

Case Study

Vom Cost- zum Value-Center – Die Transformation in der Service Erbringung bei Raiffeisen

Raiffeisen ist die drittgrösste Bankengruppe der Schweiz und führend im Retail-Geschäft. Um nachhaltig erfolgreich zu sein braucht es eine starke Organisation mit klar definierten Strukturen, zeitgemässe Produkte und Dienstleistungen, engagierte Mitarbeitende und verlässliche Partner. Das Raiffeisen Kunden Service Center bietet Dienstleistungen für Privat- und Firmenkunden an und kümmert sich telefonisch um die Anliegen ihrer 3.6 Millionen Kunden. Dabei unterstützt Callpoint die Raiffeisen als strategischer Partner.



Ausgangslage

Das Serviceangebot des Kunden Service Centers der Raiffeisen unterteilt sich in die vier Bereiche Bankenservice für Raiffeisenbanken, Outbound, Firmenkunden Admin-Service und Hotlines. Um die Qualität der Beratungsleistungen zu steigern und gleichzeitig Kosten einzusparen, hat sich die Raiffeisen entschieden, Teile der Hotline outzusourcen. Bankfachliche Kundenanliegen werden weiterhin Inhouse bei Raiffeisen betrieben, outgesourced sind Anrufe rund um E-Banking, Login und TWINT.

Die hohen regulatorischen Hürden in der Finanzindustrie, eine hohe Volumen-Unsicherheit, höchste Anforderungen an die ICT-Infrastruktur, Flexibilität und Skalierbarkeit und die damals geltenden Covid-Restriktionen stellten dabei ganz besondere Herausforderungen dar.

Zielsetzung

Durch die Outsourcing-Strategie sollte, neben einer Kosteneinsparung, vor allem Mehrwert in der Serviceerbringung generiert werden. Durch das Up-Skilling der internen Mitarbeitenden sollten diese mehr Beratungskompetenz erlangen und sich somit mehr Zeit für die werthaltigen Gespräche nehmen können. Der Etablierung einer langfristigen Partnerschaft mit einem professionellen Outsourcing-Dienstleister kam dabei eine besondere Bedeutung zu. Die Partnerschaft mit Callpoint sollte zudem mehr Flexibilität (schnelles hoch- und runterskalieren), kontrolliertes Wachstum und internes Benchmarking ermöglichen und die strategische Entwicklung der Raiffeisen unterstützen.

Warum Callpoint?

Die hohen Projektanforderungen und grossen Herausforderungen machten die Auswahl des passenden Outsourcing-Dienstleisters zur zentralen Aufgabe. Mit Callpoint hat die Raiffeisen den perfekten Partner

für ihre Outsourcing-Strategie gefunden. Ausschlaggebend für die Auswahl von Callpoint waren ihre Swiss made Services mit mehrsprachigen Schweizer Kundenberater:innen, ihr regulatorisches Know-how rund um die Bestimmungen des Bankengesetzes, des Geldwäschereigesetzes, dem FINMA-Rundschreiben 2018/3 betr. Outsourcing und dem CH-Datenschutzgesetz, die gewährleistete Flexibilität und Skalierbarkeit und der perfekte Match hinsichtlich Werte & Kultur.

Vorgehensweise

Die gemeinsame minutiöse Planung und eine zielorientierte, entscheidungsfähige Projektorganisation bildeten das Fundament des Outsourcing-Projekts. Das technische und räumliche Set-up, die Rekrutierung, das Onboarding und die Ausbildung der Hotline-Mitarbeitenden und die regulatorischen Anforderungen waren wesentliche Projektbestandteile. All diese Arbeitspakete wurden intensiv besprochen und geplant.

Die schlagkräftige Projektorganisation besteht aus einem Steuerungsausschuss, einer Kernteam-Gesamtleitung und den Projekt-Fachbereichen Operations/Ausbildung/IKS, Personal & Recruiting, Workflowmanagement und Infrastruktur, Hard- und Software. In jeder Einheit sind sowohl Mitarbeitende der Raiffeisen und auch von Callpoint vertreten. Zusätzliche Fachspezialisten wurden bei Bedarf hinzugezogen.

Dem störungsfreien Betrieb der ICT-Infrastruktur kam eine fundamentale Rolle bei der einwandfreien und reibungslosen Leistungserbringung zu. Hierfür hat Callpoint ein mehrstufiges Sicherheitskonzept entwickelt und implementiert, welches eine hohe Systemverfügbarkeit mit zwei redundanten und physisch getrennten Data Centers in Basel und Fribourg gewährleistet. Auch ein Pandemie-Notfallkonzept wurde entwickelt, getestet und eingeführt, dieses hat sich ohne Leistungs- und Qualitätseinbussen bewährt.

Das räumliche Set-up wurde nach der Pilotphase implementiert. Die Hotline-Mitarbeitenden von Callpoint arbeiten jetzt in einem räumlich abgetrennten Bereich mit eigener Zutrittskontrolle, um den hohen Sicherheitsanforderungen gerecht zu werden oder im Home-Office.

Auch die Kompetenz der Hotline-Mitarbeitenden ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Um eine kompetente Betreuung der Raiffeisen-Kunden zu gewährleisten, wurde ein standardisierter Mitarbeitenden-Life-Cycle implementiert. Ändert sich das Volumen und steigt der Personalbedarf, werden von der Projekteinheit Recruiting (Callpoint) intern und extern neue Mitarbeitende für das Raiffeisen-Mandat rekrutiert. Die durch den Bewerbungsprozess vorselektionierten Kandidat:innen werden danach von Raiffeisen einem Screening unterzogen. Im Anschluss führt Raiffeisen einen Qualifikations- und Akzeptanzentscheid durch und meldet diesen an Callpoint. Nach dem Onboarding beginnt der Schulungsprozess, danach gibt es laufende Qualitätskontrollen. Zukünftig ist die Weiterentwicklung der Callpoint Mitarbeitenden mittels CYP-Modulen geplant.

Das umfassende Qualitätssicherungskonzept mit permanentem Monitoring, die Definition eines KPI-Sets und die laufende transparente Kommunikation sind ebenfalls kritische Erfolgsfaktoren.

Das Outsourcing-Projekt hat mit einer 9-monatigen Pilotphase gestartet, wurde dann auf 10 Seats erhöht und wird jährlich um ca. 60 % hochskaliert bis auf ca. 50 Mitarbeitende.

Ergebnisse

Neben Kosteneinsparungen wurden mehrheitlich Qualitätssteigerungen realisiert. Einsparungen wurden hauptsächlich erzielt, weil der erhöhte Personalbedarf nicht zu Raiffeisen-internen Konditionen und Arbeitsplatzkosten gedeckt werden musste.

Durch die Erhöhung der Erreichbarkeit und Reduktion der Wartezeiten konnte die Kundenzufriedenheit erheblich gesteigert werden. Die Auslagerung der «Support-Calls» und damit die Entlastung der internen Mitarbeitenden ermöglichte eine Erhöhung der Beratungszeit und -qualität. So können die Raiffeisen-Kernkompetenzen besser wahrgenommen werden und die Transformation von einem Cost- zu einem Value-Center wurde erfolgreich umgesetzt.