

Modell

Qualität untersuchen und ausbauen

Nur durch Qualität lassen sich Kunden überzeugen, langfristig bei ihrer Volksbank oder Raiffeisenbank zu bleiben. Qualität in zentralen Leistungsmerkmalen erzeugt nicht nur Kundenbindung – ein Institut kann sich dadurch auch gegenüber der Konkurrenz profilieren.

Mark Lammers

Wenn das Ziel einer Qualitätsstrategie Kundenbindung ist, muss Qualität auch nachprüfbar und messbar sein. Nur wenn klar umrissen ist, was Qualität genau beinhaltet, kann auch ihr Erfüllungsgrad gemessen und anschließend gezielt an Maßnahmen zu ihrer Verbesserung gearbeitet werden.

Damit die richtigen Prioritäten gesetzt werden können, ist außerdem relevant, welche Qualitätsleistungen die Kundenbindung steigern.

Bei der Definition von Qualität ist die Kundensicht elementar. Was trivial klingt, ist für viele Banken, die sich intensiv mit Qualitätsmanagement beschäftigen, keine Selbstverständlichkeit. Denn oft werden in puncto Qualität primär die bankinternen

Prozesse beleuchtet oder die Qualitätsleistungen aus Sicht der Bank definiert. Dazu gehören dann Prozesse der Auftragsabwicklung oder auch bestehende Standards in der Qualitätsdefinition.

Häufig haben diese Leistungen aber nichts mit der Wahrnehmung der Kunden zu tun. Dabei erfährt die Bank nur durch den Einbezug der Kundensicht, welche Qualitätsleistungen tatsächlich honoriert werden und, wo sie ansetzen muss, um die Kundenbindung zu stärken. Die Investition in den Ausbau der relevanten Qualitätsleistungen stellt die Weichen für das Wachstum des Kundengeschäfts.

Diesen Weg von der Definition des Begriffs „Qualität“ aus Sicht der Kunden bis hin zur Entwicklung eines Messinstruments und der Analyse der Priorität von Qualitätsleistungen auf Basis von Marktdaten unternahm der BVR gemeinsam mit TNS Infratest mithilfe einer

zweistufigen Grundlagenstudie.

Was Qualität bedeutet

Der BVR hatte im Vorfeld bereits näher zu untersuchende Qualitätsfelder umrissen. TNS Infratest steuerte Sekundäranalysen aus der Finanzforschung bei, um die Ausgangshypothesen für das BVR-Qualitätsmodell zu ergänzen. Für eine Klärung, welche Qualitätsleistungen für die Wahrnehmung von Kunden ausschlaggebend sind, wurden in der ersten Phase der Grundlagenstudie explorative Tiefeninterviews mit Kunden verschiedener Banken geführt.

Die Assoziationen der Probanden rund um das Thema „Qualität“ zeigen recht deutlich, dass sie unter anderem mit Vertrauen und Verlässlichkeit in Verbindung gebracht wird, aber auch mit Hochwertigkeit.

Qualität ist aus Kundensicht kein Selbstzweck, sondern führt zu Zufriedenheit und vermittelt ein Gefühl von Sicherheit. Durch

die Interviews konnte sichergestellt werden, dass das Qualitätsverständnis der Kunden in seiner vollständigen Breite in das BVR-Qualitätsmodell einfließt.

Die aus den Einzelexplorationen gewonnenen Qualitätsleistungen wurden im Anschluss an die qualitative Analyse dazu genutzt, einen standardisierten Qualitätsfragebogen zu entwickeln, um den aktuellen Status quo der Qualitätserfüllung von Volksbanken und Raiffeisenbanken im Markt erheben zu können.

Um die zentralen Qualitätsstellschrauben zu ermitteln, wurde der Fragebogen für eine darauf folgende Marktforschungsphase genutzt. Dabei wurden die Qualitätsleistungen aus der qualitativen Phase den Befragten in den Interviews in Form von Statements zur Einschätzung vorgelesen. Die telefonische repräsentative Erhebung zum Thema „Qualität aus Kundensicht“ enthielt Fragen zur Wahrnehmung von Qualitätsleistungen, zur Leistungserfüllung von Qualitätsleistungen sowie vier Kundenbindungsfragen, die zur Ermittlung der Prioritäten bei

den Qualitätsleistungen genutzt werden (siehe Abbildung).

Validierung des BVR-Qualitätsmodells

Um das BVR-Qualitätsmodell mit seinen zehn Qualitätsfeldern zu validieren, wurden die Daten aus der quantitativen Erhebung anschließend statistisch analysiert. Zunächst einmal wurde überprüft, ob die zehn Felder des Modells inhaltlich stimmig und trennscharf aufgebaut sind. Eine faktorenanalytische Untersuchung zeigte, dass sich nicht nur die Anzahl der Qualitätsfelder, sondern auch die Zuordnung der insgesamt 30 gemessenen Qualitätsleistungen in die zehn Qualitätsfelder des BVR-Qualitätsmodells statistisch bestätigt.

Das heißt, Qualität lässt sich in die zehn im Modell dargestellten Felder aufgliedern und die Hypothesen aus den qualitativen Interviews hielten auch der quantitativen Analyse stand.

Durch die BVR-Grundlagenstudie konnte aber nicht nur Qualität für die Banken messbar gemacht werden. Es liegen darüber hinaus auch Daten vor, die

wichtige Handlungsprioritäten im Markt sichtbar machen. Deshalb wurde statistisch ermittelt, wie stark die Qualitätsleistungen auf die Kundenbindung wirken. Je höher die Wirkung, desto wirksamer ist eine Qualitätsverbesserung.

Die Analyse belegt beispielsweise, dass den Beratern eine ganz wesentliche bindungsstärkende Rolle zukommt. Besondere Stärken der Volksbanken und Raiffeisenbanken sind Vertrauenswürdigkeit und die Verfügbarkeit fester Ansprechpartner. Darüber hinaus kommt es für die genossenschaftlichen Institute zukünftig stark darauf an, die Aktivität ihrer Mitarbeiter bei attraktiven Angeboten oder beim Hinweis auf Risiken zu stärken. Besonders über den persönlichen Draht kann es den Volksbanken und Raiffeisenbanken besser gelingen, höhere Preise gegenüber den Kunden zu vermitteln.

Mit dem vorliegenden Qualitätsmodell verfügt der BVR über ein validiertes Modell, um die Qualitätswahrnehmung der Volksbanken und Raiffeisenbanken durch ihre Kunden auch lokal intern und extern zu vergleichen.

Der Fragebogen, der der Studie zugrunde liegt, kann die Banken als Messinstrument bei der Qualitätsmessung und der Erreichung ihrer individuellen Qualitäts- und Wachstumsziele im Markt unterstützen. Die Marktforschung liefert den Banken damit wichtige Grundlagen, um strategische Handlungsoptionen prüfen und umsetzen zu können und dadurch ihre Qualitätspositionierung im Privatkundenmarkt zu stärken. Eine Untersuchung für das Firmenkundengeschäft ist ebenfalls erfolgt. Die BI wird in einer der kommenden Ausgaben darüber berichten.

Schritte zur Qualitätsmessung

Die quantitative Befragung liefert nicht nur Stärken und Schwächen, sondern zeigt auch Handlungsprioritäten auf.

1. Erfüllung der Qualitätsleistungen	2. Priorisierung von Qualitätsfeldern	3. Ergebnisse fürs Qualitätsmodell
Die quantitative Befragung ermittelt, welche Qualitätsleistungen besonders gut und welche besonders kritisch bewertet werden.	Mithilfe statistischer Verfahren wird die Wirkung auf und damit die Priorität der einzelnen Qualitätsleistungen für die Kundenbeziehung ermittelt.	Das Qualitätsmodell hilft dabei, die Qualitätsleistungen zu bündeln und dadurch einen leichteren Überblick über die wichtigen Optimierungsfelder zu gewinnen. Kritische Felder können gezielt bis auf Ebene der Qualitätsleistungen heruntergebrochen werden. Ermittlung der Hebelwirkung pro Qualitätsfeld.