



Videoberatung ist für Kunden und Berater noch ungewohnt. Videoberater müssen keine Models, aber multitaskingfähig und technikaffin sein.

fotolia

## VIDEOBERATUNG

# Vertriebskanal der Zukunft

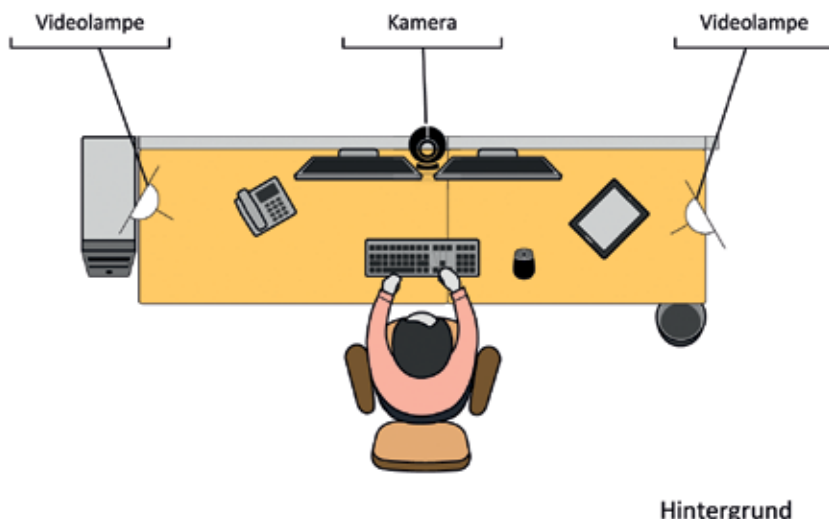
Videoberatung ist im Kommen. Erste Erfahrungen zeigen, dass bei der Einführung einige Regeln zu beachten sind, dann aber auch qualifiziertes Geschäft auf diesem Weg generiert werden kann.

Rund 20 Sparkassen arbeiten im Moment produktiv mit dem Kommunikationskanal Videoberatung. Weitere 50 Institute haben angekündigt, noch 2016 Videoberatung einzuführen. Allein diese Zahlen machen deutlich, dass es sich bei dem Thema nicht mehr allein um ein Spielzeug für technische Nerds, sondern um einen ernst zu nehmenden Vertriebskanal handelt. Doch auch die Erfahrungen der bereits produktiv tätigen Sparkassen

zeigen, welche Strategien gut funktionieren und an welchen Stellen Hürden und Stolpersteine zu erwarten sind.

### Videoberatung geplant einführen

Natürlich ist die Versuchung groß: Wir richten auf die Schnelle einen Videoarbeitsplatz ein, setzen einen Link „Videochat“ auf die Website und fertig ist der neue Vertriebskanal. So einfach ist



Der Arbeitsplatz eines Videoberaters sollte funktional sein. Zwei Videoleuchten sorgen für eine gute Ausleuchtung. Der Hintergrund sollte neutral gehalten sein. Gesser

das natürlich nicht. Institute, die diesen Weg gegangen sind, haben leidvoll erfahren müssen, dass sie viel Geld und Arbeit in diesen neuen Vertriebsweg investiert, dass sie Mitarbeiter mehr oder weniger intensiv qualifiziert, dass die Kunden auf der anderen Seite des Bildschirms das aber nicht honoriert und nicht auf den Button geklickt haben.

Versuchen Sie einmal, eine Bankfiliale auf der grünen Wiese zu eröffnen. Sie bauen ein Gebäude, hängen ein großes Schild mit einem roten S auf und hoffen jetzt darauf, dass die Kunden zu Ihnen strömen und lukrative Geschäfte mit Ihnen machen. Natürlich wird das nicht passieren. Allenfalls werden ein paar Neugierige in der Eröffnungswoche zu Ihnen kommen und auf ein Glas Prosecco mit Ihnen anstoßen, mehr passiert allerdings nicht.

Warum klicken die Kunden nicht von selbst auf den Button Video? Hinterfragen Sie zur Beantwortung der Frage Ihr eigenes Verhalten als Kunde, und stellen Sie sich vor, Sie sind auf Shoppingtour bei einem Versandhaus, haben eine Frage oder benötigen eine Beratung. Bevor Sie auf den Videobutton klicken, geht der Blick in den Spiegel: „Bin ich im Moment eigentlich präsentabel? Oder sollte ich mir vielleicht erst einmal ein frisches Hemd anziehen?“ Der zweite Blick geht hinter mich: „Ist mein Umfeld (das ja auch über die Kamera gesehen wird) eigentlich präsentabel?“ Wenn ich beide Fragen mit „Nein“ beantworte, werde ich im Zweifel nicht auf den Button klicken – also auch nicht die neue Filiale betreten.

Ein nachvollziehbares Kundenverhalten, was aber nicht zu dem Trugschluss verleiten sollte, dass unsere Kunden noch nicht reif genug für derartige Innovationen sind. Vielmehr ein Indiz für eine gezielte Akquisition und ein Argu-

ment für ein behutsames Heranführen an diese Beratungsform.

### Nur für Serviceprozesse ist die Videoberatung zu aufwendig

Der „einfache Weg“ führt sich darüber hinaus ad absurdum, wenn man einen weiteren Aspekt betrachtet. Warum sollen Serviceprozesse, die heute schon gut, effizient und kundenorientiert am Telefon abgewickelt werden können, jetzt zusätzlich noch mit einem Videobild des Beraters garnieren? Das verteuert die Serviceleistung und bringt im Moment weder dem Institut noch dem Kunden einen spürbaren Mehrwert. Wir sehen an dieser Stelle mal davon ab, dass der Serviceprozess über die Zuschaltung des Bilds des Mitarbeiters natürlich eine persönliche Note erhält.

Serviceprozesse, die sich heute schon über das Telefon, per E-Mail-Anfrage oder den Text-Chat abwickeln lassen, sollen auch dort bleiben. Diese Prozesse sollte man nicht verteuern. Eine Ausnahme bilden dabei die Anliegen, die schon heute eher schwierig am Telefon zu bewältigen sind. Ich denke da vor allem an technische Problemstellungen im Online-Banking, die natürlich mit dieser neuen Technik schneller und somit auch effizienter abgewickelt werden können.

Vor diesem Hintergrund sollte man gut überlegen, ob der Button „Videoberatung“ mit direktem Link zur Kamera des Beraters auf der Website richtig platziert ist. Einmal abgesehen von der schon angesprochenen natürlichen Hemmschwelle des Kunden, den Link anzuklicken, ist auch zu bedenken, dass wir über diesen Weg nicht die Qualität des Gesprächs steuern können. Halbwegs in den Griff bekommen kann man dieses Thema, indem man es so macht, wie die

HypoVereinsbank. Hier muss sich der Kunde vor Start der Videoberatung entscheiden, zu welchem Thema er eine Beratung wünscht. Über diese Vorselektion wird der darauffolgende Prozess wieder effizient. Ein Verfahren, das sich meines Erachtens allerdings nur bei den Top-20-Sparkassen lohnt, die eine entsprechend hohe Anzahl an Seitenaufrufen in der Internetfiliale und entsprechende Kundenanfragen generieren.

### Aktive Kundenansprache senkt die Hemmschwelle beim Kunden

Natürlich ist es auch für den Kunden neu, diesen Weg in die Sparkasse zu gehen. Und wir kennen das aus anderen Veränderungsprozessen: Was neu ist, ist fremd, und was fremd ist, ist feindlich und wird zunächst einmal abgelehnt. Auch Kunden müssen bei diesem Prozess des „Kennenlernens“ an die Hand genommen werden. Dann klappt's auch mit der Auslastung der Videoberater. Eine Sparkasse, die Kunden aktiv für diesen Beratungsweg akquiriert hat, kommt mit dieser Strategie am Tag auf drei Videoberatungsgespräche pro Berater.

- Dazu müssen in einem ersten Schritt die Kunden identifiziert werden, die potenziell für diesen Vertriebsweg infrage kommen. Das können Kunden sein,
- > die das Online-Banking bereits intensiv nutzen, also onlineaffin sind,
  - > die Kunde sind, aber nicht mehr im Geschäftsgebiet wohnen,
  - > die sich aufgrund ihres Berufs oder ihrer Ausbildung empfehlen und natürlich
  - > die Kunden, die ein entsprechendes Ertragspotenzial aufweisen.

Erste Erfahrungen zeigen, dass ca. 15 bis 25 Prozent des Privatkundenmarktes heute schon für eine Ansprache infrage kommen. Zumindest zeigen das die Reaktionen der Kunden, die auf diese Möglichkeit angesprochen wurden. Ein gut funktionierender Ansatz, also „Best Practice“, ist das Vorgehen, den Kunden im Rahmen einer klassischen telefonischen Akquise diesen Kommunikationsweg über ein „Schnuppergespräch“ anzubieten. Hierzu wird dann ein Termin vereinbart und dem Kunden per E-Mail der Link zu einer „Landing-Page“ zugesendet. Von dort aus kann er zum vereinbarten Zeitpunkt die Videoberatung starten. Nach dem Gespräch wird unmittelbar ein Feedback vom Kunden eingeholt. Konnte der Kunde von diesem Kommunikationskanal überzeugt werden, dann wird mit ihm die Vereinbarung getroffen, diesen Vertriebsweg dauerhaft bzw. in Zukunft überwiegend zu nutzen.

Ein weiterer Effekt dieser aktiven Ansprache ist, dass der Kundenberater durch regelmäßige Gespräche seinen



Lerntransfer professionell optimieren kann. Nur durch praktische Erfahrungen mit diesem Medium und das Durchführen von Videoberatungsgesprächen erlernt man den richtigen Umgang mit diesem Medium. Übung macht den Meister!

## Der Videoberater: Nachrichtensprecher oder TV-Moderator?

Eine Frage, die häufig gestellt wird: Müssen unsere Videoberaterinnen und Videoberater auch optisch eine Benchmark sein? Natürlich nicht. Im Gegensatz zum reinen telefonischen Kundenkontakt muss natürlich bei der Personalauswahl auch auf die Optik geachtet werden. Aber auch hier gelten die gleichen Regeln und Standards wie im stationären Vertrieb. Ein entsprechendes Auftreten vor der Kamera, ohne Scheu sich dem Kunden zu präsentieren, wird vorausgesetzt. Was bei der Auswahl der Kleidung, der modischen Accessoires oder (bei Damen) auch beim Make-up zu beachten ist, klären wir in Schulungen. Hier gibt es natürlich Besonderheiten, was vor der Kamera wirkt. Und selbstverständlich ist dabei zu berücksichtigen, dass der Berater nur in einem relativ kleinen Fenster präsent ist und auf dem Computerbildschirm nicht die Wirkung hat wie der Fernsehmoderator auf dem 65 Zoll großen Flatscreen in Ihrem häuslichen Wohnzimmer.

## Multitasking Fähigkeit als Schlüsselqualifikation

Was eine größere Rolle bei der Personalauswahl spielt, sind die technische Affinität der Mitarbeiter zu den neuen Medien und eine ausgeprägte Multitaskingfähigkeit. Allein der Blick auf den Arbeitsplatz des Videoberaters zeigt, dass hier besondere Anforderungen gestellt werden.

Da ist zum einen eine Kamera, über die man den Kunden häufiger „ins Auge schauen“ sollte. Da muss der Berater das Banksystem im Blick behalten, nebenbei die Medien zuspielden, mit einem Grafiktablet hantieren und gleichzeitig den Verkaufsprozess aktiv steuern.

Das alles ist keine Hexerei, erfordert aber viel Übung und eine nahezu schlafwandlerische Sicherheit bei der Nutzung der technischen Komponenten. Sich hier einzuarbeiten erfordert ein hartes Training und einen Verzicht auf den bei Kundenberatern sehr beliebten „Beratungs-Freestyle“. Die technische Plattform macht es notwendig, sich weitestgehend an die zuvor definierten Schritte im Beratungsablauf zu halten. Welches Thema spreche ich im nächsten Schritt an und welche Grafik, welchen Chart oder welche Argumentationsliste zeige ich dem Kunden im nächsten Schritt? Der Prozess gibt dem Berater vor, welche Medien an welcher Stelle des

Beratungsgesprächs zugespielt und genutzt werden sollen.

## Arbeitsplatz des Videoberaters

Aus diesen Beispielen wird deutlich, dass auch der Arbeitsplatz des Videoberaters besondere Anforderungen an Akustik, Optik und Licht hat.

Vielleicht spielt hier das Thema Diskretion eine noch größere Rolle als in der Geschäftsstelle. Ist doch der Kunde für das, was er über den Lautsprecher an Nebengeräuschen mitbekommt, noch empfänglicher als im Beratungsgespräch in der Filiale.

Weitere Anforderungen werden an den Hintergrund im Büro des Beraters gestellt: Er darf nicht zu bunt sein und vom Berater ablenken. Er darf nicht zu hell oder zu dunkel sein, um den automatischen Weißabgleich der Kamera ungünstig zu beeinflussen. Und er sollte den Anforderungen an das Corporate Design der Sparkassen entsprechen.

Der Berater muss optisch gut zu erkennen sein. Dazu gehört eine zusätzliche Ausleuchtung. Üblicherweise kommt in den Beratungsbüros das Licht von der Decke. Mit der Folge, dass sich unter den Augen, bedingt durch den Schattenwurf der Augenbrauen, dunkle Ringe im Videobild zeigen. Ein Eindruck, den nicht nur Damen im Bild vermeiden möchten. Abhilfe schaffen hier zwei Videoleuchten, die dimmbar und in der Farbtemperatur steuerbar sind und so für ein optimales Bild sorgen.

## Sparkasse Herford zieht nach einem Jahr positive Bilanz

Seit etwas mehr als einem Jahr sind die ersten Sparkassen auf dem Weg. Die Sparkasse Herford ist im Dezember des letzten Jahres in den Echtbetrieb gegangen und zieht eine positive Bilanz. „Wir haben überraschend qualifiziertes Geschäft mit der Videoberatung generiert“, resümiert Michael Kristen von der Sparkasse Herford. „Unsere Videoberater machen Abschlüsse in Geschäftsfeldern, die wir zu Beginn noch gar nicht im Visier hatten. Mittlerweile werden sogar Baufinanzierungen über diesen Kommunikationskanal abgewickelt.“

Ein Ergebnis, das Wirkung zeigt. Für das Jahr 2016 plant die Sparkasse Herford, das derzeit sechsköpfige Team um zwei Individualkundenbetreuer aufzustoßen.

## Ausblick: Welche Unterstützung gibt es für die Institute?

Das Thema Videoberatung ist virulent. Eine Umfrage im Rahmen des Workshops „Videoberatung – Mehr als skypen!“ der 11. Sparkassen-Callcenter-Qualitätstage in Münster ergab, dass sich derzeit mindestens 40 bis 50 Institute die Einführung der Videoberatung

## WENN SIE MEHR WISSEN WOLLEN

### Seminare

Für die Schulung der Mitarbeiter bieten die Sparkassenakademie NRW und die Sparkassenakademie Baden-Württemberg einen Ausbildungsgang zum Videoberater an. Diese Ausbildung startet mit einem ersten Modul im November 2016 in Münster und 2017 in Stuttgart.

### av-light „Videoberatung“

Mit der zunehmenden Digitalisierung verändert sich auch das Informationsverhalten der Kunden – eine schnelle und bequeme Beratung von zu Hause oder unterwegs wird zunehmend gewünscht. Mit dem Angebot der Videoberatung gehen die Institute auf die neuen Kundenbedürfnisse ein. Doch wie können Sie die Mitarbeiter bestmöglich auf die neue Beratungsform vorbereiten? Mit dem av-light „Videoberatung“ erhalten Sie als Trainer alle notwendigen Materialien: einen Trainerleitfaden und Folien zu den Modulen. Inhaltlich werden folgende Punkte fokussiert: Besonderheiten der Videoberatung, Trainerhinweise zu Simulationstrainings, sicher in der Videoberatung und Transfersicherung (Training am Arbeitsplatz). Profitieren Sie außerdem von den Erfahrungsberichten zweier Sparkassen, die die Videoberatung bereits erfolgreich in ihrem Haus eingeführt haben.

Hinweis: Über das av-light hinaus sind Filmsequenzen und eine Broschüre zum Thema Videoberatung geplant. Deutscher Sparkassenverlag Art.-Nr.: 308 091 000, Preis: auf Anfrage Lieferbar ab: 3. Quartal

### Noch ein Buchtip:



Gesser, Peter: Ganz einfach ... sich selbst managen-Bundle. 332 Seiten, Deutscher Sparkassenverlag 2013 Art.-Nr.: 302 335 000 Preis: 52,90 Euro

noch in diesem Jahr auf die Fahnen geschrieben haben. Dieser Erfahrungsbericht macht dabei deutlich, dass es wichtig ist, sich dem Thema mit Augenmaß und Blick auf die richtige Strategie im Rahmen der Gesamthauskonzeption zu nähern. Natürlich gibt es dafür kein Patentrezept, aber Erfahrungen, die man für seine Überlegungen nutzen kann.

Erste Ansätze bietet dabei der Blick in den Rollout-Leitfaden des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands (DSGV) (sog. ROLF). Hier werden die Best-Practice-Ansätze aus den Pilotprojekten zusammengefasst und kommentiert.

Peter Gesser  
Marl