SparkassenZeitung

BETRIEB & BANKSTEUERUNG | Sparkasse der Zukunft – Teil II

Zugangswege im Omnikanalvertrieb

Sparkassen-Consulting-Führungskräfte stellen ihre Standpunkte, Ideen und Visionen zum Thema Sparkasse der Zukunft dar – eine Beitragsserie in sechs Teilen.

Die Sparkasse der Zukunft: Wie soll sie sein? Als Sparkassen Consulting haben wir aus Ideen und Entwürfen dazu eine erste Vision entwickelt. Wir greifen fünf Elemente auf, die zukünftig von besonderer Wichtigkeit in den Sparkassen sein werden. Sie sind aus unserer Sicht so essenziell, dass sie über die Wettbewerbsfähigkeit und damit über die Zukunftsfähigkeit der Sparkasse entscheiden.

In diesem Beitrag stellen wir unseren Entwurf zum zukunfts-

orientierten Vertriebswegenetz der Sparkasse der Zukunft (SpadZ) genauer dar. Wie kann die SpadZ die Zugangswege ihrer Kunden zur Sparkasse nicht nur kundenzentriert und leistungsfähig ausrichten, sondern diese gleichzeitig im Rahmen des Omnikanalmanagements im Online- und Offline-Vertrieb intelligent vernetzen?

Ein Blick auf die Ausgangslage

Die Wege des Kunden zu seiner Sparkasse sind vielfältig: Die Internet-Filiale, die Sparkassen-App, Telefon und Chat im Kunden-Service-Center, aber auch der klassische Filialbesuch stehen dem Kunden zur Verfügung und werden situativ und im ständigen Wechsel von ihm genutzt. Während digitale Kanäle heute oft noch von Servicethemen dominiert werden, finden die ganzheitliche Beratung und der Abschluss von Produktlösungen zu großen Teilen nach wie vor im stationären Vertrieb statt.

Denn gerade bei komplexeren Kundenwünschen und den dazu passenden umfassenden Lösungsvorschlägen wünschen sich Kunden einen persönlichen Ansprechpartner, selbst dann, wenn sie sich im Vorfeld zu ihrem Wunsch medial informiert haben. Das sieht man auch in der Automobilbranche. Zwar wird der Neuwagen online konfiguriert, aber Beratung und Kauf werden dann häufig stationär getätigt.

Dabei geht der Kunde mit dem Autoverkäufer noch einmal die komplette Konfiguration durch, die neu einzugeben ist, sodass der Kunde den Prozess von A bis Z zum wiederholten Male durchlaufen muss. Ist das wirklich kundenzentriert? Die Sparkassenwelt bietet ein ähnliches Bild. Der Kunde kann zwar die einzelnen Kanäle im Multikanalsystem parallel nutzen, aber sie laufen meist noch nebeneinander her.

Das eben skizzierte Channel-Hopping erlebt also auch der

Sparkassenkunde innerhalb seines Beratungsanliegens. Dabei bedeutet ein Wechsel des Kanals auch gleichzeitig ein Wechsel des Ansprechpartners, was oft sogar noch mit einem Abbruch im Prozess verbunden ist. Doch wie lange werden diese Umstände von den Kunden noch hingenommen?

Blick nach vorn: Aus Multikanal wird Omnikanal

Als Reaktion auf dieses hybride Kundenverhalten muss sich die SpadZ omnikanalfähig ausrichten. Das bedeutet, dass die Online- und die Offline-Welten in der Sparkasse miteinander verschmolzen werden. Sie laufen nicht länger parallel zueinander, sondern bilden ein echtes Netzwerk.

Dazu müssen die Sparkassen ihre medialen Service- und Vertriebskanäle wie das Kunden-Service-Center (KSC) ausbauen und ihr Vertriebswegenetz um digitale Kanäle wie das Digitale Beratungs-Center (DBC) für private und das Business-Center (BC) für gewerbliche Kunden erweitern. Denn die zumeist jungen und jüngeren online-affinen Kunden bevorzugen Schnelligkeit und Convenience in der Abwicklung ihrer Anliegen. Nur so werden Sparkassen es schaffen, diese Zielgruppen auch in Zukunft zu erreichen, die Kontaktdurchdringung zu steigern und eine kostengünstige Produktion zu erreichen. Zusätzlich kann der Kunde den für ihn passenden Kanal wählen: heute analog in der klassischen Vor-Ort-Beratung und morgen digital über Videoberatung. Damit geht der neue Omnikanalansatz über den Multikanalansatz hinaus.

Apple macht es vor.

Alle End-Geräte laufen synchron, man kann nahtlos an den Dateien weiterarbeiten

Die Prozesse und die Berater in der SpadZ sind in der Lage, beide Welten zu vereinen. Im Gegensatz zum Multikanalan-

satz hat der Kunde im Omnikanalvertrieb also die Möglichkeit, den Kanal bei Bedarf zu wechseln und den bisherigen Ansprechpartner zu behalten.

Die Prozesswelt der SpadZ ist auf diesen Wechsel ausgerichtet, digital initialisierte Prozesse können pausiert und an der Abbruchstelle in der Vor-Ort-Beratung ohne Informationsverluste wieder aufgenommen werden. Im Idealbild hat der Kunde stets den gleichen Ansprechpartner – egal, für welchen Kontaktweg er sich entscheidet. Das stellt natürlich auch weitergehende Anforderungen an die Sparkassen, was Steuerung, Methodenkompetenz und mediale Prozessgestaltung anbelangt. Das bedeutet auch, dass die SpadZ ihre Standorte mit digitaler Beratungstechnik ausstattet, um situativ Präsenz- oder Fernberatung anzubieten. Durch die digitalen Möglichkeiten einer Fernberatung ergeben sich für die Sparkasse zusätzlich Flächeneffekte, da unter den Entwicklungen hin zu modernen Arbeitsplatzmodellen eine Beratung aus dem Homeoffice des Mitarbeiters möglich wird. Das fördert auch die Attraktivität der Sparkasse als moderner und zukunftsorientierter Arbeitgeber.

In der SpadZ prägt der Omnikanalvertrieb entscheidend das Kundenerlebnis.

Während der Evolution vom allmählichen Aufbau bis zur endgültigen Errichtung des Omnikanalvertriebs können das DBC und das BC einen möglichen Zwischenschritt darstellen. Vorteil: In einer zentralen Einheit können digitale Transformationsprozesse (unter anderem Technik, Infrastruktur, Kompetenzanforderungen, Mitarbeiterbefähigung und Prozesse) beschleunigt und auf eine Übertragung auf alle Standorte vorbereitet werden.

Das im Zwischenschritt aufgebaute DBC muss bei flächendeckendem Einsatz der dezentralen Omnikanalberatung nicht

zwangsläufig wieder aufgelöst werden. Mediale Beratung (KSC mit DBC, BC) und stationäre Beratung (Omnikanalberatung im Privat- und Firmenkundengeschäft) ergänzen sich im Zielbild zu einem vollumfänglichen Kundenerlebnis. Wichtig ist, eine Abgrenzung in den Kanälen herzustellen. Diese kann zum Beispiel durch eine differenzierte Marktbearbeitungsstrategie erfolgen.

Im Mengengeschäft könnte der Fokus auf einer kostenoptimierten Produktion liegen und damit rein digital erfolgen. Der Fokus im potenzialstarken Privatkunden-, Private-Banking- und Firmenkundengeschäft kann hingegen in der hybriden Omnikanalberatung liegen. Die Berater der SpadZ sind zukünftig Omnikanalberater und beraten ihre Kunden situativ sowohl vor Ort als auch digital über Videokonferenzsysteme. Ein neues Standortkonzept mit einem modernen Filialtyp entsteht. Kunden erleben somit eine vernetzte Sparkasse und kein „Bank in Bank"-Prinzip.

Kunden wollen vor allem eines nicht: in eine Schublade gesteckt werden. Um sich also wirklich kundenzentriert auszurichten, sollte eine Sparkasse der Zukunft den Kunden über die Wahl des Zugangswegs entscheiden lassen und sich frühzeitig auf die Vision und das neue Vertriebswegekonzept einer Omnikanalberatung einlassen.

Lesen Sie auch

Sparkasse der Zukunft

Teil I – Blick zurück nach vorn

Laura Baum und Nicolas Fischer, Sparkassen Consulting (Bilder: Shutterstock) – 25. August 2021