

Gründe für die Einführung eines Service-Centers

Antworten auf Fragen, die uns der Markt stellt

Felix A. Schweikert

Die derzeitige Situation der Volksbanken und Raiffeisenbanken ist alles andere als rosig. Viele bekannte und schon lange existente Probleme sind noch nicht bewältigt, da prasseln auch schon wieder neue Herausforderungen auf die Banken ein. Hinzu kommt ein sich stetig wandelndes Kunden- bzw. Käuferverhalten, das immer komplexer wird und schwerer zu durchschauen ist; der hybride Kunde ist Wirklichkeit geworden. Für die Bank besteht die Gefahr, zwischen den vielen Mühlsteinen förmlich zermalmt zu werden bzw. sich angesichts der bestehenden Herausforderungen zu verzetteln. Für die Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort kann der „Kampf an vielen Fronten gleichzeitig“ bedeuten, dass die Mitarbeiter- und damit einhergehend auch die Kundenzufriedenheit sinkt und früher oder später sogar die wirtschaftliche Selbstständigkeit gefährdet wird.

Ausgangssituation

Wird die Ausgangssituation im Detail betrachtet, so sind fünf zentrale Herausforderungen identifizierbar, mit denen die Volksbanken und Raiffeisenbanken konfrontiert sind: Konkurrenzsituation, Kostendruck, Personalstamm, Kundenerwartungen und -verhalten sowie Ertragsprobleme.

➔ Zu Punkt 1: Konkurrenzsituation

Die Konkurrenzsituation stellt sich vielerorts folgendermaßen dar: Die Hauptkonkurrenz vor Ort ist geprägt von den Spardabanken, die insbesondere mit massiven Lock-Konditionen immer mehr auf Kundenfang gehen – und dies mit enormem Erfolg. Weitere Vor-Ort-Konkurrenten sind natürlich nach wie vor die Sparkassen, die auf eine nahezu ebenso hohe Kundenbindung und -reichweite schauen können

wie der genossenschaftliche Sektor. Mancherorts betreiben diese das Thema „Kundenbindung“ sogar erfolgreicher. Immer häufiger lässt sich beobachten, dass sich auch die Postbank als ernsthafte Konkurrenz positioniert. An die Kundenbedürfnisse angepasste Beratungszeiten, marktgängige Konditionen und aktive Kundenansprache am Point of Sale (POS) heißen deren Erfolgsrezepte. Darüber hinaus erscheinen immer mehr „unabhängige Finanzvermittler“ (MLP, DVAG, AWD...) sowie „selbstständig“ operierende Vertreter der Großbanken (z. B. Deutsche Bank) auch vor Ort und beginnen den Markt zu bearbeiten. Dagegen ist die „hausgemachte“ Konkurrenz durch eine weitere genossenschaftliche Bank vor Ort nach nahezu erfolgter Umsetzung des Prinzips „Ein Markt, eine Bank“ kaum mehr erwähnenswert.

Neben der Konkurrenzsituation vor Ort sehen sich die Volksbanken und Raiffeisenbanken auch mit Anbietern konfrontiert, die sie oft kein einziges Mal zu Gesicht bekommen: Die Non- und Near-Banks sowie die „Internetbanken“ – darunter die Volkswagen Financial Services, die GE Money Bank (Tochter des Energieunternehmens General Electric) oder die „Beratungszentren“ der großen Kaufhäuser, um nur einige zu nennen. Gerade weil diese Wettbewerber nicht tagtäglich mit Filialen vor Ort wahrzunehmen sind, werden sie oft unterschätzt.

➔ Zu Punkt 2: Kostendruck

Neben der oben dargestellten Konkurrenzsituation hat sich auch der Kostendruck, insbesondere im Bereich „Personal“, enorm verschärft. So werden z. B. im Servicebereich der Banken vermehrt Kräfte aus dem Hotellerie- und Gaststättengewerbe eingestellt. Diese legen nicht nur eine auffallende Freundlichkeit und Kundenorientierung an den Tag. Natürlich sind auch die geringeren Gehälter, die für diese Kräfte gezahlt werden, ein ausschlaggebendes Kriterium. Waren

früher Vorstandssekretariate, ja sogar der Empfang und Infoschalter mit ausgebildeten Bankkaufleuten besetzt, so wird heute dazu übergegangen, auf kompetente Kräfte zu setzen, die für weniger Gehalt arbeiten. Nicht zuletzt die derzeitige schlechte wirtschaftliche Situation und die hohe Arbeitslosigkeit tun hier ein Übriges.

Im Vertriebsbereich der Bank lässt sich darüber hinaus ein erschreckender Trend beobachten: Aufgrund des geringen Geschäfts und der wenigen Abschlüsse wird im Kahlschlagverfahren Vertriebspersonal abgebaut. Gerade leistungswillige Personen, z. B. frisch ausgebildete Mitarbeiter, in deren Ausbildung sehr viel Zeit und Geld investiert wurde, sind hier die Leittragenden. Die Alternative zum Stellenabbau wird viel zu oft gar nicht erst in Betracht gezogen, nämlich über Neugeschäft und Geschäftsintensivierung verbunden mit einer höheren Abschlussquote, die Arbeitsplätze rentabel zu halten.

➔ Zu Punkt 3: Personalstamm

Eine weitere Herausforderung liegt im existierenden Personalstamm der Bank. Auch wenn es schon in den letzten Jahren und Jahrzehnten nicht ausreichend war, den Kunden „nur“ zu beraten, so führte u. a. die verschärfte Konkurrenzsituation dazu, dass heute von den Mitarbeitern im Vertrieb eine erhöhte Abschlussorientierung gefordert wird. Der Abschluss sollte gleichberechtigt neben der Beratung der Kunden stehen. Es muss jedoch festgestellt werden, dass die Bezeichnung „Verkäufer“ unter Bankmitarbeitern noch immer als Schimpfwort verwendet wird: Man möchte den Kunden in erster Linie gut beraten – der Abschluss selber ist sekundär. Ob die Abschlussorientierung nur einfach nicht ausgeprägt ist oder ob gar eine mangelnde Identifikation mit den Produkten des Verbunds die Ursache ist, bleibt offen.

Hinsichtlich der Mobilität der Mitarbeiter ist zu beklagen, dass sie sowohl

**Hier
könnte
Ihre
Stellenanzeige
stehen!**


Center-Werbung GmbH

Anzeigenmarketing
Graurheindorfer Straße 149 a
53117 Bonn
Telefon 02 28/9 14 49 - 11
Telefax 02 28/9 14 49 - 99
E-Mail info@center-werbung.de
www.center-werbung.de

in Bezug auf den Beratungszeitpunkt als auch auf den Beratungsort oftmals nur als eine leere Worthülse existiert. Viele Volksbanken und Raiffeisenbanken werben damit, dass auch eine Beratung außerhalb der Öffnungszeiten und außerhalb der Filiale möglich ist. Der Praxistest zeigt jedoch, dass die Berater nahezu permanent in der Filiale anzutreffen sind, obwohl Kunden die Beratung zuhause wünschen. Termine außerhalb der Öffnungszeiten sind nur in extremen Ausnahmesituationen möglich, vom aktiven Anbieten dieser Termine durch den Berater ganz zu schweigen.

Auf die oftmals mangelnde Serviceorientierung wurde bereits unter Punkt 2 hingewiesen. Es scheint die Devise zu gelten: „Es ist leichter, einen Hotelier in Bankprodukten zu schulen, als einem Bankmitarbeiter Freundlichkeit beizubringen“. Die Folgen werden noch schneller sichtbar als mangelnde Abschlussorientierung oder fehlende Mobilität: Zunächst durch die Zunahme von Beschwerden

und dann durch die leise aber stetige Abwanderung von Kunden.

➔ Zu Punkt 4: Kundenerwartungen und -verhalten

Neben den Kundenerwartungen an zeitliche und räumliche Mobilität sowie Freundlichkeit und Serviceorientierung, die vornehmlich die Vertriebsmitarbeiter betreffen, sieht sich die Bank mit weiteren Anforderungen von Kunden konfrontiert. Der Kunde geht heute von einem dauerhaften und aktiven Informationsverhalten aus, d. h. er will laufend auf ihn betreffende Neuerungen und auf ihn zugeschnittene Produkte hingewiesen werden. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken könnten sich zwar damit trösten, dass es um das Informationsverhalten der anderen Banken nicht viel besser bestellt ist als um das eigene, doch böte gerade dieser „allgemeingültige Missstand“ eine Chance, sich positiv vom Wettbewerb abzuheben.

Der „hybride Kunde“ ist ein weiteres Phänomen, dem Banken – teilweise ratlos – gegenüberstehen. Hybrider Kunde heißt, dass der Kunde ein ambivalentes Verhalten an den Tag legt, was die Vorhersage von Kundenverhalten schwieriger und bisweilen unkalkulierbar macht. Beispielsweise kaufen Verbraucher heute den Hummer im Feinkostgeschäft, den Kaviar und den dazu passenden Wein im Discounter um die Ecke. Auf die Finanzbranche übertragen sucht sich der Kunde über Börsenzeitungen und Finanzmagazine den fähigsten und teuersten Investmentberater, führt jedoch das Konto bei der günstigsten Bank.

Im Widerspruch dazu steht ein neuer Trend: Die Suche des Kunden nach Leistungen aus einer Hand. Viele Kunden sind es heute leid, ihre finanziellen Angelegenheiten mit fünf bis zehn unterschiedlichen Anbietern abwickeln zu müssen. Sie suchen einen Finanzdienstleister, der ihnen von der Versicherung über Investment und Bausparen bis hin zur Kontoführung alle Leistungen anbieten kann und

dennoch „mit nur einem Gesicht zu ihnen spricht“. Hier kann der Finanzverbund auf ganzer Linie punkten.

➔ Zu Punkt 5: Ertragsprobleme

Als wäre die Situation nicht bereits jetzt schon kritisch genug, werden viele Banken von zunehmenden Ertragsproblemen geplagt. Erfolgreich sein ist „eigentlich“ ganz einfach: Wenn es der Bank gelingt, die Kosten zu senken und die Umsätze zu erhöhen, steigt automatisch der Gewinn der Unternehmung.

Was in der Theorie eine einfache Gleichung mit drei bekannten Variablen ist, stellt sich jedoch in der täglichen Praxis der Kreditinstitute weitaus schwieriger dar. Die Kostensituation ist zwar transparent, doch oftmals ist sie direkt mit den zu erzielenden Umsätzen verbunden, d. h. die beiden Variablen „Kosten“ und „Umsatz“ befinden sich in einer starken Abhängigkeit zueinander. Werden z. B. die Personalkosten gesenkt, kann dies zu einer direkten Umsatzverschlechterung führen, wenn von der Reduktion Vertriebsmitarbeiter betroffen sind (siehe Punkt 2). Es kann aber auch zu indirekten Rückgängen im Umsatz kommen, wenn z. B. die Bank Arbeitsplätze im Back-Office-Bereich reduziert mit der Folge, dass die Service- oder Abwicklungsqualität leidet, der Kunde dies spürt und darauf hin die Kontoverbindung wechselt.

Aus der geschilderten Ausgangssituation ergeben sich mehrere zentrale Faktoren für eine erfolgreiche Vertriebsbank:

➔ Organisation

- Aktivierung der Vertriebsmannschaft: Generierung von mehr Ertrag durch konsequente Führung und Steuerung im Vertrieb
- Generierung von mehr Netto-Markt-Zeit: Prozesse und Abläufe optimieren und damit dem Berater mehr Zeit für den Verkauf und die Betreuung zu schaffen
- Optimierung der Kostensituation.

➔ Personal und Vertrieb

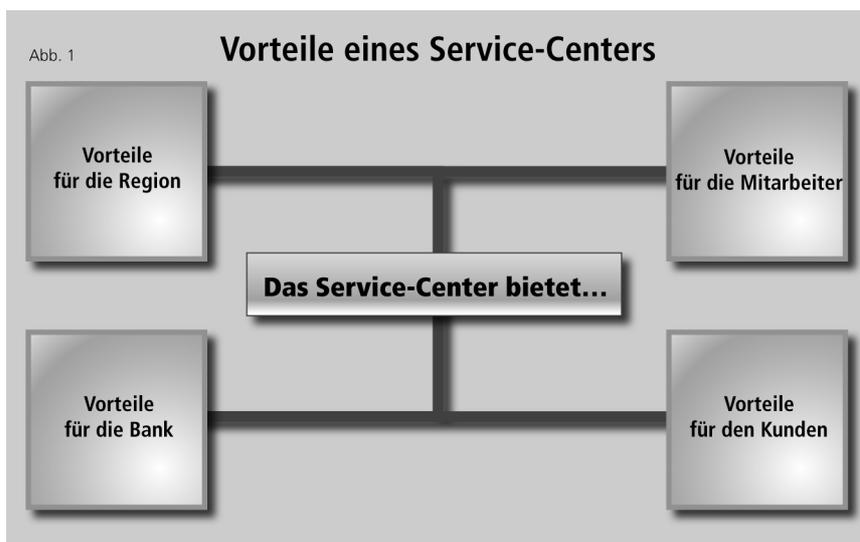
- Herausbilden von aktiven Verkäufern
- Umfassende und qualifizierte Beratung und Betreuung unter Beachtung der Lebensphasen des Kunden
- Aktivität: Die Kunden aktiv ansprechen und nicht warten, bis sie in die Bank kommen
- Cross-Selling in Beratungsgesprächen und damit einhergehendes konsequentes „Ausschöpfen“ der Kundenbeziehung und des Customer Lifetime Values (CLV) also des Kundenlebenszeitwertes. Ansonsten macht dies die Konkurrenz.

➔ Marketing und Kommunikation

- Klare Profilierung gegenüber der Konkurrenz im regionalen Markt
- Ausnutzung der Stärke der Marke „VR“
- Kommunikation der neuen und alten Stärken: Erreichbarkeit, Kompetenz und Freundlichkeit
- Aktive Informationspolitik: Den Kunden unaufgefordert und aktiv auf ihn betreffende Neuerungen und Produkte hinweisen.

Es bleiben jedoch viele Fragen mit den genannten Erfolgsfaktoren offen. Eine Möglichkeit zur Beantwortung stellt die Schaffung eines Service-Centers dar.

Wird heute über „Service-Center“ im Bankensektor gesprochen, so fallen im Wesentlichen zwei Begriffe: „Markt-Service-Center (MSC)“ und „Kunden-Service-Center (KSC)“. Sie unterscheiden sich streng genommen durch ihre Ausrichtung – im ersten Fall nach außen, zum Kunden hin (KSC) bzw. im zweiten Fall nach innen, zum Mitarbeiter hin (MSC). Im allgemeinen Sprachgebrauch wird diese Unterscheidung jedoch weit weniger trennscharf verwendet. Vielmehr werden die Begriffe synonym verwendet, was ein Resultat daraus ist, dass in vielen Service-Centern sowohl Kunden als auch Abteilungen der Bank unterstützt werden.



Doch wie ist ein solches Service-Center genau zu beschreiben? Welche Möglichkeiten bietet es der Bank (also den Mitarbeitern) zum einen und dem Kunden zum anderen? Wie sieht die konkrete Ausgestaltung aus?

Service-Center im Überblick

Ein Service-Center stellt eine Einheit bzw. Abteilung der Bank dar, in der marktunterstützende Leistungen erbracht werden sowie „nicht-persönliche“ Kundenkontakte abgearbeitet werden. Auch wenn jedes Service-Center (ob jetzt MSC oder KSC) unterschiedlich ausgestaltet sein wird, so gibt es doch verschiedene – häufig anzutreffende – Gemeinsamkeiten. Zu den marktunterstützenden Tätigkeiten gehören die Umschaltung der eingehenden Telefonate der Filialen (insbesondere im Servicebereich), die Zentralisierung des Posteingangs und der E-Mail-Abarbeitung, die Abwicklung von Beschwerden sowie die Kontoanlage im System der Bank. Tätigkeiten des Service-Centers, die für den Kunden übernommen werden, sind z. B. die Beantwortung von Standardanfragen wie Kontostände und -umsätze, die Anlage, Änderung und Löschung von Daueraufträgen direkt am Telefon, die Zusendung von Informationsmaterial sowie die Sortenbestellung und Anfragen an Verbundunternehmen.

Aus den genannten Aufgaben ergibt sich ein Stellenprofil, das hohe qualitative Ansprüche an die potenziellen Mitarbeiter beinhaltet. Hier können nur gut ausgebildete und auf die speziellen Anforderungen vorbereitete Mitarbeiter zum Einsatz kommen, da sonst die Leistungen nicht mit der gewünschten Qualität erbracht werden können.

Die Erreichbarkeit des Service-Centers ist ebenfalls von Bank zu Bank unterschiedlich. Die Mehrzahl hat sich für eine durchgehende Erreichbarkeit von 8.00 Uhr bis 20.00 Uhr entschieden. Während dieser Zeit werden die Anrufe durchschnittlich nach dem dritten Läuten entgegengenommen.

Vier Sichtweisen auf Erfolg

Was sind die Vorteile im Einzelnen, wenn sich eine Genossenschaftsbank für die Einführung eines Service-Centers entscheidet? Im Folgenden wird das Service-Center aus vier unterschiedlichen, teilweise aber miteinander verknüpften Sichtweisen – der regionalen Sichtweise, der Sichtweise der Bank, der Mitarbeiter und last but not least der Kunden – betrachtet (Abb. 1).

➔ Die Regionale Sicht

Aus regionaler Sicht, insbesondere aus der Perspektive der regionalen

Entscheider, ist die Schaffung neuer Arbeitsplätze und das damit verbundene positive Signal an die Wirtschaft an erster Stelle zu nennen. Durch die Einführung eines Service-Centers werden auf den ersten Blick nur Arbeiten verlagert. Übersehen wird jedoch, dass durch den Verzicht auf

der sich im Kundenverhalten widerspiegelt (siehe unten).

➔ Die Banksicht

Doch der Wettbewerbsvorteil beschränkt sich nicht allein auf die Stellung als Innovator. Durch die Zentralisierung von Tätigkeiten auf eine Stelle

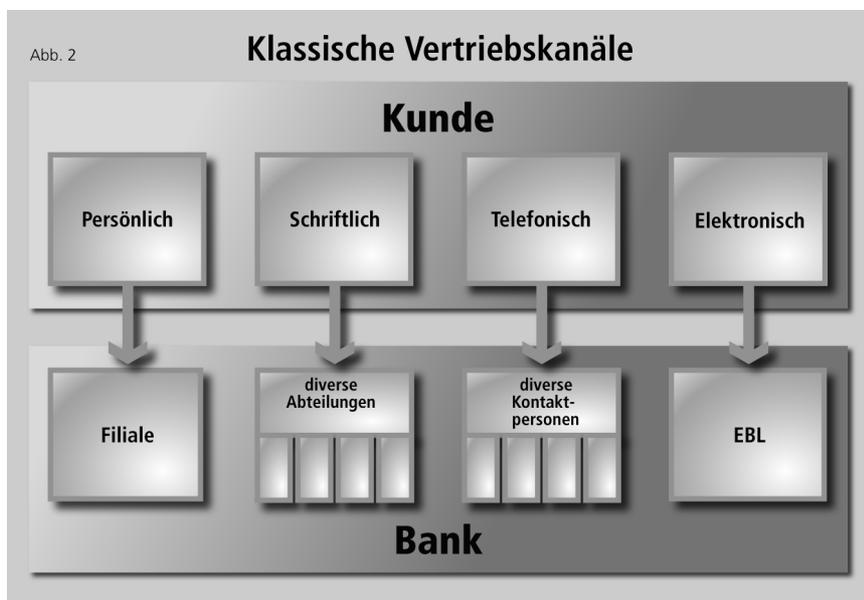
sind diese Modelle als „Job-Enrichment“ und „Job-Enlargement“ hinreichend bekannt.

Da im Service-Center – für viele Banken zum ersten Mal – die Vertriebskanäle Telefon, Internet, Schriftlich und Persönlich optimal gebündelt werden, kann nun eine echte Multi-Channel-Ausrichtung bzw. ein Multikanalvertrieb betrieben werden (Abb. 2 und 3). Dies, verbunden mit der Schaffung von Freiräumen für die Vertriebsmitarbeiter, kann zu erheblichen Steigerungen im Ergebnis beitragen.

➔ Die Mitarbeitersicht

Für die Mitarbeiter bietet ein Service-Center-Konzept viele neue Möglichkeiten der Betätigung. Gerade für ausgereifte Auszubildende ergeben sich neue Chancen: Durch die Arbeit in einem Team, das zwar am Kunden, jedoch nicht im direkten Kontakt („face-to-face“) arbeitet, wird der junge Mitarbeiter nicht ins kalte Wasser geworfen, sondern erhält die Möglichkeit, in einem angenehmen Umfeld zu entscheiden, ob er diese Tätigkeit schätzt und in den persönlichen Vertrieb wechseln oder ob er in dieser „Zwitter-Stelle“ bleiben möchte.

Die im Service-Center geschaffenen Arbeitsplätze sind qualifiziert und anspruchsvoll und die damit verbundenen Perspektiven vielfältig. Darüber hinaus sind es zukunftsfähige Stellen, da mit einem Ausbau des dort angebotenen Leistungssortiments auch der Bedarf an Mitarbeitern mit entsprechenden Qualifikationen wächst. Hervorzuheben ist auch das Aus- und Weiterbildungsangebot für die im Service-Center beschäftigten Mitarbeiter. Durch die neu entstehenden Arbeitsplätze ergeben sich mannigfaltige Entwicklungsmöglichkeiten. Die Weiterbildungsoptionen und die mit der Stelle verbundenen neuen Herausforderungen sowie den Möglichkeiten zur freieren Gestaltung der Arbeitszeiten machen die Arbeit für Mitarbeiter in der Bank genauso interessant wie



die Einbindung eines externen Call-Centers, das oftmals eine vergleichsweise schlechte fachliche Qualifikation aufzeigt, zusätzliche Arbeiten in der Bank generiert werden, die in einer vergleichsweise höheren Qualität abgeleistet werden können. Insbesondere die regionale Verwurzelung der Mitarbeiter ist ein zentraler Erfolgsfaktor, da sie die Region kennen und sich im Umfeld zuhause fühlen.

Ein weiterer positiver Aspekt – aus regionaler Sicht – ist die Positionierung der Bank als innovativer und moderner Dienstleister. In vielen Fällen war die Genossenschaftsbank vor Ort das erste Kreditinstitut, das ein derartiges Service-Center gegründet hat und damit einen echten Wettbewerbsvorteil gegenüber der regionalen Konkurrenz realisieren konnte – ein Vorteil,

innerhalb der Bank werden Qualitätsschwankungen in der Leistungserstellung minimiert, Fehlerquellen ausgeschlossen und – durch die Abarbeitung von gleichartigen Geschäftsvorfällen – die Qualität als Ganzes nochmals gesteigert. Gerade diese für den Kunden spürbare Zunahme des Serviceangebots und der Qualität führt zu einer klareren Profilierung der Bank. Das Service-Center bietet also der Bank die Möglichkeit, die in vielen Volksbanken und Raiffeisenbanken existierende Strategie der Qualitätsführerschaft wirkungsvoll umzusetzen.

Neben der Umsetzung der Strategie wird der Bank die Möglichkeit geboten, sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren und seinen Mitarbeitern neue Möglichkeiten zu offerieren: Insbesondere im angelsächsischen Raum

für Teilzeitkräfte oder aus der Elternzeit in den Beruf zurückkehrende Arbeitnehmer.
 Auch für Mitarbeiter außerhalb des Service-Centers ergeben sich Vorteile: Die Berater und Betreuer profitieren von einem erhöhten Zeitkontingent für ihre Kernkompetenzen Kundenberatung und Verkauf sowie von einer starken Entlastung von Routinetätigkeiten. In letzter Konsequenz führt darüber hinaus die höhere Kundenzufriedenheit auch zu verbesserten Akquisitionschancen.

➔ **Die Kundensicht**

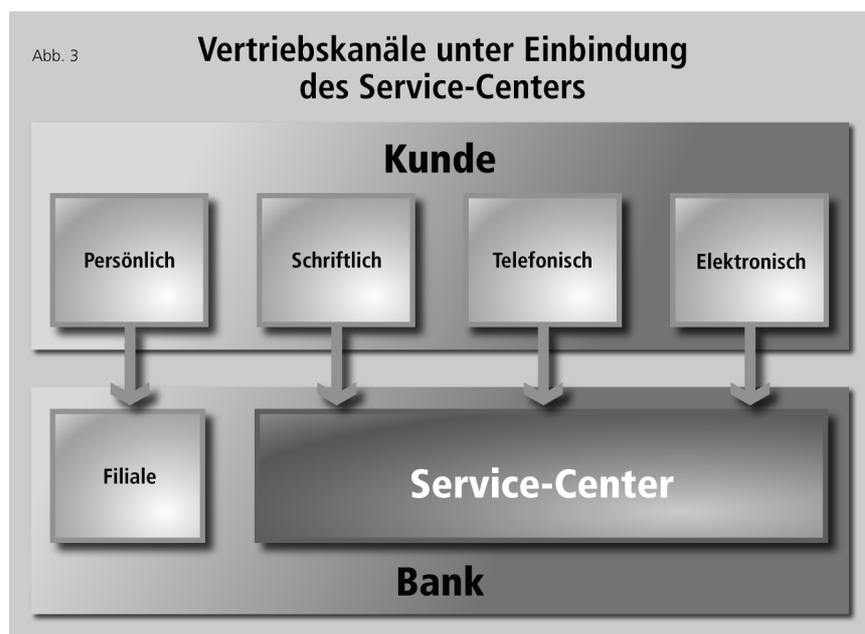
Für den Kunden wird die Einführung eines Service-Centers vor allem durch eine spürbare Zunahme an Qualität sowie durch einen erhöhten Komfort im Umgang mit der Bank deutlich. Die Qualität spiegelt sich zum einen in der oben beschriebenen Optimierung der Leistungserstellung wider. Zum anderen erhält die Größe „Erreichbarkeit“ eine völlig neue Dimension. Geht man von einer „Kundenzeit“ im Service-Center von 8.00 Uhr bis 20.00 Uhr an fünf Tagen die Woche aus, so kann der Kunde seine Genossenschaftsbank nun 60 Stunden die Woche – ohne Mittagspausen – erreichen. In dieser Zeit steht dem Kunden die Palette an Zugangswegen – Elektronisch, Schriftlich und Telefonisch – zum Dienstleistungsangebot seiner Filiale vor Ort zur Verfügung. Dies ist im Übrigen eine Form der Erreichbarkeit, die nur die wenigsten Direktbanken bieten.

Im Kontakt zu seiner Volksbank und Raiffeisenbank entfallen nun auch die Schwierigkeiten, die möglicherweise

bisher mit einem notwendigen Filialbesuch verbunden waren, wie z. B. Fahrtzeiten und -kosten, zermürende Suche nach einem Parkplatz oder auch die Notwendigkeit in Extremsituationen einen Urlaubstag opfern zu müssen, um einen Termin wahrnehmen zu können.

Besucht der Kunde seine Filiale persönlich, wird er feststellen, dass sein Berater nun auch mehr Zeit für ihn hat. Zudem treten lästige Störungen des Gesprächs, etwa durch das Telefon, nicht mehr auf.

ten auf derzeitige Fragen des Marktes deutlich. Sowohl die Region, in der die Bank tätig wird, als auch die Mitarbeiter und die Bank als Ganzes profitieren von diesem Konzept. Zuletzt überwiegen die Vorteile natürlich auf Kundenseite: Kundenorientierung wandelt sich vom Lippenbekenntnis in ein für den Kunden spürbares Erlebnis. Gerade dies sollte für die Volksbanken und Raiffeisenbanken Motivation genug sein, sich mit der Einführung eines Service-Centers zu beschäftigen – steht doch der Kunde im Mittelpunkt



Zu guter Letzt hat der Kunde am anderen Ende der Leitung immer einen kompetenten und vor allem am Telefon geschulten Gesprächspartner, der ihm zumeist ohne weiteres Verbinden die gewünschten Informationen und Auskünfte zukommen lassen kann.

Fazit

Aus den dargelegten Vorteilen des Service-Centers werden die Antwort-

der Bemühungen. Ertragssteigerung beginnt bei dem Kunden, der mehr Geschäft bringt und durch positive Mundpropaganda zu einem Zuwachs an Neukunden und damit wieder zu neuem Geschäft beiträgt.

In den kommenden Ausgaben des Genossenschafts-Kuriers folgen Erfahrungsberichte aus Banken, die bereits ein Service-Center eingeführt haben. Abschließen wird die Reihe mit Erfolgsfaktoren und Umsetzungshinweisen bei der Einführung dieser Einheit.



SCHWEIKERT

TRAINING & CONSULTING

Ich hoffe, dass Ihnen dieser Artikel gefallen hat
und Sie neue Impulse für Ihren Berufsalltag finden konnten.

Gerne stehe ich Ihnen als Ansprechpartner für vertiefende Diskussionen
zum Thema und darüber hinaus zur Verfügung.

So erreichen Sie mich:

Felix A. Schweikert

Karlsbader Str. 16
68799 Reilingen
kontakt@schweikert-training.de
0176 - 77 33 06 06
