

Innovative Vertriebswege sichern die Zukunft – Call Center erweitert Service für Kunden

Von Bernd Jacobs und Stefan Nabben, DG BANK*

Als erste Kreditgenossenschaften im Verbandsgebiet Sachsen schließen sich die Volksbank Bautzen eG und die Volksbank Mittweida eG „Konto-Direkt-Bankgeschäfte per Telefon: Call Center“ an. Wichtigstes Argument für die Einführung des Call Centers ist die Erweiterung des Kundenservices. Das Call Center wird dabei nicht als Ersatz für herkömmliche Bankgeschäfte, sondern als sinnvolle Ergänzung zum bisherigen Vertriebswegemix gesehen.

Kundennähe, persönliche Ansprache und Betreuung, Vertrauen und hohe Servicequalität sind traditionelle Stärken der Volksbanken und Raiffeisenbanken – und das soll auch so bleiben. Mit der Weiterentwicklung der technischen Medien ändert sich allerdings die Erwartungshaltung der Kunden an Ort, Zeit und Intensität des Kundenkontakts. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Genossenschaftsbanken neue Vertriebskonzepte entwickeln.

Zunehmende Bedeutung direkter Vertriebswege

Die von den Großbanken gegründeten Direktbanken haben konsequent auf neue Vertriebswege gesetzt. Noch erscheinen die Kundenzahlen nicht bedrohlich, noch ermöglicht das angestrebte Kundensegment den Direktbanken in absehbarer Zeit keine profitablen Geschäfte. Es gibt aber zu denken, daß das heute erreichte Kundenvolumen großteils zu Lasten der Sparkassen bzw. Volksbanken und Raiffeisenbanken ging. Als Neukunden konnten vor allem jene Kunden akquiriert werden, die ein besonderes Interesse daran haben, ihre Bankgeschäfte möglichst bequem, preiswert und rund um die Uhr zu erledigen: junge und einkommensstarke Kundengruppen. Marktforschungsergebnisse wie die Allensbach-Studie des BVR zeigen:

- Jeweils rund 25% der Bankkunden möchten Bankgeschäfte bequem von zu Hause aus per Telefon oder PC erledigen
- Kunden von Volksbanken und Raiffeisenbanken unterscheiden sich in die-

sem Punkt nicht von Kunden anderer Bankengruppen

- Das Interesse ist bei ländlicher und städtischer Bevölkerung etwa gleich hoch
- Kunden mit hohem Einkommen und im Alter zwischen 25 und 40 Jahren sind besonders interessiert an Bankgeschäften per Telefon.

Mehr und mehr Kunden möchten schnell und bequem Kontakt zur Bank aufnehmen können, um auch außerhalb der Öffnungszeiten Informationen und Auskünfte zu erhalten, Bankgeschäfte zu erledigen oder eine Beschwerde loszuwerden. Dagegen werden immer weniger Kunden verstehen, warum sie für diese Bequemlichkeit die Bank wechseln sollen und werden direkte Zugangswege von ihrer Hausbank im Rahmen der bestehenden Bankverbindung erwarten. Bernd Rolfes, Professor für Bankbetriebslehre an der Universität Duisburg, vertritt die Meinung, daß die „isolierte Direktbank“ langfristig wenig Chancen hat. Er begründet dies damit, daß die Kundenbasis zu schmal ist und damit keine Erträge erzielt werden und daß die Integration von Direktbankfunktionen in das Filialsystem schneller durchzusetzen ist. Daneben wird Direct Banking im traditionellen Bankgeschäft zunehmend als Instrument zur Kundenbindung genutzt und entzieht den Direktbanken somit deren Marktvorteile.

So wenig wie die „isolierte Direktbank“ kann allerdings die „isolierte Filialbank“ bestehen. Nach einer Studie des Marketing Zentrum St. Gallen werden PC-Homebanking, Bankgeschäfte per Telefon und Internetbanking im Jahr 2002 zu den Standardvertriebswegen im Mengenkundengeschäft gehören und von mehr als 90 Prozent der Banken angeboten werden. Der Wettbewerb reagiert auf diese Entwicklungen mit entsprechenden Produkten, so zum Beispiel die Vereinsbank mit ihrem 3D-Konto. Der

Kontoinhaber hat drei Möglichkeiten, auf sein Konto zuzugreifen: von zu Hause aus per Telefon oder PC oder in der Filiale.

Es spricht also aus Sicht der Volksbanken und Raiffeisenbanken einiges dafür, den Vertriebswegemix zu überdenken und Direktvertriebswege einzubeziehen. Eine Integration stellt die Kundenbindung und das „Sowohl-als-Auch“ als Kundennutzen in den Mittelpunkt. Innovative Produkt-, Service- und Preis-konzepte tragen dazu bei, gerade interessante Kundengruppen vom Wechsel abzuhalten. Aus Ertragsicht dürfte dieser Weg erfolgreicher sein, als sich einseitig auf Neukundengewinnung zu Lasten bestehender Kundenbeziehungen auszurichten.

Strategische Positionierung neuer Vertriebswege

Der besondere Vorteil der Kreditgenossenschaften durch räumliche Nähe muß als wesentlicher Erfolgsfaktor für die bis heute erreichte Wettbewerbsposition auch zukünftig erhalten bleiben. Das Leitmotiv für die Optimierung des Vertriebswege-Mix läßt sich deshalb wie folgt formulieren:

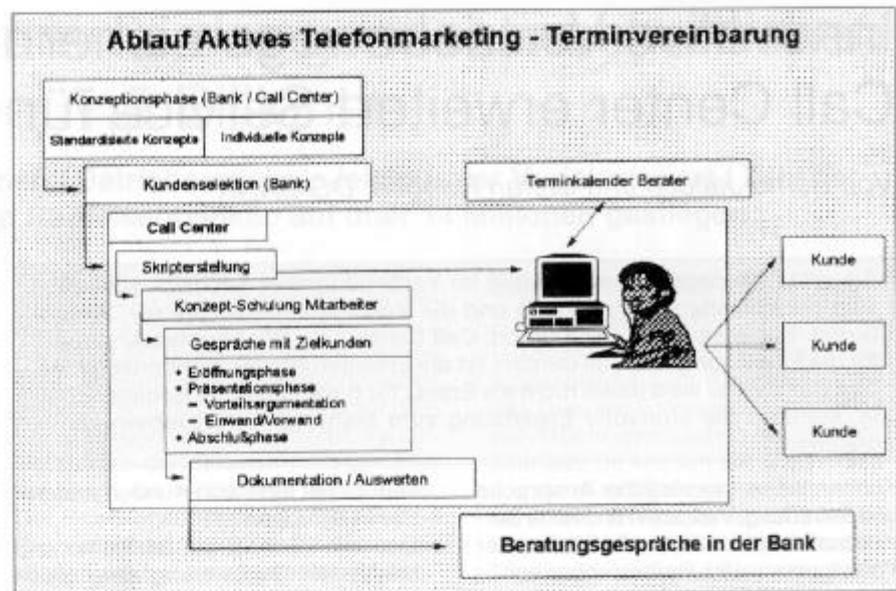
Direkt ist gut, persönlich ist besser. Volksbanken und Raiffeisenbanken können beides.

Dieses Leitmotiv bringt die persönliche Beratung als Wettbewerbsvorteil deutlich zum Ausdruck und verlangt zugleich nach einem konsequenten Vorgehen:

- Quantitativer und vor allem qualitativer Ausbau der persönlichen Beratung als Strategieschwerpunkt
- Deutliche Trennung zwischen beratungsintensivem und standardisiertem Geschäft
- Etablierung der Service-Leistungen und der standardisierten Anlageprodukte als Basis der Kundenbeziehung weitgehend in Form von Direkt-Angeboten für den Kunden
- Konsequente und differenzierte Ausrichtung des Mix aus Produkt und Vertriebsweg an den Bedürfnissen der verschiedenen Kundensegmente, worunter nicht zuletzt die (Neu-)Ausrichtung der Filialstruktur fällt.

Die Einführung eines Call Centers bietet eine Vielzahl von Ansatzpunkten, die

*) Bernd Jacobs, Leiter Geschäftsfeld Privatkunden Sachsen/Thüringen, DG BANK Dresden;
Dr. Stefan Nabben, Leiter Verbundstrategie/Neue Märkte, DG BANK Frankfurt



über die Möglichkeiten des wahrscheinlich auf lange Sicht dominierenden Direkt-Mediums PC hinausgehen. Im Gegensatz zum PC, der in nur ca. elf Prozent der Haushalte mit Online-Anschluß ausgestattet ist, verfügen 98 Prozent über ein Telefon, was die Chance der Selbstbedienung von zu Hause aus eröffnet. Die Komplettierung des Vertriebswege-Mix durch ein Call Center – die Kunden kommunizieren mit einem Servicemitarbeiter und nicht mit einem Sprachcomputer – ist zudem besonders interessant für die große Zahl der nicht technikorientierten Kunden. Für diese Kundengruppe wird das Telefon mittelfristig, d.h. in den nächsten sechs bis acht Jahren, das Direkt-Medium bleiben, da sie zwar Bankleistungen gerne bequem und daher direkt, zugleich aber auch möglichst einfach und persönlich in Anspruch nehmen möchten. Mündliche Kommunikation ist immer noch die bequemste Art der Kommunikation. Das Persönliche ist zudem nicht über den PC darstellbar. Eine Studie der DG BANK zeigt, daß selbst die sogenannten Fore-Runner (besonders erfahrene und aktive Online-Nutzer) das Telefon als ergänzenden Kommunikationsweg schätzen, um spezielle Beratung zu erhalten bzw. Entscheidungen einzuleiten.

Mit dem Erledigen von Bankgeschäften (Inbound) sind die Möglichkeiten eines Call Centers nur teilweise beschrieben. Daneben bietet es Funktionen wie Informations-Hotline, „Notfallnummer“, Beschwerdemanagement oder Telefonzentrale. Ein wesentlicher Bestandteil jeder Call Center-Strategie ist auch das aktive Telefonmarketing (Outbound). Nach einer Studie des Marketing-Zentrums St. Gallen wird aktives Telefonmarketing heute schon von 40 Prozent aller Banken genutzt und bis zum Jahr 2002 im Privatkundengeschäft eine größere Bedeutung erlangen als ein eigener Außendienst.

Während die Inbound-Seite des Call Centers die Mitarbeiter in den Zweigstellen von Routinearbeiten entlastet und Freiräume für qualifizierte Beratung schafft, bewirken Outbound-Aktivitäten – eine vertiefte Ausschöpfung des Kundenpotentials durch Aktivierung bestehender Kundenbeziehungen und

- Ausbau von Nebenbankverbindungen,
- eine Intensivierung der Kundenbindung und -pflege,
- einen effizienteren Einsatz von Beratungskapazitäten.

Volksbanken und Raiffeisenbanken können die aktive Kundenansprache z.B. zur Terminvereinbarung für Beratungsgespräche oder für Kundenbefragungen nutzen.

Das Verbund-Call Center

Um die genannten Leistungen erfolgreich und ohne zusätzlichen Bearbeitungsaufwand für die Bank erbringen zu können, stellt ein Call Center hohe Anforderungen an die Ausstattung mit Technik (EDV, Telekommunikation), Personal und Organisations-Know how. Diese Voraussetzungen sind nur von sehr großen Banken mit entsprechendem Geschäftsvolumen und entsprechender Kundenzahl erfüllbar – in der Regel also nicht von einer einzelnen Genossenschaftsbank.

Das Konzept „KontoDirekt – Bankgeschäfte per Telefon“ setzt an diesem Punkt an: Durch eine zentral organisierte, aber dezentral ausgerichtete Lösung entfällt für die einzelne Genossenschaftsbank die Notwendigkeit hoher Investitionen in Hardware, Software, Mitarbeiter und Management eines von einer Bank eigenständig betriebenen Call Centers. Gemeinsam mit Rechenzentralen, Kreditgenossenschaften und genossenschaftlichen Verbänden hat die DG BANK eine Lösung entwickelt, die jeder Genossenschaftsbank die Nutzung zentraler Kostenvorteile bei gleichzeitig dezentralem Leistungsangebot für Bankgeschäfte per Telefon ermöglicht.

Für die Kunden wird das Verbund-Call Center durch die individuelle Ausgestaltung zur virtuellen Filiale ihrer genossenschaftlichen Hausbank:

- Bankindividuelle Telefonnummer
- Begrüßung erfolgt mit dem Namen der Bank
- Hauseigene Produktpalette mit Zahlungsverkehrs- und Anlageprodukten unter den bekannten Produktnamen, zu frei gestaltbaren Konditionen
- Professionelle Mitarbeiter, an sieben Tagen in der Woche von 6.30 bis 22.00 Uhr, und die Erreichbarkeit rund um die Uhr durch einen Sprachcomputer
- Online-Verarbeitung der meisten Geschäftsvorfälle im Call Center, ohne Nachbearbeitung durch die Bank
- Schnelle Weitergabe von Anfragen aus dem Call Center an die Mitarbeiter vor Ort
- Kunden-, Produkt- und Konditionenverantwortung der Bank bleiben gewahrt.

Die Durchführung von Outbound-Maßnahmen durch das Call Center sichert der Bank weitere Vorteile:

Das Call Center erarbeitet ein professionelles Konzept für die Aktion: von der Unterstützung bei der Kundenselektion bis zum Telefonskript mit Einwand- und Vorwandbehandlung, vom Einsatz spezieller Terminvereinbarungssoftware bis zur umfassenden Auswertung. Derartige Konzepte werden bereits erfolgreich eingesetzt, z.B. für die Vereinbarung von Terminen zum Thema Private Zukunftsvorsorge.

Die Aktionen werden von Telefonprofis durchgeführt, die speziell für Outbound-Maßnahmen ausgebildet sind. Sie haben neben einer angenehmen Telefon-

→

stimme auch die nötige Erfahrung beim Wecken von Kundeninteresse und im Umgang mit Vor- und Einwänden. Die Call Center-Mitarbeiter arbeiten vor allem dann, wenn die Kunden erreichbar sind: abends und am Wochenende.

Einzigste technische Voraussetzung ist ein Lotus-Notes-Arbeitsplatz, der in vielen Volksbanken und Raiffeisenbanken als verbundinternes Kommunikationsmittel schon vorhanden ist. Alle Investitionen in Soft- und Hardware werden von der DG BANK und den Rechenzentralen übernommen. Da die Kosten des Call Centers von seiner Auslastung abhängen, ist das zentrale Serviceangebot nicht nur beim aktuellen Leistungsangebot von Vorteil, sondern auch bei zukünftigen Weiterentwicklungen, da jeder Wunsch nach einer zusätzlichen Funktion auf eine Vielzahl gleicher oder ähnlicher Wünsche trifft.

Dieses Modell erlaubt es Banken aller Größen, den Vertriebsweg Telefon in ihr Vertriebswege-Mix aufzunehmen und läßt ihnen die Freiheit, den Marktantritt individuell zu planen und zu gestalten. Das Call Center unterstützt sie dabei, ihre Strategie zum Erfolg zu führen.

Erste Kreditgenossenschaften in Sachsen führen Call Center ein

In Zusammenarbeit mit DG BANK und FIDUCIAGENO-Datenservice erfolgt die Anbindung der Volksbank Bautzen am 1. September in der Zweigniederlassung Hoyerswerda und am 1. Oktober im Bereich Bautzen. Das Angebot an die Kunden der Volksbank Bautzen umfaßt die Leistungen Kontostandsansagen, Auskünfte über Umsätze, Ausführung von Überweisungen, Daueraufträge, Verfügungssperren und die Übermittlung von

Nachrichten der Kunden an die Bank. Gleichzeitig ist die Einführung von VR-Cash und TermingeldDirekt vorgesehen. Die Schulung der Mitarbeiter zur Vorbereitung auf die Markteinführung erfolgt innerhalb einer vierwöchigen Testphase. Auch bei der Volksbank Mittweida testen die Mitarbeiter bis Ende August die Dienstleistungen des Call Centers. Die Einführung ist für September geplant. Schon im Vorfeld werden die Kunden durch Werbung aktiv auf die neue Leistung der Bank aufmerksam gemacht. Für die Volksbank Mittweida war das Zusammenspiel mit dem Verbund ausschlaggebendes Argument, sich für das Verbund-Call Center zu entscheiden. Ihr Ziel ist es, ihren Kunden eine Lösung anzubieten, die es ihnen erlaubt, bei Bedarf alle Bank- und Verbundprodukte über eine Call Center-Telefonnummer abzufragen. ■