

Digital-persönliches Banking

Noch Potenziale vorhanden

Die aktuelle Pandemie wirkt als Turbo für das „Digital-persönliche Banking“ (DPB) der Volksbanken und Raiffeisenbanken. Um in diesem Entwicklungsprozess eine hohe Qualität, Produktivität und Effizienz zu gewährleisten, ist es für die Verantwortlichen wichtig, Transparenz zum eigenen Umsetzungsstand zu erhalten. Eine Studie unterstützt dabei.

Phillip Derwall und Marcus Hampel

In Zusammenarbeit mit der Berliner Volksbank und der Volksbank in der Ortenau (inzwischen Volksbank eG - Die Gestalterbank) hat die Unternehmensberatung innovent consult im Jahr 2020 erstmals eine Benchmarkstudie zum DPB der Volksbanken und Raiffeisenbanken erstellt.

Die Studie beleuchtet sowohl quantitative als auch qualitative Leistungskennziffern und Parame-

ter. Hierbei werden die jeweiligen Ergebnisse der Banken nicht nur miteinander verglichen, sondern auf Grundlage von Referenzwerten des BVR und Projektumsetzungserfahrungen von innovent consult in etwa 35 Instituten bewertet und individuelle Handlungsempfehlungen abgeleitet.

In der Studie wird der Status quo der teilnehmenden Banken in den aus Sicht von innovent relevanten Leistungsbausteinen im DPB analysiert:

- Information & Service,
- Vertriebsunterstützung,
- Produktberatung und
- Kundenverantwortung/-betreuung.

Der jeweilige Aufgabenfokus innerhalb der Leistungsbausteine verschiebt sich sukzessive von der professionellen und zugleich effizienten Servicierung über die Vertriebsunterstützung hin zur Kundenberatung mit abschließendem Produktabschluss bei ausgewählten Kunden.

Je nach Entwicklungsstatus des DPB in der jeweiligen Bank sind die Leistungsbausteine typischerweise unterschiedlich ausgeprägt – dies ist bei der Interpretation der vorliegenden Benchmarkwerte zu beachten. Des Weiteren wird in der Studie die Nutzung der digitalen Zugangswege sowie die Personalsituation als übergreifendes Thema analysiert (siehe Abbildung auf Seite 20).

Im Bereich Information und Service bemisst sich die Prozesseffizienz unter anderem an der erreichten Fallabschlussquote. Hier gilt es, laut innovent-Referenzwert etwa 80 Prozent (der BVR definiert die Orientierungsgröße in der Spanne von 75 bis 85 Prozent) zu erreichen. Die Studienergebnisse zeigen, dass der Durchschnitt der teilnehmenden Institute dies erreicht. Jedoch besteht insbesondere für komplexere Leistungen, wie etwa dem E-Banking-Support oder spezifischen Produktservices (beispiels-



Phillip Derwall ist Consultant bei der innovent consult GmbH & Co. KG, Münster.
E-Mail: phillip.derwall@iv-c.de



Marcus Hampel ist Partner bei der innovent consult GmbH & Co. KG, Münster.
E-Mail: marcus.hampel@iv-c.de.de



weise Anpassungen bei definierten Bankprodukten), noch Steigerungspotenzial.

Neben der Fallabschlussquote stellen Erreichbarkeit und Abbruchquote wesentliche Bewertungsparameter für die Qualität der Inbound-Telefonie dar. Die Banken definieren in der Regel eine Soll-Erreichbarkeit zwischen 85 und 90 Prozent (empfohlener innovent-Referenzwert 90 Prozent), die meistens erreicht wird. In Fällen deutlicher Unterschreitung liegen die Ursachen oft in zu langen Gesprächs- und Nachbereitungzeiten, im nicht bedarfsorientierten Personaleinsatz oder in der „Noch-nicht-Nut-

zung“ technischer Routingoptionen.

Bei der Bewertung der Gesprächszeiten inklusive Nachbereitung spielt das definierte Leistungsangebot eine wesentliche Rolle – je ausgeprägter der Vertriebsauftrag bereits im Inbound ist, desto länger sind die Gesprächszeiten. Die durchschnittliche Abbruchquote (Anteil der vom Kunden abgebrochenen Anrufe im Verhältnis zu der Anzahl der gesamten Anrufe) der Institute liegt laut Studie bei 12 Prozent und damit über dem von innovent empfohlenen Referenzbereich von 8 bis 10 Prozent.

Der sehr wichtige Stellhebel „Toolunterstützte Personaleinsatzplanung“ wird entsprechend der Befragungsergebnisse bislang in nur geringem Umfang genutzt. Weitere Betrachtungsdimensionen der Studie sind die Produktivität sowie Auslastung der Mitarbeiter im Inbound.

Ausbaufähig

Die Kernaufgabe des DPB innerhalb des Leistungsbausteins Vertriebsunterstützung ist die Ausweitung der vertriebsaktiven Zeit der Berater durch systematische Terminierung und Übernahme medialer Kundenanfragen. Die Studie zeigt, dass in diesem Be-

Erreichbarkeit und Abbruchquote sind wesentliche Bewertungsparameter für die Qualität der Inbound-Telefonie

reich signifikante Ausbaupotenziale bestehen.

Insbesondere die Veredelung von angenommenen Kundenanrufen zur Terminierung spielt aktuell noch eine untergeordnete Rolle, obwohl dies ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist. Projekterfahrungen von innovent zeigen, dass Veredelungsquoten (Anteil der Inboundtelefonate mit Terminvereinbarung im Verhältnis zu allen angenommenen Anrufen) von 8 bis 10 Prozent realisierbar sind und damit ein bedeutender Hebel bei der erfolgreichen Umsetzung des Terminierungsauftrags im Inbound besteht.

Hinsichtlich des Leistungsbausteins Produktberatung wird in der Studie das jeweilige Angebot von medialen Beratungs- und Produktabschlussmöglichkeiten für

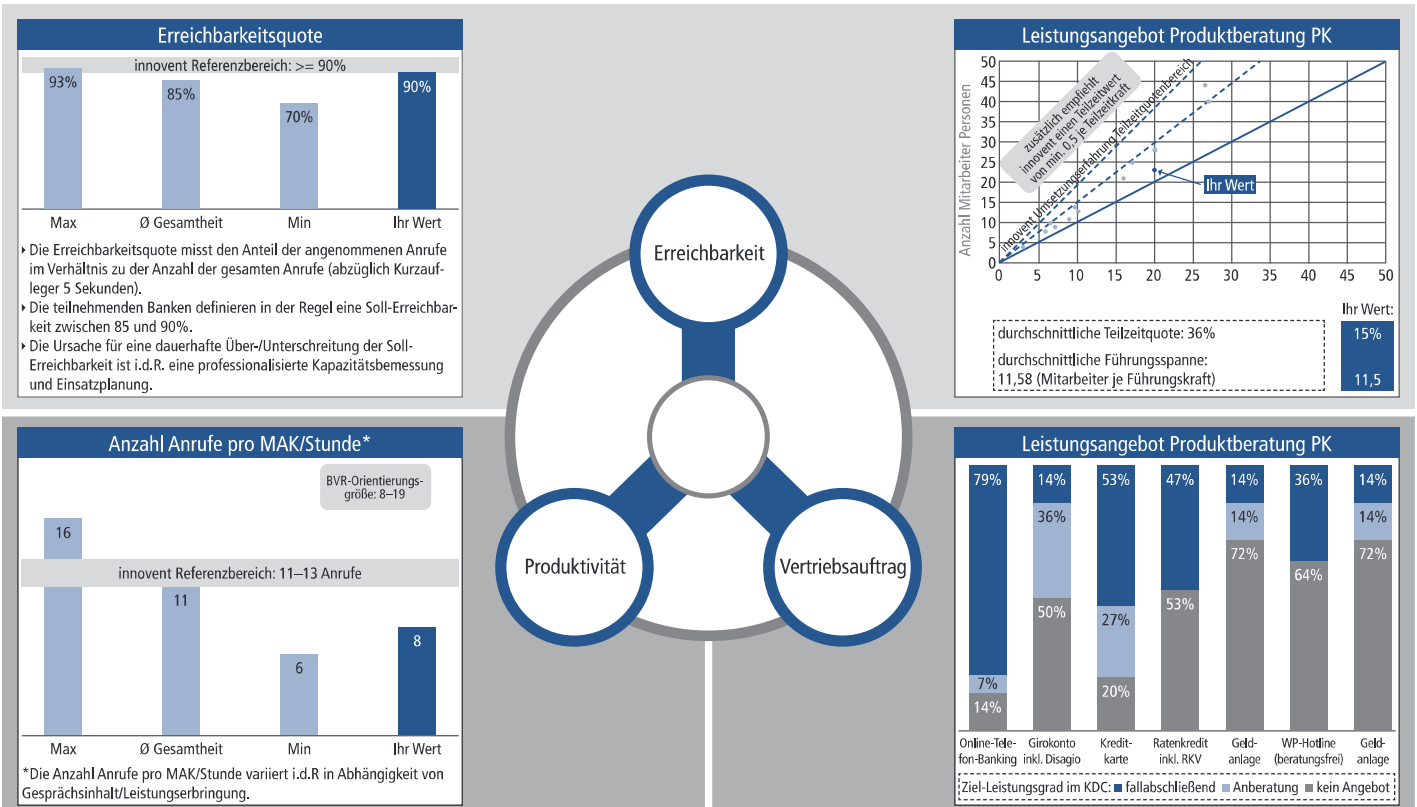
nicht zugeordnete Kunden analysiert. Hierbei wird differenziert, ob der definierte Ziel-Leistungsgrad für das DPB eine Anberatung mit anschließender Weiterleitung oder eine medial fallabschließende Beratung vorsieht.

Ein Großteil der Institute bietet bereits heute ein fallabschließendes Produktangebot in Teilbereichen des Zahlungsverkehrs und Konsumentenkreditgeschäfts für Privatkunden an. Das Produktangebot für gewerbliche Kunden fällt im Vergleich zum Angebot für Privatkunden deutlich geringer aus. Fallabschließend wird hier bislang hauptsächlich das Onlinebanking für Bestandskunden beraten. Es bestehen somit häufig deutliche Entwicklungspotenziale im Vertriebsauftrag des DPB.

Der vierte Leistungsbaustein des DPB aus Sicht von innovent ist die Übernahme der Kundenverantwortung/-betreuung und umfasst den Aufbau von medialen Betreuungseinheiten zur Beratung und Betreuung von direkt zugeordneten und besonders digital affinen Privatkunden (Digitales BeratungsCenter) sowie zur effizienten Betreuung von Geschäftskunden (Business Center).

Laut Studie plant ein Großteil der teilnehmenden Banken die Einführung solcher Betreuungseinheiten jedoch erst für die kommenden Jahre oder befindet sich aktuell in der Aufbauphase. Zukünftig bieten sich auch in diesem Bereich des DPB signifikante Effizienz- und Wachstumspotenziale. BI

Ausgewählte Analysedimensionen der DPB-Benchmarkstudie



Quelle: innovent consult