

# Offen kommunizieren

## Praxisorientiertes Beschwerdemanagement als Kundenbindungsinstrument

Aufgrund neuerer technischer Möglichkeiten verteilt sich die Kommunikation mit dem Kunden heutzutage häufig auf mehrere verschiedene Kommunikationskanäle. Die früher zum Bankgeschäft einfach „dazu gehörende“ persönliche Ansprache des Kunden tritt immer mehr in den Hintergrund. Die sich so ausbildende versteckte Kundenunzufriedenheit, gepaart mit der Tatsache, dass die Mitbewerber häufig lediglich einen Mausclick entfernt sind, verstärkt beobachtete Kundenabwanderungstendenzen. Diesem Trend gilt es mit geeigneten - ruhig auch pragmatischen - Lösungsansätzen entgegenzuwirken. So ist dem Kunden häufig ein offenes Ohr und eine damit verbundene langfristige Qualitätssteigerung lieber, als ein innerhalb von internen (dem Kunden selten bekannten) Service-Level-Agreements zugesendetes Standardschreiben, welches ein Bedauern ausdrückt.

Gerade der Ansatz des Multikanal-Bankings hat in den letzten Jahren zu einem deutlichen Rückgang der persönlichen Ansprache und der individuellen Betreuung geführt. Eine hieraus resultierende latente Kundenunzufriedenheit, gepaart mit einer immer austauschbareren Dienstleistung „Banking“ erklärt die beobachteten Kundenabwanderungen. Vielfach bietet jedoch gerade der Kundenservice ein Differenzierungsmerkmal, welches die eigenen Dienstleistungen von denen der Mitbewerber abhebt.

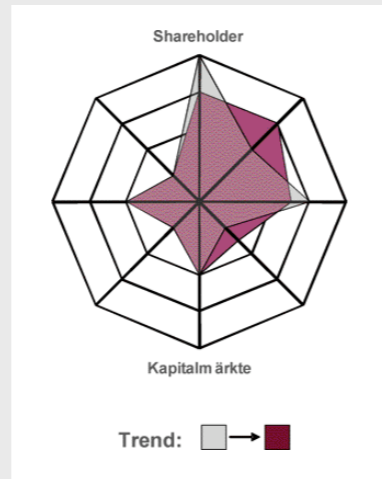
### Kundenorientierung

Der Begriff „Kundenorientierung“ nimmt im Zielsystem vieler Unternehmen seit Jahren eine Schlüsselposition ein. In fast jedem Jahresbericht wird darauf hingewiesen, dass der Kunde das höchste Gut ist und man als kundenorientiertes Unternehmen bestrebt ist, möglichst alle Prozesse auf den Kunden auszurichten. Wie sinnvoll ist es eigentlich

für ein marktwirtschaftlich operierendes Unternehmen, seine Prozesse ausschließlich auf den Kunden auszurichten? Gilt es nicht eher ein ausgewogenes Gleichgewicht zwischen allen Stakeholdern eines Bankhauses hinsichtlich des Ressourceneinsatzes zu erlangen? (siehe Kasten „Stakeholder-Relationship-Management (SRM)“)

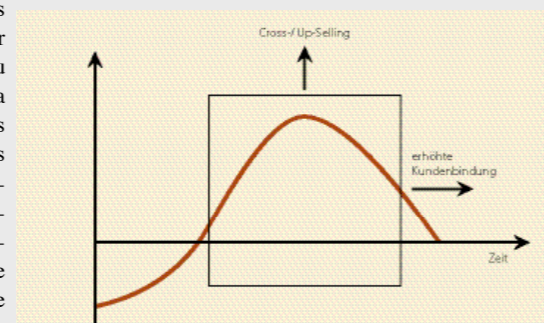
In den letzten Jahren wurde viel Aufwand investiert, um die „Kundenorientierung“ nach Außen zu tragen. So begannen viele Bankhäuser damit eine explizite Beschwerdemanagementabteilung aufzubauen. Viel Geld wird in spezielle Beschwerdemanagementlösungen oder in das Customizing vorhandener Contact-Center-Applikationen investiert. Die Beschwerdemanager erstellen nun häufig neben ihrem Alltagsgeschäft, aus Koordinierung der Kundenkontaktpersonen und Bearbeitung von Vorstandsbeschwerden, regelmäßige Vorstandsberichte, die Auskunft über die folgenden „Kennzahlen“ liefern:

- Anzahl der eingegangenen Beschwerden pro Zeiteinheit
  - Anzahl der eingegangenen Beschwerden pro Abteilung / Filiale
  - Anzahl der eingegangenen Beschwerden pro Produkt/Dienstleistung
- Meistens werden diese reinen „Kennzahlen“, deren Aussagekraft doch recht eingeschränkt ist, in den Vorstandsberichten mit entsprechendem Hintergrundwissen zur Erklärung von zeitlichen Tendenzen angereichert. Im Allgemeinen herrscht allerdings noch häufig die Vorstellung vor, dass die Anzahl der Beschwerden stets zu minimieren ist, da Beschwerden selten als „Einzelschicksal“ eines Multiplikators mit entsprechendem potenziellen Marktschaden betrachtet werden. Die Erkenntnis, dass eine Beschwerde eine nahezu kostenlos erbrachte Beratungsleistung ist, ist



Gleichgewicht zwischen Stakeholder und Kapitalmärkten von Nöten

zwar langläufig verbreitet, jedoch handeln die wenigsten Unternehmen danach, da Kundenbeschwerden oft als lästiges Aufbegehren von Querulanten verstanden wird. Wenn man bedenkt, wie gering häufig der Anteil der direkt an die Beschwerdemanagementabteilung kommunizierte Kundenbeschwerden ist, so wird schnell bewusst, dass – im Gegensatz zur Anzahl der Beschwerden – der Anteil der nicht kommunizierten Beschwerden zu minimieren ist, um möglichst umfassende Informationen für das Qualitätsverbesserungsmanagement zu generieren. Sehr selten werden diese rein Kennzahlen-getriebenen Vorstandsberichte von



Schematische Darstellung des Einflusses von Cross- und Up-Sellingaktionen & Kundenbindungserhöhung auf den Customer-Lifetime-Value

den Beschwerdemanagern mit „lebhaften“ Beispielen aus der Praxis angereichert. Allerdings ließe sich gerade durch die regelmäßige Kommunikation einiger repräsentativer „Einzelschicksale“ das Bewusstsein dafür schaffen, dass es sich eben nicht nur um eine gewisse Anzahl von Beschwerden, sondern um viele Multiplikatoren handelt, die im Worst-Case ihren Bekannten und Freunden von den Produkten der jeweiligen Bank abraten. Im Gegensatz dazu, zeigen Untersuchungen, dass die Kundenbindung eines Beschwerdeführers steigt, wenn seine Beschwerde zu seiner Zufriedenheit bearbeitet wurde. Hierbei wird die Zufriedenheit allerdings in den wenigsten Fällen durch Gutschriften oder Wiedergutmachungs-geschenke erlangt, sondern durch das verhinderte Wiederauftreten des Beschwerdegrundes. Dies kann dadurch erreicht werden, dass die vom Beschwerdemanager vorselektierten Beschwerdegründe direkt dem Qualitätsverbesserungsmanagement zugeführt und in regelmäßigen Abständen auf Wiederauftritt überprüft werden. Als positivem Nebeneffekt fällt es dem Bankhaus umso leichter beim Kunden Cross- oder Up-Selling-Aktionen zu platzieren, je mehr von ihm (z.B. auch durch die Beschwerdeabwicklung) bekannt ist. Somit bildet ein praxisorientiertes Beschwerdemanagement die Grundlage zur Steigerung des Customer-Lifetime-Values und trägt somit direkt zur Ertragssicherung bei.

### Beschwerdemanagement - Der Weg vom Cost- zum Profit-Center

Der „schwere“ Stand des Beschwerdemanagers könnte sich langfristig deutlich verbessern, wenn sich allen Mitarbeiter eines Unternehmens über die Tragweite seines Handelns in voller Gänze bewusst wären. Einerseits bekommt der Beschwerdemanager als zentrale Ansprechperson der verärgerten Kunden diesen Unmut direkt zu

spüren. Andererseits ist er Bankhaus-intern derjenige, der ständig Fehler in teilweise seit langer Zeit „gut funktionierenden“ Prozessen aufzeigt und somit auch von dieser Seite mit Gegenwind zu rechnen hat. Häufig ist selbst den Beschwerdemanagern nicht bewusst, welchen pekuniären Gewinn sie für das jeweilige Bankhaus erwirtschaften. Die Beantwortung der folgenden Fragen bildet die Grundlage zur Abschätzung des erwirtschafteten Betrages:

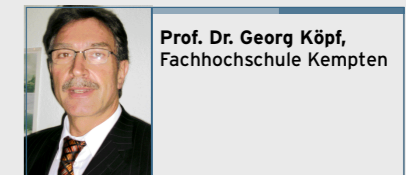
- Wie hoch ist der durchschnittliche Deckungsbeitrag eines Kunden?
- Wie viele Kunden konnten durch die Arbeit des Beschwerdemanagements gehalten werden?
- Hat sich bei den beschwerdezufrieden gestellten Kunden der Kundenwert (Customer-Lifetime-Value) aufgrund von erhöhter Kundenbindung (Verlängerung der Kundenbeziehung) und/oder Up- bzw. Cross-Selling erhöht?
- Hat der Kunde auf Grund der positiven Beschwerdebearbeitung das Bankhaus an Freunde und Bekannte weiter empfohlen?

Diese Fragen können häufig nicht direkt, doch aber unter zu Hilfenahme von gezielt eingesetzten Kundenbefragungen abgeschätzt werden. Einer Abschätzung des an den ROI angelehnten Return on Complaint Management (ROC) steht somit nichts mehr im Wege. Aussagen, wie z.B. „Jetzt haben wir schon seit zwei Jahren ein Beschwerdemanagement, bekommen aber immer noch Beschwerden...“ sollten in Zukunft einfach mit einem positiven ROC beantwortet werden können. Unter Beachtung, dass mit dem Begriff „Beschwerdemanagement“ nicht nur die Kundenbeschwerden im Allgemeinen, sondern im Speziellen neben Loben auch Verbesserungsvorschläge von Kunden zusammengefasst werden, erscheint der „Schritt“ bis zum Bankhaus-internen Verbesserungsvorschlagswesen bzw. Ideenmanagement der eigenen Mitarbeiter nicht mehr weit. Besser geeignet ist anstelle „Beschwerdemanagement“ somit der Begriff „Impulsmana-

gement“, da dieser den deutlich breiteren Ansatz umfassender beschreibt. So gilt es unter Beachtung des Stakeholder-Relationship-Management-Ansatzes alle an das Bankhaus – von welchem Stakeholder auch immer – heran getragenen Impulse aufzunehmen und zu bearbeiten, um so die entsprechenden qualitätsverbessernden und somit umsatzsichernden Maßnahmen einleiten zu können.

### Stakeholder-Relationship-Management (SRM)

Der sich in den letzten Jahren abzeichnende Trend zu mehr Kundenorientierung vernachlässigt, wie bei der früheren extremen Ausrichtung auf den Shareholder, häufig den gesamten sozialökonomischen Kontext eines Unternehmens. Vielfach wird vergessen, dass ein Unternehmen ja nicht nur den Stakeholdern Shareholder und Staat, sondern eben auch seinen Kunden, seinen Lieferanten und seinen Mitarbeitern gegenüber verpflichtet ist. Im Gegensatz zur einseitigen Ausrichtung auf z.B. den Shareholder-Value, wird ein Unternehmen mit Hilfe des Stakeholder-Relationship-Managements (SRM) hinsichtlich der gesamten Beziehungen zu allen Anspruchsgruppen erfasst. Entsprechend dem Gleichgewicht in der Natur, sollte das ständige Ziel eines Unternehmens sein das Verhältnis zu allen seinen Stakeholdern in Einklang zu halten, um so eine einseitige Ausrichtung zu vermeiden. ■



Prof. Dr. Georg Köpf, Fachhochschule Kempten



Dr. Oliver Ratajczak, Leitender Berater bei der Ropardo AG, einem in Leverkusen ansässigen mittelständischen IT-Dienstleister