

Die neue Rolle des Relationship Managers als "Manager der Kundenkontaktprozess".

Rémon Elsten und Karl P. Kleiber, Crowne Associates

In einer kürzlich veröffentlichten Studie durch PriceWaterhouseCoopers (European Private Banking Survey 2000/2001)¹ wird die Feststellung gemacht, dass bei Privatbanken und Vermögensverwalter der Kundenservice als wichtigster Differenzierungsfaktor angesehen wird. Innerhalb der nächsten drei Jahre wird die Strategie bei 90% der befragten Unternehmen darauf ausgerichtet, sich stärker von der Konkurrenz abzuheben.

Eine zentrale Rolle bei dieser Differenzierung spielt die Funktion des Relationship Managers (RM). Die heutige Aufgabe der RM besteht zum grössten Teil in der Rolle als Kontaktperson für den Kunden, dem Kontrollieren der internen Abläufe bei Transaktionen und allenfalls zusätzlichen internen Linienfunktionen und Aufgaben (Teamleiter etc.).

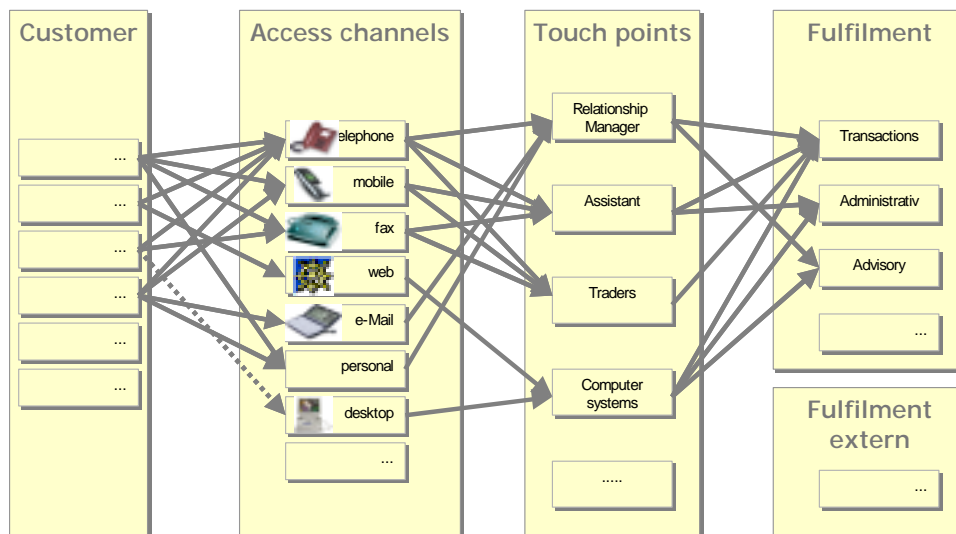
Während den letzten Jahren des schnellen Wachstums wurde jedoch oftmals versäumt, die Abläufe um den RM herum strukturiert anzupassen, weil Kostenoptimierung noch kein dringendes Thema war. Dadurch sind zwangsläufig interne Abläufe entstanden und gewachsen, welche den heutigen Anforderungen nicht mehr genügen und nicht als Basis für einen modernen Kundenservice tauglich sind. Diese Altlasten müssen jetzt bereinigt werden, um mit einer effizienten und schlanken Organisation die Kundenbedürfnisse optimal, und mit spürbarem Mehrwert gegenüber der Konkurrenz, erfüllen zu können.

Auch die Anforderungen an den RM werden sich mit dieser Entwicklung grundlegend verändern. Bis anhin war die definierte Aufgabe des RM seine Funktion als Single-Point-of-Contact für den Kunden. Durch die Entwicklung in der Informationstechnologie und dem Aufkommen des Internets entstanden neue und wichtige Kontaktkanäle. Das Internet und andere elektronische Medien werden als zusätzliche Distributionskanäle eingesetzt. Der Kunde beeinflusst entscheidend den Service-Mix durch die Bestimmung des Zeitpunktes, des Kanals und des Servicegrads. Ungeachtet dieser wesentlich erhöhten Komplexität hat der Kunde aber nach wie vor den berechtigten Anspruch, dass sein Kundenberater über alle Vorgänge informiert ist. Und dies mit möglichst kurzer zeitlicher Verzögerung. Es nützt nicht viel, wenn fehlerhaft aufgegebene Internetbanking-Aufträge am nächsten Arbeitstag in gedruckter Form auf dem Tisch des RM liegen. Der durch den Kunden gewünschte Kauf- oder Verkaufsmoment ist dann nämlich definitiv vorbei. Eine solche Information muss möglichst in real-time vorliegen und dem RM in einfacher Form zugänglich gemacht werden. Daraus kann unschwer geschlossen werden, dass ein integratives Management der Kundenbeziehung in der Zukunft immer komplexer werden wird, und gleichzeitig einer der wesentlichen Differentiatoren gegenüber der Konkurrenz bildet.

¹ Flash – Finanzdienstleistungen PriceWaterhouseCoopers Dezember 2001

Für den RM bedeutet dies, dass er neben ausgezeichneten Kenntnissen der Produkte und einem Flair für deren Verkauf auch ein Interesse für die Anwendung neuer Technologien und die Optimierung interner Prozesse entwickeln muss. Nur mit dieser Grundlage wird er dann auch in der Lage sein, sich als Manager der Kundenbeziehung im eigentlichen Sinn zu positionieren.

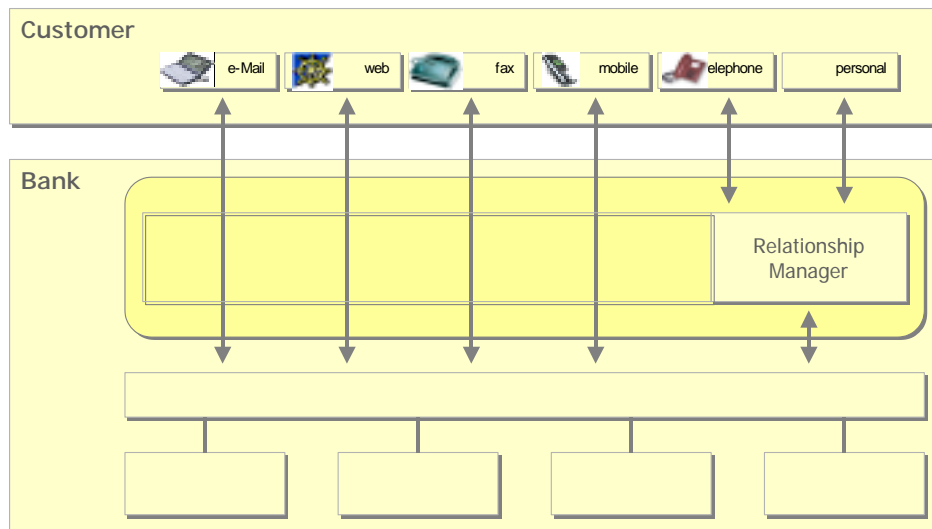
Weil der Kunden entscheidet, welches die bevorzugten Kommunikations-Kanäle sind, ist das Management der Kommunikationsprozesse und die Verwaltung der gewonnenen Informationen einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.



Grafik: Beispiel der Komplexität der heutigen Kundenkontaktprozessen

Bei all den notwendigen Veränderungen auf dem Weg zu einer modernen Organisation muss immer sichergestellt bleiben, dass der Kunde im Fokus der Aktivitäten bleibt. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die Umgestaltung und Optimierung des Kundebeziehungsmanagements aus Prozesssicht anzugehen. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass sich dabei die Rolle des Relationship Managers grundlegend vom "Ansprechpartner des Kunden" zum "Manager des Kundenkontakt Prozess" ändern muss. Damit dieses Management der Kundenbeziehung in der Zukunft erfolgreich umgesetzt werden kann, braucht es sauber definierte Prozessabläufe und ein effektives Information Management.

Durch die Verwendung eines Mix aus eigenen und extern bezogenen Produkten können die Kundenbedürfnisse besser abgedeckt und eine grössere Anzahl von lukrativeren Geschäftsmöglichkeiten erschlossen werden. Die Voraussetzung für die Bewältigung dieser wesentlich höheren Komplexität bei allen Abläufen ist aber ein professionelles Prozess- und Information Management. Nur durch ein integriertes "straight-through processing" und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozessautomatisierung kann der Abstand zur Konkurrenz gewahrt bleiben.



Grafik: Die neue Rolle des Relationship Managers als Manager der Kundenkontaktprozess

Die kontinuierliche Entwicklung der Technologie und die Verbesserung der Front-End Systeme hat dazu geführt, dass der Einsatz von Multikanal-Konzepten und Knowledge Management heute praktisch überall ein Thema ist. Auf dem Markt existieren immer mehr Tools, um eine massgeschneiderte, effiziente und der Erwartungshaltung des Kunden entsprechende Dienstleistung zu erbringen. Es gibt zudem immer mehr Möglichkeiten, um die Informationsflüsse innerhalb des Unternehmens zu leiten und die Ablage der Informationen zu verwalten. Für potentielle Anwender bedeutet dieses reiche Angebot, dass der Bestimmung der eigenen Anforderungen und der Evaluation der optimalen Lösung eine grosse Bedeutung zukommt. Speziell in diesem Bereich sollte ernsthaft geprüft werden, ob das notwendige Know-how intern vorhanden ist, oder ob auf Dienstleistungen von spezialisierten Beratern zurückgegriffen werden muss.

Für weitere Informationen oder eine Präsentation über unsere Erfahrungen wenden Sie sich bitte an:

Crowne Associates
Tischenloostrasse 59
CH-8800 Thalwil
Schweiz

tel +41 1 722 33 33
fax +41 1 722 33 01
www.crowne.ch
contact@crowne.ch