

Einführung eines Service-Centers

Hinweise für die praktische Umsetzung

Felix A. Schweikert

In den früheren Ausgaben des Genossenschafts-Kuriers (5/05, 1/06, 2/06) wurden die vielfältigen Gründe für die Einführung eines Service-Centers ausführlich dargestellt. Zudem schilderten die Erfahrungsberichte aus der Volksbank Ettlingen eG sowie aus der Volksbank eG Dransfeld Groß Schneen Hann. Münden Staufenberg erfolgreiche Umsetzungsbeispiele aus der Praxis. Die Erkenntnisse beider Banken sollen hier noch einmal zusammengefasst und mit Erfahrungen aus der Umsetzung anderer Projekte ergänzt werden, um praktische Hinweise für die erfolgreiche Schaffung und nachhaltige Implementierung eines Service-Centers in der Bank zu vermitteln.

Herausforderungen in der Praxis

Im Rahmen der Umsetzung einer Service-Center-Konzeption stellen sich der Bank folgende Fragen:

1. Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren?
2. Welches sind die zu überwindenden Hindernisse und Risiken?
3. Wie sieht die konkrete Ausgestaltung aus?
4. Was ist bei der Einführung zu beachten?
5. Welche weiteren Ausbaustufen des Service-Centers sind denkbar? (Abb. 1)

➔ Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren?

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Service-Center gehören eine gute Vorbereitung des Projekts und eine aktive Einbindung aller Betroffenen. Gerade eine intensive Beteiligung der involvierten Mitarbeiter kann die zukünftige Akzeptanz der neuen Einheit fördern. Ziel dieser

Integration ist es, die Beteiligten möglichst zügig zu Multiplikatoren innerhalb der Bank zu machen. Dies ist mitunter ein schwieriges Unterfangen.

Wie kann die Vorteilhaftigkeit für den Kunden und die Mitarbeiter transparent gemacht werden? Schlanke, funktionierende Prozesse sind hierbei das A und O. Einerseits spürt der Kunde einen für ihn erkennbaren Mehrwert durch die schnellere Bearbeitung seiner Anfragen. Andererseits erfahren die Mitarbeiter eine starke Entlastung in ihren täglich anfallenden Arbeiten. Der Nutzen wird somit sofort transparent.

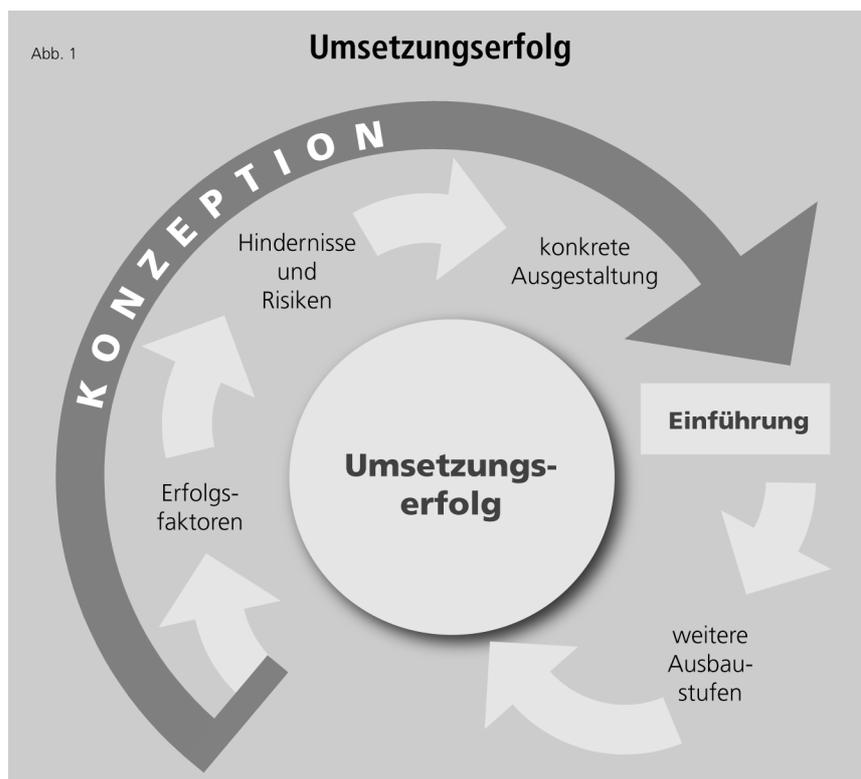
Neben den schlanken Prozessen führt auch eine optimale EDV- und Technikausstattung des Service-Centers zu einer positiven Resonanz bei Kunden und Mitarbeitern. Hinzu kommen Eigenschaften wie eine hohe Robustheit, große Verlässlichkeit und eine größtmögliche Bedienerfreundlichkeit.

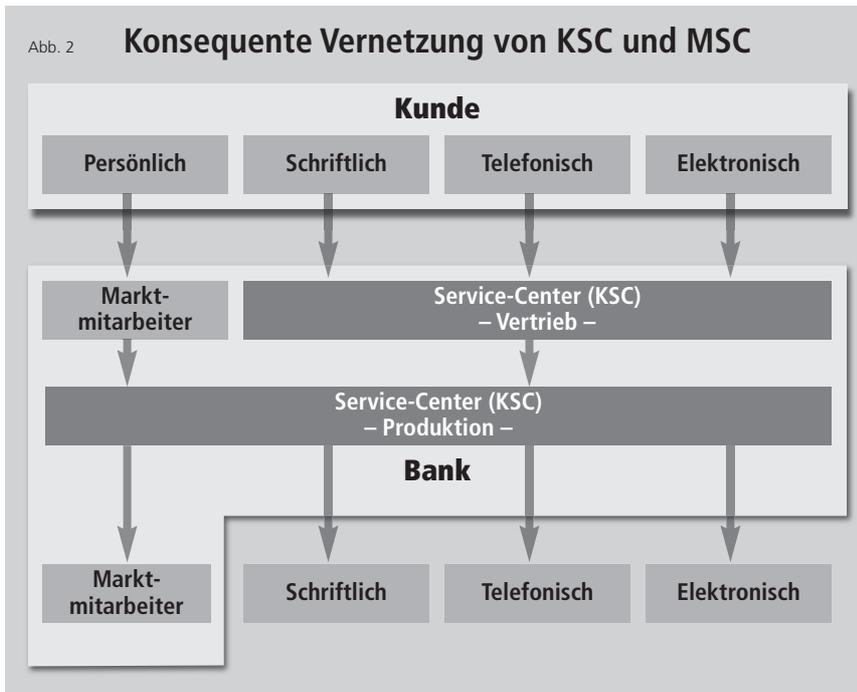
Doch auch bestgeplante Maßnahmen und ausgefeiltesten Betriebsabläufe stoßen an Grenzen. Grenzen die entstehen, wenn die Mitarbeiter nicht fähig oder nicht willens sind, wie geplant zu arbeiten:

Leistung eines Mitarbeiter =
Qualifikation x Motivation

Die qualifizierten und motivierten Mitarbeiter stellen einen, wenn nicht sogar den entscheidenden Erfolgsfaktor für ein Service-Center dar. Denn alle kundenfokussierten Maßnahmen einer Bank, müssen letztlich von den Mitarbeitern eben dieser Bank umgesetzt.

Die Schlüsselkompetenzen der im Service-Center eingesetzten Mitarbeiter unterscheiden sich kaum von den Anforderungen für Marktmitarbeiter. Neben der fachlichen Qualifikation und der sozialen Kompetenz, wird eine Verkaufs- bzw. Abschlussorientierung





gefordert. Der Fokus des gesamten Handelns muss darauf ausgerichtet sein, die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen.

Jeder einzelne Mitarbeiter sollte daher als Erfolgsfaktor angesehen werden. Als Erfolgsfaktor, der einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens Bank leistet. Nur rasch einsetz- und umsetzbares Know-How, kombiniert mit kundenorientiertem Denken und Handeln, verschafft den Volksbanken und Raiffeisenbanken den heute benötigten Wettbewerbsvorsprung. Daher sind Aufwendungen für die Personalauswahl und –entwicklung Zukunftsinvestitionen, die zu einem strategischen Erfolgsfaktor werden. Ist diese Einsicht erst einmal gewonnen und auch verinnerlicht, muss eine Änderung der Einstellung gegenüber dem Menschen als Mitarbeiter fast automatisch erfolgen. „Der Mensch ist Mittelpunkt“, wäre hierbei kein schlechter Ansatz. Leider herrscht jedoch in vielen Unternehmen eher

eine Mentalität, die treffender mit „Der Mensch ist Mittel. (Punkt)“, zu bezeichnen wäre.

Hier kommt nun die Rolle des Managements der Bank ins Spiel. Sowohl vom Vorstand als auch von den Mitarbeitern der zweiten Führungsebene ist eine Identifikation mit dem Projekt Service-Center notwendig. Dies im gleichen Maße wie die Identifikation mit den darin beschäftigten Mitarbeitern. Es ist Aufgabe der Vorgesetzten, diesen Mitarbeitern das Gefühl von Wertschätzung entgegenzubringen und eben nicht das Klischee zu bedienen, „im Service-Center arbeiten minderqualifizierte Telefonisten“.

➔ Welches sind die zu überwindenden Hindernisse und Risiken?

Einfach ausgedrückt lässt sich formulieren: „Die Hindernisse sind die negativen Erfolgsfaktoren“. In der Tat sind die Möglichkeiten Fehler zu machen groß. Die zentralen Hindernisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Keine, für Kunden und Mitarbeiter sichtbare Vorteilhaftigkeit,
- Keine, mit der Einführung des Service-Centers einhergehenden, Optimierung der Prozesse
- Unzureichende Technikausstattung sowie
- Führungsfehler.

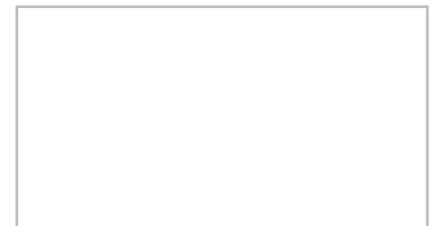
➔ Wie sieht die konkrete Ausgestaltung aus?

Die Aufgaben des Service-Centers erstrecken sich in nahezu allen Banken als erstes auf die naheliegenden Standardprozesse wie:

- Kontoservice
- Telefonservice
- Verbundservice
- Post-, Fax- und Onlineservice sowie
- Marktnahe Sachbearbeitung für den Vertrieb.

Daneben kommen sogenannte Prozessdatenbanken zum Einsatz.

Die Funktionsweise dieser Vorgangsdatenbanken lässt sich sehr anschaulich am passiven Beschwerdemanagement der Bank verdeutlichen. Der Kunde gibt hier seine Beschwerde entweder persönlich an den Marktmitarbeiter oder schriftlich, telefonisch oder elektronisch an das Kun-



den-Service-Center (KSC) der Bank. Hier wird es in die Vorgangsdatenbank eingepflegt und elektronisch an das Markt-Service-Center (MSC) weitergeleitet. Gleichzeitig kann z. B. dem Kunden eine automatische Bestätigung über den Erhalt und Bearbeitungsstand seiner Beschwerde übermittelt werden. Im MSC wird die Beschwerde nun – soweit möglich – abgearbeitet und dann an den Kunden bzw. über den Marktmitarbeiter

zum Kunden weitergeleitet. Als Ergebnis dieser Prozessstruktur werden die Marktmitarbeiter entlastet. Gleichzeitig erfahren die Kunden durch die zentrale Abwicklung eine gleichbleibende Güte und Qualität in der Bearbeitung ihrer Beschwerden. Daneben ergeben sich oftmals Lernkurven- sowie Skaleneffekte. Sie entstehen aufgrund der Tatsache, dass sich durch die zentrale Bearbeitung Spezialisierungen und Routinen entwickeln können. Das sind Effekte die sich bei dezentraler Bearbeitung nicht bilden (siehe Abb. 2).

Des Weiteren integrieren einige Banken die Aufgaben der Marktfolge Passiv- sowie die elektronischen Bankdienstleistungen in das Service-Center.

Die Vorteile auf der Bankseite sind eine deutliche Qualitätsverbesserung im Innenverhältnis (z. B. Datenqualität) und Außenauftritt (z. B. mündliche und schriftliche Kundenkommunikation). Hinzu kommen mehr Freiräume für den Vertrieb. Letzteres gilt vor allem für die Servicemitarbeiter und die Privatkundenberater. Hier leiten viele Banken alle Telefone zentral an das Service-Center weiter. Als weitere Option stellen die Berater deren Telefone nicht umgeleitet werden, ihre Anrufe während Beratungsgesprächen auf das Service-Center um. So sind gerade die Vermögens- und Firmenkundenbetreuer für ihre Kunden weiterhin telefonisch direkt zu erreichen.

Der größte Mehrnutzen für die Banken liegt jedoch in der Erhöhung der sogenannten „Netto-Markt-Zeit“, d. h. das Mehr an Zeit zur Erhöhung der Vertriebsaktivitäten. Daneben bietet es den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, nämlich die Beratung und den Verkauf von Finanzprodukten.

Außer der Bank profitiert natürlich der Kunde von der Einführung eines Service-Centers. Die Kunden erreichen ihre Bank Montag bis Freitag durchge-

hend von acht bis 18 Uhr, in manchen Häusern sogar von acht bis 20 Uhr. Sämtliche Kundenwünsche werden in dieser Zeit schnell und kompetent befriedigt. In nahezu allen telefonischen Anfragen gelingt eine fallabschließende Bearbeitung. Will der Kunde mit seinem zugeordneten Berater sprechen, so können durch die Freischaltung der Terminkalender für alle Kundenberater zentrale Termine vereinbart werden.

Somit profitieren die Kunden auf vielfältige Weise von der Einführung eines Service-Centers. Die wichtigsten Punkte sind die verbesserte Erreichbarkeit für Kundenanrufe sowie das gleichbleibend hohe Niveau der Gesprächsführung. Des Weiteren werden Standardanfragen direkt am Telefon erledigt.

➤ Was ist bei der Einführung zu beachten?

Wurden im Vorfeld „alle Hausaufgaben gemacht“, so steht dem Umsetzungserfolg nichts mehr im Wege. Dennoch werden gerade während der Einführungsphase oftmals Kundeneinwände vorgebracht. Ursache hierfür ist, dass die Vorteile des Service-Centers den Kunden – trotz durchgeführter Kommunikationsmaßnahmen – nicht sofort transparent sind. In diesem Zeitraum besteht die Gefahr, dass sowohl betroffene Mitarbeiter als auch die Führung „einknickt“. Als Folge wird das Projekt als Ganzes in Frage gestellt. Die Akteure in der Bank müssen sich bewusst sein, dass in der ersten Zeit mit Widerständen zu rechnen ist und dass es gilt, diese zu überwinden.

➤ Welche weiteren Ausbaustufen des Service-Centers sind denkbar?

Sobald sich das Service-Center in der Bank etabliert hat, ist über die weitere Ausgestaltung, so genannte „Ausbaustufen“, nachzudenken. Diese Ausbaustufen bestimmt jede Bank individuell. Dies führt dazu, dass in eini-

gen Banken gewisse Leistungen im Service-Center angeboten werden, in anderen Banken nicht.

Mögliche Dienstleistungen der Ausbaustufen sind

- die aktive Terminvereinbarung für die Berater,
- die Unterstützung des Markts im Rahmen von Kampagnen,
- die Betreuung des Beschwerdemanagements (inkl. After-Sales-Management, d. h. aktive Kundenzufriedenheitsanrufe nach dem Abschluss von Produkten),
- der aktive Produktverkauf am Telefon sowie
- die vollständige Betreuung ganzer Kundensegmente durch das Service-Center.

Fazit

Im Bankgewerbe weht ein „rauer Wind“: Der Kampf um die Kunden wird zunehmend härter. Folglich werden auch die Volksbanken und Raiffeisenbanken gezwungen, sich immer öfter auf einen Preiskampf einzulassen und „bessere“ Konditionen als die Konkurrenten anzubieten. Daneben sinken die Ertragsspannen bei gleichzeitig steigenden Kosten.

Insbesondere für Filialbanken, die einen hohen Fixkostenanteil haben, stellt diese neue Situation eine große Herausforderung dar. Denn es sind gerade die Filialen – die große Stärke dieser Banken – die einen erheblichen Anteil an den Kosten haben. Ein radikaler Abbau würde aber der Unternehmensstrategie widersprechen: Kunden sollen durch Nähe, qualifizierte Beratungen und freundlichen Service gebunden werden.

Die steigenden Kosten müssen also durch höhere Erträge kompensiert werden. Dazu ist es erforderlich, (wieder) mehr Zeit für die Kunden und den Vertrieb der Produkte der Bank und des Verbundes haben. Das heißt, mehr

Zeit, in der die Marktmitarbeiter im Allgemeinen und die Kundenberater im Speziellen aktiv verkaufen können. Durch die Umverteilung von Aufgaben innerhalb der Bank werden Marktmitarbeiter für den Vertrieb „freigestellt“. Zuletzt zeigen Kundenzufriedenheitsabfragen, dass die Kunden das Service-Center als eine deutliche Qualitätssteigerung empfinden.

Die Kosten, die durch die Implementierung eines Service-Centers entstehen, sind aber nur unter einer Bedingung für die Banken eine lohnende Investition. Dann, wenn die neu gewonnene Zeit sinnvoll, d. h. für den Vertrieb, genutzt wird. Angepasste Vertriebsziele, intensive Vertriebsschulungen, Outbound-Aktivitäten sowie eine konsequente Führung sind daher bei der Einführung unerlässlich.

Eine vollständige Umsetzung ist für den Erfolg des Projekts besonders wichtig. Teillösungen, wie z. B. nur die Aufgaben eines KSC auf die Zentrale zu verlagern, sind wenig sinnvoll und bringen meist nicht den gewünschten Erfolg. Idealerweise begleitet die Bank die Einführung eines Service-Centers mit der Verschlanung und Neugestaltung aller relevanten Geschäftsprozesse. Zu diesem Zwecke führt sie eine Geschäftsprozessoptimierung (GPO) im Hause durch.

Daneben ist die frühzeitige und offene Kommunikation mit allen Betroffenen, insbesondere Mitarbeitern und Kunden, einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Projekts. Dieser Aspekt sollte daher auf keinen Fall unterschätzt oder vernachlässigt werden. Nur durch die Akzeptanz des Service-Centers und den damit verbundenen Vorteilen sind die Projektziele und ein nachhaltiger Umsetzungserfolg zu realisieren. Dies gilt für alle Beteiligten, Mitarbeiter und Kunden.

In kleinen Banken ist eine Trennung des Service-Centers in KSC und MSC

nicht zwingend notwendig. Besser sind hier so genannte „Zwitterfunktionen“, d. h. die Suche nach Mitarbeitern, die sowohl die Anforderungsprofile des KSC als auch die des MSC erfüllen. So können „Leerzeiten“ effektiv genutzt werden. Die Darstellung der Vertretungsregelungen wird einfacher und die Mitarbeiter sind durch abwechslungsreichere Tätigkeiten zufriedener.

Die Wahl der zum Einsatz kommenden Software spielt für das Funktionieren des Service-Centers nur eine untergeordnete Rolle. Fast alle auf dem Markt befindlichen Programme erfüllen die notwendigen Grundvoraussetzungen. „Das“ richtige Programm muss jede Bank für sich selbst finden. Gerade kleine Banken werden aufgrund der nicht unerheblichen Kosten der Software daher auch „selbstgestrickte“ Lösungen in Erwägung ziehen. Viele Banken arbeiten damit erfolgreich und die Kosten sind wesentlich geringer.

Besondere Vorsicht ist bei einer Legitimation durch Computer geboten. Dieses Verfahren wird von Kunden nur wenig akzeptiert. Außerdem wird den Kunden das Gefühl vermittelt, an ein externes Call-Center verwiesen worden zu sein. Diese werden von den Kunden mehrheitlich abgelehnt, wobei diese Ablehnung oftmals rein emotionale Gründe hat. Nicht unerheblich sind auch die Kosten solcher Verfahren. Es besteht die Gefahr, dass insbesondere die älteren und technisch unerfahrenen Kunden das Service-Center nicht nutzen werden, wenn dazu bürokratische – für sie unüberwindbar scheinende – Hürden zu überwinden sind.

Die Praxis zeigt, dass bei telefonischen Überweisungen weniger Schadensfälle als im beleghaften Überweisungsverkehr auftreten. Zur Risikobegrenzung ist jedoch die Festlegung einer Höchstgrenze für telefonische Überweisungen sinnvoll.

Praxiserfahrungen haben auch gezeigt, dass Kosten gesenkt und auch

das Vertriebsergebnis gesteigert werden können. Wie sich dies jedoch in konkreten Zahlen auswirkt (z. B. prozentuale Steigerung des Vertriebsergebnisses, Nettomarktzeit vor und nach der Implementierung) wurde bisher von keiner Bank erhoben. Genaue betriebswirtschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema und die langfristige Betrachtung werden erforderliche Anpassungen und Verbesserungsmöglichkeiten deshalb erst in der Zukunft aufzeigen.

Alles in allem ist festzustellen, dass die Implementierung eines Service-Centers bei konsequenter Umsetzung zu einer signifikanten Vertriebsoptimierung führt. Gleiches gilt für die Erhöhung der Schlagkraft im Vertrieb. Es bietet somit für die Volksbanken und Raiffeisenbanken als klassische Filialbanken eine gute Möglichkeit, die Ertragslage zu verbessern und die Position im Markt zu stärken.

■ Felix A. Schweikert



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
