

Deloitte.

Service rund um die Uhr
Contact-Center in der Vertriebssteuerung

Steigerung von Kundenzufriedenheit und Servicequalität
sowie Senkung der Kosten durch zielgerichteten Einsatz



Deloitte.

Service rund um die Uhr

Contact-Center in der Vertriebssteuerung

Inhalt

-
- 5** Deloitte Studie zu Praxis und Optimierungspotenzial der Vertriebssteuerung durch den zielgerichteten Einsatz von Contact-Centern
 - 6** Konzeption und Ablauf der Studie
 - 7** Sechs Erkenntnisse zu Kundenzufriedenheit, Servicequalität und Kostensenkung
 - 23** Fazit und Ausblick
-

Deloitte-Studie zu Praxis und Optimierungspotenzial der Vertriebssteuerung durch Contact-Center

Potenziale zur Steigerung von Kundenzufriedenheit und Servicequalität zur Senkung der Kosten durch Contact-Center

Nur noch eine Rufnummer merken, jederzeit von einem Mitarbeiter, der über alle aktuellen und vergangenen Finanztransaktionen informiert ist, kompetent beraten werden, Transaktionen über verschiedene Kommunikationskanäle sicher und schnell ausführen können sowie auf Wunsch einen persönlichen Termin in der nächstgelegenen Filiale erhalten – und das alles rund um die Uhr. Diese Wunschvorstellung von Bankkunden ist bei einigen Finanzdienstleistern bereits Realität geworden. Technisch moderne und mit gut ausgebildeten Mitarbeitern besetzte Contact-Center sind ein ideales Instrument zur kundenorientierten Vertriebssteuerung. Deloitte Consulting hat unter den führenden deutschen Finanzinstituten eine Umfrage durchgeführt, um Status und Trends beim Einsatz von Contact-Centern zu ermitteln.

Im Zuge der Finanzmarktkrise sind für viele Finanzdienstleister die Erträge aus dem Kapitalmarktgeschäft substantiell zurückgegangen. Aus diesem Grund sehen sich Finanzdienstleister vermehrt nach alternativen Quellen zur Sicherstellung ihrer Renditeerwartungen um und entdecken dabei den Privatkunden im Retail-Geschäft neu. In den vergangenen Jahren haben die Fokussierung auf andere Geschäftsfelder und die Durchführung von Kostenreduktionsprogrammen bei den Finanzdienstleistern zu

einer Einschränkung von Serviceleistungen geführt, was es nun erschwert, den informierten und anspruchsvollen Privatkunden den bestmöglichen Service effizient anzubieten. Um hier Abhilfe zu schaffen, bieten sich Contact-Center aufgrund ihrer Flexibilität, ihrer Schlagkraft und der großteils qualifizierten Mitarbeiter als Instrument geradezu an. Sie eignen sich sowohl für die Neukundengewinnung als auch für die Bindung profitabler Bestandskunden durch gezielte Ansprache.

Vor dem Hintergrund bevorstehender Gesetzesänderungen (Novellierung des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb) und der dadurch erschwerten Akquisition von Neukunden gewinnt die Steigerung der Kundenloyalität, wie sie durch den Einsatz von Contact-Centern erreicht werden kann, sogar noch weiter an Bedeutung. Für einen Finanzdienstleister stellt sich dabei die Frage, ob er das Contact-Center als vollwertigen und eigenständigen Vertriebskanal einsetzen möchte oder lediglich als Unterstützung der vorhandenen Vertriebskanäle – beide Varianten können hier abhängig von der Vertriebsstrategie sinnvoll sein.

Wie die größten deutschen Finanzdienstleister den aktuellen Herausforderungen im Vertrieb insbesondere durch den Einsatz von Contact-Centern gerecht werden, untersucht die vorliegende Studie.

Konzeption und Ablauf der Studie

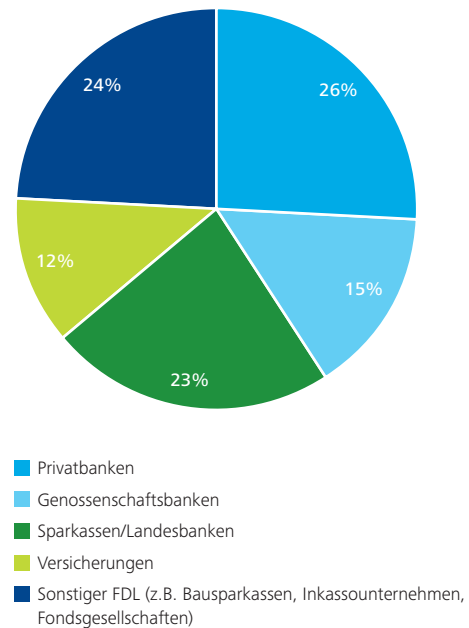
Ziel der empirischen Studie von Deloitte war es, zu verstehen, inwiefern Contact-Center bei Finanzdienstleistern (FDL) bereits als zentrales Element einer kundenorientierten Vertriebsstrategie eingesetzt werden. Der hierzu eingesetzte Fragebogen enthielt 22 Fragen zu vier Themenbereichen:

- Strategische Gründe für die Einrichtung eines Contact-Centers
- Aufbau- und ablauforganisatorische Ausrichtung
- Umfang des Serviceangebots
- Technologische Ausgestaltung

Es wurden die 140 größten Banken, Versicherungen und sonstigen Finanzdienstleister (Bausparkassen, Fondsgesellschaften, Inkassodienstleister) Deutschlands angesprochen. Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen von telefonischen Interviews mittels des zuvor dargestellten strukturierten Fragebogens. Die sehr hohe Rücklaufquote von knapp 25% verdeutlicht die Relevanz der Thematik.

Die nebenstehende Grafik stellt die Verteilung der Finanzdienstleister, die geantwortet haben, auf die einzelnen Institutsgruppen dar.

Abb. 1 – Institutsgruppen



Sechs Erkenntnisse zu Kundenzufriedenheit, Servicequalität und Kostensenkung

1. Hauptfokus von Contact-Centern ist der Kundenservice

Im Rahmen der Vertriebssteuerung dienen Contact-Center hauptsächlich der Sicherstellung des Kundenservice im Inbound. Das Motiv der Kostenreduktion bleibt wichtig, ist aber nicht zentral.

2. Contact-Center unterstützen etablierte Vertriebskanäle wie die Filiale

Mit dem Einsatz von Contact-Centern werden unterschiedliche Ziele verfolgt: Sie reichen von der einfachen Unterstützung vorhandener Vertriebskanäle bis hin zum Einsatz als vollwertiger eigenständiger Vertriebskanal. Der Umfang und die Art der dem Contact-Center übertragenen Aufgaben werden vorrangig durch die Strategie des Finanzdienstleisters und den dadurch bedingten Stellenwert des Contact-Centers bestimmt.

3. Eine bessere Abstimmung der Vertriebskanäle untereinander spart signifikant Kosten und erhöht parallel Servicequalität und Kundenzufriedenheit

Die Umsetzung der Vertriebsziele über sämtliche Vertriebskanäle hinweg wird nicht bei allen Finanzdienstleistern von einer zentralen Stelle koordiniert. Damit geht einerseits die Gefahr der Kannibalisierung von Vertriebskanälen einher und andererseits die Gefahr von Doppelansprachen. In Rahmen der Studie wurden im Hinblick auf den Zentralisierungsgrad der Steuerung klare Unterschiede zwischen den untersuchten Institutsgruppen (Banken, Versicherungen etc.) festgestellt.

4. Eine zielgerichtete Nutzung vorhandener Fachkompetenzen kann den Vertriebserfolg nachhaltig steigern

Der hohe Anteil an Fachmitarbeitern in den Contact-Centern würde eine stärkere Orientierung auf Beratung und Verkauf erlauben. Nicht selten ist ein Fachmitarbeiteranteil von über 50% in den Contact-Centern anzutreffen; dieses Vertriebspotenzial wird bisher jedoch stärker für den Kundenservice als für den Verkauf genutzt.

5. Ein effektives Risikomanagement sollte sichergestellt werden

Das Management von vertriebsrelevanten Kundeninformationen wird noch nicht effizient durch Tools, entsprechende Prozesse und Anreizsysteme unterstützt. Beispielsweise stehen Informationen über das vom Kunden ausgehende Risiko eher selten in den Systemen des Contact-Centers zur Verfügung und können daher nicht in den Vertriebsprozess einfließen.

6. Deutliches Kostensenkungs- und Qualitätssteigerungspotenzial liegt in der IT-Infrastruktur

Ein Großteil der Befragten sieht Verbesserungspotenzial sowohl bei der technischen Infrastruktur allgemein als auch bei der technischen Integration des Contact-Centers in die Organisation. In die Systemlandschaft der FDL integrierte CRM-Systeme können die Koordination der Vertriebsaktivitäten deutlich verbessern und damit Servicequalität und Kundenzufriedenheit steigern. Weniger als die Hälfte der Befragten setzt bisher CRM-Standardsoftware ein.

Im Folgenden werden die aufgestellten Kernaussagen detailliert und weitere Zusammenhänge beleuchtet.

Hauptfokus von Contact-Centern
ist der Kundenservice

Im Rahmen der Vertriebssteuerung dienen Contact-Center hauptsächlich der Sicherstellung des Kundenservice im Inbound. Das Motiv der Kostenreduktion bleibt wichtig, ist aber nicht zentral.

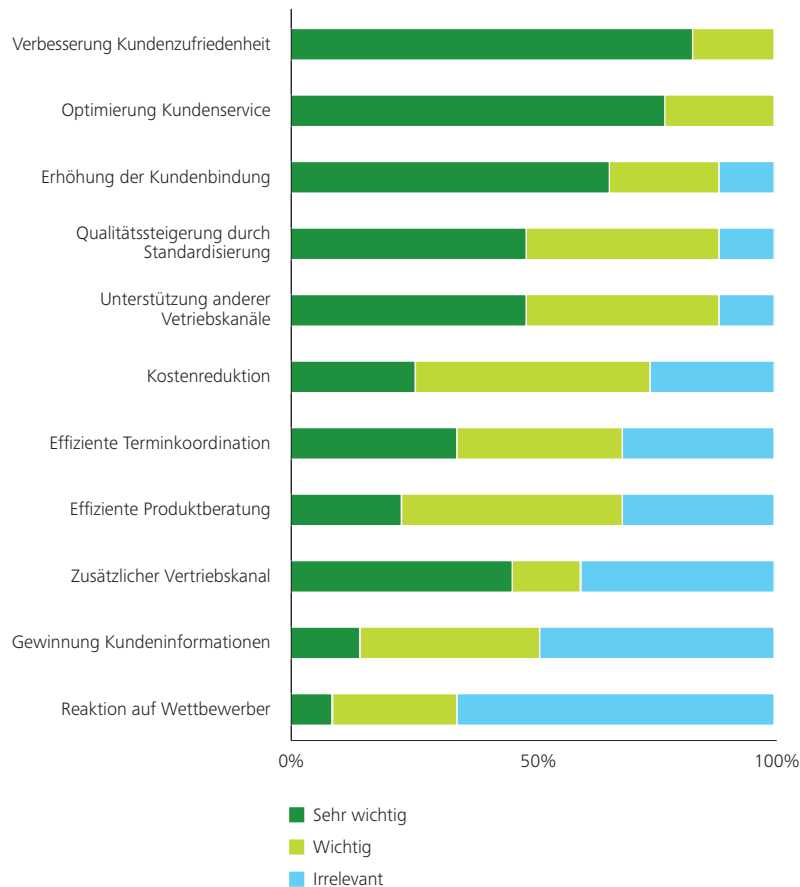
Bei Finanzdienstleistern werden Contact-Center als ein zentrales Element zur Verbesserung des Kundenservice und zur Steigerung der Kundenbindung eingesetzt. Dieses wird unter anderem durch eine hohe Erreichbarkeit, den Einsatz von geschultem Personal und eine hohe Servicequalität sichergestellt.

Daneben spielt die Effizienzsteigerung des Vertriebs noch immer eine große Rolle. Themen wie Standardisierung und Kostenreduktion stehen zwar nicht an vorderster Stelle, sind aber nach wie vor mit 88% bzw. 74% wichtige bis sehr wichtige Motive für den Betrieb eines Contact-Centers.

Darüber hinaus nimmt das Contact-Center in Abhängigkeit von der strategischen Ausrichtung des FDL unterschiedliche Rollen im Vertriebsprozess wahr: 60% der befragten Institute räumen dem Contact-Center eine hohe Bedeutung als eigener Vertriebskanal ein. Daneben gaben 88% an, dass das Contact-Center – ausschließlich oder zusätzlich – zur Unterstützung anderer Vertriebskanäle dient.

Die Gewinnung von Kundeninformationen über das Contact-Center steht derzeit noch nicht im Fokus der Finanzdienstleister. Dies überrascht, denn in diesen Informationen liegt der Schlüssel für zukünftiges Geschäft. Die meisten Institute haben jedoch die Relevanz dieser Komponente erkannt. 20% der Befragten gaben an, dass dieses Thema innerhalb der nächsten drei Jahre stark an Bedeutung gewinnen wird.

Abb. 2 – Gründe von Finanzdienstleistern für den Einsatz von Contact-Centern



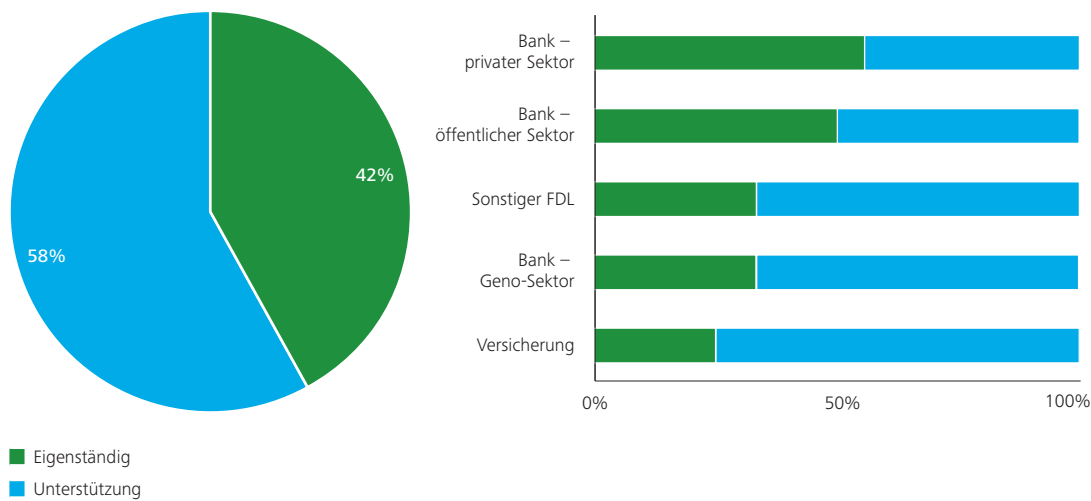
Contact-Center unterstützen etablierte
Vertriebskanäle wie die Filiale

Mit dem Einsatz von Contact-Centern werden unterschiedliche Ziele verfolgt: Sie reichen von der einfachen Unterstützung vorhandener Vertriebskanäle bis hin zum Einsatz als vollwertiger, eigenständiger Vertriebskanal. Der Umfang und die Art der dem Contact-Center übertragenen Aufgaben werden vorrangig durch die Vertriebsstrategie des Finanzdienstleisters und den dadurch bedingten Stellenwert des Contact-Centers bestimmt.

Zwischen den einzelnen Institutsgruppen zeigen sich deutliche Unterschiede im strategischen Verständnis der Contact-Center.

Insbesondere Banken des öffentlichen Sektors sowie Privatbanken setzen Contact-Center als eigenständigen Vertriebskanal ein. Sonstige FDL sowie Banken des Genossektors nutzen das Contact-Center hingegen eher als Ergänzung und Unterstützung der herkömmlichen Vertriebskanäle wie der Filiale.

Abb. 3 – Einsatz von Contact-Centern – Eigenständiger Vertriebskanal versus Unterstützungsfunktion



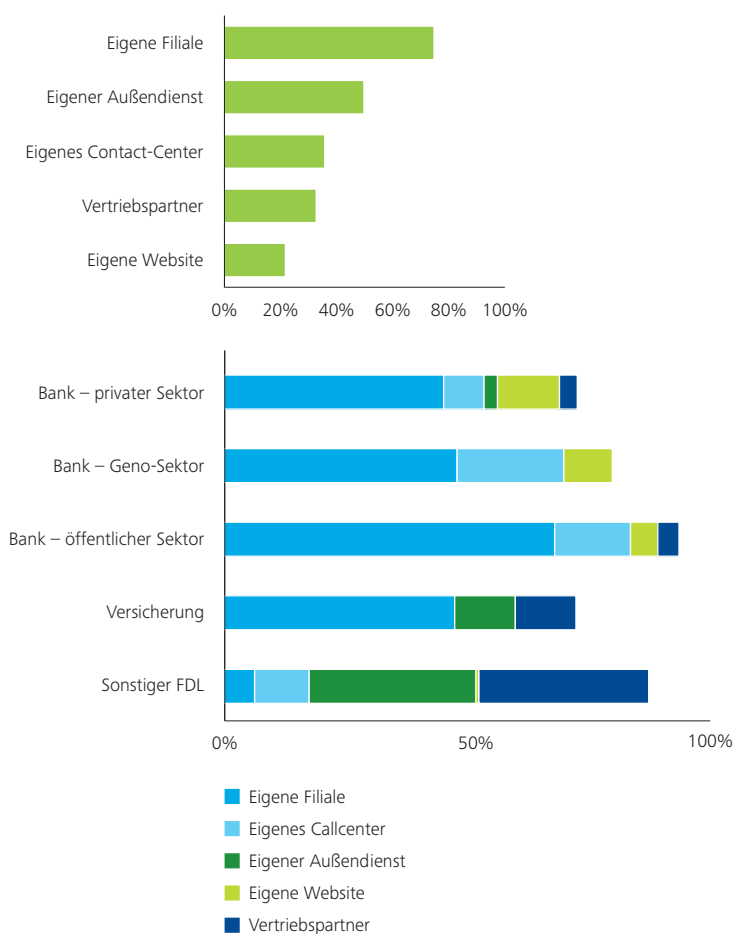
Gemessen am Umsatzanteil ist und bleibt die Filiale bei den Finanzdienstleistern der Vertriebsweg Nummer Eins. Eine Ausnahme bilden hier lediglich die sonstigen FDL, die über ein weniger ausgeprägtes Filialnetz verfügen und den Vertrieb stärker über einen eigenen Außendienst oder Vertriebspartner abwickeln.

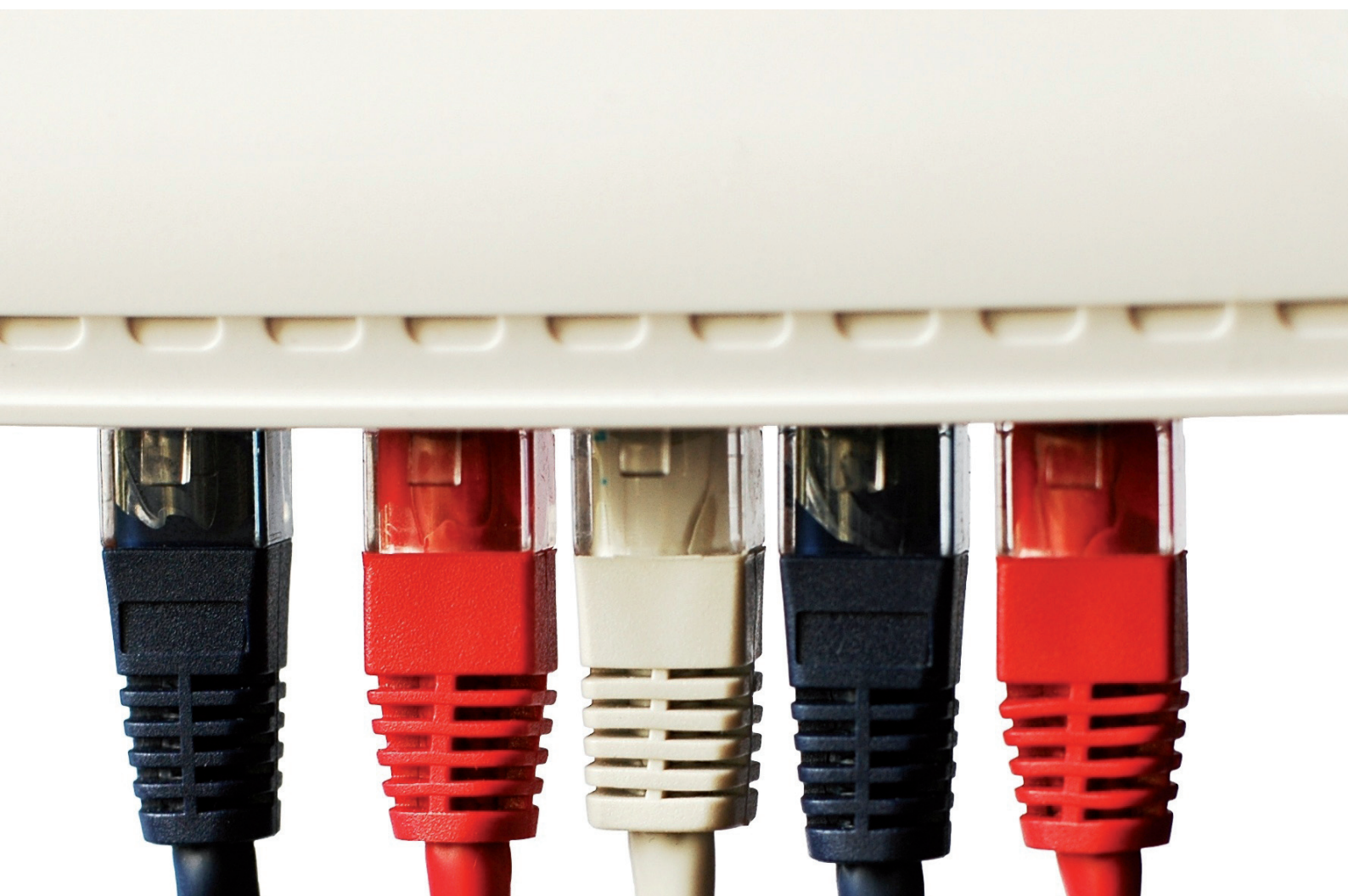
Das Contact-Center wird von den befragten FDL an zweiter Stelle genannt, noch vor Vertriebskooperationen und der eigenen Website.

Bemerkenswert ist, dass die Bedeutung des Contact-Centers bei den Banken im genossenschaftlichen Bereich besonders hoch ist, obwohl hier das Contact-Center im Wesentlichen Unterstützungsfunktion wahrnimmt.

Bei Versicherungen spielen Contact-Center im Vertrieb nur eine untergeordnete Rolle. Sie werden hier hauptsächlich zur Kundeninformation und zum Beschwerdemanagement genutzt.

Abb. 4 – Die wichtigsten Vertriebskanäle der Finanzdienstleister (prozentualer Anteil am Gesamtvertrieb) (Mehrfachnennungen)





Eine bessere Abstimmung der Vertriebskanäle untereinander spart signifikant Kosten und erhöht parallel Servicequalität und Kundenzufriedenheit

Die Umsetzung der Vertriebsziele über sämtliche Vertriebskanäle hinweg wird nicht bei allen Finanzdienstleistern von einer zentralen Stelle koordiniert. Damit geht einerseits die Gefahr der Kannibalisierung von Vertriebskanälen einher und andererseits die Gefahr von Doppelansprachen. In Rahmen der Studie wurden im Hinblick auf den Zentralisierungsgrad der Steuerung klare Unterschiede zwischen den untersuchten Institutsgruppen (Banken, Versicherungen etc.) festgestellt.

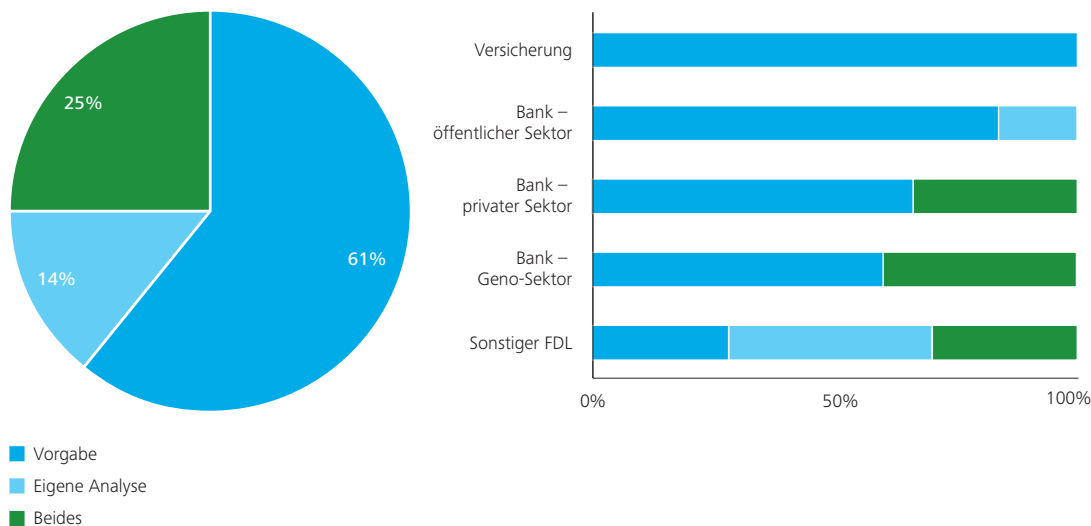
Um eine einheitliche und zielgerichtete Kundenansprache über alle Vertriebskanäle zu gewährleisten, empfiehlt sich eine zentrale Koordinationsstelle, die Vorgaben für Vertrieb und Kommunikation definiert und die Umsetzung anschließend kontrolliert. Dies stellt den einheitlichen Auftritt gegenüber den Kunden sicher, dient der internen Kapazitätssteuerung und erhöht allgemein die Effizienz der Vertriebsaktivitäten.

Vor diesem Hintergrund überraschen die Antworten der Befragten:

Nur in 61% aller Fälle bekommen Contact-Center konkrete Vorgaben entweder von einem Fachbereich oder der zentralen Vertriebssteuerung; d.h., in den verbleibenden 39% der Fälle werden Entscheidungen getroffen, die nicht zwingend den Gesamtvertriebszielen untergeordnet sind; Gefahren liegen in Kannibalisierungseffekten, falschen Vertriebschwerpunkten, Doppelansprachen von Kunden und damit Sinken der Kundenzufriedenheit etc.

Am konsequentesten in der Steuerung sind Versicherungen, gefolgt von den Sparkassen. Privatbanken und genossenschaftliche Banken überlassen ihren Contact-Centern größere Spielräume bei der Planung von Aktivitäten oder Aktionen.

Abb. 5 – Steuerung der Kundenansprache – zentrale Vorgaben versus eigenständige Analyse



Eine zielgerichtete Nutzung vorhandener
Fachkompetenzen kann den Vertriebsserfolg
nachhaltig steigern

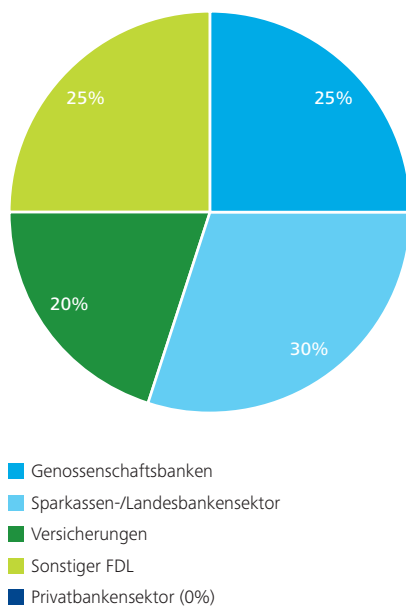
Der hohe Anteil an Fachmitarbeitern in den Contact-Centern würde eine stärkere Orientierung auf Beratung und Verkauf erlauben. Nicht selten ist ein Fachmitarbeiteranteil von über 50% in den Contact-Centern anzutreffen; dieses Vertriebspotenzial wird bisher jedoch stärker für den Kundenservice als für den Verkauf genutzt.

Die Finanzdienstleister wurden nach der Qualifikation befragt, über die die Contact-Center-Mitarbeiter verfügen. Unterschieden wurde nach:

- Fachmitarbeitern, d.h. Bankkaufleuten
- Ausgebildeten Vertriebsmitarbeitern
- Angelernten Mitarbeitern

Der Anteil an Fachmitarbeitern in Contact-Centern ist generell hoch. Am stärksten ist dieses bei den Banken des öffentlichen Sektors ausgeprägt. Bei fast einem Drittel dieser Banken sind 50% der Beschäftigten im Contact-Center Fachmitarbeiter.

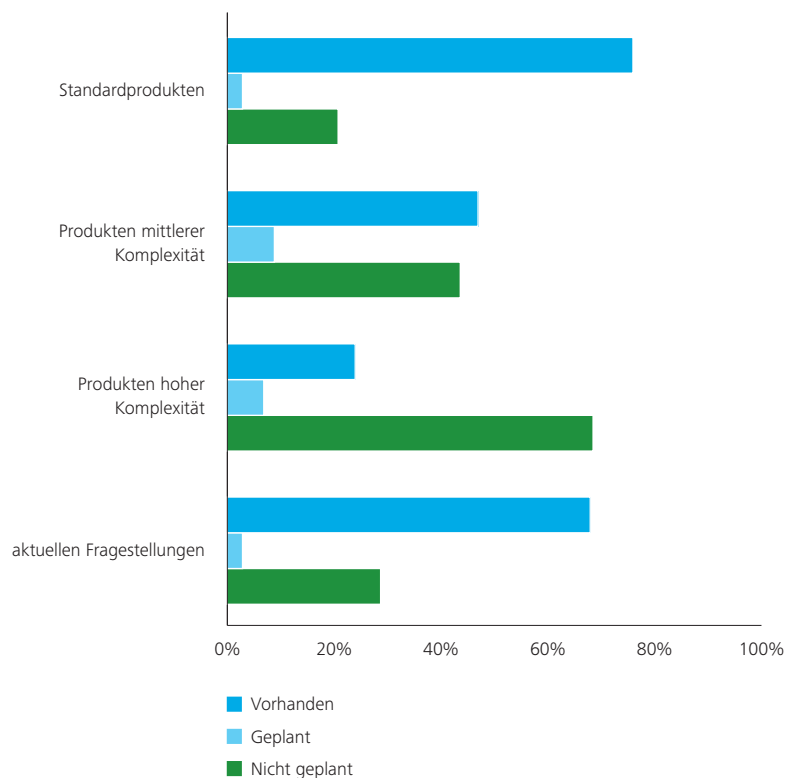
Abb. 6 – Qualifikationen der Contact-Center-Mitarbeiter: Contact-Center mit einem Fachmitarbeiteranteil über 50%



Auch die Contact-Center von Privatbanken sind mit Fachkräften besetzt, allerdings verfügt hier kein Contact-Center der Studienteilnehmer über einen Fachmitarbeiteranteil von über 50%.

Trotz des hohen Fachmitarbeiteranteils in den Contact-Centern erfolgt derzeit hauptsächlich Beratung zu Standardprodukten und zu aktuellen Fragestellungen (z.B. Abgeltungssteuer). Komplexe Produkte mit einer höheren Marge werden größtenteils außen vor gelassen. Stattdessen werden in diesem Fall Termine für eine persönliche Beratung in der Filiale oder mit dem Außendienst vereinbart. Ähnlich sieht es auch beim Thema Cross-Selling aus. Hier liegt ein noch nicht ausgeschöpftes Wachstumspotenzial für das Contact-Center.

Abb. 7 – Beratungskompetenz im Contact-Center und Möglichkeiten der Weiterleitung von Anfragen: Kompetente Beratung im CC zu ...



Ein effektives Risikomanagement
sollte sichergestellt werden

Das Management von vertriebsrelevanten Kundeninformationen wird noch nicht effizient durch Tools, entsprechende Prozesse und Anreizsysteme unterstützt. Beispielsweise stehen Informationen über das vom Kunden ausgehende Risiko eher selten in den Systemen des Contact-Centers zur Verfügung und können daher nicht in den Vertriebsprozess einfließen.

Die grundlegenden Kunden- und Vertriebsmerkmale, wie die Klassifizierung des Kunden oder die Kundenkontakthistorie, sind im Contact-Center größtenteils verfügbar und bilden die Basis für die Vertriebssteuerung und die einzelnen Vertriebsaktivitäten.

Darüber hinausgehende Informationen, die insbesondere für die individuelle Beratung des Kunden von Bedeutung sind, sind in Contact-Center-Systemen eher seltener zu finden oder stehen teilweise gar nicht zur Verfügung. Hierzu gehören z.B. die Transaktionshistorie, der finanzielle Status, die Risikomerkmale oder die „Lost Orders“.

So steht das vom Kunden ausgehende Risiko bei mehr als einem Drittel der Befragten (34%) nicht zur Verfügung. Dies führt ggf. zu einer suboptimalen Beratung, einer unnötigen Kundenansprache und Unzufriedenheit des Kunden.

Hinsichtlich der Verfügbarkeit von Risikoinformationen sind die Banken des öffentlichen Sektors führend, noch vor den Privat- und den Genossenschaftsbanken.

Bei Versicherungen spielen Risikomerkmale im Vertrieb die geringste Rolle. Dies hängt damit zusammen, dass Contact-Center im Versicherungsbereich hauptsächlich als unterstützender Informations- und Kundenservice-Kanal genutzt werden (vgl. Kernaussage 2).

Lost-Order-Daten stehen in 36% der Contact-Center nicht zur Verfügung. Diese Informationen sind unter anderem dann wichtig, wenn Kaufaffinitäten errechnet werden sollen. Sie erhöhen deutlich die Prognosegüte der eingesetzten Modelle.

Abb. 8 – Verfügbare Informationen über Bestandskunden im Contact-Center

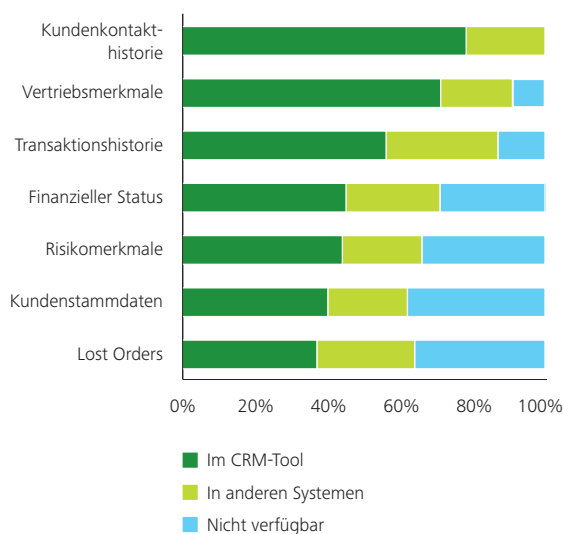
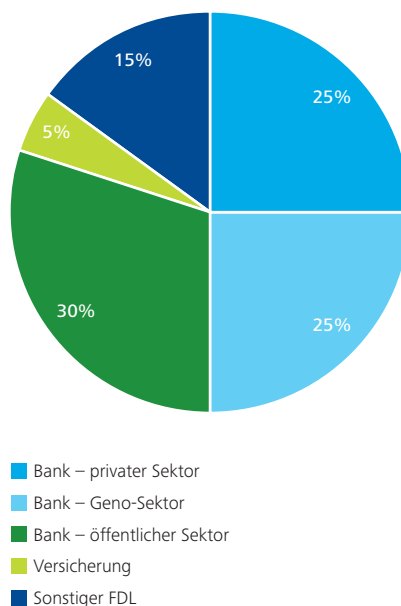


Abb. 9 – Verfügbarkeit von Risikoinformationen



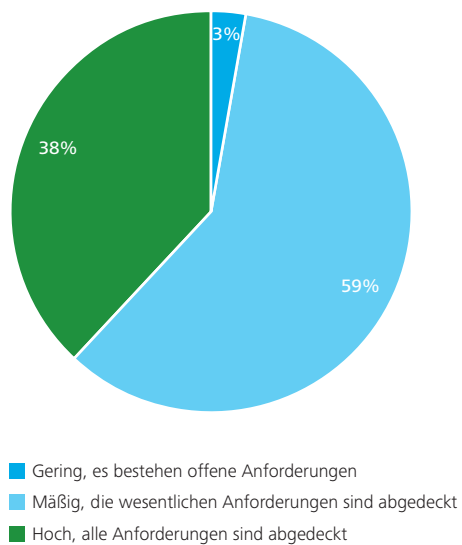
Deutliches Kostensenkungs- und
Qualitätssteigerungspotenzial
liegt in der IT-Infrastruktur

Ein Großteil der Befragten sieht Verbesserungspotenzial sowohl bei der technischen Infrastruktur allgemein als auch bei der technischen Integration des Contact-Centers in die Organisation. In die Systemlandschaft der FDL integrierte CRM-Systeme können die Koordination der Vertriebsaktivitäten deutlich verbessern und damit Servicequalität und Kundenzufriedenheit steigern. Weniger als die Hälfte der Befragten setzt bisher CRM-Standardsoftware ein.

Der überwiegende Teil der Befragten (59%) gibt an, dass die wesentlichen Anforderungen im Contact-Center durch die eingesetzten Applikationen abgedeckt werden, sieht aber noch erhebliches Verbesserungspotenzial.

So wird z.B. die Weitergabe vertriebsrelevanter Kundeninformationen teilweise noch nicht prozessual und technisch unterstützt, sondern erfolgt nur sporadisch und manuell.

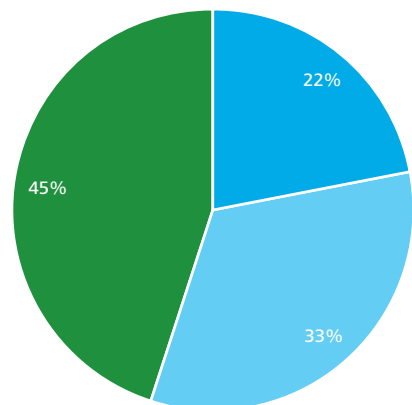
Abb. 10 – Abdeckung der Contact-Center-Anforderungen durch die eingesetzten IT-Anwendungen



Befragt nach der eingesetzten CRM-Applikation gaben lediglich 45% der Teilnehmer an, eine Standardsoftware zu verwenden. 33% der Befragten setzen Eigenentwicklungen ein, während 22% keine CRM-Systeme nutzen, sondern lediglich Office Automation Tools bzw. entsprechende Funktionalitäten bestehender Transaktionssysteme verwenden.

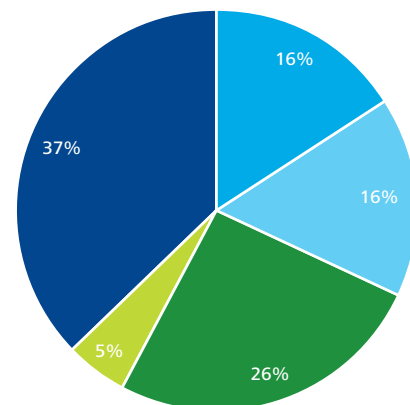
Abbildung 10 zeigt den Einsatz von CRM-Standardsoftware bei den unterschiedlichen FDL-Gruppen. Auffällig: Die sonstigen Finanzdienstleister neigen am stärksten zum Einsatz von CRM-Standardtools; unter den Banken stehen die Banken des öffentlichen Sektors mit 26% an der Spitze.

Abb. 11 – Verwendete CRM-Applikationen im Contact-Center



- Keine CRM-Funktionalität
- CRM-Eigenentwicklung
- CRM-Standard-Tool

Abb. 12 – Einsatz von CRM-Standardtools



- Bank – privater Sektor
- Bank – Geno-Sektor
- Bank – öffentlicher Sektor
- Versicherung
- Sonstiger FDL

Fazit und Ausblick

Die Servicequalität verbessern, die Kundenzufriedenheit steigern und dabei die Kundenbindung stärken – das ist derzeit die zentrale Aufgabe der Contact-Center bei den großen Finanzdienstleistern Deutschlands. Um dies zu erzielen, werden eine hohe Erreichbarkeit gewährleistet, qualifizierte Mitarbeiter in den Contact-Centern beschäftigt und soweit möglich eine kundenindividuelle Beratung angeboten.

Durch diese Bestrebungen hat sich das einst negative Image von Contact-Centern zum Positiven gewandelt – das vorhandene Potenzial ist jedoch laut der Umfrageergebnisse noch nicht ausgeschöpft. Im Wesentlichen sind drei Ansatzpunkte zu nennen:

1. Zentrale Steuerung der Vertriebsaktivitäten

Die Befragung hat gezeigt, dass es notwendig ist, Contact-Center organisatorisch noch stärker in die Vertriebssteuerung der FDL zu integrieren. Gerade bei der Abstimmung der Vertriebskanäle untereinander werden noch erhebliche Potenziale zur Kosteneinsparung und zur Steigerung der Servicequalität als auch der Kundenzufriedenheit gesehen. Eine zentrale Steuerung der Vertriebskanäle könnte ein einheitliches Auftreten des Instituts nach außen gewährleisten und ungewollte Doppelansprachen (und -arbeiten) vermeiden.

2. Erweiterung des Dienstleistungsangebots und Ausschöpfung des Mitarbeiterpotenzials

Der hohe Anteil an eingesetzten Fachmitarbeitern bietet die Möglichkeit, das Contact-Center noch stärker in die Vertriebsaktivitäten der Finanzdienstleister einzubinden; dabei spielt es keine Rolle, ob das Contact-Center als eigenständiger Vertriebskanal oder zur Vertriebsunterstützung genutzt wird. Wesentlich hierbei ist die gezielte, individuelle und selektive Kundenansprache – nicht nur für Standardprodukte, sondern auch für komplexe Produkte mit tendenziell höheren Margen.

3. Optimierung der Informationsbereitstellung und der IT-Infrastruktur

Für eine optimale und effiziente Kundenberatung ist die Verfügbarkeit aller wichtigen vertriebs- und risikorelevanten Informationen entscheidend. Da diese Informationen in der Regel in unterschiedlichen Organisationseinheiten verwaltet und genutzt werden, ist es notwendig, das Contact-Center über eine entsprechende Infrastruktur technisch in die Organisation zu integrieren. Andernfalls besteht die Wahrscheinlichkeit, dass die Kundenberatung nicht in der gewünschten Qualität erfolgen kann, Doppelarbeiten erforderlich sind und die Kundenzufriedenheit sinkt.

Insbesondere die verbesserte Integration in die Gesamtorganisation ist der nächste Schritt zur weiteren Steigerung von Kundenzufriedenheit und Servicequalität sowie ein wesentliches Element der Kostensenkung. Diese Integrationsaufgabe umfasst hierbei sowohl das Steuerungsmodell als auch die Prozess- und IT-Landschaft. Angesichts des vorhandenen Potenzials sind die einzuleitenden Maßnahmen kurzfristig geeignet, die Kosten- und Ertragsseite einer Bank signifikant zu verbessern.

Standortbestimmung mit dem Deloitte Maturity Model für Contact-Center

Was leistet Ihr Contact-Center derzeit? Wie ist es im Hinblick auf Technik und Personal ausgestattet und in die Vertriebsprozesse des gesamten Unternehmens integriert? Unterstützt das Contact-Center Ihre Zielsetzungen ausreichend oder sehen Sie noch Optimierungspotenzial? Wo stehen Sie jetzt und welchen Weg wollen Sie gehen?

Das „Deloitte Maturity Model für Contact-Center“ unterstützt die Analyse mit den Zielen, einen schnellen Überblick über Fähigkeiten und Potenziale zu gewinnen und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Geeignete Benchmarks ermöglichen Ihre individuelle Standortbestimmung.

Deloitte in Deutschland

Die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte Deutschland“) ist eine der führenden Prüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Das breite Leistungsspektrum umfasst Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance-Beratung. Mit 4.200 Mitarbeitern in 18 Niederlassungen betreuen Deloitte Deutschland und die mit ihr verbundenen Gesellschaften seit mehr als 100 Jahren Unternehmen und Institutionen jeder Rechtsform und Größe aus allen Wirtschaftszweigen. Deloitte Deutschland und die weiteren Mitgliedsunternehmen von DTT sind insgesamt mit rund 165.000 Mitarbeitern in 140 Ländern auf der ganzen Welt vertreten.

Unter der Financial Services Industry (FSI) bündelt Deloitte das banken- und finanzdienstleistungsspezifische Know-how. Spezialisierte Mitarbeiter gewährleisten nicht nur umfassendes Verständnis des Finanzdienstleistungssektors, sondern ebenfalls herausragende Kenntnisse der aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen.

Wo Sie uns finden

10719 Berlin

Kurfürstendamm 23
Tel +49 30 25468-01

01097 Dresden

Theresienstraße 29
Tel +49 351 81101-0

40476 Düsseldorf

Schwannstraße 6
Tel +49 211 8772-01

99084 Erfurt

Anger 81
Tel +49 361 65496-0

45130 Essen

Rüttenscheider Straße 97a
Tel +49 201 84120-00

60486 Frankfurt am Main

Franklinstraße 50
Tel +49 69 75695-01
Consulting:
Franklinstraße 46-48
Tel +49 69 97137-0

85354 Freising

Weihenstephaner Berg 4
Tel +49 8161 51-0

06108 Halle (Saale)

Bornknechtstraße 5
Tel +49 345 2199-6

20355 Hamburg

Hanse-Forum
Axel-Springer-Platz 3
Tel +49 40 32080-0

30159 Hannover

Georgstraße 52
Tel +49 511 3023-0
Consulting:
Theaterstraße 15
Tel +49 511 93636-0

50672 Köln

Magnusstraße 11
Tel +49 221 97324-0

04317 Leipzig

Seemannstraße 8
Tel +49 341 992-7000

39104 Magdeburg

Hasselbachplatz 3
Tel +49 391 56873-0

68165 Mannheim

Reichskanzler-Müller-Straße 25
Tel +49 621 15901-0

81669 München

Rosenheimer Platz 4
Tel +49 89 29036-0

90482 Nürnberg

Business Tower
Ostendstraße 100
Tel +49 911 23074-0

70597 Stuttgart

Löffelstraße 42
Tel +49 711 16554-01

69190 Walldorf

Altrottstraße 31
Tel +49 6227 7332-60

Ihre Ansprechpartner

Jano Koslowski

Tel: +49 (0)211 8772 3127
jkoslowski@deloitte.de

Petra Benndorf

Tel: +49 (0)211 8772 31 56
pbenndorf@deloitte.de

Thomas Birker

Tel: +49 (0)69 97137 304
tbirker@deloitte.de

Helmut Burckhardt

Tel: +49 (0)89 29036 7910
hburckhardt@deloitte.de

Diese Publikation enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen eines Einzelfalles gerecht zu werden. Sie hat nicht den Sinn, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen jedweder Art zu sein. Sie stellt keine Beratung, Auskunft oder ein rechtsverbindliches Angebot dar und ist auch nicht geeignet, eine persönliche Beratung zu ersetzen. Sollte jemand Entscheidungen jedweder Art auf Inhalte dieser Broschüre oder Teile davon stützen, handelt dieser ausschließlich auf eigenes Risiko. Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft übernimmt keinerlei Garantie oder Gewährleistung noch haftet sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Mandanteninformation. Aus diesem Grunde empfehlen wir stets, eine persönliche Beratung einzuholen.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen. Mit einem Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in 140 Ländern verbindet Deloitte erstklassige Leistungen mit umfassender regionaler Marktcompetenz und verhilft so Kunden in aller Welt zum Erfolg. „To be the Standard of Excellence“ – für die 165.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Die Mitarbeiter von Deloitte haben sich einer Unternehmenskultur verpflichtet, die auf vier Grundwerten basiert: erstklassige Leistung, gegenseitige Unterstützung, absolute Integrität und kreatives Zusammenwirken. Sie arbeiten in einem Umfeld, das herausfordernde Aufgaben und umfassende Entwicklungsmöglichkeiten bietet und in dem jeder Mitarbeiter aktiv und verantwortungsvoll dazu beiträgt, dem Vertrauen von Kunden und Öffentlichkeit gerecht zu werden.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu, einen Verein schweizerischen Rechts, und/oder sein Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes dieser Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu und seiner Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

© 2009 Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Member of Deloitte Touche Tohmatsu