

# TATEN STATT WORTE

Frédéric Monard

**SERVICESTRATEGIE\_Das Top-Management von Unternehmen unterschiedlicher Branchen möchte seinen Kunden einen optimal auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittenen Service anbieten können. Trotzdem scheitern nach wie vor viele Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung einer klaren Kundenservicestrategie. Zwei Beispiele aus der Finanzindustrie zeigen auf, wie aus einer Vision Realität wird.**



*«Im B2B sind die Kompetenz und Erfahrung der Mitarbeitenden im Service Desk entscheidend.»  
Benjamin Staeheli, B-Source*

Rezessive Entwicklungen an den Finanzmärkten, zunehmender Kosten- und Margen-Druck, regulatorische und wettbewerbsgetriebene Marktveränderungen sowie die nachhaltige Vertrauenskrise bei den Kunden haben einen Grossteil der Unternehmen unter starken Zugzwang gebracht. Es droht die vermehrte Abwanderung von Kunden. Das Thema Kundenbindung erlangt damit höchste Priorität. Exzellenter Service ist notwendiger Garant für Vertrauen, Zufriedenheit und Loyalität der Kunden und somit ein entscheidender Faktor für langfristigen Unternehmenserfolg.

## Gold im Kundenservice

Die Generaldirektion der DZ PRIVATBANK Schweiz interpretierte die Zeichen der Zeit richtig und rief noch vor der Finanzkrise ein strategisches Reorganisations-Projekt unter dem Titel «Mehr Zeit für Kunden» ins Leben, das unter anderem den Aufbau eines Customer Banking Service (CBS) beinhaltete. Die neu zu erschaffende Serviceeinheit sollte den Kunden eine über alle Kommunikationskanäle hohe Verfügbarkeit und Lösungskompetenz bei Standardanliegen garantieren. Gleichzeitig sollten so die Kundenberater insbesondere von administrativen und delegierbaren Aufgaben entlastet werden, um ihnen mehr Zeit für die strukturierte Marktbearbeitung und Vor-Ort Kundengespräche zu lassen.

Auf Basis des Customer-Care-Konzepts der PIDAS wurde ein entsprechendes Business-Modell entwickelt, welches einen End-to-End-Kundenserviceprozess aufzeigt, in dem das gesamte Unternehmen als Teil der Service-Organisation agiert – jede Einheit mit einem klar abgegrenzten, den Fähigkeiten entsprechenden Leistungsauftrag. Dieser Schritt war entscheidend im Veränderungsprozess, denn die Kundenberater hatten anfangs grosse Zweifel, dass ein CBS die Kunden optimal betreuen könne. In einem umfassenden Servicekatalog wurden alle Kundenleistungen dokumentiert und mittels einer Bewertungsmatrix dem richtigen Fachbereich zugeordnet. Die daraus resultierende Transparenz trug viel zum Projekterfolg bei. Zudem konnten aufgrund des Katalogs schon frühzeitig die richtigen Personen mit den benötigten Skills für das CBS rekrutiert werden. Nach weniger als einem Jahr operativem Betrieb erzielt das CBS eine Erstlösungsrate von 70 Prozent. Die Kundenberater werden stark entlastet, und die Bankkunden profitieren von ausgezeichneten Reaktionszeiten und hervorragendem Service – auch ausserhalb der Vor-Ort-Gespräche mit dem Kundenberater. Dirk Schmidt, Bereichsleiter HR, Strategy & Communications bei der DZ PRIVATBANK Schweiz schaut gerne auf

**Eine klare Kundenservice-Strategie zeigt den End-to-End-Kundenserviceprozess auf, in dem das gesamte Unternehmen als Teil der Service-Organisation agiert.**

das Projekt zurück: «Die hochgesteckten Ziele konnten allesamt erreicht werden, und dies unter Einhaltung von Zeitplan und Budget. Der Customer Banking Service ist aus unseren Prozessen nicht mehr wegzudenken!»

## Hochqualifizierte Mitarbeiter am Customer Touchpoint

Auch das Top-Management des Tessiner Bankendienstleisters B-Source brachte das Thema Customer Care in einen unternehmensweiten Kontext. Gemeinsam mit der PIDAS wurden ein zukunftsweisendes Service-Framework und verschiedene strategische Stossrichtungen de-



«Der Customer Banking Service ist aus unseren Prozessen nicht mehr wegzudenken»,  
Dirk Schmidt,  
DZ PRIVATBANK Schweiz

finiert. Ein Service Desk für das Business-Process-Outsourcing-Geschäft des Unternehmens wurde lanciert. Benjamin Staeheli, Head of Banking Operations und Mitglied der Geschäftsleitung: «Vor dem Projektstart habe ich mein Führungsteam auf den Monte Lema geführt und ihm die Wichtigkeit und Priorität dieser Initiative aufgezeigt. Unsere Kunden, national und international tätige Privatbanken, sollten rasch von einem verbesserten Service profitieren.» Heute nehmen im Banking Operations Service Desk rund 10 Mitarbeiter über alle zentralen

Kontaktkanäle die zahlreichen bankfachlichen Kundenanliegen entgegen. Sämtliche Anfragen werden elektronisch erfasst, kategorisiert und gemäss neu erstelltem Servicekatalog bearbeitet. Dabei kann ein grosser Teil der Anfra-

gen direkt im Service Desk gelöst werden. Der Rest wird zur Bearbeitung an die entsprechenden Fachbereiche weitergeleitet. Die Kunden haben die neue Organisationseinheit und zentrale Anlaufstelle sehr schnell akzeptiert und sind mehr als zufrieden mit der verbesserten Servicequalität. Benjamin Staeheli ist stolz auf das Resultat: «Im B2B sind die Kompetenz und Erfahrung der Mitarbeitenden im Service Desk entscheidend. Deshalb hatte ich keine Zweifel, ausgewiesene und langjährige Bankspezialisten in diese Einheit zu integrieren. Dies mit grossem Erfolg. Unsere Kunden sind von der Servicequalität begeistert!»

### Leadership statt Sponsorship

Aus beiden Kundenprojekten wird ein wesentlicher Aspekt und Erfolgsfaktor gut ersichtlich. Die Kundenservicestrategie wurde vom obersten Management initiiert, das sich bei der Umsetzung nicht mit Sponsorship begnügte, sondern mit klarem Leadership vorausging. Es ist an der Zeit, Kundenorientierung und Serviceversprechen für die Kunden erlebbar zu machen. Wie gesagt, Worte in Taten umsetzen. ■

## WORD-RAP

### Meinungen und Einschätzungen im Telegrammstil. Heute mit: Frédéric Monard, Leiter Consulting und Mitglied der Geschäftsleitung, PIDAS AG



**Mit wem haben Sie zum ersten Mal telefoniert?**

Das Telefon erstmals zielgerichtet eingesetzt habe ich zur Primarschulzeit. Nach der Schule lief das Telefon jeweils «heiss», um die Fussballspiele am Nachmittag im Schützenmattpark in Basel zu organisieren.

**Welchen Berufswunsch haben Sie als Kind gehegt?**

Ich wollte Gärtner werden und muss immer wieder schmunzeln, wenn ich daran denke.

**Welchen Customer Service haben Sie zuletzt in Anspruch genommen?**

Diese Woche am Abend vor dem Abflug nach Wien. Ich wollte kurz nachfragen, ob mein Flug mit Fly Niki nach Wien trotz der heftigen Schneefälle stattfinden würde. Das Telefon wurde rasch und freundlich entgegengenommen (keine Warteschleife, keine Musik, kein IVR), meine Flugdaten überprüft und nach kurzer Zeit habe ich die gewünschte Antwort erhalten. Der Flug konnte planmässig durchgeführt werden. Gut finde ich in diesem Fall auch, dass das Contactcenter-Erlebnis mit der Firmenkultur zusammenpasst – jung, dynamisch, unkompliziert und zuverlässig.

**Ihr bestes Contactcenter-Erlebnis?**

Da gibt es einige. Aber ehrlich gesagt, erwarte ich von Unternehmen auch einen professionellen Customer Touchpoint. An diesem entscheidet sich nämlich, ob die Kundenbeziehung gestärkt oder geschwächt wird.

**Ihre schlechteste Contactcenter-Erfahrung?**

Meist bei Unternehmen, welche ihren Kunden ein klassisches Callcenter als Anlaufstelle zur Verfügung stellen. Das Callcenter agiert dabei als weit entfernter Satellit, ist somit im Unternehmen nicht integriert, die Mitarbeiter sind wenig kompetent, die Lösungsfindung ist umständlich und langatmig.

**Qualität bedeutet für mich...**

als Unternehmen die Kundenorientierung und -bindung ernst zu nehmen und täglich mit entsprechenden Massnahmen zu bekräftigen. Bei Produkten und Dienstleistungen gleichermaßen.

**Mit welcher Person würden Sie gerne essen gehen?**

Da muss ich gleich drei Personen aufzählen: Herbert D. Kelleher, Didier Burkhalter und Gilbert Gress.

**So viel Zeit muss sein:**

Ein gemütliches Abendessen mit meiner Frau mit einem guten Stück Fleisch oder einer italienischen Pasta sowie einem tollen Wein.

**Ein Leben ohne Telefon ist wie...**

ein Leben im Busch. Eigentlich völlig unvorstellbar. Ich kenne in meinem Umfeld aber einige Leute, die sich freuen würden, wenn ich weniger Zeit mit meinem Mobile Phone verbringen würde.