

Berater wird zum Kanal-Coach

Christian Hoechtlen, Irma Reinartz

Zu einer Multikanalstrategie gehört unabdingbar, die Markenkernwerte eines Instituts als einheitliches Markenerlebnis auf allen Zugangswegen gleichermaßen konsequent zu vermitteln. Ein umsichtiger Transmissionsprozess unterstützt die Mitarbeiter bei der erfolgreichen Strategieumsetzung.



Mitarbeiter setzen sich aktiv mit allen möglichen Zugangswegen zum Kunden auseinander.

(fotolia)

Die Finanzdienstleistungsbranche ist in einer Umbruchphase. Veränderungen finden dabei sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite statt. Bankkunden werden zunehmend emanzipierter, informierter und dadurch auch kritischer. Tendenz ist, dass bereits viele private Bankkunden Produkte, Beratung, Serviceangebote und die dazugehörigen Vertriebswege selektiv nutzen wollen. Viele sind mittlerweile in der Lage, unterschiedliche Kanäle zu nutzen. Während noch vor 20 Jahren die Filiale nahezu der einzige Zugangsweg zu Banken und Sparkassen war, kann der Kunde heute zwischen weiteren Zugangswegen wählen (z. B. Selbstbedienung und Direktbanking via Internet, Mobil oder Telefon). Experten schätzen, dass in den nächsten Jahren rund 80 Prozent der Kunden parallel mehrere Vertriebswege nutzen und auch häufiger zwischen unterschiedlichen Kanälen wechseln werden. Die Marke einer Bank oder Sparkasse wird dann geprägt von dem Bild, dass über alle Zugangswege hinweg erzeugt wird.

„Nähe“ zum Kunden wird neu zu definieren sein. Denn Nähe bedeutet nicht allein nur physische Präsenz um die Ecke, also in einer Filiale. Der Kunde wünscht individuelle Alternativen über den gesamten Vertriebsprozess hinweg, etwa einen Ansprechpartner, der flexibel für ihn erreichbar ist, wann und über welchen Kanal (physisch, visuell, telefonisch) er es sich wünscht. Daher wird es künftig kein Entweder-/Oder zwischen Filiale oder medialen Kanälen mehr geben.

Marken von Banken und Sparkassen

Insgesamt unterscheiden sich Marken von Banken und Sparkassen in der öffentlichen Wahrnehmung nicht sehr stark. Bei Kunden wird das Image ihrer Bank geprägt durch die

persönlichen Erlebnisse mit den genutzten Zugangswegen. Das vermittelte Bild ist bei vielen Banken und Sparkassen unterschiedlich nach Kanal. Gerade die Zugangswege außerhalb der Filiale werden stark bestimmt von Technik, Standardisierung und Selbstbedienung. Eine zunehmende Technisierung führt dazu, dass Marken von Finanzdienstleistern immer austauschbarer werden und die Bindung der Kunden an ihre Bank oder Sparkasse immer lockerer wird: Die Anzahl der Mehrfachbankverbindungen nimmt zu.

Zu einer Multikanalstrategie gehört daher unabdingbar, die Markenkernwerte eines Instituts als ein einheitliches Markenerlebnis zu definieren und auf allen Zugangswegen gleichermaßen konsequent zu vermitteln – virtuell wie persönlich ohne Medienbruch. Bei der Vermittlung der Marke und der damit einhergehenden aktiven Gestaltung des Images von Bank oder Sparkasse kommt den Mitarbeitern die entscheidende Rolle zu.

Rolle der Filiale in der Zukunft

Eine entscheidende strategische Frage wird sein, ob und welche Kanäle eine Zubringerfunktion für die Filiale besitzen oder ob, je nach Bedarf des Kunden, die Filiale für ihn eine gleichberechtigte Rolle spielt. Langfristig wird die Filiale ein gleichberechtigter Zugangs-, Vertriebs- und Serviceweg neben anderen möglichen Kanälen sein. Die Filiale wird damit eine andere Rolle als heute bekommen.

Aktuelle Überlegungen in Richtung Filialschließungen sind eindimensional, vorrangig kostengetrieben. Das Leistungsangebot durch Einrichten von Selbstbedienungsfilialen zu reduzieren, wird künftig den Bedarf der Kunden nicht mehr treffen. Alle Dienstleistungen einer reinen SB-Stelle kann der Kunde auch bequem von jedem Ort mit mobilen Services, telefonisch oder per Online-Zugang erledigen.

Daher muss die Filiale in ihrer jetzigen Form auf den Prüfstand gestellt werden. Will man ein Zukunftskonzept entwickeln, sind vor allem folgende Fragen zu beantworten:

- Zu welchen Anlässen wird der Kunde künftig einen persönlichen Dialog in der Filiale schätzen und nutzen?
- Zu welchen Zeiten will er diesen Dialog führen?
- Wie kann das Gespräch ohne Medienbruch und Doppelarbeit auf unterschiedlichen Zugangswegen vor- und nachbereitet werden?
- Gibt es Unterschiede im Kundenbedarf nach Kundensegmenten?
- Bleiben die heute noch vielfach bestimmenden Segmentkriterien (Einkommen und Vermögen) von Bedeutung?
- Soll es für Hausbank- und Nebenbankkunden Unterschiede im Leistungsangebot geben?
- In welcher Atmosphäre soll das persönliche Gespräch stattfinden?
- Welche Rolle und welches Anforderungsprofil hat der Mitarbeiter in der Filiale zukünftig?

Einige Banken und Sparkassen testen derzeit neue Filialausstattungen in Richtung Erlebnisbanking. Es ist der Versuch, die zweckgebundene Beziehung zu emotionalisieren. Etwas mehr Ambiente, eine offenere Gestaltung der Räume und eine Verlagerung der SB-Zone in das Innere der Filiale ist jedoch nur Kosmetik. Allein damit ist es nicht getan. Vielmehr ist es notwendig, die Anforderungen an Mitarbeiter und die Prozesse mit den Augen des Kunden zu sehen.

Der Kunde und seine Bedürfnisse stehen im Vordergrund, die sich nicht nur auf den Produkt- oder ganzheitlichen Beratungsbedarf beziehen, sondern auch den von ihm individuell gewählten Zugangsweg unter Gesichtspunkten der Erreichbarkeit berücksichtigen. Der Kunde wird in die Filiale kommen, wenn er vor Ort ist und einen Rat im direkten persönlichen Gespräch von Mensch zu Mensch benötigt. Mögliche Anlässe sind Entscheidungen von langfristiger Tragweite wie Immobilienerwerb, Berufseinstieg, Heirat, Scheidung, finanzielle Vorsorge für die Zeit nach dem aktiven Berufsleben oder im Erbfall. Auch potentielle Neukunden verschaffen sich gerne ein persönliches Bild über Seriosität und vermitteltes Vertrauen, bevor sie die Bankverbindung verlagern. Filialen bekommen damit markenbildenden Flagship-Charakter.

Schlüsselrolle der Zukunft: Mitarbeiter

Die Rolle der Mitarbeiter wird sich stark verändern. Während heute in den Filialen von Sparkassen Servicemitarbeiter für den Zahlungsverkehr und Abwicklung von Serviceleistungen eingesetzt werden, führen die Berater segmentspezifisch Beratungsgespräche. Zu häufig geht die Initiative vom Kunden aus.

Künftig bietet der Multikanalansatz Sparkassen die Chance, dass Mitarbeiter vor Ort immer mehr zu Lotsen werden. Der Mitarbeiter in der Filiale ist voll verantwortlich für Dienstleistungsqualität, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.

Er betrachtet die Beziehung zum Kunden ganzheitlich über alle Anlässe und Kontaktwege – aktiv und reagierend. Er ist bereit, den Kunden auf den gewählten Zugangswegen zu folgen, persönlich, mobil oder online. Bei Bedarf wechselt der Mitarbeiter je nach Phase den Kanal, von der Vorbereitung über die Entscheidung bis zur Nachbereitung, zwischen realer und digitaler Welt. Falls nötig, initiiert er in der Filiale den Kontakt mit den entsprechenden Experten, die nicht mehr zwangsläufig vor Ort sein müssen. Der Filialmitarbeiter führt darüber hinaus die Kunden an alle Neuerungen auf den Kontaktwegen heran und vermittelt somit auch Fachkompetenz bei Multikanalthemen.

Auch die Schnittstellen zwischen Point-of Sale und Back-Office werden sich durch Multikanal verändern. Mitarbeiter in der Filiale repräsentieren die Sparkasse real. Mitarbeiter in Back-Office-Abteilungen treten auf anderen Wegen in Kontakt mit Kunden. Alle vertreten die Marke und die Strategie zum Kunden. Jeder ist über die bisherigen Aktionen informiert und kann darauf aufbauen. Rückfragen und Weiterleitungen werden geringer, Doppelarbeiten entfallen. Der Anspruch „one face to the customer“ wird zum „one bank to the customer“.

Diese Zukunftsvision ist nicht in einem Schritt umzusetzen. Sie bedeutet einen Paradigmenwechsel in Organisation und Prozessen, vor allem aber einen Kulturwandel in den Köpfen der Menschen, die in der Sparkasse arbeiten.

Transmissionsprozess statt Projekt



Wie in jedem Projekt ist das richtige Setzen von Meilensteinen sehr wichtig.

Neben der Überprüfung und Änderung der technischen Infrastruktur sind das Ausarbeiten und Umsetzen einer Multikanalstrategie vor allem im Rahmen der Unternehmenskultur der Startschuss für einen Transmissionsprozess. Dabei handelt es sich nicht um ein reines Projekt. Meilensteine, zu denen etwa die Fertigstellung eines Strategiepapiers zählen, stehen lediglich am Anfang, wenn es darum geht, ein neues Rollenverständnis bei den Mitarbeitern zu entwickeln.

Die Ausformulierung der neuen Ausrichtung entlang der Strategie wird sich im Unternehmensleitbild, in aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen und selbstverständlich auch in Stellen- und Funktionsbeschreibungen niederschlagen. Eine neue Unternehmenskultur zu etablieren, ist letztlich wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Strategieumsetzung. Diese neue Unternehmenskultur ist auf der Ebene Kunde-Bank im Wesentlichen gekennzeichnet durch:

- Paradigmenwechsel in der Ausfüllung der Berateraufgabe durch Sensibilisierung für den Stellenwert der Erreichbarkeit
- Erweiterung der bedarfsorientierten produktfachlichen Beratung um grundlegendes technisches Verständnis möglicher Kontakt-, Kommunikations- und Zugangswege zum Kunden-Coaching
- hohe Affinität und intuitiven Einsatz elektronischer Kommunikationsmedien (im Kunden-Sparkasse-Kontakt sowie innerhalb des Instituts) zur Schaffung eines selbstverständlichen Nutzens und „trittsicheren“ Umgangs.

Entscheidend ist, die Mitarbeiter frühzeitig zu befähigen, den notwendigen Veränderungsprozess zu erkennen. Hierzu ist bereits zu Beginn sicherzustellen, dass Mitarbeiter sich mit den möglichen Zugangswegen und Kanälen aktiv auseinandersetzen. Technische Komponenten selbst anzuwenden, gehört dabei ebenso selbstverständlich dazu – privat wie dienstlich. Aber auch die Fähigkeit, Kunden über die bestehenden Zugangswege zu beraten, etwaige formale Anforderungen in Verbindung mit der technischen Administration zu kennen und den Kunden erfolgreich in der Anwendung zu coachen.

Im Rahmen des Transmissionsprozesses hilft es sowohl Kunden wie auch Mitarbeitern eine ansprechende Repräsentanz in Form einer „Zukunftsfiliale“ zu schaffen. Sie sollte ein Verständnis für die Möglichkeiten und damit verbundenen gegenseitigen Vorteile der Multikanalität im Beratungs- und Serviceprozess vermitteln. Denkbar ist etwa, eigenvermittelte Terminals für

den elektronischen Zahlungsverkehr aufzustellen (auch Technologieträger zur Einführung des kontaktlosen Bezahls).

Fazit

Die „Zukunftsfiliale“ bietet Raum für Präsentationen und Workshops sowie eine unverbindliche Möglichkeit, elektronische Anwendungen auf unterschiedlichen Endgeräten mit Mitarbeitern und Kunden zu testen und den Umgang damit zu trainieren. Zielgruppen sind Mitarbeiter, Kunden und die Öffentlichkeit. Eine solche „Zukunftsfiliale“ begleitet als Flagshipstore den Weg in die Zukunft und sie wirkt direkt auf die Markenwahrnehmung der Sparkasse vor Ort.

Autoren

Christian Hoechtlen, MBA, ist Vertriebsleiter Medialer Vertrieb der Sparkasse Mittelmosel – Eifel Mosel Hunsrück in Bernkastel-Kues.

Irma Reinartz ist Diplom-Volkswirt und Partner der Unternehmensberatung Christoph Pape & Partner in Frankfurt/M. Ein Beratungsschwerpunkt ist die zukunftsorientierte Optimierung und Umsetzung der Multikanalstrategie bei Sparkassen und Banken.