

CAt-Award Innovation

Der CAt-Award Innovation geht in diesem Jahr in den Norden Deutschlands. Lars Müller-Lambrecht, Abteilungsleiter Kundenservice & Vertrieb bei der comdirect bank AG in Quickborn, hat mit seinem Projektteam die video-digitale Kontoeröffnung entwickelt und damit für eine Innovation in der Bankenbranche gesorgt.



Lars Müller-Lambrecht mit Carsten Fiegler von Sematell, Sponsor des CAt-Award Innovation

Foto: © Management Circle

Vom Sofa aus zum Girokonto

Radfahren zählt für viele Norddeutsche zu einem beliebten Hobby. Auch der gebürtige Friesländer Lars Müller-Lambrecht spannt beim Rennradfahren von seinem Job als Abteilungsleiter Kundenservice & Vertrieb bei der comdirect bank AG in Quickborn aus. Sein Weg dorthin verlief ganz klassisch. Auf seine Bankausbildung setzt er ein BWL-Studium an der Universität Münster. Dann kehrt er zurück zur Bank. Als Inhouse Consultant steigt er 2001 bei der Deutschen Bank in Frankfurt am Main ein und betreut strategische CRM-Projek-

te. „Der Fokus lag damals schon auf Multikanal-, Vertriebskanal- und Touchpointmanagement“, erinnert sich Müller-Lambrecht. Er ist involviert im Restrukturierungsprojekt der Deutsche Bank-Tochter Bank24, die damals in den Konzern zurückintegriert wurde. Ein Glücksfall für den Diplom-Kaufmann, der sich bereits seit Ende der 90er Jahr privat mit Direct Banking und insbesondere mit Direct Brokerage beschäftigte: „Ich finde Direct Banking und Direct Broking auch als Kunde attraktiv und bin überzeugt, dass es weiter wachsen wird.“

Von 2003 bis 2005 wird Lars Müller-Lambrecht mit weiteren Projekten für die Geschäftsführung der DB Direkt beauftragt – unter anderem mit Projekten rund um das Call Center. Von 2006 bis 2010 übernimmt Lars Müller-Lambrecht dann bei der DB Direkt verschiedene Abteilungsleiterrollen. „Es waren Abteilungsleiterposten in stabsnahen Bereichen“, erzählt Lars Müller-Lambrecht. „Irgendwann kam der Punkt, an dem ich gerne wieder Verantwortung für einen operativen Kundenbereich haben wollte.“ Zudem zieht es ihn räumlich aus dem Rhein-

Main-Gebiet zurück in den Norden. Seine neue Herausforderung findet er bei der comdirect bank in Quickborn.

Seit 2011 verantwortet Lars Müller-Lambrecht den 1st-Level-Kundenservice der comdirect. Er führt sieben Gruppenleiter und deren Teams mit jeweils rund 25 bis 30 Mitarbeitern sowie zwei stellvertretende Gruppenleiter. Diese Mitarbeiter betreuen einen Großteil der über zwei Millionen comdirect-Privatkunden. „Wir haben einen klassischen Schichtbetrieb“, erklärt der Diplom-Kaufmann. „Unser Ziel ist es, hohe Qualität effizient zu produzieren und bedarfsorientiert unsere Produkt- und Servicelösungen zu verkaufen. Aber auch die Mitarbeiterzufriedenheit ist mir natürlich wichtig, denn nur wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, liefern sie auch konstant hohe Qualität.“ Dabei beraten die Agents die Kunden nicht nur über den klassischen Telefonkanal, sondern wechseln zwischen allen Kanäle wie Telefon, E-Mail, Chat, Video und elektronische Sachbearbeitung. „Unsere Mitarbeiter verbringen etwa die Hälfte ihrer Arbeitszeit in klassischen Telefonaten, die andere Hälfte fällt auf die anderen Kanäle. Wir nennen es ‚Multikanal‘-Tätigkeit“, berichtet Lars Müller-Lambrecht.

Chance zur Digitalisierung erkannt und genutzt

Als im März 2014 die BaFin in einem Rundschreiben mitteilt, Kundenidentifizierung per Videoübertragung unter bestimmten Bedingungen zuzulassen, greift Lars Müller-Lambrecht dies mit seinen Kollegen sofort auf und entwickelt die Idee der video-digitalen Kontoeröffnung. „Wir denken permanent darüber nach, wie wir unsere Services für die Kunden vereinfachen können. Die Königsdisziplin ist dabei, für Kunden lästige Prozesse so neu zu designen, dass daraus echte positive Kundenerlebnisse werden“, berichtet er. „Als das BaFin-Rundschreiben kam, freuten wir uns. Auf so eine Möglichkeit hatten wir lange gewartet, denn einer der größten Wechselhürden war bis dahin der relativ aufwendige Antrags- und Legitimationsprozess für Neukunden. Besonders nervig finden viele Interessenten, sich während der Post-Öffnungszeiten in eine Warteschlange zu stellen, um ein PostIdent durchführen zu lassen. Da war die Idee, das PostIdent-Verfahren durch ein VideoIdent abzulösen, schnell geboren.“ Doch damit geben sich die Profis im Kundenmanagement nicht zufrieden. Sie gehen gleich

OHNE PAPIER ZUM KONTO

Sie wollen wissen, wie die voll digitale Kontoeröffnung funktioniert?

Das achtminütige Videotutorial finden Sie unter folgendem Link <http://bit.ly/1UeUec7> oder scannen Sie einfach den QR-Code mit Ihrem Smartphone.



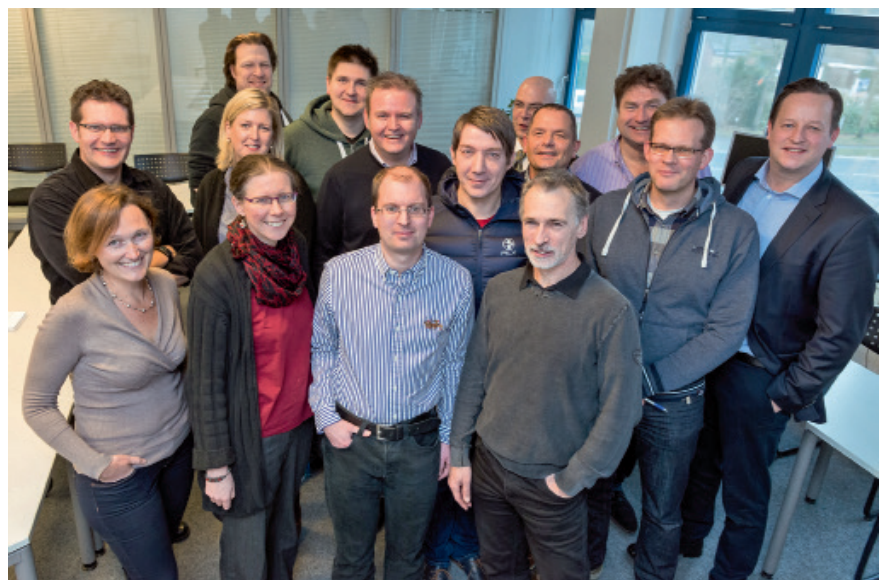
noch einen Schritt weiter und planen, für die Kunden einen vollständig video-digitalen Service ohne Medienbruch zu entwickeln und umzusetzen. „Unser Motto hatten wir schnell gefunden: ‚Kunde werden bequem vom Sofa – ohne Ausdruck und ohne Postgang, das Konto sofort nutzen‘“, erzählt Lars Müller-Lambrecht.

Die Idee wird in Abteilungsleiter- und Gremienleitersitzungen vorgestellt und mit verschiedenen Spezialisten im Haus ausdiskutiert. Ziemlich schnell ist klar, dass viel Überzeugungsarbeit notwendig sein wird. Besonders hinsichtlich des Datenschutzes kommen viele kritische Einwände, die aber alle lösbar sind. Die größere Herausforderung besteht darin, den Kritikern den Mehrwert der video-digitalen Lösung aufzuzeigen. Die zündende Idee: einen Film drehen. „Wir haben unsere Idee mit einfachen Bordmitteln verfilmt und die Vorteile der voll digitalen Kontoeröffnung veranschaulicht“, erzählt Lars Müller-Lambrecht. Ein Kollege und er selbst sind die Darsteller. Der eine durchläuft das klassische PostIdent-Verfahren, um ein Konto zu eröffnen, der andere eröffnet ein Konto voll digital mithilfe des VideoIdent-Verfahrens. „Mit dem Film hatten wir die notwendige Unter-

stützung im Haus. Nicht nur Vorstände und Bereichsleiter konnten wir so vollends überzeugen, sondern wir konnten auch schnell ein hohes Commitment im Projektteam erzielen“, fasst der Abteilungsleiter Kundenbetreuung zusammen.

Agiles Arbeiten als Erfolgskonzept

Zur Hochphase arbeiten bis zu 45 Kolleginnen und Kollegen an dem Projekt mit. Es ist ein bereichsübergreifendes Projekt, bei dem Spezialisten aus Marketing, IT, Datenschutz, Recht und Customer Experience alle Themen abdecken und eine gemeinsame Lösung entwickeln. „Das Projektteam war durch die Idee selbst hoch motiviert“, erinnert sich Lars Müller-Lambrecht. Von verschiedenen Seiten hört er, dass es eine „coole Idee“ sei. Positiv wirkt sich beim weiteren Verlauf aus, dass die comdirect damals bereits agiles Arbeiten fördert, wo es nicht auf Perfektionismus ankommt, sondern wo schon 80-prozentige Lösungen ein Erfolg sind. „Wir sind bei dem Projekt schrittweise und pragmatisch vorgegangen“, erklärt der Diplom-Kaufmann. „Wichtig war es, ergebnisorientiert Meilensteine zu definieren und auf Zwischenerfolge zu achten, die wir beispielsweise mit einem



Ein Teil des Erfolgsteams.

Foto: © comdirect bank AG



Foto © Management Circle

Als Lars Müller-Lambrecht den Award in den Händen hält, bedankt er sich bei seinen Mitarbeitern: „Es war eine starke Teamleistung!“

» Grillfest feierten. Zum erfolgreichen Abschluss des Projektes gab es dann eine gemeinsame Feier.“

Bei all dem Erfolg tauchen auch Hindernisse auf. Um überhaupt den Startschuss für das Projekt zu geben, ist die Frage nach dem Rückhalt im Unternehmen zu klären, den Lars Müller-Lambrecht durch den Film findet. Während des Projektes sehen sich die Teammitglieder dann immer wieder mit der Herausforderung konfrontiert, eine Abfolge in der Customer Journey zu finden, die einerseits alle rechtlich relevanten Aspekte berücksichtigt, zugleich aber das Kundenerlebnis nicht einschränkt. „Bei zu vielen Fragen während des Prozesses sind die Kunden auf dem Weg zur Kontoeröffnung abgesprungen“, beschreibt Lars Müller-Lambrecht das Dilemma. „Das hat uns die meiste Zeit gekostet, ein rechtlich einwandfreies Verfahren zu definieren, das von den Kunden in allen Stationen akzeptiert wird.“

Es ist dem Team gelungen: Am 27. August 2015 geht die video-digitale Kontoeröffnung live und findet Akzeptanz auf breiter Ebene. Täglich akquiriert die comdirect nun 50 bis 80 Neukunden nur auf diesem Weg. „Die Kunden sind fast ausnahmslos begeistert“, freut sich der Abteilungsleiter Kundenbetreuung über den Erfolg. „Manchmal dauert es etwas, bis der Kunde

die Kamera richtig positioniert hat. Aber er wirkt spielerisch mit und freut sich, wenn er es schließlich geschafft hat.“ Das ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Auf spielerische Art und Weise trifft das Verfahren auf höhere Akzeptanz und die Kunden freuen sich, dass sie zum Erfolg beitragen. „Uns ist in der Bankenbranche eine echte Innovation gelungen“, unterstreicht Lars Müller-Lambrecht. „Inzwischen hat auch die Commerzbank den Service eingeführt und die Deutsche Bank arbeitet ebenfalls aktuell an einer solchen Lösung.“

Mit Teamgeist zur Innovation

Die Innovationsleistung wurde Ende Februar mit dem CAT-Award Innovation gewürdigt. Lars Müller-Lambrecht ist sehr stolz auf die Auszeichnung. „Ich bin auch schon angesprochen worden“, erzählt er. „Bei einigen Veranstaltungen kamen Branchenkollegen auf mich zu, die ich noch nicht kannte, um sich mit mir auszutauschen.“ Trotz des persönlichen Erfolgs vergisst Lars Müller-Lambrecht aber auch nicht, dass es letztlich eine starke Teamleistung war und damit ein Teamerfolg. Das ist auch ein Grund, weshalb der Award im Bereichsleiterraum steht und nicht an seinem Arbeitsplatz.

Für diejenigen, die Lars Müller-Lambrecht im nächsten Jahr nachfolgen

möchten, hat er zwei Tipps parat: Von der eigenen Idee ist man selbst schnell überzeugt und übersieht dann eventuell, wo sie hakt. Deshalb sollte man die Idee zuerst im eigenen Netzwerk diskutieren und auch Gegenstimmen zuhören. „Es fällt leichter, mit vertrauten Personen kritisch zu diskutieren“, weiß der Call Center-Manager des Jahres 2016 in der Kategorie Innovation. „So bekommt man Anregungen, an welchen Stellen eine Idee noch verbessert werden muss, ohne gleich die Flinte ins Korn zu werfen.“ Dann kann man versuchen, den Ressortvorstand zu überzeugen und Rückhalt vom Management zu bekommen. Sein zweiter Ratschlag ist, bei der Überzeugungsarbeit auf neue Medien zu setzen. „Das Überzeugen durch unseren Film hat sehr gut funktioniert. Powerpoint-Schlachten sind out. Wer neue Medien nutzt, kommt besser an“, betont Lars Müller-Lambrecht.

Und was treibt Lars Müller-Lambrecht weiter voran? „Wir möchten den Vertrieb im Inbound kundenorientiert weiter entwickeln und einen stärkeren Ergebnisbeitrag für die Bank liefern, und dabei gute Kundenerlebnisse ermöglichen, ohne Qualität einzubüßen“, blickt er in die Zukunft. Doch Ende August steht erst einmal eine private Herausforderung an, auf die sich der Hobby-Rennradfahrer aktuell vorbereitet: die Hamburg Cycloclassics, das größte europäische Radrennen mit mehr als 20 000 Teilnehmern.

Michaela Kreuzpointner ←

COMDIRECT BANK AG

Die comdirect bank AG mit Sitz in Quickborn wurde 1994 als Direktbank gegründet. Sie ist heute eine der führenden Online-Banken und Online Broker in Deutschland mit mehr als zwei Millionen Kunden. Monatlich werden rund 1,2 Millionen Wertpapierorders ausgeführt. Mehr Informationen unter: www.comdirect.de.

