

Digital-persönliches Banking

Entwicklungsreise zum KDC

Seit 15 Jahren besteht das KundenServiceCenter (KSC) der Volksbank in der Ortenau. Nun wurde dieses KSC zu einem KundenDialogCenter weiterentwickelt.

Thomas Huber und Marcus Hampel

Im KSC der baden-württembergischen Genossenschaftsbank wurde eine große Zahl an Servicewünschen von privaten und gewerblichen Kunden aus der Inbound-Telefonie, per E-Mail, per Text-Chat und per Auftrag aus der Onlinefiliale oder dem Videoservice möglichst fallabschließend bearbeitet. Doch die digitale Interaktion mit den Kunden sowie der Anspruch, die Berater im stationären Vertrieb signifikant zu entlasten sowie bestehende Effizienz- und Wachstumspotenziale zu heben,

machte eine Weiterentwicklung notwendig. Dabei wurde das KundenDialogCenter (KDC) als strategisches Ziel definiert. Hierfür wurde in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung innovent consult ein über rund 18 Monate dauerndes Projekt umgesetzt. Von Seiten der Bank agierten Mitarbeiter aus den umsetzungsbetroffenen Bereichen im Projektkernteam sowie als Sparringspartner für einzelne konzeptionelle Themenstellungen mit. In Summe waren über 17 verschiedene Mitarbeiter involviert – das Projektteam von innovent bestand aus drei Beratern. Kernziele des Projektes waren:

- Entwicklung eines auf die Volksbank in der Ortenau zugeschnittenen strategischen Zielbilds KDC, das als Bauplan für eine konsequente vertriebliche Ausrichtung des digital-persönlichen Bankings dient.
- Ausrichtung der Aufgabenfelder des KDC (vom Service über die Vertriebsunterstützung bis zur digitalen Kundenbetreuung) auf die Grundsatzleitlinie der Bank: "vom Kunden her denken und effizient handeln".

- Begeisterung der Mitarbeiter der Bank, die im KDC heute und künftig arbeiten sowie aller unterstützenden Mitarbeiter in der Privat- und Firmenkundenbank.

Nach gut einem Jahr Projektumsetzung fällt das Fazit in der durchgeführten Retrospektive sehr positiv aus: Die Erwartungen an die gemeinsame Projektarbeit und die -ergebnisse der im Projekt involvierten Mitarbeiter wurden voll erfüllt. Sowohl die Steigerung von quantitativen Leistungskennziffern, wie beispielsweise die Steigerung der Fallabschlussquote, als auch von qualitativen Leistungsmerkmalen, wie die Verbesserung der Service- und Datenqualität, haben dazu beigetragen, die definierten Wachstums- und Effizienzziele zu erfüllen. Der gesteigerte Vertriebsfokus lässt sich insbesondere in dem ausgeweiteten Leistungsangebot in der Vertriebsunterstützung, der erhöhten Terminveredelungsquote sowie der konsequenten Kundenlenkung in das digitale Angebot der Bank erkennen. Gerade bei der omnikanalen Lenkung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor je Prozess im KDC

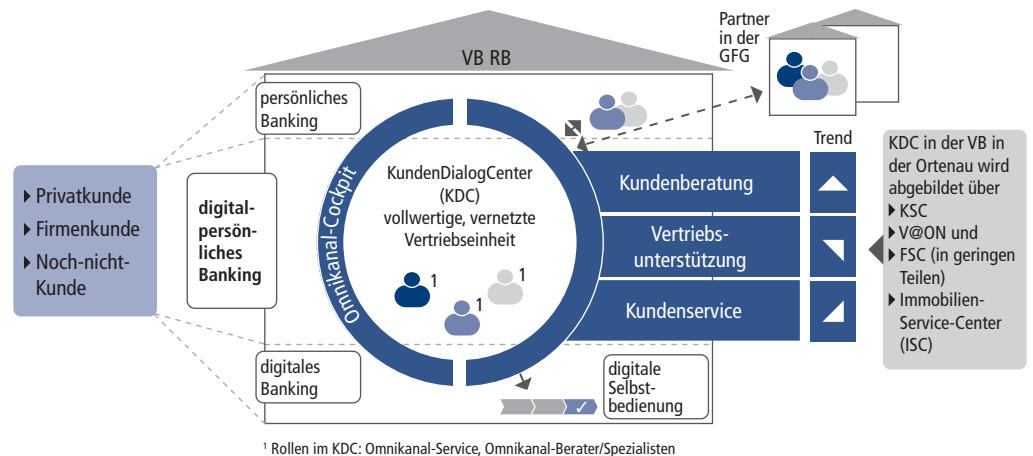


Marcus Hampel ist Partner bei innovent consult GmbH & Co. KG, Münster.
E-Mail: marcus.hampel@innovent-consult.de



Thomas Huber ist Bereichsdirektor Privatkunden bei der Volksbank in der Ortenau eG.
E-Mail: thomas.huber@volksbank-ortenau.de

Abb. 1: Zielbild KDC gemäß BVR und Umsetzung in der Volksbank in der Ortenau



Quelle: BVR Leitfadiskonzept „KSC der Zukunft“

festzulegen und zu leben, für welchen Kundentyp die einzelne Service- und Beratungsleistung über welchen Kanal und in welchem Servicelevel erfüllt werden soll. Beispiel: Die Kontostandsauskunft als ein wesentlicher kapazitätsbindender Vorgang im KSC wird eindeutig geregelt und die gegebenenfalls kundentypdifferenzierte Umsetzung mit Unterstützung durch Argumentationsleitfäden sichergestellt.

Besondere Erfolgsfaktoren waren die Ausrichtung des KDC als zentrale digital-persönliche Einheit für die Gesamtbank, die Orientierung am strategischen Zielbild „KDC der Zukunft“ des BVR sowie die Expertise des beratenden Partners in Fragen des KDC und des Veränderungsmanagements. Dabei war innovent für das Institut nicht nur fachlicher Begleiter, sondern auch Sparringspartner im Rahmen der Diskussion zur strategischen Ausrichtung und der Projektleitung.

Das Projekt umfasste drei Stufen, um ein zur Bank und deren strategischen Entwicklungspfad passendes KDC entstehen zu lassen:

- Review des Status quo,
- Entwicklung eines individuellen KDC-Zielbilds und
- die schrittweise Realisierung in sechs Ausgestaltungsfeldern.

Review des Status quo

Erfolgsrezept bei der Status-quo-Analyse ist nicht nur die systema-

tische Sichtung vorhandener konzeptioneller Regelungen und die Analyse aktueller Leistungskennziffern des KDC. Wichtig ist auch, im Rahmen von Hospitation und Interviews mit handelnden Mitarbeitern vor Ort zu erleben, wie Service- und Vertriebskultur tatsächlich gelebt werden. Dies war im Projekt der Fall. Eine Beraterin von innovent hat mehrere Mitarbeiter im KDC direkt am Arbeitsplatz begleitet und mit Führungskräften Impulsgespräche geführt. Ziel war es, einen unvoreingenommenen Blick auf die tatsächliche Umsetzung heutiger bestehender Handlungsanweisungen zu bekommen und schnell sowie pragmatisch Optimierungsstellhebel zu identifizieren. Der trainierte Blick der innovent-Berater durch eine große Zahl vergleichbarer Optimierungsprojekte führte hier schnell zu konkreten Handlungsfeldern. Gemeinsam mit Führungskräften und Beratern wurden die Ergebnisse dieser Outsight-Analyse zum Status quo diskutiert und die Kernentwicklungsfelder sowie die oben genannten Kernziele gemeinsam identifiziert und priorisiert. Schon an diesem Punkt

ist der Veränderungsprozess gestartet.

Entwicklung individuelles KDC-Zielbild

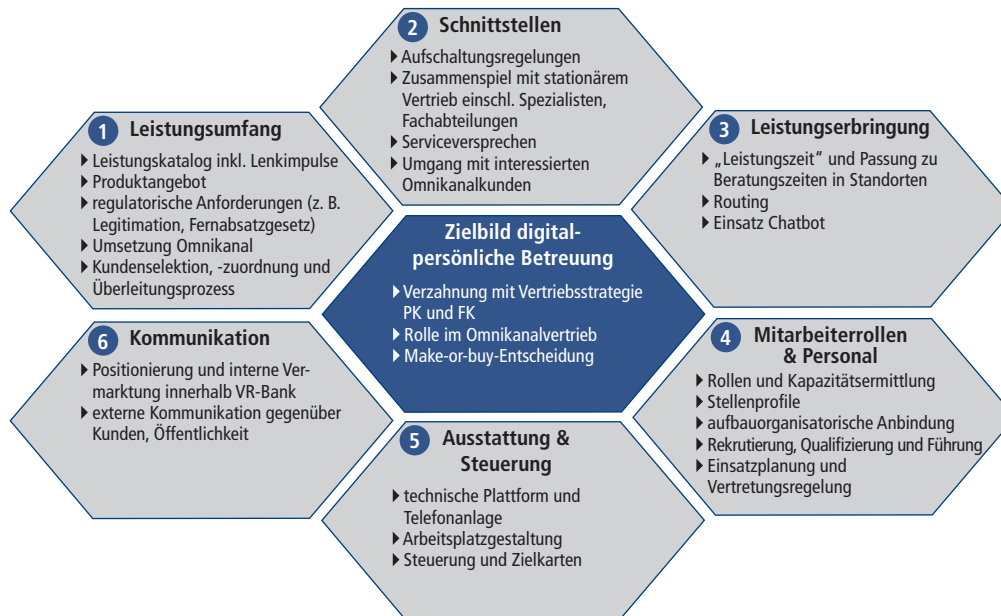
Auf Basis des vom BVR entwickelten und empfohlenen Zielbilds für ein KDC einer Genossenschaftsbank wurde aufgaben- und kundensegmentspezifisch das für die Volksbank in der Ortenau zugeschnittene KDC-Zielbild erarbeitet (siehe Abbildung 1).

Im Bewusstsein, dass dieses Zielbild mittelfristig in vielen einzelnen Entwicklungsschritten zu erreichen ist, wurde damit dem Projektteam und auch allen Mitarbeitern der Bank klare Orientierung für die nachfolgende Umsetzungsarbeit gegeben. Traten bei einzelnen Umsetzungsentscheidungen Unsicherheiten auf oder waren die Beteiligten unterschiedlicher Meinung, so gab das gemeinsam erarbeitete Zielbild wieder klare Orientierung.

Schrittweise Realisierung in sechs Ausgestaltungsfeldern

Wie in jedem erfolgreichen Projekt besteht die Kunst darin, die konzeptionell erarbeiteten Lösun-

Abb. 2: Entwicklungsfelder digital-persönliches Banking



derung des KDC-Teams und jedes einzelnen Teammitglieds hinsichtlich Einsatzzeiten und -flexibilität verbunden. Dies ist keine selbstverständliche Veränderung. Im Rahmen eines durch das Beratungsunternehmen moderierten Teamtages, an dem Themen wie das gemeinsame Selbstverständnis des KDC („Wofür stehen wir?“), Regeln der Teamzusammenarbeit unter anderem zur individuellen Arbeitszeit jedes Einzelnen sowie der in- und externen Kommunikation auf der Agenda standen, wurden gemeinsame Entwicklungsdynamik und Teamspirit gezielt gefördert. BI

gen in konkretes Umsetzungshandeln der Mitarbeiter und Führungskräfte zu bringen.

Dazu wurden in den sechs Ausgestaltungsfeldern (siehe Abbildung 2) in insgesamt acht Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften aus dem KDC sowie den von der KDC-Arbeit betroffenen Bereichen der Bank gemeinsam Lösungen erarbeitet. Hierbei war die Verbindung bewährter Vorgehensweisen mit Best-Practice-Lösungen, die von Seiten des Unternehmensberaters in das Projekt eingebracht wurden, sowie Praxis-tauglichkeit die Maxime der Entwicklungsentscheidungen.

Beispielsweise wurde im Handlungsfeld „Mitarbeiterrollen & Personal“ die für KDC erfolgsentscheidende bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung implementiert. Das ein möglichst flexibler und am Aufkommen der Kundenaufträge ausgerichteter Personaleinsatz betriebswirtschaftlich sinnvoll und effizient ist, leuchtet schnell ein. Damit ist aber meist auch eine deutliche Verän-

Benchmarkstudie

Für die Orientierung „Wo stehen wir im Vergleich zu Best-Practice-Banken in der Umsetzung?“ und zur Ableitung weiterer Orientierungspotenziale hat die Volksbank in der Ortenau bei der Idee von innovent consult mitgewirkt, eine bundesweite Benchmarkstudie zum digital-persönlichen Banking zu entwickeln. Die Volksbank in der Ortenau hat bereits an der Befragung, die Mitte 2020 gestartet und noch bis Ende August andauert, teilgenommen und hofft auf viele wertvolle Impulse aus den daraus generierten Benchmarkwerten. Der Vergleich des Umsetzungsstatus mit dem anderer teilnehmender Volksbanken und Raiffeisenbanken hinsichtlich wichtiger qualitativer sowie quantitativer Leistungskennziffern und Parametern (beispielsweise Erreichbarkeit, Fallabschlussquoten, Auslastung im In- & Outbound, Veredlungsquoten, Terminierungs- und Produktabschlussangebot etc.) soll den Teilnehmern wertvolle Impulse zur Weiterentwicklung liefern.

Die Teilnahme an der Studie kostet einmalig 225 Euro (zzgl. gesetzlicher Mehrwertsteuer). Hierfür erhalten die Teilnehmer nach dem Vorliegen aller Teilnehmerdaten eine auf ihr Haus zugeschnittene individuelle Auswertung.

Zusätzlich bietet innovent consult bei Interesse eine telefonische oder persönliche Präsentation der Auswertung an. Um die kontinuierliche Weiterentwicklung des digital-persönlichen Bankings zu fördern, wird allen Teilnehmern, die im darauffolgenden Jahr erneut an der Studie teilnehmen, ein Rabatt in Höhe von 20 Prozent garantiert.

Für weitere Informationen und Teilnahme wenden sich interessierte Institute per E-Mail an: benchmarkstudie_dpb@iv-c.de

Genossenschaftlich von A bis Z.

GenoBuy®

Der genossenschaftliche
Onlineshop

„VER LÄSS LICH



100 JAHRE
WEITER

DG VERLAG