

Das erfolgreiche Service-Center

Die Vernetzung von KSC und MSC aus prozessualer Sicht – Von Felix A. Schweikert

Prozesse effizienter zu gestalten, ist das Ziel eines Kunden-Service-Centers und eines Markt-Service-Centers. Wie ist ein solches Service-Center genau zu beschreiben? Welche Möglichkeiten bietet es der Bank, den Mitarbeitern und den Kunden? Wie sieht die konkrete Ausgestaltung aus?

Das derzeitige Marktumfeld der Volksbanken und Raiffeisenbanken gestaltet sich alles andere als rosig. Die Banken sehen sich – im Detail betrachtet – mit fünf zentralen Herausforderungen konfrontiert: Die immer stärker werdende Konkurrenzsituation, der steigende Kostendruck, Probleme im Personalstamm, Veränderungen in den Kundenerwartungen und im Kundenverhalten sowie Ertragsprobleme.

Daneben ist die interne Situation der Kunden-Bank-Beziehung zu beachten. Die Filialen werden sehr stark durch Standardanfragen und Standardvorgänge der Kunden belastet. Zu nennen sind hier Anfragen nach dem Kontostand, den Umsätzen und weiteren allgemeinen Fragen. Zu den Routinevorgängen, die zumeist in den Filialen bearbeitet werden, zählen zum Beispiel das Einrichten, Ändern und Löschen von Daueraufträgen sowie Änderungen in den persönlichen Daten des Kunden.

Des Weiteren ist die telefonische Erreichbarkeit der Volksbanken und Raiffeisenbanken verbesserungsfähig, da der Mitarbeiter in der Geschäftsstelle stets vor der Entscheidung steht, ob der persönlich anwesende Kunde oder das klingelnde Telefon zuerst „bearbeitet“ werden soll. Zumeist wird er sich gegen das Beantworten des Telefons und für den Kunden

am Schalter entscheiden, was zu einer Unzufriedenheit insbesondere bei den Kunden führt, die die Filialen nicht so intensiv nutzen wie andere. Ist der Mitarbeiter jedoch am Telefon beschäftigt, so führt dies oft zu längeren Wartezeiten am Schalter.

Ein weiteres Ärgernis für viele Kunden: Anfragen an die Bank werden teilweise unstrukturiert, teilweise nicht zeitnah und damit wenig produktiv beantwortet. So werden zum Beispiel Anfragen des Kunden per E-Mail an mehreren Stellen in der Bank bearbeitet oder es entstehen Bearbeitungszeiten von zwei bis drei Wochen durch nicht definierte Zuständigkeiten und nur auf dem Papier existierende Vertretungsregelungen.

Oftmals sind die unterschiedlichen Kommunikationskanäle Telefon, Brief und Fax, E-Mail, Internet und Filiale nur bedingt vernetzt. Dies führt zu längeren Bearbeitungszeiten von Kundenanfragen und im Extremfall dazu, dass der Kunde keine Antwort seiner Bank erhält. Zudem ist es für ihn lästig, auf den unterschiedlichen Kanälen mit verschiedenen Ansprechpartnern konfrontiert zu werden (siehe Abbildungen 1 und 2).



Felix A. Schweikert

Klassische Zugangswege des Kunden zur Bank

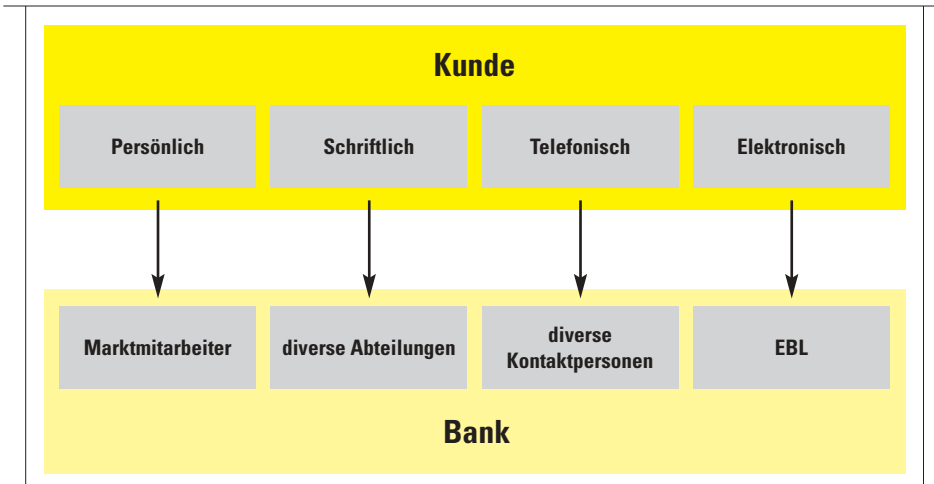


Abbildung 1

Auch sind oft in der dem Abschluss nachgelagerten Abwicklung Qualitätsmängel feststellbar, insbesondere bei dezentralen Strukturen. Hier sind zu nennen die Qualität der EDV-Erfassung, der Kontodisposition sowie die allgemeine Adress- und Servicequalität. Dies führt dann in letzter Instanz zu einer extremen Mehrbelastung der zentralen Bereiche, zum Beispiel Datenkontrolle und Marktfolge.

Für die Bank besteht die Gefahr, zwischen diesen vielen Mühlsteinen förmlich zermalmt zu werden und sich angesichts der bestehenden Herausforderungen zu verzetteln. Für die Volksbanken und Raiffeisenbanken vor Ort kann der „Kampf an vielen Fronten gleichzeitig“ bedeuten, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter und damit einhergehend auch die der Kunden sinkt, was früher oder später sogar die wirtschaftliche Selbstständigkeit gefährden kann.

Um den oben genannten Gefahren zu begegnen, wird in vielen Banken die Implementierung eines Service-Centers in Betracht gezogen. Hier tut zuerst eine Begriffsklärung Not: Wird heute über „Service-Center“ im Bankensektor gesprochen, so fallen im Wesentlichen zwei Begriffe: „Kunden-Service-Center (KSC)“ und „Markt-Service-Center (MSC)“. Sie

unterscheiden sich streng genommen durch ihre Ausrichtung – im ersten Fall nach außen, zum Kunden hin (KSC), im zweiten Fall nach innen, zum Mitarbeiter hin (MSC). Der Fokus des KSC liegt also auf der Unterstützung der Vertriebsleistung, wohingegen das MSC seine Unterstützung in den Bereichen der Produktion liefert (siehe Abbildung 3).

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird diese Unterscheidung jedoch weit weniger trennscharf verwendet. Vielmehr werden die Begriffe synonym verwendet, weil in vielen Service-Centern sowohl Kunden als auch Abteilungen der Bank unterstützt werden und das KSC und das MSC in einer gemeinsamen Abteilung angesiedelt sind.

Wie ist ein solches Service-Center genau zu beschreiben? Welche Möglichkeiten bietet es der Bank, den Mitarbeitern und

Zugangswege unter Einbindung des Service-Centers

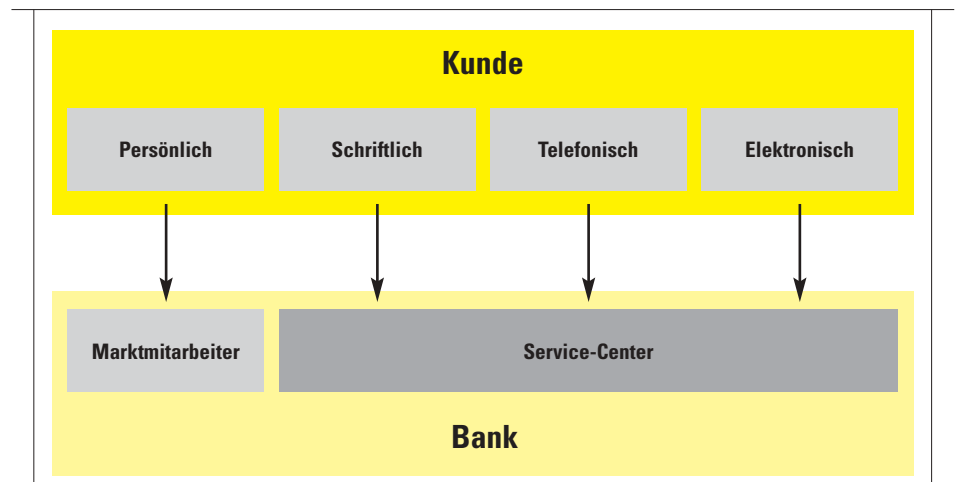


Abbildung 2

dem Kunden? Wie sieht die konkrete Ausgestaltung aus?

Service-Center im Überblick

Ein Service-Center stellt eine Einheit beziehungsweise Abteilung der Bank dar, in der marktunterstützende Leistungen erbracht werden sowie „nicht-persönliche“ Kundenkontakte abgearbeitet werden. Auch wenn jedes Service-Center (ob MSC oder KSC) unterschiedlich ausgestaltet ist, so gibt es doch verschiedene – häufig anzutreffende – Gemeinsamkeiten. Zu diesen Tätigkeiten des Service-Centers gehören:

- die Umschaltung der eingehenden Telefonate der Filialen (insbesondere im Servicebereich),
- die Zentralisierung des Post- und Fax-eingangs,
- die zentrale E-Mail-Bearbeitung,
- die Abwicklung von Beschwerden (passives Beschwerdemanagement),
- die Beantwortung von Standardanfragen wie Kontostände und -umsätze,
- die Bearbeitung von Anfragen an Verbundunternehmen und deren Produkte,
- die Anlage, Änderung und Löschung von Daueraufträgen direkt am Telefon,
- die Sortenbestellung sowie
- die Zusendung von Infomaterial.

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.

Konsequente Vernetzung von KSC und MSC

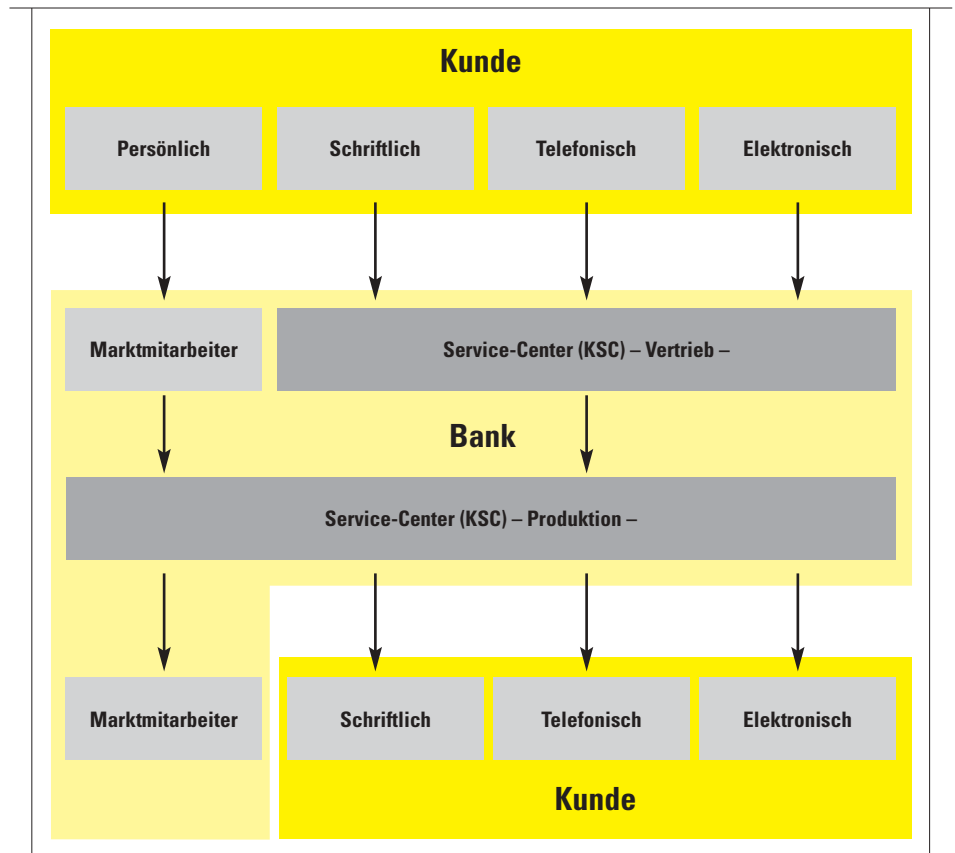


Abbildung 3

Die Ziele, die in den meisten Volksbanken und Raiffeisenbanken mit der Einrichtung eines Service-Centers verfolgt werden, können wie folgt dargestellt werden:

- Qualität und Produktivität bei Service- und Bearbeitungsaufgaben erhöhen
- Aufgaben zur Erreichung von Effizienz- und Qualitätssteigerungen der Prozesse bündeln sowie die Ressourcenallokation (insbesondere Mitarbeiterinsatz) flexibler gestalten

- Datenkontrolle durch Verbesserung der Datenqualität entlasten
- weitgehend fallabschließende Bearbeitung und damit Verkürzung von Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten sowie einer rückfragenfreien Weiterbearbeitung
- Degressionseffekte durch Steigerung der Produktivität und Optimierung der Kapazitäten erzielen
- telefonische Erreichbarkeit der Bank sicherstellen sowie konsequent alle Vertriebswege vernetzen und aussteuern
- Service- und Standardgeschäfte auf den günstigen telefonischen Vertriebsweg verlagern

- Vertriebsmitarbeiter durch Verlagerung produktionsorientierter Aufgaben vom Markt weg (Erhöhung der Netto-Markt-Zeit) entlasten und als Folge daraus Vertriebsserfolge erhöhen sowie Aufwands- und Ertragsrelation optimieren.

Mitarbeiter konsequent führen und steuern

Hierbei steht letztgenanntes Ziel, die Erhöhung der Netto-Markt-Zeit, im Vordergrund. Es ist allerdings zu beach-

ten, dass die reine Schaffung von Freiräumen für die Berater nicht automatisch zu mehr Vertriebsserfolgen führt. Ohne konsequentes Führen und Steuern der Mitarbeiter im Markt werden die erhofften Erfolge ausbleiben. Zuletzt wurde dies anschaulich bewiesen, als die Banken die Auszüge von der Abholung in den Filialen auf Kontoauszugsdrucker (KAD) und

Zusendung umstellten: Die geschaffenen Freiräume wurden keineswegs zum Vertrieb genutzt und die erhofften Effekte verpufften. Sobald jedoch die Führungskraft als „Motor“ fungiert und die Mitarbeiter die neu gewonnene Zeit für Vertriebsaktivitäten nutzen, wird das Service-Center zum Erfolgsmodell, indem zusätzliche Kontakte durch das Service-Center hergestellt werden. Unterlagen werden zum Beispiel vom Service-Center zur Einholung der Kundenunterschrift an

Erik Zabel und Rolf Aldag, zweifache Sieger des Dortmunder 6-Tage-Rennens.



den Marktmitarbeiter zurückgegeben. Dies führt zu einem erneuten Kundenkontakt, der zu weiterem Cross-Selling genutzt werden kann.

Um jedoch mehr Netto-Markt-Zeit für die Marktmitarbeiter zu schaffen, benötigt die Bank effektive und effiziente Prozesse. So steht am Anfang einer jeden

Einführung eines Service-Centers eine Geschäftsprozessoptimierung (GPO). Daneben kommen so genannte Vorgangsdatenbanken zum Einsatz, mit deren Hilfe „Vorgänge angestoßen“ werden. Dies bedeutet streng genommen nichts anderes, als dass Prozesse automatisch initiiert werden. Diese werden dann im Service-Center im Idealfall abgearbeitet oder zumindest bearbeitet und an andere Abteilungen weitergeleitet. Bei der kompletten Abarbeitung eines angestoßenen Prozesses spricht man hier auch von der so ge-

nannten „fallabschließenden Bearbeitung“.

Beispiel: passives Beschwerdemanagement

Die Funktionsweise dieser Vorgangsdatenbank lässt sich sehr anschaulich am passiven Beschwerdemanagement der Bank verdeutlichen. Der Kunde gibt hier seine Beschwerde entweder persönlich an

6 Tage perfekte Teamarbeit.
Nicht schlecht, aber wir machen
das 365 Tage pro Jahr.



Die Volksbanken Raiffeisenbanken und die DZ BANK: Partnerschaft macht erfolgreich.

Im Sport und beim Banking gilt: Erfolg ist Teamarbeit. Deshalb ist es auch kein Wunder, dass die genossenschaftliche Bankengruppe so erfolgreich ist, denn wir praktizieren Tag für Tag perfektes Teamwork. Wir sorgen als Zentralinstitut für innovative Produkte und koordinieren die Aktivitäten unserer Bankengruppe. Sie wiederum sorgen durch ihre starke Stellung im Markt und ihre Erfahrung dafür, dass unsere Produkte bei denjenigen ankommen, für die wir im Team arbeiten: Ihren Kunden.

Wenn Sie mehr wissen möchten über die Aktivitäten der DZ BANK: www.dzbank.de

 **DZ BANK**
Zusammen geht mehr.

WORKFLOW

Workflow-basiertes System am Beispiel der Software Cosmos

- Geschäftsprozesse werden in Cosmos über so genannte Workflows abgebildet. Alle Dokumente, die mit Cosmos-Anwendungen erstellt werden, können verschiedene Prozessstufen durchlaufen.
- Beim Verlassen einer Stufe wird das Dokument dem nächsten Bearbeiter zugeordnet. Nun ist es seine Aufgabe, das Dokument zu vervollständigen und in die nächste Stufe des Prozesses zu übermitteln.
- Bisher wurden derartige Abläufe in der Regel über so genannte „Laufzettel“ abgebildet, die nach jedem Bearbeitungsschritt an den nächsten Berater weitergeleitet und dann abgelegt wurden. Mit Cosmos werden solche Laufzettel elektronisch abgebildet. Die Informationen, wer wann welche Bearbeitungsschritte durchführen kann, nennt man Workflow.
- Zuletzt wird über so genannte „Eskalationsstufen“ gesteuert, welcher Mitarbeiter informiert wird, sobald zum Beispiel definierte Bearbeitungszeiten nicht eingehalten werden. Die Einhaltung dieser Eskalationsmechanismen und -stufen erfolgt durch das System.
- Sämtliche Workflows sowie die Eskalationsstufen werden mit jeder Bank auf deren Anforderungen neu modelliert beziehungsweise individuell angepasst.

den Marktmitarbeiter oder schriftlich, telefonisch oder elektronisch an das KSC der Bank. Hier wird es in die Vorgangsdatenbank eingepflegt und elektronisch an das MSC weitergeleitet. Gleichzeitig kann zum Beispiel 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 beziehungsweise über den Marktmitarbeiter zum Kunden weitergeleitet. Als Ergebnis dieser Prozessstruktur werden die Marktmitarbeiter entlastet, und durch die zentrale Abwicklung erfahren alle Kunden eine gleichbleibende Güte und Qualität in der Bearbeitung ihrer Beschwerden. Daneben ergeben sich oftmals Lernkurven- sowie Skaleneffekte, weil sich durch die zentrale Bearbeitung Spezialisierungen und Routinen entwickeln können, die sich bei dezentraler Bearbeitung nicht bilden.

Durch die erreichten Skaleneffekte sowie die geschaffene Netto-Markt-Zeit können also aus Prozesssicht zusätzliche Schnittstellen oder gar Doppel-Eingaben im System wieder wettgemacht werden.

Neben den oben beschriebenen Vorteilen wird durch ein „workflow-basiertes System“ (siehe Kasten) eine einheitliche Vorgehensweise in der Gesamtbank gewährleistet. Ein Rückfall in alte Vorgehensweisen wird systemseitig unmöglich gemacht.

Fazit

Nicht nur die Bank und deren Mitarbeiter können durch die Einführung eines Service-Centers gewinnen; auch Vorteile auf Seiten der Kunden sind offensichtlich: Kundenorientierung wandelt sich vom Lippenbekenntnis in ein für den Kunden spürbares Ergebnis.

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. 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.



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
