

Interne und externe Kommunikationsmassnahmen nach Servicefehlern im Private Banking

Pascal Föhn

Der Begriff des Private Banking beschreibt das Bankgeschäft mit vermögenden Privatkunden, in dessen Rahmen sämtliche Finanzdienstleistungen und damit verbundenen Serviceleistungen zur Erfüllung der speziellen Bedürfnisse dieser anspruchsvollen Kundengruppe bereitgestellt werden. Die starke Liberalisierung und Deregulierung der Finanzmärkte, der technologische Fortschritt, die Tendenz hin zu höherwertigen Sparformen und die Privatisierung der Altersvorsorge führten in den vergangenen zehn Jahren dazu, dass mehr als die Hälfte der Wertschöpfung der Schweizer Grossbanken auf die Vermögensverwaltung, insbesondere im Segment mit vermögenden Privatkunden, zurückzuführen war. Die hohe Profitabilität hatte eine Intensivierung des Wettbewerbes zur Folge, neue Anbieter wie Versicherungen, Auslandbanken und Internet-Broker kämpften in jüngster Zeit vermehrt in Konkurrenz mit den traditionellen Banken um die Gunst der vermögenden Kunden.

Die Bindung von Kunden tritt in den Mittelpunkt des marktorientierten Managements, die Kundenzufriedenheit wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Sie entsteht durch die Beurteilung des Vergleiches zwischen den vom Kunden erwarteten und tatsächlich wahrgenommenen Bankleistungen. Die zunehmende Komplexität der Bankprodukte, laufend neue Innovationen und Kombinationen von klassischen Anlageinstrumenten mit Derivaten sowie ein ständig steigendes Erwartungsniveau des Kunden führen zu einer Zunahme von Fehlern, Missverständnissen und Verzögerungen in der Serviceerstellung. Die Kundenerwartungen werden nicht oder nur unzureichend erfüllt, Unzufriedenheit mit der Bankleistung ist die Folge davon.

An diesem Punkt setzt die vorliegende Arbeit an. Während Servicefehler als nicht vermeidbar angenommen werden, wird die Kundenunzufriedenheit als zentraler Störfaktor einer erfolgreichen Kunde-Bank-Beziehung als weitgehend vermeidbar unterstellt.

Das Ziel der Arbeit liegt darin, die Möglichkeiten der Bank zur Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit nach Servicefehlern (mit dem Begriff des Service Recovery umschrieben) in Abhängigkeit der Kundenreaktion übersichtlich für das Segment des Private Banking darzustellen. Anhand des Kommunikationsverlaufes als zentrales Koordinationsinstrument zur unternehmensinternen und -externen Problemlösung wird auf den Umgang mit Kundenbeschwerden, die Kundenabwanderung, den Boykott von Bankleistungen und negativen Äusserungen des Kunden gegenüber Drittpersonen vertieft eingegangen. Dabei kommt den Kun-

denbeschwerden einen besonderen Stellenwert zu, da sie doch für die Bank die expliziteste Chance eines Kunden zur Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit darstellen. Zuvor werden für das Verständnis elementare Grundlagen und Konzepte wie das Relationship Marketing, Retention Marketing, die Kundenzufriedenheit und die Erwartungen von vermögenden Privatkunden kurz vorgestellt.

Aus verschiedenen in der Arbeit detailliert vorgestellten Untersuchungen ist bekannt, dass sich aber lediglich ein kleiner Teil der unzufriedenen Kunden auch tatsächlich bei der Bank beschweren. Ein aktives Beschwerdemanagement unter dem Stichwort des defensiven Marketing verfolgt dabei das Ziel, durch die Einrichtung und Kommunikation von entsprechenden Beschwerdekäufen den unzufriedenen Bankkunden gezielt zu einer Beschwerdeformulierung zu bringen. Im Private Banking erreichen die Kundenbeschwerden zu über 50% der Fälle den Beschwerdeadressaten über das Telefon, schriftliche Beschwerden in Briefform sind eher die Ausnahme und hängen vom Beschwerdegrund ab. In Bezug auf den Beschwerdeadressaten wird zu über 80% der Fälle der Kundenbetreuer gewählt.

Bei der Beschwerdeannahme geht es darum, die Beschwerdeumstände sowie den Beschwerdegrund zu erfassen. Das Eingehen des Beschwerdeadressaten auf die Probleme des Kunden und die Freundlichkeit im Kundenumgang beeinflussen in dieser Phase die nachfolgende Beschwerdezufriedenheit wesentlich. Während der Beschwerdebehandlung korrelieren neben der Art und Weise der Problemlösung auch die Problemlösungsdauer und der Problemlösungsumfang signifikant mit der Beschwerdezufriedenheit. Für einen differenzierten und optimalen Ressourceneinsatz zur schnellen und einwandfreien Behandlung wird im Rahmen der Arbeit auf die Wichtigkeit einer Kunden- und Beschwerdeanalyse hingewiesen. Erstere dient der Ermittlung des Kundenwertes, zweitere der ursachengerechten Problemlösung des aufgetretenen Fehlers. Falls die Kundenbeschwerde nicht direkt vom Beschwerdeadressaten selbst gelöst werden kann, wird sie intern zur Behandlung weitergegeben. Die Effizienz und Effektivität des Verlaufes der internen Kommunikation zur Beschwerdebehandlung ist dabei in einem hohen Masse abhängig von klar definierten internen Geschäftsprozessen mit entsprechenden Verantwortlichkeiten. Eine modellhafte Konzeption zur internen Beschwerdebearbeitung wird in der Arbeit vorgestellt und beurteilt. Während der Beschwerdebearbeitung gilt es, durch externe Kommunikation gegenüber dem Kunden diesen mit Eingangsbestätigungen, Zwischenberichten und der Mitteilung des Beschwerdeergebnisses auf dem laufenden zu halten. In Bezug auf den Inhalt bei der Kommunikation des Beschwerdeergebnisses wird zwischen finanziellen Massnahmen (bspw. Entschädigungszahlungen oder Preisreduktionen),

produkt- bzw. servicebezogenen Massnahmen (bspw. Wechsel des Anlagefonds) und zwischenmenschlichen Massnahmen (bspw. Entschuldigungen oder der Einsatz von Kundengeschenken) unterschieden. Die Wirkung dieser Massnahmen hängen von der Beschwerdeart und dem Problemlösungsumfang ab.

Mit der Mitteilung des Beschwerderesultates ist aber die externe Kommunikation gegenüber dem Kunden noch nicht abgeschlossen. Ob durch entsprechende interne und externe Massnahmen die Beschwerdeerwartungen des Kunden auch tatsächlich erfüllt und dabei die Kundenzufriedenheit wiederhergestellt wurde, ist zu einem späteren Zeitpunkt zu überprüfen. Dazu können objektive und subjektive Messverfahren unterschieden und Messzahlen zur Überprüfung der Beschwerdezufriedenheit eingesetzt werden.

Auch wenn Kundenbeschwerden in der Praxis der häufigste Grund für die Einleitung des Service Recovery darstellen, kann ein unzufriedener Kunde auch durch andere Reaktionsweisen seiner Unzufriedenheit Ausdruck verleihen. So kann dieser beispielsweise die Bankleistungen boykottieren oder negativ in seinem persönlichen Umfeld über die Bank sprechen. Insbesondere bei vermögenden Privatkunden, welche eine Leistung zum ersten Mal nachfragen, lässt sich ein grosser Einfluss von bestehenden auf neue Kunden feststellen. Die Schwierigkeit für die Bank liegt bei dieser Reaktionsweise des Kunden in der Feststellung der Kundenunzufriedenheit als Ausgangspunkt für entsprechende Kommunikations- und Interaktionsmassnahmen mit dem Kunden. Zu diesem Zweck werden in der Arbeit auf die Voraussetzungen und Elemente eines Frühwarnsystems zur Erkennung der Kundenunzufriedenheit vorgestellt. Im wesentlichen besteht ein solches aus einer Kundendatenbank, einem systematischen Analysekonzept (Data Warehouse und Data Mining) sowie einem Customer Management System. Auch auf verschiedene Frühwarnindikatoren wird im Rahmen der Arbeit hingewiesen.

Eine letzte Reaktionsform des Kunden auf Servicefehler liegt in der vollständigen oder teilweisen Auflösung der Bankbeziehung. In einem solchen Fall ist von Seiten der Bank auf jeden Fall das Gespräch zum Kunden zu suchen, um die Ursachen dieses Verhaltens in Erfahrung zu bringen. Dabei gilt es, in einem Kundenabgangsgespräch auf jeden Fall Rechtfertigungsdiskussionen und Schuldzuweisungen zu unterlassen. Oft wird zudem zu diesem Zweck ein relativ hoher Vertreter der Bank zum Gespräch beigezogen, um dem Bedauern über den Kundenabgang entsprechenden Ausdruck zu verleihen. Die Erfolgswahrscheinlichkeiten zur Aufrechterhaltung einer Kundenbeziehung durch ein erfolgreiches Kundenabgangsgespräch liegt im Private Banking bei rund 40%.

Im letzten Teil der Arbeit wird versucht, die theoretischen Ausführungen zum Service Recovery auf die Praxis der UBS zu beziehen. Durch verschiedene Experteninterviews wurde versucht, die Eigenheiten des Umgangs mit unzufriedenen Kunden im Private Banking gegenüber anderen Privatkunden herauszukristallisieren.

Die Ergebnisse der Untersuchung weisen auf Unterschiede im unternehmensinternen Ablauf, der Zielsetzung sowie den Umgang mit dem Kunden im Rahmen eines aktiven Beschwerdemanagements hin. Es wird ausserdem untersucht, inwiefern IT-Lösungen für Frühwarnsysteme an der Front zur Unterstützung des Kundenbetreuers bereits im Einsatz sind.

Die Arbeit soll letzten Endes durch die Verknüpfung der theoretischen und praktischen Ausführungen vor dem noch immer anhaltenden Vermögensabfluss im Private Banking der UBS konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungsmöglichkeiten im Bereich des Service Recovery geben.