Profil

Das bayerische Genossenschaftsblatt

PRAXIS

Betreuung von Mensch zu Mensch – auch am Telefon

Die VR Bank Nürnberg hat rund ein Viertel ihrer Privatkunden dem Kundendialogcenter zugeordnet. Die Kundenbetreuer beraten am Telefon zu einer Vielzahl an Finanzdienstleistungen – Montag bis Freitag von 8 bis 18 Uhr. Wie sind die Erfahrungen?

Autor: Florian Christner, Redaktion „Profil“

Foto: picture alliance / dpa-tmn / Christin Klose

Rund 13.000 Privatkunden und 800 Gewerbekunden – etwa ein Viertel aller Kunden der VR Bank Nürnberg – sind seit Sommer 2020 nicht mehr einem persönlichen Berater zugeordnet, sondern dem Beratungsteam im Kundendialogcenter (KDC). Ein großer Schritt für die VR Bank Nürnberg, der mit so manchem Aha-Effekt und so mancher Herausforderung verbunden war. Nach einem Jahr Praxiserfahrung sind Norbert Huber und Michael Schriefer aber überzeugt: „Es hat sich auf jeden Fall gelohnt, diesen Weg zu gehen. Die Erfahrungen sind in der Summe durchweg positiv“, sagt Huber. Er ist Bereichsleiter Vertriebsmanagement bei der VR Bank Nürnberg und war als Projektleiter für den Aufbau des KDC verantwortlich. Michael Schriefer leitet das Kundendialogcenter.

Michael Schriefer (li.) leitet das Kundendialogcenter. Norbert Huber ist Bereichsleiter Vertriebsmanagement bei der VR Bank Nürnberg. Foto: VR Bank Nürnberg

Ein Kundenservicecenter (KSC) für die klassischen Serviceaufgaben gibt es bereits seit 2014 bei der VR Bank Nürnberg. Dort läuft das KSC unter dem Namen „VR Telefonfiliale“. Im Herbst 2019 machten sich Huber und sein Team daran, parallel das KDC zu konzipieren und aufzubauen. Anfang April 2020 ging es an den Start. Anfang Juli 2020 folgte dann der größte Schritt: Die erwähnten 13.000 Privatkunden und 800 Gewerbekunden wurden dem KDC zugeordnet und über verschiedene Kanäle auf das neue Angebot aufmerksam gemacht.

„Angebot“ ist für Huber in diesem Zusammenhang ein wichtiges Wort. „Jeder Kunde hat nach wie vor die freie Wahl, wie er Kontakt zu uns aufnehmen möchte. Es stehen ihm alle Kanäle offen. Er kann sich auch weiterhin an seinen bisherigen Berater in der Filiale wenden. Für die einfachen Beratungsthemen bieten wir ihm mit dem KDC jedoch eine bequeme Alternative an, sodass er gar nicht mehr in die Filiale kommen muss“, sagt der Bereichsleiter Vertriebsmanagement.

KSC und KDC: Was ist der Unterschied?

Was unterscheidet ein KDC von einem KSC? Bei einem Kundenservicecenter (KSC) stehen der Kundenservice und die Unterstützung des Vertriebs etwa durch Telefonaktionen im Vordergrund, während bei einem Kundendialogcenter (KDC) auch Beratungsleistungen angeboten werden können. Die Kernleistungen im KSC sind vergleichbar mit den Leistungen der Servicemitarbeiter in den Filialen, nur dass die Kunden eben nicht persönlich an den Schalter kommen, sondern anrufen, eine E-Mail schicken oder sich per Chat an das KSC wenden. Immer mehr Banken bieten außerdem in ihren Filialen einen Videoservice an. Zu den gängigen Serviceleistungen gehören zum Beispiel Überweisungen im Auftrag des Kunden, allgemeine Auskünfte zu den Öffnungszeiten der Filialen oder zu Veranstaltungen, Hilfestellung beim Onlinebanking oder die Vereinbarung von Terminen.

In einem Kundendialogcenter können die Kunden nicht nur die Serviceleistungen der Kreditgenossenschaften in Anspruch nehmen, sondern sich auch am Telefon oder per Videotelefonie beraten lassen – ganz so wie bei einem persönlichen Beratungsgespräch in der Filiale. Jede Bank entscheidet dabei für sich selbst, welche Beratungsleistungen sie im KDC anbieten will. Das Angebot reicht dabei von Giro- und Kreditkarten, Ratenkrediten, Baufinanzierungen und Versicherungen bis zur Wertpapierberatung.

Der Plan der VR Bank Nürnberg scheint aufzugehen. „Wir bekommen viel positives Feedback. Die Kunden schätzen es, wenn sie im Kundendialogcenter sofort einen kompetenten Ansprechpartner am Hörer haben, der ihr Anliegen unmittelbar erledigt“, berichtet KDC-Leiter Schriefer. Freilich war es auch nicht im Interesse der Kreditgenossenschaft, bestehende Vertrauensbeziehungen zwischen Kunden und ihrem Berater durch die neue Zuordnung zum KDC aufzulösen. Deshalb machten sich Huber und sein Team intensiv Gedanken darüber, für welche Kunden eine zentrale Betreuung durch das KDC-Team in Frage kommt. Folgende Prämissen legte die Bank den Überlegungen zugrunde:

- Ziel war es, das Massengeschäft über das KDC laufen zu lassen, da sich dort am ehesten Effizienzgewinne erzielen lassen.
- Weil sich komplizierte Sachverhalte doch eher von Angesicht zu Angesicht erklären lassen,

sollten im KDC vor allem einfache Beratungsthemen angesiedelt werden, wie etwa Bausparen oder Ratenkredite. „Das können wir problemlos zu 100 Prozent im KDC darstellen“, erklärt Huber.

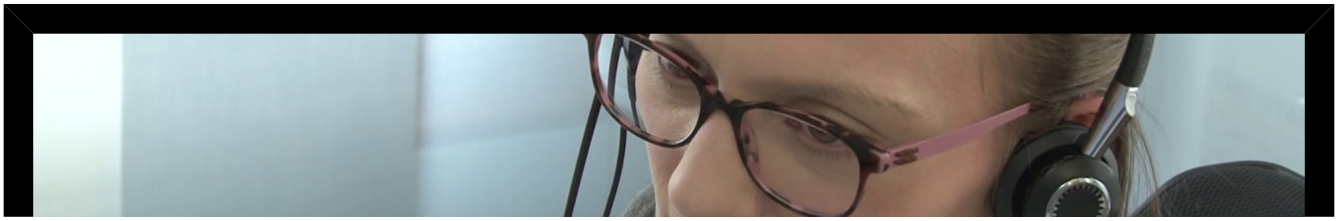
- Zusätzlich wollte die VR Bank Nürnberg mit dem Kundendialogcenter vorhandene Kundenpotenziale stärker ausschöpfen, indem zum Beispiel Kunden ihre Nebenbankverbindung mit der Kreditgenossenschaft zur Hauptbankverbindung aufwerten.

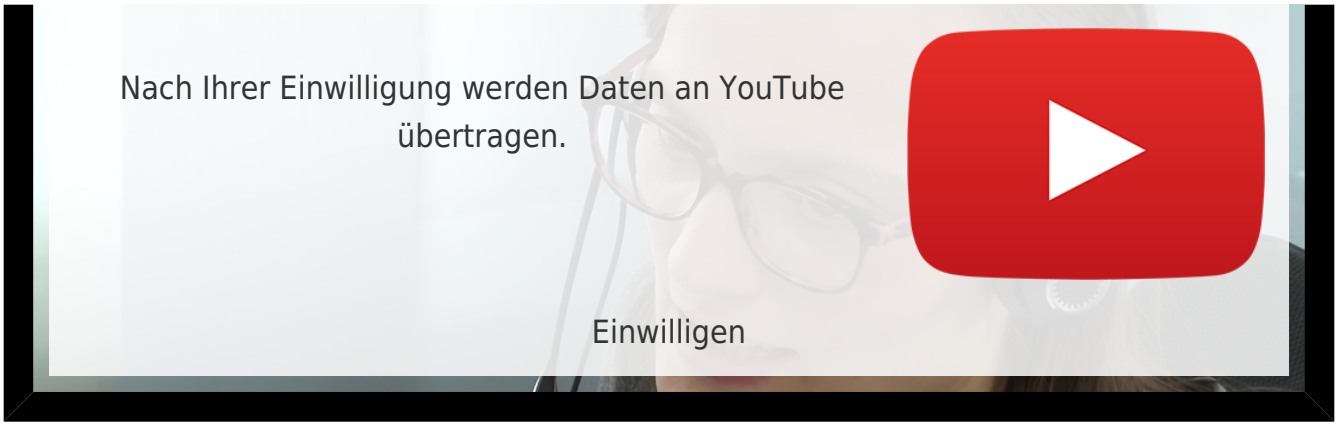
Schließlich kam das Team um Huber überein, Kunden mit einem monatlichen Haushaltseinkommen bis 1.500 Euro und/oder bis zu 10.000 Euro Guthaben dem Dialogcenter zuzuordnen. „Neben der grundsätzlichen Konzeption und der Suche nach einem geeigneten Betreuungskonzept war die Neuordnung der Kundenbeziehungen eines der wichtigsten Projekte beim Aufbau des KDC“, sagt Huber.

Digital und trotzdem nah: Ein Tag im Kundendialogcenter der VR Bank Nürnberg.

Doch wie so oft steckte auch beim KDC der VR Bank Nürnberg die Tücke im Detail. „13.000 Privatkunden dem Kundendialogcenter zuzuordnen bringt viel Verwaltungsaufwand mit sich, denn die Kunden waren vorher ja über alle Filialen verteilt. Das hatten wir so nicht auf dem Schirm“, berichtet Huber. Zweiter Knackpunkt waren die Prozesse. „Wir haben uns ein halbes Jahr Zeit gegeben, um das KDC zum Laufen zu bringen. Das war sehr sportlich. Um Zeit zu sparen, haben wir die Filialprozesse kopiert und auf die Telefonberatung übertragen. Das war der Eiligkeit geschuldet, hat sich aber nicht bewährt“, berichtet Huber. Deshalb widmeten sich er und sein Team ein zweites Mal den Prozessen, als das KDC schon lief. „Wir sind die Vorgänge Punkt für Punkt durchgegangen und haben alle nochmal neu gestrickt. Das hat viel Zeit gekostet, aber der Aufwand hat sich gelohnt.“

KDC-Leiter Schriefer empfiehlt anderen Kreditgenossenschaften, den Prozessen im KDC von Beginn an ein großes Augenmerk zu widmen. „Für einen reibungslosen Betrieb ist es zum Beispiel sehr wichtig, die Schnittstellen zu anderen Bereichen der Bank sauber zu definieren und festzulegen, bei welchen Themen der KDC-Berater den Kunden zum Fachberater in der Bank überleitet. Dazu braucht es klare Vorgaben. Bei Versicherungsthemen haben wir zum Beispiel festgelegt, dass der Kunde vom Dialogcenter direkt an einen unserer Versicherungsberater verwiesen wird. Zudem muss durch geeignete Prozesse sichergestellt werden, dass das Anliegen des Kunden dann auch zügig weiterbearbeitet wird und nicht drei Tage liegen bleibt“, sagt Schriefer.





Unkomplizierter Service Montag bis Freitag von 8 bis 18 Uhr: Einblicke in die VR Telefonfiliale der VR Bank Nürnberg.

In der Summe war die Anfangsphase des Kundendialogcenters durchaus herausfordernd für alle Beteiligten. „Wir haben an vielen Stellen an uns gearbeitet, um besser zu werden, sowohl bei den Prozessen als auch bei den Produkten und beim Service“, berichtet Huber. Das eigentliche Ziel, die Kunden im Dialogcenter zu beraten, sei dabei zwischenzeitlich etwas in den Hintergrund geraten. „Inzwischen haben wir aber einen guten Turnaround geschafft, das KDC läuft rund“, sagt der Bereichsleiter Vertriebsmanagement.

Auch die Prozesse für Verträge oder andere Unterlagen, die vom Kunden unterschrieben werden müssen, erfordern beim Kundendialogcenter besondere Aufmerksamkeit. Da der Kunde am Telefon nicht unterschreiben kann, schickt der Mitarbeiter des Dialogcenters die Dokumente in der Regel per Post zum Kunden, der sie dann unterschrieben zum Beispiel in einer Filiale abgibt. „Da muss jeder in der Bank genau wissen, was in einem solchen Fall zu tun ist“, sagt Schriefer.

Wann braucht es bei Abschlüssen im KDC eine Unterschrift?

Der KDC-Leiter empfiehlt anderen Kreditgenossenschaften, sich zum Thema

Unterschrift im KDC grundsätzliche Gedanken zu machen. „Im Kundendialogcenter kann die fehlende Signatur der Knackpunkt sein, warum der Vertrag doch nicht zustande kommt. Deshalb sollte jede Bank prüfen, bei welchen Vorgängen eine Unterschrift tatsächlich zwingend notwendig ist, und dann für sich die Frage beantworten, ob sie besser auf eine digitale Signatur ausweicht oder sogar komplett auf eine Unterschrift verzichtet, sofern das rechtlich möglich ist.“ (Siehe dazu auch den Beitrag „Die Unterschrift im Bankgeschäft: Wichtig oder überflüssig?“ in „Profil“ 01/2021.) Bei der VR Bank Nürnberg können die Kunden im Dialogcenter zum Beispiel einen Telefonkredit abschließen, der ohne Unterschrift auskommt. „Das ermöglicht es uns, diesen Kreditantrag am Telefon fallabschließend zu bearbeiten“, sagt Schriefer.

Weitere Beiträge zum Thema

„Profil“ hat das Topthema der Ausgabe 06/2021 dem Aufbau und Betrieb von Kundenservicecentern und Kundendialogcentern bei Volksbanken und Raiffeisenbanken gewidmet. Die Beiträge im Überblick:

- Wertschätzung: Ein Interview mit Kommunikationsexperte Bernd Blöbaum über soziale Netzwerke, wie Menschen aktuell kommunizieren und was das für Unternehmen bedeutet.
- Bindeglied: Kundenservicecenter und Kundendialogcenter werden für die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken immer wichtiger. Warum ist das so und was sind die Erfolgsfaktoren?
- GVB-Leistung: Der Aufbau eines KSC oder KDC will durchdacht sein. Der GVB unterstützt seine Mitglieder bei der Umsetzung mit umfangreichen Leistungen. Welche Leistungen sind das?
- Flexibel: Der GVB hat die Raiffeisenbank Hochfranken West beim Aufbau eines Kundendialogcenters mit einer neuen Leistung zur systematischen Personalentwicklung unterstützt.

Herausforderung Mitarbeiterqualifikation

Eine weitere Herausforderung, die Banken beim Aufbau eines Kundendialogcenters rechtzeitig angehen sollten, ist die Suche nach geeignetem Personal. Viele Mitarbeiter zögerten, sich intern auf einen Job im KDC zu bewerben, berichtet Schriefer. „Bei der Beratung am Telefon muss man auf viel mehr Dinge achten als in der Filialberatung und auch beim telefonischen Kundenservice. Das trauen sich selbst gestandene Kundenbetreuer nicht auf Anhieb zu“, sagt der KDC-Leiter. So müssten die Berater am Telefon beziehungsweise bei der Videoberatung viel stärker auf Sprache, Mimik oder Gestik achten. „Am Telefon sehe ich mein Gegenüber nicht, sondern höre nur die Stimme. Deshalb muss der Berater genau wissen, wie er beim Sprechen die Pausen richtig setzt oder wann er ein weiteres Thema ansprechen kann“, sagt Schriefer.

Die VR Bank Nürnberg stellte deshalb für das Kundendialogcenter auch Mitarbeiter ein, die vorher nicht in der Bank gearbeitet hatten. Bei der VR Telefonfiliale (Kundenservicecenter) sei es auch möglich, branchenfremde Mitarbeiter anzulernen, sagt Schriefer. Beim Kundendialogcenter seien jedoch „branchenintensive“ Kenntnisse gefordert. Deshalb bevorzugt die VR Bank Nürnberg hier Mitarbeiter aus der Finanzbranche. „Ein neuer Kollege beispielsweise aus der Versicherungsbranche müsste im Grunde genommen erst einmal eine Bankausbildung durchlaufen. Das zieht sich. Ein fertig ausgebildeter Bankazubi bringt hingegen das Fachwissen mit, das er auch für die Beratung am Telefon braucht“, sagt Schriefer. Für die Besonderheiten der Telefonberatung holt sich die VR Bank Nürnberg regelmäßig einen Coach ins Haus, der die Mitarbeiter im Kundendialogcenter entsprechend schult.

600 Stunden reine Gesprächszeit pro Monat am Telefon

Die VR Telefonfiliale (Kundenservicecenter) ist die erste Anlaufstelle der VR Bank Nürnberg für alle Serviceleistungen, während das Kundendialogcenter (KDC) auf die Beratung spezialisiert ist. Was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der VR Telefonfiliale leisten, zeigen allein schon die Zahlen. Rund 14.000 Anrufe laufen jeden Monat in der Telefonfiliale auf, davon werden rund 12.000 angenommen. Bei einer durchschnittlichen Gesprächsdauer von drei Minuten telefonieren alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zusammen jeden Monat rund 600 Stunden oder 25 Tage. Zusätzlich laufen jeden Monat rund 1.300 E-Mails in der Telefonfiliale auf, die gesichtet und bearbeitet werden müssen. Dafür wenden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Telefonfiliale nochmal 70 bis 80 Stunden pro Monat auf. Rund 500 Mails sind Spam, bei den restlichen Mails geht es viel um Beratungsfragen, deshalb werden diese direkt an den Fachberater weitergeleitet. Darüber hinaus können die Kunden auch noch über den Live-Chat auf der Webseite der VR Bank Nürnberg Kontakt zur Telefonfiliale aufnehmen. Dazu gibt es von der VR-Networld extra eine Anwendung für den Internetauftritt webBank+ der Kreditgenossenschaften. Über diesen Kanal wenden sich jeden Monat rund 150 Kunden an die VR Bank Nürnberg.

Aktuell arbeiten 26 Mitarbeiter im gesamten Kundendialogcenter, dem auch die VR Telefonfiliale (Kundenservicecenter) angegliedert ist. In der Telefonfiliale arbeiten viele der 17 Servicemitarbeiterinnen und -mitarbeiter in Teilzeit. Schriefer findet das gar nicht so schlecht. „Teilzeitkräfte machen es uns leichter, die Schichten einzuteilen“, sagt er. Die Servicezeiten sowohl in der VR Telefonfiliale als auch im Kundendialogcenter sind Montag bis Freitag von 8 bis 18 Uhr, wobei die meisten Kunden in den Morgenstunden und nachmittags anrufen. „Um die Mittagszeit zwischen 12 und 13 Uhr ist am wenigsten los“, berichtet der KDC-Leiter. Durch die vielen Teilzeitkräfte könnten die Nachfragespitzen flexibel abgedeckt werden.

Die 13.000 Privatkunden und 800 Gewerbekunden, die dem Kundendialogcenter

zugeordnet sind, werden von fünf Privatkundenberatern sowie einer Gewerbekundenberaterin betreut. Für elektronische Bankdienstleistungen im Unternehmensbereich gibt es im KDC zudem zwei eigene Experten. Dass die Berater im KDC gute Arbeit leisten, zeigt sich an den steigenden Nutzungszahlen. „Das Feedback aus unserem Kundenqualitätsmanagement ist positiv. Die Kunden freuen sich, dass sie sofort einen qualifizierten Ansprechpartner erreichen, der ihr Anliegen fast immer fallabschließend erledigt“, berichtet Norbert Huber.

Ein Tool für die Einsatzplanung im KSC

Das Kundenservicecenter (KSC) gewinnt als zentraler Anlaufpunkt für die Kunden der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken immer mehr an Bedeutung. Die Akzeptanz der Kundenservicecenter steht und fällt jedoch mit einer guten Erreichbarkeit, einer hohen Fallabschlussquote und letztlich einer hohen Kundenzufriedenheit. Werden im KSC zusätzlich noch Beratungsleistungen angeboten, muss auch die Produktivität stimmen. Dazu braucht es eine weitsichtige Planung der Mitarbeiterkapazitäten, denn die Kundenkontakte im KSC sind stark von der Tageszeit abhängig. Der GVB hat deshalb ein Tool entwickelt, mit dem die Banken ihre Mitarbeiterkapazitäten im KSC planen können. Die Excel-Anwendung steht für die GVB-Mitgliedsbanken im MuV-Manager zum kostenlosen Download bereit. Dort findet sich auch ein Anwenderleitfaden, wie das Tool eingesetzt werden kann. Weitere Informationen zum KSC-Einsatzplanungstool gibt es in „Profil“ 01/2021.

Kontakt: Claudia Lösch, 089 / 2868-3474, cloesch(at)gv-bayern.de

Das Engagement zahle sich auch für die VR Bank Nürnberg aus. „Bei den Bestandskunden hatten wir schon so manchen Aha-Effekt“, berichtet der Bereichsleiter Vertriebsmanagement. „Wir haben eine Vielzahl von Kunden, die bei der VR Bank Nürnberg nur ein Nebenkonto hatten, aber dann im KDC ein Girokonto eröffnet und uns zu ihrer Hauptbankverbindung gemacht haben. Außerdem sind wir

durch das KDC in der Lage, Distanzkunden adäquat zu betreuen, denn gut ausgebildete Berater im Kundendialogcenter leisten am Telefon dieselbe Arbeit wie die Kollegen in der Filiale."

Sobald ein Kunde die Zuordnungsgrenze von 1.500 Euro Haushaltseinkommen pro Monat oder 10.000 Euro Guthaben überschreitet, zum Beispiel weil er sein Hauptkonto zur VR Bank Nürnberg verlegt hat, dann wird er wieder einem persönlichen Berater in der Filiale zugeordnet und nicht mehr dem KDC. Für die Berater im Dialogcenter ist auch das ein Ansporn. „Die qualifizierte Überleitung eines Kunden in ein höheres Segment gehört zur Zielvereinbarung unserer KDC-Berater. Da liegt noch viel Potenzial", sagt Huber.

Die von den Vertreterversammlungen beschlossene Fusion der VR Bank Nürnberg mit der VR-Bank Erlangen-Höchstadt-Herzogenaurach und der VR meine Bank eG Fürth Neustadt Uffenheim zur VR Bank Metropolregion Nürnberg wird sich auch auf das Kundendialogcenter der VR Bank Nürnberg auswirken. Die Bilanzsumme des neuen Hauses wird bei knapp 5 Milliarden Euro liegen, die betreuten Kundenvolumina werden sich auf rund 10 Milliarden Euro belaufen. „Eine der größten und herausforderndsten Aufgaben wird es sein, das KDC in der neuen Gesamtbank in der dafür notwenigen Größenordnung auf- und auszubauen", sagt Huber. Perspektivisch soll das KDC der VR Bank Metropolregion Nürnberg, aufbauend auf dem KDC der VR Bank Nürnberg, rund 45.000 Kunden betreuen. Dafür werden insgesamt 40 bis 45 Vollzeitmitarbeiter oder entsprechende Teilzeitkräfte nötig sein, schätzt Huber. „Das ist dann noch einmal eine ganz andere Hausnummer." Auch die Spitze der neuen VR Bank Metropolregion Nürnberg setze auf das KDC. „Allein die Tatsache, dass das Kundendialogcenter einen eigenen Bereichsleiter erhält, zeigt schon, welche Bedeutung es für die Zukunft unseres Hauses hat", sagt Huber.

Umsetzungsbegleitung durch den GVB

Der Genossenschaftsverband Bayern (GVB) unterstützt seine Mitgliedsbanken beim Aufbau oder der Weiterentwicklung eines KSC mit einem speziellen Beratungsangebot. Ziel des GVB ist es, das KSC optimal sowohl auf die Bedürfnisse der Bank als auch auf die Kundenwünsche auszurichten. Das Unterstützungsangebot umfasst fünf Leistungsbausteine, die von den Banken einzeln oder im Paket gebucht werden können. Das Projekt wird in enger Abstimmung zwischen den Verantwortlichen der Bank und den Spezialisten des GVB umgesetzt. Die GVB-Experten verstehen sich dabei als Impulsgeber und unterstützen die Bank bei der Konzeption des KSC.

Banken, die das komplette Paket in Anspruch nehmen, werden vom GVB von A bis Z beim Aufbau ihres KSC unterstützt. Im ersten Schritt wird die Ausgangssituation in der Bank analysiert, auf der das Projekt und später das KSC aufbauen sollen. Im zweiten Schritt wird ein strategisches Zielbild für das KSC entwickelt. Im dritten Schritt werden die Handlungsfelder definiert, was bis zur Betriebsaufnahme des KSC alles zu tun ist. Unter anderem werden die Zugangswege zum KSC (zum Beispiel Telefon, E-Mail, Videoservice, Chat, etc.) sowie die angebotenen Dienstleistungen bestimmt. Weiter geht es mit der Definition von Prozessen und benötigter Technik, der Steuerung des KSC sowie der Frage, wie die richtigen Mitarbeiter für das KSC gewonnen und ausgebildet werden können. Wichtig ist auch die begleitende interne und externe Kommunikation, um Kunden und Mitarbeiter bei der Einführung des KSC mitzunehmen. Schritt vier umfasst die Umsetzung der Handlungsfelder. Dazu gehören die Projektorganisation, die Planung von Meilensteinen und das Change Management. Mit dem Umsetzungscontrolling wird das Projekt im fünften Schritt abgeschlossen. Dazu gehört ein strategischer Rückblick, was gut und was schlecht gelaufen ist. Weitere Informationen erhalten die GVB-Mitgliedsbanken im MuV-Manager. Ansprechpartnerin beim GVB ist Claudia Lösch, 089 / 2868-3474, cloesch(at)gv-bayern.de.

Die Leistungsbausteine im Detail:

ANALYSE

Bestimmung des Leistungsumfangs

- Vorabstimmung und Projektkoordination

- Terminabstimmung und Projektplanung
- Definition der mitarbeitenden Personen in der Bank

Bestandsaufnahme

- Sichtung und Prüfung bisheriger Prozesse und Leistungen
- Interviews mit den jeweiligen Projektleitern der Bank (zum Beispiel Telefonzentrale, Organisation, IT) zur Feinabstimmung

ZIELBILD

Definition und Dokumentation des strategischen Zielbilds

- Zusammenspiel der Vertriebskanäle (persönlich / digital-persönlich / digital)
- Organisatorische Eingliederung des KSC in die Bank
- Kostenkalkulation
- Kundenlenkung
- Öffnungszeiten
- Kapazitätsberechnung (Grobplanung)

HANDLUNGSFELDER

Zugangswege und Dienstleistungen

- Definition der Zugangswege (Telefon, Chat, Video etc.) im KSC
- Definition der Serviceleistungen innerhalb des KSC
- Erstellen eines Leistungskatalogs
- Definition der Kundeninteraktionswege (Legitimation, Identifikation)
- Prüfung Outbound-Auftrag

Prozesse und Technik

- Aufnahme fehlender Prozesse
- Definition Bearbeitungstiefe je Prozess
- Räumliche und technische Ausstattung
- Definition der Schnittstellen

Mitarbeiter und Personal

- Konzeption der Stellenbeschreibung und –ausschreibung
- Kapazitätsberechnung (Prüfung und Detailplanung)

Steuerung

- Definition der Steuerungselemente für das KSC
- Aufbau eines Reportings

Interne / Externe Kommunikation

- Definition der internen Kommunikationskanäle und der Regelkommunikation
- Definition des Marketing-Mixes zur Kundenkommunikation

PROJEKTORGANISATION/UMSETZUNG

Projektsitzungen im Lenkungsausschuss

- Definition von Meilensteinen und Arbeitspaketen
- Konzeption
- Change Management und begleitende Kommunikation
- Umsetzungsbegleitung

UMSETZUNGSCONTROLLING

Umsetzungscontrolling / Review

- Projektabnahme / Erfolgsmessung
- Strategischer Rückblick
- Implementierung des KSC in den Regelbetrieb

WEITERFÜHRENDE LINKS

- Informationen zum Kundendialogcenter auf der Webseite der VR Bank Nürnberg
- Informationen zur VR Telefonfiliale (Kundenservicecenter) der VR Bank Nürnberg
- Informationen zum Beratungsteam im Kundendialogcenter der VR Bank Nürnberg
- Die GVB-Unterstützungsleistungen zum Aufbau eines KSC oder KDC im MuV-Manager