

Abstract

Titel: Entwicklung eines On-Boarding-Programmes für Neukunden mit Potenzial zum Ausbau der Kundenbeziehung

Kurzzusammenfassung: Die Finanzkrise veränderte die Kundenbedürfnisse sowie das Kundenverhalten nachhaltig und die Kundenloyalität im Finanzsektor sank auf ein tiefes Niveau. Die Bindung von Neukundinnen und -kunden sowie die konsequente Ausschöpfung des Umsatzpotenzials werden jedoch immer wichtiger. Einerseits liegen die Kosten der Kundenbindung deutlich unter den Akquisitionskosten, andererseits steigt mit der Dauer der Kundenbeziehung auch deren Rentabilität an. Ob sich eine gefestigte und profitable Kundenbeziehung einstellt, entscheidet sich bereits in der On-Boarding-Phase. Unternehmen sollten den Einstieg Ihrer Kundschaft in eine Geschäftsbeziehung deshalb aufmerksam begleiten, aktiv steuern und gestalten. Die frühzeitige Potenzialanalyse gewährleistet, dass sich ein Unternehmen zudem auf die „richtige“ Kundschaft fokussiert.

Verfasser/-in: Sandy-Michael Nüesch

Herausgeber/-in: **Mario Stark, lic. phil. I**

Publikationsformat:

- BATH
- MATH
- Semesterarbeit
- Forschungsbericht
- Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2013

Sprache: Deutsch

Zitation: Nüesch, S. (2013). Entwicklung eines On-Boarding-Programmes für Neukunden mit Potenzial zum Ausbau der Kundenbeziehung.

Schlagwörter (3-5 Tags): On-Boarding, Kundenbindung, Neukunden, Potenzialanalyse,
Share of Wallet

Ausgangslage

Zahlreiche Kundenstämme verschiedener Finanzinstitute weisen gegenwärtig eine Schiefelage auf. Firmen verlieren oftmals massenweise Kundinnen und Kunden in der Anfangsphase einer Kundenbeziehung. Dies geschieht laufend, obschon die Neukundenakquisition sehr teuer ist und weniger Abwanderungen den Gewinn eines Unternehmens überproportional steigern können. Die Gründe für die Beendigung einer Geschäftsbeziehung sind mannigfaltig. Häufig liegt der Hauptgrund darin, dass seitens der Unternehmungen selbst zu wenig Interesse signalisiert wird. Diese sind teilweise nicht in der Lage, zwischen interessanten und uninteressanten Kunden zu unterscheiden, denn es fehlen Möglichkeiten und geeignete Indikatoren, das Potenzial und somit den Wert eines Kunden zu bestimmen.

Ziel

Das Thema On-Boarding und somit die Intensivierung der Kundenbindung in der wichtigen Neukundenphase einer Kundenbeziehung nimmt laufend an Bedeutung zu. Deshalb ist die gegenwärtige Umsetzung eines bestehenden Neukundenprozesses zu beschreiben. Das Ziel besteht darin, basierend auf den gemachten Erkenntnissen ein On-Boarding-Programm sowie einen klaren und verbindlichen Begleitplan für die Kundenberatenden und das Marketing zu entwickeln. Das Programm dient primär dazu, die Kundenbindung zu stärken und das vorhandene Umsatzpotenzial der Kundschaft konsequent auszuschöpfen. Letzteres ist jedoch nur möglich, wenn gleichzeitig evaluiert ist, wie das Potenzial von neu gewonnenen Kunden frühzeitig erkannt werden kann. Um die „richtige“ Kundschaft zu binden, sind geeignete Indikatoren zur frühzeitigen Potenzialerkennung zu benennen und zu beurteilen.

Vorgehen

Ein dynamischer Projektplan definierte die wichtigsten Meilensteine. Eine systematische Literaturübersicht ergänzte die Fragestellung. Die anschliessende Definition wesentlicher Begriffe schuf eine einheitliche Diskussionsgrundlage. Zwecks Evaluation der wichtigsten Prozessmerkmale wurde das European Foundation for Quality Management Modell ausgewählt. Um die vereinbarten Projektziele erreichen zu können, wurde zusätzlich ein Pri-

märforschungsbedarf festgestellt. Der Fragekatalog für die insgesamt vierzehn qualitativen Interviews wurde mit Hilfe der Literaturrecherche und in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber erstellt. Zudem visualisiert der Fragekatalog die ganzheitlichen Zusammenhänge. Der bestehende Neukundenprozess ist durch zehn Interviews mit im Prozess involvierten Mitarbeitenden aufgenommen worden. Das Flussdiagramm als geeignetste Darstellungsmethode des Prozesses überzeugte in einem direkten Methodenvergleich im Bereich Prozess- und Ablaufdiagramme. Drei externe Experteninterviews sowie geeignete Theorien und Studien aus der Sekundärforschung verifizierten die Primärerhebung. Ein Interview analysiert zudem die Konkurrenzsicht. Der bestehende Prozess wurde anschliessend anhand einer Stärken/Schwächen- und Chancen/Gefahren-Analyse analysiert und entsprechende Massnahmen für das On-Boarding-Programm abgeleitet. Die Auswahl einer leicht verständlichen, bildlichen Darstellung für das neue On-Boarding-Programm tragen unterstützend zur späteren Umsetzung bei, obschon dadurch nicht die gleiche Stringenz erreicht wurde. Anlässlich des „Walk before you run-Konzepts“ wurde abschliessend ein Masterplan erstellt und das weitere Vorgehen aufgezeigt.

Erkenntnisse

Den Einstieg von Neukundinnen und -kunden in eine neue Geschäftsbeziehung haben Unternehmen aufmerksam zu begleiten, aktiv zu steuern und zu gestalten. Hierbei sind die ersten 90 Tage einer Geschäftsbeziehung, die sogenannte On-Boarding-Phase, entscheidend. Kundinnen und Kunden erwarten während dieses Zeithorizonts einen hohen Level an Interaktion, sind empfänglich für neue Angebote aber auch wechselwillig. In dieser Zeit entscheidet sich die zukünftige Profitabilität der Kundschaft. Je nach Branche und Kundenbeziehung werden unterschiedliche Zeiträume zur Terminierung der On-Boarding-Phase gewählt. Ein Zeitrahmen von drei Monaten bis zu einem Jahr entspricht hierbei dem Mittel. In der On-Boarding-Phase empfiehlt es sich besonders, die Kundschaft in der Richtigkeit der Entscheidung zu stärken, kognitive Dissonanzen abzubauen, die Zufriedenheit zu fördern und ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Das neue On-Boarding-Programm umfasst demzufolge Massnahmen, die sich mit der Schaffung von Neukundenzufriedenheit beschäftigen und dem Aufbau von Vertrauen widmen um schliesslich eine Kundenbindung zu erreichen. Gleichzeitig wurde darauf geachtet, dass sowohl einseitig, als auch zweiseitig interaktive Massnahmen eingerichtet wurden. Eine äusserst wichtige, einseitig interaktive Massnahme stellen beispielsweise die ersten schriftlichen Informationen dar, die Neukundinnen und -kunden von der Unternehmung erhalten. Zweiseitig interaktive Massnahmen bestehen beispielsweise im persönlichen Kontakt mit der Kundschaft vor Ort, via Brief, E-Mail oder Telefon.

Einige einmalig durchgeführte Massnahmen wurden speziell für die On-Boarding-Phase entwickelt. Der Versand eines Welcome Packages bezweckt den Abbau kognitiver Dissonanzen. Das Ziel des Aktivierungs- sowie Potenzialtelefons besteht darin, die Kundschaft zu Anschlusskäufen zu bewegen und weiteres Potenzial zu eruieren. Die Unterteilung der Befragung in eine Neu- und Stammkundenbefragung berücksichtigt die Veränderung der Kundenerwartungen und Kundenzufriedenheit mit ansteigender Dauer der Kundenbeziehung. Andere Massnahmen wiederum wirken beziehungsphasenübergreifend. Demzufolge wurden kontinuierlich spezifische und allgemein beeinflussende Massnahmen für die Eröffnungs- und die On-Boarding-Phase entwickelt. Ein neues Produktkonzept mit Fokus auf Einfachheit und Kundenservice sowie eine zielgruppenspezifische Ausrichtung des Produkt- und Serviceangebots vermitteln den Kundinnen und Kunden ein ganz neues, innovatives Kundenerlebnis. Der Fokus auf eine hohe Sozialkompetenz bei der zukünftigen Rekrutierung sowie die Wahrnehmung von Zeit und Ort der Kundschaft fördern die Beratungsqualität und somit auch die Kundenbindung. Die Aufhebung bestehender Abteilungsgrenzen bezwecken den Abbau bestehender Denkmuster bei den Mitarbeitenden und fördern deren Verständnis für die Gesamtzusammenhänge. Der Aufbau einer professionellen Social-Media-Kommunikation entwickelt die Kundschaft zu Fans eines Unternehmens. Schliesslich bieten technologische Innovationen den Kundinnen und Kunden einen deutlichen Mehrwert.

Sämtliche Massnahmen dienen der Förderung von Kundenbindung, der Steigerung des Kundenerlebnisses und der Generierung eines Zusatznutzens. Zudem bezweckt das neue, ganzheitlich vernetzte On-Boarding-Programm die Reduktion der Komplexität und den Distanzabbau zur Kundschaft. Das primäre Ziel des neuen Programmes besteht jedoch in der Intensivierung der Kundenbindung in der wichtigen On-Boarding-Phase. Diese wiederum wirkt sich unterstützend auf das Cross- und Up-Selling und somit die Steigerung des Share of Wallet aus. Das neue On-Boarding Programm beinhaltet eine Multi-Step-Kommunikation, eine dazugehörige Multi-Channel-Strategie sowie einen klar und verbindlich ausgestalteten Begleitplan inklusive geeigneter Prozessmessgrössen. Um die extrinsische Motivation der Mitarbeitenden zu fördern, wurde ein kontinuierlicher Incentive in den Begleitplan integriert. Ein detaillierter und mit einer Zeit-, Finanz- und Ressourcenplanung unterlegter Masterplan dient zu Kosten- und Nutzenüberlegungen und zeigt abschliessend einige Quick-Wins auf.

Damit das Potenzial der Kundschaft frühzeitig erkannt werden kann, spielen das individuelle Empfinden und aktive Zuhören der Kundenberatenden die wichtigste Rolle. Massnahmen wie ein Ausbildungsmodul „Potenzialerkennung durch intelligente Fragestellungen“, die Implementierung eines flexiblen und benutzerfreundlichen CRM-Tools oder der

Fokus auf den Kundenwert unterstützen die Unternehmen bei der Auswahl der „richtigen“ Kundschaft. Neben soziodemografischen Potenzialindikatoren besteht bei zunehmender Konkurrenz zukünftig nur dann eine Chance, wenn auch psychografische Indikatoren und insbesondere die Wertvorstellungen der Kundinnen und Kunden berücksichtigt werden.

Fazit für die Finanzinstitute ist, sofern sie ein On-Boarding-Programm betreiben oder einführen wollen, dass nicht nur vereinzelte Massnahmen entwickelt werden sollten. Für ein schlüssiges Gesamtkonzept sind einmalig durchgeführte, kontinuierlich spezifische und die On-Boarding-Phase allgemein beeinflussende Massnahmen abzuleiten. Die Dauer des On-Boarding-Programmes kann wahlweise bis zu einem Jahr oder länger betragen. Die ersten 90 Tage einer Kundenbeziehung sind jedoch entscheidend, denn die Kundschaft erwartet während dieser Zeit eine hohe Interaktion. Zudem hat das On-Boarding-Programm die wichtigsten Prozessmerkmale zu erfüllen. Demzufolge muss der Prozess-eigner bestimmt und sich seiner Rolle bewusst sein. Gleichzeitig muss auch das Ziel des Prozesses bekannt sein und im Einklang zur strategischen Ausrichtung der Unternehmung stehen. Schliesslich sind geeignete Prozessmessgrössen für ein verbindliches Controlling festzulegen und der In- und Output des Prozesses zu bestimmen. Abschliessend sind geeignete Massnahmen und Potenzialindikatoren zu definieren, wie Unternehmen den Verlust der „richtigen“ Kundinnen und Kunden verhindern können.

Literaturquellen:

- Becker, T. (2008). *Prozesse in Produktion und Supply Chain optimieren* (2. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Gouthier, M. (2011). Neukundenmanagement. In H. Hippner, B. Hubrich & K. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* (3. Aufl., S. 377-379). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hippner, H., Leusser, W. & Wilde, K. (2011). CRM – Grundlagen, Konzepte und Prozesse. In H. Hippner, B. Hubrich & K. Wilde (Hrsg.), *Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung* (3. Aufl., S. 25-29). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schmelzer, H. & Sesselmann, W. (2010). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen, Produktivität steigern, Wert erhöhen* (7. Aufl.). München: Carl HanserVerlag.
- Schuh, G. (2006). *Change Management - Prozesse strategiekonform gestalten*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.