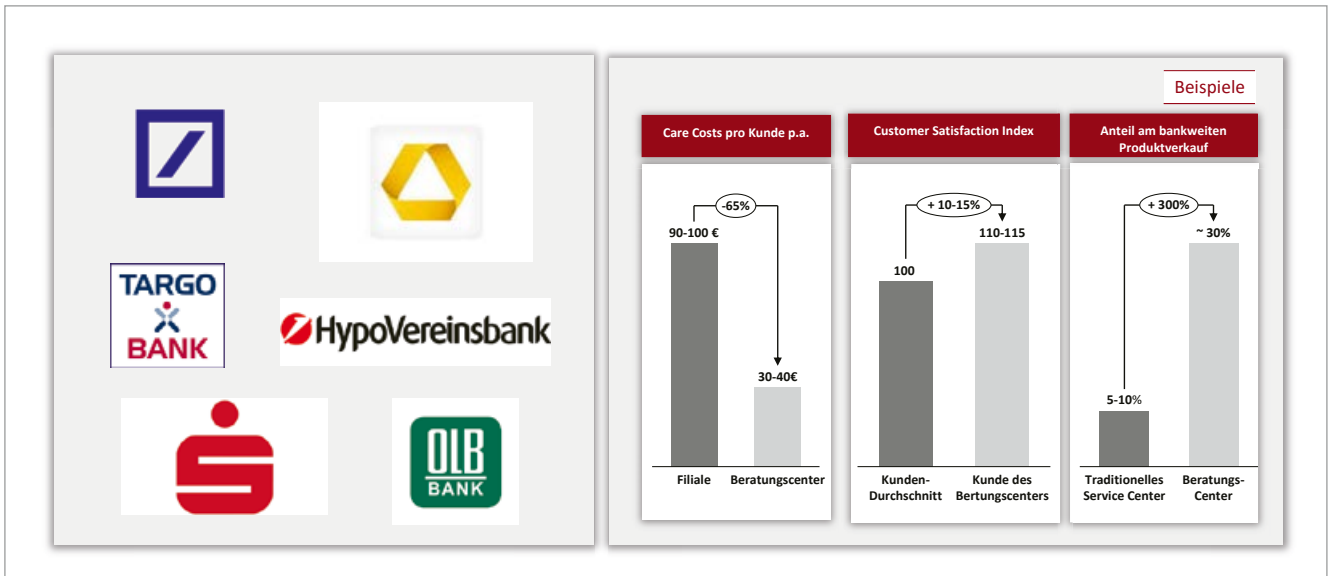


DIE RENAISSANCE DES TELEFONS

Restrukturierung der Retailbanking-Landschaft wertet Call-Center auf



Messbare Vorteile moderner multimedialer Beratungszentren

Die Commerzbank hat sich von ihrem bisherigen Filialkonzept verabschiedet, 350 der rund 800 Filialen wurden geschlossen. Die Deutsche Bank hat ebenfalls auf rund 400 Filialen in Deutschland reduziert und auch Sparkassen und Volksbanken sind weiter auf Konsolidierungskurs. Das entspricht dem geänderten Kundenverhalten und wird auf der Kostenseite mittelfristig Erleichterung schaffen, schließlich galt Deutschland im Vergleich zu England oder den Niederlanden hinsichtlich der Filialen schon lange als „overbanked“.

Als alternativer oder zusätzlicher Betreuungskanal steht, neben dem Online-Angebot, das Telefon im Fokus der Neuausrichtung und erlebt derzeit eine deutliche Renaissance. Verstärkt durch die Corona-Krise hat die Nutzung des Telefons erheblich zugenommen. Kunden bewerten ein Telefongespräch mittlerweile wie ein Gespräch in der Filiale: als persönlichen und direkten Kontakt. Das ist aus Kostensicht eine gute Nachricht, weil die Betreuungskosten dadurch nämlich deutlich gesenkt werden können. Zudem weisen viele multimediale Beratungszentren eine überdurchschnittliche Kundenzufriedenheit auf. Wichtige Player setzen daher massiv auf multimediale Beratungszentren.

Viele Banken und Sparkassen segmentieren ihre Kunden allerdings 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, das heißt 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).

Digital-affine Kunden bringen mehr Geld

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.

Beziehungsmanager im Call-Center gesucht

Die Konsequenzen sind aber noch weitreichender. Die „betreuende Einheit“ und der „Beziehungsmanager“ als Drehkreuz für die Kundenbeziehung tritt 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 Kunden-

fokus 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 – und der Gesamtbeitrag des Telefons steigt.

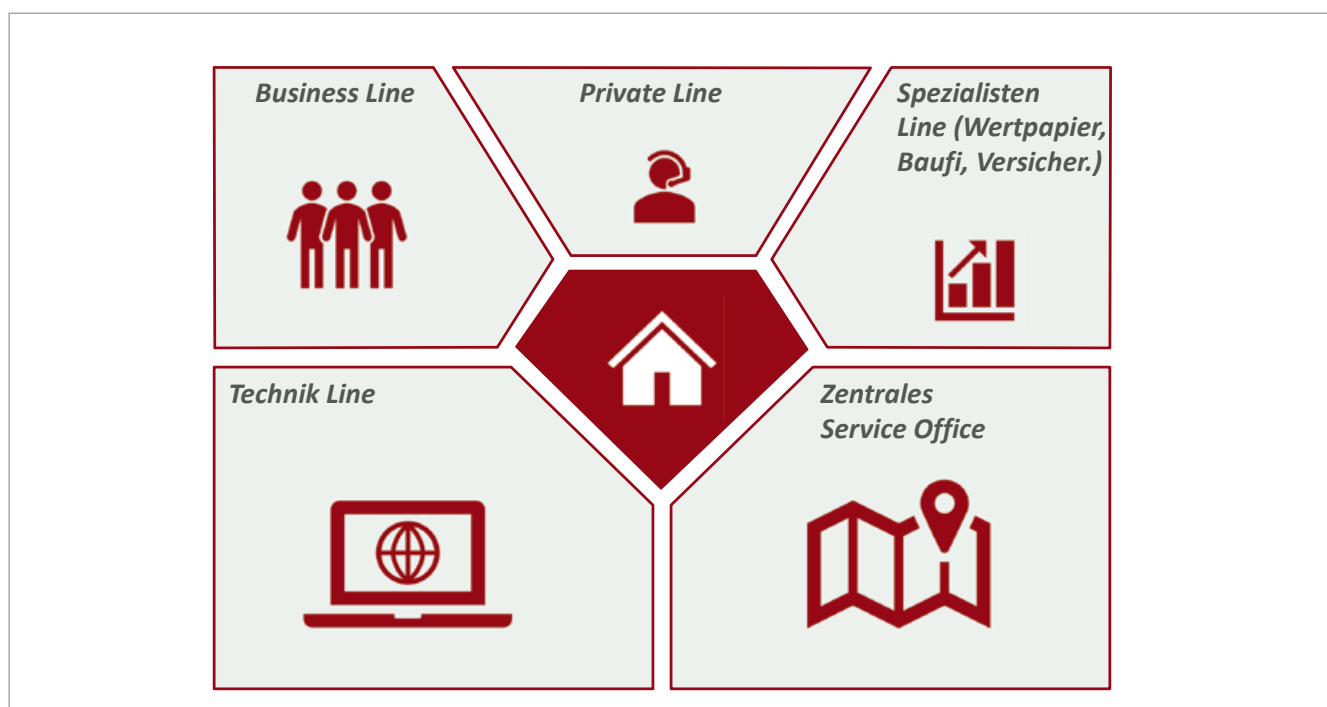
Vertriebliches Systemgeschäft durch anlassbezogene Ansprache und stärkere Produktorientierung

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“ beziehungsweise „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. Viele Banken müs-

sen zunächst noch an den Voraussetzungen zur Nutzung von Daten arbeiten: die Durchdringung bei Werbeerlaubnis und Einwilligung zur Datennutzung liegt häufig nur bei rund 50 Prozent. Sind die Voraussetzungen gegeben, bedarf es der erforderlichen Skills (Data-Scientisten), um zielgenaue Angebote für die Kunden zu ermitteln, und einer performanten CRM-Schnittstelle in das Frontend der Berater, um diese auch im Gespräch sichtbar zu machen. Erfolgreiches Systemgeschäft erfordert automatisierte bzw. digitalisierte Vertriebs- und Marktfolgeprozesse.

Experten on Demand bieten Beratung on Demand für alle Kunden

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, werden 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



Leistungsbereiche eines modernen Beratungscenters

| | 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 | Alle Serviceanliegen und ein begrenztes Produktspektrum | Umfassender Service und vollwertige Beratung auch für komplexe Produkte und das digitale Angebot |
| Vertriebsansatz | Kampagnenbasierte Insel-Lösungen für das eigene Segment | Intelligentes Systemgeschäft, 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 Leistungsbeitrag für die relevanten Kundensegmente |

Action Items: Wichtige Handlungsfelder auf dem Wege zum erfolgreichen Beratungszentrum

machen möchte. Entsteht eine Vertrauensbasis, hat sich eine 1:1 Beziehung auf der Expertenbasis (beispielsweise für das Depotjahresgespräch) durchaus bewährt. Aber auch das hängt vom Kundenwunsch ab.

Das multimediale Beratungszentrum 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 Beratungszentrums – 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 Leistungs-

beitragsmodell 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.

Blick in die Zukunft: Welche Entwicklungen stehen an?

- Beratungszentren bleiben erster Ansprechpartner für die Kunden.
- Das Kontaktvolumen bleibt weiter hoch – nicht zuletzt durch die Vielzahl digitaler Services und Angebote aus dem Ökosystem der Bank, die oft erklärungsbedürftig sind. Neue Trends wie Super Apps und das Metaverse befeuern diese Entwicklung.
- Beratung on Demand wird ein Standard und sehr wichtig für den vertriebslichen Erfolg.
- Customer Experience gewinnt weiter an Relevanz und bedeutet Druck

auf die teilweise noch umständlichen Prozesse: insbesondere Legitimation, Willenserklärung und Produktabschlüsse werden kundenzentriert und digitalisiert.

- Fachkräftemangel bedeutet eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Ortes – im In- und Ausland werden Mitarbeiter sich zu flexiblen Zeiten einloggen, um die Kunden zu bedienen.
- Die Automatisierung einfacher Anfragen ist weiter auf dem Vormarsch. Was mit den Chatbots begann wird sich mit den Voice Bots fortsetzen und KI-gestützte Prozesse werden einfache Sachbearbeitung mehr und mehr übernehmen.

Autor: Dr. Christof Welker



Dr. Christof Welker ist Partner bei Cerasus Consulting und begleitet Banken und Versicherungen in allen Fragen der medialen Kanäle

und des Omnikanal-Vertriebs.