

Vom einfachen Call-Center zum Beratungs-Center – das neue Backbone im Retail-Banking der Zukunft

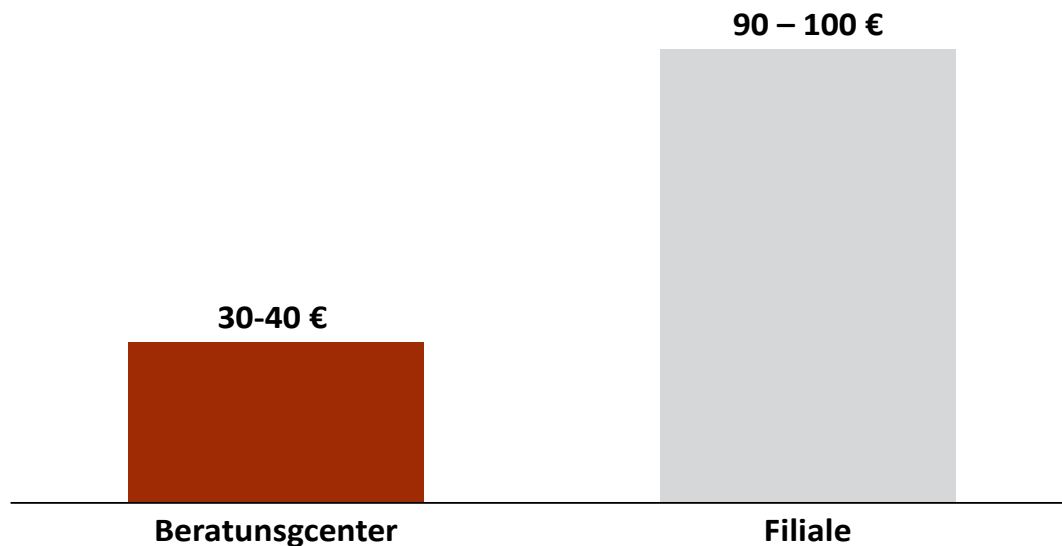
20. Oktober 2020



Die Restrukturierung der Retailbanking-Landschaft nimmt durch Corona zusätzlich Fahrt auf

Die Commerzbank hat sich von ihrem bisherigen Filialkonzept verabschiedet, jede zweite der vorhandenen 1.000 Filialen steht zur Disposition. Die Deutsche Bank will weitere 100 Filialen schließen und auch Sparkassen und Volksbanken sind weiter auf Konsolidierungskurs. Das entspricht dem geänderten Kundenverhalten und wird auf der Kostenseite mittelfristig Erleichterung schaffen, schließlich gilt Deutschland im Vergleich zu England oder den Niederlanden hinsichtlich der Filialen immer noch als „overbanked“.

Als alternativer Betreuungskanal steht, neben dem Online-Angebot, das Telefon im Fokus, das derzeit eine Renaissance erlebt. Verstärkt durch die Corona-Krise hat die Akzeptanz erheblich zugenommen. Kunden bewerten ein Telefongespräch mittlerweile wie ein Gespräch in der Filiale: als persönlichen Kontakt. Das ist aus Kostensicht eine gute Nachricht, weil die Betreuungskosten dadurch deutlich gesenkt werden können.

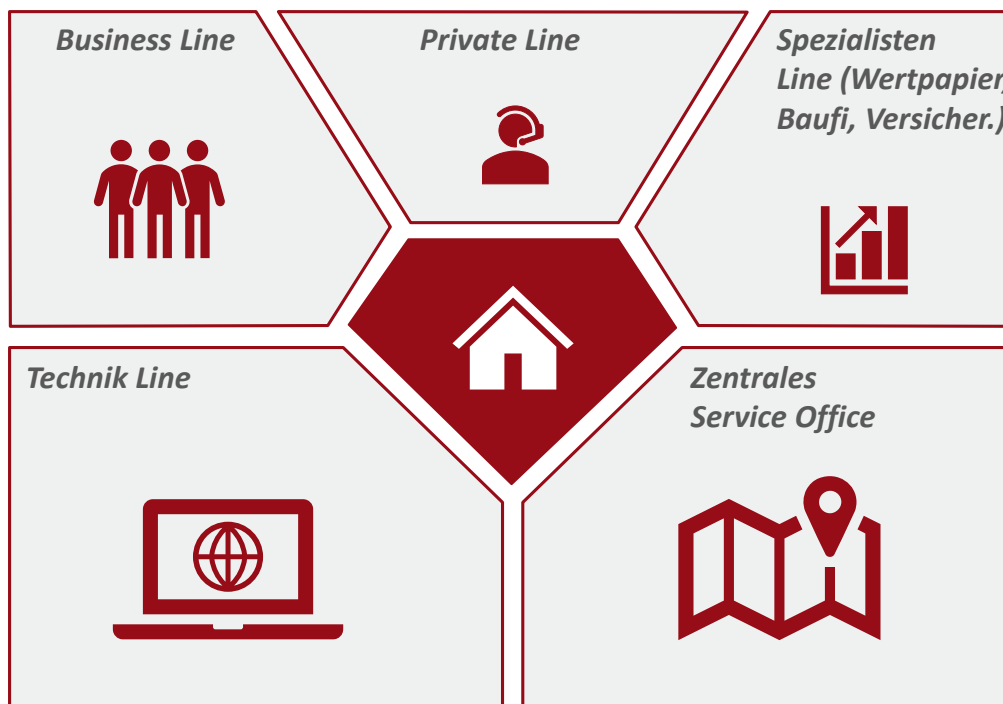


Durchschnittliche Betreuungskosten pro Retail-Kunden p.a.

Viele Banken und Sparkassen segmentieren Ihre Kunden nach dem intern ermittelten Ertragspotenzial, was im Ergebnis fast immer dazu führt, dass die weniger werthaltigen Kundensegmente „nur“ noch über Telefon-, E-Mail und zunehmend Video-Chat betreut werden. Seit langem ist bekannt, dass auch viele werthaltige Kunden digital-affin sind und eine Direktbetreuung zu schätzen wissen. Die Zwänge durch Corona haben deutlich gezeigt, dass die Kunden insgesamt sehr offen für digitale Zugangswege und Beratungsformate sind – ja sie fordern diese sogar ein. Die Entwicklung weg vom Filialapparat hin zu digitalen Zugangskanälen erfordert eine Weiterentwicklung des gesamten Vertriebs- und Servicemodells.

Kunden bewerten ein Telefongespräch ebenbürtig mit einem Besuch in der Filiale

Das bedeutet zunächst, dass aus Call Centern vollwertige Beratungszentren werden – viele Banken sind bereits auf diesem Weg. Es reicht dabei auch nicht aus, aus einem rein auf Effizienz getrimmten Call-Center mit günstigen Teilzeitkräften eine preiswerte Alternative zur persönlichen Betreuung in der Filiale aufzubauen. Ganz im Gegenteil: es braucht eine kundenzentrierte und fachlich versierte Mannschaft, die On-Demand die Kundenbedürfnisse befriedigen kann: von der schnellen Überweisung über die WPHG-konforme Wertpapierberatung bis hin zur komplexen Baufinanzierung. Die Beherrschung des Direktgeschäfts und die erforderliche technische Infrastruktur sind dabei notwendige Voraussetzungen.



Leistungsbereiche eines modernen Beratungszentrums

Die Konsequenzen sind aber weitreichender. Die „betreuende Einheit“ und der „Beziehungsmanager“ als Drehkreuz für die Kundenbeziehung tritt dadurch immer mehr in den Hintergrund. Situative Hilfestellung, Problemlösung und anlassbezogene Beratung prägen das Kundenerlebnis, das über den Produktabschluss entscheidet. Geprägt sind die Kundenerwartungen nicht zuletzt durch die digitalen Champions, deren konsequenter Kundenfokus und intuitive Prozesse. Die Vorstellung, als Bank eine (starre) Betreuung für den Kunden festzulegen, entspricht nicht mehr dem Kundenbedarf.

Banken sollten sich öffnen und die Leistung ihrer Berater bzw. Vertriebskanäle konsequent an ihrem Gesamtbeitrag ausrichten statt an starr zugeordneten Kundensegmenten und Produktkatalogen.

Anlassbezogene Ansprache und stärkere Produktorientierung

Wählt der Kunde Kanal und Zugang zur Bank konsequent nach seinen Bedürfnissen, wird jeder Kontakt zur zentralen Vertriebschance. Um diese Chancen zu nutzen, ist eine anlassbezogene Ansprache notwendig. Berater und digitale Kanäle können bei effizienter Nutzung der vorhandenen Daten im Sinne einer Next Best Offer bzw. Next Best Action ansprechen. Viele Chancen liegen aktuell im Bereich Wertpapiere, weil sich die deutschen Sparer zunehmend für neue Asset-Klassen öffnen, sowie im klassischen Ratenkredit. Aktiver, anlassbezogener Vertriebs-Push ist schlagend. Dem Thema Data Analytics kommt dabei eine sehr wichtige Bedeutung zu.

Experten on Demand

Mit Blick auf Einkommens- und Vermögenssituation ergeben sich nach wie vor Unterschiede in der Betreuungsintensität und -komplexität. Nimmt man Customer Focus und die aktuellen Entwicklungen ernst, sollten die Retailbanken Experten On Demand anbieten – und zwar über jeden Kanal. Der Kunde wählt, ob er eine Wertpapierberatung in der Filiale, per Telefon oder per Video machen möchte. Entsteht eine Vertrauensbasis ist eine 1:1 Beziehung auf der Expertenbasis durchaus bewährt. Auch das hängt jedoch vom Kundenwunsch ab.

Das Beratungszentrum wird gleichberechtigter Vertriebskanal – unter einer zukunftsgerichteten Vertriebssteuerung

Das Messen der Aktivitäten und Ergebnisse und die Verzielung wird durch die neue Welt komplexer. Die Leistung des Beratungszentrums richtet sich nach der Service-Performance, den direkten Verkäufen, den Leads für den stationären Vertrieb und dem Beitrag zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung insgesamt.

Um die nötige Orchestrierung zwischen den Kanälen sicherzustellen und die noch häufig anzutreffende Silo-Denke aufzubrechen, ist ein zukunftsgerichtetes Vertriebsmanagement erforderlich - mit einer tragenden Rolle und konsequenterweise der E2E-Verantwortung für den Erfolg eines Produktes – für alle Kundensegmente und Kanäle.

Action Items: wichtige Handlungsfelder auf dem Weg zum erfolgreichen Beratungscenter

	Action Items	
	Traditionell	Neu
Zielgruppe	Wenig werthaltige Segmente	Digital-affine Kunden aller Segmente
Betreuungsmodell	Poolbetreuung mit Kundenverantwortung	Zusätzlich für besondere Beratungsanliegen ergänzend persönliche Betreuer (z.B. Wertpapier)
Leistungsspektrum	Reines Systemgeschäft mit begrenztem Produktspektrum	Vollwertige Beratung auch für komplexe Produkte und das digitale Angebot (Wertpapier, BauFi, Versicherungen, Technik Line für digitale Angebote)
Vertriebsansatz	Kampagnenbasierte Insel-Lösungen für das eigene Segment	Jeder Kontakt wird vertrieblich genutzt, Leverage der Kundenaffinität, Flexible Vernetzung mit Online und Filiale (Überleitung, Leadgenerierung, Co-Beratung etc.)
Prozesse	Klassische Call Center Prozesse	Intelligente Automatisierung (Video-Legi, E-Sign, BOT), Kontoeröffnung und Kreditentscheid am Telefon sowie Medienintegration (z.B. In-App-Call)
Arbeitsorganisation	Medienbezogenes Routing, 1st und 2nd Level Organisation häufig mit Medienbrüchen	Skill-based Routing medienübergreifend, Front Office und ein zentrales Service Office für alle Kundengruppen mit Workflow-Integration

Über cerasus consulting

Seit zwei Jahrzehnten beraten wir sehr erfolgreich Unternehmen im Mengenkundengeschäft, insbesondere Banken. Als Beratungsboutique konzentrieren wir uns dabei besonders auf Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen. Aufbau und Weiterentwicklung von Beratungscentern gehört zu unserem Kerngeschäft.

Dr. Christof Welker ist Partner bei der cerasus consulting GmbH

c.welker@cerasus-consulting.com

www.cerasus-consulting.com/