

Einführung eines Service-Centers

Praxisbericht

Die „Gründe für die Einführung eines Services-Centers“ – die Konkurrenz-situation, der Kostendruck, der Personalstamm, die Kundenerwartungen und das Kundenverhalten sowie die Ertragsprobleme – wurden im Genossenschafts-Kurier 5/05, S. 18 ff, ausführlich besprochen. Das folgende Interview mit Vertriebsleiter Jens Ripke soll nun die praktischen Erfahrungen der Volksbank eG Dransfeld Groß Schneen Hann. Münden Staufenberg mit der Einführung eines Service-Centers wiedergeben. Für den Genossenschafts-Kurier hat Felix A. Schweikert nachgefragt.

➔ **Herr Ripke, beschreiben Sie uns kurz Ihr Haus und die damit verbundenen Beweggründe, ein Service-Center einzuführen.**

Ripke: Die Volksbank eG Dransfeld Groß Schneen Hann. Münden Staufenberg ist eine gemischtwirtschaftliche Genossenschaft im südlichen Niedersachsen. Mit einer Bilanzsumme von 370 Millionen Euro handelt es sich um eine ländlich geprägte Bank mit der Kleinstadt Hann. Münden im Geschäftsgebiet.

Die Volksbank eG Dransfeld hat vor fünf Jahren den konsequenten Ausbau des Vertriebs zum strategischen Ziel erklärt, um sich bei allen zukünftigen Entscheidungen daran zu orientieren. So war es nur folgerichtig, sich mit der Einführung eines Markt- bzw. Kunden-Service-Centers zu beschäftigen. Durch die Einrichtung verfolgten wir im Wesentlichen drei strategische Zielsetzungen:

- Verbesserung der Vertriebsleistung
- Erhöhung der Servicequalität sowie
- Steigerung der Deckungsbeiträge.

Ende 2003 begannen wir uns erste Gedanken in unserem Haus zu machen. Dabei stellten wir doch sehr schnell fest, dass die Komplexität der neuen Organisationseinheit externe Unterstützung notwendig machte. Durch die Einführung eines Service-

Centers waren nicht nur alle Arbeitsabläufe im Haus zu überprüfen, zu hinterfragen und neu zu entwickeln, sondern auch andere Teilprojekte, wie die Implementierung einer mobilen Vertriebsseinheit, darauf abzustimmen.

Ben Umfangs der Sachbearbeitung. Beides schafft Freiräume für den persönlichen Kundenkontakt und erfolgreiche Beratungsgespräche. Darüber hinaus übernimmt es aber auch die aktive Terminvereinbarung



Das Service-Center bringt neben einer deutlichen Qualitätsverbesserung nach Innen und Außen vor allem mehr Freiräume für den Vertrieb.

Außerdem sollte der Aufbau des Service-Centers durch eine Umstrukturierung des stationären Vertriebs ohne zusätzliche Personalkosten durchgeführt werden. Vor diesem Hintergrund überzeugte das Konzept der GenConsult GmbH mit der EDV-Anwendung COSMOS der Fiducia.

➔ **Wie stellen Sie sich ein ideal arbeitendes Service-Center vor?**

Ripke: Ein ideal arbeitendes Service-Center ist zum einen im telefonischen Erstkontakt mit den Kunden ein freundlicher, kompetenter Ansprechpartner und zum anderen Dienstleister für die Vertriebsmitarbeiter bei der Erledigung eines gro-

für die Berater und die Verantwortung im Bereich des Beschwerdemanagements.

➔ **Was sind die Aufgabengebiete Ihres Service-Centers?**

Ripke: Die Aufgaben des Service-Centers erstrecken sich als Erstes auf die nahe liegenden Standardprozesse wie Konto-, Telefon-, Verbund-, Post-, Fax- und Onlineservices sowie die markt-nahe Sachbearbeitung für den Vertrieb. Des Weiteren wurden die Aufgaben der Marktfolge Passiv und die elektronischen Bankdienstleistungen integriert. In einem zweiten Schritt befinden wir uns gerade im Aufbau der aktiven Terminvereinbarung, nachdem

der telefonische After-Sale-Service bei unseren Neukunden erfolgreich angefallen ist.

➔ **Welchen allgemeinen Nutzen bringt das Service-Center für Ihre Bank?**

Ripke: Das Service-Center bringt neben einer deutlichen Qualitätsverbesserung im Innenverhältnis (z. B. Datenqualität) und Außenauftritt (z. B. mündliche und schriftliche Kundenkommunikation) mehr Freiräume für den Vertrieb. Dieses gilt vor allem für die Servicemitarbeiter und die Privatkundenberater, da hier alle Telefone zentral auf das Service-Center umgestellt wurden. Die Vermögens- und Firmenkundenbetreuer sind für ihre Kunden weiterhin telefonisch direkt zu erreichen. Bei der Erledigung der Sachbearbeitung sind im ersten Schritt viele Standardprozesse in ca. 100 COSMOS-Aufträgen abgebildet worden. Die vorgesehene Ausweitung der COSMOS-Anwendung wird in Zukunft den Nutzen noch deutlich steigern.

➔ **Welchen Nutzen bringt das Service-Center für Ihre Kunden?**

Ripke: Unsere Kunden erreichen unsere Bank Montag bis Freitag durchgehend von 8.00 Uhr bis 18.00 Uhr. Die Kundenwünsche werden in dieser Zeit schnell und kompetent befriedigt. Fast alle telefonischen Anfragen werden fallabschließend bearbeitet. Beratungstermine können durch die Freischaltung der Notes-Terminkalender für alle Kundenberater zentral vereinbart werden.

➔ **Welchen Stellenwert hat Kundenzufriedenheit in Ihrer Bank und wie trägt das Service-Center zur erhöhten Kundenzufriedenheit bei?**

Ripke: Die Kundenzufriedenheit hat den höchsten Stellenwert in unserer

Bank. Die Idee unseres Service-Centers ist ja gerade aufgrund der formulierten Kundenansprüche aus unserer letzten repräsentativen Kundenbefragung im Jahr 2003 entstanden. In unserer anstehenden Befragung werden wir sicherlich hier einen Schwerpunkt setzen, ob uns das auch gelungen ist und in welchem Bereich noch weiteres Verbesserungspotenzial vorhanden ist.

➔ **Wie ist die Reaktion der Mitarbeiter auf die Einführung des Service-Centers?**

Ripke: Die Einführung unseres Service-Centers wurde aufgrund der beschriebenen grundlegenden Bedeutung für viele Bereiche der Bank sehr unterschiedlich begleitet, anfänglich bei einigen Mitarbeitern auch nicht ohne Skepsis. Doch ein umfangreiches Projektmanagement, verbunden mit einer offenen Kommunikation innerhalb des Betriebs, konnte diese Bedenken deutlich reduzieren. Nach der erfolgreichen Einrichtung überzeugte dann einfach das „Ergebnis“.

➔ **Wie ist die organisatorische Ansiedlung des Service-Centers?**

Ripke: Das Service-Center ist als Organisationseinheit im Vertrieb angesiedelt. Die Leitung des Service-Centers ist in der Hierarchie der Bank dem Vertriebsleiter unterstellt. Das Beschwerdemanagement ist in unserem Haus zentral im Kunden-Service-Center angesiedelt und damit in der Verantwortung des Vertriebs.

➔ **Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren eines funktionierenden Service-Centers?**

Ripke: Es gibt viele Erfolgsfaktoren bei der Einführung eines Service-Centers. Der Wichtigste ist der Nutzen für Kunden und Mitarbeiter. So sind bei der Implementierung ein vorteil-

haftes Leistungsangebot für den Kunden und die Akzeptanz seitens der Mitarbeiter die wichtigsten Gradmesser. Darauf müssen alle Prozesse abgestellt werden.

Im Echtbetrieb gilt es, Abläufe und Prozesse einer ausgereiften technischen Plattform wie COSMOS immer aktuell den Marktgegebenheiten anzupassen und weiterzuentwickeln, die Einhaltung der Servicelevels im Service-Center wenigstens monatlich zu überprüfen und die Nutzung der COSMOS-Anwendung durch die Marktmitarbeiter zu begleiten und zu hinterfragen.

Allem voraus gehen allerdings die richtige Auswahl und die Schulung sowie Begleitung der Mitarbeiter im Service-Center. Im Rahmen eines Assessment-Centers wurden in Zusammenarbeit mit der GenoPersonalConsult GmbH acht Mitarbeiter ausgewählt. Das Coaching am Telefon übernahm der Genossenschaftsverband Frankfurt.

➔ **Was sind Störfaktoren für ein Service-Center? Was behindert ein erfolgreiches Service-Center?**

Ripke: Die Störfaktoren bei der Implementierung bzw. im Echtbetrieb ergeben sich einzig und allein aus den Umsetzungsdefiziten bei den Erfolgsfaktoren.

➔ **Wie sind die Kundenreaktionen auf die Einrichtung des Service-Centers?**

Ripke: Wie bereits erwähnt, werden wir erst nach unserer nächsten Kundenbefragung ein repräsentatives Meinungsbild haben. Allerdings zeichnet sich jetzt bereits ein überaus positives Bild ab. Dem einzigen kritischen Erfolgsfaktor aus Kundensicht, seinen Kundenberater nicht mehr sofort telefonisch zu erreichen, wurde in zweifacher Hinsicht begegnet. Sollte die Erledigung des Kun-

denwunsches im Service-Center nicht möglich sein, wird dem Kunden ein Rückruf innerhalb von zwei Stunden zugesagt. In ganz dringenden Fällen wird nach vorheriger Rücksprache mit dem Kundenberater der Anruf im Ausnahmefall auch durchgeführt.

➔ **Wodurch erfahren Sie von den Wünschen und der Zufriedenheit in Bezug auf das Service-Center?**

Ripke: Grundsätzlich ist jeder Mitarbeiter aufgefordert, Verbesserungsvorschläge jederzeit zu unterbreiten. Dieses erfolgt dann in der Regel di-



Die Kommunikation nach innen und außen ist ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des Service-Centers.

rekt an den Leiter des Service-Centers. Zusätzlich wurde eine Erfarunde mit Mitarbeitern aus allen Bereichen eingerichtet, in der in regelmäßigen Abständen neue Vorschläge eingebracht und verabschiedet werden. Diese Vorschläge betreffen vor-

allem die Optimierung der Prozesse und Workflows.

Eine Arbeitsgruppe, bestehend aus dem Vertriebsleiter, Leiter Service-Center, Leiter Orga und dem Vorstandsassistenten, ist dann letztendlich für die Umsetzung verantwortlich.

➔ **Wie haben Sie die Einführung des Service-Centers kommunikativ begleitet?**

Ripke: Die interne Kommunikation erfolgte über alle im Haus vorhandenen Medien sowie fortlaufend innerhalb unseres monatlichen Informations- und Austausch-Treffens. Der Höhepunkt war ein Mitarbeitererevent auf der die Sängerin Anna den aktuellen VR-Song live vorgetragen hat. Die Kunden wurden auf den bekanntesten Wegen über unser Service-Center informiert. Wichtig ist uns vor allem, dass die ständige Kommunikation unserer Service-Hotline neben unserer Internetadresse überall zum Standard gehört.

➔ **Wie stellen Sie sicher, dass das Service-Center ein dynamischer Prozess der Überprüfung und Anpassung ist, und wie erfolgt das Zusammenspiel Markt, Betrieb und Service-Center? Was sind Ihre Erfahrungen in der Umsetzung?**

Ripke: Die gute Zusammenarbeit insbesondere zwischen Markt und Service-Center sind unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Leistungserstellung im Sinne des Kunden. In unserem Hause funktioniert dieses Zusammenspiel bis auf wenige Einzelfälle hervorragend. Eine wichtige Voraussetzung ist zum einen eine positive Grundstimmung zur Gesamthematik und zum anderen die Vereinbarung von klaren Regelungen.

Die positive Grundstimmung konnte dadurch erreicht werden, indem alle

Service-Center-Prozesse konsequent „schlank“ und nutzenorientiert gestaltet wurden und darüber hinaus auch die vom Markt zahlreich eingebrachten Verbesserungsvorschläge nahezu vollumfänglich und sehr zeitnah im System umgesetzt wurden. Dieses Vorgehen hat die Prozesse noch mal deutlich verbessert und die Akzeptanz auf ein Maximum gesteigert.

Die zweite Säule für eine gute Zusammenarbeit stellt die Vereinbarung von klaren Spielregeln dar. Beispielfhaft seien hier genannt:

- Alle Aufträge (von Kunden oder aus dem Marktbereich), die bis 16.00 Uhr eingehen, werden noch am selben Tag bearbeitet
- Zeitkritische Aufträge werden sofort erledigt
- Rückrufwünsche der Kunden müssen innerhalb von zwei Stunden erledigt werden
- Die Berater müssen ihre Auftragsdatenbank mindestens in stündlichem Rhythmus (spätestens nach jeder Beratung) aktualisieren und durchsehen.

Nur die Formulierung von anspruchsvollen ServiceLevels führt zu einer Verbesserung der internen und externen Servicequalität und damit letztlich zu einer hohen Zufriedenheit und Akzeptanz bei allen Beteiligten.

➔ **Welche Rollen kommen den Führungskräften bei der erfolgreichen Umsetzung zu?**

Ripke: Wie bei allen erfolgreichen Projekten ist es wichtig, dass der Vorstand ohne Wenn und Aber „dahinter steht“ und insbesondere auch die Einführung gegen mögliche anfängliche Widerstände aus dem Kundenbereich, dem Aufsichtsrat oder von den Mitarbeitern verteidigt. Dasselbe gilt übrigens auch für die gesamte zweite Führungsebene.

Der Leiter des Kunden-Service-Centers spielt insbesondere in der Umset-

zungsphase eine zentrale Rolle. Er muss überall da agieren, wo es in der Praxis zu Schwierigkeiten kommt, um dann situativ jeweils angemessene Lösungen zu schaffen. Er muss daher innerhalb des Service-Centers, aber auch mit allen beteiligten Stellen außerhalb des Service-Centers, häufig kommunizieren, um die Reibungsverluste zu lokalisieren und möglichst niedrig zu halten.

Im Einzelnen umfasst sein Aufgabenspektrum, darauf zu achten, dass:

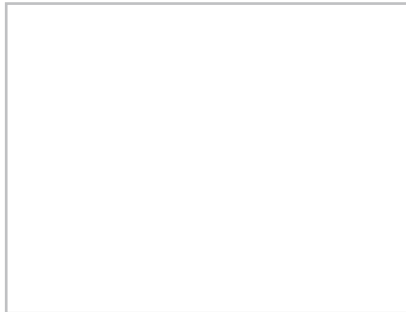
- möglichst alle Kundenanrufe innerhalb kurzer Zeit angenommen werden
- alle Service-Center-Mitarbeiter stets freundlich und zuvorkommendes Verhalten zeigen
- alle Aufträge zeitnah abgearbeitet werden
- die Kommunikation innerhalb des Service-Center-Teams, aber auch mit den anderen beteiligten Stellen (Markt, Fachbereiche, etc.), gut funktioniert
- Verbesserungsvorschläge festgehalten und zeitnah umgesetzt werden
- mögliche Misstöne erkannt und die Ursachen hierfür abgestellt werden.

➔ **Was sind die Steuerungsgrößen im Service-Center?**

Ripke: Die Steuerungsgrößen im Service-Center sind in unseren Service-Levels (Spielregeln) beschrieben. Im Wesentlichen sind das zum einen die Annahme der Anrufe (90 Prozent innerhalb zehn Sekunden) und zum anderen die Pflicht der taggleichen Bearbeitung von eingehenden Aufträgen bis 16.00 Uhr. An diesen ServiceLevels werden alle Service-Center-Mitarbeiter gemessen.

➔ **Wie stellen Sie sicher, dass das Service-Center sowohl von den Mitarbeitern als auch von den Kunden aktiv genutzt wird? Wie nehmen Sie die Erfolgsmessung im Service-Center vor?**

Ripke: Die Erfolgsmessung geschieht in zweierlei Hinsicht. Zum einen gibt es umfangreiche Auswertungen, die einerseits die Telefonie und andererseits die COSMOS-Prozesse betreffen. Dieses Controlling gibt Aufschluss darüber, in welchem Maße



die vereinbarten ServiceLevels letztlich eingehalten werden. Beispielhaft seien hier genannt:

- Wie viele Anrufe konnten innerhalb von zehn Sekunden von den Mitarbeitern angenommen werden?
- Wie entwickelt sich die Anzahl der Anrufe? (Steigt oder fällt das Gesprächsaufkommen?)
- Wie verteilt sich das Gesprächsaufkommen nach Wochentagen bzw. innerhalb des Tags nach Uhrzeiten?
- Wie entwickelt sich die Zahl der COSMOS-Prozesse?
- Welche Prozesse werden in welchem Umfang genutzt?
- Welche Mitarbeiter nutzen das System häufig, welche weniger häufig?
- Werden die Aufträge zeitnah erledigt?

Die andere Form der Erfolgsmessung erfolgt durch in- und externe Umfragen (mündlich und/oder schriftlich). In regelmäßigen Arbeitskreissitzungen wird die allgemeine Zufriedenheit der intern beteiligten Stellen abgefragt und dokumentiert. Auch die offenen Kundenreaktionen (persönlich oder telefonisch vorgetragen) werden hier festgehalten,

ausgewertet und besprochen. In 2006 soll dann auch eine schriftliche Kundenbefragung durchgeführt werden.

➔ **Wodurch erfahren Sie interne Verbesserungsmaßnahmen? Wie stellen Sie die Umsetzung sicher?**

Ripke: Es war uns von Anfang an wichtig, dass wir ein gutes System schaffen. Deshalb galt von Beginn an die Regel, dass Verbesserungsvorschläge unverzüglich geäußert, in geeigneter Form festgehalten und zeitnah umgesetzt werden sollten. Hierfür wurde eigens im Service-Center eine Pinnwand aufgestellt, an der alle Vorschläge in Kartenform gesammelt wurden und werden. Diese werden dann mindestens wöchentlich gesichtet, bewertet und auch entsprechend umgesetzt.

Die Umsetzung erfolgt zeitnah durch den Fachbereich Orga/EDV. Der Leiter dieses Bereichs war maßgeblich am Aufbau und der Implementierung des Service-Centers beteiligt und hat somit ein starkes Interesse an einer weiteren Verbesserung der Prozesse und des Gesamtsystems.

➔ **Was sind Ihre weiteren Ziele und Visionen in Bezug auf das Service-Center?**

Ripke: In einer nächsten Ausbaustufe wird, wie bereits erwähnt, die aktive Terminvereinbarung sowie die zentrale Disposition in unserem Kundenservicecenter integriert. Ob der standardisierte Produktverkauf als weitere Aufgabe implementiert werden sollte, ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht abzuschätzen.

Die COSMOS-Prozesse werden in den nächsten Monaten um das Aktivgeschäft mit Ausnahme der Konsumentenkredite (Abwicklung über Norisbank) erweitert. Dabei soll es zu einer stärkeren Verzahnung von Markt und Marktfolge Aktiv kommen.



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
