



BANKEN PARTNER

ZEITSCHRIFT FÜR STRATEGIE UND MANAGEMENT

1-2018 | Februar
2018

STRATEGIE

Neue Felder besetzen

FIRMENKUNDENGESCHÄFT

„Beim Digitalen Finanzbericht
müssen alle Beteiligten an einem
Strang ziehen“

PSD2

„Kundenfreundliche und sichere
mobile Lösungen
bringen Wettbewerbsvorteile“

Vertriebswege

Omnikanal-Center: Bündelung von Kommunikationswegen und Beratung



Matthias Weiß
Partner,
Compentus

Herr Weiß, Banken müssen immer mehr Zugangswege für ihre Kunden anbieten. Wie haben sich dadurch die Anforderungen an Kunden-Kontakt-Center verändert?

Weiß: Es wird immer wichtiger, die erforderliche Verfügbarkeit und Qualitätsanforderungen zu jedem relevanten Kanal umzusetzen, um den Kontakt zu den Kunden nicht zu verlieren. Um das leisten zu können, benötigen die Banken unter anderem eine zentrale Stelle, etwa ein Omnikanal-Center, in dem die unterschiedlichen Anforderungen je Kanal einheitlich, produktiv und qualitativ einwandfrei umgesetzt werden können.

Nun haben viele Institute noch nicht einmal eine zentrale Telefonie...

Weiß: Dann sollte die Zentralisierung der Telefonie der erste Schritt sein, um dann anschließend weitere Kontaktwege, wie Chat, E-Mails, Anfragen über soziale Medien oder andere Portale sowie Videoberatung aufzubauen.

Worin besteht der Unterschied zwischen Multikanal und Omnikanal?

Weiß: Multikanal bedeutet zunächst einmal, dass mehrere Kanäle angeboten werden. Omnikanal setzt die Vernetzung der Kanäle voraus, das heißt ein Wechsel zwischen den Kanälen ist problemlos möglich. Die Customer-Journey kann über die genutzten Kanäle „end-to-end“

gemessen werden. Meistens finden wir heute in den Banken teilweise vernetzte Kanälen und Insellösungen einzelner Kanäle vor, die noch zu verbinden sind.

Was bedeutet das für die Qualifikation der Mitarbeiter im Omnichannel-Center?

Weiß: Die Anforderungen an die Mitarbeiter sind deutlich gestiegen, weil neue Kanäle beherrscht werden müssen und weitere Leistungen, wie Beratung inklusive Verkauf von Bankprodukten, eine zunehmend größere Rolle spielen. Es gibt mehrere Profile in einem Omnikanal-Center, denn es gibt zunehmend unterschiedliche Aufgabe – vom Telefonservicemitarbeiter bis zum Videoberater. Darüber hinaus erhöhen sich durch die dynamische Entwicklung der Digitalisierung und die erforderliche Personalaufstockung des Omnikanal-Centers die Anforderung an das Management und die Führung.

Für welche Kundengruppen ist die Betreuung im Omnichannel-Center sinnvoll?

Weiß: Ich würde das erst einmal nicht an einer bestimmten Zielgruppe fest machen. Für alle Kunden kann das Omnikanal-Center eine Anlaufstelle sein, wenn es um Standardprodukte und Serviceleistungen geht. Doch gerade für Kunden, die mit einfachen Produkten versorgt werden können und für die Telefonberatungen eine gute Lösung darstellen, ist die Zuordnung an das Omnikanal-Center häufig sinnvoll.

Weiterhin ist auch eine Zuordnung von Kunden außerhalb des Geschäftsbereiches in einem Kundencenter denkbar, die dann über Videoberatung betreut werden. Wenn die Mitarbeiter im Omnikanal-Center die Aufgabe der

Outbound-Terminvereinbarung übernehmen, kann auch die Beratungsauslastung gesteigert und damit der Vertrieb zusätzlich unterstützt werden.

Wie setzt man ein solches Beratungscenar in die Realität um?

Weiß: Das bedarf einem Umbau der Organisation. Aber es kann gut gelingen, indem ein konkretes Zielbild und ein bankindividueller Stufenplan entwickelt wird. Das Stufenkonzept orientiert sich vornehmlich an einer machbaren Personaltransformation, beispielsweise vom Filialvertrieb in das Omnikanal-Center. Entscheidend ist auch, dass die Führungskräfte der verschiedenen Fachbereiche stärker zusammenarbeiten.

Wieso das?

Weiß: Weil die Prozesse stärker als bisher auf mehrere Schultern verteilt sind. Prozesse sollten von der Initiierung des ersten Kundenkontakts bis zur Bearbeitung des Kundenbedarfs und einem After-Sales-Prozess über mehrere Kanäle und abteilungsübergreifend zu Ende entwickelt und umgesetzt werden. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei auch der Inanspruchnahme der jeweiligen Abteilungs-Ressourcen.

In vielen Fällen überlegen sich die Banken und Sparkassen ihr Service-Center an einen Dienstleister auszulagern. Ist das ein guter Weg?

Weiß: Outsourcing funktioniert auf dem Papier sehr gut. In der Realität sehen wir, dass dies nur bei hochstandardisierten Prozessen klappt. Ansonsten haben gerade VR-Banken oder Sparkassen unterschiedliche Produktpaletten und Auffassungen von Vertrieb beziehungsweise Vertriebssteuerung. So etwas kann ein externer Dienstleister nicht so einfach für mehrere Institute gleichzeitig, preiswert und mit hoher Qualität umsetzen. Und wir dürfen nicht vergessen: Die Beratung ist und bleibt im Wettbewerb die wichtigste Kernkompetenz der Banken und Sparkassen. **I**