

E-Mail Kundenservice in Banken

Benchmarks im E-Mail Management mehrstufiger E-Mail Anfragen

Autoren: **Wiebke Majka**
 Johnny Dingemane
 Thomas Fiener

Management Summary

Der erste Eindruck entscheidet. Diese Erkenntnis trifft auch auf die äußere Form und die inhaltliche Qualität von E-Mails zu. Rasches Reaktionsvermögen und ein qualitativ hochwertiger Standard sind entscheidende Erfolgsfaktoren für Kreditinstitute im Bereich der elektronischen Kommunikation.

Empirische Untersuchung

Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden 155 Kreditinstitute mit Hauptsitz in Deutschland ausgewählt, um deren Reaktionsverhalten auf mehrstufige E-Mail-Anfragen zu testen. Die Institute wurden in fünf Gruppen aufgeteilt:

- Direktbanken
- Genossenschaftsbanken
- Großbanken
- Privatbanken
- Sparkassen

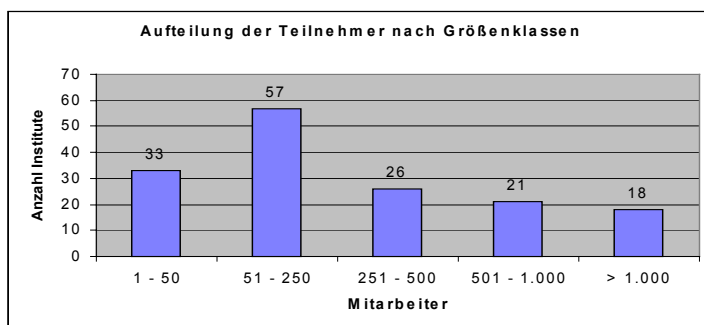
Unternehmensgröße

Ein weiteres Kriterium bei der Auswahl der Kreditinstitute war die Unternehmensgröße. Da Schwächen der zeitlichen Qualitätskomponente in der Weiterleitung an den zur Beantwortung qualifizierten Mitarbeiter begründet sein könnten, erfolgte die Definition der Unternehmensgröße anhand der Anzahl der Angestellten. Unter Umständen ermöglichen höhere Investitionsbudgets bei größeren Instituten einen besseren technischen Support der E-Mail-Kommunikation. Dies würde in der Folge zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Es wurden die folgenden fünf Größenklassen gebildet:

- bis 50 Angestellte
- 51 – 250 Angestellte
- 251 – 500 Angestellte
- 501 – 1.000 Angestellte
- über 1.000 Angestellte

Um eventuelle regionale Unterschiede in der Bearbeitungsqualität von E-Mail-Anfragen festzustellen, wurde eine bundesweite Streuung der ausgewählten Institute angestrebt. Für die Genossenschaftsbanken, Großbanken und Sparkassen konnte diese Ausgewogenheit erreicht werden. Aufgrund der in Deutschland oftmals nur lokal ansässigen Privat- und Direktbanken war eine gleichgewichtete Diversifikation nicht möglich. Eine differenzierte, regionale Untersuchung der Ergebnisse wurde aus diesem Grund nicht weiter verfolgt. Dennoch sollten die letztgenannten Bankengruppen, die sich in der Werbung als kundenfreundlich und bedarfsorientiert präsentieren mit in die Analyse einfließen.

Die 155 ausgewählten Kreditinstitute unterteilten sich in 49 Genossenschaftsbanken, 40 Sparkassen, 35 Privatbanken, 19 Großbanken und 13 Direktbanken. Die Institute verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Größenklassen:



Testfragen und Erhebungsverfahren

Um die IST-Situation des Antwortverhaltens auf per E-Mail eingehende Anfragen zu untersuchen, wurden die gewählten Kreditinstitute mit drei unterschiedlichen, alltäglichen Kundensituationen im Rahmen des Silent-Shopper-Verfahrens konfrontiert und deren Antworten analysiert.

Silent-Shopper oder auch **Mystery-Shopper** sind sog. **Testkäufer**, die für die Mitarbeiter eines Unternehmens nicht erkennbare, „reale“ Kundensituationen simulieren, um aus dem Mitarbeiterverhalten Rückschlüsse auf die Vorteile oder Mängel eines Dienstleistungsprozesses schließen zu können. Das Verfahren ermöglicht darüber hinaus einen Branchenvergleich, wenn gleichzeitig Testkäufe bei den Mitbewerbern durchgeführt und die Beobachtungen unter festgelegten Kriterien in Bezug zueinander gesetzt werden.

Jedes der ausgewählten Kreditinstitute wurde über drei verschiedene Freemail-Adressen zeitversetzt „angemailt“. Die Mitarbeiter erhielten neben der unmissverständlichen Darstellung des Kundenwunsches nur die E-Mail-Adresse und den Namen des potenziellen Kunden als Werkzeug.

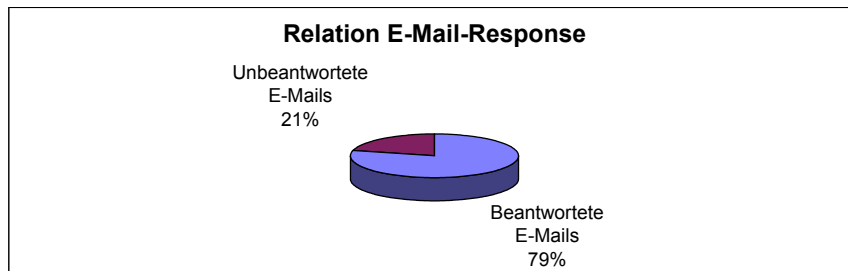
Die formulierten Fragestellungen bezogen sich inhaltlich auf drei verschiedene Fachbereiche, um dem Ziel einer detaillierten Bestandsaufnahme gerecht zu werden. Neben der Darstellung des Kundenwunsches wurde bei der Fragenformulierung auf eine der Kundensprache entsprechenden Syntax geachtet. Über einfache Formulierungen und inhaltliche Differenzierungen sollte zum einen gewährleistet werden, dass die Testsituation für den Mitarbeiter nicht erkennbar ist. Zum anderen galt es, durch divergierende inhaltliche Schwerpunkte sicherzustellen, dass die Beantwortung nicht zwangsläufig durch den jeweils selben Mitarbeiter erfolgen kann oder muss. Es wurde so vermieden, dass die Ergebnisse auf das Können oder Unvermögen eines einzelnen Mitarbeiters zurückzuführen sind.

Ziel waren somit bestenfalls **465 E-Mail-Antworten** von unterschiedlichen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Aufgabenbereichen, um dem Anspruch einer breit angelegten Untersuchung gerecht zu werden und „Zufallstreffer“ auszuschließen.

Grundsätzliche Aussagen

„Nichts ist unmöglich“ – Dies zeigt das breite Spektrum der Auswertungsergebnisse der empirischen Untersuchung.

Auf die insgesamt 465 gestellten Fragen wurden von den Testkandidaten 367 beantwortet. Dies entspricht einer Quote von 79 %. Ohne Antwort blieben folglich 21 % und damit 98 Fragen (vgl. Abbildung).



Bei Betrachtung der Stringenz der Fragenbeantwortung ist festzuhalten, dass 55 % der Institute durchgängig auf alle drei eingegangenen Fragen geantwortet haben. Nur zwei E-Mails wurden von 28 % der Testkandidaten bearbeitet. Lediglich eine Frage beantworteten 15 %. Von 2 % wurde eine Beantwortung völlig verweigert.

Vergleicht man das Antwortverhalten der einzelnen Institutsgruppen untereinander, werden deutliche Unterschiede sichtbar. Primus in dieser Auswertungskategorie waren die Direktbanken, bei denen 10,3 % der E-Mails unbeantwortet blieben. Im Vergleich: 29,6 % der an die Gruppe „Großbanken“ gestellten Anfragen blieben ohne Antwort. Das „gute“ Ergebnis der Direktbanken überrascht nicht, da gerade das Internetbanking und damit auch die Kommunikation über dieses Medium mutmaßlich die Strategie und das Kerngeschäft dieser Institutsgruppe darstellt.

Telefoninterviews

In einem **zweiten Schritt** erfolgte eine Vertiefung und eine genauere Analyse der Ergebnisse durch **Telefoninterviews** mit ausgewählten Kreditinstituten. Diese Maßnahme wurde von der Idee getragen, über die Erfassung der aktuellen Situation hinaus, Gründe für das Antwortverhalten zu erfahren, um in einem letzten Schritt allgemein gültige Gestaltungsvorschläge zur zielführenden Nutzung des Kommunikationsmediums E-Mail ableiten zu können.

Optimierungsanforderungen

Die Auswertung der Befragung und das Ergebnis der Telefoninterviews zeigen eindeutig das notwendige Optimierungserfordernis im Umgang mit Anfragen via E-Mail auf. Es müssen einheitliche und allgemein gültige Richtlinien für die Dimensionen „Qualität“ und „Mindestanforderungen“ definiert werden, um die interne und externe Kommunikation in Unternehmen nachhaltig zu regeln. Die Anweisungen sollen nicht ausschließlich die revisionsrelevanten bzw. rechtlichen Bereiche klären, sondern auch als Unterstützung für den täglichen Umgang mit dem Medium E-Mail als eine Art „Nachschlagewerk“ dienen.

Die in dieser Studie aufgeführten Optimierungen basieren auf den Kriterien der in der empirischen Untersuchung angewandten Scoring Modelle und werden analog in die Dimensionen **Mindestanforderungen** und **inhaltliche Qualitätsstandards** unterteilt. Bei der Entwicklung der Verbesserungsvorschläge wird teilweise auf die Ergebnisse der Telefoninterviews zurückgegriffen, um einzelne Gedanken weiterzuentwickeln und mit eigenen Ideen sinnvoll zu kombinieren. Hierbei werden sowohl organisatorische als auch technische Ansätze verfolgt. Im erstgenannten Bereich werden Lösungen aufgezeigt, die unabhängig von Größenklasse und Institutsgruppe ohne weitreichende Einführungsanforderungen oder Investitionen realisierbar sind. Der Einsatz von technischen Hilfsmitteln ist immer dann notwendig und sinnvoll, wenn „lästige“ Routinearbeiten entfallen und ein hohes E-Mail-Aufkommen ein geordnetes Management erfordert. Die Verhältnismäßigkeit der Kosten-Nutzen-Relation muss hierbei im Einzelfall geprüft werden.



Abbildung 8: Bausteine einer optimalen E-Mail-Kommunikation