

Erfolgreiche Einführung eines Servicecenters

Langer Atem zahlt sich aus

Sie planen ein Servicecenter? Dann stehen Sie sicherlich vor einem Berg von Fragen: Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren bei der Implementierung? Welche Risiken gilt es zu überwinden? Gewiss ist: Konsequenz und langer Atem sind jetzt unentbehrlich.

Servicecenter für Banken werden umso wichtiger, als der Kampf um die Kunden bei steigenden Kosten zunehmend härter wird. Besonders für Filialbanken mit hohem Fixkostenanteil ist diese Situation eine Herausforderung. Ein radikaler Abbau der kostenintensiven Filialen würde jedoch der Unternehmensstrategie widersprechen: Kunden sollen durch Nähe, qualifizierte Beratungen und freundlichen Service gebunden werden. Deshalb müssen höhere Erträge die steigenden Kosten kompensieren. Dazu ist es erforderlich, dass Marktmitarbeiter und Kundenberater mehr Zeit für ihre Kunden und den Vertrieb der Produkte haben – Zeit, in der sie aktiv verkaufen können. Mit einem Servicecenter können sie diese so genannte Nettomarktzeit gewinnen. Denn durch die Umverteilung von Aufgaben innerhalb der Bank werden Marktmitarbeiter für den Vertrieb freigestellt. Kundenbefragungen zeigen, dass die Kunden das Servicecenter als eine deutliche Qualitätssteigerung empfinden. Die Kosten, die durch die Einführung eines Servicecenters entstehen, sind aber nur dann eine lohnende Investition, wenn die neu gewonnene Zeit sinnvoll für den Vertrieb genutzt wird. Angepasste Vertriebsziele, intensive Vertriebserschulungen, Outboundaktivitäten sowie eine konsequente Führung sind daher unerlässlich. Besonders wichtig für den Erfolg eines Projekts ist die vollständige Umsetzung. Teillösungen wie die alleinige Verlagerung der eingehenden Anrufe eines Kunden-Servicecenters auf die Zentrale sind wenig sinnvoll und bringen meist nicht den gewünschten Erfolg. Idealerweise begleitet die Bank die Einführung eines Servicecenters mit der Verschlinkung und Neugestaltung aller relevanten Geschäftsprozesse und der Geschäftsprozessoptimierung (GPO).



Bild: Felix A. Schweikert

Erfolgsfaktor Personal

Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren für ein funktionierendes Konzept gehören eine gute Vorbereitung und die aktive Einbindung sämtlicher Betroffenen. Insbesondere durch die Beteiligung der involvierten Mitarbeiter wird die Akzeptanz der neuen Einheit vorangetrieben, da diese schnell zu Multiplikatoren werden. Wie aber lassen sich die Vorteile für Kunden und Mitarbeiter transparent machen? Schlanke, funktionierende Prozesse sind das A und O. Einerseits spürt der Kunde einen für ihn erkennbaren Mehrwert dank der schnelleren Bearbeitung seiner Anfragen. Andererseits werden die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit stark entlastet. Neben den schlanken Prozessen trägt auch eine optimale EDV- und Technikausstattung zur erhöhten Akzeptanz bei Kunden und Mitarbeitern bei. Funktionalität der eingesetzten Programme und Geräte zählt ebenso wie hohe Robustheit, Verlässlichkeit und Bedienerfreundlichkeit. Doch auch die besten Maßnahmen helfen nichts, wenn die Mitarbeiter nicht fähig oder willens sind, diese umzusetzen. Die Faustformel lautet:

Leistung eines Mitarbeiters = Qualifikation × Motivation. Folglich stellen qualifizierte und motivierte Mitarbeiter einen – wenn nicht sogar den – entscheidenden Erfolgsfaktor für das Servicecenter dar. Die Schlüsselkompetenzen der im Servicecenter eingesetzten Mitarbeiter unterscheiden sich kaum von den Anforderungen an den Marktmitarbeiter. Neben der fachlichen Qualifikation und der sozialen Kompetenz wird eine Verkaufs- und Abschlussorientierung gefordert, ebenso die Ausrichtung des gesamten Handelns auf die Bedürfnisse des Kunden. Jeder einzelne Mitarbeiter muss als Erfolgsfaktor angesehen werden, weil er einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Bank leistet. Nur rasch ein- und umsetzbares Know-how, kombiniert mit kundenorientiertem Denken und Verhalten, schafft die notwendigen Vorsprünge, die die regionale Vertriebsbank heute benötigt, um im Wettbewerb zu bestehen.

Daher sind Aufwendungen für Personalauswahl und -entwicklung Zukunftsinvestitionen und damit ein strategischer Erfolgsfaktor. Ist diese Einsicht erst einmal verinnerlicht, braucht es eine Änderung der Einstellung gegenüber dem Menschen als Mitarbeiter. „Der Mensch ist Mittelpunkt“ wäre kein schlechter Ansatz. Leider herrscht in vielen Unternehmen eher eine Mentalität, die treffender mit „Der Mensch ist Mittel. (Punkt)“ zu beschreiben wäre. Hier kommt nun die Rolle des Managements der Bank ins Spiel. Sowohl vom Vorstand als auch von den Mitarbeitern der zweiten Führungsebene wird nicht nur die Identifikation mit dem Projekt Servicecenter verlangt, sondern auch mit den darin Beschäftigten. Es ist Aufgabe der Vorgesetzten, diesen Mitarbeitern das Gefühl von Wertschätzung zu vermitteln und

eben nicht das Klischee zu bedienen, dass im Servicecenter minder qualifizierte Telefonisten arbeiten.

Zentrale Hürden

Einfach ausgedrückt lässt sich sagen: Hindernisse sind negative Erfolgsfaktoren. Die zentralen Hürden lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- keine für Kunden und Mitarbeiter sichtbaren Vorteile,
- die falschen Mitarbeiter,
- keine mit der Einführung des Servicecenters einhergehende Optimierung der Prozesse,
- unzureichende Technikausstattung,
- Führungsfehler.

Gerade das Thema Führung ist von entscheidender Bedeutung. Durch die Einführung eines Servicecenters kommen massive Veränderungen auf die Bank zu: von der Änderung in der Aufbauorganisation über Veränderungen der Abläufe bis hin zu Neuregelungen der Schnittstelle Kunde-Bank. Diesen Veränderungsprozess muss die Führung der Bank eng begleiten, um einen nachhaltigen Umsetzungserfolg sicherzustellen. Auch gute Konzeptionen scheitern, wenn die daraus resultierenden Veränderungen falsch eingeschätzt werden. Gerade während der Einführungsphase bringen Kunden häufig Einwände vor, da ihnen die Vorteile des Servicecenters – trotz aller Kommunikationsmaßnahmen – nicht sofort transparent sind. In dieser Zeit besteht die Gefahr, dass betroffene Mitarbeiter mitsamt Führung einknicken und das ganze Projekt in Frage stellen. Doch muss die gesamte Bank sich bewusst werden, dass in der ersten Zeit mit Widerständen zu rechnen ist. Diese gilt es zu überwinden. Darstellung und Kommunikation von wahrnehmbaren Kundenvorteilen sind also gerade in dieser Phase entscheidend. Ein gutes Beispiel dieser Kommunikation der Kundenvorteile ist die Erreichbarkeit. Geht man von einer Kundenzeit im Servicecenter von 8.00 Uhr bis 20.00 Uhr an fünf Tagen in der Woche aus, so kann der Kunde seine Bank nun 60 Stunden erreichen. In dieser Zeit steht dem Kunden die gesamte Palette an Zugangswegen zur Verfügung – schriftlich, telefonisch, elektronisch und persönlich. Im Kontakt zu seiner Bank entfallen nun auch die Schwierigkeiten, die

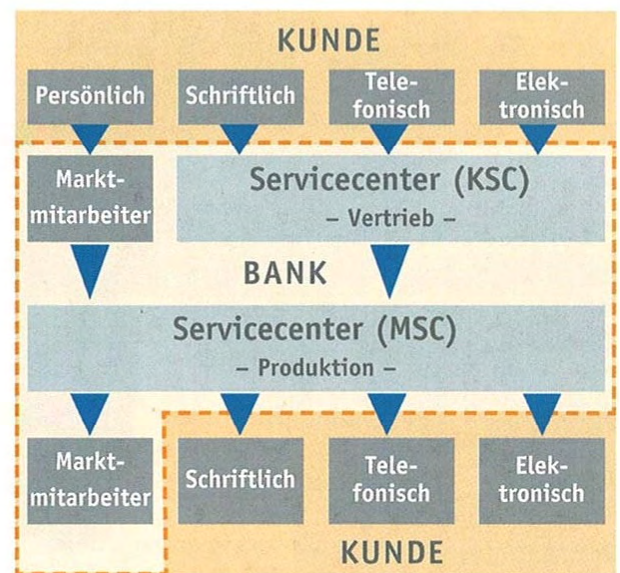
möglicherweise bisher mit einem Filialbesuch verbunden waren, wie zum Beispiel Fahrtzeiten und -kosten, zermürende Suche nach einem Parkplatz oder auch die Notwendigkeit, einen Urlaubstag opfern zu müssen, um einen Termin wahrzunehmen. Besucht der Kunde seine Filiale persönlich, wird er zudem feststellen, dass sein Berater mehr Zeit für ihn hat. Auch treten lästige Störungen des Gesprächs, etwa ein klingelndes Telefon, nicht länger auf. Zu guter Letzt hat der Kunde am anderen Ende der Leitung immer einen kompetenten und am Telefon geschulten Gesprächspartner, der ihm die gewünschten Informationen und Auskünfte zukommen lässt.

Im ersten Schritt erstrecken sich die Aufgaben des Servicecenters in nahezu allen Banken auf die Standardprozesse wie Konto-, Telefon-, Verbund-, Post-, Fax- und Onlineservice sowie die marktnahe Sachbearbeitung für den Vertrieb. Einige Banken integrieren zudem die Aufgaben der Marktfolge passiv und die elektronischen Bankdienstleistungen. Die Vorteile des Servicecenters auf der Bankseite sind neben einer deutlichen Qualitätsverbesserung im Innenverhältnis (Thema Datenqualität) und Außenauftritt (Thema Kundenkommunikation) die Schaffung von mehr Freiräumen für den Vertrieb. Letzteres gilt vor allem für Servicemitarbeiter und Kundenberater. Hier stellen viele Banken alle Telefone zentral. Wenn nicht, leiten die Berater die Anrufe während der Beratungsgespräche auf das Servicecenter um. So sind gerade Vermögens- und Firmenkundenbetreuer für ihre Kunden weiterhin telefonisch direkt zu erreichen.

Der größte Mehrwert für die Banken liegt in der Erhöhung der Nettomarktzeit. Daneben bietet es den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, nämlich Beratung und Verkauf von Finanzprodukten.

Natürlich profitiert auch der Kunde: Neben der bereits erwähnten verbesserten Erreichbarkeit werden sämtliche Kundenwünsche schnell und kompetent bearbeitet, größtenteils sogar fallabschließend. Will der Kunde mit seinem zugeordneten Berater sprechen, so können durch Freischaltung der Terminkalender aller Kundenberater Termine zentral vereinbart werden.

Sobald sich das Servicecenter in der Bank etabliert hat, ist über die wei-



Quelle: Felix A. Schweikert

tere Ausgestaltung nachzudenken. Diese Ausbaustufen bestimmt jede Bank individuell. Mögliche zusätzliche Dienstleistungen sind:

- aktive Terminvereinbarung für die Berater,
- Unterstützung des Marktes im Rahmen von Kampagnen,
- Betreuung des Beschwerdemanagements inkl. After-Sales-Management, also aktive Anrufe nach dem Abschluss von Produkten zur Ermittlung der Kundenzufriedenheit,
- aktiver Produktverkauf am Telefon,
- vollständige Betreuung ganzer Kundensegmente durch das Servicecenter.

Dabei stellt sich die Frage nach einer Trennung des Servicecenters in Kunden-Servicecenter (KSC) und Markt-Servicecenter (MSC). Bei kleinen Banken ist sie nicht zwingend notwendig. Besser sind hier so genannte Zwitterfunktionen. Sie bedingen allerdings die Suche nach Mitarbeitern, die sowohl die Anforderungsprofile des KSC als auch die des MSC erfüllen. So sind Vertretungsregelungen einfacher darzustellen, Leerzeiten können effektiver genutzt werden und die Mitarbeiter sind durch abwechslungsreichere Tätigkeiten zufriedener.

Die Praxis zeigt: Ein konsequent umgesetztes Servicecenter erhöht die Schlagkraft im Vertrieb. Die Vertrieboptimierung ist signifikant: Kosten sinken, während das Vertriebsergebnis zulegt.

Für die Filialbank also eine gute Möglichkeit, ihre 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
