

Einführung eines Service-Centers

Praxisbericht der Volksbank Ettlingen eG

In der Ausgabe 5/05 des Genossenschafts-Kuriers wurden die Gründe für die Einführung eines Service-Centers vorgestellt. Nachdem bereits im letzten Genossenschafts-Kurier die Volksbank eG Dransfeld Groß Schneen Hann. Münden aus der Praxis berichtet hat, soll das folgende Interview die Erfahrungen in der Volksbank Ettlingen eG widerspiegeln. Für den Genossenschafts-Kurier hat Felix A. Schweikert beim Vorstandsmitglied, Klaus Steckmann, nachgefragt.

➔ Herr Steckmann, beschreiben Sie uns kurz Ihr Haus und Ihre Beweggründe, ein Service-Center einzuführen.

Steckmann: Dazu müssen Sie wissen, das die jetzige Volksbank Ettlingen eG aus ehemals drei Banken entstanden ist: der Volksbank Ettlingen eG, der Raffeisenbank Albtal eG und der Raiffeisenbank Marxzell eG. Der Zusammenschluss brachte neben dem Vorteil „Ein Markt – eine Volksbank“ auch zahlreiche Herausforderungen bezüglich der Vereinheitlichung von Arbeitsprozessen mit sich. Im Rahmen einer Fusion sind Arbeitsabläufe aber nicht nur zu vereinheitlichen, sondern vielmehr auch zu optimieren. Optimierung bedeutet klare Nahtstellen „Wer macht was?“ zu definieren sowie Abläufe zu generieren, die einer klaren workflow-basierten Struktur folgen, um schnelle und möglichst fehlerfreie Arbeitsprozesse zu schaffen. Dies ging einher mit der klaren Aussage zur Vertriebsbank, die wir u. a. an einer sehr guten telefonischen und persönlichen Erreichbarkeit festmachen. Die konkreten Ziele bei der Einführung des Service-Centers waren:

- Marktmitarbeiter von administrativen Tätigkeiten entlasten
- Mehr Vertriebszeit für die ganzheitliche Beratung generieren
- Arbeitsabläufe vereinheitlichen und optimieren
- Datenqualität erhöhen
- Telefonische Erreichbarkeit erhöhen

- Möglichst viele Bankdienstleistungen telefonisch anbieten
- Unterschiedliche Vertriebswege aufeinander abstimmen und optimieren.

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

Steckmann: Um beurteilen zu können, ob ein Service-Center „ideal arbeitet“, sind unterschiedliche Betrachtungsweisen notwendig. Aus der Sicht des Kunden arbeitet ein Service-Center dann optimal, wenn wir ein Maximum an Kundenzufriedenheit erreichen. Dies machen wir einerseits an der telefonischen Erreichbarkeit, andererseits an der taggleichen bzw. termingerechten Abarbeitung von Aufträgen fest. Aus der Sicht der Vertriebsmitarbeiter arbeitet das Service-Center dann ideal, wenn das höchst mögliche Maß an Unterstützung geboten wird. Betrachtet man das Service-Center aus der Sicht der Bank, ist der Zustand als ideal zu bezeichnen, in dem das Service-Center sich nahtlos in die internen Abläufe einfügt, die Marktbereiche optimal unterstützt, die anfallenden Tätigkeiten mit einem hohen Grad an Standardisierung abarbeitet und dabei den „Spagat“ zwischen Erfüllung der Kundenwünsche auf der einen und Unterstützung der Vertriebsmitarbeiter auf der anderen Seite schafft.

➔ Was sind die Aufgabengebiete Ihres Service-Centers?

Steckmann: Unsere Mitarbeiter des Service-Centers decken zwei Aufgabengebiete in Personalunion ab. Auf der einen Seite stehen die Tätigkeiten eines klassischen „Telefon-/Kundencenters“, bei denen die Mitarbeiter die „Telefonische Visitenkarte“ unserer Bank sind und unseren Kunden am Telefon mit Rat und Tat zur Seite stehen – durch die Bündelung aller eingehenden Telefonate in das Service-Center wird die

„klingellose Filiale“ realisiert. Unsere Kundenberater und Kunden werden nicht mehr durch Telefonklingeln gestört – man bedenke, dass sich vor der Einrichtung des Service-Centers der Kundenberater entscheiden musste: Entweder den Kunden, der vor einem steht, zu bedienen oder das Telefon anzunehmen. Wie auch immer er sich entschieden hat – es gab einen Verlierer. Heute kann sich der Kundenbera-

ter dem Kunden vor Ort vollständig widmen, weil im Service-Center qualifiziertes Fachpersonal die Serviceanfragen der Kunden vollumfänglich bearbeitet.

Auf der anderen Seite wird in unserem Service-Center die marktnahe Sachbearbeitung dargestellt. D. h. es werden Tätigkeiten, von der Kontoanlage über die Bestellung einer neuen Bank-Card bis hin zur Anlage von Vollmachten erledigt.

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

Steckmann: Der größte Mehrnutzen für unsere Bank ist die Erhöhung der „Netto-Marktzeit“ und damit das „Mehr an Zeit“ zur Erhöhung der Vertriebsaktivitäten. Daneben steigert das Service-Center die Datenqualität in unserer Bank und bietet den Marktmitarbeitern die Möglichkeit zur Konzentration auf deren Kernkompetenzen – die Beratung und den Verkauf von Finanzprodukten. Gerade die Neustrukturierung der workflow-basierten Arbeitsprozesse hat die Prozesslaufzeiten enorm verkürzt.

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

Steckmann: Unsere Kunden profitieren auf mannigfaltige Weise von unserem Service-Center. Die wichtigsten Punkte sind die verbesserte Erreichbarkeit für Kundenanrufe – während der banküblichen Schalteröffnungszeiten, aber auch darüber hinaus, denn das Service-Center ist von 8.00 Uhr bis 20.00 Uhr für unsere Kunden da. Weiterhin bietet das Service-Center ein gleich bleibend hohes Niveau der Gesprächsführung, was sich darin ausdrückt, dass ein hohes Maß an Kundenwünschen direkt am Telefon geklärt bzw. erledigt werden kann.

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

Steckmann: Die Kundenzufriedenheit besitzt in der Bank einen sehr hohen Stellenwert. Aus diesem Grund führen wir regelmäßige Kundenumfragen durch. Ferner nutzen wir unseren „Reklamationservice“, um mit Kritik der Kunden konstruktiv umzugehen. Die Auswirkungen des Service-Centers auf die Kundenzufriedenheit können derzeit nur subjektiv eingeschätzt werden, sind aber nach derzeitigem Stand als sehr positiv zu beurteilen.

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

Steckmann: Zu Beginn trat bei einigen Mitarbeitern ein „Konkurrenzdenken“ auf, da ein Großteil der administrativen Tätigkeiten auf das Service-Center verlagert wurde. Der überwiegende Teil der Mitarbeiter nahm die Neuerungen jedoch – nach den erwarteten anfänglichen Veränderungswiderständen – positiv auf und konzentrierte sich auf die herbeigeführten Erleichterungen.

Mittlerweile sind die Marktmitarbeiter von der Leistungsfähigkeit des Service-Centers überzeugt. Kontoanlagen, Kartenbestellungen, Vollmachten usw. sind quasi per „Knopfdruck“ für den Berater erledigt; die Aufgabenabarbeitung erfolgt durch das Service-Center. Seit kurzem stellt das Service-Center Outbound-Telefonzeiten den Marktmitarbeitern zur Verfügung. Die Mitarbeiter des Service-Center rufen in dieser Zeit Kunden der Berater an und vereinbaren für unsere Marktmitarbeiter Beratungstermine.

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

Steckmann: Wir haben mehrere Qualitätsstandards als Steuerungsgrößen implementiert. Bei den Kundenanrufen sind dies die durchschnittliche Wartezeit, die Anzahl der Abbrüche sowie die Anzahl von Telefonaten während Outbound-Maßnahmen. Darüber hinaus steuern wir über die Anzahl der bearbeiteten Workflows, die Dauer der Bearbeitung bzw. Anzahl der taggleichen Abarbeitung. Eine Steuerung der Mitarbeiter des Service-Centers anhand von Zielgrößen findet derzeit noch nicht statt.

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

Steckmann: Das Service-Center ist im Bereich Unternehmensservice (Betriebsbereich) angesiedelt. In dem Bereich Unternehmensservice sind zudem die Marktfolge-Passiv, das Wertpapier-Back-Office sowie der Zahlungsverkehr und die Datenkontrolle angesiedelt. Dadurch können fachspezifische Fragestellungen mit den Spezialisten für unsere Kunden und im Sinne der Steigerung der Datenqualität schnell und unkompliziert geklärt werden.

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

Steckmann: Die Erfolgsfaktoren liegen ganz klar in einer guten Vorbereitung des Projekts und einer aktiven Einbindung sämtlicher Betroffenen. Nur so kann eine durchgängige Akzeptanz der neuen Einheit sichergestellt werden. Zusätzlich gelten folgende Erfolgsfaktoren: Optimale Technik, schlanke Prozesse, eine hohe Motivation sämtlicher Beteiligten, die Rückendeckung durch den Vorstand und der Führungskräfte und letztendlich eine aktive Werbung und Information der Kunden. Diese Punkte führen jedoch nur dann zum Erfolg, wenn die Philosophie des Service-Centers konsequent umgesetzt und gelebt wird.

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

Steckmann: Das Fehlen eines der oben genannten Punkte bzw. eine „zögerliche Vorgehensweise“ während der Einführungsphase des Service-Centers kann die ursprünglichen Zielsetzungen verwässern und somit die ursprüngliche Philosophie des Service-Centers zerstören.

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

Steckmann: In der Anfangszeit waren die Reaktionen der Kunden eher skeptisch, da der ihnen zugeordnete Berater nicht mehr direkt erreichbar war („Klingellose Filiale“). Erschwerend kam die Vermutung der Kunden hinzu, dass ihre Aufträge über ein „bankfremdes Call-Center“ abgearbeitet werden. Bereits ein bis zwei Monate später konnten die Kunden, durch Überzeugungsarbeit der Service-Center-Mitarbeiter bzw. der Marktmitarbeiter sowie durch eigene positive Erfahrungen, die Vorteile des Service-Centers erkennen. Nach ca. einem Vierteljahr konnte eine Kun-

denzufriedenheit von 90 Prozent (gemessen an den eingehenden Anrufen) erreicht werden. Diese Tatsache wurde ebenfalls durch den „Rückgang“ der Kundenreklamationen über unseren Reklamationservice belegt. Als sehr wichtig hat sich herausgestellt, das Service-Center aktiv zu vermarkten. Im Vordergrund der Marketingaktivitäten standen die erweiterten Servicezeiten, das Vorstellen des Leistungsspektrums sowie die Botschaft, dass die Kunden mit qualifiziertem Fachpersonal der Volksbank Ettlingen eG in Kontakt treten.

➔ **Wodurch erfahren Sie die Wünsche und Zufriedenheit in Bezug auf das Service-Center?**

Steckmann: Nach der Einführung des Service-Centers wurde ein Arbeitskreis, bestehend aus Vertretern des Service-Centers und der Marktmitarbeiter gebildet, der es sich zur Auf-

gabe gemacht hat, die beiderseitigen Wünsche und Ziele in Einklang zu bringen und festzustellen, ob es negative Reaktionen seitens der Kunden gibt bzw. wie unser Service-Center weiter verbessert werden kann. Da wir sehr stark an den Wünschen und Erwartungen unserer Kunden an das Service-Center interessiert sind, wird in naher Zukunft eine Befragung der Kunden durch die Mitarbeiter vorgenommen.

➔ **Wie stellen Sie sicher, dass das Service-Center ein dynamischer Prozess der Überprüfung und Anpassung ist?**

Steckmann: Dies wird einerseits durch die oben genannten Kommunikationsrunden sichergestellt, andererseits werden bei uns im Haus sämtliche Prozesse im Rahmen der regelmäßigen „Geschäftsprozessoptimierung“ (GPO) überprüft und bei Bedarf angepasst.

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

Steckmann: Da die Akzeptanz der Mitarbeiter für uns ein kritischer Erfolgsfaktor war, haben wir der internen Kommunikation einen hohen Stellenwert beigemessen. So führten wir z. B. während der Planungs- und Implementierungsphase des Service-Centers vier Informationsveranstaltungen für unsere Mitarbeiter durch. Weiterhin stand das Projektteam jederzeit sämtlichen Mitarbeitern Rede und Antwort zu aktuellen Fragestellungen.

Die Kommunikation zum Kunden erfolgt durch den aktiven Einsatz von Flyern, Mailings, innerhalb unserer Kundenzeitschrift – dem Volksbank-Journal – und dem Hinweis in sämtlichen Werbeanzeigen.

➔ **Wie erfolgt das Zusammenspiel Markt, Betrieb und Service-Center? Was sind Ihre Erfahrungen in der Umsetzung?**

Steckmann: Das Zusammenspiel erfolgt reibungslos und harmonisch. Dies wird durch den stetigen Erfahrungsaustausch, eine offene Kommunikation und das begleitende Projekt GPO sichergestellt.

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

Steckmann: Es ist eine Selbstverständlichkeit, dass insbesondere der Vorstand das Projekt aktiv fördert und seine vollständige Rückendeckung gibt. Den Führungskräften der zweiten Ebene kommt eine herausragende Bedeutung zu, denn im Rahmen der internen Kommunikation muss die zeitnahe Information an alle Mitarbeiter sichergestellt werden. Doch Information reicht nicht aus: Die Führungskraft ist bei der Einführung eines Service-Centers der Kommunikator und Vermittler zwischen seinen Mitarbeitern und dem Einführungs-Projektteam. Als Kommunikator nimmt die Führungskraft die wichtige Aufgabe wahr, den Mitarbeitern Ängste vor Neuerungen zu nehmen und Sinn und Zweck der Neuerung zu vermitteln.

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

Steckmann: Wir werden weiterhin administrative Tätigkeiten in das Service-Center verlagern, um die Vertriebskraft weiter zu stärken. Ferner ist angedacht, die Outbound-Aktivitäten sukzessive zu erhöhen und neben der Terminvereinbarung für die Berater auch den Direktvertrieb über das Telefon anzudenken. Geprüft wird zudem, gewisse Arbeitsvorgänge im risikoarmen Kreditgeschäft im Service-Center zu zentralisieren und ggf. auch Teile der Gesprächsvorbereitungen von Kundengesprächen dort bearbeiten zu lassen.



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
