

EFFIZIENTES BESCHWERDEMANAGEMENT

Zufriedene Kunden, mehr Ertrag und geringere Kosten

Vor dem Hintergrund erhöhter Wechselwilligkeit und sinkender Kundenloyalität erhält die verstärkte Bindung des Kunden eine zentrale strategische Bedeutung. Starke Kundenbeziehungen erbringen ein Mehrfaches an Erträgen bei vergleichsweise geringen Kosten. Loyale und dauerhafte Geschäftsbeziehungen sind zentrale Erfolgsfaktoren für die Schaffung eines ökonomischen Kundenwerts.



Das Fundament dazu ist ein professionell ausgestaltetes Customer Experience Management. Im Kern geht es dabei um die Schaffung positiver Erfahrungen und Erlebnisse. Vorrangiges Ziel ist die Stärkung der Kundenzufriedenheit und damit der Aufbau einer emotionalen Kundenbindung.

Ein effektives Customer Experience Management umfasst drei wichtige Handlungsfelder:

▷ **Zufriedenheitsmanagement**

Die Kundenzufriedenheit wird maßgeblich davon beeinflusst, wie der Kunde seine Bank insgesamt erlebt. Deshalb ist es wichtig, die einzelnen Kunden-Kontaktpunkte zu identifizieren und möglichst positiv zu gestalten.

▷ **Beziehungsmanagement**

Ein gezieltes Customer Relationship Management zeichnet sich durch interaktive und partnerschaftliche Gestaltung der Geschäftsbeziehung aus. Das erfordert eine ganzheitliche Beratung, Interaktion durch Kundennähe, Aufbau von Sympathie sowie kundenorientierte Geschäftsprozesse.

▷ **Beschwerde-management**

Hierbei sollen die durch Kundenunzufriedenheit gefährdete Geschäftsbeziehungen wieder stabilisiert und potenzielle Problemfelder erkannt werden. Kundenorientierte Problemlösungen sowie ein professioneller Umgang mit Beschwerdefüh-

ernern sind dabei wichtige Elemente.

Der unzufriedene Kunde

Trotz Qualitätsmanagement, verbesserter Technologien und intensiver Beratung sind Fehler nie ganz auszuschließen. Die Folge: Der Kunde ist unzufrieden. Unzufriedenheit entsteht immer dann, wenn die empfundene Qualität (Leistungswahrnehmung) nicht der Erwartungshaltung des Kunden entspricht. Dies schließt sowohl die Leistungsebene (Produkte, Prozesse) als auch die Beziehungsebene (Beratung, Servicequalität) mit ein. Auf diese negative Differenz und der damit zusammenhängenden Unzufriedenheit kann ein Kunde unterschiedlich reagieren:

▷ **Keine Reaktion:** Bei etlichen nicht als schwerwiegend empfundenen Problemen wird der Kunde trotz seiner Unzufriedenheit nichts unternehmen. Vielen sind die mit einer Beschwerde verbundenen Mühen und der mit einem Bankwechsel verbundene Aufwand zu hoch.

- ▷ **Negative Propaganda:** Unzufriedene Kunden behalten ihren Ärger nicht für sich, sondern erzählen negative Erlebnisse weiter. Empirische Untersuchungen zeigen, dass ein unzufriedener Kunde rund elf weiteren Personen im Freundes- oder Bekanntenkreis von seinen negativen Erfahrungen berichtet. Dabei spielen heute Soziale Medien wie Facebook eine gewichtige Rolle.
- ▷ **Wechsel zur Konkurrenz:** Die radikalste Reaktion ist der Abbruch der Geschäftsbeziehung. Kommt es wiederholt zu Enttäuschungen bzw. gibt es mehrere Anlässe für Unzufriedenheit, ist die Toleranzschwelle des Kunden irgendwann überschritten, und er wird die Geschäftsbeziehung abbrechen.
- ▷ **Beschwerden bei Dritten,** also bei Institutionen, die die Belange von Kunden vertreten. Beispiele sind die deutschen Verbraucherzentralen oder das Sozialministerium in Österreich.
- ▷ **Beschwerden bei der Bank:** Nur knapp ein Drittel der unzufriedenen Kunden beschwert sich tatsächlich direkt beim Kreditinstitut.

Die Bedeutung des Beschwerdemagements

In der Praxis kann man immer wieder beobachten, dass Beschwerden eher negativ empfunden werden. Mitarbeiter gehen unzufriedenen Kunden lieber aus dem Weg, da es ihnen unangenehm ist, auf eigene Fehler hingewiesen zu werden. Diese Einstellung ist falsch, denn jede Beschwerde ist eine Chance. Der

Kunde bietet hier die Möglichkeit, eine gestörte Geschäftsbeziehung zu klären.

Die größten Erfolge mit dem Beschwerdemanagement werden erzielt, wenn es gelingt, den Anforderungen der Kunden, des Bankbetriebs und der Mitarbeiter gleichermaßen gerecht zu werden. Das nutzt dem Kunden, denn er fühlt sich ernst genommen. Darüber hinaus hilft dies auch der Bank: Die gefährdete Kundenbeziehung wird stabilisiert; eine – im Sinn des Kunden – positive Bearbeitung der Beschwerde stärkt die Kundenbindung und Kundenloyalität. Ein aktives Beschwerdemanagement trägt zum Aufbau eines positiven Images bei. Die Tatsache, dass Beschwerden ernst genommen werden, stärkt das Vertrauen in die Bank. Durch die Analyse von Beschwerden können vorhandene Qualitätsmängel sowie betriebliche Schwächen lokalisiert werden. Und natürlich hilft gutes Beschwerdemanagement auch den Mitarbeitern, denn ausgearäumte Beschwerden stellen eine nicht zu unterschätzende Verkaufschance dar. Weit mehr als die Hälfte jener Kunden, für die eine Beschwerde positiv erledigt wurde, machen erneut Geschäfte. Werden die Erwartungen des Kunden hinsichtlich der Beschwerdeantwort erfüllt, wirkt dieser Kunde als wertvoller Multiplikator im Empfehlungsgeschäft.

Aus regulatorischer Sicht

Neben diesen betriebswirtschaftlichen Aspekten gibt es auch eine rechtliche Dimension. In diesem Zusammenhang ist eine neue EU-Richtlinie von Bedeutung, die beschreibt, wie das Beschwerdemanagement in Finanzinstituten zu betreiben ist. Um einen angemessenen Schutz der Verbraucher sicherzustellen sollen diese Leitlinien u. a. die Erwartungen an die Organisation der Beschwerdeabwicklung definieren sowie eine Orientierung zu den Verfahren der Beschwerdebearbeitung vermitteln. Für die Praxis sehr relevant ist auch die Leitlinie Nr. 4, die eine Meldepflicht für Beschwerdefälle festlegt.

Banken sollten sich also mit einem professionellen Beschwerdemanagement intensiver

als bisher auseinandersetzen. Was sind die relevanten Handlungsfelder, und welche Anregungen lassen sich für die Praxis vermitteln?

Elemente des Beschwerdemanagements

Ein umfassendes Beschwerdemanagement ist ein System mit bestimmten Bausteinen, zwischen denen vielfältige Beziehungen bestehen.

Um den Qualitätsgedanken konsequent zu verfolgen, ist es zweckmäßig, das Beschwerdemanagement als eigene Stelle zu definieren. In Deutschland hilft hier etwa das beim Bankenverband angesiedelte Ombudsmannverfahren. Ähnlich agiert in Österreich beispielsweise die Erste Bank, die seit vielen Jahren eine eigene Ombudsstelle unterhält. Somit steht dem Kunden sowohl ein dezentraler (über den Betreuer) als auch ein zentraler Weg für seine Beschwerden zur Verfügung.

Strategische Funktionen beim Beschwerdemanagementprozess sind

- ▷ die Überwachung der Einhaltung der Servicestandards,
- ▷ das Gesamtcontrolling des Beschwerdeprozesses,
- ▷ die Analyse, Auswertung und Klassifizierung der Beschwerden,
- ▷ die Identifizierung von Verbesserungsbedarf und Initiierung von Maßnahmen,
- ▷ die Koordinierung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) sowie
- ▷ die Aufgabe, die Stimme des Kunden in Form von Reports oder im Rahmen von Projekten ins Unternehmen zu tragen.

Anforderungsprofil der Mitarbeiter

Mitarbeiter im Beschwerdemanagement nehmen vielfältige Aufgaben wahr. Deshalb werden an sie hohe Anforderungen gestellt. Neben den branchenüblichen fachlichen Fähigkeiten benötigen sie vor allem soziale und kommunikative Fähigkeiten.

Vielfach handelt es sich bei Gesprächen mit Beschwerdeführern um heikle Situationen, die noch dazu von großer Emotionalität

geprägt sind. Dabei sind dann Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Hilfsbereitschaft, Einfühlungsvermögen und Belastbarkeit besonders gefragt.

Der Beschwerdemanagementprozess

Der direkte Prozess zielt auf die Bearbeitung der Einzelfälle mit unmittelbarem Kundenkontakt ab. Ziel muss es sein, möglichst viel und möglichst rasch über die Anlässe von Kundenunzufriedenheit zu erfahren. Den Kunden müssen daher alle Beschwerdekä-näle offenstehen, über die sie leicht und unkompliziert mit der Bank kommunizieren können.

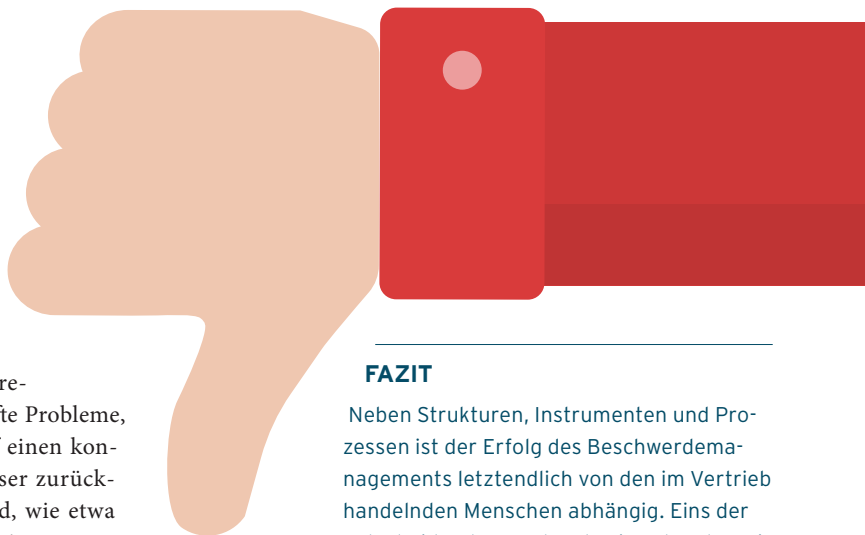
Es hat sich bewährt, in den Filialen sog. Beschwerdefolder auszulegen. Die Ordner tragen ein Portraitfoto des zuständigen Mitarbeiters auf dem Cover, sodass das Beschwerdemanagement ein Gesicht bekommt. Die Kunden werden unter dem Motto „Sagen Sie's Herrn Strasser“ aufgefordert, Anregungen sowie Beschwerden kundzutun. In anderen Filialen gibt es eine Feedback-Säule, an der Kunden auf elektronischem Weg Mitteilungen posten können. Auch Social Media sollte für das Beschwerdemanagement in Betracht gezogen werden.

Beschwerden systematisch erfassen

Der nächste Schritt in einem strukturierten Beschwerdeprozess ist die lückenlose Erfassung aller Kunden- und Beschwerdedaten. Das hilft bei der Vorbereitung des nächsten Kundengesprächs. Auch bei einem Betreuerwechsel sind derartige Hinweise äußerst wertvolle Informationen.

Grundsätzlich müssen alle Beschwerden (auch die gelösten) erfasst werden. Sie sind die Grundlage für eine aussagekräftige Analyse der Beschwerdeursachen. Diese Analyse ist wiederum Voraussetzung, um häufig auftretende Problemfelder schnell erkennen und Verbesserungen anstoßen zu können.

Die Chronologie eines Beschwerdefalls muss in der Beschwerdedatenbank erfasst werden. Ziel ist neben der Erfassung aller Daten die lückenlose Verfolgung der einzelnen



Bearbeitungsschritte. In der Ombudsstelle erfolgen das Qualitätscontrolling und, falls erforderlich, die Nachbearbeitung.

Je nach Komplexität des Beschwerdefalls gibt es für die Herbeiführung einer Lösung unterschiedliche Vorgehensweisen. Einfach gelagerte Fälle werden im Filialvertrieb meist direkt erledigt. Andere Beschwerden werden an die Ombudsstelle weitergeleitet, die meist zur Prüfung und Klärung des Vorfalles interne Fachabteilungen und Stellen mit Produktverantwortung einbindet. Bei bestimmten Sonderfällen ist die Einbindung von Spezialabteilungen zwingend vorgeschrieben. Das betrifft beispielsweise Beschwerden mit juristischer Relevanz oder MiFID-relevante Fälle (Wertpapierbeschwerden).

Unabhängig davon, von welcher Organisationseinheit der Fall bearbeitet wird, sind bestimmte Qualitätsstandards verbindlich einzuhalten. So ist die Schnelligkeit der ersten Reaktion von besonderer Bedeutung. Das kann auch zunächst eine Antwort-Mail oder ein Telefonat sein, wo dem Kunden mitgeteilt wird, bis wann er mit einer Erledigung rechnen kann.

Der indirekte Beschwerdemanagementprozess

Wie der direkte, so muss auch der indirekte Beschwerdemanagementprozess strukturiert und systematisch gestaltet werden. Hier geht es darum, aus den Kundenfeedbacks Verbesserungsbedarf abzuleiten und gezielt weiterzugeben, wie z. B. beim Kunden Impuls Management (KIM) bei der Erste Bank. Dafür verantwortlich sind die Customer Experience Manager im sog. CX-Team.

Sie erfassen alle auftretenden Beschwerden und Probleme und klassifizieren sie in vier Gruppen. Bei klassischen Einmaldungen, die einen Fehler vermuten lassen, wird sofort eine Problembehebung angestoßen. Zudem gibt es regelmäßige, länger bekannte, meist gehäuft auftretende Probleme, wie z. B. wiederholt defekte SB-Geräte. Diese Themen kommen meist flächendeckend

vor. Hinzu kommen spontan auftretende, gehäufte Probleme, die meist auf einen konkreten Auslöser zurückzuführen sind, wie etwa der Versand eines unverständlichen Kundenbriefs.

Darüber hinaus gibt es aber auch brisante Ad-hoc-Probleme, die plötzlich auftreten und sehr zeitkritisch sind. Fällt beispielsweise das Online Banking aus, muss die Behebung des Problems und die Kommunikation zum Kunden sehr rasch erfolgen.

Nach der Klassifizierung werden die Beschwerden eingehend analysiert, um festzustellen, bei welchen Produktbereichen sich die Beschwerden häufen, ob sich die Klagen wiederholen und von welchen Kunden öfter Beschwerden kommen. Die Ergebnisse der Auswertungen werden in einem Feedback-Circle diskutiert, in dem sowohl die Ombudsstelle als auch das CX-Team vertreten sind. Dort erfolgt eine Priorisierung der aufgezeigten Problemfälle sowie die Festlegung der weiteren Vorgehensweise. Über die erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen und die konkreten Umsetzungsschritte entscheidet wiederum ein eigenes Gremium, bestehend aus dem CX-Team, den Bereichsleitern Vertrieb, Marketing und Produktstellen sowie Compliance und Revision. Dieses Gremium trifft sich alle sechs bis acht Wochen.

Sämtliche im indirekten Beschwerdemanagementprozess dargestellten Schritte werden in einer sog. KIM-Liste vom CX-Team dokumentiert. Darüber hinaus wird der Status der initiierten Verbesserungsmaßnahmen beobachtet (Tracking). Der Verlauf der Bearbeitungsschritte wird konsequent verfolgt und die Maßnahmen in einem Phasenablaufschema dokumentiert. Entscheidend ist letztendlich, wie sich durch die Verbesserung die Kundensituation zum Positiven entwickelt hat.

FAZIT

Neben Strukturen, Instrumenten und Prozessen ist der Erfolg des Beschwerdemanagements letztendlich von den im Vertrieb handelnden Menschen abhängig. Eins der entscheidenden Merkmale eines kundenorientierten Beschwerdemanagements ist somit eine leistungsstarke und motivierende Beschwerdekultur. Die bewusste Entwicklung, Gestaltung und Pflege einer „neuen“ Beschwerdekultur bildet einen wichtigen und oftmals unterschätzten Erfolgsfaktor des Customer-Experience-Ansatzes, der – stärker als organisatorische Regeln oder Funktionsbeschreibungen – die Einstellung und Geisteshaltung der Mitarbeiter beeinflusst. Bei der Entwicklung und Pflege der Beschwerdekultur kommt dem Topmanagement eine zentrale Rolle zu. Nachhaltige Kundenorientierung beginnt beim Vorstand. Daneben leisten die Führungskräfte einen wichtigen Beitrag, denn sie beeinflussen unmittelbar ihre Mitarbeiter. Es gilt, die Mitarbeiter zu einem kundenorientierten Umgang mit Beschwerden zu motivieren und ihnen klar vor Augen zu führen, warum dieses Thema für die Bank wichtig ist. Daneben müssen alle Mitarbeiter im richtigen Umgang mit Beschwerden entsprechend geschult werden. Neben dem „Handwerkzeug“ der Beschwerde-Erledigung müssen sie befähigt werden, mit „Bad News“ bzw. negativen Erfahrungen konstruktiv umgehen zu können.

Autoren: Prof. Dr. Anton Schmoll, Dozent an der FH für Bank- und Finanzwirtschaft des BFI, Wien. Andrea Böhm ist Customer Experience Managerin und Prozessowner des Beschwerdemanagementprozesses in der Erste Bank Österreich in Wien.