

Direkter zum Kunden

GUT BERATEN: Wie lässt sich das Zusammenspiel der verschiedenen Vertriebskanäle optimieren? Der Expertenblick von außen hilft weiter. Ein Beispiel aus der Praxis.



Eine aktuelle Studie der Sparkassen Consulting zeigt: Sparkassenkunden sind mehrheitlich hybrid und erwarten nicht unbedingt, bei Service-Themen von ihrem persönlichen Berater bedient zu werden. Zunehmend gefragt ist eine digitale Beratung – etwa zu Girokonto und Online-Banking sowie mittlerweile auch zu Sparanlagen, Wertpapieren oder Darlehen.

Es kommt also verstärkt auf leichte Zugangswege zum Kunden und eine gute Vernetzung der verschiedenen Kanäle an. Nur so können Kunden problemlos zwischen den Kanälen wechseln und auf Wunsch auch mit ihrem Berater in der Filiale in Video-Kontakt treten.

Die Sparkasse Dieburg betreibt bereits seit vielen Jahren neben dem stationären Vertrieb auch ein Kunden-Service-Center (KSC). Hinzu kamen ein Geschäftskunden-Center und ein Digitales-Beratungs-Center. Sie verfügt damit über ein breites Erfahrungswissen im Umgang mit digitaler Beratung. Dennoch stellen sich Fragen: Wie gut funktioniert das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Kanälen? Stimmen die Reaktionszeiten, die technische und personelle Ausstattung? Passt die Organisationsstruktur

angesichts wachsender Anforderungen? Wie gelingt eine stärkere Vertriebsorientierung, und wie lässt sich der Omnikanalansatz unter Einbindung einer dezentralen Videoberatung realisieren?

„Hier half uns der Blick von außen“, betont Hans-Peter Schmücker, Marktbereichsdirektor bei der Sparkasse Dieburg. Dazu holte das Institut die S-Markt & Mehrwert (S-MM) mit der Sparkassen Consulting (SC) ins Boot. Ganzheitlich berät und begleitet das erfahrene Expertenteam Sparkassen bei Strategie, Konzeption und konkreter Umsetzung sowie Weiterentwicklung ihrer Beratungs-Center und digitalen Vertriebs-einheiten. Der ganzheitliche Beratungsansatz berücksichtigt grundsätzlich auch die Empfehlungen zur Vertriebsstrategie der Zukunft. Die Experten decken alle bankfachlichen, prozessualen und technischen Aspekte ab. Sie wissen, worauf es im erfolgreichen Zusammenspiel der Kanäle ankommt und analysieren die Prozesse und Schnittstellen zwischen dem stationären Vertrieb und den digitalen Einheiten.

PROZESSANALYSE

Die Experten überprüfen, wie gut Kunden ihre Sparkasse erreichen und wo es Sollbruchstellen in Prozessen gibt. Neben dem Servicelevel geht es um mögliche Optimierungspotenziale bei der Interaktiven Serviceplattform (ISP), die viele In-

Damit der Kontakt zum Kunden auf allen Kanälen rund läuft, unterstützt ein Berater-Team aus S-Markt & Mehrwert und Sparkassen Consulting.



stitute einsetzen. So auch die Sparkasse Dieburg. Die Praxis zeigt, wie wichtig eine klare ISP-Prozess-Struktur ist, damit auch neue Mitarbeiter sich schnell zurechtfinden und Kundenanfragen effizienter bearbeiten können. Deshalb empfahl das Expertenteam eine Anpassung an die Muster-ISP der Sparkassen-Finanzgruppe. Diese ist analog der Internet-Filiale aufgebaut und macht die Suche nach institutsindividuellen Informationen einfacher. Mit Blick auf die wichtigen Zugangswege zum Kunden rückten in der Analyse auch Module wie eSign für fallabschließende Prozesse oder Co-Browsing für den Online-Banking-Support in den Fokus.

Als weiteres Analyseinstrument setzte SC bei der Sparkasse Dieburg die Mitarbeiterbefragung in Interviewform ein. „Die Offenheit in unserem Haus verhalf uns zu klaren Ergebnissen“, berichtet Schmücker und betont: „Wir werden unsere Strukturen anpassen, um stärker erfolgreich vertriebsorientiert agieren zu können.“ Die Durchlässigkeit der Kanäle spielt dabei eine wichtige Rolle. Mehr Transparenz und Zusammenspiel bedeutet zum Beispiel, dass die Berater in der Filiale wissen, wie das KSC arbeitet. Der Prozess für die Überleitung von Kunden zum Digitalen-Beratungs-Center muss geklärt sein. Für eine hohe Kundenzufriedenheit sollte man deshalb bereits bei der Kundensegmentierung die individuelle Kanalaffinität des Kunden berücksichtigen, lautet die Expertenempfehlung.

ERFOLGSFAKTOREN PERSONAL UND KOMMUNIKATION

Ebenso notwendig ist ein regelmäßiger Austausch der Einheiten für ein größeres Verständnis untereinander. Hilfreich sind Videos oder auch Hospitationen, die Einblicke in die Arbeit des jeweils anderen ermöglichen.

Die Sparkasse Dieburg wird deshalb bereits auch Auszubildende systematisch an das KSC heranführen. Neue Karrierepfade sollen den Arbeitsplatz dort attraktiver machen. Denn wie Hans-Peter Schmücker begründet: „Unsere Zielrichtung ist klar: Das KSC ist für uns zukunftsrelevant und soll weiter wachsen.“ Umso wichtiger sei es, sich jetzt optimal aufzustellen.

Keine Nebensache, sondern ein wichtiger Erfolgsfaktor: das Kommunikations- und Informationsma-

Neue Potenziale heben

Mehr Transparenz über Potenziale im Vertrieb: Dafür erhalten Sparkassen erweiterte Analysemöglichkeiten. Wo lassen sich im Zins- und Provisionsgeschäft noch Erträge steigern? Antworten auf diese Fragen finden zum Beispiel die niedersächsischen Sparkassen nicht zuletzt mit Unterstützung ihres Verbands. Dazu ziehen sie unterschiedliche Vergleichsgruppen auf Verbands- und Bundesebene für ihre Benchmarks heran. Das funktioniert über den neuen Ertragshebel im „Vertriebsvergleich“, verfügbar auf der SVP. Über diese Plattform für Benchmarking greifen die Sparkassen auf S-IBUS mit den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der Institute zu. Aus dieser Anwendung heraus lässt sich der Ertragshebel aufrufen.

KLIPP UND KLAR FÜR MEHR DURCHBLICK

Via Ertragshebel kann man Potenziale mit frei wählbaren Vergleichsgruppen direkt per Mausklick und pro Kennzahl (z. B. Giroerträge, Provisionen im Vermittlungs- oder Wertpapier-Geschäft) konkret in Eurobeträgen errechnen: Wer schneidet wo besser ab? Was erwirtschaftet beispielsweise das beste Drittel auf Regional- oder Bundesebene? Und wie viel der Beste in allen Bereichen oder in Instituten vergleichbarer Größe oder Mitarbeiterzahl? Durch das Bilden neuer Vergleichsgruppen können mithilfe der transparenten Stärken-Schwächen-Analyse selbst die besten Sparkassen noch neue ambitioniertere Ziele ableiten. So ermittelte Potenziale helfen, gezielter als bisher adäquate Maßnahmen zu ergreifen, etwa Zins- oder Preisanpassungen. Die Lösung erarbeitete der DSV im Verbund mit der Finanzgruppe. Er entwickelt die Sparkassen- und Verbundanalyse Plattform laufend weiter; Basis ist die Datenhaltung für alle an der SVP teilnehmende Sparkassen. Mehr Infos gibt Dennis Jünemann, Telefon 0711 782-22909, E-Mail: dennis.juenemann@dsv-gruppe.de und unter www.dsv-svp.de.



nagement. Dazu gehört es, intern und extern die Sparkassenleistungen zu vermitteln, die Suche auf Plattformen wie dem Intranet zu vereinfachen oder die Sortierlogik des Formularcenters zu überarbeiten.

Das Team aus S-MM und SC präsentierte abschließend ein Konzept mit zahlreichen Handlungsempfehlungen. Ein Projektteam der Sparkasse wird nun in den kommenden Wochen und Monaten erste Maßnahmen angehen, darunter eSign, Muster-ISP und Hospitationen im KSC.

Weitere Infos unter: <http://s.de/19v6>.



Ansprechpartner unter Tel. 0345 569-8910,
E-Mail: vertriebsinnendienst@s-markt-mehrwert.de