

SparkassenZeitung



VERTRIEB | Intelligente Kundenkanalsteuerung

Filiale wird digi-log

Die Stärken aus der digitalen und analogen Welt lassen sich durchaus in einer modernen Sparkassenfiliale bündeln. Gelingt die Symbiose, wachsen Kundenzufriedenheit und Umsatz gleichermaßen. Die Corona-Krise könnte hier ein Auslöser für ein Umdenken sein.

In Zeiten des digitalen Wandels einen engen Kundenkontakt zu pflegen, zählte auch schon vor der aktuellen Vi-

ruskrise zu den großen Herausforderungen für Sparkassen. Kunden suchen ihre Filiale immer seltener auf – ein Trend der sich seit Jahren abzeichnet. Corona und die damit verbundenen Maßnahmen haben nun die Dynamik dieses Trends spürbar erhöht. Sparkassen müssen nun im Schnellverfahren lernen und strategisch klug reagieren.

Seit Jahren bietet das Internet bietet rund um die Uhr alles, was sich die Kunden in punkto Service oder Onlinebanking und nicht zuletzt sogar für den Abschluss von Finanzprodukten wünschen. Folglich wird der Aufbau persönlicher und vertrauensvoller Kundenbeziehungen für die Berater immer schwieriger. Doch die Voraussetzungen für den digitalen Verkauf oder die Vermittlung von Finanzprodukten sind alles andere als ideal.

Diese Situation erfordert Lösungen, die einerseits den Kontakt zum Kunden – und damit den Umsatz – sicherstellen und parallel helfen, die Kosten auf gleichbleibendem Niveau zu halten oder sogar zu senken. Eine intelligente Kundenkanalsteuerung birgt für viele Banken und Sparkassen derzeit wohl das größte Potenzial, um digitale Konzepte und die analoge Welt miteinander zu verbinden. Es geht also in gewisser Weise um die perfekte Ausbalancierung der „DigiLogität“, während und insbesondere auch nach „Corona“.

Die „üblichen“ Herausforderungen?

Jenseits der aktuellen Viruskrise kämpfen Sparkassen seit Jahren mit unterschiedlichen Herausforderungen, wie beispielsweise dem demografischen Wandel, der Niedrigzinsphase, vor allem aber auch mit völlig neuen

Kundentypen. Sparkassen haben es immer öfter mit hybriden Multikanalkunden zu tun. Kunden also, die eine Symbiose aus klassischen Filialkunden und Onlinekunden darstellen und inzwischen rund 60 Prozent des Kundenstamms ausmachen. Diese Menschen möchten alltägliche Bankgeschäfte auf vielen multimedialen Kanälen erledigen – differenziert und situativ je nach Anliegen.

Insbesondere mit Blick auf die aktuellen Rahmenbedingungen, wie etwa Kontaktsperre und Social Distancing entwickeln diese Erkenntnisse aus „normalen“ Tagen natürlich eine neue Brisanz. Inzwischen werden viele Filialen geschlossen, der persönliche Kontakt ist eingeschränkter denn je und der Kunde scheut mitunter sogar den Weg in die Filiale aus gesundheitlichen Gründen. Mit dieser neuen Situation strategisch klug umzugehen, kann auch wichtige Weichen für die Zeit nach „Corona“ stellen und den Instituten nachhaltig helfen, mit den „üblichen Herausforderungen“ umzugehen.

Vielen Finanzinstituten fehlt es jedoch an einer umfassenden Digitalisierungsstrategie, die diesem Ziel gerecht wird und die einzelne Kanäle sinnhaft miteinander verknüpft. Sparkassen richten etwa Kundenservicecenter (KSC) ein, die vom Standard her einem gehobenen zentralen Callcenter entsprechen, die aber die Betrachtung der zusammenspielenden multimedialen Kanäle weitgehend ausklammern.

Das verhindert die smarte Effizienzsteigerung. Die KSC sind vielerorts reine Auskunftsstellen, die nur einfache Serviceprozesse anstoßen können. Den Schritt zu einer

vollwertigen, vielleicht auch dezentralisierten oder verteilten Einheit mit Vertriebs- und Kundenverantwortung machen noch zu wenige. Doch genau das wollen die Institute nun innerhalb kürzester Zeit ändern – und erkennen darin eine große Herausforderung. Digitales und Analoges synergetisch und harmonisch zu verbinden, will eben gut durchdacht sein.

Hieß es in der Vergangenheit noch: „Produkt sucht Kunde“, muss es heute eher lauten: „Kunde sucht Betreuung“. Nur wer jetzt seine Vertriebsstrategien überdenkt – ja sinnbildlich (r)evolutioniert – agiert als Sparkasse zukunftsgerichtet. So sollten digi-loge Filialen vor Ort weiter zentraler Ankerpunkt in der Kundenbeziehung und Gegenpol zu reinen Online- oder Direktbanken sein.

Sie könnten perspektivisch sogar Anlaufstelle für neue Bereiche wie Versicherungen oder Immobilienfinanzierungen werden. Zudem wären Synergieeffekte möglich: Digital Payments eröffnen Kunden die Chance, Geld im Supermarkt oder in der Drogerie abzuheben. Auch Symbiosen mit lokalen öffentlichen Dienstleistern wie Energieversorgern sind denkbar.

Digital + analog = digi-log



© kiquebg/Pixabay

Das vertraute Gesicht eines bekannten Mitarbeiters kann am Anfang die Akzeptanzhürde für Online senken.

Welche Möglichkeiten haben Sparkassen nun aber, um das Spannungsfeld zwischen persönlicher Betreuung und digitalen Optionen gerade in der aktuellen Zeit zu harmonisieren? Videoserviceschalter als neue Kommunikationsmedien sind sinnhaft, dürften aber – zumindest beim Erstkontakt – nicht bei allen Kunden auf Begeisterung stoßen. Zu groß ist die Skepsis oder die Sorge vor überfordernder Technik. Das vertraute Gesicht eines bekannten Mitarbeiters senkt diese Hürde.

Stichwort Service: Zeitgemäße Konzepte wie die digi-loge Filiale zentralisieren die Mitarbeiter und etablieren „Floormanager“. Sie führen die Kunden persönlich sukzessive an die neu geschaffenen Kommunikationsstandards heran. Dies kann auch mit den aktuell notwendigen Hygiene- und Abstandsregeln funktionieren. Wichtig

ist, die persönliche Beratung nicht gänzlich abzuschaffen. Vielmehr wird diese an bestimmten Stellen zentriert und zusammengefasst.

Eine wohl überlegte interne Kommunikation vermittelt den Mitarbeitern den Kulturwandel und nimmt ihnen ihre Sorgen. Zentral bei allem ist der Full-Service-Gedanke. Dessen Umsetzung gelingt, wenn im Vorfeld die wichtigsten Prozesse identifiziert und digitalisiert werden und beim Kunden ein Aha-Erlebnis auslösen.

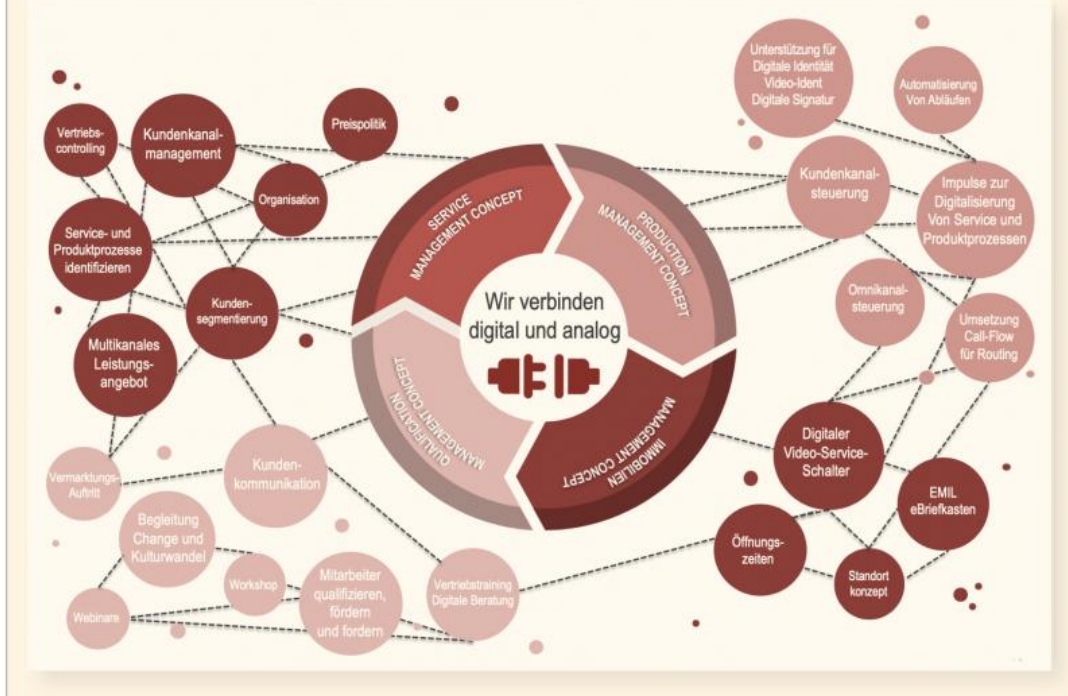
Zudem lohnt der Blick in die Kundenkartei: Gibt es Multi-kanal-affine Kunden, deren Betreuung von Anfang an über die mediale Vertriebseinheit erfolgen kann? Können hier Kunden wie Schichtarbeiter, Krankenschwestern oder Menschen mit Reisetätigkeit „abgeholt“ werden? Gelingt das, entstehen Freiräume für die örtlichen Berater und damit Vertriebspotenzial.

Auch kostenseitig werden die Vorteile einer digilog ausgerichteten Filiale schnell spürbar – was vielen Instituten in der angespannten Kostensituation gelegen kommen dürfte: Zwar ist die technische Erstausrüstung verhältnismäßig kostenintensiv, sie amortisiert sich aber schnell. Zum einen entsteht durch die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen ein Hebel, mit dem sich Kosten senken lassen.

Zum anderen erhöht sich das Erlöspotenzial durch die Freiräume der Angestellten, die sich verstärkt auf ihre Beratung konzentrieren können. Ein weiteres Plus: Die Digitalisierung ermöglicht mehr Transparenz bei den Kosten.

Methodensicher zum Ziel

Smartes digi-loges Ökosystem



© BBL

Die richtige Strategie muss übergreifend „gedacht“ werden und jetzt sofort aber eben auch nach der Corona-Krise funktionieren. Stationäre wie mediale Einheiten müssen immer als Gesamtsystem betrachtet werden (vgl. dazu Abb. 1). Das bloße Implementieren eines Serviceschalters genügt nicht. Vielschichtige Aspekte wie die Kundenkanalsteuerung müssen ebenso erörtert werden, aber auch mögliche Zugangswege oder die Telefonie im Gesamthaus. Es müssen Antworten auf ganz unterschiedliche Fragen wie nach der optimalen internen und externen Kommunikation gefunden werden:

- Wie lässt sich etwa die bestmögliche Adaption aktueller Prozesse in der digitalen Welt realisieren?
- Welche Workflows sind machbar?
- Wie qualifiziere ich meine Mitarbeiter für die Videoberatung?

- Wie kann eine Erfolgsmessung gelingen und damit die Vertriebssteuerung bestmöglich optimiert werden?
- Wo machen Robotic-Ansätze Sinn, wo nicht?

Ganz am Anfang all dieser Themen muss stehen: Das Erstellen und Verabschieden eines Ablaufplans, der eine sukzessive Implementierung aller umzusetzenden Aufgaben über einen längeren Zeitraum gewährleistet. Hier ist Agilität das Stichwort. Berater wie P3N unterstützen solche Projekte etwa als Gesamtprojektleiter und realisieren eine projektübergreifende und zum Ziel führende lösungsorientierte Kommunikation – immer mit dem Ziel, den Gesamtüberblick zu behalten.

Denn ohne geht es in einem in der Regel sehr dynamischen Entwicklungsprozess wie diesem nicht – vor allem, weil in einem solchen Projekt Fallstricke lauern. Der Klassiker: Die Beteiligten wollen zu Beginn zu viel oder aber zu wenig umsetzen. Es geht immer darum, das richtige Tempo zu finden und Zeit für die Nachkontrolle einzuplanen. Auf diese Weise bleibt auch immer genug Spielraum für die Reaktion auf neue Rahmenbedingungen in der Viruskrise, aber auch auf Marktgeschehnisse wie neue Regularien, Veränderungen am Geld- oder Kapitalmarkt und nicht zuletzt auf ein verändertes Kundenverhalten.

Fazit

Ungünstige Rahmenbedingungen wie ganz aktuell die Corona-Auswirkungen oder etwa die Niedrigzinsphase und ein verändertes Kundenverhalten eignen sich oft als Startpunkt für ohnehin notwendige Umdenkprozesse.

se. Am Beispiel einer effizienten Aufrechterhaltung der Flächenpräsenz bei gleichzeitiger Wiedergewinnung persönlicher Kundenkontakte lässt sich erahnen, welche Potenziale neue Denkkonzepte entfalten können.

Das intelligente Zusammenspiel analoger und digitaler Chancen bildet dabei den richtigen Mix, um Kundenzufriedenheit zu erreichen und gleichzeitig den Umsatz zu steigern – ohne Filialen in großer Zahl schließen zu müssen. Diese Profitabilität verschafft den Finanzinstituten Luft zum Atmen. Die brauchen sie nämlich dringend – für die anhaltenden aktuellen Herausforderungen – und die vielen weiteren, die noch auf der Bildfläche erscheinen werden.

Autor

Frank Hummel ist Vorstandsmitglied der P3N AG in Werdau.

Frank Hummel – 30. April 2020