

Messung der Dienstleistungsqualität im Private Banking

Kundenbefragung Capital Bank - Zusammenfassung

In Zusammenarbeit mit der Universität Koblenz führte die Capital Bank im Zeitraum von zwei Jahren eine Kundenbefragung zur Messung der Dienstleistungsqualität in Ihrem Unternehmen durch. Insgesamt 327 KundInnen erklärten sich bereit, an der Umfrage teilzunehmen. Der Capital Bank liegt ein 48-seitiger Auswertungsbericht vor - die wesentlichen Erkenntnisse seien im Folgenden kurz angeschnitten.

PRIVATE BANKING WITH A
CAPITAL P
CAPITAL → BANK

Private Banking ist ein attraktives Marktsegment - darauf deuten allein Anzahl und Namen der großen Beratungsunternehmen hin, die wohl nicht ohne Grund entsprechende Forschung zu diesem Thema unternehmen. Aufgrund der Attraktivität nimmt jedoch auch der Wettbewerbsdruck zu, wie ein signifikanter Anstieg der Anbieterzahlen in den letzten 20 Jahren zeigt. Da das Bankgeschäft als Dienstleistung zu sehen ist, spielt die Kundenzufriedenheit eine bedeutende Rolle - sie wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Zufriedene Kunden reagieren nicht nur weniger empfindlich auf Preiserhöhungen, sondern haben auch einen positiven Effekt für die Unternehmensreputation. Als wichtigste Erkenntnis steht, dass die zufriedenen Kunden einen hohen positiven wirtschaftlichen Wert für das Unternehmen haben. Kundenzufriedenheit stellt die Grundlage für eine lang anhaltende Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen dar, während die Beziehungsdauer wiederum enormen Einfluss auf die Rentabilität hat. Die Kosten bei einem Wiederverkauf an bestehende Kunden sind um 20% geringer als im Vergleich zu Neukunden - dies ist wissenschaftlich erwiesen. Eine Erhöhung der Kundenbindungsrate bei besonders profitablen Kunden wirkt sich um bis zu 60% auf den Umsatz des Unternehmens aus.

Auf Grund der hohen Heterogenität der Anbieterseite steht der Kunde jedoch vor dem Problem der Auswahl des richtigen Dienstleisters für sein Vermögen. Für die Anbieter selbst ist es daher ein ambitioniertes Ziel, sich im Wettbewerb herauszuheben - sei es durch eine hochwertige Beratung und/oder ein umfangreiches Produktspektrum, das den Kunden anspricht. Doch nicht nur für den Kunden ist es von großer Bedeutung, die Stärken und Schwächen der Marktteilnehmer zu kennen. Auch auf Unternehmensseite ist eine stetige Analyse der eigenen Kompetenzen unerlässlich, um die eigene Servicequalität stetig zu verbessern. Um an den richtigen Stellschrauben drehen zu können muss festgestellt werden, welche Bereiche der Dienstleistung von den Kunden als besonders wichtig eingestuft werden. Die zentrale Frage ist: Welche Teilbereiche haben den größten Effekt auf die Gesamtbeurteilung der Dienstleistung?

Damit nun ein Dienstleister aus dem Bereich des Private Banking die Güte seiner "Ware" messbar machen und somit Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit und damit das Potential seines Kundenportfolios ziehen kann, benötigt er Werkzeuge. Das Institut für Qualitätsmessung im Private Banking der Universität Koblenz führt im Rahmen dieser Bewertungsprozesse von Finanzdienstleistungen eine Kundenbefragung durch, anhand deren Auswertung wichtige Erkenntnisse für den jeweiligen Anbieter gezogen werden können. Im Fokus der Untersuchung mit Hilfe eines speziell entwickelten Fragebogens - dieser enthielt 120 Abfragen zzgl. Erhebung demografischer Daten - liegt die Bewertung der Dienstleistungsqualität der Capital Bank durch ihre Kunden. Die Ergebnisse werden analysiert und präsentiert, um Stärken und Schwächen in einzelnen Teilbereichen zu lokalisieren. Die Interpretation der Ergebnisse soll elementare Fragen zur gebotenen Qualität der Capital Bank klären. Wo darf sich das Institut auf seinem Weg bestätigen fühlen? Wo sind Punkte, an denen die Capital Bank tätig werden und ggf. nachbes-

serten muss? Wo differieren Auffassungen unterschiedlicher Kundengruppen - sei es in einer Geschlechtertrennung, Kategorisierung nach liquiden Vermögen, Berater, ect.? Der Capital Bank liegt ein 48-seitiger Endbericht vor, in dem die Evaluationsergebnisse in unterschiedlicher Weise präsentiert und diskutiert werden, wobei sich die Darstellung auf wesentliche Schwerpunkte konzentriert. Abschließend wurden Empfehlungen ausgesprochen, an welchen Stellen Schwächen lokalisiert wurden und Handlungsbedarf bestehen könnte. Die Umsetzung geeigneter Maßnahmen obliegt der Capital Bank. Positive wie negative Tendenzen (sei es durch getroffene Maßnahmen zur Verbesserung von Schwachstellen oder durch die „gewöhnliche“ Entwicklung im Institut) werden bei kontinuierlicher Analyse erkennbar.

Bei der Befragung wurde die Anonymität der Kunden gewahrt. Zwischen der Universität Koblenz und der Capital Bank fand KEIN Austausch von einzelnen Datensätzen statt! Die KundInnen hatten jedoch die Möglichkeit am Ende des Fragebogen erhalten, die Anonymität aufzulösen und die Weitergabe des Fragebogens an die Capital Bank zu erlauben.

Zahlen zu den TeilnehmerInnen

Für die Erhebung von Daten konnten im Zeitraum von 01.02.2013 bis 28.02.2015 insgesamt 327 Kunden zur Teilnahme an der Befragung gewonnen werden - bei insgesamt 819 kontaktierten KundInnen (also etwa 80% des aktuell gesamten Kundenstamms der Capital Bank) entspricht dies einer **Rücklaufquote von 39,93%**. Insgesamt 200 Personen füllten den Fragebogen über die bereitgestellte Online-Fassung aus, 127 weitere KundInnen nutzen die Alternative der Papierform. Die überwiegende Anzahl der Fragen/Aussagen - im folgenden Items genannt - konnte über eine 5-Punkt Likert Skala bewertet werden. Die Skala bestand aus fünf Abstufungen, beginnend mit der stärksten positiven Ausprägung „stimme vollkommen zu“ (1) bis hin zur negativen Meinungsbildung eines „stimme überhaupt nicht zu“ (5). Die Nennung eines neutralen Mittelwertes wurde erlaubt. Wenige Items waren als Pflichtkomponente zu beantworten, die Mehrzahl war optional. Insgesamt lag die Ausfüllquote (ohne soziodemografischen Befragungsteil) zwischen 0.00% und 100.00% der aufgelisteten Items, wobei 317 der 327 KundInnen mehr als 50% der Abfragen beantworteten. Im Mittel beträgt die **Ausfüllquote 89,92%**.

Im Feld der ausgewählten TeilnehmerInnen ist ein deutlicher Überhang an männlichen Kunden feststellbar. 280 KundInnen (85,63% von 327) beantworteten die Frage nach ihrem Geschlecht, 210 darunter sind **männlich, 70 weiblich**. Durchschnittlich seit **knapp neun Jahren** (8,95) sind die Teilnehmer **Kunden der Capital Bank**, die längste Zugehörigkeit wird auf 25 Jahre datiert, die kürzeste auf gerade einmal ein Jahr. Knapp ein Drittel (**31,10%**) derjenigen, die ihre berufliche Situation offengelegt haben (283 von 327, 86,54%), sind bereits **Pensionär** (insgesamt 88 KundInnen). Von den 218 Personen, die die Anzahl der durch sie genutzten Private Banking-Anbieter angaben, schwankt der Wert zwischen einem und sechs Anbietern, wobei der Durchschnitt (2,24) wie auch der Modalwert bei zwei Anbietern liegt.

„Auf einer Skala von 0-10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie uns an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?“ - Diese eine Frage wird auch als ultimative Frage zur Messung der Kundenbindung bezeichnet. Die Antwort darauf soll mit einer starken Vorhersagekraft für das zukünftige Verhalten der Kunden behaftet sein. Als Antwortskala wird dem Kunden eine Liste der natürlichen Zahlen von 0 bis 10 vorgelegt. Die Frage zur Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit - auch Net Promoter Score genannt - beantworteten insgesamt 318 der 327 KundInnen (97.25%). Gemäß der Berechnungsvorschrift ergibt sich ein **Net Promoter Score für die Capital Bank von 61.32%**. Der Wert zeigt, dass es einen deutlichen Überhang der „Fürsprecher“ gegenüber den „Kritikern“ im Kundenstamm der Capital Bank gibt. Die Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung scheint jedoch abhängig von Geschlecht, der Höhe des liquiden Vermögens des Kunden und seinem Berufsstand zu sein. Den höchsten Net Promoter Score liefert die Gruppe der weiblichen Kunden mit 69.57%, den schwächsten die Kundengruppe mit einem liquiden Vermögen von mehr als 1 Mio EUR (53.57%). Prinzipiell aber liegt der Net Promoter Score sowohl über das gesamte Kundenportfolio, als auch über verschiedene Kundengruppen durchweg im positiven Bereich - wenn auch in unterschiedlicher Höhe. Z. T. umfangreich und ausgiebig gaben 250 UmfrageteilnehmerInnen (76.45%) eine Begründung an, warum sie sich genau für die gewählte Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit entschieden haben.

Zufriedenheit mit der Capital Bank

Der hohe Net Promoter Score von über 60 % wird durch die Antworten über die allgemeine Zufriedenheit zu BeraterInnen, Dienstleistungen und Capital Bank untermauert. Mit Mittelwerten von 1.1447 (*Zufriedenheit mit Berater*), 1.3725 (*Hervorragende Dienstleistungsqualität*) und 1.3289 (*Zufriedenheit mit Capital Bank*) tendieren die Aussagen zu drei Items, die ein Allgemeinurteil darstellen, stark zu vollkommener Zustimmung. Zweifelsohne stellen die KundInnen der Capital Bank ein sehr gutes Zeugnis aus. Bei allen drei Items liegt sowohl der Median als auch der Modus bei 1. Die starken Werte schlagen sich auch in der Anzahl der Beschwerden nieder. 26 - 20 Männer, drei Frauen, dreimal ohne Geschlechtsangabe - der 327 Befragten gaben an, sich in der Vergangenheit schon einmal über die Capital Bank geärgert/beschwert zu haben. Dies entspricht einer Quote von 8.15% - in der Berechnung konnten nur 319 Befragte berücksichtigt werden, da acht KundInnen bereits zuvor die Beantwortung des Fragebogens abbrachen. Als hauptsächlichster Anlaufpunkt, um seinen Unmut zu äußern, gelten Angestellte der Capital Bank (Vorstand, BeraterInnen, AbteilungsleiterInnen).

In der *Loyalität* zur Capital Bank haben die KundInnen ebenfalls eine deutlich positive Meinungshaltung. So können sich die KundInnen „sehr gut vorstellen, die Geschäftsbeziehungen zur Capital Bank weiter auszubauen“ (1.8828), da die Mehrzahl „keinen Zweifel daran hat, weiterhin Kunde der Capital Bank zu bleiben“ (1.3137). Rückblickend halten fast alle KundInnen die Entscheidung für richtig, ihr Vermögen von der Capital Bank betreuen zu lassen (1.3681). Hierbei nahm keiner der KundInnen eine ablehnende Haltung ein - immerhin bezogen 307 von 327 (Quote: 93.88%) Stellung zu dem entsprechenden Item.

Prinzipiell ist festzuhalten, dass die Antworten zu allen Fragen, die die Einschätzung der drei großen Säulen Berater, Prozess und Ergebnis betreffen, zu einer positiven Grundhaltung der KundInnen tendieren. Im Mittel lagen die Werte allesamt im Zustimmungsbereich - alle Fragen waren auf positive Weise formuliert - auch wenn innerhalb der Fragen z. T. alle Merkmalsausprägungen angekreuzt wurden. Die Kundenergebnisse zu Gewissenhaftigkeit (1.14511) und einer zeitlich angemessenen Arbeits erledigung (1.1356) der BeraterInnen sind bei

geringen Standardabweichungen von unter 0.4 die besten Werte unter allen Items.

Messung von Dienstleistungsqualität durch Kausalitäten

In den wissenschaftlichen Überlegungen zu den wesentlichen Qualitätsmerkmalen und Problemfeldern einer Finanzberatung folgt die Arbeitsgruppe der Universität Koblenz modernen marketingorientierten Ansätzen, die mit dem state-of-the-art der Forschung zur Qualität von Finanzdienstleistungen verknüpft und zu einem Qualitätsmodell für das Private Banking entwickelt wurden. Ein hierfür eigens entwickeltes Konzept wird zur Verfügung gestellt, in dem ein Kunde im Zuge des interaktiven Beratungsprozesses drei zentrale Aspekte reflektieren muss: (1) den Berater bzw. die beratende Stelle, (2) sich selbst und (3) die Anwendung der am speziellen Fall überprüften allgemeinen Anlagegrundsätze. Für das Analysekonzept bedeutet dies, dass zur Messung der Qualität einer Finanzberatung in eine potentialorientierte, eine prozessorientierte und eine ergebnis-/ produktorientierte Dimension unterscheiden wird.

Aus der Analyse des so genannten Strukturmodells lassen sich klar die wichtigsten Faktoren identifizieren, anhand derer die KundInnen der Capital Bank letztlich die Qualität des Interaktionsprozesses sowie des prozessualen und dauerhaften Ergebnisses festmachen. Zusammenfassend legen die KundInnen besonderen Wert auf die *Servicequalität*, die *vertraglichen Angelegenheiten*, *Interaktivitäten (vorwiegend mit Kunden anderer Banken)* sowie die *Integrationspotentiale (Mitwirkungsbereitschaft/ Mitwirkungsfähigkeit der KundInnen)* und *Leistungsumfang/Beratungsziel*. Auch *Kundenorientierung und Individualität* gehört zu den zentralen Forderungen an die Beratungsqualität. Die individuelle Ausrichtung auf den Kunden zeigt sich einerseits in einer zu den persönlichen Rahmenbedingungen (finanzielle Verhältnisse, Ziele und Präferenzen) passenden Lösung, andererseits in der Abstimmung des Beratungsprozesses und Kommunikationsstils individuell auf den Kunden. Zusätzlich sind noch ein ordentliches *Vermögensreporting* sowie die *Performance* der Kapitalanlagen zu nennen, die in der Betrachtung der KundInnen stehen.

Zusatzfragen der Capital Bank

Auf Wunsch der Capital Bank sind zusätzliche Abfragen im Fragebogen aufgenommen worden, die dem Finanzinstitut wichtige Hinweise über eine allgemeine Grundhaltung zu speziellen Themen und Inhalten innerhalb ihres Kundenstamms geben sollen. Unter anderem wurde eruiert, ob die UmfrageteilnehmerInnen an einer *Private Banking-Smartphone-Application* interessiert sind. Die Ergebnisse zu diesen Zusatzfragen mittels der deskriptiven Statistik wurden der Capital Bank übermittelt, die Auswertung und mögliche Ergreifung von Maßnahmen jedoch der Bank überlassen.

Würdigung einer tollen Zusammenarbeit

Allgemein gebührt der Capital Bank ein großes Dankeschön für die sehr gute Zusammenarbeit - sowohl innerhalb der zweijährigen Durchführung der Umfrage als auch der Organisation im Vorfeld. Die Kommunikation mit der Arbeitsgruppe der Universität Koblenz lief jederzeit sehr konstruktiv ab. Durch das hohe Interesse an verlässlichen Ergebnissen aus der Umfrage wurde der innerinstitutionelle Aufwand der Bank, KundInnen für die Teilnahme an der Befragung zu motivieren, sehr engagiert, ehrgeizig und professionell durchgerührt. In den vergangenen zwei Jahren stellte die Arbeitsgruppe der Universität Koblenz der Capital Bank drei Zwischenberichte und einen Endbericht mit den Ergebnissen der stetig wachsenden Datenbasis zur Verfügung. Alle Werte stabilisierten sich über die Zeit hinweg.

Koblenz, 21. März 2015

Prof. Dr. Thomas Burkhardt | Dipl.-Math. (FH) Robert Eifler