

CAt-Award 2017 für Deutschland

Wenn ein Unternehmen über eine gewisse Tradition verfügt, dann schlägt sich das meist auch in den Strukturen nieder. Was schon seit Jahren oder Jahrzehnten gleich ablief, scheint ja gut zu funktionieren. Das muss man nicht ändern oder gar hinterfragen. Oder vielleicht doch? Ist es eventuell möglich, mit mehr Zusammenarbeit und mehr Kooperation die Effektivität des Handelns deutlich zu erhöhen? Es ist möglich. Dafür wurde Isabella Martorell Naßl mit dem CAt-Award 2017 für Deutschland ausgezeichnet.



„Jedes Gespräch bringt Dich voran ...“

Man merkt sehr schnell, dass sie ganz genau weiß, wovon sie spricht. Isabella Martorell Naßl ringt nicht um Wörter und Sätze, wenn sie über ihre Projekte berichtet; sie spricht ruhig und bestimmt. Fachbegriffe aus dem Controlling oder der Versicherungsbranche streut sie wie selbstverständlich ein. Sie will damit keineswegs ihre Gesprächspartner beeindrucken, diese Begriffe gehören bei ihr zum normalen

Wortschatz, den sie sich in gut 25 Jahren Berufserfahrung erarbeitet hat.

Isabella Martorell Naßl, Tochter deutsch-spanischer Eltern, ist heute Leiterin des Bereichs Betrieb im Konzern VKB und gleichzeitig Geschäftsführerin der COMBITEL Gesellschaft für Dialogmarketing mbH, dem internen Dienstleister im Kundenservice des Konzerns. Den Job im Versicherungswesen hat sie von der Pike auf gelernt. Neben einem Studi-

um der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkten in Finanzen und Controlling machte sie Anfang der 90er Jahre auch eine Ausbildung zur Versicherungskauffrau. Nach zwei Stationen bei Consultingunternehmen kam sie 1998 als Abteilungsleiterin zum Konzern und blieb.

Wer verstehen will, was Martorell Naßls preisgekröntes Projekt ausmacht, der muss zunächst ein wenig tiefer in die Struktur eines Versicherungskonzerns

einsteigen. Der Konzern VKB hat seine Wurzeln in der von König Maximilian I. Joseph von Bayern 1811 gegründeten Brandversicherungsanstalt. Im Laufe der Zeit erweiterte sich die Produktpalette zu einem umfassenden Angebot für Versicherungen jeder Art. „Die Unternehmen des VKB-Konzerns waren bisher strukturell spartenorientiert – in so genannten Silos – aufgestellt“, sagt Martorell Naßl und meint damit die Unterscheidung in die drei Bereiche Lebens-, Kranken- und Kompositversicherungen. Unter Letztgenannten verstehen Fachleute zum Beispiel Sach-, Unfall- oder Kfz-Versicherungen. In jedem einzelnen Silo wird zudem nach „Betrieb“ und „Leistung/Schaden“ unterschieden. Grob gesagt sorgen die einen für Verträge und Verwaltung, die anderen für die Bearbeitung von Schadensfällen.

Silodenken ohne Synergienutzung

Dem Kunden sind solche Unterscheidungen weitgehend egal. Für ihn ist es immer das gleiche Versicherungsunternehmen. Nach innen aber entpuppt sich eben dieses als sehr kompliziertes Gebilde. Und das bekam dann auch wieder der Kunde zu spüren, so Martorell Naßl: „Es gab zu viele unterschiedliche Kontaktpunkte der Kunden. Zudem fehlte Klarheit über die Bedürfnisse der Kunden und auch der Vertriebspartner.“ Man stelle sich einen

Anrufer vor, der eine Kopie seines Kfz-Versicherungsvertrags benötigt und dem dann einfällt, auch noch eine Frage zu seiner Lebensversicherung zu haben. Das klappte in einem Anruf nicht; falsches „Silo“ – keine Auskunft möglich. Von einem einheitlichen Auftreten konnte da eher nicht gesprochen werden.

Aber auch im Sinne des betriebswirtschaftlichen Ergebnisses gab es Möglichkeiten zur Verbesserung, denn potenziell vorhandene Synergien zwischen den Sparten wurden ebenso wenig genutzt wie einheitliche Steuerungstools zur Kundenansprache. Der Kundenkontakt, so die Quintessenz, konnte durchaus optimiert werden. „Hier musste dringend etwas getan werden, denn Kunden haben heute eine andere Erwartungshaltung an den Service eines Unternehmens als früher“, so Martorell Naßl. Auch habe sich die Arbeitsmethodik gewandelt: weg von physischer Präsenz, hin zu digitaler Aufbereitung von Unterlagen und Informationen.

Einen Optimierungsbedarf stellte man im Konzern VKB aber auch intern fest: „Die Motivation der Mitarbeiter, Wissen zu transferieren oder auch kreative Vorschläge einzubringen, war nur sehr gering ausgeprägt.“ Viele Baustellen also, die zu bearbeiten waren.

Die Axt an derart substanzielle Strukturfragen zu legen bedeutet, dass man in

letzter Konsequenz mit Diskussionen um Service-Level oder Mitarbeitermotivation alleine nicht vorankommt. Entsprechend wurden auch die Ziele sehr weitreichend formuliert. „Wir haben uns als Leitmotto ‚VKB – Das sind wir‘ gegeben und daraus Punkte abgeleitet, die für die weitere Entwicklung des Unternehmens wesentlich sind“, so Isabella Martorell Naßl. Die vier Zieldimensionen lauteten: Steigerung der Kundenzufriedenheit, Erhöhung der Ertragskraft, Verbesserung der Effizienz und Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit (siehe auch Grafik unten). Ziele, die nicht nur auf Vorstandsebene absegnet werden mussten, sondern auch ihre Zeit zur Umsetzung benötigen. 2012 fand der Startschuss statt, vollständig abgeschlossen ist der Prozess nach wie vor nicht.

Mit „COO“ zu besserem Kundenservice

Gestartet wurde das „Programm COO“, das sich in ein knappes Dutzend einzelner Aktivitäten untergliederte. Martorell Naßl: „Wir wollten damit einen einheitlichen Auftritt nach außen erreichen, Service aus einer Hand bieten und die Beratungsqualität erhöhen.“ Zudem sollten die Mitarbeiter dank klar geregelter Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten mehr Zeit für die Kunden bekommen und sich als „Kümmerer“ verstehen.

VKB – DAS SIND WIR

Quelle: VKB

Zieldimensionen des Programms

- Watson@vkb
- elektronische Versicherungsbestätigung (eVB)
- VKBrain



Ertragskraft



- elektronische Versicherungsbestätigung (eVB)
- einheitliche integrierte Steuerung

Bereich Betrieb

- einheitliche integrierte Steuerung
- neue Struktur



Mitarbeiterzufriedenheit



- VKBMit
- VKBrain
- Stehkonvent 2.0

Jeden Tag erhält der VKB-Konzern von seinen Kunden an die 20 000 Dokumente mit Anliegen jeder Art. Hier unterstützt inzwischen durch die von IBM entwickelte künstliche Intelligenz „Watson“. Sie hilft, Kundenanliegen besser zu verstehen und zielgerichteter zu kommunizieren. Watson zeigt den Mitarbeitern auch an, auf welchem Kommunikationsweg (telefonischer Rückruf, E-Mail oder Brief) der Kunde seine Antwort erwartet, wenn er dies im Kundenschreiben erwähnt hat.

» „Am Beginn des Prozesses waren die Mitarbeiter zögerlich, da war es etwas schwierig, sie auf dem Weg mitzunehmen“, beschreibt Martorell Naßl die ersten Schritte. Es ist durchaus verständlich, wurden doch – um im Bild der Silos zu bleiben – Rohre und Verbindungen zwischen den einzelnen Türmen gelegt, die es bislang nicht gab. Eines der vielen Projekte trug den Namen „VKBrain“ und sollte genau diese neuen Verbindungen zum Austausch von Wissen nutzen. Profitieren sollten davon die Mitarbeiter mit Kundenkontakt. Sie müssen jeden Tag Kundeninformationen verarbeiten, die über die verschiedensten Kanäle kommen und ganz unterschiedliche Themen betreffen. Da sind Stress und Unzufriedenheit vorprogrammiert, wenn notwendige Dokumente dezentral und nicht nach einem einheitlichen Schema abgelegt werden,

Isabella Martorell Naßl hält wenig von klassischen Meetings. Die sind inzwischen so genannten „Stehkonvents“ gewichen.

erst nach langem oder kompliziertem Suchen auffindbar oder inhaltlich gar nicht mehr aktuell sind. „Im Extremfall führt das zu Doppelarbeit, zu falschen Auskünften, zu Fehlentscheidungen, in jedem Fall aber zu einer sinkenden Motivation und geringerer Kundenzufriedenheit“, so Isabella Martorell Naßl.

Mit der Anschaffung einer neuen, für alle Abteilungen identischen Software wurde die Basis gelegt, inhaltlich ausreichend und zukunftssicher war das aber noch nicht: „Wir haben vorhandenes Wissen natürlich in die neue Lösung eingear-

beitet, wichtiger aber war, den zukünftigen Prozess zu implementieren.“ Dazu gehören zum Beispiel ein Vier-Augen-Prinzip bei der Erstellung von Informationen, Redaktionsgruppen sowie Wiedervorlage- und Ablaufdaten, um die Aktualität der Informationen sicher zu stellen. Selbstverständlich wurden auch die Eingabemasken vereinheitlicht und klar geregelt, wie Übergaben zu handhaben sind.

Mitarbeiter und Kunden reagieren positiv

Die Mitarbeiter haben nun neue Suchoptionen zur Verfügung, um die für den jeweiligen Kunden und seine Anfrage relevanten Informationen zu erhalten. Neu ist auch, dass direkte Verlinkungen und Verknüpfungen zu verwandten Themen angeboten werden – die angestrebte Funktion des Mitarbeiters als „Kümmerer“ wird so wesentlich unterstützt. VKBrain ist seit Januar 2017 im Probeinsatz und sorgt bereits jetzt für positive Ergebnisse. Die Mitarbeiter und auch der in allen Schritten involvierte Betriebsrat äußern sich trotz anfänglicher Skepsis sehr zufrieden.

Das liegt sicher auch an der aktiven Einbindung der Mitarbeiter, bei der sie etwa über Feedback-Funktionen Lösungsmöglichkeiten mitgestalten können. Auf der zentralen Plattform „VKBMit“ können Verbesserungsvorschläge hinterlegt werden – in den vergangenen eineinhalb Jahren waren es bereits rund 1 000, die hier eingegangen sind. Damit die entsprechende Wertschätzung gewährleistet bleibt, ist die Liste nicht nur allen Mitarbeitern zugänglich, es ist auch ersichtlich, welche Vorschläge bereits umgesetzt wurden. Bei einer monatlichen Auslosung unter allen Einreichern ist neben einem Wanderpokal ein Preis der besondere Renner, wie Martorell Naßl weiß: „Spannend ist ja oft, was man sich so nicht kaufen kann oder kaufen würde. Daher liegt es ganz hoch im

In die Veränderungsprozesse beim Konzern VKB war und ist auch die COMBITEL Gesellschaft für Dialog-Marketing mbH eingebunden. Als Joint Venture gegründet, ist der Dienstleister seit 2007 eine 100-prozentige Tochter des Versicherungsunternehmens.



Foto: © COMBITEL Gesellschaft für Dialog-Marketing mbH

Kurs, einmal in einer Vorstandslimousine heimfahren zu dürfen.“

Martorell Naßl weiß die Kommunikation mit den Mitarbeitern zu schätzen: „In jedem Gespräch erfährst du etwas Neues, jedes Gespräch bringt dich voran.“ Wenig hingegen hält sie von klassischen Meetings. Die sind inzwischen so genannten „Stehkonvents“ gewichen. Statt einmal pro Woche in epischer und ermüdender Breite, treffen sich die Abteilungen nun täglich – aber nur für maximal eine Viertelstunde und mit klarer Ablaufplanung. So sind alle Mitarbeiter immer auf dem aktuellen Stand und auch bei weitreichenden Entscheidungen informiert.

Die Kunden reagieren ebenfalls auf die Maßnahmen. Isabella Martorell Naßl bestätigt: „Dies wird an entsprechenden KPIs überprüft und kontinuierlich gemessen – die Entwicklung ist sehr positiv.“ Dass so auch die Kosten gesenkt und die Erträge gesteigert werden konnten, ist ein zusätzlicher erfreulicher Aspekt.

Internen Dienstleister marktfähig machen

In die Veränderungsprozesse im Konzern VKB war und ist auch die COMBITEL Gesellschaft für Dialog-Marketing mbH eingebunden. Als Joint Venture gegründet, ist der Dienstleister seit 2007 eine 100-prozentige Tochter des Versicherungsunternehmens. „Eine strategische Zielsetzung der COMBITEL lautet Wachstum“, sagt Isabella Martorell Naßl, die ja auch die Geschäfte der Tochtergesellschaft verantwortet.

CAT-AWARD 2018



Im nächsten Jahr wird der CAT-Award für die Call Center-Manager des Jahres aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bereits zum 18. Mal verliehen. CallCenter-Profi hat die Bewerbungsunterlagen und allgemeine Informationen zur Bewerbung, Nominierung und Verleihung schon für 2018 aktualisiert. Damit ist die neue Bewerbungsrunde so früh wie nie zuvor eingeläutet. Alle Details zur höchsten personenbezogenen Auszeichnung im Call und Contact Center-Segment, die „Hall of Fame“ aller bisherigen Gewinner sowie die Porträts der ausgezeichneten Projekte und der dazugehörigen Macher unter: www.callcenterprofi.de/cat-award



Dieses Wachstum soll nicht nur intern, sondern auch über Drittgeschäft erzielt werden. „Aktuell liegt das Verhältnis bei etwa 70 zu 30 zugunsten der internen Aufträge.“

Im vergangenen Jahr wurde die Struktur des Unternehmens auf den Prüfstand gestellt und an einer einheitlichen und vernetzten Steuerung mit dem VKB-Konzern gearbeitet. Ergebnis: schlankere Strukturen mit neu definierten Führungsspannen, kurze Entscheidungswege durch eindeutige Zuordnungen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten und die Installation eines Service-Managers, der Kontakt zum Kunden hält und sich um seine Belange kümmert. „Wir haben die Motivation der Mitarbeiter dadurch erheblich steigern können“, so die COMBITEL-Geschäftsführerin, „die Mitarbeiter zeigen mehr Eigenverantwortung dank klar definierter Rollen und Aufgabenbereiche.“ Zur Vervollständigung dieses Projektes ist ein Tool zur Personaleinsatzplanung in

der Pilotphase, das die Kapazitäten zwischen dem VKB-Konzern und der COMBITEL besser koordinieren soll.

Vieles ist auf dem Weg, manches auch bereits in Betrieb. So wird es für Isabella Martorell Naßl, der die deutsch-spanischen Eltern nicht nur einen klangvollen Namen bescherten, sondern offensichtlich auch Fernweh vermittelten, in Zukunft vielleicht wieder mehr Zeit geben, auf Reisen zu gehen. „Reisen zählt in unserer Familie zu den liebsten Hobbys“, berichtet die Mutter von zwei Kindern. Zwei Wochen am Strand zu liegen, ist ihr dabei zu wenig. Deshalb stehen auch Touren mit dem Kajak oder Städtetrips auf dem Programm. „Als Familie muss man natürlich möglichst allen Wünschen gerecht werden.“ Wer sich im Beruf der Wertschätzung gegenüber allen Beteiligten verschrieben hat, der wird das sicher auch zuhause schaffen.

Holger Albers



Seien Sie Ihrer Zielgruppe 12 Monate vor Augen auf dem Poster zum CallCenterProfi-Ranking 2017

Sie wollen dabei sein? So erreichen Sie uns:

Klaus Molt
Telefon: +49 2131 74047-0
Fax: +49 2131 74047-60
E-Mail: km@molt-medianservices.de

Michael Cistecky
Telefon: +49 2131 74047-0
Fax: +49 2131 74047-60
Mail: mc@molt-medianservices.de