

Gruppo Veneto Banca | Bewertung und Verbesserung der Qualität im Kundenservice

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die 1877 gegründete Gruppo Veneto Banca zählt zu den größten Banken Italiens. In den vergangenen 15 Jahren hat die Bank einen wichtigen Entwicklungsplan umgesetzt, der die Übernahme von fünf kleineren italienischen Banken sowie vier Banken aus Kroatien, Albanien, Rumänien und der Republik Moldau vorsah. Am Ende dieses Wachstumspfad umfasst das Filialnetz der Veneto Banca über 500 Filialen in Italien und 60 im Ausland. Das Erfolgsrezept: ein starkes Management, regionale Präsenz und eine große Anzahl an Kunden, die gleichzeitig auch Kapitaleigner sind. Dieses Wachstum erfordert jedoch auch die Festlegung allgemeiner Regelungen, d. h. eines anerkannten Geschäftsmodells, das alle Filialen abdeckt. Die Zielsetzung des Projekts bestand darin, ein System zur Bewertung des Kundenservice aufzusetzen und anschließend festzulegen, wie Verbesserungen erzielt werden können.

Vorgehen im Projekt

Im ersten Schritt wurde die Ist-Situation des Kundenservice und der Kundenzufriedenheit ermittelt. Daraus ergaben sich drei wichtige Akteure des Qualitätsprozesses: 1. die Kunden, 2. alle Filialmitarbeiter und 3. die Mitarbeiter der Zentrale, die den Marktbereich unterstützen (z. B. Kreditbearbeitung, Organisation, Personal etc.). Diesen Akteuren entsprechend wurden dann geeignete Werkzeuge für die Bewertung der tatsächlich gelieferten Qualität entwickelt. Vier Analysebereiche fragen die Meinungen der Akteure bestmöglich ab und bewerten diese (vgl. Abb. 1).

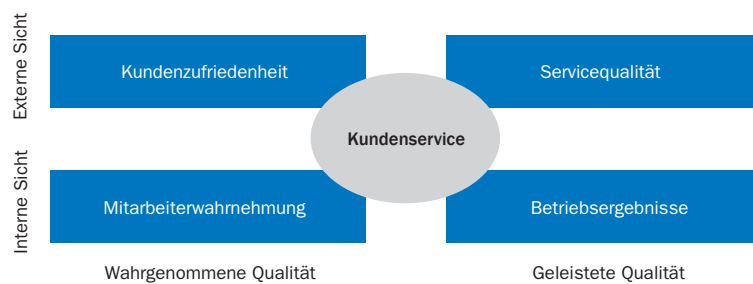


Abb. 1: Tool zur Kundenservicebewertung

Die entstandene Matrix gleicht die externe Sicht (Kunden) mit der internen Sicht (Mitarbeiter und Abläufe) ab. Demgegenüber steht der Abgleich der von Kunden und Mitarbeitern wahrgenommenen Qualität mit der durch Leistungskennzahlen (KPIs) ermittelten tatsächlichen Qualität.

Der Umfang der Umfrage war durchaus beeindruckend: Ca. 30.000 Kunden wurden zu ihrer Zufriedenheit befragt, 50 % der Filialen wurden mittels Mystery Shopping hinsichtlich ihrer Servicequalität getestet, 30 % der Mitarbeiter nahmen an der Befragung teil und mehr als 30 Leistungskennzahlen wurden berechnet und analysiert.

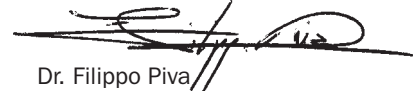
Projektergebnisse

Das erste spürbare Ergebnis war die Mobilisierung der Bank hin zu einem kundenorientierten Servicemodell. Der eindeutige und erwiesene Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Geschäftsergebnis führte dazu, dass die Kundenorientierung stärker im Denken und Handeln sämtlicher Front- und Backoffice-Mitarbeiter verankert ist. Als weiteres Ergebnis wurde eine Reihe von Variablen zur Verbesserung des Kundenservice aufgestellt (z. B. Geschäftskontakte, Bekanntheit und Wahrnehmung des persönlichen Kundenberaters, Mitarbeiterumsatz etc.). Darüber hinaus ist geplant, den Kundenzufriedenheitsindex in das MBO-System zu integrieren.

Abschließend erklärte die gesamte Bank – vom CEO bis hin zu den Filialen – ihre Bereitschaft zur Verbesserung der Kundenservicequalität, da diese als effektivste Methode zur Stärkung der Kundenbeziehung, Erhöhung der Rentabilität und Einhaltung eines nachhaltigen Wachstumspfadswahrgenommen wird.



Ing. Riccardo De Fonzo
Leiter Qualität
und Kommunikation
Gruppo Veneto Banca



Dr. Filippo Piva
Stv. Geschäftsführer
Resolving
StrategyFinance

