

Als Kontakteenter werden Calleenter zu einem Erfolgsfaktor der Retail-Bank der Zukunft. Mit acht Bausteinen gelingt die Transformation.

Von Dr. Nikola Glusac und Dr. Dirk Vater

Dr. Nikola Glusac ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Banken. nikola.glusac@bain.com

Dr. Dirk Vater ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und leitet die Praxisgruppen Banken in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie Retail-Banking auf weltweiter Ebene. dirk.vater@bain.com

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München

Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach



Executive Summary

Im Zeitalter von Digitalisierung und Omnikanal gewinnen die von vielen Banken lange vernachlässigten Callcenter eine neue strategische Bedeutung. In Form von Kontaktcentern werden sie neben Online- und Mobile-Banking zu einem wesentlichen Baustein des Geschäftsmodells der Retail-Bank der Zukunft. Dabei spielen sie eine zentrale Rolle bei der Vernetzung und Orchestrierung des Kundenerlebnisses. Der anhaltende Kostendruck wird zu einer deutlichen Reduktion der Filialdichte führen. Infolgedessen müssen Kundenbetreuung und Serviceerbringung neu gedacht und zugleich den Kunden Alternativen aufgezeigt werden. Kontaktcenter können in effizienterer Form Teile des Filialangebots übernehmen und den Vertrieb stärken.

Darüber hinaus sind die neuen Kontaktcenter aus zwei weiteren Gründen von hoher strategischer und ökonomischer Relevanz. Zum einen lassen sich Ertragspotenziale heben, indem die Kontaktcenter in den Vertrieb eingebunden und neue Technologien verwendet werden, die "virtuelle Nähe" schaffen und eine qualitativ hochwertige Kundenberatung und -betreuung sicherstellen. Zum anderen ergeben sich aus einer laufenden Optimierung und Effizienzsteigerung erhebliche Kostenpotenziale, ohne dass das Kundenerlebnis leidet.

Umfassender Transformationsprozess erforderlich

Sollen diese Potenziale genutzt werden, müssen Banken radikal umdenken. Denn mit dem Ausbau der Callcenter ist in der Regel eine Erweiterung der Wertschöpfung verbunden. Über Informationen und einfache Transaktionen hinaus können die Kontaktcenter Beratungs- und Vertriebsfunktionen übernehmen und sich zu einem vollwertigen Vertriebskanal entwickeln. Allerdings klafft bei den meisten Banken zwischen dieser Zielvorstellung und dem Ist-Zustand noch eine große Lücke. Im Rahmen einer weltweiten Bain-Befragung von rund 115.000 privaten Bankkunden hat kein Kanal so schlecht abgeschnitten wie Callcenter.

Nötig ist daher ein umfassender Transformationsprozess, der sowohl eine strategische Neuausrichtung als auch eine operative Optimierung umfasst. Dessen Komplexität lässt sich bewältigen, indem sich Banken auf acht klar definierte und praxiserprobte Bausteine fokussieren. Dazu zählen die Auswahl des richtigen Sourcing-Modells ebenso wie das passende Produktund Leistungsangebot sowie die Forcierung des aktiven Anruf- und Volumenmanagements. Zuallererst aber müssen sich die Banken mit der Frage auseinandersetzen, welche Rolle Kontaktcenter künftig beim strategischen Marktangang spielen sollen. Unabhängig von der gewählten Lösung gilt es die Mitarbeiter durch ein umfassendes Change Management zu mobilisieren.

Praxisbeispiele machen deutlich, welche Chancen sich aus einer Transformation ergeben. Bei einzelnen Banken ist es gelungen, die Zahl der Fallabschlüsse um 10 bis 15 Prozent zu erhöhen, die Kosten um 30 Prozent zu senken und zugleich den Servicelevel zu steigern. Wichtiger noch: Die Kunden honorierten die Anstrengungen und bewerteten die Kontaktcenter nach Interaktionen erheblich positiver als zuvor. Die Weiterentwicklung ihrer Callcenter ist für Retail-Banken künftig ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.



Kontakteenter: Die unterschätzte Macht im Vertrieb

Kontaktcenter können im Marktangang eine strategische Rolle übernehmen und sind damit ein wichtiger Faktor für die effiziente Kundenbetreuung im digitalen Zeitalter.

Bereits seit Jahren konzentrieren sich Banken darauf, Online- und Mobile-Banking auszubauen, und erarbeiten neue Konzepte für ihr Filialnetz. Dabei ist ein anderer Kanal oft ins Hintertreffen geraten: das Telefon und damit die Callcenter. Diese übernehmen derzeit nur vereinzelt Vertriebsaufgaben. In der Regel beantworten sie reaktiv Anfragen von Kunden und bieten ihnen technischen Support. Organisatorisch sind Callcenter häufig thematisch fragmentiert, selten im Vertrieb angesiedelt und in der Bankorganisation eher isoliert.

Organisatorisch sind Callcenter häufig thematisch fragmentiert, selten im Vertrieb angesiedelt und in der Bankorganisation eher isoliert.

Banken, die diesen Kanal vernachlässigen, verschenken erhebliches Potenzial. Zwar findet bisher lediglich ein geringer Prozentsatz aller Kundeninteraktionen über Callcenter statt. Doch diese stehen für rund 30 Prozent der für die Kundenloyalität entscheidenden "Momente der Wahrheit". Dazu gehören die Reaktion auf Beschwerden, der Umgang mit Betrugsfällen oder der Ersatz gestohlener Karten. Hinzu kommt, dass die Nutzer dieses Kanals Analysen zufolge in aller Regel der Kundenstruktur der Banken entsprechen. Auch die besonders ertragsstarken Kunden finden sich darunter (Abb. 1).

Den aktuellen Handlungsbedarf unterstreicht eine weltweite Bain-Befragung von rund 115.000 privaten Bankkunden. Bei keinem anderen Kanal ist die Kundenerfahrung so negativ wie beim Telefon. Häufig sind telefonische Interaktionen mit dem Callcenter nur Teil einer übergreifenden Kundenreise, etwa bei der Ter-

minvereinbarung für ein Beratungsgespräch zu einer Baufinanzierung oder bei der Aktivierung der Kreditkarte. Doch diese negative Erfahrung kann sich auf die Beurteilung des gesamten Kundenerlebnisses und damit der Bankbeziehung auswirken – und letztendlich Geschäft kosten (Abb. 2).

Vom Callcenter zum vollwertigen Kontaktcenter

Lediglich den Status quo zu optimieren, würde indes zu kurz greifen. Um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein, müssen Banken die Callcenter weiterentwickeln und zu Kontaktcentern ausbauen. Unabhängig von Entwicklungsstand und Kundengruppe ist dies für Banken aus mehreren Gründen von hoher strategischer und ökonomischer Relevanz:

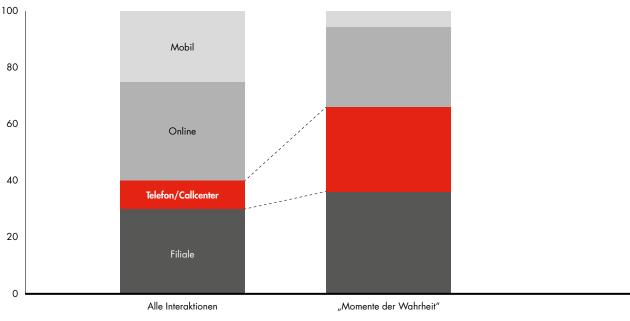
- Der Kostendruck und die damit einhergehende Straffung des Filialnetzes erfordern ein Angebot alternativer Zugangskanäle und besser skalierbare Betreuungsformen vor allem für Servicethemen.
- Die zunehmende Digitalisierung und die Entwicklung hin zum Omnikanal bedürfen einer verstärkten aktiven Vernetzung und Orchestrierung der Kanäle.
- Durch die Einbindung in den Vertrieb und die Nutzung neuer Technologien, die "virtuelle Nähe" schaffen und eine qualitativ hochwertige Kundenberatung und -betreuung sicherstellen, können Ertragspotenziale gehoben werden.
- Kostenpotenziale in Kontaktcentern lassen sich durch laufende Optimierung und Hebung erheblicher Effizienzreserven bei einem zumindest gleichbleibenden Kundenerlebnis realisieren.

Alternative, skalierbarere Zugangswege unverzichtbar

Für den künftigen Erfolg der Banken ist eine verbesserte Kostenposition entscheidend. Dies hat Bain bereits in der Studie "Deutschlands Banken 2015: Die

Abbilolung 7: Kontaktcenter nehmen fast ein Drittel aller entscheidenden Kundenanfragen entgegen

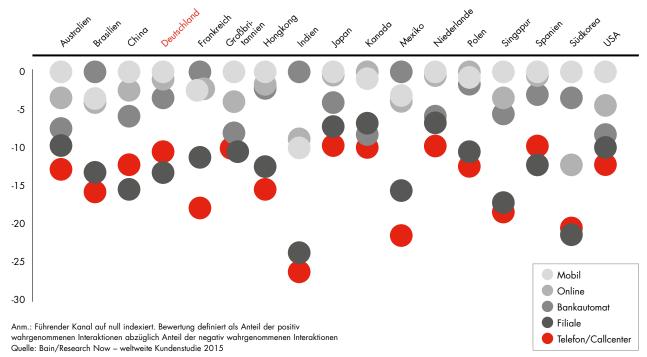
Interaktionen (in Prozent aller Antworten)



Anm.: Filiale inkl. Bankautomat Quelle: Bain & Company

Abbildung 2: Digitale Kanäle werden weltweit am positivsten bewertet

Bewertung der Kanalerfahrung im Verhältnis zum führenden Kanal (2015, in Prozent)



25-Milliarden-Ergebnislücke" dargestellt. Danach lässt sich die derzeitige Kostenbasis um rund 30 Prozent und damit 25 Milliarden Euro reduzieren. Damit einher geht unter anderem der Abbau von 11.000 Filialen. Die verbleibenden Filialen werden eine neue Rolle einnehmen und deutlich stärker auf Beratungsleistungen und weniger Transaktionen ausgerichtet sein. Infolgedessen müssen Kundenbetreuung und Serviceerbringung neu gedacht werden. Gleichzeitig sind den Kunden Alternativen aufzuzeigen. Neben Online- und Mobile-Banking werden moderne Kontaktcenter ein wesentlicher Baustein des Geschäftsmodells der Retail-Bank der Zukunft sein – und das nicht zuletzt dank ihrer besseren Skalierbarkeit.

Die Drehscheibe der Retail-Bank der Zukunft

Darüber hinaus ist kein anderer Kanal als Drehscheibe für die Kundenbetreuung im digitalen Zeitalter besser geeignet als Kontaktcenter. Das gilt beispielsweise für die Unterstützung von Kunden, die Online- und Mobile-Angebote nutzen, für die Bearbeitung von Serviceleistungen von Filialkunden, aber auch für die "Befüllung" der Filialen mit Beratungsterminen. Kontaktcenter können als Plattform die Interaktionskanäle zusammenführen. Zudem sind sie entscheidend für die Schaffung eines Omnikanal-Erlebnisses und ermöglichen beim Blick auf den Kunden eine 360-Grad-Perspektive.

Bei der Hebung künftiger Ertragspotenziale kommt neuen Technologien eine Schlüsselrolle zu.

Mit neuen Technologien Ertragspotenziale heben

Bei der Hebung künftiger Ertragspotenziale kommt neuen Technologien eine Schlüsselrolle zu. Erst sie ermöglichen die Migration vom Callcenter hin zum Kontaktcenter und damit die neue Funktion innerhalb des Vertriebs. Insbesondere der Einsatz von Video und Co-Browsing schafft eine virtuelle Nähe und erlaubt eine qualitativ hochwertige Beratung, die per Telefon bisher nicht möglich war. Das Kundenerlebnis wird zusätzlich verbessert, da sowohl Beratung als auch Abschluss perspektivisch ohne Medienbrüche erfolgen können. Kommen Nutzer selbst nicht mehr weiter, sind Banken in der Lage, ihren Online- und Mobile-Kunden im richtigen Moment aktiv einen Onlinechat oder Videosupport anzubieten oder sie mittels Co-Browsing mit neuen Funktionen vertraut zu machen. Neue Technologien erlauben zunehmend auch die Schaffung einer personalisierten Erfahrung, indem kanalübergreifend Kundeninteraktionspunkte zusammengeführt und zum Beispiel für ein effektiveres Routing zum passenden Mitarbeiter, für eine personalisierte Menüführung im Sprach-Dialogsystem oder eine spezifischere Kundenansprache im Kontakt mit dem Agenten genutzt werden können. Letztendlich lassen sich auf diese Weise das Kundenerlebnis verbessern, Abschlussraten steigern und Ertragspotenziale heben.

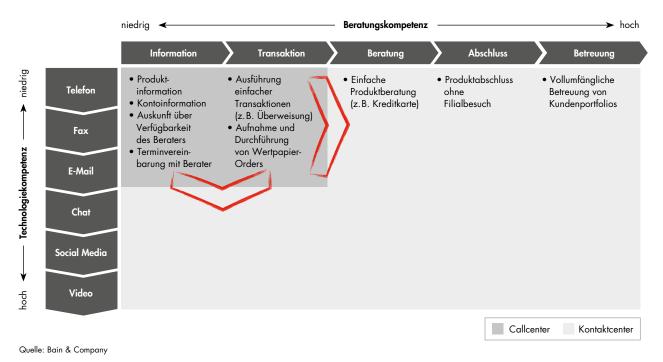
Insgesamt erweitern moderne Kontaktcenter so nicht nur ihre Technologiekompetenz, sondern auch ihre Wertschöpfungskette deutlich. Über Informationen und einfache Transaktionen hinaus übernehmen sie Beratungs- und Vertriebsfunktionen. Ein solcher Marktangang erfordert allerdings ein radikales Umdenken in den Banken (Abb. 3).

Die Integration neuer Technologien gepaart mit der Erweiterung der Wertschöpfung verändern auch das Berufsbild und die Anforderungen der Agenten. Ohne einen erheblichen Qualifikationsaufwand wird es nicht gelingen, die Callcenter zu Kontaktcentern weiterzuentwickeln. Zudem ist vielerorts ein kultureller Wandel notwendig. Dabei geht es vor allem um die Akzeptanz aufseiten der Filialen, die die Kontaktcenter heute oftmals noch nicht als Partner, sondern als Konkurrenz verstehen. Unumgänglich sind Veränderungen nicht zuletzt bei den Prozessen, etwa an den Schnittstellen zum Backoffice. Doch der Aufwand lohnt sich. Die Qualität der Kundenbetreuung steigt ebenso wie ihre Effizienz.



Abbilolung 3: Kontaktcenter mit tieferer Wertschöpfung und höherer Technologiekompetenz

Wertschöpfungskette und Kanalmix



Erhebliche Effizienzreserven vorhanden

Verglichen mit Filialen sind Kontaktcenter besser skalierbar. Im Durchschnitt hat ein Agent pro Stunde mit acht bis zwölf Kunden Kontakt. Dennoch verfügen viele Kreditinstitute in ihren Kontaktcentern über erhebliche Produktivitätsreserven, was aktuelle Benchmarks belegen. Danach beläuft sich die Produktivzeit im Schnitt häufig auf deutlich unter 30 bis 35 Minuten je Stunde Präsenzzeit im Inbound. Die Zahl der Gespräche pro Agent schwankt auf Tagesbasis zwischen 60 und mehr als 200, die Kosten eines Gesprächs liegen zwischen knapp zwei und über sechs Euro. Neben den unterschiedlichen Gesprächsinhalten gibt es diverse planerische, prozessuale und technologische Hebel, um die Effizienz zu erhöhen.

Die richtige Balance zwischen Kosteneffizienz und Kundenerlebnis muss jede Bank für sich definieren. Je höher der Servicelevel, je umfangreicher die Servicezeiten und je besser ausgebildet die Berater, desto positiver das Kundenerlebnis – desto höher tendenziell allerdings auch die Kosten. Erfahrungen aus der Praxis zeigen indes, dass vom Status quo aus auf mehreren Gebieten gleichzeitig Verbesserungen machbar sind. Danach lassen sich die Kosten beispielsweise durch die intelligente Verlagerung von wenig wertschöpfenden Anrufen in den Self-Service um bis zu 30 Prozent reduzieren. Zugleich ist es möglich, den Servicelevel zu steigern und die Zahl der Fallabschlüsse um 10 bis 15 Prozent zu erhöhen. Mit mehr Ertrag bei weniger Kosten können moderne Kontaktcenter somit maßgeblich zum Erfolg des Retail-Banking im 21. Jahrhundert beitragen.



Auf dem Weg zum Kontaktcenter: So gelingt die Transformation

Acht klar definierte Bausteine ermöglichen den Banken die strategische Neuausrichtung und operative Optimierung ihrer Callcenter aus einem Guss.

Zwischen den Anforderungen an ein modernes Kontaktcenter und dem derzeitigen Zustand der Callcenter klafft bei vielen Banken eine große Lücke. Diese aber kann mit einem pragmatischen Transformationsprozess geschlossen werden, der sowohl eine strategische Neuausrichtung als auch eine operative Optimierung beinhaltet. Die damit verbundene Komplexität lässt sich bewältigen, indem Banken sich auf acht klar definierte, praxiserprobte Bausteine fokussieren. Schritt für Schritt kann so ein modernes Kontaktcenter mit vollwertiger Vertriebsfunktion entstehen (Abb. 4).

Je nach Geschäftsmodell, Größe und Kompetenzen sind verschiedene Zielmodelle und Ausbaustufen denkbar.

1. Die Rolle im Marktangang

Banken haben unterschiedliche Anforderungen an ihre Kontaktcenter. Je nach Geschäftsmodell, Größe und Kompetenzen sind verschiedene Zielmodelle und Ausbaustufen denkbar, wobei vor allem der Grad der Einbindung in die Kundenbetreuung und in den Vertrieb sowie der Leistungsumfang variieren. Die konkrete Festlegung der angestrebten Rolle schafft die Basis für die Transformation hin zum Kontaktcenter, da sie wesentliche Eckpfeiler für deren Ausgestaltung bestimmt.

Diese Rolle sollte stets im Einklang mit der Vertriebsstrategie formuliert werden, um einen konsistenten Marktangang zu ermöglichen. Die Spanne der Modelle reicht von einer integrierten Serviceeinheit über eine Vertriebseinheit mit eingeschränktem Produktumfang bis hin zum vollwertigen Vertriebskanal mit umfassendem Angebot. Bei allen Modellen ist auf die Vernetzung mit den anderen Kanälen zu achten, um ein Omnikanal-Erlebnis zu schaffen.

2. Das richtige Sourcing-Modell

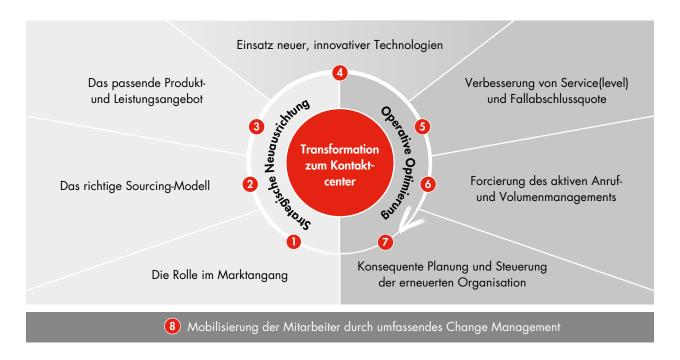
Über viele Jahre hinweg haben Banken ihre Callcenter vor allem unter Kostengesichtspunkten betrachtet und sich in der Folge oftmals für Outsourcing-Lösungen entschieden. Doch mit der Weiterentwicklung hin zum Kontaktcenter und den damit verbundenen Neuerungen hinsichtlich Rolle und Leistungsangebot muss die Frage nach dem optimalen Sourcing-Modell neu gestellt werden. Dabei ist nicht nur grundsätzlich zu beantworten, ob auf In- oder Outsourcing gesetzt werden soll. Auch gilt es nach Art der Leistungserbringung zu differenzieren. Denkbar sind zahlreiche Modelle, die vom kompletten Outsourcing von Service- und Transaktionsthemen über die Zusammenarbeit mit externen Partnern, etwa bei Spitzenlasten, bis hin zum vollständigen Insourcing reichen.

Angesichts der zunehmenden Bedeutung für die Kundenbetreuung ist im Markt vielerorts eine Tendenz zum Insourcing festzustellen. Banken, die in diesem Bereich wenig erfahren sind, suchen sich einen strategischen Partner, der ihnen hilft, Kompetenzen aufzubauen. Zu Beginn stellt dieser seine Erfahrung bei Organisation und Betrieb bereit. Parallel eignet sich die Bank in dieser Phase das erforderliche interne Knowhow an. Läuft der Betrieb, kann das Kreditinstitut eine Kaufoption ziehen und so das Insourcing vollenden.

Neben der Frage nach dem richtigen Sourcing-Modell gilt es auch die der regionalen Aufstellung zu beantworten. Denn die vermeintlichen Vorteile einer dezentralen Aufstellung, beispielsweise regionale Nähe, verlieren im digitalen Zeitalter an Wert. Eine räumliche



Abbilolung 4: Acht Bausteine zur Transformation zum neuen Kontaktcenter



Quelle: Bain & Company

oder "virtuelle Zentralisierung" steigert hingegen die Effizienz und reduziert Kosten, indem Skaleneffekte realisiert werden. Die Entscheidung hängt vor allem von der jeweiligen Rolle der Kontaktcenter und der kritischen Größe ab.

3. Das passende Produkt- und Leistungsangebot

Das Leistungsspektrum moderner Kontaktcenter kann von einfachen Services über die Beratung bis hin zum Abschluss einer Vielzahl von Produkten reichen. Das Produkt- und Leistungsangebot festzulegen, nimmt bei der Ausgestaltung des Kontaktcenters eine zentrale Rolle ein und erfordert eine detaillierte Betrachtung auf Ebene einzelner Geschäftsvorfälle. In Summe sind erfahrungsgemäß 250 bis 300 dieser Geschäftsvorfälle zu bearbeiten. Denn diese unterscheiden sich deutlich nach notwendigen Kompetenzen, Beratungsintensität, System- und Informationszugangsbedarfen sowie regulatorischen Anforderungen. Auch setzen sie verschiedene Formen der Legitimation und Authentifizierung voraus. Ein erweitertes Leistungsangebot um

Ein erweitertes Leistungsangebot um den Produktabschluss erfordert darüber hinaus die Entwicklung oder Modifikation von Prozessen und Schnittstellen ins Backoffice.

den Produktabschluss erfordert darüber hinaus die Entwicklung oder Modifikation von Prozessen und Schnittstellen ins Backoffice, da in der Regel weder Filial- noch Onlineprozesse eins zu eins auf Kontaktcenter übertragbar sind.

Der Einsatz innovativer Technologien beeinflusst sowohl das Kundenerlebnis als auch die Effizienz – beide Effekte sind im Vorfeld genau zu analysieren.

4. Einsatz neuer, innovativer Technologien

Der Einsatz innovativer Technologien beeinflusst sowohl das Kundenerlebnis als auch die Effizienz - beide Effekte sind im Vorfeld genau zu analysieren. Innovative Technologien eignen sich, um das Angebot zu erweitern und virtuelle Nähe aufzubauen. Die Optionen reichen von einer einfachen Text-Chat-Beratung über die vollausgestattete Videoberatung mit Document Sharing und Co-Browsing. In Zeiten videobasierter Internettelefonie sehen es Kunden als selbstverständlich an, die Möglichkeit zu haben, ihrem Berater bei einem Gespräch in die Augen schauen zu können. Technologien sollten dabei in Abhängigkeit vom Wert des nachgefragten Produkts beziehungsweise der Serviceleistung sowie nach Kundengruppen eingesetzt werden. Nicht jede Interaktion erfordert eine hochwertige Videoberatung. Für gezielte Leistungen und Kundengruppen kann eine kostengünstigere Text-Chat-Beratung die effizientere Alternative für die Bank sein.

Bei der Legitimation verbessern innovative Technologien ebenfalls maßgeblich das Kundenerlebnis, da unter anderem Medienbrüche minimierbar sind. Zugleich lassen sich gesetzliche Anforderungen wie die eindeutige Identifizierung von Kontobesitzern nach dem Geldwäschegesetz erfüllen. Nach Eingabe der persönlichen Daten baut sich eine Videoverbindung auf und der Agent vergleicht vor Abschluss einer Transaktion Bild und das in die Kamera gehaltene Identifikationsdokument. Auch im Rahmen der Authentifizierung eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten. So analysiert moderne Spracherkennungs-Software die Stimme eines Anrufers und kann sie eindeutig Kunden zuordnen.

Über neue Kommunikationstechnologien hinaus sollten sich Banken mit dem Umfang der Telefontechnologie befassen. Das gilt beispielsweise für den Einsatz des sogenannten Sprach-Dialogsystems (IVR) und für Self-Service-Angebote, die bislang in vielen Fällen das Kundenerlebnis negativ beeinflussen. Mittlerweile bilden sich zudem immer attraktivere Omnikanal-Lösungen aus. Diese erlauben es, einzelne Kundeninteraktionspunkte aus verschiedenen Kanälen im Kontaktcenter zusammenzuführen. Auf diese Weise entsteht eine 360-Grad-Sicht auf den Kunden. Darüber hinaus lassen sich Anrufer auf Basis der letzten Ereignisse den nach Kompetenzprofil geeignetsten Agenten zuordnen. So kann gezielt an den vorherigen Interaktionen angesetzt werden, was es möglich macht, das Kundenerlebnis stärker zu individualisieren und eine personalisierte Erfahrung zu schaffen.

5. Verbesserung von Service(level) und Fallabschlussquote

Neben den vorgestellten Bausteinen zur strategischen (Neu-)Ausrichtung existieren auch Ansätze zur operativen Optimierung. Im Vordergrund stehen die Themen Erreichbarkeit und Servicelevel zur Verbesserung des Kundenerlebnisses, wobei stets eine gezielte Abwägung von Kosten und Nutzen erfolgt. Denn den Servicelevel zu verbessern, kostet Geld. Wer dort eine 90/10-Spitzenleistung anstrebt – 90 Prozent der Anrufer haben binnen 10 Sekunden einen Gesprächspartner –, muss je nach Mitarbeiterzahl und Anrufvolumen im Vergleich zu einem 80/20-Servicelevel mit höheren Kosten von rund 10 bis 15 Prozent rechnen.

Unabhängig von Erreichbarkeit und Servicelevel gehört die Steigerung fallabschließender Interaktionen im Kontaktcenter auf die Transformationsagenda.



Unabhängig von Erreichbarkeit und Servicelevel gehört die Steigerung fallabschließender Interaktionen im Kontaktcenter auf die Transformationsagenda. Dies ist nicht nur aus Kundensicht gewünscht und erhöht deutlich die Servicequalität, sondern reduziert auch die Kosten, da die sonst notwendige doppelte Bearbeitung entfällt. Die Zahl der durch die Agenten getätigten Fallabschlüsse lässt sich in der Regel um 10 bis 15 Prozent steigern.

6. Forcierung des aktiven Anruf- und Volumenmanagements

Bis zu 50 Prozent der Anrufe in heutigen Kontaktcentern sind vermeidbar. Im Rahmen eines optimierten Volumenmanagements sollten die Banken alles daran setzen, die Zahl der sogenannten Low-Value-Calls nachhaltig zu verringern und die Gesprächsführung zu optimieren. Die Einführung von Self-Service-Systemen für einfache Anfragen kann hier ebenso einen Beitrag leisten wie die Nutzung der Auswertungen solcher Anrufe für das Agententraining. Zudem gilt es, die Ursachen der vermeidbaren Anrufe zu reduzieren - vor allem durch verbesserte digitale Angebote. Je intuitiver sich diese bedienen lassen und je besser die Hilfefunktionen sind, desto weniger sehen sich Kunden veranlasst, telefonisch oder per E-Mail nachzuhaken. Im Gegenzug sollten die High-Value-Calls und die entsprechenden Kontaktpunkte ausgebaut werden.

7. Konsequente Planung und Steuerung der erneuerten Organisation

Angesichts der veränderten Rolle von Kontaktcentern im Marktangang ist auch ihre Verortung in der Organisation zu überdenken. Bislang waren Kontaktcenter häufig Bestandteil einer Prozesseinheit, vornehmlich des Backoffice. Mit zunehmender vertrieblicher Ausrichtung ist eine Verlagerung in Richtung Frontoffice und eine organisatorische Ausgestaltung als Vertriebseinheit notwendig. Die jeweilige organisatorische Anbindung der Kontaktcenter hat mit Blick auf ihre strategische Ausgestaltung und Rolle im Marktangang zu erfolgen.

Angesichts der veränderten Rolle von Kontaktcentern im Marktangang ist auch ihre Verortung in der Organisation zu überdenken.

Unabhängig von der gewählten Organisationsform sind neue Steuerungsmechanismen als weiterer Hebel für operative Exzellenz unverzichtbar. Neben reinen Produktivitätskennziffern wie der durchschnittlichen Gesprächsdauer sollten kundenorientierte Kennzahlen wie der Net Promoter® Score (NPS®) zur internen Steuerung genutzt werden. Der NPS misst auf einer Skala von o bis 10 die Weiterempfehlungsbereitschaft und damit die Loyalität von Kunden direkt nach einer Transaktion. Je besser die Mitarbeiter vor Ort geschult sind und unterstützt werden, desto geringer sind die Anrufbearbeitungszeiten. Dies wiederum erhöht die Qualität und macht hohe NPS-Werte wahrscheinlicher.

Den engen Zusammenhang unterstreichen Erfahrungen aus der Praxis. Durch eine umfassende Transformation ist in einem modernen Kontaktcenter eine Verdoppelung des NPS auf bis zu plus 50 Prozent gelungen. Solch hohe Zustimmungswerte für die Dienstleistungen einer Bank finden sich weltweit und in allen Kanälen äußerst selten. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, nicht nur die isolierte Transaktion, sondern auch die gesamten Kundenepisoden zu betrachten, um ein valides Gesamtbild des Kundenerlebnisses zu erhalten.

Net Promoter® Score ist eine eingetragene Marke von Bain & Company, Inc., Fred Reichheld und Satmetrix Systems, Inc.



8. Mobilisierung der Mitarbeiter durch umfassendes Change Management

Je nach Ausgestaltung des Zielbilds ergeben sich für die Mitarbeiter weitreichende Änderungen. Gemessen an herkömmlichen telefonischen Serviceanfragen erfordern sowohl die Übernahme von Beratungs- und Vertriebsfunktionen, die mit jenen in Filialen vergleichbar sind, als auch der Einsatz neuer Technologien wie Video und Co-Browsing ein deutlich verändertes und qualifizierteres Mitarbeiterprofil.

Das Change Management sollte sich aber nicht auf die Kontaktcenter selbst beschränken. Vielmehr gilt es auch den stationären Vertrieb von der neuen Rolle der Agenten zu überzeugen und die Zusammenarbeit zu forcieren. Dafür müssen sich die Experten in den Filialen von Besitzständen verabschieden und verinnerlichen, dass Kunden im digitalen Zeitalter eine kanalübergreifende Zusammenarbeit als selbstverständlich erachten und sich ihren Kontaktweg selbst aussuchen. Eine Hospitanz in den Kontaktcentern kann das Verständnis ebenso fördern wie der regelmäßige Dialog über die Grenzen der Vertriebskanäle hinweg. Je besser die Experten in den Filialen den Mehrwert der Kollegen in den Kontaktcentern verstehen, desto bereitwilliger agieren sie als Multiplikatoren nach außen und innen. Entsprechende Überlegungen sind auch in der Vertriebssteuerung zu berücksichtigen.

Das Kontaktcenter ist die Drehscheibe für Kundenkontakte – und damit eine entscheidende Stellgröße für die Retail-Bank der Zukunft.

Acht Bausteine, ein Ziel: Die Weiterentwicklung zum Kontaktcenter

Die vorgestellten Bausteine erfordern eine Vielzahl von Veränderungen in den Strukturen und Prozessen der Banken. Nur wenn deren Organisation dem anstehenden Transformationsprozess von Beginn an hohe Aufmerksamkeit schenkt, lässt sich die damit verbundene Komplexität bewältigen. Die Herausforderung ist umso größer, da die Banken zugleich einen reibungslosen Regelbetrieb in den bestehenden Callcentern sicherstellen müssen. Doch der Aufwand lohnt sich. Das Kontaktcenter ist die Drehscheibe für Kundenkontakte – und damit eine entscheidende Stellgröße für die Retail-Bank der Zukunft.





Die acht größten Umsetzungsfallen auf dem Weg hin zum Kontaktcenter

1. Verzicht auf sorgfältige Ist-Analyse

Nur eine detaillierte qualitative und quantitative Bestandsaufnahme schafft Transparenz und erlaubt die Identifikation wesentlicher Handlungsfelder.

2. Fokussierung auf Kostenthemen

Wer sich ausschließlich auf wirtschaftliche Aspekte konzentriert, riskiert schlechtere Kundenerfahrungen in Zeiten steigender Ansprüche.

3. Isolierte Optimierung

Das volle Potenzial der Kontaktcenter entfaltet sich erst im Zusammenspiel mit anderen Kanälen.

4. Vernachlässigung der IT-Perspektive

Nur wenn IT-Experten frühzeitig eingebunden werden, ist die reibungslose technische und prozessuale Umsetzung gewährleistet.

5. Fehlende ganzheitliche Sichtweise

Erst im Zusammenhang können Einzelinitiativen ihre volle Wirkung entfalten.

6. Fehlende Einbindung von Management und Mitarbeitern

Unterstützung des Top-Managements gewährleistet Akzeptanz in der gesamten Bankorganisation.

7. Warten auf die perfekte Lösung

Es gilt, Ideen und Ansätze schnell zu erproben, zu messen, daraus zu lernen und im laufenden Test zu verbessern (Rapid Prototyping), anstatt die perfekte Lösung anzustreben.

8. Laufende Optimierung und kein One-Hit-Wonder

Nach gelungener Transformation muss eine laufende Optimierung angestoßen werden. Das bedeutet: Kennzahlen im Blick behalten und Call-Volumen sowie Service optimieren.



rund 115.000 privaten Bankkunden.



Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A – und das industrie- wie länder- übergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen zufriedener Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol "True North" verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Alle Bain-Studien finden Sie hier:





Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

Google Play Store iTunes Store