

SparkassenZeitung



VERTRIEB | BBL_Vertriebskanalmanagement

Mehr Schlagkraft, mehr Zufriedenheit

Die Sparkasse Dieburg optimiert ihr Kundenservicecenter. Prozesse und Strukturen, personelle Besetzung sowie die interne Kommunikation wurden überprüft – und Handlungsempfehlungen abgeleitet.

Die Sparkasse Dieburg mit Sitz in Groß-Umstadt unterhält seit 2009 ein eigenes Kundenservicecenter (KSC) mit 25 Mitarbeitern. Die genutzten Kommunikationskanäle reichen von Textchat und Video-Telefonie über die Durchführung von Kundenlegitimationen bis hin zur Nutzung des Messenger-Diensts Whatsapp. Umfangrei-

che Serviceleistungen zu erbringen sowie die Terminvereinbarung stehen dabei im Fokus.

Eine eigenständige Gruppe aus drei medialen Beratern innerhalb des KSC bildet das Digitale Beratungszentrum (DBC), das 2018 mit eigener Kundenverantwortung und Vertriebsauftrag gestartet ist.

Vollwertige Einheit mit direkter Kundenzuordnung

Das DBC ist eine vollwertige Einheit mit direkter Kundenzuordnung, die vertrieblich und wachstumsorientiert ausgerichtet ist. Zur Zielgruppe gehören junge Erwachsene und andere multikanal-affine Kunden außerhalb des Geschäftsgebiets der Sparkasse. Zum Angebot dieser Einheit gehören Beratung per Telefon, Mail, Chat und Whatsapp sowie die Möglichkeit, per Screensharing Beratungsinhalte zu vermitteln.

Zwei weitere Mitarbeiter kümmern sich im sogenannten Geschäftskundenzentrum (GSKC) mit eigener Kundenverantwortung um die privaten und geschäftlichen Fragen und Belange von Geschäftskunden. Die Beratung erfolgt hier bisher ausschließlich reaktiv über Telefon, E-Mail und Video-Chat im Rahmen einer Pool-Lösung ohne persönliche Kundenberaterzuordnung. Im Fokus steht hier das vollständige Serviceangebot für Geschäftskunden sowie fallabschließende Bearbeitung aller Kundenanliegen.





© Sparkasse

„Die Mitarbeiterbefragung zeigt eine hohe Zufriedenheit am Arbeitsplatz und mit dem Team, das freut uns natürlich besonders.“

Hans-Peter Schmücker, Marktbereichsdirektor Nord der Sparkasse Dieburg

„Um den steigenden Kundenerwartungen an unsere Mitarbeiter gerecht zu werden, haben wir uns Gedanken zu Reaktionszeiten und der personellen Besetzung gemacht und auch darüber, wie wir strukturell und technisch aufgestellt sind“, erklärt Hans-Peter Schmücker, Marktbereichsdirektor Nord der Sparkasse Dieburg.

„Wir kamen ferner zu dem Schluss, dass es sinnvoll wäre, wenn wir uns externe Berater mit ins Boot holen, die sich die Abläufe bei uns anschauen, Erfahrungen aus anderen Häusern mitbringen und vergleichen können, um dann Handlungsempfehlungen aussprechen zu können“, so Schmücker weiter.

Unterstützung geholt hat sich die Sparkasse Dieburg daher bei der S-Markt & Mehrwert, einem Tochterunternehmen des Deutschen Sparkassenverbands (DSV) und der

Deutschen Assistance Versicherung (ÖRAG-Konzern), sowie der Sparkassen Consulting.

Im Rahmen einer Kooperation bieten beide Unternehmen Beratung sowie einsatzfähige digitale Produkte und Services für Kundenservicecenter, Digitale Beratungcenter, Businesscenter und Omnikanalvertrieb aus einer Hand.

Ablauf und Ziel des Optimierungsprojekts

Im Verlauf des Optimierungsprojekts der Sparkasse Dieburg sollten unter anderem folgende Fragen näher beleuchtet werden:

- Ist die strategische Ausrichtung des Kundenservicecenters mit allen Einheiten kurz- und mittelfristig gegeben und auf Nachhaltigkeit ausgerichtet?
- Ist die personelle KSC-Ausstattung angemessen?
- Wie kann das Service-Level weiter optimiert werden, um eine gute Erreichbarkeit sicherzustellen und eine Steigerung der Kundenzufriedenheit zu erreichen?
- Sind alle technischen Möglichkeiten, auf die die Mitarbeiter zurückgreifen, und die damit verbundenen Prozesse auf dem aktuellen Stand oder gibt es hier Aktualisierungsbedarf?
- Entspricht die Qualifikation der Mitarbeiter dem Leistungsanspruch der Sparkasse Dieburg?
- Ist der stationäre Vertrieb ausreichend über das Leistungsspektrum der verschiedenen digitalen Einheiten informiert und wie gut funktioniert die Zusammenarbeit?

- Wo gibt es Sollbruchstellen in den täglichen Abläufen, die optimiert werden sollten?

Hauptziel des Beratungsprojekts war es, die Kundenzufriedenheit zu steigern und mehr Zeit für vertriebliche Kundengespräche zu schaffen. Zu diesem Zweck sollte das KSC-Konzept mit den tatsächlich erbrachten Leistungen abgeglichen werden. Des Weiteren sollte die Aufgabenverteilung zwischen KSC und stationärem Vertrieb transparenter werden, um die Zusammenarbeit im Haus zu stärken und weiter zu optimieren.

Analysephase und Mitarbeiter-Workshops

Um dieses Ziel zu erreichen, sind in einem aufwendigen, mehrstufigen Verfahren Analysen und Workshops mit den beteiligten Mitarbeitern durchgeführt worden: Im Rahmen quantitativer Analysen hat man zunächst anhand eines standardisiertem Datenbriefings Kennzahlen und Faktoren wie betriebliche Statistiken, Auslastung der Mitarbeiter und Servicelevel-Messungen näher beleuchtet.

Diese sind dann im nächsten Schritt mit Werten anderer Sparkassen verglichen worden. Außerdem ist der Status quo von Service- und Beratungsprozessen inklusive Legitimationsverfahren (etwa Videolegitimation) erfasst, diskutiert und bewertet worden.

Interviews mit Mitarbeitern aus den drei KSC-Vertriebseinheiten, stationärem Vertrieb, Vertriebsmanagement, Service- und Vertriebsassistenzen sowie Führungskräften gaben im Rahmen der qualitativen Analyse Aufschluss über bestehende Problemstellungen und Opti-

mierungsmöglichkeiten. Fragen wie „Was läuft richtig gut?“, aber auch „Wo gibt es Optimierungsbedarf?“ sind hier ausführlich abgefragt, ausgewertet und für die Handlungsempfehlungen aufbereitet worden.

Dimensionen der Analyse



© BBL

Im Rahmen der Mitarbeiterinterviews ist die Vernetzung der drei Einheiten untereinander etwa als gut bewertet worden. Service-, Beratungs- und Abschlussprozesse sind bewertet, festgelegt, detailliert beschrieben und für alle Mitarbeiter zugänglich in der Interaktiven Serviceplattform (ISP) zur Verfügung gestellt worden (siehe Abb. 1).

„Eine wichtige Erkenntnis für uns war, dass in unserem Haus eine große Offenheit herrscht, was Verbesserungspotenziale angeht“, erinnert sich auch Schmäcker. „Da wird eine klare Sprache gesprochen, denn wir haben eine gute Kommunikationskultur und die Mitarbeiter haben sich erfreulicherweise auch getraut, offen und ehr-

lich in den Interviews zu sagen, wo bei ihnen der Schuh drückt“, so Schmücker weiter.

In den dann folgenden Workshops sind gemeinsam mit der zehnköpfigen Projektgruppe Zielbilder zu den Themen Strategie, Prozesse, Organisation, Struktur, IT und Steuerung erarbeitet und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet und abschließend in einer Ergebnispräsentation für die Vorstandsmitglieder der Sparkasse Dieburg zusammengefasst worden.

Die Dauer des Projekts war ursprünglich auf zwei Monate angesetzt. Aufgrund der Coronapandemie gab es allerdings Verzögerungen, sodass vom Projektstart im Juni 2020 bis zur Ergebnispräsentation im September zwölf Wochen vergangen sind.

Handlungsempfehlungen und Ausblick

Basierend auf den Analyseergebnissen, Interviewauswertungen und Workshop-Ergebnissen sind folgende Handlungsempfehlungen für das Kundenservicecenter (KSC) allgemein sowie speziell für die Einheiten Digitales Beratungcenter (DBC) und Geschäftskundencenter (GSKC) erarbeitet worden:

Betreuungsansatz und Schnittstellen

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen KSC und stationärem Vertrieb sowie Stärkung des „Wir-Gefühls“.
- Nachjustierung des Betreuungsansatzes im DBC mit dem Fokus auf online-affinen und auswärtigen Kunden aus den Segmenten Individualkunden und Komfortkunden.

Leistungsangebot

- Schaffung von mehr Transparenz über das Leistungsangebot und die Schnittstellen zu den Filialen.

Leistungserbringung und Zugangswege

- Einführung einer entsprechenden Software, um Kunden per Co-Browsing in die Internet-Filiale begleiten zu können und so mehr Produktabschlüsse zu ermöglichen.
- Einsatz digitaler Flyer und Verkaufshilfen, die im Screensharing genutzt werden können.

Prozesse/IT

- Aufbau der Prozesslandschaft auf Basis des Prozessmanagement-Standards ProzessPlus für Sparkassen (PPS).
- Einbettung weiterer fachlicher Hinweise in die Prozesse in der interaktiven Service-Plattform (ISP) zur Unterstützung der KSC-Mitarbeiter.
- Umsetzung der Muster-ISP von Finanz Informatik (FI) und Deutschem Sparkassen- und Giroverband (DSGV) im KSC, die bereits erfolgreich verprobt wurde.
- Gestaltung von digitalen, einfachen und medienbruchfreien Prozessen durch vollständige Umsetzung des Fachkonzepts „Modell P 2.0“ des DSGV und Einführung von Signaturverfahren zum Unterschriftenersatz (zum Beispiel eSign).

Organisation und Personal

- Regelmäßige Coachings und Mitarbeitergespräche.
- Stärkere Berücksichtigung der drei Vertriebseinheiten in den Ausbildungsprogrammen.

- Regelmäßiger Einsatz von Auszubildenden zum Erwerb spezialisierten Know-hows.
- Anpassung der Mitarbeiter-Kapazitäten.

Kommunikation

- Leistungsangebot und -umfang werden stärker im Rahmen der internen und externen Kommunikation thematisiert.
- Verbesserung des Informationsmanagements: Auffindbarkeit von Informationen und Priorisierung verbessern.

„Wesentliche Erkenntnisse des Beratungsprojekts waren, dass unser Kundenservicecenter und die dazugehörigen Vertriebseinheiten definitiv Abteilungen der Zukunft sind und eine Schlüsselfunktion innehaben, was Kundenzufriedenheit und Vertriebsaktivitäten angeht“, fasst der Marktbereichsdirektor Nord der Sparkasse Dieburg zusammen.

„Außerdem ist auch nochmal deutlich geworden, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr engagiert arbeiten und viel Spaß bei der Arbeit haben. Die Mitarbeiterbefragung zeigt eine hohe Zufriedenheit am Arbeitsplatz und mit dem Team, das freut uns natürlich besonders“, ergänzt Schmücker.

Fazit

Nach Auswertung der Projektergebnisse sind von S-MM und Sparkassen Consulting Handlungsempfehlungen für die Sparkasse Dieburg abgeleitet worden. Im Fokus stehen dabei hauptsächlich die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen KSC und Vertrieb, mehr Transparenz im Hinblick auf Leistungsportfolio und Schnitt-

stellen, Aufrüstung von Technik sowie die Nachjustierung des Betreuungsansatzes in DBC und GSKC zur Steigerung von Ertrag und Kundenzufriedenheit.

Autoren

Thomas Horn ist Teamleiter Produktentwicklung mediale und digitale Dienste & Portale bei der S-Markt & Mehrwert in Halle (Saale).

Nicolas Fischer ist Berater bei der Sparkassen Consulting in München.

Thomas Horn, Nicolas Fischer – 7. Januar 2021