

SERVICESTIL

der Berater analysieren und auf die Kunden abstimmen

Finanzdienstleister können auch im Zeitalter ähnlicher Produkte beim Kunden punkten, wenn sie einen exzellenten Service bieten. Kunden lassen sich dann überzeugen und begeistern, wenn die Serviceleistungen individuell auf sie abgestimmt sind. Doch wie kann das gelingen?

Text: Dr. René Bergermaier

Die Rendite eines Finanzprodukts lässt sich schwarz auf weiß und mit konkreten Zahlen ausdrücken. Der Kunde vergleicht sie mit seinen Erwartungen – und ist zufrieden oder nicht. Ähnliches gilt für die Serviceorientierung. Führungskräfte und Berater sollten nicht versuchen, jeden Kunden mit demselben Serviceverhalten für sich einzunehmen.

Sicherlich: Jeder Kunde freut sich, wenn der Berater freundlich und zuvorkommend ist und sich intensiv um sein Anliegen kümmert. Dies schafft aber genauso wenig Loyalität, wie es der Preis oder das Produkt an sich ist, das immer mehr austauschbar ist. Was zählt, sind Servicequalität und das „Wie“ der Serviceerbringung. Diese sollten möglichst auf die Verhaltensstile der Kunden Rücksicht nehmen. Eigentlich nichts Neues. Die Nichterfüllung macht aber die Kunden ärgerlich und unzufrieden.

Serviceorientierung bei der Reklamation

Im Service-Extremfall „Reklamation“ wird das Ganze besonders deutlich, denn die inhaltliche Thematik der Reklamation fällt mit der Art der Serviceerbringung und der Erwartung des Kunden zusammen und muss passen: Der eine Kunde braucht die Gewissheit, dass die Reklamationsbehandlung ordentlich und gewissenhaft abläuft und er über den Gang der Dinge sachlich und aufgabenbezogen informiert wird. Für einen anderen Kunden ist das Gefühl wichtig, „Herr – oder Frau – des Reklamationsvorgangs“ zu sein.

Für den dritten Kunden wiederum ist es von Bedeutung, dass es bei der Reklamationsbearbeitung „menschelt“. Sicherlich: Auch er erwartet ein lösungsorientiertes Vorgehen. Wirklich zufrieden jedoch wird dieser Kunde dann sein, wenn er spürt: „Da ist ein Team, das sich voll und ganz für mich einsetzt!“

Verschiedene Kunden – verschiedene Serviceerwartungen

Die Qualität einer Serviceleistung hängt mithin davon ab, inwieweit die Berater ihre Servicestile beim Servicevorgang und auch beim Reklamationsfall kennen bzw. einschätzen können, wie sie auf den Kunden wirken, und wie sie die Verhaltensstile der Kunden berücksichtigen. Hinzu kommt: Die Berater müssen über die Fähigkeit verfügen, ihr konkretes Verhalten und ihr Vorgehen auf den Kunden abzustimmen.

Denn äußerst kontraproduktiv wäre es, wenn bei der Serviceerbringung oder im Beschwerdegespräch nun zwei gegensätzliche Verhaltensstile aufeinanderprallen würden: Der Berater will sich dem Kunden über den Small Talk annähern und zunächst einmal darauf hinarbeiten, dass die Chemie stimmt. Der verärgerte Kunde jedoch, um im Beschwerdefall zu bleiben, reagiert höchst emotional, will nichts anderes, als dass der Beschwerdegrund festgestellt und ausgeräumt wird.

Selbst der Topberater mit hoher Beziehungskompetenz, dem es ansonsten mit leichter Hand gelingt, eine harmonische Beziehung zum Kunden aufzubauen, stößt dabei an Grenzen: Der Kunde erwartet, dass ihm eine sachorientierte Problemlösung

Hintergrundinformation:

Einschätzung der Servicestilorientierung

- Das Münchner Unternehmen LPC hat einen Fragebogen entwickelt, mit dem sich Serviceverhalten beschreiben, einschätzen und verändern lässt. So können die Serviceerbringer – die Menschen im Unternehmen – ihren Servicestil analysieren und ihre Kundenorientierung optimieren.
- Hintergrund ist die LIFO®-Methode, die vier grundsätzliche Verhaltensstile unterscheidet – auch im Serviceverhalten.
- Der Fragebogen umfasst sechs Servicedimensionen: Serviceklima, Empathie, Kundenfokus, Lösungsfokus, Serviceerbringung und Kundenwirkung.

vorgeschlagen wird. Am „Beziehungsschmus“ hat er überhaupt kein Interesse. Wird dies nicht berücksichtigt, würden Kunde und Berater konsequent aneinander vorbei reden.

Maßnahme 1: Service-Orientierungsstil der Mitarbeiter analysieren

Welche Maßnahmen können Führungskräfte ergreifen, um zu einem exzellenten Service zu kommen? Bereits heute verlassen sich die wenigsten Führungskräfte auf ihr eigenes Beobachtungsgeschick. Bei vielen Finanzdienstleistern werden bereits heute Fragebögen zur Verhaltensdiagnose genutzt. Wichtig ist allerdings, dass die Führungskräfte Fragebögen heranziehen, die konkret auf die Servicesituation ausgerichtet sind. Die Erfassung der Service-Orientierungs-Stile eines jeden Beraters hilft diesen, sich ihrer persönlichen Stärkenprofile bewusst zu werden, diese wertzuschätzen, Lernfelder zu erkennen und ihre Verhaltensstärken weiter zu entwickeln. Dies hat mehrere Vorteile: Der Serviceleiter kann die Serviceorientierung im Unternehmen und des Servicebereichs insgesamt einschätzen. So kann es sein, dass bestimmte Service-Orientierungs-Stile vorherrschen und dies im Widerspruch zur strategischen Ausrichtung des Unternehmens steht. Bei den Beratern kann aufgrund der Analyse und den Vorteilen der anderen Stile eine Wertschätzung für diese Stile entwickelt und eine gegenseitige Lernbereitschaft geschaffen werden. Dies kann auch bei der Personalentwicklung und bei Neueinstellungen von Relevanz sein. Hinzu kommt: Anders als bei Persönlichkeitseigenschaften ist die Veränderbarkeit von Verhaltensweisen durch Training kurzfristig erreichbar.

Maßnahme 2: Verhaltensstil der Kunden feststellen

Weiterer Vorteil besteht in der Sensibilisierung der Berater – für ihre Servicestärken, aber auch für ihre „Nichtausprägung“. Je besser der Berater sich selbst einschätzen kann, desto leichter fällt es ihm, Servicefallen bei Servicedimensionen wie Empathie, Kundenfokus, Lösungsfokus, Serviceerbringung oder Kundenwirkung zu vermeiden und angemessen zu reagieren.

Die Berater können zudem sensibilisiert werden, sich mit den Verhaltensstilen ihrer Kunden auseinanderzusetzen. Bei Stammkunden etwa ist es sinnvoll, das Kundenprofil um die Einschätzung seiner Verhaltensstile zu ergänzen. Auch kann die Führungskraft einen Berater kundenbezogen einsetzen, also einen Berater zu einem Kunden schicken, von dem sie mit einiger Wahrscheinlichkeit weiß, dass Serviceorientierung des Beraters und Verhaltensstil des Kunden zusammenpassen. Im Idealfall sind alle Berater gut darauf vorbereitet, mit jedem Servicekunden auch im Reklamationsfall ein optimales Servicegespräch zu führen, oder einen Kollegen heranzuziehen, dessen Servicestil besser mit dem Verhaltensstil des Kunden „harmonisiert“.

Die Abstimmung des Servicestils auf das Kundenverhalten ist immer nützlich. Denn jetzt kann der Berater je nach Kundentyp eine Servicestrategie aufbauen, die der Sicherheitsorientierung des Kunden oder seinem Wunsch, Vertrauen aufzubauen, entgegenkommt. Und wenn es für den Kunden besonders wichtig ist, mit möglichst wenig Aufwand ein Finanzprodukt kennenzulernen, um sich entscheiden zu können, ist eine Vereinfachungs-Servicestrategie angesagt.

fazit.

Höchste Serviceorientierung ist erreicht, wenn es gelingt, mit den eigenen Service-Orientierungs-Stilen eine für jeden Kunden individuelle Servicestrategie zu entwickeln. Der Kunde kommt dann aufgrund der auf ihn zugeschnittenen Servicemaßnahmen zu dem Ergebnis, man unternehme alles, um ihm den bestmöglichen Nutzen zu erweisen.

Dr. René Bergermaier ist geschäftsführender Gesellschafter des Beratungs- und Trainingsunternehmens LPC. LPC betreut über 1.000 lizenzierte Trainer, Berater und Coachs.

Kontakt: LPC – LIFO® Products & Consulting, Tel.: 089/160650, E-Mail info@lifoproducts.de, www.lifoproducts.de

