

# Vertrieb am multikanalen Bedarf des Kunden ausrichten

*Doris Goerke, Dr. Björn C. Manstedten, Stephan Oellers, Thomas Volz*

Die Kreissparkasse St. Wendel hat gezeigt, wie sich Vertriebsunterstützungsprozesse erfolgreich verbessern und optimieren lassen. Bessere Vertriebsergebnisse sprechen eine eindeutige Sprache. Basis für die Umstrukturierung war dabei das vom DSGVO entwickelte Modell V.



*Modell V macht Service-Center zur multikanalen Drehscheibe.  
(Beratungsdienst Geld und Haushalt)*

In den vergangenen Jahren haben sich die Anforderungen und Erwartungen der Kunden an Finanzdienstleistungen – vor allem hinsichtlich Multikanalfähigkeit und Vernetzung der Kanäle # deutlich verändert und zunehmend gesteigert. Der Kunde möchte in möglichst allen Zugangskanälen seiner Sparkasse ein Angebot vorfinden, dabei aber den persönlichen Kontakt und die qualitative Beratung nicht missen. Multikanalanbieter zu sein heißt dementsprechend, alle Kanäle für Service und Vertrieb zu synchronisieren und dabei für eine Stärkung des Filialgeschäfts zu nutzen.

## Chancen im Privatkundengeschäft nicht umfassend genutzt

Für die Beratung im Markt steht die mögliche technische (Prozess-)Unterstützung schon heute unter OSPlus bereit. Vielmals wird diese jedoch noch nicht umfassend genutzt. Wichtigen Vertriebsimpulsen kann beispielsweise nicht gezielt nachgegangen werden, da das Ereignissystem überfrachtet ist und dabei den Berater mitunter mehr be- als entlastet.

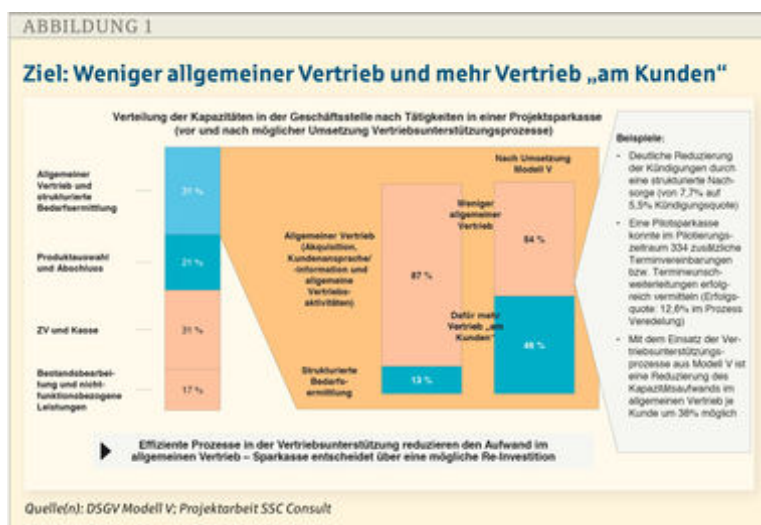
Gleichzeitig werden Bemühungen, flächendeckend auf allen Kanälen präsent zu sein, sehr intensiv und mit großer Begeisterung in den Sparkassen angegangen. Leider dann in vielen Fällen nicht vom erwünschten Erfolg gekrönt, da etwa eine hausindividuelle Multikanalstrategie fehlt.

Die Modellorganisation „Effiziente Vertriebsunterstützungs-Prozesse“ des DSGVO hat sich dieser Herausforderungen angenommen. Prämissen waren dabei:

- Keinen Kunden im Multikanal verlieren.
- Mehr Effizienz im Vertrieb etablieren.
- Dem dem hohen Qualitätsanspruch des Kunden gerecht werden.

Auf dieser Basis hat der DSGV gemeinsam mit SSC Consult, sechs Projektparkassen und den Regionalverbänden sowie der Finanz Informatik die Modellorganisation für effiziente Vertriebsunterstützungs-Prozesse (Modell V) konzipiert und die Ergebnisse in einer Pilotphase verprobt. Seit Frühjahr 2013 stehen den Sparkassen umsetzbare Lösungen für einen effizienten und kundenorientierten Vertrieb zur Verfügung # mit der Fokussierung auf ein intelligentes Zusammenspiel der verschiedenen Vertriebskanäle.

## Re-Investition der Ressourcen in den Finanz-Check



(BBL)

Ziel ist es, den Aufwand im allgemeinen Vertrieb (z. B. für allgemeine Vertriebsaktivitäten) mit Hilfe effizienter Prozesse zu reduzieren und diesen für mehr Vertrieb „am multikanalen Bedarf des Kunden“ zu nutzen.

Mit der Umsetzung des Modells V wurden diese Effizienzreserven in den Geschäftsstellen transparent: Durch schlanke und serviceorientierte Prozesse kann die gewonnene Effizienz in eine ganzheitliche Beratung mit dem Kunden reinvestiert werden (s. Abb. 1).

Weiteres Ergebnis aus der Pilotierung: Eine Sparkasse konnte durch die Einführung eines strukturierten Nachsorgeprozesses die Kündigungsquote von 7,7 auf 5,5 Prozent reduzieren.

Darüber hinaus ließen sich Terminvereinbarungen bzw. Terminwunschwweiterleitungen im Kundenservice-Center erfolgreich vermitteln, um die Grundlage für mehr Vertrieb zu schaffen. Insgesamt konnte durch Umsetzung der Vertriebsunterstützungsprozesse im allgemeinen Vertrieb der Kapazitätsaufwand um rund 38 Prozent gesenkt werden (von 34 auf 21 Minuten je Kunde p. a.).

## Systemunterstützte Gesprächsvorbereitung hat viele Vorteile

Eine Vorbereitung auf ein Kundengespräch erfolgt in den Sparkassen oftmals sehr unterschiedlich bzw. individuell je Kundenberater. Solch ein fehlender Standard kann zu Qualitätsverlusten in der Kundenberatung führen. Nach Berichten teilnehmender Projektparkassen kam es teilweise sogar dazu, dass wichtige Vertriebsanlässe oder Cross-Selling-Ansätze vernachlässigt oder im Gespräch nicht angesprochen wurden. Dadurch geht Vertriebspotenzial verloren. Durch die Nutzung des OSPlus-Basisprozesses zur strukturierten Gesprächsvorbereitung (der Kundenberater wird durch die Gesprächsvorbereitung systemunterstützt „geleitet“) wird eine standardisierte Vorbereitung und somit eine gleichbleibende Qualität durch alle Berater gewährleistet und mehr Qualität in der Beratung erreicht.

## Überleitung zum Immobilien-Spezialisten



(BBL)

Sparkassen berichten immer wieder von hohen Leerberatungsquoten im Immobilien-Center. Das Beratungsgespräch kann dabei aufgrund mangelnder Grundvoraussetzungen der Finanzierbarkeit beim Kunden nicht abgeschlossen werden. Das belastet die vorhandenen Ressourcen für Spezialisten im Immobiliencenter und führt darüber hinaus zu geringen Abschlussquoten bei privaten Baufinanzierungen. Ursache dafür ist oftmals eine direkte und „ungeprüfte“ Überleitung von Kunden ohne Potenzial aus den Geschäftsstellen in das Immobilien-Center (s. Abb. 2).

Um die Leerberatungen zu reduzieren und die Abschlussquoten bei privaten Baufinanzierungen zu erhöhen, ist es erforderlich, Potenzialkunden frühzeitig zu identifizieren. Eine potenzialorientierte Überleitung zum Immobilien-Spezialisten ist dabei sicherzustellen. Modell V empfiehlt im Rahmen eines Orientierungsgesprächs in der Filiale, den Reifegrad und die Machbarkeit des Kundenvorhabens zu ermitteln und somit eine erfolgversprechende Überleitung zu überprüfen.

Relevante Informationen zum Kunden werden systemgestützt an den Spezialisten übermittelt und ein Termin direkt vereinbart. Nach dem Gespräch im Immobilien-Center findet eine strukturierte Rückmeldung an den Kundenberater statt, um eine ganzheitliche Kundensicht für den Kundenberater in der Filiale sicherzustellen.

Nachfolgendes Beispiel zeigt, wie die saarländische Kreissparkasse St. Wendel die Vertriebsunterstützungsprozesse modellhaft umgesetzt hat.

## **Kreissparkasse St. Wendel pilotiert mit Erfolg Modell V**

Im Service-Center (Call-Center Inbound und Outbound der KSK St. Wendel) werden jährlich rund 100.000 telefonische Kundenkontakte abgewickelt. Vorrangiges Ziel ist, eine definierte, potenzialabhängige Erreichbarkeit zu gewährleisten und effiziente, fallabschließende Service-Prozesse durchzuführen. Nachdem im Outbound erfolgreich After-Sales- und Vertriebsansprachen etabliert worden sind, sollten die eingehenden telefonischen Kundenkontakte vertrieblich genutzt werden. Zu diesem Zweck wurden alle Inbound-Mitarbeiter initial vertrieblich geschult. Dennoch blieb der Coaching-Bedarf in der Folge hoch.

Technisch unterstützt die Mitarbeiter die Interaktive-Service-Plattform (ISP) der Finanz-Informatik mit der Vertriebsseite und der „Veredelungsmechanik“ als Skript-Prozess # angelehnt an die neue im Modell V entwickelte Veredelungsmechanik. Die Vertriebsseite als Firstscreen hilft täglich, die meist unbekanntesten Anrufer besser einzuschätzen, fehlende Kontaktdaten anzusprechen, vertriebliche Informationen abzurufen und während des weiteren Gesprächs zu nutzen.

Zum Start der Pilotierung wurden drei einfache Service-Prozesse als Cross-Selling-relevant identifiziert:

- Anfragen zu Freistellungsaufträgen
- Adressänderungen
- Sortenbestellungen.

Die beiden erstgenannten Prozesse werden genutzt, um Finanzkonzepttermine für den stationären Vertrieb zu vereinbaren. Bei der Sortenbestellung wird die im Modell V beschriebene Veredelungsmechanik als Skriptprozess in der ISP eingesetzt. Bonitätsabhängig wird Anrufern zur Sortenbestellung die passende Kreditkarte angeboten. Standard-, Gold- und Prepaid-Karten werden bei Interesse sofort verkauft. Hierbei muss die Entscheidung zur Ansprache im Telefonat sehr schnell getroffen werden.

Zählt man die jährlichen Upselling-Outbound-Kampagnen und Online-Anträge mit, die ebenfalls im Service-Center zentral bearbeitet werden, erzielt das Service-Center nun im zweiten Jahr den zweithöchsten Absatz an Kreditkarten – verglichen mit allen Geschäftsstellen. Das entspricht einem Anteil von rund zehn Prozent aller Kreditkartenverkäufe.

Gleichzeitig ist der Absatz in den Geschäftsstellen dadurch nicht zurückgegangen, sondern die Kreditkartenverkäufe konnten insgesamt gesteigert werden. Der spätere Aktivierungsanruf durch das Outbound-Team und die dort angebotene Online-Banking-Freischaltung der verkauften Kreditkarten wird von den Kunden des Instituts besonders gut angenommen.

Darüber hinaus wurde die SB-Ansprache als Teil der multikanalen Kundenweiterleitungen im Rahmen einer Kampagnen-Ansprache in der Pilotierungsphase zu Modell V gestartet. Eine wichtige Erkenntnis war dabei, dass per SB-Ansprache eine sehr hohe Anzahl an Kunden erreicht werden kann. Um den Beratern in Vertriebskampagnen den Vortritt zu lassen, wurde die SB-Ansprache ab der zweiten Kampagnenhälfte zusammen mit den restlichen medialen Kanälen hinzugeschaltet. Bei Interesse ist zusätzlich eine sehr schnelle telefonische Kontaktaufnahme über das Service-Center sichergestellt. Im Telefon-Kontakt werden dem Kunden auf Wunsch weitere Produktdetails vermittelt und ein Beratungstermin vereinbart. Den Berater informiert automatisch eine Nachricht über den neu eingestellten Termin. Der Kunde erhält auf Wunsch eine Terminerinnerung per SMS und Brief, um die Termintreue weiter zu verbessern.

## **Fazit**

Modell V hat den Startschuß gegeben, das Service-Center der KSK St. Wendel als multikanale Drehscheibe aktiv in den Vertrieb zu integrieren. Mit der Modellorganisation „Effiziente Vertriebsunterstützungs-Prozesse“ liegt den Sparkassen ein umsetzungsreifes Konzept zur

Optimierung der vertriebsunterstützenden Prozesse vor. Daneben bietet OSPlus bereits aktuell eine Vielzahl der notwendigen Funktionalitäten, um effiziente Prozesse in der Vertriebsunterstützung umzusetzen.

### **Autoren**

Doris Goerke ist Abteilungsdirektorin beim Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) in Berlin.

Dr. Björn C. Manstedten ist Partner und Stephan Oellers Senior Manager der SSC Management Consult in Köln.

Thomas Volz ist Abteilungsleiter Vertriebsmanagement der Kreissparkasse St. Wendel.