

Mustafa Öztürk

ist Leiter Produkt und Vertrieb der MehrWert Servicegesellschaft (MWSG) in Düsseldorf.

Jörg Westerling

ist Leiter Servicecenter und Touristik der MWSG.

MehrWert Servicegesellschaft setzt Qualitätsmaßstäbe

Zufriedene Sparkassenkunden und Sparkassen nicht nur ein hehres Ziel

Qualität muss im täglichen Kontakt mit dem Kunden unter Beweis gestellt werden. Dies gilt vor allem für Sparkassen und Verbundpartner, die auf Qualität statt auf Preisführerschaft setzen, indem sie nicht nur bankübliche Standardleistungen, sondern auch Angebote rund um Sicherheit, Freizeit und Service in ihre Produkte integrieren. Um Kunden zu Fans zu machen, muss darüber hinaus in erster Linie die Qualität der Leistungen überzeugen. Damit die Institute der Sparkassen-Finanzgruppe ihr Qualitätsversprechen auch einlösen, können sie auf die Dienste der MehrWert Servicegesellschaft (MWSG) zurückgreifen, die über effektive Instrumente zur Qualitätssicherung verfügt.

Die MWSG, ein Unternehmen des Deutschen Sparkassenverbands (DSV) und der ÖRAG Service, weiß aus Erfahrung, dass es nicht genügt, im Produktentwicklungs- und -einführungsprozess oder bei der Auswahl der Kooperationspartner lediglich hohe Maßstäbe an die Prozess- und Abwicklungsqualität zu setzen. Die Stunde der Wahrheit schlägt spätestens dann, wenn der Konto- oder Karteninhaber das Leistungsversprechen seines Instituts einfordert und die Service-Hotline wählt. Erwartet doch der Kunde, dass er ohne lange Wartezeit freundlich begrüßt und sein Anliegen kompetent, zuvorkommend, aber auch schnell erledigt wird. Dass sein Anruf nicht bei seiner Sparkasse, sondern bei einem Dienstleister landet, der mehr als fünf Millionen Kunden auf mehr als 200 Service-Zugängen und mit einem Vielfachen an unterschiedlichen Leistungsbündeln bedient, fällt ihm dabei nicht auf.

Um jeden Anrufer im Servicecenter individuell und mit gleichbleibender Qualität behandeln zu können, bedarf es einer ausgereiften Technik, intelligenter Steuerungssysteme und konsequenter Prozessorientierung. Vor allem jedoch kompetenter Mitarbeiter.

Optimaler Ressourceneinsatz

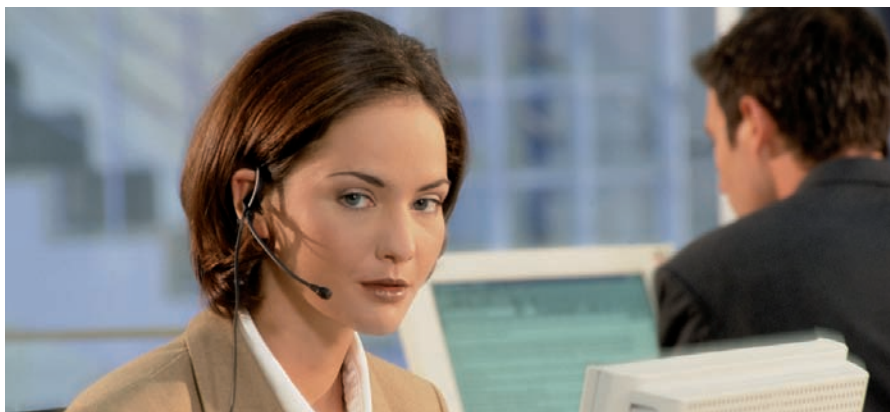
Auftraggeber, die das Servicecenter der MWSG das erste Mal besuchen, zeigen sich meist überrascht über die Vielfalt der Kundenanliegen und vor allem über die ausgefeilten Mechanismen zur Sicherung der Qualitätsstandards. Das beginnt bereits mit der Personaleinsatzplanung. Dabei gilt es, das mit dem Auftraggeber vereinbarte Leistungsniveau zu erfüllen, wonach zum Beispiel 80 % der Anrufer innerhalb von 20 Sekunden mit einem Mitarbeiter verbunden sein sollen. Dazu erstellt ein ausgeklügeltes Personaleinsatzplanungssystem zunächst auf Basis

von Erfahrungswerten aus vergleichbaren Perioden die Schichtpläne für den 24-Stunden-Betrieb.

Darüber hinaus müssen in der täglichen Schichtplanung auch kurzfristige Kundenanforderungen mit berücksichtigt werden wie etwa aktuelle Kooperationsangebote in Kundenzeitschriften oder der Ticketverkaufsstart eines lokalen Sparkassen-Events. Mit einbezogen werden in die Planung zudem die Fähigkeiten („skills“) der einzelnen Mitarbeiter wie Fachkompetenz, Spezialwissen und Sprachen. Denn die Telefonanlage der MWSG arbeitet mit einer automatischen Anrufverteilung, die dafür sorgt, dass jeder Kunde mit seinem speziellen Anliegen an einen Mitarbeiter vermittelt wird, der über die entsprechende Servicekompetenz verfügt.

Ein PlatinumCard-Inhaber beispielsweise wird immer direkt an einen Mitarbeiter im Concierge-Team durchgestellt, der praktisch für alle Wünsche eine Lösung parat hat. Das kann eine Eintrittskarte für das ausverkaufte DFB-Pokal-Endspiel sein oder eine Empfehlung und Platzreservierung in einem Restaurant in einer fremden Stadt. Dank gut gepflegter Kontakte und lückenlos dokumentierter Abläufe wird schnell ein alternativer Ticket-Anbieter angefragt oder das beste Haus am Platze für die Essenseinladung gefunden.

Qualität bedeutet hier, dass die MWSG unter wirtschaftlichem Ressourceneinsatz größtmögliche Kundenzufriedenheit sicherstellt. Regelmäßig misst sie die mit ihren Auftraggebern vereinbarten Serviceniveaus („Levels“) wie die Erreichbarkeitsquote (z.B. 90 %) oder die Wartezeit der Anrufer bis zur Annahme. ▶



Quelle: Archiv

Eine gute Kundenbetreuung durch das Telefon-Service-Center kann nicht hoch genug bewertet werden. Denn Kunden schätzen dies.

Kompetenz und Service

Nach Identifizierung des Anrufers zeigt das System dem Call-Center-Mitarbeiter automatisch an, welche Leistungspakete und einzelnen Dienste er nutzt. Damit er den geforderten gleichbleibenden Servicestandard gewährleisten kann, hat der Mitarbeiter jederzeit Zugriff auf die festgelegten Prozessschritte. So wird er beispielsweise automatisch durch einen Katalog relevanter Fragen geführt, um etwa dem Kunden, dessen Zahlungsmittel gestohlen wurden, zur Kartensperre, Kartennachbestellung, aber auch zur Zustellung von Bargeld an seinem Aufenthaltsort im Ausland zu verhelfen (s. Abb. 1).

Alle Kundenanfragen oder -bestellungen werden in einer Datenbank dokumentiert und mit Wiedervorlagen gesteuert. Dadurch kann eine nahtlose Übergabe bei Schichtwechsel sichergestellt werden. So vereinbart ein zweiter Mitarbeiter im Bedarfsfall den Übergabeort des Bargelds und ein dritter fragt den Kunden am Tag danach, ob das Geld wie geplant eingetroffen ist.

Doch ausgeklügelte Prozessdefinitionen und intuitive Workflow-Unterstützung sind nicht alles. Die Zufriedenheit des Anrufers hängt maßgeblich auch von der Fähigkeit der einzelnen Mitarbeiter ab, eine positive Beziehung zu den Kunden aufzubauen. Service-Center-Mitarbeiter werden im Side-by-side-Coaching direkt am Arbeitsplatz geschult. Nach einer mehrtägigen Phase des Mithörens übernimmt der Mitarbeiter unter Anleitung erste Anrufer. Trainer, aber auch erfahrene Kollegen vermitteln interne Abläufe, Prozesse und den Umgang mit den Systemen.

Der Einarbeitungsprozess selbst dauert mehrere Wochen, während das Lernen für jeden Mitarbeiter niemals abgeschlossen ist. Denn jede Produkteinführung zieht neue Prozesse nach sich, und jede ungewöhnliche Kundenanfrage führt zu neuen qualitätsgesicherten Lösungen. Regelmäßige Wissens- und Kompetenztests im Rahmen des kennzahlengestützten Ausbildungssystems stellen darüber hinaus sicher, dass jeder Mitarbeiters entsprechend seines Leistungsniveaus bedarfsgerecht nachgeschult wird.

Qualität auf dem Prüfstand

Ob diese Vorkehrungen zum gewünschten Ergebnis führen, lässt die MWSG regelmäßig durch externe Dienstleister mit sogenannten „Mystery Calls“ überprüfen. Die Testfälle

Produktinformation

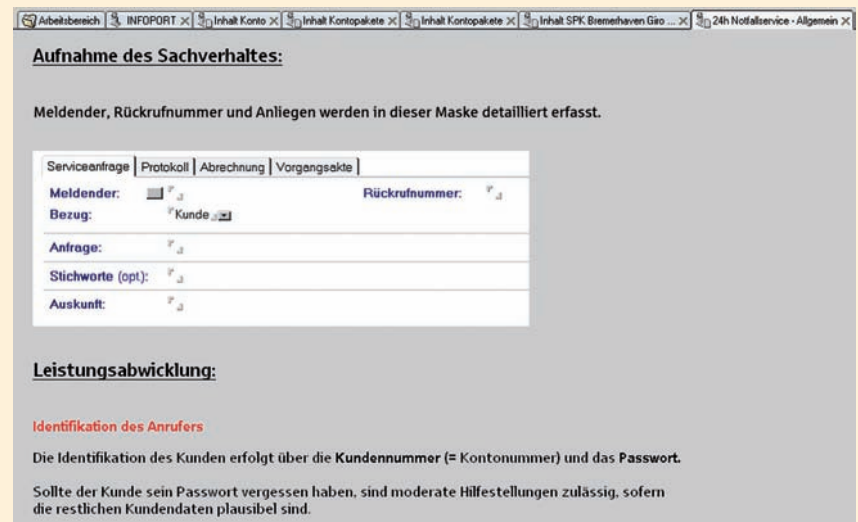
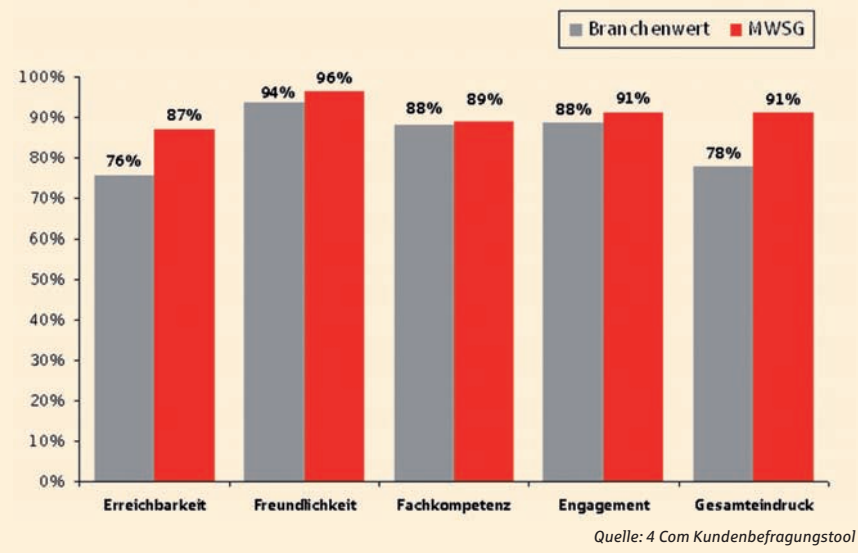


ABBILDUNG 2

Benchmark

Benchmark MWSG in der Branche Banken/ Vers./ FinanzDL
Bewertung mit sehr gut und gut Jan - Dez 2009

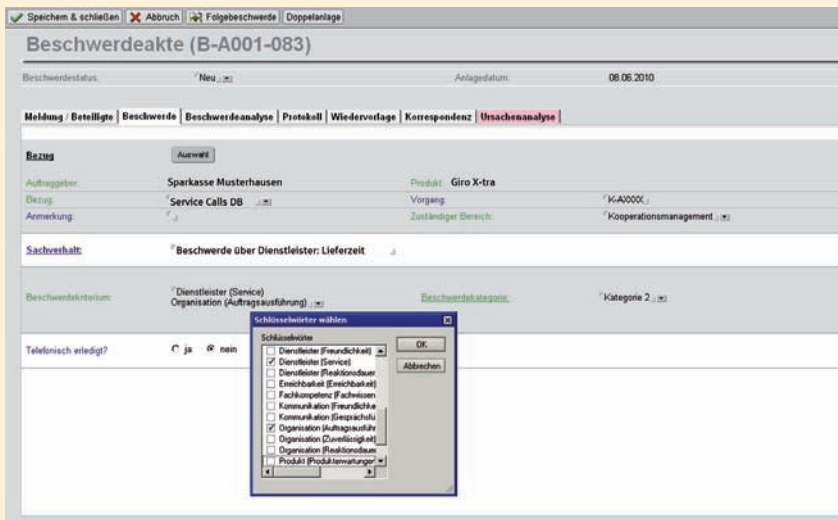


werden im Detail festgelegt, um die Prozesskonformität der Leistungsabwicklung und die Kompetenz der Mitarbeiter objektiv beurteilen zu können. Die Tester beurteilen nicht nur Gesprächskriterien wie Erreichbarkeit, Art der Begrüßung, Freundlichkeit, Kundenorientierung, Gesprächsführung, Sprachvermögen und Bedarfsermittlung. Sie sollen vor allem helfen, Optimierungspotenziale in den Prozessabläufen auszuloten. Da Testanrufe immer unangekündigt auf der Grundlage echter Kundenstammdaten erfolgen, reagieren die Call-Center-Mitarbeiter authentisch. Sie bewerten daher die persönlichen Rückmeldungen unabhängiger Dritter als hilfreiche Standortbestimmung. Für die Verantwortlichen des Service-Centers wiederum sind die anonymisierten Auswertungen

Anlass für eventuell notwendige Prozessoptimierungsmaßnahmen.

Ergänzt werden die Testanrufe durch regelmäßige Kundenzufriedenheitsbefragungen. Ist ein Telefonat beendet, werden Kunden an einen unabhängigen Dienstleister weitervermittelt, der sie dann zur Qualität der Services und Produkte befragt. Die Kunden bewerten dabei Zuverlässigkeit, Gesprächsführung, Fachkompetenz, Engagement, Erreichbarkeit und Freundlichkeit ihrer Gesprächspartner im Service-Center. Im Vergleich zu anderen namhaften Unternehmen der Finanzbranche liegt die MWSG dabei in allen Kategorien vorne (s. Abb. 2). Gestützt wird dieses Ergebnis durch die Aussage von 95 % aller Anrufer, dass sie die Leistungen ihrer Sparkasse, die von der

Beschwerdemanagement



für die Branche sehr niedrigen Niveau eingepegelt und liegt damit auch deutlich unter dem intern gesetzten Qualitätsstandard von 0,5 %. Viele positive Rückmeldungen von Beschwerdeführern bestätigen die hohe Serviceorientierung nicht zuletzt in puncto Schnelligkeit und Wiedergutmachung.

Zentrale Qualitätssteuerung

Diese Qualitätssicherungsinstrumente sorgen für einen Informationsfluss, der sich wiederum dazu eignet, Serviceleistungen und Prozesse für das Gesamtunternehmen zu verbessern. Um das Bewusstsein dafür bei allen Mitarbeitern zu schärfen, sind alle gültigen Regelungen in einer Qualitätsmanagement-Datenbank abgelegt. Dort werden auch geplante Maßnahmen mit entsprechenden Realisationsterminen und -protokollen eingestellt.

Der Qualitätsmanagement-Ausschuss, ein Gremium von Fachverantwortlichen und Führungskräften unter Leitung des Qualitätsmanagers, unterstützt die Geschäftsführung bei der ständigen Überprüfung und Verbesserung des Qualitätsniveaus. Qualitätsziele, Geschäftsabläufe und Qualitätssicherungsmaßnahmen werden in einem alljährlichen Management-Überblick („Review“) festgehalten. Hier finden sich neue Ziele, notwendige Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen und Empfehlungen für das nächste Geschäftsjahr. Die Erfahrung zeigt, dass sich auf diese Weise das Qualitätsmanagementsystem auf hohem Niveau weiterentwickeln lässt.

ABBILDUNG 4

Bausteine der Qualitätssicherung für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess



MWSG erbracht werden, weiterempfehlen würden.

Beschwerden als Chance

Bei allem Lob lassen sich Beschwerden aber nie ganz ausschließen. In jedem Fall sind sie ein wichtiger Baustein jedes Qualitätsmanagements. Denn ein geschultes, serviceorientiertes Team kann aus einem Beschwerdeführer einen zufriedenen Kunden und im Idealfall auch Multiplikator machen. Die Mitarbeiter werden dazu intensiv in wertschätzender, positiver Gesprächsführung geschult und verfügen über die notwendige Kompetenz für eine lösungsorientierte Bearbeitung oder adäquate Wiedergutmachung. Ob ein Anrufer nur seinen Unmut über eine lange Wartezeit bis zum Rückruf äußert oder möglicherweise eine erbrachte Leistung bemängelt, wichtig ist, dass er sich ernst genommen fühlt und eine zufrieden-

stellende Lösung gefunden wird. Bei der Bearbeitung von Beschwerden werden die MWSG-Mitarbeiter bereichsübergreifend von einer workflow-orientierten Datenbank unterstützt, die von der Erfassung über die Bewertung bis zum Abschlussprotokoll alle Daten auswertbar steuert (s. Abb. 3).

Die Beschwerden werden nach dem Grad ihrer Schwere und nach Ursachen kategorisiert. Nach der Analyse können sie in den meisten Fällen binnen 48 Stunden mit den Kunden geklärt werden. Bei Bedarf wird auch der Auftraggeber informiert und in die Lösung mit einbezogen. Häufen sich Beschwerden zu einzelnen Leistungen oder Prozessen, werden im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses entsprechende Änderungen vorgenommen. Mit einer Beschwerdequote bezogen auf alle Kundenkontakte von 0,35 % im ersten Quartal 2010 hat sich die MWSG auf einem

Fazit

Erst das stete Zusammenwirken aller qualitätssichernden Maßnahmen sowohl im direkten Kundenkontakt als auch in den nachgelagerten Prozessen garantiert auf Dauer eine erfolgreiche Leistungserbringung. Ziel sind dabei zufriedene Kunden, also betreute Kunden, darunter Konto- und Karteninhaber der Unternehmen der Sparkassen-Finanzgruppe, aber auch die Auftraggeber selbst. Das Qualitätsmanagement (s. Abb. 4) leistet damit auch einen wichtigen Beitrag zur Kundenbindung. Nicht nur das Servicecenter, auch alle übrigen Unternehmensteile der MWSG tragen mit erprobtem Know-how, jahrelanger Erfahrung und innovativer Technik zur erstklassigen Kundenbetreuung bei. Die Zertifizierung des Gesamtunternehmens nach DIN EN ISO 9001:2008 bestätigt dies der MWSG. ◀