

# Der Schlüssel zum Erfolg sind die Mitarbeiter

## Preisträger des CAAt-Award 2005 für die Schweiz

Im Rennen um den CAAt-Award hat sich Daniel Hügli, der Leiter des 2001 etablierten Call Centers der Luzerner Kantonalbank (LUKB), gegen vier starke Mitbewerber durchgesetzt. Warum? Weil er nicht nur für wirtschaftliche Erfolge bei dem schweizer Finanzdienstleister sorgt, sondern auch für das Wohlergehen seiner Mitarbeiter.



Der diesjährige schweizer CAAt-Award-Preisträger Daniel Hügli von der Luzerner Kantonalbank nach der Preisverleihung.



Eingang zum Call Center der Luzerner Kantonalbank (Foto links) und ein Blick ins preisgekrönte Call Center der schweizer Bank (Foto rechts).



**B**esonders beeindruckt hat mich der hohe soziale Anspruch der Projektleitung. Daniel Hügli hat bewiesen, dass Prozessoptimierungen nicht zwingend mit Personalabbau verbunden sein müssen. Die frei gewordenen Personalressourcen wurden zur Generierung von Leads durch Cross- und Up-Selling eingesetzt. Der Gewinner des CAT-Awards zeichnet sich nicht nur durch seine hohe Professionalität aus, sondern gilt gleichermaßen als Innovator und Motivator mit hoher Sozialkompetenz. Durch sein aktives Engagement, sein ökonomisches Denken und Handeln setzt das Kundenservice-Center der Luzerner Kantonalbank heute zukunftsweisende Akzente“, lobte Stefan Buess, Vizepräsident des Schweizer Branchenverbandes CallNet.ch, den eidgenössischen Preisträger in seiner Laudatio auf der Preisverleihung im Rahmen der CallCenterWorld.

### Richtige Ausbildung sichert hohe Abschlussquoten

Daniel Hügli hat das Call Center der LUKB seit 2001 auf- und ausgebaut. Bis dato hatte die Bank, die mit insgesamt rund 1.000 Mitarbeitern und 27 Niederlassungen im Kanton Luzern circa 340.000 Kunden betreut, ausschließlich auf den physischen und mobilen Vertrieb gesetzt. Auf grund einer strategischen Neuausrichtung wurde Daniel Hügli mit der Aufgabe betraut, einen telefonischen Vertrieb und Service mit einem hohen Service Level zu etablieren.

Das Call Center nahm Ende 2001 die Arbeit auf. Zunächst mussten die Mitarbeiter geschult werden, denn von zehn Vollzeit- und 18 Teilzeit-Agents verfügten nur sieben über Kenntnisse der Finanzbranche, die Hälfte, nämlich 14 Mitarbeiter, hatten bereits Telefonerfahrung und weitere sieben konnten weder Finanz- noch Telefonerfahrung aufweisen. Die Call Center-Agents der LUKB haben zunächst die „heißen“ Kundenkontakte an die jeweils verantwortlichen Kundenberater weitergegeben – waren die nicht unmittelbar erreichbar, wurden die Leads in die CRM-Datenbank eingetragen und auf die Aktivitätenliste der Berater gesetzt. Die Crux: Über ein Viertel dieser Leads lag damit brach, weil sie nie nachgefasst wurden. Die Lösung: die Call Center-Mitarbeiter mit den nötigen Kompetenzen auszustatten und das Potenzial für Up- und Cross-Selling gleich im Call Center zu nutzen. Nach einer erfolgreich verlaufenen Outbound-Pilot-Kampagne mit speziell geschulten Inbound-Mitarbeitern startete die LUKB mit vier neu eingestellten Outbound-Profis im September 2003 offiziell mit der Outbound-Telefonie. Die konzentriert sich auf After-Sales-Kontakte für Retail-Banking-Kunden und gezielte Nachfassaktionen bei Standardprodukten. Nachdem Phase eins – die Etablierung des „Contact Center Outbound“

– abgeschlossen war, folgte Phase zwei: Die Inbound-Mitarbeiter erhielten konkrete Verkaufsziele für das Cross- und Up-Selling sowie die Vorgabe, pro Jahr eine bestimmte Anzahl Leads für Bankprodukte zu generieren. In externen und internen Schulungen trainierten die Inbound-Mitarbeiter und so entwickelten sich „die bisher eher reaktiven Inbound-Agents zu verkaufsorientierten Kundenservice-Mitarbeitern“, so Daniel Hügli. Der Lohn für all die Mühen: Sowohl das „Contact Center Outbound“ als auch das Inbound-Projekt „Cross- und Up-Selling“ haben alle gesteckten Ziele übertroffen. So haben die Agents beispielsweise im Segment Internet-Banking Abschlussquoten erreicht, die zum Teil viermal höher liegen als in anderen Vertriebskanälen. Das Call Center ist inzwischen voll in die Vertriebsstrategie der Kantonalbank integriert.

### Direktmarketing spricht nicht gegen die Tradition

Laudator Stefan Buess resümiert: „Der anfangs eher bescheidene Dienstleistungskatalog der Luzerner Kantonalbank hat sich zwischenzeitlich stark gewandelt: vom reinen



**?Redaktion:** Der Weg vom Metzger zum erfolgreichen Call Center-Manager ist ein ungewöhnlicher. Wie kam es dazu, dass Sie heute das sind, was Sie sind?

**|Daniel Hügli:** Da haben Sie in der Tat Recht, aber dazu muss man auch meinen familiären Hintergrund kennen. Meine Eltern führten in Biel erfolgreich eine Metzgerei und ich war der einzige Sohn ... merken Sie etwas? Jawohl, mit sanftem Druck wurde mir nahe gelegt, doch die Karriere eines Metzgers einzuschlagen, was ich dann auch tat. Ich habe das auch wirklich gerne getan und die Kreativität, die in der Fleischverarbeitung möglich ist, sehr geschätzt – nicht alle Metzger müssen auch Tiere schlachten. In dieser Zeit habe ich sicher auch gelernt, was es heißt, nahe beim Kunden zu sein, da ich die meiste Zeit im Verkauf und somit an der Kundenfront tätig war.



Nach ein paar Jahren (ich habe mit 19 Jahren den elterlichen Betrieb übernommen, da mein Vater sehr früh verstorben ist) wurde mir aber bewusst, dass diese Tätigkeit nicht das Ziel meiner Träume ist, und ich habe mich beruflich umorientiert. Parallel habe ich dann berufsbegleitend eine kaufmännische Ausbildung und die Weiterbildung zum Betriebsökonom abgeschlossen.

**?Redaktion:** Und wie sind Sie in die Call Center-Branche gekommen?

**|Hügli:** Den Sprung in den Call Center-Bereich habe ich bei Vögele Reisen, einer Tochter von TUI, geschafft, wo ich als Reiseverkäufer einstieg und innerhalb von drei Jahren zum Leiter des gesamten Direktverkaufs aufstieg. In diesem stark expandierenden Unternehmen konnte ich immer neue Herausforderungen wahrnehmen und hatte mit dem Geschäftsführer Bruno Tanner ein Vorbild, von dem ich im Bereich Kundenorientierung und Telefonverkauf eine Menge lernen konnte. Nachdem er das Unternehmen an TUI verkauft hat-

te, veränderte sich der Geist in diesem Unternehmen aber zusehends und ich suchte mir eine neue Herausforderung. Diese fand ich nach einem kurzen Abstecher zu Manpower bei der Credit Suisse, die gerade im Call Center-Bereich eine führende Stellung einnimmt. Dort durfte ich den Bereich Telemarketing aufbauen, einige Projekte im CRM-Umfeld begleiten und mal so richtig „Banking“-Luft schnupern.

Was mich aber wirklich reizte, war mal ein Call Center von Grund auf aufzubauen, so richtig auf der grünen Wiese anzufangen. Diese Chance bot mir dann die Luzerner Kantonalbank, die mich für den Aufbau ihres neuen Call Centers engagierte.

**?Redaktion:** Was Sie, wie der CAT-Award bezeugt, mit großem Erfolg getan haben. Welches waren denn die größten Herausforderungen für Sie beim Aufbau des Contact Centers der Luzerner Kantonalbank? Intern und extern?

**|Hügli:** Die größte externe Herausforderung: Der Auftrag für die technische Realisation war schon vor meinem Eintreten in die Bank an einen externen IT-Provider vergeben worden, der nur über sehr wenig Call Center-Erfahrung verfügte. Das hat noch zu einigen Turbulenzen geführt, da ich doch die eine oder andere nachträgliche Anforderung stellte, was noch zu implementieren war. Die Unterstützung der Geschäftsleitung war da ein sehr wichtiger Faktor. Außerdem wurde ebenfalls im Vorfeld ein externes Beratungsunternehmen beauftragt, die Konzepte und Prozesse auszuarbeiten. Die beiden Top-Contact Center-Profis, mit denen das Beratungsunternehmen den Auftrag für sich gewinnen konnte, waren aber dann beim Projektstart nicht mehr bei diesem Unternehmen tätig. Somit durfte ich auch hier große Herausforderungen annehmen.

**?Redaktion:** Und intern?

**|Hügli:** Intern war die größte Herausforderung sicher das Change Management. Glauben Sie, dass die Kundenberater des physischen Vertriebs sehnsüchtig darauf gewartet haben, dass hier jetzt ein Call Center daherkam und plötzlich all die lieb-

gewonnenen Kundenkontakte übernahm und der Kundenberater nur noch zum Zuge kam, wenn die Kompetenzen des Contact Center-Agents nicht ausreichten? Nein, sicher nicht! Wir wurden zuerst einmal als Konkurrenten angesehen. Den „Telefonistinnen“ und „Telefonisten“ traute man ganz einfach nicht zu, die Bankkunden zufrieden stellend zu bedienen. Wir mussten wirklich harte Aufklärungsarbeit leisten. Zusammen mit meinem Vorgesetzten reiste ich wie ein Wanderprediger durch die Regionen. Wir stellten in jeder Filiale unseren Dienstleistungskatalog, unsere Prozesse und vor allem unsere „Köpfe“ vor. Die Leute sollten merken, dass wir in der gleichen Bank arbeiten und gemeinsam die hohen Ziele erreichen wollen. Ferner haben wir in der Pilotphase so genannte „Tage der Offenen Tür“ durchgeführt. Nahezu 500 Mitarbeiter besuchten uns während drei Wochen in zwei Schichten im Contact Center. Auch hier haben wir wieder die Menschen vorgestellt und die Arbeitsabläufe gezeigt.

Das hat sicher geholfen, den erfolgreichen Start des Projekts zu sichern. Was aber wirklich den Ausschlag gegeben hat, war unsere Leistung. Wir haben bewiesen, dass man den Kunden absolut mittels eines zentralen telefonischen Eingangsfensters bedienen kann, ohne damit an Qualität einzubüßen: Seit wir aktiv Cross-Selling und Outbound-Telemarketing betreiben, sehen sogar die Kritiker, dass dies ein sehr Erfolg versprechender Vertriebskanal ist.

**?Redaktion:** Welchen Ratschlag können Sie Managern von Inhouse-Call Centern mit auf den Weg geben, wenn es darum geht, interne Akzeptanz zu erlangen?

**|Hügli:** Die Unterstützung des Vorhabens durch die oberste Geschäftsleitung ist ein absolutes Muss. Nur wenn das Management hinter dem Call Center und dem CRM-Gedanken steht, kann man es auch erfolgreich einführen. Ein wesentlicher Punkt ist vielleicht auch noch die physische Präsenz. Ich habe das Glück, bei der internen Vertriebs-sitzung dabei sein zu können, bin somit



Call Center-Agent Simon Tschupp an seinem Arbeitsplatz bei der LUKB.

Inbound-Service Center zum anspruchsvollen Kundenservice inklusi-

ve Outbound-Kundenbetreuung und Vertriebsunterstützung. Der Selbsterledigungsgrad konnte von anfänglichen 42 Prozent auf 80 Prozent gesteigert werden. Die direkte Kundenansprache war äußerst erfolgreich. Es wurden rund 5.000 Leads durch Contact Center-Agents generiert und mittels CRM weitergeleitet. Das sind Ergebnisse, die sich sehen lassen können. Für Daniel Hügli ist die Arbeit aber noch lange nicht erledigt: In diesem Jahr soll in einer dritten Phase eine höhere Beratungs- und Abschlusskompetenz im Call Center der Luzerner Kantonalbank verwirklicht werden. Schon jetzt aber hat Daniel Hügli laut Stefan Buess „eindrücklich bewiesen, dass auch eine traditionelle Kantonalbank ihre Kunden mittels aktivem Telemarketing ansprechen darf und kann.“ Das wird zu Recht nicht nur mit Erfolg – sondern auch mit dem CAT-Award belohnt. ■

Vera Hermes

## Interview

immer ansprechbar, wenn es um kritische Problemstellungen geht und kann dann auch gleich Einfluss nehmen oder Aufklärungsarbeit leisten.

**Redaktion:** Welchen Stellenwert hat der Direktvertrieb via Contact Center bei der Luzerner Kantonalbank heute?

**Hügli:** Einen sehr hohen! Gewisse Kundensegmente werden nur noch durch den Vertriebskanal Contact Center bedient, alle Standardprodukte können direkt bei einem Agenten abgeschlossen werden. Dies war vor allem durch eine konsequente Anwendung der Multi-Channel-Strategie möglich, die von unserem Vertriebschef voll und ganz unterstützt wird.

**Redaktion:** Sie haben in der Bewerbung für den CAT-Award geschrieben, eine höhere Beratungs- und Abschlusskompetenz sei das Ziel für 2005. Wie verwirklichen Sie dieses Ziel? Und: Gibt es schon erste Erfolge?

**Hügli:** Der Schlüssel zum Erfolg sind die Mitarbeiter. Wenn wir es schaffen, ihre Kompetenz in der Produktberatung

und im Verkaufsgespräch zu steigern, erreichen wir auch unsere Ziele. Dies stellen wir mit einer konsequenten Ausbildung und mit regelmäßigen Coachings sicher. Die Fachausbildung führen wir selber mit internen Know-how-Trägern durch. Für die Verkaufsschulung arbeiten wir mit externen Verkaufstrainern zusammen. Die Zahlen des ersten Quartals weisen schon wieder eine deutliche Steigerung der Abschlussquoten auf.

**Redaktion:** Was macht Ihnen in Ihrem Beruf besonders viel Spaß?

**Hügli:** Spaß macht mir besonders die intensive Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitern. Egal ob ich mich in strategischen Themen mit meinem Vorgesetzten auseinander setzen oder mich in der operativen Umsetzung auf meine hervorragenden Teamleiter verlassen kann oder mich individuell mit den Bedürfnissen oder der Personalentwicklung meiner Agenten auseinander setze – immer ist es für mich ein wertvolles Geben und Nehmen, das uns auf dem Weg der gemeinsamen Zielerreichung weiterbringt. ■



Markus Schweizer,  
Thomas Rudolph



## Wenn Käufer streiken

Mit klarem Profil gegen Consumer Confusion und Kaufmüdigkeit

2004. 183 S. Geb. EUR 38,00

Handelsleistungen werden immer komplexer und austauschbar. Die Konsequenz der Kunden: Sie kaufen nicht mehr, sie streiken. „Consumer Confusion“ heißt das Stichwort.

Die Autoren beschreiben, wie Anbieter konkrete Ursachen dieser „Käuferverwirrung“ identifizieren können. Und sie liefern Tipps, wie Hersteller und Händler ihrem Unternehmen und ihren Produkten ein starkes Profil geben und so die Kaufbereitschaft beim Kunden erhöhen können.

**FAX-BESTELLUNG**  
**06 11. 78 78 - 420**

**Ja,** ich bestelle \_\_\_\_\_ Exemplare

Markus Schweizer, Thomas Rudolph

**Wenn Käufer streiken**

2004. 183 S. Geb. EUR 38,00

zuzügl. Versand EUR 3,32 ISBN 3-409-12677-5

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Straße (bitte kein Postfach!) \_\_\_\_\_

PLZ/Ort \_\_\_\_\_

Datum, Unterschrift \_\_\_\_\_ 221 05 003

Änderungen vorbehalten. Stand: Mai 2005.  
Geschäftsführer: Andreas Kösters. AG Wiesbaden HRB 9754

Gabler Verlag  
Abraham-Lincoln-Str. 46  
65189 Wiesbaden  
www.gabler.de

