

Detlef Effert/Markus Wunder (Hrsg.)

Dialog-Center-Lösungen für Banken

Detlef Effert/Markus Wunder (Hrsg.)

Dialog-Center-Lösungen für Banken

Strategien und Praxis



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage November 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Barbara Möller

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Satz: ITS Text und Satz Anne Fuchs, Bamberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-8349-0054-0

ISBN-13 978-3-8349-0054-8

Vorwort

Dialog-Center-Lösungen sind für Banken und Sparkassen kein Trend mehr, sondern eine notwendige Strategie zur effektiven Kommunikation und Abwicklung von Service und Vertrieb. Noch heute werden in der Regel zuerst Telefon-Services aus unterschiedlichen Motiven installiert. Telefonzentralen werden integriert, die Öffnungszeiten ausgeweitet auf 7.30 bis 18.00 Uhr (durchgehend) oder 20.00 Uhr und damit dem Handel angepasst. Überwiegend sind reine Servicetätigkeiten die Aufgabe des Telefon-Personals, die sich zu 75 Prozent auf rund 15 Anrufgründe von Kunden beschränken. Weitgehend eingebürgert hat sich der Begriff „klingellose Filiale“. Hier wollen Banken und Sparkassen aufgrund einer neuen Filialorganisation Servicegespräche aus den Filialen heraus haben und möglichst Termin- oder Rückrufvereinbarungen mit den Kunden abstimmen.

Banken, die traditionell keine oder nur wenige Filialen haben, kommunizieren mit ihren Kunden notwendigerweise auch bei Beratungen per Telefon. Beratungen gehören jedoch bei den meisten Filialbanken nicht zur Strategie eines Telefon-Service-Centers (im Sprachgebrauch als Call-Center definiert).

Angefangen in größerem Stil hat alles 1985. Die GTM-Unternehmensgruppe aus Hamm (Westfalen) installierte das erste Vertriebs- und Service-Center bei der Raiffeisen Bezirksbank Wolfsberg (Kärnten) im Lavanttal. Heute gehört die Bank zur Hypo Alpe Adria Bank. Aktives Telefonmarketing mit 8 × 25-Prozent-Kräften zur Terminvereinbarung für Privat- und Firmenberater sowie sechs Mitarbeiterinnen für den Inbound-Bereich sorgten für ein ganz neues Vertriebsgefühl bei Mitarbeitern und Kunden. Seitdem dürften im deutschsprachigen Raum etwa 500 Telefon-Service-Center bei Banken und Sparkassen entstanden sein. Handel, Industrie, Krankenkassen und viele Dienstleister haben Banken seitdem überholt. Hier gehören Telefon-Service-Center zur Unternehmensstrategie.

Vom Dialog-Center jedoch sind alle Unternehmen – nicht nur Banken und Sparkassen mit Filialen – weit entfernt. Dialog-Center sollen die Kommunikation mit Kunden überall dort optimieren, wo ein face-to-face to the customer nicht möglich ist. Heute gibt es „mediale Vertriebseinheiten“, die diesen Gedanken realisieren sollen. Aber das geschieht meistens „halbherzig“. Bei echten Dialog-Center-Lösungen wird der Vertrieb in Abstimmung mit der persönlichen Beratung über optimierte (elektronisch gestützte) Prozessabläufe gestaltet. Und das mittlerweile mit hoher Qualität für den Kunden. Ohne Technik für Telefonanlagen und Prozessabläufe

kann das jedoch nicht mehr funktionieren. Zumal die Leistungen im Dialog mit dem Kunden für alle Kundengruppen (auch Jugendliche und Firmenkunden) so interessant und schnell gestaltet werden können, dass Kunden den Bankkontakt auf virtuellen Wegen schätzen lernen.

Bei einer optimalen Dialog-Center-Lösung darf der Kunde gar nicht merken, wo er bei der Bank oder Sparkasse „gelandet“ ist. Ihm muss sofort und kompetent eine Lösung geboten werden. Und davon sind fast alle Telefonservices, Contact-Center, Kunden-Service-Center – und wie sie sonst noch heißen – weit entfernt. Zentrale Regionallösungen können strategisch und in der Kundenakzeptanz niemals echte Dialog-Center werden. Somit sollte jede Bank oder Sparkasse – das gilt auch für „kleine“ Institute – ein eigenes Dialog-Center haben.

Das vorliegende Buch ist das erste, das sich explizit Dialog-Center-Lösungen für Banken widmet. Die Autorenbeiträge wollen dabei unterstützen, dass jedes Haus sofort seine richtige Lösung findet – strategisch, technisch, organisatorisch und personell. Zum anderen sollen die Autorenbeiträge helfen, die Strategie und Qualität in heutigen „Call-Centern“ zu verbessern, um so den Weg zu optimalen Dialog-Centern zu bereiten. Ziel muss sein, das Dialog-Center in den Verkaufsprozess zu integrieren und allen Kundengruppen ein „mediales“ Zentrum der Bank/Sparkasse zu bieten (Geschäftsstelle/Internet/Telefon).

Wer glaubt, die zwanzigjährige Erfahrung von Profis beim Aufbau von Dialog-Centern durch Abgucken von der „Nachbarbank“ oder Sammeln von Unterlagen kompensieren zu können, wird viel „Lehrgeld“ zahlen. Jede Bank/Sparkasse muss eine maßgeschneiderte Lösung haben. Und wenn sie dazu noch viel Geld bei Technik- und Personalkosten sparen will, dann ist der erste Ansatz dazu, sich mit den Inhalten der Autorenbeiträge zu beschäftigen. Die Herausgeber haben Wert darauf gelegt, dass einerseits die besten Gesamtkonzepte und andererseits die besten Teillösungen dargestellt werden, zum Beispiel für Schulungen, für Sprachcomputer mit Spracherkennung, Internet-Dialog oder Software für organisatorisch optimale Prozessabläufe.

Wenn Sie sich mit den Inhalten dieses Buches vertraut gemacht haben und die Empfehlungen nutzen, dann steht einem Aufbau oder einer Verbesserung Ihres Service-Centers in Richtung eines optimalen Dialog-Centers nichts mehr im Wege.

Viel Spaß beim Lesen und gute Erkenntnisse, das wünschen Ihnen die Herausgeber.

Detlef Effert

Markus Wunder

Inhaltsverzeichnis

Vorwort _____	5
----------------------	---

Teil I Strategie und Konzept

Detlef Effert/Markus Wunder

Image und Wettbewerb – Historie und Strategie der Dialog-Center-Entwicklungen _____	11
--	----

Teil II Praxislösungen

Daniel Hügli

„Trotz“ Servicequalität zum Vertriebserfolg _____	41
---	----

Ernst Windhör

Das Dialog-Center „Kundenservice Plus“ – Erfahrungen bei der Projektumsetzung _____	49
--	----

Stefanie Schneiderat

Qualität im Verkauf durch die erfolgreiche Umsetzung eines Zertifizierungsprozesses in einem Call-Center _____	71
---	----

Teil III Experten-/Teillösungen

Dr. Joachim Degel

E-Mail und Internet – die Grundlagen des Multikanalvertriebs _____	89
--	----

Martin Engstler

Strategien im Finanzvertrieb – Innovationen für die Kundeninteraktion	105
---	-----

Thomas Wölflle

Call-Konflikte mit emotionaler Kompetenz meistern oder verhindern	123
---	-----

Wolfgang Ronzal

Qualität am Telefon _____	139
---------------------------	-----

Frank Pedersen

„Aus Zwei mach Eins“: Erfahrungsbericht aus der
Zusammenlegung der beiden Call-Center von Kreis- und
Stadtparkasse Hannover im Rahmen der Fusion
zur Sparkasse Hannover _____ 151

Frank Pedersen

Personalentwicklung durch individuelle Seminare und Trainings
am Arbeitsplatz im Telefon- & Banking-Center
der Sparkasse Hannover _____ 165

Teil IV

Techniklösungen

Rolf Niggemeier/Beatrix Niggemeier

Telefonieren ist nicht Telefontechnik –
Kurzskizze eines Planungsverlaufs für ein Service-Center _____ 185

Norbert Schreiber/Heinz-Peter Heggen

Der Kunde steht im Mittelpunkt –
Erfolg durch Einsatz des TelemanagerPRO _____ 201

Thomas Semmler

Unterschätzte Helfer –
Spracherkennung und automatisierte Telefon-Services _____ 211

Horst-Werner Feldmann

Workforce Productivity Management in Finanz-Call-Centern _____ 227

Torsten F. Haupt/Patrik Lange

Das Kunden-Service-Center aus der Steckdose –
vollkommen schlank und ohne Investitionen _____ 239

Thomas Krüger

Angebot eines umfassenden Mobility-Pakets
für Autohaus- und Werkstatt-Kunden _____ 251

Stichwortverzeichnis _____ 265

Die Herausgeber _____ 267

Die Autorinnen und Autoren _____ 269

Teil I

Strategie und Konzept

Image und Wettbewerb – Historie und Strategie der Dialog-Center-Entwicklungen

Detlef Effert/Markus Wunder

1.	Historie und Strategie der Dialog-Center-Entwicklungen _____	12
1.1	Strategie-Segment 1: Zusammenhänge zwischen Image, Kundentreue und Vertrauen _____	12
1.2	Strategie-Segment 2: Rationalisierung, Wettbewerbsverhalten und Servicequalität _____	15
1.3	Strategie-Segment 3: Die Dialog-Center-Alternativen _____	18
2.	Strategien und Konzepte für ein Service- und Vertriebs-Center __	22
2.1	Marketing-Konzept _____	23
2.2	Organisations-Konzept _____	25
2.3	Technik-Konzept _____	27
2.4	Raum-Konzept _____	28
2.5	Personal-Konzept _____	28
2.6	Schulungs-Konzept _____	32
2.7	Kommunikations-Konzept _____	33
2.8	Revisions-Konzept _____	35
2.9	Controlling-Konzept _____	35
3.	Was fehlt heute (strategisch) in Dialog-Centern? _____	36

1. Historie und Strategie der Dialog-Center-Entwicklungen

Was hat sich eigentlich beim Thema Dialog-Center im deutschsprachigen Raum seit 1985 getan? Nun, letztendlich hatten wir eine ähnliche Entwicklung wie bei den Geldautomaten und Kontoauszugsdruckern vor 20 Jahren. Am Dialog-Center selbst kam auf Dauer kein Institut vorbei oder wird nicht daran vorbeikommen. Die Frage ist nur, in welcher Form und wann?

Der Kunde hat sich sehr schnell an Annehmlichkeiten gewöhnt, da er ja von Natur aus bequem ist. Und als die Anwendungen wie die „banalen“ Kontoabstandsfragen, Umsatzabfragen, Überweisungen und Daueraufträge tägliches Brot wurden, erweiterten die kreativen Institute ihr Leistungsangebot vom Telefon-Banking zum Dialog-Center.

Lassen Sie uns bei der Betrachtung von Dialog-Center-Lösungen etwas tiefer ins Detail gehen. Dazu müssen wir in erster Linie drei Strategie-Segmente betrachten:

Segment 1: Die Zusammenhänge zwischen Image, Kundentreue und Vertrauen.

Segment 2: Die betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen wie Rationalisierung (Kosten/Erträge), das Wettbewerbsverhalten und die Servicequalität.

Segment 3: Die Dialog-Center-Alternativen sowie die damit zusammenhängenden Gestaltungsvarianten.

1.1 Strategie-Segment 1: Zusammenhänge zwischen Image, Kundentreue und Vertrauen

Die Beziehung zwischen einem Geldinstitut und seinen Kunden wird seit über 50 Jahren durch das Image des Instituts und das Vertrauen in das Institut geprägt. Diese beiden Faktoren sind primär ausschlaggebend für die Kundentreue. Träger (dieser Vertrauensbildung) sind in erster Linie die Mitarbeiter der Bank oder Sparkasse. Sie haben den Kontakt zu den Kunden, beraten sie und verkaufen die Produkte. Natürlich sind die Dauer der Kundenbindung, die Anzahl der genutzten Produkte und die Volumina des Kunden ebenso Komponenten der Loyalität. Diese ist jedoch weitgehend geprägt durch die Anzahl und Intensität der Kontakte zu den Kunden.

Ansonsten wäre das Dialog-Center innerhalb des Multikanalbankings nicht zum Vertriebsweg Nr. 2 geworden (hinter dem Filialvertrieb). Die Vertriebswege

- ▶ SB-Zone
- ▶ Telefon
- ▶ Internet
- ▶ Brief und
- ▶ Außendienst

haben auch nur deswegen ihren Stellenwert gefunden, da die technische Entwicklung seit 1985 rasant war und nicht mehr alle Kunden in die Filiale kommen (müssen).

Je mehr Dienstleistungen über die Vertriebswege außerhalb der Filialen angeboten wurden, umso mehr wurden die „Träger der Vertrauensbildung“ verlagert. Noch heute sind es weitgehend die Mitarbeiter(innen) in den Geschäftstellen, doch in 10 bis 15 Jahren wird ihre Bedeutung voraussichtlich weiter sinken. Beste „Surrogate“ sind die Außendienstmitarbeiter, die Personen, die Telefongespräche mit den Kunden führen, und das Internet für Zahlungsverkehr und Wertpapiergeschäfte. Der Anteil steigt zunehmend und wird in zehn Jahren rund zwei Drittel der Kontakthäufigkeit ausmachen.

Heute suchen sich Kunden „ihre“ Wege zur Bank oder Sparkasse aus. Bis zu 50 Prozent der Kunden einer Bank (bei Direktbanken bis zu 80 Prozent) nutzen das Internet – bis zu 50-mal pro Jahr. Es gibt Kunden, die sechs- bis 30-mal pro Jahr das Telefon (Inbound) als Kontaktweg zur Bank nutzen. Dies geschieht sowohl bei Direktbanken (die also kein Filialnetz unterhalten) als auch, wenn passives Telefonmarketing angeboten wird (mit Menschen oder auch beim Sprachcomputer).

Hier können die Institute durch aktives Telefonmarketing zusätzlich gezielt Kunden kontaktieren, denen sie Produkte verkaufen wollen. Bei bis zu vier Kontakten pro Jahr gibt es keinen Eingriff in die Privatsphäre, zumal immer mehr Kunden die Informationen/Angebote per Telefon wünschen. In der Praxis werden Kunden noch nicht einmal alle zwei Jahre einmal angerufen, es sei denn, sie gehören zu den 25 Prozent der besten Kunden für die Bank/Sparkasse.

Ein sehr schwaches Kundenbindungsinstrument ist der Brief. Das zeigen auch die Verkaufsquoten, die im Verhältnis zu allen Vertriebswegen die geringste Abschlussquote aufweisen (natürlich abhängig von vergleichbaren Selektionen). Bei guten Datenbankselektionen und Data-Warehouse-

Einsätzen sind auch per Brief Direktverkaufsquoten von über fünf Prozent zu realisieren.

Ein häufig von Marketingabteilungen im Plädoyer für Massenmailings gebrauchtes Argument lautet: „Jeder Brief ist Imageträger, und zumindest haben wir Kontakt mit dem Kunden aufgenommen. Er ist über unser Produkt informiert und wird sich bei Bedarf an uns wenden.“ Dazu unser Tipp: Stellen Sie eine Deckungsbeitragsrechnung zu den gewählten Vertriebswegen auf. Setzen Sie „Massenmailings“ nur dann ein, wenn keine anderen Kapazitäten zur Akquisition vorhanden sind und die Mailingmaßnahme noch rentabel ist.

Kundenbindung – wo und wie?

Vertrauen und Kundentreue sind weitgehend auf die eigenen Kunden ausgerichtet, die seit längerer Zeit eine Verbindung zum Institut unterhalten – das gilt natürlich auch für die Nebenbankverbindungen, wie immer man sie definieren will. Geldinstitute, speziell Direktbanken, prahlen auch gern mit den neu gewonnenen Kunden im Markt. In der Regel sind es dann Zweit- oder Drittbankverbindungen oder Einproduktkunden.

Traditionsgemäß haben die Direktbanken und Regionalbanken (z. B. Citibank, Postbank, Sparda-Banken, ING DiBa, VW directbank, BMW Financial Services und weitere Direktbanken) ihre Strategie auf den Kundengang mit preispolitischem Einsatz ausgerichtet. Sie tun es heute noch und müssen rund 500 Euro pro Kunde aufwenden, um von ihm das Girokonto zu bekommen. Dies ist heute noch ein Maßstab für die Hausbankverbindung.

Durch mangelnde Kundentreue verschiebt sich dieses Bild aber; der Kunde mit dem höchsten Ertrag für eine Bank sollte der Maßstab werden – und das haben Spezial- und Direktbanken schon lange erkannt. Filialbanken sollten sich mehr Gedanken um eine kombinierte Geschäftsstrategie von „Ganzheitlicher Beratung“ und Produkt-/Preisstrategie mit Erlebniswelten bei Kundengruppen machen. Eher weinend beobachten sie, dass der Nettozuwachs an Kunden doch minimal ist oder negativ und an Hauptbankverbindungen negativ (bis zu fünf Prozent in acht Jahren), die Partizipation an der Vermögensbildung/Sparquote weg ist, der Einlagenrückgang in zehn Jahren circa 10 bis 15 Prozent beträgt.

Hier wird zu wenig für die Kundentreue und das Vertrauen der Kunden getan. Allein mit Programmen zur Verbesserung der Servicequalität (jeder versteht darunter wieder etwas anderes) ist es mit Sicherheit nicht getan.

Der intensive Vertrieb (über Filialen, Außendienst und Telefonmarketing) ist das beste Mittel zur Abwehr der Konkurrenz oder gegen drohenden Kundenschwund.

Die Kunden wünschen aktive Ansprachen und kreative Neuprodukte. Der „Angriff“ ist also im Marketing/Vertrieb die beste „Verteidigung“. Dann werden auch Volumina und mehr Produkte verkauft – die Grundlage für Kundenbindung/-treue.

Kommen wir zur Komponente „Image“. Sie ist ein wichtiges Instrument im Blick auf Neukunden, aber auch für bestehende Kundenverbindungen nicht zu unterschätzen. Wer hat als Kunde nicht gern den „Me-too-Effekt“, wenn seine Bank die beste Bank oder Sparkasse ist. Man kann mit spektakulären Ereignissen, Produktkreationen und Innovationen die Kunden „fangen“ – aber vorerst nur vordergründig. Denn Beratungsqualität und Service beherrschen die Kundenverbindung – aber nicht allein. Wer auf eine gleichzeitige Produkt-/Preisstrategie verzichtet, überlässt als Filialbank dem Wettbewerb der Direktbanken bis zu 50 Prozent der Kundenverbindung.

1.2 Strategie-Segment 2: Rationalisierung, Wettbewerbsverhalten und Servicequalität

Um 1980 kam bei Banken, Sparkassen und den EDV-Herstellern die Wirtschaftlichkeit der Selbstbedienungsgeräte in die Diskussion. Es wurde viel gerechnet, wann sich Geldautomaten und Kontoauszugsdrucker und nicht zuletzt SB-Info/Dialogterminals rechneten. Die Nutzerzahlen (Break even) wurden schnell ermittelt. Doch allein nach Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten haben die wenigsten Institute bis heute ihre SB-Stellen installiert und ausgestattet.

Eher kamen Zielsetzungen wie flächendeckender SB-Service, technische Möglichkeiten der Rechenzentren und organisatorische Zielsetzungen auf, aber nicht zuletzt auch „Imageverbesserung“ und „Innovation“ als Argumente für die Installation.

Das Wettbewerberverhalten spielte eine dominierende Rolle. Da konnte man doch nicht mit ansehen, dass die Konkurrenz etwas installiert hatte – und man selbst nicht. Die Frage, die sich hier stellt: Hätte man Kunden verloren, wenn nicht sofort ein Geldautomat oder Auszugsdrucker instal-

liert worden wäre? Wohl kaum! Aber die Euphorie hatte mehr Einfluss. Und später stellte sich heraus, dass heute sogar Automaten an Standorten, die vorher nicht als wirtschaftlich angesehen wurden, Erträge erwirtschaften (natürlich gibt's auch Ausnahmen).

Gleiche Leistungsbereitschaft, gleicher Service für alle, das waren weitere gewünschte Zielsetzungen.

Und wie sieht es dazu heute beim Telefon-Service aus? Das Ergebnis: Alle Aussagen und Argumentationen treffen zu circa 95 Prozent auch auf den Telefon-Service zu – speziell auf Inbound-Anwendungen. Und da es sich hier sogar um ein flächendeckendes „Home Banking“-Angebot handelt, so dürfte die Entscheidung bei den Geldinstituten eigentlich gar nicht schwierig sein. Doch es gibt immer noch mehr als 50 Prozent Banken/Sparkassen, die Telefon-Service „meiden“, und über 90 Prozent fehlt ein funktionierendes Dialog-Center als Service- und Vertriebsinstrument.

Betrachten wir einmal ein Institut mit circa 40 000 fälligen Anlageverträgen im Jahr. Hier werden heute noch circa 50 TEUR für Porto/Briefversand ausgegeben und über 30 000 Beratungsgespräche à 30 Minuten und Kosten von 20 Euro/Gespräch geführt. Daraus folgen Opportunitätskosten in Höhe von 600 TEUR. Also insgesamt 650 TEUR Aufwand, der nicht notwendig ist, bzw. der um mindestens 50 Prozent reduziert werden kann.

Die Dialog-Center-Lösung dazu lautet:

- 1) Internet- oder Sprachcomputeranwendung über Mailbox (analog Briefkasten), die dem Kunden die Nachricht über die Fälligkeit, den weiteren Anlagevorschlag und per Tastendruck die Wiederanlage ermöglicht.
- 2) Nichtnutzer dieser Vorgehensweise werden durch ein aktives Telefonteam, das auf Wiederanlagen spezialisiert ist, angerufen. In der Regel werden nicht den Beratern persönlich bekannte oder VIP-Kunden oder zugeordnete Kunden angerufen bzw. es wird nochmals eine betragsabhängige Selektion, z. B. größer 15 TEUR, vorgenommen.

Hier zeigte sich in Tests, dass insgesamt die Wiederanlagequote bei Beträgen zwischen 10 bis 30 TEUR nicht nur 85 Prozent beträgt, sondern bis zu 120 Prozent. Man kann der Konkurrenz auf diesem Weg wieder Geld „abjagen“.

Weitere Dialog-Center-Lösungen sind für geschlossene Benutzergruppen (spezielle Passwörter) oder zielgruppenspezifisch anzugehen. Beispiele dafür sind:

- ▶ Direktverkäufe per Internet oder Telefon für Standard-Sparpläne und Investmentfonds als Kombination von aktivem und passivem Telefonmarketing.
- ▶ Bausparen und Versicherungen (nicht alle Tarife), Sparpläne, Sparbriefe, Privatdarlehen, Einlagen, Kreditkarten sowie kombinierte Produktvarianten sind über das Telefon-Banking (passiv und aktiv) exzellent zu vermarkten. Man muss nur die Ablauforganisation, den Vertrag und die Kundenansprache auf die Dialog-Vorgehensweise modifizieren.

Die Leistungsbereitschaft der Institute sollte sich am Bedarf der jeweiligen Zielgruppen orientieren.

Heutige Telefon-Service-Lösungen sind für Zeiten zwischen 8:00 Uhr und 18:00 Uhr längst ausreichend und werden auch praktiziert. Allein das passive Angebot aber nützt nichts. Heute ist das Kundenverhalten auf Anrufe zur Bank hin nur auf wenige Fragen beschränkt – wie z. B. Kontostandsabfrage oder Zinssatzinformation.

Den Banken und Sparkassen fehlt ein umfassender Dialog über Internet und Telefon (und hier gibt es zahlreiche Varianten für das jeweilige Institut), das genau den richtigen Aufhänger und Zeitpunkt für die Ansprache wählt.

Natürlich sind den meisten Instituten noch Grenzen in Bezug auf ihre Datenbank gesetzt, aber das ist keine Entschuldigung. Durch das konsequente Betreiben des Dialog-Centers werden erst einmal die Anforderungen an die Datenbank der Zukunft definiert und die jetzt praktizierte Vorgehensweise kann selbst über PC- oder Vorrechnerlösungen realisiert werden, je nach Institutsbedarf über Online-Transfer von Daten für ständige oder maßnahmenbezogene Abgleiche. Hier gibt es jedoch mittlerweile eine Vielzahl von Software für Call-Center-Lösungen (Inbound und Outbound). Rund zehn Softwarelösungen stehen bereit und jede einzelne hat ihre Stärken und Schwächen. Hier ist unbedingt eine Kenntnis des Marktes die Voraussetzung für die richtige Datenbank-/Software-Entscheidung.

1.3 Strategie-Segment 3: Die Dialog-Center-Alternativen

Die Dialog-Center-Alternativen sowie die damit zusammenhängenden Gestaltungsvarianten in allen Facetten werden heute nur halbherzig praktiziert, obwohl hier der größte Ansatzpunkt für die Verbesserung der Gewinn- und Verlustrechnung um Millionenbeträge liegt. Das Institut, das hier einen konsequenten Weg geht und alle Varianten des Dialogmarketing intensiv und gezielt nutzt sowie die dazu notwendigen Kommunikationsinstrumente begleitend einsetzt, wird ertragsmäßig immer 0,2 Punkte nach dem Komma besser sein (Betriebsergebnis in Bezug auf die Bilanzsumme).

Dialog-Center-Methoden sind nicht nur für das Privatkundengeschäft sinnvoll einsetzbar. An dieser Stelle auf die vielfältigen Maßnahmen für die einzelnen Zielgruppen einzugehen und darauf, wie der optimale Vertriebsweg- und Kommunikationsmix im Einzelfall aussieht, würde den Rahmen dieser Darstellung sprengen.

Doch was versteht der Kunde unter Multikanalbanking? Da man erkannt hat, dass die heutigen deutschen Anwendungen, die über Sprachcomputer mit Spracherkennung und Internet realisiert werden müssen, zum „täglichen Brot“ gehören, und es zu teuer ist, Menschen zur Beantwortung oder Abwicklung von Standardanwendungen einzusetzen, werden die zu 50 Prozent nachgefragten Standardanwendungen auch nach und nach „technisch“ angeboten werden.

Einen interessanten Weg gehen die Sparda-Banken. Traditionell wohnen bereits ein Drittel ihrer Kunden außerhalb eines Filialstandortes, und so sind die Institute gezwungen, es sofort mit dem Dialog richtig anzugehen. Internet, aktives und passives Telefonmarketing sowie Mailings und SB-Hinweise in der richtigen Dosierung gehören zum Alltag. Fast eine halbe Million „Kontakte“ werden hier täglich ausgesandt.

Die Sprachcomputeranwendungen mit Spracherkennung wurden stufenweise installiert – innerhalb von zwei Jahren. Menschen nehmen heute alle Bankkundenwünsche entgegen – aber nicht mehr diejenigen, die per Sprachcomputer mit Spracherkennung angeboten werden. Der Weg dieser quasi „Zwangsumstellung“, das heißt, den Kontostand, die Kontoumsätze, die telefonischen Überweisungen, Daueraufträge und Terminvereinbarungen nicht mehr in der Filiale oder Zentrale telefonisch bei den Beratern nachzufragen, ist der richtige Weg. Oder haben Sie das von der KAD-Installation nicht gelernt?

Technisch wird das in Zukunft noch dadurch vervollständigt, dass sich im Sprachcomputer identifizierte Kunden direkt mit freien Beratern verbinden lassen können und diese die Kundendaten sofort auf dem Bildschirm angezeigt bekommen.

Inwiefern das wünschenswerte „Cross-Selling per EDV-Selektion“ realisiert werden kann, bleibt eine Frage der Investitionsbereitschaft des Instituts und der EDV-Hersteller. Technisch möglich ist es, dem Kunden, der nur eine bestimmte Produktpalette nutzt, mitzuteilen, welche Produkte ihm noch fehlen.

Natürlich braucht es noch viel Zeit, um die richtige Strategie für die Filialbanken zu schaffen, die den Filialen und Dialog-Centern gerecht wird. Es gilt, die richtigen Beratungsstrategien mit Produkt-/Preisstrategien zu kombinieren (pro Geschäftsfeld) – anhand der Deckungsbeitragsberechnung für Vertriebskombinationen – und die Voraussetzungen für die optimale Vertriebskombination beim Dialog-Center zu schaffen.

Hier bleibt den einzelnen Instituten viel Spielraum zur Positionierung im Markt. Insbesondere die Direktbanken müssen sich mit ihrer Nischenpositionierung mit drei bis fünf Produkten etwas einfallen lassen, um gewonnenes Territorium nicht wieder zu verlieren, wenn die Filialbanken die richtige Beratungs- und Produkt-/Preisstrategie einsetzen (z. B. über „Angebote des Monats“ starten) und dann ihre Vertriebskraft optimal abstimmen (zwischen Filiale und Dialog-Center).

Beste Ausgangspositionen haben sie durch funktionierende EDV-Anwendungen und ihr Know-how sowie das Top-Potenzial an Führungskräften und Mitarbeitern, die den Direktvertrieb beherrschen.

Nun, alle Banken haben die Chance, vorne zu sein – auch die Filialbanken, oder besser: Gerade die Filialbanken, weil sie eine bessere Kundenbindung aufweisen können und ihr Potenzial an „direktbankwilligen“ Kunden am größten ist.

Der erste und einfachste sowie wichtigste Baustein ist der Telefonverkauf. Abschlüsse am Telefon werden zudem ja schon seit Jahren getätigt mit Kunden, die Festgeld oder Wertpapiere anlegen. Sofern die Kunden die Produkte kennen und es nur um eine Wiederanlage oder Umstrukturierung für bekannte Produkte geht, ist das Telefon am besten geeignet.

Diese alte Erkenntnis haben sich auch die Direktbanken und weitere Produkt-/Preisstrategieanbieter mit ihren „Strategischen Produkten“ zu eigen gemacht.

Gut für die GuV der Bank wäre es, wenn sie aktives Telefonmarketing zuerst betreiben würde oder zumindest parallel mit dem passiven Telefonmarketing und dann mit den richtigen Anwendungen.

Ein ausgefeiltes Mix der Dialog-Center-Varianten mit den in diesem Artikel beschriebenen strategischen Überlegungen und Vorgehensweisen wollen wir allen Banken und Sparkassen ans Herz legen.

Problematisch ist nur, dass die Institute, die das aktive Telefonmarketing integrieren und Fehler in der Vermarktung und/oder Kundenansprache begehen, mit ihren erschreckenden Ergebnissen andere von der richtigen Vorgehensweise in der Zukunft abhalten können. Gott sei Dank sind es dann nur Vermarktungsflops, die dem Dialog-Center wenig anhaben können.

Denn Dialog-Center-Methoden generell und Telefonservice/Telefonvertrieb werden an Bedeutung gewinnen. Und wenn dieses Buch ein wenig dazu beiträgt hat, dass nicht Millionen bei Dialog-Center-Versuchen in den Sand gesetzt werden oder die institutseigene Vorgehensweise beim Telefonservice/Telefonvertrieb, Internetvertrieb und Briefvertrieb sowie die richtige dazugehörige Strategie (Beratung/Produkt-/Preisstrategie) überdacht wird, ist viel gewonnen.

Zwischenresümee

Wenn auch die hier skizzierten Dialog-Center-Lösungen erst als grobe Struktur angesprochen wurden, die strategische Ausrichtung ist wichtig:

- 1) Beratungs- *und* Produkt-/Preisstrategie definieren und realisieren
- 2) Abstimmung der Produkte/Services bzw. Preise für Filialen und Dialog-Center
- 3) Aktives Telefonmarketing durch zentrale Telefonteams (TMT) verbessern (Qualität erhöhen, Terminquoten für eingehaltene Termine auf über 90 Prozent fest verankern durch richtige Ansprachen)
- 4) Passives Telefonmarketing für Standardanwendungen (Zahlungsverkehr/Info/Dialogberechnungen) per Sprachcomputer (besser mit Spracherkennung) realisieren.
- 5) Internetdialog aufbauen (auch außerhalb von Zahlungsverkehr und Wertpapiergeschäften).

Innerhalb der Dialog-Center-Lösungen gibt es für die Punkte 1) bis 5) zahlreiche Varianten, die aber nur von der Produktart, Kreativität und dem damit verbundenen Know-how bestimmt werden. Innerhalb der Varianten

kommt es dann wieder auf die Gesprächs-/Vertriebsansatzpunkte an und das „Wollen“ eines systematischen Dialogvertriebs.

Technische und organisatorische Komponenten sind in Detailarbeit zu lösende Problembereiche, die jedoch nicht außer Acht gelassen werden dürfen. Aber wer das Rad nicht zum fünften Male erfinden will, der wird sich die einschlägigen Erfahrungen zu Nutze machen und sich dem Dialogvertrieb generell schneller öffnen. In Euphorie zu verfallen braucht kein Institut, denn es dauert mit Sicherheit drei bis vier Jahre, bis ein Dialog-Center in ein Institut als Vertriebsweg mit allen wichtigen Nuancen integriert ist. Und die Kunden werden Ihnen nicht mehr oder weniger weglaufen, als es heute schon der Fall ist. Die Zeiten der Abwanderungen aufgrund der Produkt-/Preisstrategie sind vorbei, wenn Sie Ihren Kunden sagen, was Sie strategisch und im Dialog vorhaben. Allein der Ausblick auf das, was Sie vorhaben, genügt Ihren Kunden, um zu wissen, dass ihr Institut nicht an den Annehmlichkeiten und Wünschen der Kunden vorbei denkt. Und lassen Sie Ihre Kunden mithelfen, das Dialog-Center zu integrieren. Fragen Sie Ihre Kunden, wie oft sie angerufen werden möchten und wann, wo, aus welchem Grund. Fragen Sie Ihre Kunden auch danach, was sie gern per Telefon, per Internet, per Brief, in der Filiale alles tun möchten – und wenn die Kunden es sich nicht vorstellen können, müssen Sie es praktizieren. Oder sollen Ihre Kunden die Erfahrungen beim Wettbewerber machen und anschließend wieder voll zu Ihnen kommen?

Nun, und da sind wir schon wieder bei der Ausgangsposition, dem Image und dem Wettbewerb durch ein funktionierendes Dialog-Center. Aus welchem Grund Sie das auch in den Vertrieb einbauen oder das bestehende verbessern wollen, die Beiträge aller Autoren zeigen Ihnen Ausschnitte, geben Teillösungen aus der Praxis weiter und helfen vor allen Dingen, Fehler zu vermeiden.

2. Strategien und Konzepte für ein Service- und Vertriebs-Center

Ein Dialog-Center-Konzept besteht aus der Definition von Teilkonzepten. Diese Teilkonzepte sind individuell auf die einzelne Bank/Sparkasse auszurichten. Der Aufbau ist konzeptionell gleich, aber die Inhalte sind sowohl beim Neuaufbau als auch bei der Erweiterung/beim Relaunch anzupassen.

- ▶ **Marketing-Konzept** (Strategie, Leistungsangebot)
- ▶ **Organisations-Konzept** (Aufbauorganisation, Prozessabläufe, Legitimation)
- ▶ **Technik-Konzept** (Software TK-Anlage, Software Workflow, Terminkalender, LotusNotes, Hardware TK, Hardware Arbeitsplätze, Sprachcomputer, Sprachaufzeichnung)
- ▶ **Raum-Konzept** (Möbiliar, Schallschutz, Beleuchtung)
- ▶ **Personal-Konzept** (Stellenanforderung, Mitarbeiterqualifikation, Personalauswahl)
- ▶ **Schulungs-Konzept** (Teamarbeit, Arbeitsabläufe, Technik, nach Gesprächsskripten telefonieren, Reklamation, Coaching)
- ▶ **Kommunikations-Konzept** (interne und externe MA-Infos, Prospekt, PR, Visitenkarten etc.)
- ▶ **Revisions-Konzept** (Fragen des Personalrates bzw. Betriebsrates/der Revision, OPDV-Vorschriftenumsetzung, Prozessabläufe)
- ▶ **Controlling-Konzept** (Anrufe- und Bearbeitungs-Statistik, Benchmarks, Personaleinsatzoptimierung, Kosten, Erträge)

Abbildung 1: Ein Dialog-Center-Konzept besteht aus der Definition von Teilkonzepten

2.1 Marketing-Konzept

Entscheidend ist beim Aufbau eines integrierten Dialog-Centers (Service und Vertrieb im Kundendialog), dass die Verkaufschancen mit integriert werden. Das bedeutet insbesondere, dass die „Multi-Kanal-Strategie“ den Fokus im Verkauf hat.

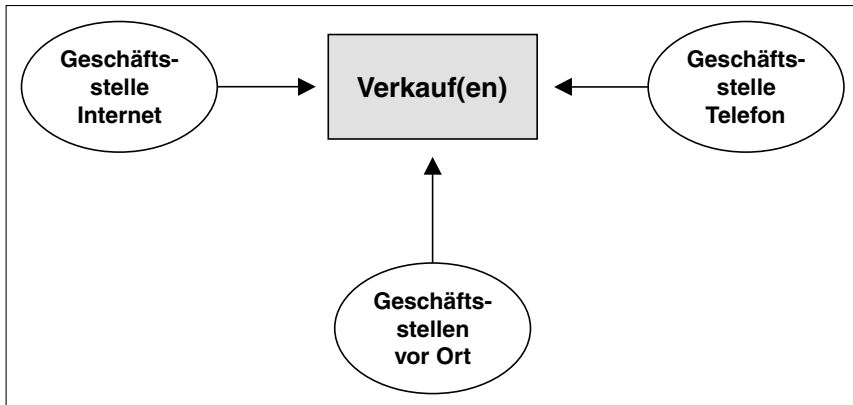


Abbildung 2: Die „Multi-Kanal-Strategie“ hat den Fokus im Verkauf

Oft gewählte Vorgehensweisen als Varianten oder Stufenaufbau sind zu Beginn reine Service-Geschäftsvorfälle. Diese werden sukzessiv bis zu Verkaufsansätzen oder einer Komplettberatung ausgebaut.

Das Leistungsangebot sollte den Anrufwünschen der Kunden in der Stufe 1 bis 4 (siehe Abbildung 3) entsprechen. Die häufigsten Anrufgründe konzentrieren sich auf circa 15 Geschäftsvorfälle (siehe Abbildung 4). Die prozentualen Werte haben je Institut geringe Differenzen, die abhängig sind von der bisherigen Vorgehensweise. Insgesamt fallen rund zwei Drittel aller Geschäftsvorfälle in den abgebildeten Servicebereich.

Weitere Geschäftsvorfälle können von 0,01 % bis 3 % des Anrufsvolumens auftauchen. Insgesamt wird man mit circa 100 Anrufgründen als Definition/Prozessablaufabstimmung auskommen. Den Extremfall haben wir heute bei 285 Geschäftsvorfällen.

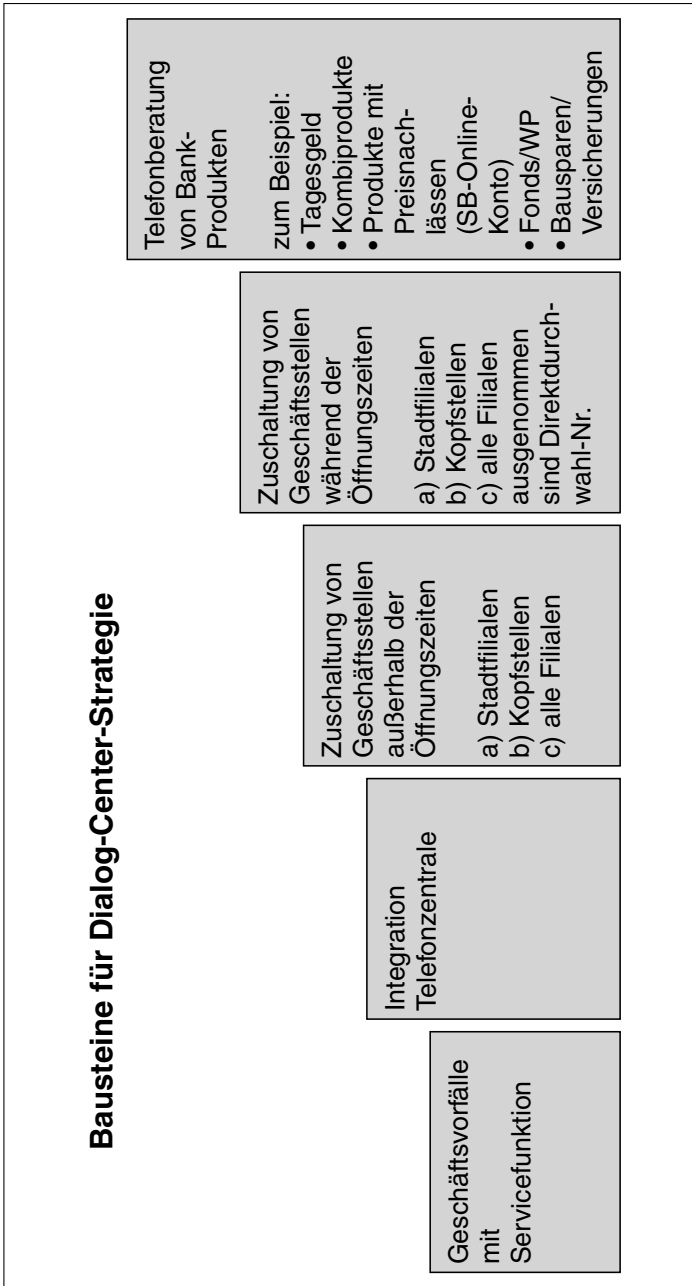


Abbildung 3: Oft gewählte Vorgehensweise (Varianten/Stufen)

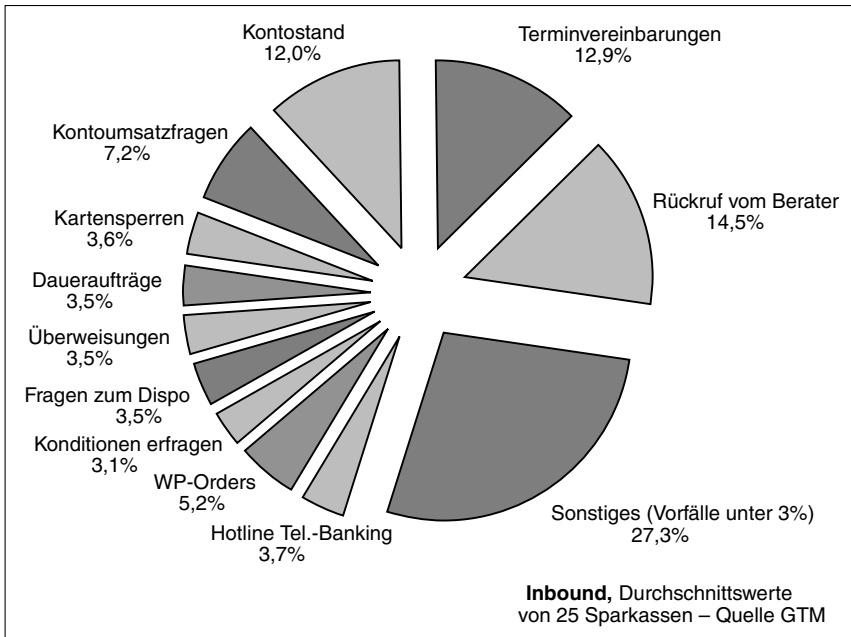


Abbildung 4: Die wichtigsten Geschäftsvorfälle eines Call-Centers

2.2 Organisations-Konzept

2.2.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation, das heißt, die Eingliederung und Zuständigkeiten sind zu regeln. Wenn kein eigener medialer Vertrieb existiert, wird das Service-Center oder Dialog-Center oft einem Marktbereich (Hauptstelle) oder Marketing/Vertrieb zugeordnet.

Von der Art der Abläufe her ist es nichts anderes als eine zentrale Abwicklungs- und Verkaufsstelle, d. h. eine „Telefon-Geschäftsstelle“. Sollte der Internetvertrieb/-angebote integriert sein, dann sind wir bei einer zusätzlichen virtuellen Geschäftsstelle oder Internet-Geschäftsstelle.

2.2.2 Legitimation von Kunden

Zum Start des telefonischen Kundenservice sind OPDV-Vorschriften entwickelt worden, die jedoch noch von einer anderen Praxis ausgingen –

nämlich dem reinen Telefonbanking. Darunter werden heute kontobezogene Transaktionen und Auskünfte verstanden. Hier legte man bei der Mensch-Mensch- und der Mensch-Maschine-Version die PIN-Legitimation als Grundstein. Die 5-stellige PIN (Persönliche IdentifikationsNummer) ist heute ein generell sicheres Verfahren. Andere Möglichkeiten der Legitimation eines Anrufers/Kunden sind Varianten:

- ▶ 2 aus 5: Am Telefon lässt sich der Agent zwei Ziffern oder Buchstaben der PIN nennen – wechselnd nach dem Zufallsprinzip.
- ▶ Kennwort: Hier werden bis 10-stellige Wörter oder Ziffern hinterlegt.
- ▶ Kartenummer: Zumindest jeder Girokonto-Inhaber hat eine Karte.
- ▶ Schriftliche Bestätigung: Einzelne Geschäftsvorfälle bedingen nach internen Revisionsanforderungen die Unterschrift des Kunden (z. B. Aufheben von Sperren, Referenzkontoänderung).

Rechtlich abgesichert sind heute nur das PIN- und Kennwortverfahren – zumindest im deutschsprachigen Raum.

Weitere in der Praxis zu findende „weiche Legitimationen“, bei denen Zahlen, Daten und andere Kontovariablen vom Kunden erfragt werden, bedürfen der Absegnung von Innenrevision, Verbandsrevision und dem Vorstand.

2.2.3 Prozessabläufe

Vom Kundenanruf bis zur Erledigung des Anrufgrundes muss der Ablauf rechtssicher geplant werden. Dabei sind nicht nur die bestehenden Abläufe in den Geschäftsstellen maßgebend, sondern vor allen Dingen kundenfreundliche, telefonische und softwareabzudeckende Vorgänge zu entwickeln.

Hier entscheidet sich unter anderem, wie viel Personal benötigt wird. Selbst kleinste Unterschiede im Ablaufprozess wie zum Beispiel, wenn 5, 10 oder mehr Sekunden benötigt werden, können zusätzliche Personalkosten verursachen.

In der Praxis findet man Banken/Sparkassen, die bis zu 20 Mitarbeiter zu viel im Service-Center einsetzen, weil Prozessabläufe nicht optimiert sind oder die falsche bzw. keine Anwendungssoftware installiert wurde.

Selbst „kleine“ Service-Center (50 000 bis 100 000 Anrufe pro Jahr) können bis zu zwei Mitarbeiterkapazitäten einsparen.

2.3 Technik-Konzept

Das Technik-Konzept umfasst die Analyse der Telefonanlage (TK-Anlage). Was ist vorhanden, was ist geplant? Gibt es ACD-Funktionen (Automatic Call Distribution) zur Anrufverteilung auf die Arbeitsplätze, gibt es eine CTI-Schnittstelle (Computer Telephone Integration), um Daten zwischen Rechenzentrum, Server und Telefonnetz verarbeiten zu können?

Für diese Technik ist in der Regel der Telefonanlagenlieferant zuständig, aber es gibt große Unterschiede in Bezug auf die Funktionen und Preise. Gerade bei TK-Anlagenerneuerungen/-erweiterungen sollten die Anforderungen und die zu verwendende „Workflow-Software“ untersucht werden. Anbietervergleiche lohnen sich. Preisunterschiede von 30 000 bis 100 000 Euro sind marktüblich.

Wie so ein Anforderungskatalog für TK-Anlagen in Verbindung mit weiterer benötigter Hard- und Software aussieht, zeigt auszugsweise Abbildung 5:

1. Produkt-/Anwenderanforderungen	#
2. Administration & Schnittstelle	#
3. Integration in die DV-Umgebung	#
4. Sicherheit	#
5. Dokumentation/Hilfefunktionen	#
6. Anbieterprofil allgemein	#
7. ACD-Funktion	#
8. Sprachaufzeichnung	#
9. Aktives Telefonmarketing	#
10. Weitere Funktionen	#

Abbildung 5: Inhaltsverzeichnis Anforderungskatalog¹

¹ Den kompletten Anforderungskatalog können Buchbesitzer bei der DMA – Direktmarketing Akademie für Finanzdienstleistungen, Brehmstraße 45, 59069 Hamm kostenlos beziehen. Tel. 02385 / 5047, E-Mail: GTM-Hamm@t-online.de.

Der Vergleich für „Workflow-Software“-Anbieter sowie für Sprachcomputer und Sprachaufzeichnungen ist Bestandteil der Analyse. Die DMA führt vierteljährlich Vergleiche durch. Im letzten Abschnitt dieses Buches sind die zurzeit besten Anbieter mit ihren Lösungen vertreten.²

2.4 Raum-Konzept

Die Anforderungen an die Räumlichkeiten werden durch Rechtsverordnungen und Arbeitsplatzvorschriften geprägt. Zusätzlich sind die Bildschirmarbeitsplatzvorschriften einzuordnen, die alle Details regeln, wie Arbeitsflächen, Laufzonen, Schallsisolierung, Mobiliarhöhen usw.

In der Praxis werden oft Schallschutzinteressen der MitarbeiterInnen nicht beachtet. Heute gibt es perfekten Schallschutz für Wände, Böden, Arbeitsplatztrennungen und Mikrofone.³

2.5 Personal-Konzept

Die Personalkosten und die Personalsuche sind für Dialog-Center-Lösungen neben der Softwarelösung entscheidend für die Kosten. Zu trennen ist bei der Personalsuche nach

- ▶ Dialog-Center-Leiter(in)
- ▶ MitarbeiterInnen Inbound
- ▶ MitarbeiterInnen Outbound

Das Anforderungsprofil ist heute ein Standard.⁴

Entscheidend ist der Personalbedarf. Er errechnet sich nach der Anzahl der Anrufe und der Bearbeitungsprozesse (Dauer). Eine Inbound-Mitarbeiterkapazität arbeitet 375 Minuten am Tag (7,5 Stunden à 50 Minuten). Sie schafft durchschnittlich 80 Kundengespräche am Tag und somit 16 500 Gespräche im Jahr.

2 Bester und preisgünstigster TK-Anlagenlieferant inkl. Service/Wartung ist für den deutschsprachigen Raum seit Jahren die Firma Log-In, Möhnestraße 16, 59755 Arnsberg.

3 Die aktuellsten und besten Schutzvorrichtungen können Sie als Produktkatalog bei der DMA auf neuestem Stand anfordern.

4 Muster von Anforderungsprofilen und Stellenbeschreibungen sind bei der DMA kostenlos zu beziehen.

Die GTM-Unternehmensgruppe (sie hat 1985 das erste Dialog-Center im Bankenmarkt aufgebaut) hat dazu ein Software-Programm entwickelt.⁵ Die nachfolgenden Abbildungen 6 und 7 zeigen einen Ausschnitt und ein Beispiel für die Personalbedarfsberechnung und die zu besetzenden Arbeitsplätze in den einzelnen Stunden.

Im Inboundbereich ist die Flexibilität des Personals in Bezug auf die Arbeitszeit von Bedeutung. Daher sollten nur wenige Vollzeitkräfte und eher Teilzeitkräfte zwischen 40 bis 75 Prozent Arbeitszeitvolumen eingesetzt werden, die bereit sind, auch nachmittags und abends tätig zu sein.

Im Outboundbereich hat sich für telefonische Ansprachen von Privatkunden die Zeit zwischen 17.30 Uhr und 20.00 Uhr als Zeit der besten Erreichbarkeit herausgestellt. Nur ältere oder weibliche Kunden sind auch (gelegentlich) tagsüber in größerer Anzahl zu erreichen. Daher sind 25- bis 30-Prozent-Kräfte, die drei bis vier Mal pro Woche drei Stunden arbeiten, Arbeitskräfte mit höchster Effizienz und Belastbarkeit. Je nach Softwareausstattung werden pro Stunde fünf bis sieben Kundengespräche geführt. Sinnvoll ist es, für die Wirtschaftlichkeitsberechnung die Anzahl der „eingehaltenen“ Termine bzw. die Anzahl der Produktverkäufe zu ermitteln. Das machen wenige Banken/Sparkassen, da sie in der Regel die vereinbarten Termine in ihrem Kalkül berücksichtigen.

Oft finden wir je nach Maßnahme nur noch 5 bis 15 Prozent eingehaltene Termine. Neue Erkenntnisse, die sich am veränderten Kundenverhalten orientieren, liefern Vorgehensweisen, die wieder 70 Prozent und mehr eingehaltene Termine ermöglichen.

Wenn sich ein Dialog-Center z. B. 1 000 eingehaltene Termine als Ziel gesetzt hat, so sind dafür 2,5 Mitarbeiterkapazitäten erforderlich – plus der richtige Softwareeinsatz zum Workflow beim Outbound.

⁵ Dieses können Sie kostenlos über die DMA anfordern.