

Vom einfachen Call-Center zum Beratungs-Center – das neue Backbone im Retail-Banking für Privat- und Geschäftskunden

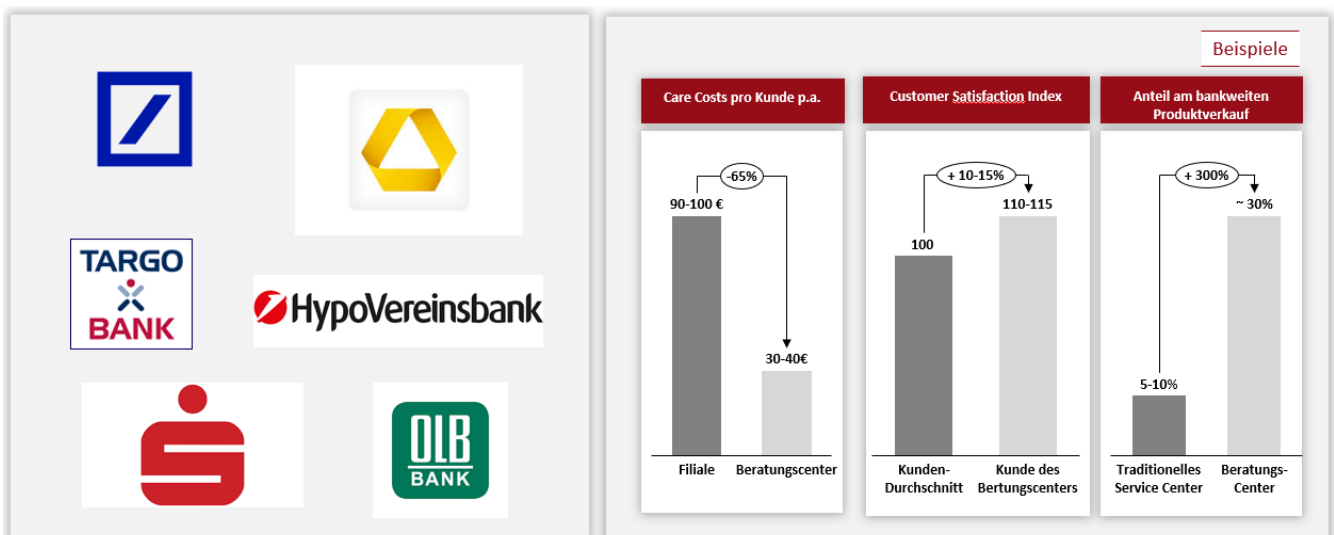
April 2022



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

Die Commerzbank hat sich von ihrem bisherigen Filialkonzept verabschiedet, 350 der rund 800 Filialen werden geschlossen. 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. Zudem weisen viele Beratungs-Center eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit auf. Wichtige Player setzen massiv auf Beratungs-Center für Privat- und Geschäftskunden.



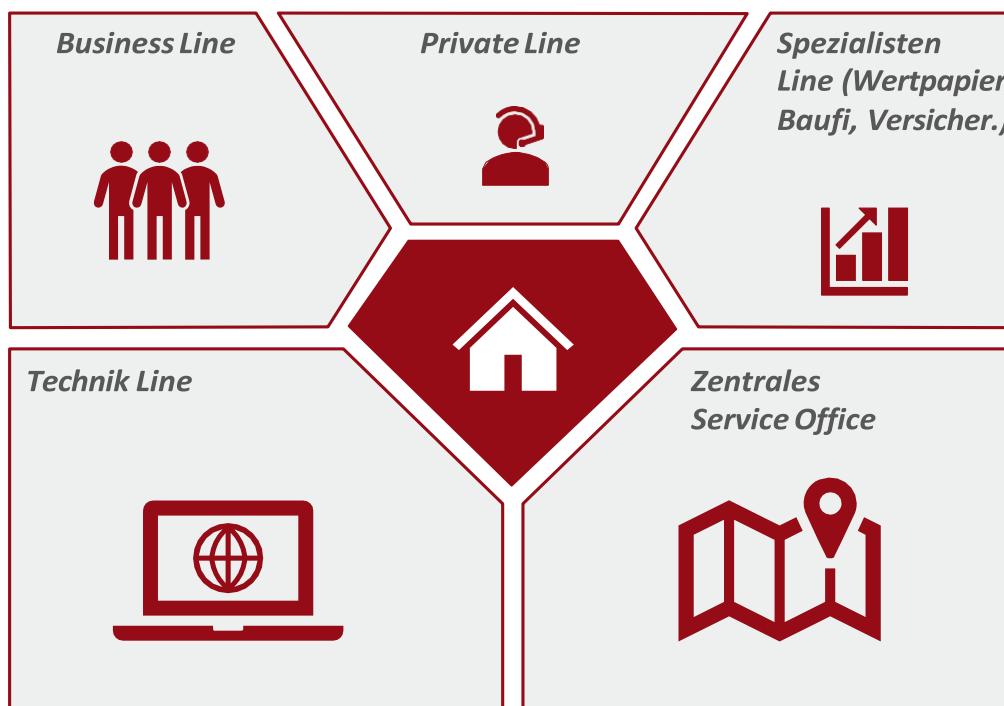
Messbare Vorteile moderner Beratungs-Center

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. Dies ist zu kurz gesprungen, da in die Ertragsbetrachtung oder -berechnung nicht der Kundenwert eingepreist ist, d.h. inwieweit die Kundenzufriedenheit und damit das ökonomische Verhalten der Kunden zu weiteren Einnahmen führen. Denn Kundenzufriedenheit korreliert unmittelbar mit dem Empfehlungsverhalten der Kunden, sowie dem Mehrgeschäft, das ein zufriedener Kunde mit dem Institut macht (Cross-selling Verhalten, höherer Anteil AUM, bis hin zu der Wahl der Bank als Hauptbankbeziehung).

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 Baufinanzierung oder der gewerblichen Kreditfinanzierung. 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 treten 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 konsequenten 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 perspektivisch an ihrem Gesamtbeitrag ausrichten statt ausschließlich 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 für Privatkunden und im gewerblichen Kreditgeschäft für Geschäftskunden. Für Aktiver, anlassbezogener Vertriebs-Push ist schlagend. Dem Thema Data Analytics kommt dabei eine sehr wichtige Bedeutung zu. Viele Banken müssen zunächst noch an den Voraussetzungen zur Nutzung von Daten arbeiten: die Durchdringung bei Werbeerlaubnis und Einwilligung zur Datennutzung liegt häufig nur bei rund 50%. Sind die Voraussetzungen gegeben, bedarf es der erforderlichen Skills (Data-Scientisten), um zielgenaue Angebote für die Kunden zu ermitteln und ein performante CRM-Schnittstelle in das Frontend der Berater, um diese auch im Gespräch sichtbar zu machen.

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“ für komplexe Themen wie Wertpapiere, Baufinanzierung und Versicherungen 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, hat sich eine 1:1 Beziehung auf der Expertenbasis (z.B. für das Depotjahresgespräch) durchaus bewährt. Aber auch das hängt vom Kundenwunsch ab.

Das Beratungscenter wird gleichberechtigter Vertriebskanal – unter einer zukunftsgerichteten Vertriebssteuerung

Das Messen der Aktivitäten und Ergebnisse sowie die Steuerung von Vertriebszielen wird durch die neue Welt komplexer. Ein einfaches Vergütungsmodell nach Produktabschlüssen greift zu kurz. Der Leistungsbeitrag des Beratungscenters – so wie aller anderen Kanäle – setzt sich aus der Service-Performance, den direkten Verkäufen, den Leads für den stationären Vertrieb und dem Beitrag zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zusammen. Dies sollte sich bei Messung und Zielerreichung über einen Leistungsbeitrag wiederfinden. Die noch häufig anzutreffende Silo-Steuerung einzelner Kanäle und die daraus zwangsläufig resultierende Rivalität der Kanäle muss zwingend aufgebrochen werden.

Um ein passendes Leistungsbeitragsmodell und die nötige kundenorientierte Verzahnung der Kanäle umzusetzen, ist ein zukunftsgerichtetes Vertriebsmanagement erforderlich, das den Beitrag der einzelnen Kanäle am Erfolg berücksichtigt – mit einer tragenden Rolle und konsequenterweise der End-to-End-Verantwortung für den Erfolg eines Produktes – über alle Kundensegmente und Kanäle hinweg.

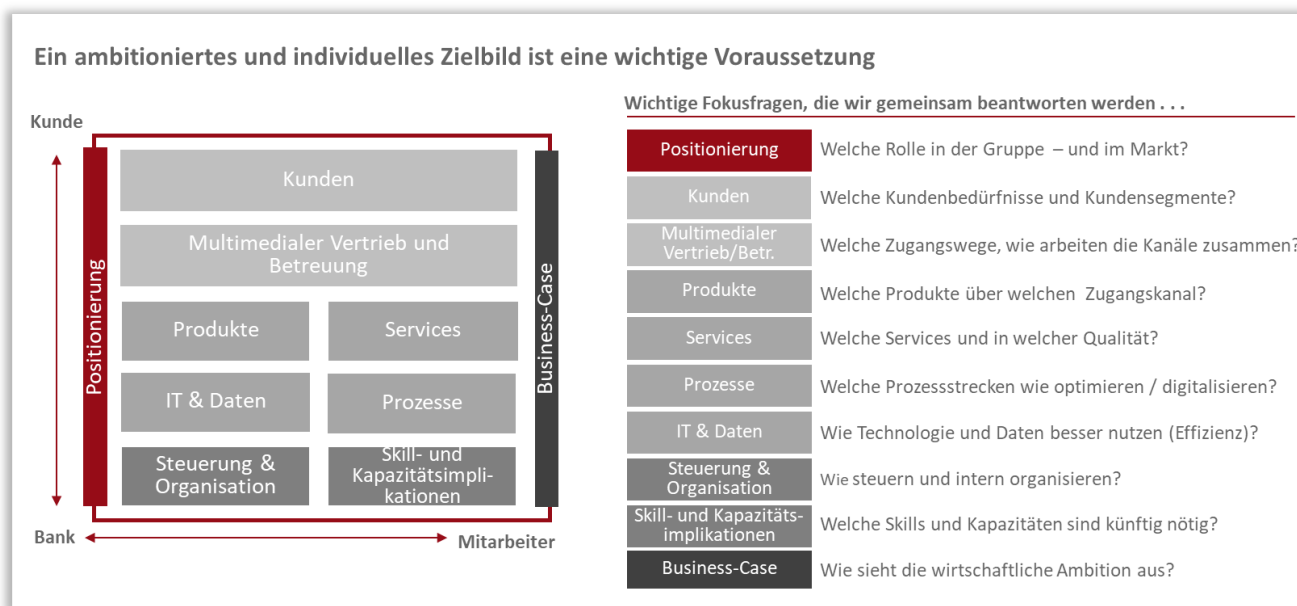
Action Items: wichtige Handlungsfelder auf dem Weg zum erfolgreichen Beratungscenter

	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
Steuerung	Silo-Kanalsteuerung	Nach Leitungsbeitrag für die relevanten Kundensegmente

Action Items: Wichtige Handlungsfelder auf dem Wege zum erfolgreichen Beratungs-Center

Beratungs-Center erfolgreich implementieren: Zielbild und Roadmap

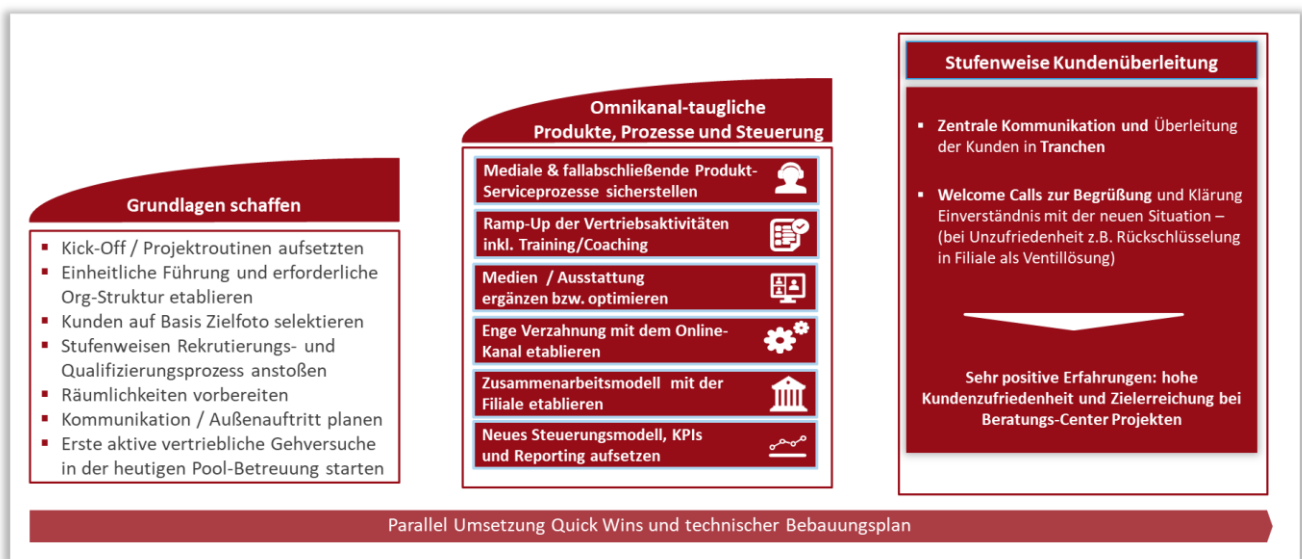
Erster Schritt für die Einführung eines Beratungs-Centers ist die Ausarbeitung eines Zielbilds, hinter dem sich alle wichtigen Stakeholder der Bank versammeln können.



Dimensionen des Zielbilds eines modernen Beratungscenters

Dazu sind alle oben genannten Themenbereiche inhaltlich zu diskutieren und zu definieren. Neben der fachlichen, technischen und organisatorischen Ausgestaltung ist auch die wirtschaftliche Ambition in Form eines Business Case sehr wichtig.

Steht das Zielbild, ist solide Vorbereitung wichtig, bevor Kunden in die Betreuung des Beratungscenters überführt werden. Insbesondere den Prozessen ist Beachtung zu schenken. Direktbetreuung bedeutet Fallabschluss bei Service und Produkterkauf – das stellt entsprechende Anforderungen an die Prozesse, die sich fundamental von den Prozessen der Filialen unterscheiden. Ebenso unterscheiden sich die Skills der Mitarbeitenden im Kanal Telefon / Video vom Filialkanal. Auch im Außenauftritt muss erkenntlich werden, was der neue Betreuungskanal leistet und wie er erreichbar ist. Eine enge Verzahnung mit dem Online-Angebot ist dabei besonders wichtig. Sind die nötigen Voraussetzungen alle geschaffen, verläuft die Migration der Kunden meist erstaunlich geräuschlos, dabei hat sich eine stufenweise Überleitung der Kunden bewährt.



Stufenmodell für die Umsetzung eines modernen Beratungscenters

cerasus consulting – sprechen Sie uns an!

Seit zwei Jahrzehnten beraten wir sehr erfolgreich Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Mengenkundengeschäft. Als Beratungsboutique konzentrieren wir uns dabei besonders auf Fragestellungen an der Schnittstelle zwischen Kunde und Unternehmen. Aufbau und Weiterentwicklung von Beratungs-Centern für Privatkunden und Business-Centern für Geschäftskunden gehört zu unserem Kerngeschäft.



Dr. Christof Welker
 c.welker@cerasus-consulting.com
www.cerasus-consulting.com