

Exzellente Prozesse professioneller Service

Versicherer und Banken, die erfolgreich in einem dynamischen Marktumfeld agieren, verfügen über ein Betriebsmodell, welches der erwarteten Umfeldynamik gerecht wird. Umsetzungsstrategie, professionelle Methoden und der gezielte Einsatz neuer Technologien zur Produktivitätssteigerung spielen hierbei eine Schlüsselrolle. Ein Kristallisationspunkt ist das Kunden-Service-Center: Hier offenbaren sich sowohl der Grad an Service Excellence als auch Kundennähe.

Die ehemals stabilen Fundamente der Finanzbranche geraten ins Wanken. Banken oder Versicherungen trafen über Jahrzehnte hinweg kaum auf Wettbewerb und konnten sich einer stabilen Nachfrage sicher sein.

Nicht nur der gestiegene Kostendruck und die anhaltende Niedrigzinsphase machen den Verantwortlichen derzeit zu schaffen. In jüngster Zeit rückt ein weiteres Handlungsfeld verstärkt in den Fokus: das Management der Kundenkommunikation und der damit verbundenen kundennahen Prozesse. Diese Aufgabe unterliegt einer bisher kaum gekannten Veränderungsdynamik, verlangt somit höchste Aufmerksamkeit des Topmanagements.

Heute wählen Verbraucher, die bestimmte Vorhaben finanzieren, ihr Geld anlegen oder Sicherheit suchen, im Internet aus einer großen Bandbreite an Angeboten die für sie passende Lösung. Und immer öfter werden sie, dank digitaler Transparenz, bei branchenfremden Anbietern fündig.

Branchenfremden Wettbewerb ernst nehmen

Insbesondere Dienstleister, die von Beginn an auf das Netz setzen, kommen den heutigen Anforderungen ihrer Kunden bereits sehr nahe und begleiten diese entlang des Kundenprozesses. Ebenso gehen sie auch ge-

zielt auf die Kommunikations-Gewohnheiten der Konsumenten ein. Diese erwarten mehr oder weniger in Echtzeit sowohl maßgeschneiderte Problemlösungen als auch den hierauf abgestimmten professionellen Service. Lange Reaktions- beziehungsweise Wartezeiten werden kaum noch geduldet. Außerdem möchten sich Verbraucher – im Vorfeld einer geplanten Kontaktaufnahme – nicht erst mit der Organisation des Unternehmens auseinandersetzen, um einen geeigneten Ansprechpartner für ihr Anliegen zu finden. Auch wollen sie in der Regel selbst frei über den Kommunikationskanal entscheiden.

Ein Beispiel für kundenorientierte Angebote sind die inzwischen auf eine große Bandbreite von Themen spezialisierten, internetbasierten Serviceportale. So helfen beispielsweise mobile.de oder auch autoscout24.de bei der Suche nach einem Neu- oder Gebrauchtwagen, stehen dem Suchenden beratend bei der Ausstattung zur Seite und liefern, als zusätzlichen Service, auch gleich die passende Finanzierung und Versicherung.

„Insbesondere diesen Anbietern gelingt etwas, womit sich vor allem Banken und Versicherer immer noch schwertun“, so Professor Dr. Jürgen Moormann, Leiter des Forschungscenters ProcessLab der School of Finance & Management in Frankfurt.

Nach seiner Einschätzung wird es für die Wettbewerbsfähigkeit der Finanzdienstleister künftig entscheidend sein, aus dem erkannten, individuellen Bedarf des jeweiligen Kunden die geeignete Lösung herzuleiten und diese dann in der für den Kunden genehmen Umgebung bereitzustellen.

Die Herausforderung annehmen

Hans-Günter Hagen, Geschäftsführer der ITyX Technology GmbH, Köln, und intimer Kenner der Finanzbranche rät: „Der zunehmende Wettbewerb durch branchenfremde Anbieter ist ein schleichender Prozess, den Banken und Versicherer aufmerksam verfolgen müssen, um mittelfristig nicht den Anschluss zu verlieren.“

Insbesondere geht es aus seiner Sicht darum, den scheinbaren Widerspruch zwischen Kundenorientierung und Industrialisierung aufzulösen. „Wer den Service professionalisieren will, um die Distanz zum Kunden zu verkürzen und belastbares Vertrauen aufzubauen, und sie so enger an das Unternehmen zu binden, benötigt entsprechende Ressourcen“, so Hagen. Und diese müssten im personellen Bereich als auch im Bereich der IT erst einmal rekrutiert respektive aufgebaut werden. Dies koste Zeit, Geld und

erfordere vor allem eine hohe Management Attention. Die Optimierung des Ressourceneinsatzes im Sinne der Kundenorientierung zählt nach Einschätzung von Brancheninsidern unbestritten zu den zentralen und in naher Zukunft unbedingt zu lösenden Herausforderungen. Für Banken und Versicherungen sind die Hürden allerdings besonders hoch. Die Unternehmen setzen aufgrund der in der Branche herrschenden Regeldichte heute bereits erhebliche Ressourcen in IT und Organisation ein, um die von Aufsicht und Gesetzgeber verursachten Aufgabenberge im vorgegebenen Zeitrahmen abzuarbeiten.

Wie die aktuell anstehenden, von der EU initiierten Auflagen, IMD2 beziehungsweise MIFID2 zeigen, werden für die Umsetzung in naher Zukunft kaum weniger, sondern eher mehr Ressourcen benötigt. Angesichts dieser Problematik haben die Unternehmen offensichtlich nur wenig personelle beziehungsweise finanzielle Bewegungsfreiheit. Damit fehlt Freiraum, den sie für Innovationen und IT-Modernisierungen respektive für den Ausbau der Kundenorientierung, nutzen könnten.

Strategie anpassen und Freiräume schaffen

Dr. Arno Müller, Associate Partner bei Q_PERIOR und spezialisiert auf das Themenspektrum Kundenmanagement und Prozessgestaltung zeigt einen möglichen Ausweg aus diesem Dilemma: „Um nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist es unabdingbar, dass den Unternehmen ausreichend Handlungsspielraum für Innovationen verbleibt.“

Der erste Schritt, diesem Ziel näher zu kommen sei, den bisher verfolgten Industrialisierungsansatz und das bestehende Betriebsmodell auf den Prüfstand zu stellen. Müller weiter: „Zunächst ist ein klar auf den Kundennutzen und auf künftige Umfeldentwicklungen ausgerichtetes Zielbetriebsmodell zu erarbeiten, welches insofern auch die künftigen Anforderungen an die IT-Architektur beschreibt und offen für Innovationen ist.“

Auf dieser Grundlage könne dann im Rahmen eines Optimierungsprojektes die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens systematisch auf mögliche Freiräume im vorgenannten Sinne untersucht werden. „Mit diesem Vorgehen ist dann auch die für das Topmanagement notwendige Transparenz über Aufwände, Realisierungsstand und Nutzeninkasso sichergestellt.“



[6]

Ein in diesem Sinne ganzheitlicher Ansatz bei der Modernisierung des Betriebsmodells ist heute allerdings eher noch Ausnahme als Regel, wie eine Trendumfrage zum Thema Betriebsmodellmodernisierung in der Finanzbranche zeigt (siehe Stichwort). Insofern verwundert es kaum, dass die mit der Industrialisierung bisher erreichten Fortschritte im Bereich Produktivität und Service in der Praxis nicht immer zufriedenstellend ausfallen.

Florian Lang, Partner Q_PERIOR, weist auf „die in der Finanzbranche oft noch fehlende ganzheitliche Sicht bei der Umsetzung von Industrialisierungsvorhaben“ hin: Die Ziele „hohe Produktivität und Service Excellence“ sind nach seiner Einschätzung gleichgewichtet anzustreben (siehe Stichwort Service Excellence).

Ebenso sei es erforderlich, möglichst alle Facetten der Industrialisierung zu beleuchten. Lang: „Angesichts in der Regel knapper Ressourcen im Bereich IT und Organisation ist es im Vorfeld anstehender Optimierungen unumgänglich, zunächst möglichst alle im Unternehmen versteckten Verbesserungs- und Nutzenoptionen zu identifizieren und zu bewerten.“

Erst nach eingehender Chancen-/Risiken-Abwägung könne es dann im Rahmen eines Gesamtplanes darum gehen, die erkannten Potenziale zielorientiert mit den geeigneten Maßnahmen zu erschließen. „Kerngedanke ist hierbei, den erwarteten Nutzen einer geplanten Optimierung oder einer Innovation möglichst realistisch einzuschätzen“, so Lang. Auf diese Weise könne verhindert werden, dass wertvolle Ressourcen in Organisation und IT in Projekte gelenkt würden, die aus Unternehmensgesamtansicht keinen Mehrwert erzielen.

Innovationen ganzheitlich vorantreiben

Neben diesen eher nach innen gerichteten strategischen und operativen Überlegungen müssen sich die Unternehmen auch mit elementaren Verhaltensänderungen der Kunden auseinandersetzen. Das direkte Gespräch mit dem Call-Center-Mitarbeiter ist immer weniger eine Option (siehe Stichwort Avaya, Seite 7). In der Gunst der Kunden steht zunehmend der E-Mail-Dialog, die Nutzung mobiler Apps oder auch von Self-Service-Portalen.

Banken und Versicherer beginnen, auf diesen Trend zu reagieren. Technologie-Experte Hagen sieht die im Aufbau befindlichen Kundenportale allerdings mit Skepsis. „Die Erfahrung zeigt, dass der Nutzungsgrad dieses Onlinekanals derzeit eher bescheiden ist. Häufig steht der betriebene Aufwand für die Implementierung

nicht in einem ausgewogenen Verhältnis zum daraus für das Unternehmen zu erzielenden Nutzen.“ Der Grund aus seiner Sicht: Die Kunden unterhielten in der Regel Geschäftsbeziehungen mit einer Vielzahl von Finanzdienstleistungsunternehmen. „Kunden erwarten von diesem Zugangskanal einen wahrnehmbaren Mehrwert. Um diesen zu bieten, müssten Kundenportale deutlich enger als bisher üblich mit den internen Geschäftsprozessen verknüpft werden.“

Arno Müller unterstreicht: „Die Stoßrichtung der Industrialisierung und der damit in Zusammenhang stehenden Innovationsvorhaben muss klar sein.“ Beispielsweise darf etwa die Bereitstellung einer Self-Service-Plattform nicht zu weniger Kundenkontakt führen. Ansonsten läuft ein Unternehmen Gefahr, sich vom Kunden zu entfernen und mit dem geringer werdenden Kontakt auch weniger Verkaufsanlässe zu generieren.

Müller verweist auf zwei wesentliche Aspekte: „Was bei heutigen Portallösungen meist fehlt, sind klare Regelungen, welche Folgeaktivitäten aufgrund eines Kundenkontaktes, wenn möglich automatisch, angestoßen werden müssen.“

Ebenso mangle es häufig an der Prozessintegration. Somit werde das mit einer Self-Service-Plattform angestrebte Ziel, den hierüber eingereichten Input auch für das eigene Unternehmen in Mehrwert umzusetzen, in der Regel verfehlt. Müller erläutert an einem Beispiel: „Eine Kontoverbindungsänderung steht oft im Zusammenhang mit einer beruflichen Veränderung des Kunden. Wird dieser Zusammenhang erkannt, ist es möglich, hieraus einen kundenbezogenen Anlass zu generieren.“ Allerdings wird das Erkennen dieser Zusammenhänge derzeit oft noch den Mitarbeitern in den Service-Centern überlassen.

Der zweite wesentliche Aspekt ist vor dem Hintergrund der massiv zunehmenden Online-Kommunikation, wie etwa der E-Mail-Nutzung zu sehen. Müller verweist auf erhebliches, bislang von den Unternehmen kaum genutztes Effizienzpotenzial: „Um die meist unstrukturierten Inhalte aus E-Mails, SMS oder anderen Dokumenten in strukturierte zu wandeln und damit standardisiert in weiterverarbeitende Prozesse einzusteuern, bedarf es neuer Ansätze für die Gestaltung der Kundenschnittstelle.“

Die Themen Kundenportal und Kundenkontakt-Management bieten sich nach seiner Einschätzung geradezu an, den Einsatz lernfähiger Software zu prü-

Betriebsmodellmodernisierung

Eine 2013 von Q_PERIOR durchgeführte Trendumfrage unter Führungskräften der Finanzbranche offenbart, dass nur rund jedes zehnte Unternehmen ihr bestehendes Betriebsmodell im Rahmen eines konkreten Optimierungsprojektes ganzheitlich modernisiert. Damit gestaltet derzeit nur eine Minderheit der Unternehmen ihre Prozesse und die IT-Unterstützung mit Blick auf den derzeitigen und den künftig zu erwartenden Kundenbedarf. Rund jeder zweite Teilnehmer zeigte sich davon überzeugt, dass die gegebenen Nutzenpotenziale der Industrialisierung bisher nur zu einem „geringen Prozentsatz ausgeschöpft wurden“.

Service Excellence

Professor Dr. Gouthier, Autor des Beitrages „Service Excellence“ auf Seite 13 dieser Ausgabe, sieht die Notwendigkeit zur Excellence-Orientierung aller Unternehmens-Ressourcen. Erst mit dieser ganzheitlichen Sichtweise sei das Ziel „Service Excellence“ erreichbar.

fen (siehe auch Beitrag Seite 8–9). Die heute im Markt verfügbaren Anwendungslösungen beziehungsweise Plattformen übernehmen sowohl kanalübergreifend das Routing von Vorgängen, Kontakten und Dialogen als auch das Erkennen und Verstehen der hieraus resultierenden Inhalte. Im Verbund mit Business-Prozess-Management (BPM)-, Customer-Relation-Management(CRM)- oder auch Enterprise-Content-Management(ECM)-Tools ist es grundsätzlich möglich, unterschiedlichste Nutzergruppen, einschließlich externer Vertriebspartner, enger in den Kundenprozess einzubinden. Müller: „Mit diesen modernen, die Methoden der sogenannten Künstlichen Intelligenz nutzenden Plattformen, kommen die Unternehmen dem Ziel einer kundenbezogenen End-to-End-Prozessgestaltung deutlich näher.“

Ein Ziel dieses ganzheitlichen Ansatzes könnte auch sein, die kundenbezogenen Prozesse, unabhängig vom Eingangskanal, noch weiter nach außen, an die betreuende Außendienstorganisation zu verlagern und gleichzeitig effizienter zu gestalten. „Gelingt dies, könnten mit diesem Konzept sowohl die Mitarbeiter im Außendienst als auch in den Kunden-Service-Centern sehr effektiv von Routineaufgaben entlastet und gleichzeitig der Kundenservice individueller gestaltet werden“, so Müller.

Bestehende Hürden gezielt beseitigen

Beraterkollege Christoph Hahn verweist in diesem Kontext auf eine in der Finanzbranche noch häufig bestehende Hürde in Form heterogener Systemlandschaften: „Um die verschiedenen Nutzergruppen in den Gesamtprozess einzubinden, ist eine bereichsübergreifende IT-Infrastruktur erforderlich.“ Ein modernes BPM-System schaffe hierfür nicht nur die Voraussetzungen, sondern Sorge, bei entsprechender Gestaltung, für einen optimalen Ressourceneinsatz.

Mit den heute im Markt angebotenen BPM-Plattformen ist es möglich, Geschäftsprozesse unabhängig von bestimmten technischen Plattformen abzubilden. Ebenso sorgen die mit BPM verfügbaren Tools für mehr Prozess-Transparenz. Durch die End-to-End-Abbildung von Geschäftsprozessen können Teilprozesse anhand von vorab definierten Kennziffern (KPIs) kontinuierlich optimiert werden. Dies sowohl in Bezug auf die Durchlaufzeiten als auch auf den Ressourcen-Verbrauch. Personalengpässe können so rechtzeitig erkannt und Bearbeitungszeiten beschleunigt werden.

Auf den Punkt gebracht, bieten die heute verfügbaren Technologien für die Unternehmen der Finanzbranche

durchaus praktikable Lösungsansätze. Allerdings treffen diese häufig im Bereich der IT-Abteilungen noch auf Vorbehalte: Sowohl BPM als auch KI-basierte Anwendungen beziehungsweise Systeme bleiben – nach ihrer Implementierung – überwiegend in der Verantwortung der Fachabteilungen.

Ob es um Funktionsbeschreibung, die Rollenverteilung und damit verbundene Rechtevergabe geht, oder das Anlernen von KI-Tools durch erfahrene Sachbearbeiter: Sind diese Systeme erst einmal eingeführt, obliegt der IT nur noch das technische Monitoring beziehungsweise die technische Integration und Schnittstellenpflege.

Dr. Heiko Maus vom Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz, sieht vor diesem Hintergrund allerdings ein Umdenken: „Die früher eher als ein Thema des wissenschaftlichen Elfenbeinturms angesehene Künstliche Intelligenz durchdringt immer mehr den Alltag, wie Apples Siri zeigt, und die damit verbundenen spürbaren Vorbehalte schwinden. Die Unternehmen erkennen zunehmend den Nutzen KI-basierter, auf Basis von BPM in Geschäftsprozesse eingebetteten Lösungen.“

Arno Müller ergänzt: „Die IT könnte die mit diesen Lösungen verbundene enge Einbindung der Fachbereiche und die so entstehenden Freiräume durchaus gezielt für die Erprobung und Implementierung von IT-Innovationen nutzen.“ Damit würden die Unternehmen den angestrebten Zielen Kundenorientierung und Kosteneffizienz einen wesentlichen Schritt näher kommen (Siehe hierzu auch Beitrag 10-11).

Fazit

Banken und Versicherer können den Spagat zwischen qualitativ hochwertigem Kundenservice und effizienten, kostengünstigen Prozessen schaffen. Grundlage hierfür ist ein auf künftige Umfeldanforderungen getrimmtes Zielbetriebsmodell. Effektiv und effizient umgesetzte Optimierungsprojekte stellen dann das Nutzeninkasso sicher.

Allerdings ist hierfür eine ganzheitliche, auf den Kunden gerichtete Sichtweise des Topmanagements und Offenheit gegenüber Neuerungen unabdingbar. Unternehmen, die Innovationen früh adaptieren, haben gute Chancen, diese dann auch zur nachhaltigen Produktivitätssteigerung und für den Ausbau der Kundenorientierung zu nutzen. Und so ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern.



Avaya-Studie

Eine vom amerikanischen Telekommunikationsanbieter Avaya veranlasste Studie zum Kommunikationsverhalten zeigte bereits 2011 auf, dass der E-Mail-Dialog zwischen Unternehmen und Verbrauchern ab 2012 erheblich bedeutsamer wird als das Telefonat: „Über 50 % der deutschen Kunden wollen nicht mehr mit Service-Mitarbeitern telefonieren, sondern bevorzugen andere Wege der Kontaktaufnahme.“

Dialog

redaktion@q-perior-sign.de

