

# Individuelle Lösung

## KundenServiceCenter: von der anonymen Eigentumswohnung zum schmucken Eigenheim

Susanne Kratzer und Hilmar Ullrich



Foto: MichaelKempf - Fotolia.com

Die Gründe für die Einführung eines KundenServiceCenters (KSC) sind so vielfältig wie die Möglichkeiten seiner Umsetzung, wobei sich hier zwei grundsätzliche Ausrichtungen unterscheiden: Die anonyme Eigentumswohnung mit einer standardisierten, externen Lösung oder das schmucke Eigenheim in Form einer individuellen Inhouse-Lösung.

Anbieter mit zentralen Lösungen im Spektrum der KundenServiceCenter-Implementierung beschränken sich auf die Bearbeitung standardisierter Vorgänge zur Abwicklung von Zahlungsverkehr und klassischem Bankgeschäft. Eine Signalerkennung und Weitergabe von Cross-Selling-Ansätzen ist allerdings durch die mangelnde Individualität sowie die technische als auch fachliche Kompetenz nur unzureichend möglich. Eine Inhouse-Lösung kann dies zwar deutlich aktiver aufnehmen und verarbeiten, stellt aber für die Bank auf der anderen Seite einen hohen Aufwand bei der Umsetzung dar.

Die Raiffeisenbank Lohr am Main hat sich im Jahr 1998 für die Implementierung einer externen KSC-Lösung entschieden. Eingeschränkte Personalressourcen sowie die vorhandenen technischen Rahmenbedingungen haben gegen die Umsetzung einer zentralen Inhouse-Lösung gesprochen. Es zeigte sich schnell, dass standardisierte Geschäftsvorfälle für den Kunden sehr bequem rund um die Uhr abgewickelt wurden. Nach und nach kristallisierte sich aber auch heraus, dass mit der externen Lösung spezielle und zum Teil sehr bankindividuelle Anfragen nicht zufrieden stellend bearbeitet werden konnten.

Mitgliederbefragungen untermauerten, dass durch die Anonymität und die fehlende fachliche Kompetenz der externen Dienstleister die Unzufriedenheit seitens der Kunden zunehmend anstieg. Auch die Akzeptanz bei den eigenen Mitarbeitern nahm zusehends ab, weil die nicht endbearbeiteten Aufträge durch die Vertriebsmitarbeiter abgeschlossen werden mussten. Diese administrativen Tätigkeiten zur Nachbearbeitung gingen zulasten der Beratungszeit für den Kunden und schränkten den Freiraum für aktiven Vertrieb ein.

### Der Weg zum schmucken Eigenheim

Es wurde deutlich, dass die externe Umsetzung den Anforderungen einer regional sehr etablierten sowie mitglieder- und vertriebsorientierten Bank zunehmend nicht mehr gerecht werden konnte. Deshalb setzte sich eine Projektgruppe mit der Zentralisierung von Prozessen systematisch auseinander und überdachte die

Idee einer Inhouse-Lösung aufgrund der in den vergangenen Jahren gewonnenen Erfahrungen (siehe Abbildung 1).

Das Fundament zum Bau des Eigenheims entwickelte sich schnell und orientierte sich:

- ▶ am Einsatz der passenden Technik (agree),
- ▶ an der Abbildung der richtigen und wichtigen Geschäftsprozesse (Leistungsspektrum im Service),
- ▶ an der Rekrutierung des neuen Teams aus den eigenen Reihen (Orientierungs-Center)
- ▶ und an der bewussten Investition in Ausbildung, Technik und Räume (Qualität).

Ziel war eine individuelle Lösung, die mit „agreeBAP: KSC“ die technischen Rahmenbedingungen der vorhandenen Systeme nutzt und den Mitarbeitern somit eine intelligente Plattform zur Verfügung stellt. Die „Telefon-Filiale“ wurde als Vertriebseinheit entwickelt und wird auch so gelebt. Das Vertriebsmanagement wird dabei in vollem Umfang eingesetzt. Messbar ist dieser erzeugte Mehrwert an den um 15 Prozent gestie-

#### Zu den Autoren



Susanne Kratzer ist Vertriebs-trainerin NLP bei der BAP Bankpartner AG und im Schwerpunkt KSC mit der Einführung, Begleitung und dem Coaching von Führungskräften tätig.

E-Mail: susannekratzer@bankpartner.de



Hilmar Ullrich ist Leiter der Unternehmenskommunikation bei der Raiffeisenbank Main-Spessart eG (ehemals Raiffeisenbank Lohr am Main eG).

E-Mail: hilmar.ullrich@raiba-msp.de

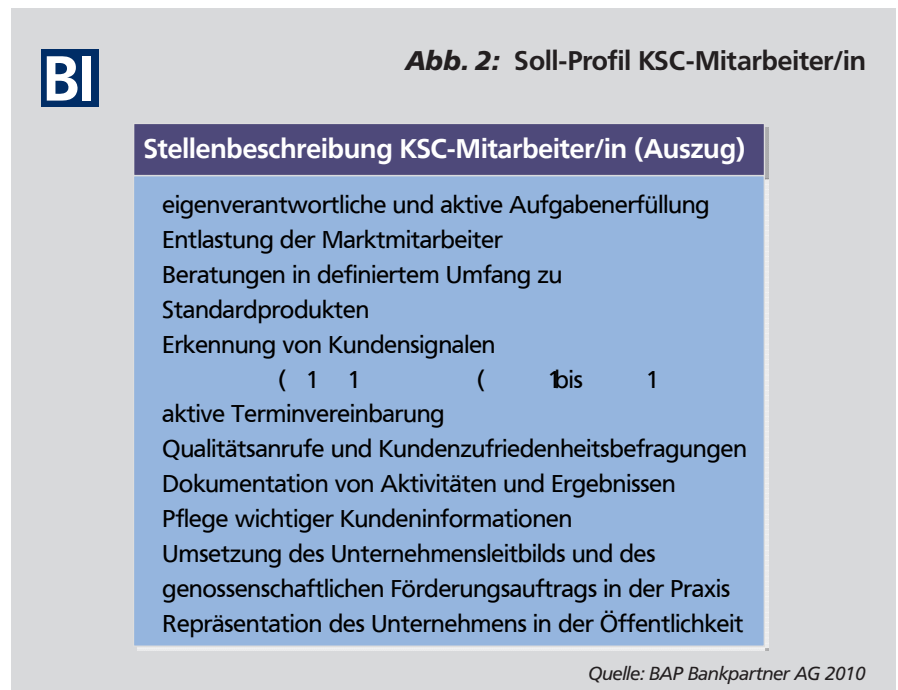
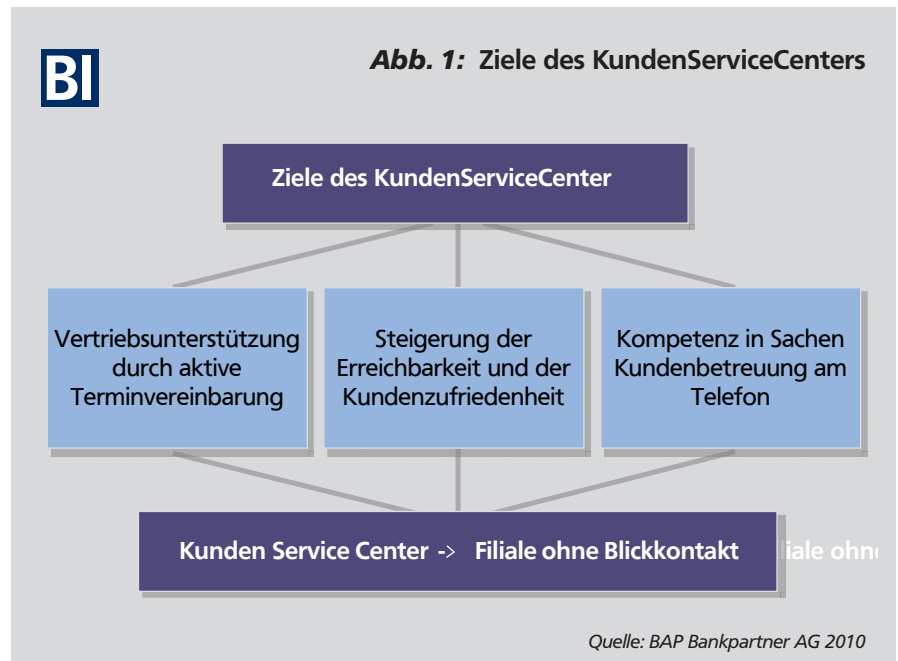
genen Vertriebsimpulsen (Termine und Direktabschlüsse) und an spürbar höheren Nettomarktzeiten bei den Serviceberatern. Um den Erfolg weiter zu kontrollieren, wird im kommenden Jahr eine erneute Messung stattfinden.

### Basis Mitarbeiter

Den Verantwortlichen der Projektgruppe war bewusst, dass die Mitarbeiter des KSCs mit besonderen Rahmenbedingungen konfrontiert werden. Das Arbeiten im KSC ist geprägt von Themen wie Servicelevel, Gesprächszeiten, Endbearbeitung und der permanent steigenden Kompetenzerwartung von Seiten der Kunden sowie der eigenen Kollegen.

Der ideale Mitarbeiter eines KSCs verfügt über eine hohe Grundfreundlichkeit und Serviceorientierung gepaart mit fachlicher Kompetenz. Er beherrscht die „Kundensprache“ und ist stressresistent, um den Plandaten gewachsen zu sein: 180 Sekunden Anrufdauer, einem Servicelevel von 90 Prozent und einer effizienten Einsatzplanung im Schichtsystem.

Die Raiffeisenbank Lohr am Main hat großen Wert darauf gelegt, die neuen Mitarbeiter für das KSC aus den eigenen Reihen rekrutieren zu können und hat mit einer Hausmesse auf diesen interessanten und zukunftsweisenden Arbeitsplatz aufmerksam gemacht (siehe Abbildung 2). Durch ein praxisnahes Orientierungs-Center – mit besonderem Augenmerk auf die vertriebliche Ausrichtung – wurden aus den Interessenten 8 Mitarbeiter für das neue KSC ausgewählt. Die Teilnehmer haben durch Übungssequenzen und mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung ein psychologisches Testverfahren durchlaufen wobei berufsrelevante Persönlichkeitsmerkmale erfasst wurden. Somit erhielten Sie die Möglichkeit, sich selbst und ihre Fähigkeiten für diesen neuen Arbeitsplatz einzuschätzen und zu prüfen.



Über ein modular aufgebautes Trainingskonzept mit den Elementen Teamtraining und Implementierung von der prozess- und kommunikationsorientierten Begleitung bis hin zu einem Testszenario wurde der erste Schritt zur Umsetzung durchgeführt. In der sich anschließenden

Vertriebsintensivierung wurde die Outbound-Telefonie (Anruf geht dabei aktiv vom Service-Center aus) geschult, um die Aspekte der Einwandbearbeitung und bewussten Nutzenargumentation gezielt einzusetzen und somit die geplanten Terminquoten zu erreichen.

In der besonderen Konstellation eines KSCs mit Schichtbetrieb und den sich stetig verändernden Aufgaben stehen nicht nur die Teammitglieder, sondern auch die Führungskraft vor einer großen Herausforderung. Das Fordern und Fördern der Fähigkeiten einer Führungskraft sollte in einem Umfeld, in dem höchste Flexibilität in der Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter liegt, in besonderem Maße sensibel und zielgerichtet eingesetzt werden. Die Qualifikation erfolgte mit einer fachlichen und methodischen Begleitung am Arbeitsplatz sowie einer Trainingsausbildung der Führungskräfte. Damit erlebte die Führungskraft Instrumente zur Sicherung der Qualitätsstandards und sollte dadurch in der Lage sein, das Team nachhaltig zu führen.

Ein halbes Jahr nach dem Projektauftritt hat das Service-Team seine Arbeit aufgenommen und das bisherige Leistungsangebot vor Ort erweitert. Um die Kunden dafür zu sensibilisieren und aufmerksam zu machen, wurden im Vorfeld mehr als 10.000 Haushalte in einem Mailing ange-

schrieben und alle Geschäftsstellen mit entsprechenden Werbeunterlagen ausgestattet.

### Bessere Terminsteuerung

Ein Jahr nach der Einführung einer In-house-Lösung lässt sich ein positives Fazit ziehen. Eingehende Kundenanfragen konnten sehr schnell und zielgerichtet erfüllt und vertrieblich umgesetzt werden. Die Terminsteuerung über das CRM-Modul Vertriebsmanagement fand bei den Beratern großen Zuspruch und hat die Zahl der Beratungstermine spürbar gesteigert. Für Marco Breitenbach, Finanzberater der Bank, ist das KSC eine Erleichterung der Arbeit: „Das Service-Team nimmt mir viel Standardgeschäft ab und ich profitiere davon, dass man mir qualitativ hochwertige Termine einstellt. Ich kann meine Beratung störungsfrei und mit hoher Qualität durchführen, weil die Kunden beispielsweise schon alle notwendigen Unterlagen mit dabei haben.“

Bei einer beispielhaften Berufsstarterkampagne wurde die Terminquote von

seither etwa 30 Prozent auf 65 Prozent erhöht (siehe Abbildung 4). Hinweise aus Kundengesprächen werden dokumentiert und in Gesprächen zur Verkaufsunterstützung eingesetzt.

Ein positives Feedback von Kunden und Mitarbeitern hat – selbst unter der besonderen Situation der Fusion zur Raiffeisenbank Main-Spessart – die Entscheidung zum Ausbau der implementierten KSC-Lösung für das neue Gesamthaus verstärkt. Viele Fragen rund um die neue Bank können für den Kunden schnell und zufriedenstellend beantwortet werden. Eine separate Servicenummer ermöglichte es, diese Anfragen zielgerichtet zu steuern, den Betreuungsgedanken noch aktiver in das Gespräch einzubeziehen und daraus direkt Termine zu vereinbaren. Ziel ist es, aus 10 Prozent der eingehenden Telefonate Termine zu generieren und zukünftig die Kampagnensteuerung über das KSC noch stärker zu forcieren. Die Kampagneninformation soll dabei über das Vertriebsmanagement zur Verfügung gestellt und in der Kundenansprache genutzt werden. ■

