rechnungswesen matchen. Ja, das passt gut.

Vorgehensmodell bestätigt.

F: Da wäre es mir noch wichtig, Ihre Einschätzung zur linken Seite hinsichtlich, was sind die Dimensionen in dem Zusammenhang zu haben.

A: Die Kultur für mich einer der wichtigsten Aspekte. Die Implementierung, das ist der Prozess. Der gehört sicherlich mit dazu. Also Kultur und Leadership, ist ja auch immer das ganze Thema Vorleben. Ja, aber das ist ein wichtiger Punkt. Mitarbeiterbegeisterung - das spielt eine ganz große Rolle. In der Mitarbeiterbegeisterung spielt das eine riesen Rolle, dass ich gestalten darf. Für mich ist nicht die Messung nachher, sondern im Grunde genommen die persönlichen Freiheiten sind ganz wichtig in dem Punkt. Denn beim Mitarbeiter spielt noch viel mehr eine Rolle. Inzwischen haben wir, die **Mitarbeiter setzen sehr viel auf Freiheiten, auf Selbstverwirklichung.**

Relevanz bestätigt.

F: Ressourcen sowohl in Mitarbeiterproduktivität als auch Sachmittel?

A: Brauche ich. Da verändert sich etwas total: Ich muss einfach auch in der modernen Technik, ich kann nicht den alten Knochen ein Telefon geben. Das geht nicht.

Relevanz bestätigt.

F: Management der Kundenerlebnisse, damit meine ich vor allen Dingen diese prozessuale Sicht.

A: Ich muss die zwingen, sehr **strukturiert vorzugehen, und das muss im Kopf stattfinden**. Die Erfolgreichen konnten das schon immer. Und die Nicht-Erfolgreichen hatten immer Probleme, die bekommen es auch nicht hin. Aber das ist heute komplett vorgegeben, da kommt die Führung durch die Digitalisierung. Da gehe ich zum Automobil: Wenn ich mir mein Auto aussuche, gehe ich ins Internet. Was ich so fantastisch finde: Ich gehe dann anschließend zum Autoverkäufer und sage, ich habe mir das ausgesucht, halte den Zettel hin. Er geht rein und sagt, das würde ich nicht nehmen, ich würde das machen, so. Ein wichtiges Handlungsfeld auch im Banking.

Relevanz bestätigt.

F: Messung von Überraschung/Begeisterung?

A: Das ist das Schwierigste. Aber da sind wir in diesem Punkt, da muss ich über Markenwert gehen. Wie ist das Empfinden? Sehr strukturiert, da gibt es inzwischen Spezialisten, die das können. Coca-Cola weiß ich auch, wo ist wenig stark, und ähnlich. Das geht aber mit wenigen Fragen, aber alles andere muss vorher stehen. Sonst brauche ich gar nicht anfangen.

Relevanz bestätigt.

F: Und Technologie und Prozessexzellenz, das wäre noch mein letzter Punkt.

A: Prozessexzellenz - ohne das wird es nicht gehen.

Relevanz bestätigt.

F: Würden Ihnen noch Punkte einfallen?

A: Das passt alles. Ich würde die Reputation des Instituts noch mit betrachten. Dieser Vertrauensvorschuss, von dem ich vorher sprach, weil wir eben keine staatlich gestützte Bank sind.

Reputation ggf. noch mit aufnehmen

K. Screenshots des Online-Fragebogens zur Durchführung der quantitativen Hauptstudie

Startbildschirm



13%

Determinanten und Effekte von herausragenden Kundenerlebnissen im deutschen Bankenmarkt mit Fokus auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken

Sparkassen und Genossenschaftsbanken können sich durch die Schaffung von Erlebnissen aktiv von Wettbewerbern abgrenzen. Das Ziel der Service Excellence, eine höhere Kundenbindung, Weiterempfehlung, Wertschöpfung und Unternehmenserfolg zu erlangen, wird durch die Schaffung von überzeugenden Kundenerlebnissen erreicht. Dazu bedarf es der Umsetzung eines strukturierten Managementansatzes, der die Organisation mittels systematischer Gestaltung von organisatorischen Strukturen und Systemen (inkl. Abläufe, Prozesse, Führungssystem und Unternehmenskultur) auf das Ziel der Kundenbegeisterung ausrichtet.

Für die Erstellung meiner Dissertation, an der Universität Koblenz-Landau, betreut durch Herrn Prof. Dr. Matthias Gouthier, bitte ich Sie als Vorstand um Ihre Expertise. Die Beantwortung des Fragebogens wird ca. 15 Minuten dauern. Die Möglichkeit zur Teilnahme besteht bis 08.07.2016.

Dafür biete ich Ihnen:

- **einen exklusiven Ergebnisbericht via E-Mail** – In welchen Ausprägungen sind Sparkassen und Genossenschaftsbanken strategisch positioniert – ein einmaliger Marktüberblick
- **Chance auf einen kostenlosen Workshop mit mir** – nutzen Sie meine 18 jährige Vertriebsexpertise für Ihr Institut (für die ersten drei teilnehmenden Sparkassen und die ersten drei teilnehmenden Genossenschaftsbanken) - zusätzliche Verlosung von zwei Workshops unter allen teilnehmenden Instituten
- **Chance auf eine Eintrittskarte für die EXIS Konferenz in Koblenz** – die größte Service Excellence-Konferenz Europas, hochrangige Vertreter aller Branchen diskutieren über die Erfolgskonzepte der Zukunft – Verlosung unter allen teilnehmenden Instituten

Rückfragen beantworte ich Ihnen sehr gerne unter:

Jürgen Weimann
0176 / 61 01 68 62
jw@juergenweimann.com

Danke für Ihre Teilnahme und Ihre Unterstützung meines Dissertationsprojekts.

Herzlichst,

Prof. Dr. Matthias Gouthier &
Jürgen Weimann



Weiter

25%

Frage 1:

Zu welcher Institutsgruppe gehört Ihr Institut?
Bitte klicken Sie auf das entsprechende Bild.



Frage 2:

Wie hoch ist Ihre Bilanzsumme?

Bitte wählen Sie die entsprechende Kategorie.

- Bilanzsumme <250 Mio. € Bilanzsumme 250 Mio. € - 500 Mio. € Bilanzsumme >500 Mio. € - 1 Mrd. € Bilanzsumme > 1 Mrd. € - 5 Mrd. €
 Bilanzsumme > 5 Mrd. € - 10 Mrd. € Bilanzsumme > 10 Mrd. €

Frage 3:

Bitte geben Sie Ihre Bankleitzahl oder Ihren SWIFT Code an:

BLZ SWIFTCode

Frage 4:

Welche hauptsächliche Ausprägung hat Ihr Geschäftsgebiet?

- Stadtgebiet Landkreis Stadtgebiet und Landkreis

Frage 5:

In welchem Funktionsbereich sind Sie tätig?

- Vorstandsvorsitzender Vorstandsmitglied Führungskraft 2. Ebene Führungskraft 3. Ebene
 Mitarbeiter

Zurück

Weiter

38%

Frage 6:

Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Vision

| | Trifft gar nicht zu | | | | Trifft voll zu | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Herausragender Service wird von Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank als klare Verpflichtung gesehen und ist nicht nur ein Lippenbekenntnis. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihr Institut sieht Kunden nicht nur als reine Einnahmequelle, sondern möchte durch gute Dienstleistung überzeugen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Sparkasse / Genossenschaftsbank ist überzeugt, dass sie dazu da ist, die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frage 7:

Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Leadership

| | Trifft gar nicht zu | | | | Trifft voll zu | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Die Sparkasse / Genossenschaftsbank stellt stets sicher, dass die richtigen Führungskräfte eingesetzt werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die von allen Mitarbeitern gelebten Unternehmenswerte, werden durch die Kommunikation des Vorstands bekräftigt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frage 8:

Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation zum Handlungsfeld - Servicekultur

| | Trifft gar nicht zu | | | | Trifft voll und ganz zu | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| In Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank werden die Werte der Serviceorientierung explizit angesprochen und innerhalb der Organisation gefördert. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| In Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank wird eine Kultur gelebt, die auf exzellenten Service Wert legt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Zurück

Weiter



Frage 9:
Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Reputation

| | Trifft gar nicht zu | | | | Trifft voll zu | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Die Mitarbeiter Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank interessieren sich für die Belange der Kunden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Kunden Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank werden an jedem Kontaktpunkt höflich und wertschätzend behandelt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank sind die Kunden und deren Rechte sehr wichtig. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kunden werden fair behandelt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kunden werden –unabhängig vom jeweils erzielten Gewinn– gleichberechtigt behandelt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank gelingt es, die Kundenbedürfnisse voll zu erfüllen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Sparkasse / Genossenschaftsbank verfügt über eine exzellente Reputation am Markt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frage 10:
Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Initiierung und Implementierung

| | Trifft gar nicht zu | | | | Trifft voll zu | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Die Implementierung von Ansätzen der Service Excellence in der Sparkasse / Genossenschaftsbank wird durch den Vorstand überwacht. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Unternehmensstrategie ist auf die Erzielung herausragender Kundenerlebnisse ausgerichtet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die in der Strategie definierten Ziele werden regelmäßig überprüft. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frage 11:
Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Mitarbeiterbegeisterung und -stolz

Die Mitarbeiter sind...

| | Trifft gar nicht zu | | | | Trifft voll zu | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ...begeistert von ihrer Arbeit. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...begeistert von der Sparkasse / Genossenschaftsbank. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...stolz auf ihre Sparkasse / Genossenschaftsbank. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frage 12:
Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Ressourcen

Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank...

| | Trifft gar nicht zu | | | | Trifft voll zu | |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ... stehen die notwendigen finanziellen Ressourcen und Sachmittel zur Erzielung von herausragenden Kundenerlebnissen zur Verfügung. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...stehen die notwendigen immateriellen Ressourcen, z.B. Wissen über die Kundenbedürfnisse, zur Verfügung. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ...stellt die laufende Weiterentwicklung der Service Excellence (zur Sicherstellung des Langzeiterfolgs) als Teil der Unternehmensstrategie sicher. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Zurück

Weiter

Frage 13:

Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Management d. Kundenerlebnisses

| | Trifft gar nicht zu | | | | | Trifft voll zu |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Die Gründe / Motive der Kunden, warum sie den Kontakt zur Sparkasse / Genossenschaftsbank suchen wurden erhoben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Alle Kontaktpunkte zu Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank (z.B. SB-Geräte, Internetseite, Mitarbeiter) sind identifiziert und werden laufend ausgewertet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frage 14:

Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Serviceinnovationen und -erforschung

Zur Entwicklung / Weiterentwicklung des Leistungsangebots Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank wird....

| | Trifft gar nicht zu | | | | | Trifft voll zu |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| ... Ausprobieren / Experimentieren gefördert. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| ... Kreativität gefördert. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Die Produkte werden regelmäßig erneuert und verfügen über eine zuverlässig hohe Qualität. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sie bieten flexible Produktlösungen an, die die Kundenbedürfnisse treffen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frage 15:

Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Messung von Überraschung und Begeisterung

| | Trifft gar nicht zu | | | | | Trifft voll zu |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Die Auswirkungen von positiver Überraschung der Kunden werden regelmäßig erhoben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sie erheben regelmäßig, wie häufig Kunden Kunden positiv überrascht werden. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Der Ausprägungsgrad der Mitarbeiterbegeisterung wird regelmäßig erhoben. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Zurück

Weiter

Frage 16:

Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Technologie und Prozess-Exzellenz

| | Trifft gar nicht zu | | | | Trifft voll zu |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Die Servicefunktionalitäten werden durch die Nutzung der neuesten Technologien laufend verbessert. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Technologien werden dazu verwendet, bessere Serviceleistungen zu entwickeln und anzubieten. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wir nutzen ein hohes Maß an technischen Lösungen, um unsere Mitarbeiter im Kundenkontakt bestmöglich zu unterstützen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Unsere Prozesse unterstützen die Erbringung einer herausragenden Dienstleistung perfekt. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Unsere Prozesse helfen den Mitarbeitern sich auf die Aktivitäten zu konzentrieren, die für die Kunden relevant sind. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frage 17:

Welche Kontaktmöglichkeiten -außerhalb der persönlichen Ansprache- werden von Ihnen angeboten?

- Kundenkommunikations-Center
 Chat
 Videoberatung
 Whatsapp
 Facebook
 Instagram
 Twitter
 sonstige

Frage 18:

Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Kundenbegeisterung

| | gar nicht | kaum | mittelmäßig | ziemlich | außerordentlich |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Wie begeistert sind Ihre Kunden von Ihrem Institut? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wie gut schafft es Ihr Institut, Ihre Kunden zu begeistern? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wie gut schafft es Ihr Unternehmen, Ihre Kunden positiv zu überraschen? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frage 19:

Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Kundenzufriedenheit

| | gar nicht | kaum | mittelmäßig | ziemlich | außerordentlich |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Wie zufrieden sind Ihre Kunden mit Ihrem Institut? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Frage 20:

Bitte bewerten Sie im Folgenden Ihre Ausgangssituation in Bezug auf das Handlungsfeld - Service Excellence

| | gar nicht | kaum | mittelmäßig | ziemlich | außerordentlich |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Im Vergleich zu anderen Instituten, wie stark ausgeprägt schätzen Sie den Erfüllungsgrad von Service Excellence in Ihrem Institut ein? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Wie gut schafft es Ihr Unternehmen, Service Excellence zu erreichen? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Zurück

Weiter

Seite 6



88%

Frage 21:

Wenn Sie einen Ergebnisbericht erhalten wollen, sowie die Chance auf den Workshop und die EXIS-Karte nutzen möchten, bitte ich Sie um die Angabe Ihrer Email-Adresse (sonst bitte einfach auf "Weiter" zum Versand Ihrer Eingaben klicken):

Name

Email-Adresse

Zurück

Weiter

Seite 7



100%

Danke für Ihre Teilnahme!

Ihre
Prof. Dr. Matthias Gouthier &
Jürgen Weimann



L. E-Mail zur Ankündigung der Online-Befragung

Sehr geehrte Damen und Herren,

seit nunmehr 18 Jahren bin ich im Bankwesen tätig, daher untersuche ich im Rahmen meiner Dissertation an der Universität Koblenz-Landau, die Dimensionen und Effekte der Service Excellence bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die zentrale Forschungsfrage hierbei ist, ob eine Sparkasse oder Genossenschaftsbank betriebswirtschaftlich erfolgreicher ist, je mehr sie sich kundenorientiert ausrichtet.^{[1][2]}_[SEP]

Hierfür benötige ich Ihre Hilfe durch die Teilnahme bei einer Umfrage. Da ich weiß, wie kostbar Ihre Zeit ist, möchte ich Ihnen für die Teilnahme ein attraktives Angebot machen.^{[1][2]}_[SEP]

Am 12.05. erhalten Sie einen Link via Email zur Teilnahme, die ersten drei rückmeldenden Sparkassen und die ersten drei rückmeldenden Genossenschaftsbanken, erhalten einen kostenfreien, persönlichen Workshop mit mir zu einer vertrieblichen Fragestellung Ihrer Wahl.^{[1][2]}_[SEP]

Darüber hinaus bekommen alle Teilnehmer einen Abschlussbericht via Email und nehmen an der Verlosung einer Eintrittskarte zur EXIS Konferenz in Koblenz (<https://exis2016.de/>), der europäisch größten Konferenz für Serviceforschung und weiteren zwei Workshops mit mir, teil.^{[1][2]}_[SEP]

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie meine Dissertation unterstützen und ich schon bald im Rahmen eines Workshops für Sie tätig werden kann. Der gesamte Befragungszeitraum wird acht Wochen sein, falls Sie am 12.05. keine Möglichkeit zur Teilnahme haben, sichern Sie sich dennoch -durch Ihre Mithilfe- die Teilnahme an der Verlosung.^{[1][2]}_[SEP]

Danke für Ihre Hilfe und sonnige Grüße aus München,^{[1][2]}_[SEP]

Ihr^{[1][2]}_[SEP] Jürgen Weimann

M. Einladung zur Online-Befragung

Sehr geehrte Damen und Herren,

folgend finden Sie den Link für Ihre Teilnahme an meiner Umfrage im Rahmen meines Dissertationsprojekts "Dimensionen und Effekte der Service Excellence bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken". Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie mir ca. 15 Minuten Ihrer Zeit schenken.

Die ersten drei rückmeldenden Sparkassen und die ersten drei rückmeldenden Genossenschaftsbanken, erhalten einen kostenfreien, persönlichen Workshop mit mir, zu einer vertrieblichen Fragestellung Ihrer Wahl.

Darüber hinaus bekommen alle Teilnehmer einen Abschlussbericht via Email und nehmen an der Verlosung einer Eintrittskarte zur EXIS Konferenz in Koblenz (<https://exis2016.de/>), der europäisch größten Konferenz für Serviceforschung und weiteren zwei Workshops mit mir, teil.

Sie können bis 08.07.2016 teilnehmen, aber schnell sein lohnt sich, damit ich Ihnen im Rahmen eines Workshops hilfreich sein kann.

Hier gehts zur Teilnahme:

[http://ww3.unipark.de/uc/weimann Universit t Koblenz-Lan/ef48/?code=f2bcf0f4a0ba7b4a](http://ww3.unipark.de/uc/weimann%20Universit%20t%20Koblenz-Lan/ef48/?code=f2bcf0f4a0ba7b4a)

Danke, dass Sie mir helfen! Sollten etwas nicht wie gedacht funktionieren, kontaktieren Sie mich bitte.

Herzliche Grüße sendet Ihnen,

Ihr

Jürgen Weimann

N. Ergebnisse der Analyse des Trennschärfeffizienten

| Item-Skala-Statistiken | | | | |
|--|---|---|---|---|
| | Skalenmittel wert, wenn Item weggelassen | Skalenvarian z, wenn Item weggelassen | Korrigierte Item-Skala- Korrelation | Cronbachs Alpha, wenn Item weggelassen |
| Herausragender Service wird von Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank als klare Verpflichtung gesehen und ist nicht nur ein Lippenbekenntnis. | 162,57 | 405,537 | ,585 | ,951 |
| Ihr Institut sieht Kunden nicht nur als reine Einnahmequelle, sondern möchte durch gute Dienstleistung überzeugen. | 162,37 | 408,986 | ,450 | ,952 |
| Ihre Sparkasse / Genossenschaftsbank ist überzeugt, dass sie dazu da ist, die Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen. | 162,40 | 409,360 | ,466 | ,952 |
| Die Sparkasse / Genossenschaftsbank stellt stets sicher, dass die richtigen Führungskräfte eingesetzt werden, um die Unternehmensziele zu erreichen. | 162,92 | 403,514 | ,616 | ,951 |
| Die von allen Mitarbeitern gelebten Unternehmenswerte, werden durch die Kommunikation des Vorstands bekräftigt. | 162,68 | 403,430 | ,607 | ,951 |
| In Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank werden die Werte der Serviceorientierung explizit angesprochen und innerhalb der Organisation gefördert. | 162,79 | 401,264 | ,625 | ,951 |

| | | | | |
|---|--------|---------|------|------|
| In Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank wird eine Kultur gelebt, die auf exzellenten Service Wert legt. | 162,92 | 400,613 | ,685 | ,951 |
| Die Mitarbeiter Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank interessieren sich für die Belange der Kunden. | 162,67 | 407,211 | ,577 | ,951 |
| Die Kunden Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank werden an jedem Kontaktpunkt höflich und wertschätzend behandelt. | 162,68 | 407,396 | ,566 | ,951 |
| Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank sind die Kunden und deren Rechte sehr wichtig. | 162,53 | 407,060 | ,612 | ,951 |
| Kunden werden fair behandelt. | 162,36 | 408,317 | ,580 | ,951 |
| Kunden werden –unabhängig vom jeweils erzielten Gewinn- gleichberechtigt behandelt. | 163,05 | 404,273 | ,518 | ,952 |
| Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank gelingt es, die Kundenbedürfnisse voll zu erfüllen. | 163,13 | 408,796 | ,582 | ,951 |
| Ihre Sparkasse / Genossenschaftsbank verfügt über eine exzellente Reputation am Markt. | 162,67 | 405,720 | ,613 | ,951 |
| Die Implementierung von Ansätzen der Service Excellence in der Sparkasse / Genossenschaftsbank wird durch den Vorstand überwacht. | 163,05 | 398,015 | ,620 | ,951 |
| Die Unternehmensstrategie ist auf die Erzielung herausragender Kundenerlebnisse ausgerichtet. | 163,28 | 397,126 | ,640 | ,951 |

| | | | | |
|---|--------|---------|------|------|
| Die in der Strategie definierten Ziele werden regelmäßig überprüft. | 162,54 | 401,991 | ,610 | ,951 |
| ...begeistert von ihrer Arbeit. | 163,25 | 407,717 | ,587 | ,951 |
| ...begeistert von der Sparkasse / Genossenschaftsbank. | 163,16 | 406,642 | ,612 | ,951 |
| ...stolz auf ihre Sparkasse / Genossenschaftsbank. | 162,93 | 406,637 | ,554 | ,951 |
| ... stehen die notwendigen finanziellen Ressourcen und Sachmittel zur Erzielung von herausragenden Kundenerlebnissen zur Verfügung. | 163,20 | 403,501 | ,536 | ,951 |
| ...stehen die notwendigen immateriellen Ressourcen, z.B. Wissen über die Kundenbedürfnisse, zur Verfügung. | 163,05 | 403,757 | ,599 | ,951 |
| ...stellt die laufende Weiterentwicklung der Service Excellence (zur Sicherstellung des Langzeiterfolgs) als Teil der Unternehmensstrategie sicher. | 163,18 | 397,311 | ,711 | ,950 |
| Die Gründe / Motive der Kunden, warum sie den Kontakt zur Sparkasse / Genossenschaftsbank suchen wurden erhoben. | 163,82 | 396,549 | ,516 | ,952 |
| Alle Kontaktpunkte zu Ihrer Sparkasse / Genossenschaftsbank (z.B. SB-Geräte, Internetseite, Mitarbeiter) sind identifiziert und werden laufend ausgewertet. | 163,55 | 397,904 | ,525 | ,952 |
| ... Ausprobieren / Experimentieren gefördert. | 163,65 | 403,025 | ,484 | ,952 |
| ... Kreativität gefördert. | 163,41 | 400,903 | ,566 | ,951 |

| | | | | |
|---|--------|---------|------|------|
| Die Produkte werden regelmäßig erneuert und verfügen über eine zuverlässig hohe Qualität. | 163,25 | 401,143 | ,604 | ,951 |
| Sie bieten flexible Produktlösungen an, die die Kundenbedürfnisse treffen. | 162,92 | 407,208 | ,479 | ,952 |
| Die Auswirkungen von positiver Überraschung der Kunden werden regelmäßig erhoben. | 164,77 | 397,883 | ,518 | ,952 |
| Sie erheben regelmäßig, wie häufig Kunden Kunden positiv überrascht werden. | 164,84 | 398,618 | ,484 | ,952 |
| Der Ausprägungsgrad der Mitarbeiterbegeisterung wird regelmäßig erhoben. | 164,28 | 399,400 | ,416 | ,953 |
| Die Servicefunktionalitäten werden durch die Nutzung der neuesten Technologien laufend verbessert. | 163,18 | 399,478 | ,631 | ,951 |
| Technologien werden dazu verwendet, bessere Serviceleistungen zu entwickeln und anzubieten. | 163,11 | 399,750 | ,631 | ,951 |
| Wir nutzen ein hohes Maß an technischen Lösungen, um unsere Mitarbeiter im Kundenkontakt bestmöglich zu unterstützen. | 163,08 | 402,101 | ,559 | ,951 |
| Unsere Prozesse unterstützen die Erbringung einer herausragenden Dienstleistung perfekt. | 163,47 | 400,565 | ,635 | ,951 |
| Unsere Prozesse helfen den Mitarbeitern sich auf die Aktivitäten zu konzentrieren, die für die Kunden relevant sind. | 163,29 | 399,776 | ,629 | ,951 |
| Wie begeistert sind Ihre Kunden von Ihrem Institut? | 163,18 | 412,221 | ,520 | ,952 |

| | | | | |
|--|--------|---------|------|------|
| Wie gut schafft es Ihr Institut, Ihre Kunden zu begeistern? | 163,25 | 410,932 | ,546 | ,952 |
| Wie gut schafft es Ihr Unternehmen, Ihre Kunden positiv zu überraschen? | 163,61 | 407,507 | ,543 | ,951 |
| Wie zufrieden sind Ihre Kunden mit Ihrem Institut? | 162,99 | 414,799 | ,452 | ,952 |
| Im Vergleich zu anderen Instituten, wie stark ausgeprägt schätzen Sie den Erfüllungsgrad von Service Excellence in Ihrem Institut ein? | 163,19 | 408,426 | ,591 | ,951 |
| Wie gut schafft es Ihr Unternehmen, Service Excellence zu erreichen? | 163,27 | 408,742 | ,586 | ,951 |