

# Im Spannungsfeld zwischen Kosten und Qualität

**KUNDENKONTAKTE IM RETAIL BANKING** Wachsendes Kontaktvolumen, Kostendruck und immer anspruchsvollere Kunden sind die Realität im Kundenservice. Über alle Kanäle kommunizieren Kunden mit Finanzdienstleistern. Gute Erreichbarkeit und Kompetenz wird vorausgesetzt. Schlechte Service-Erfahrungen verbreiten sich hingegen rasend schnell über das Internet. Gleichwohl steuern viele Unternehmen ihren Kundenservice noch nach den Methoden der tayloristischen Massenproduktion: Produktivität erhöhen und Kosten pro Kontakt senken. Die Ergebnisse sind oft ernüchternd und bewirken das Gegenteil – unzufriedene Kunden bei weiter steigenden Kosten. Eine konsequente Kundenorientierung kann das Dilemma lösen, denn viele Kontakte sind schlichtweg vermeidbar und aus Kundensicht überflüssig. *Christof Welker | Jörg Müller*

**Keywords: Lean Management, Servicequalität, Kostensenkung**

Der technische Fortschritt hat die Kommunikation erleichtert, gleichzeitig werden Finanzprodukte und Finanzdienstleistungen komplexer und auch austauschbarer. Das führt einerseits zu einer steigenden Bedeutung des Serviceerlebnisses, andererseits aber auch zu höheren Volumina insbesondere bei Calls und E-Mails.

## Kundenservice vor neuen Herausforderungen

Der Kundenservice sieht sich vor die Herausforderung gestellt, das steigende Volumen aufgrund des Kostendrucks ohne zusätzliches Personal zu bewältigen. Die meisten Serviceorganisatio-

Kundenkontakte müssen nach ihrer Wertschöpfung unterschieden werden: Wertvolle Kontakte werden weiterhin und mit der geforderten Qualität bearbeitet, nicht-wertschöpfende Kontakte müssen möglichst vermieden werden.

nen reagieren darauf mit Produktivitätssteigerungen und einem Ausbau des Self Service. Diese Strategie stößt jedoch zunehmend an ihre Grenzen, denn die Ursachen der Kontakte werden nicht betrachtet, und die Produktivität ist nur begrenzt steigerbar.

Die Konzentration auf durchschnittliche Gesprächszeiten führt häufig zu vermehrten Weitervermittlungen und einem sinkenden Fallabschluss im Erstkontakt, da die Mitarbeiter inner-

halb der vorgegebenen Zeit komplexere Anliegen nicht mehr lösen können. Kunden reagieren unzufrieden, es kommt zu Mehrfachanfragen und steigenden Reklamationsraten. Was als Kostenbremse gedacht ist, wirkt nicht nachhaltig: Kontaktvolumen und Kosten steigen weiter, die Kundenzufriedenheit sinkt.

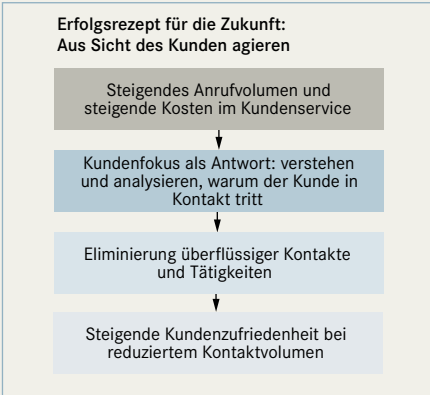
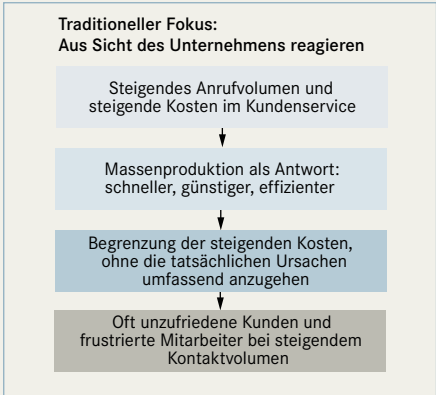
Wesentliches Manko dieser noch weit verbreiteten Strategie ist die Tatsache, dass das steigende Kontaktvolumen schlicht als gegeben angesehen wird und so die gesamte Anstrengung der Erhöhung von Kapazität und Produktivität gilt. Dabei sind längst nicht alle Kundenkontakte aus Sicht der Kunden erwünscht. Viele Kontakte werden durch Unternehmen selbst verursacht: komplexe Produktinformationen und -tarife, verspätete Kontoauszüge, schlechte Erreichbarkeit im Kundenservice sowie schlechte Usability im Internet oder am Sprachcomputer zwingen Kunden zu Rückfragen, die sie gar nicht wollen. Weder aus Sicht der Kunden noch aus Unternehmenssicht sind diese Kontakte wertschöpfend und stellen einen wichtigen Ansatzpunkt für die Optimierung der Kundenservicestrategie dar. Wichtige Impulse gibt hierbei die Kernidee des Lean Managements, Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten zu vermeiden ► 1.

## Kontaktursachen verstehen und Verschwendung vermeiden

Nicht nur ein Teil der Kundenkontakte selbst ist vermeidbar, auch unnötige oder zu umständliche Prozesse bei der Bearbeitung von Kundenanliegen sind ohne Wertschöpfung für die Kunden und daher überflüssig. Ziel muss es sein, dass Kundenkontakte nach ihrer Wertschöpfung unterschieden werden: Wert-



**WICHTIG IST DIE SICHT DES KUNDEN > 1**



schöpfende Kontakte werden weiterhin und mit der geforderten Qualität bearbeitet, nicht-wertschöpfende Kontakte sind Verschwendung und müssen reduziert oder ganz vermieden werden. Um diese wichtige Unterscheidung treffen zu können, müssen die echten Ursachen des Kundenkontakts analysiert werden. Anschließend können nicht-wertschöpfende Kontakte systematisch reduziert und vermieden werden. Lean Management folgt dieser Logik konsequent und packt das Übel so an der Wurzel, statt nur Symptome zu kurieren.

Welche Kontakte sind wertschöpfend – welche sind überflüssig? Um diese zentrale Frage beantworten zu können, ist es im ersten Schritt wichtig, die Kontaktgründe zu analysieren. Durch seine Nähe zu den Kunden sollte der Kundenservice eine zentrale Rolle bei der Kategorisierung und Sortierung der Kontaktursachen übernehmen. Allerdings ist die Einbeziehung von Verantwortlichen aus den Bereichen erforderlich, die die meisten Kontakte pro Kategorie verursachen (Marketing, Produktmanagement, Kundenservice, Marktfolgebereiche). Denn die Reduzierung überflüssiger Kundenkontakte kann nur bereichsübergreifend erfolgen.

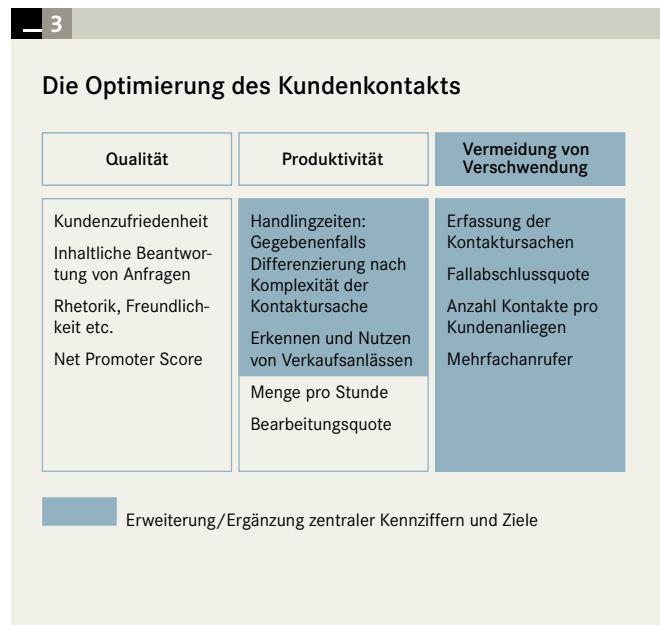
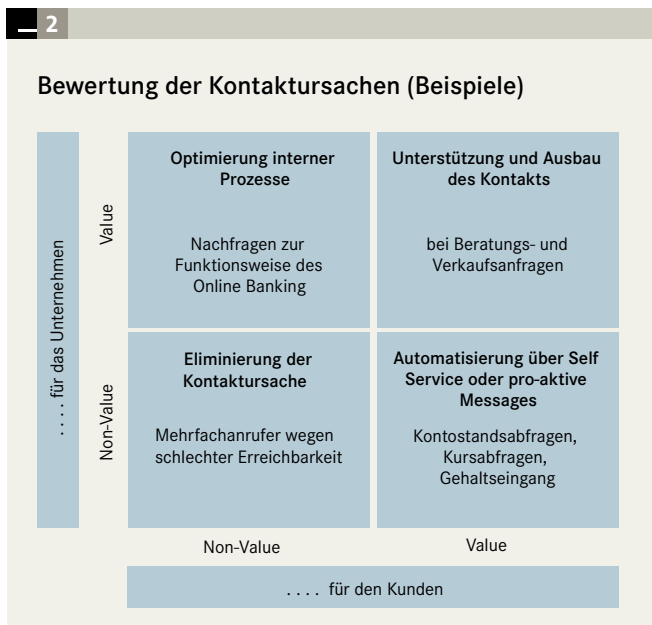
Eine zielführende Herangehensweise ist es, Kontaktursachen in 15 bis 20 Kategorien zu clustern und anschließend anhand der dargestellten Matrix zu bewerten ► 2. Die vier Felder werden im Folgenden genauer erläutert:

**Feld I. Eliminierung der Kontaktursache:** Kontakte, die weder aus Kunden- noch aus Unternehmenssicht wertvoll sind, sollten soweit wie möglich vermieden werden. Dies ist ein wichtiger Hebel, um Kosten im Kundenservice zu sparen. Alle Kontakt-kategorien, die in dieses Segment fallen, sollten zukünftig ver-

mieden werden. Hier ist der beste Service für den Kunden erreicht, wenn dieser keine Kontaktnotwendigkeit mehr sieht. Typische Beispiele sind Reklamationen aufgrund schlechter Erreichbarkeit oder Unverständlichkeit von Standardkorrespondenz (Kontoauszüge, Jahresbescheinigungen etc.).

**Feld II. Optimierung interner Prozesse:** Nicht vermeiden, aber reduzieren lassen sich Kundenkontakte, die durch komplexere Prozesse im Mengenkundengeschäft entstehen. Letztlich bestimmt die Komplexität bzw. Usability dieser Prozesse die Anzahl der Nachfragen. Kundenkontakte und deren Analyse sind für die Banken wertvoll, da sie ihnen helfen können, die internen Prozesse zu verbessern. So hängen die Nachfragen zum Online Banking und Brokerage stark von der Usability und dem selbsterklärenden Charakter ab. Ähnliches gilt für Kontoeröffnungsunterlagen, Formulare etc. Die Prozesse aus Kundensicht zu vereinfachen, ist hier der Hebel zu weniger unnötigen Kontakten und somit zur Reduktion von Verschwendung.

**Feld III. Automatisierung über Self Service und pro-aktive Messages:** Informationen wie zum Beispiel der Kontostand, Gehaltseingang oder Kursentwicklungen sind für Kunden wichtig und werden häufig abgefragt. So rufen Heavy User im Telefonbanking 100-mal pro Jahr an, um ihren Kontostand zu prüfen. Aber auch der Bearbeitungsstand eines Dispositionskredits kann zu vielen wiederholten Anfragen eines Kunden innerhalb weniger Tage führen. Eine sinnvolle Automatisierung der Kommunikation über Internet, Sprachcomputer und pro-aktive Statusinformationen per E-Mail bzw. SMS ist hier eine effiziente Vorgehensweise. Self Service bzw. automatisierte Messages sind kosten-





Die japanische eBank Corporation, größte Internetbank des Landes, betreut die rund 3 Mio Kunden mit einer Belegschaft von knapp 200 Angestellten. Möglich ist dies unter anderem durch die konsequente Vereinfachung von komplexen Prozessen.

senkend und können die Kunden mit den notwendigen Informationen versorgen. Der Erfolg hängt auch hier davon ab, wie konsequent die Kundensicht bei der Umsetzung verfolgt wird.

**Feld IV. Wertschöpfende Kontakte ausbauen:** Die Zeit, die durch die Vermeidung von Verschwendung eingespart wird, kann sinnvoll für wertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt werden. In bestimmten Fällen ist der Kundenkontakt so wertvoll, dass er durch die Banken gezielt gefördert werden kann. Immer wenn es zum Beispiel um Verkaufs- und Beratungsansätze geht, sind Kontakte wertschöpfend. Erfolgreiche Banken unterstützen ganz bewusst die Kontaktaufnahme in Situationen mit Beratungs- und Verkaufsansätzen – durch Überleitung vom Self Service zum persönlichen Service, aktive Kommunikation und gezielte Ansprache.

#### **Neue Anreize und Steuerungskennziffern sind notwendig**

Neben der Überprüfung von Anfrageursachen und Prozessen ist weiterhin eine Anpassung der Steuerungskennziffern notwendig, um eine erfolgreiche Umsetzung von Lean Management im Kundenservice zu gewährleisten. Herkömmliche Produkti-

vitäts- und Qualitätskennzahlen müssen hierfür differenziert und ergänzt werden ► 3.

So ist zur Vermeidung von Verschwendung die durchgehende Erfassung der Kontaktursachen ebenso notwendig wie die Fallabschlussquote, die Anzahl der Mehrfachanfragen und eine Differenzierung der Handlingzeiten nach Komplexität der Anfrage. Hinzu kommt noch das Erkennen von Verkaufsansätzen, denn gleich ob Brief, E-Mail, Call oder Fax, die Ausschöpfung von Verkaufsansätzen sollte mit zu den zentralen Aufgaben des Kundenservice gehören und mit in die zentralen Kennziffern und die Ziele eingehen.

#### **Vom Cost Center zum Value Center**

Wie stark die Wertschöpfung von Lean Management im Kundenservice sein kann, zeigen etliche Beispiele aus dem Mengenkundengeschäft: Amazon, Dell, Ebay und viele andere haben ihren Kundenservice nach Lean-Management-Prinzipien organisiert. Aber auch in der Bankenwelt hat das Umdenken begonnen, wie Beispiele aus dem In- und Ausland zeigen.

First Direct, eine in England ansässige Direktbank, die ihre Wurzeln im Telefonbanking hat, begann bereits 1999, ihre Kunden proaktiv per SMS über Kontostandsänderungen zu informieren, nachdem herausgefunden wurde, dass eine große Anzahl von Kunden regelmäßig jeden Monat zum gleichen Zeitpunkt im Call Center anrief, um den Kontostand zu erfragen. Mit dieser Maßnahme konnte First Direct konsequent das Anrufvolumen senken und gleichzeitig einen Kundenwunsch bedienen.

Die japanische eBank Corporation, größte Internetbank des Landes, betreut die ca. 3 Mio Kunden mit einer Belegschaft von knapp 200 Angestellten. Möglich ist dies unter anderem durch die konsequente Vereinfachung von komplexen Prozessen wie Kontoöffnungen durch ein Straight Through Processing. Kunden fotografieren mit ihrer Handykamera ihren Ausweis und schicken diesen als Legitimation zur Kontoöffnung. Alle Folgeschritte erfolgen vollautomatisiert.

Die fallabschließende Bearbeitung von komplexen Kundenanliegen, wie beispielsweise Reklamationen, genießt bei den Call Centern der deutschen Postbank Priorität vor kurzen Handlingzeiten. So stellt man sicher, dass Mehrfachanfragen gesenkt werden und den Kunden ein positives Serviceerlebnis vermittelt wird.

Verschiedene Kreditinstitute bieten für das iPhone eine App an, mit der durch einen Knopfdruck der Finanzstatus erscheint und anschließend Transaktionen vorgenommen werden können. Dieser bequeme Self Service reduziert Einfachanfragen und senkt so Kosten. ■

**Autoren:** Dr. Christof Welker ist Partner, Jörg Müller Senior Project Manager bei der Cerasus Consulting GmbH in Frankfurt/Main.