

DIGITALER FINANZVERTRIEB

**DIE
WICHTIGSTEN
ANSÄTZE
AB S.10**



Zukunftsfähiges Banking im Spannungsfeld
zwischen Mensch und Technologie

ELAXY.



Viele FinTechs streben an, was Banken bereits haben: Eine breite Kundenbasis. Diese zu nutzen, durch eine intelligente Verbindung von Technik und Mensch verloren gegangenes Vertrauen wieder aufzubauen sowie die Bindung zu ihren Kunden nachhaltig zu stärken – darin liegt der Schlüssel für ein zukunftsfähiges Banking.“

EINE BRANCHE VOR GROSSEN HERAUSFORDERUNGEN

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und den FinTechs die Stirn zu bieten, müssen Banken ihre bisherigen Prozesse, Strukturen und Denkweisen auf den Prüfstand stellen und den modernen, hybriden Kunden in den Mittelpunkt rücken.

Autoren:
Martin Kinting
Stephanie Wißmann

Verändertes Kundenverhalten und der wachsende Einfluss von digitalen Technologien scheinen die zwei stärksten Pole zu sein, von denen der Wandel – nicht nur in der Finanzbranche – getrieben wird. Die Pole sind selbst in Bewegung. Sie beeinflussen und verstärken sich gegenseitig, sie üben ihre Anziehungskraft auf unterschiedliche Elemente aus. Und in deren gelungenem Zusammenspiel, in ihrem harmonischen „Takt“ liegt gleichzeitig die Antwort.

In der öffentlichen Wahrnehmung scheint die Technologie ein Grund dafür zu sein, dass sich Kunden von der persönlichen Bankberatung abwenden und neuen Mitspielern im Markt eine Chance geben, ihr Geld zu verwalten. Das Internet hat die Vergleichsmöglichkeiten erhöht und verändert damit auch den Zugang zu Produkten und Beratung. Durch die verstärkte Nutzung von Mobile- und Onlinebanking gehen auf den ersten Blick immer mehr persönliche Kontaktpunkte zur Bank verloren. Das bestehende Geschäftsmodell, die Art und Weise, wie Banken über Jahrzehnte funktioniert haben, beginnt zu erodieren. Auf der Suche nach einem Schuldigen werden teilweise traditionelle Beratung und Online-Finanzdienstleistungen gegeneinander ausgespielt (als sich

abstoßende Pole bezeichnet). Neidisch blickt man auf FinTechs, die mit ihrer vermeintlichen Innovationskraft und ihren technologisch ansprechenden Lösungen den Finanzmarkt aufzurollen und teilweise sogar überrollen zu scheinen.

Dabei wird übersehen, dass viele FinTechs etwas anstreben, was die Banken bereits haben: Eine breite Kundenbasis. Diese zu nutzen, durch eine intelligente Verbindung von Technik und Mensch verloren gegangenes Vertrauen wieder aufzubauen sowie die Bindung zu ihren Kunden nachhaltig zu stärken – darin liegt der Schlüssel für ein zukunftsfähiges Banking. Grundlegende Prozesse, Arbeitsweisen und Strukturen müssen hinterfragt beziehungsweise vollkommen neu gedacht werden. Nur wenn die bislang vorherrschenden Verhaltensmuster – sowohl in der Art und Weise der Kundenansprache als auch in der internen Organisation der Banken – und technologischen Prozesse vom Kunden und innovativeren, technologischen Möglichkeiten her konzipiert werden und sie nicht rein auf operative Exzellenz oder Kostenprozessoptimierung abzielen, ist ein zukunftsfähiges Banking möglich. Die Basis hierfür liegt in kundenorientierten Frontends, kostengünstigen und flexibleren Betriebsmodellen

und Prozessen, die digital konzipiert wurden. So kann es gelingen, den veränderten Anforderungen des hybriden Kunden von morgen in Finanzfragen bei Finanzentscheidungen zu entsprechen.

PROBLEMSTELLUNG: KOSTEN- UND WETTBEWERBSDRUCK

Die Finanzbranche wandelt sich grundlegend. Neue Akteure mit völlig neuen Lösungsmustern und Unternehmensstrukturen drängen in den Markt und erhöhen den Wettbewerbsdruck auf etablierte Banken. Dies führt auch zu einer Konsolidierung.

Auf der Kostenseite werden Banken von einer Vielzahl von Anforderungen bedrängt. Da ist zum einen die wachsende Anzahl regulatorischer Vorschriften. Darüber hinaus sorgt insbesondere die anhaltende Niedrigzinsphase für eine Erosion des ursprünglichen Geschäftsmodells. Zudem belasten zusätzliche Kapitalanforderungen und immer noch dichte Filialnetze. Zu diesen branchenspezifischen Problemen kommen ein erhöhter Wettbewerbsdruck und Veränderungen im Markt. Im Wettbewerb um die Kunden entstehen immer mehr Lockangebote. 0 EUR für das Girokonto sind fast schon zum



Die Zeiten des Verkäufermarktes, in dem allein die Kombination eines wenig informierten Kunden und eines guten Vertriebsnetzes für Erfolg sorgte, sind vorbei. Der Zugang zu Informationen ist durch das Internet jederzeit möglich und nicht mehr auf den Kanal des Bankberaters reduziert. Das blinde Vertrauen in den Bankbeamten, die Beratungsleistung und das Bankensystem ist dahin.“

Branchenstandard geworden und werden ergänzt um Wechselprämien bis zu 150 EUR. Doch der Kampf um den Kunden ist alleine durch Konditionen, Rabatte und Preise nur schwer zu gewinnen, wie zum Beispiel der Einzelhandel zeigt.

Dass diese Angebote wenig langfristigen Erfolg versprechen, liegt ebenfalls an einer Entwicklung, die nicht nur die Finanzbranche betrifft. Die Zeiten des Verkäufermarktes, in dem alleine die Kombination eines wenig informierten Kunden und eines guten Vertriebsnetzes für Erfolg sorgte, sind vorbei. Kunden sind zwar nur oberflächlich informierter denn je – das zeigen die immer noch erschreckenden Zahlen zum schlechten Finanzwissen der Deutschen¹ – aber der Zugang zu Informationen ist durch das Internet jederzeit möglich und nicht mehr allein auf den Kanal des Bankberaters reduziert.

In der Finanzbranche wird die Haltung des kritischen Konsumenten, der gegenüber Angeboten resistenter reagiert, etwa mit Ablehnung oder erhöhtem Informationsbedarf, noch verstärkt durch die Auswirkungen der Finanzkrise. Das blinde Vertrauen gegenüber dem Bankbeamten ist dahin, ebenso das in die Beratungsleistung der Mitarbeiter und in das Bankensystem im Allgemeinen.

DIE ANTWORT: TECHNOLOGIE ALS KOSTEN- UND EFFIZIENZWERKZEUG?

Technologie könnte hier eine Antwort liefern. Technologisch basierte Banking-Angebote bieten bessere Kostenstrukturen sowie schnellen Service und Zugriff, zudem sind sie nicht an Öffnungszeiten gebunden. Allerdings werden eine Durchdringung der Nutzung des Onlinebankings von lediglich 50%² und die vergleichsweise niedrige Zahl der online getätigten Abschlüsse bei Finanzprodukten immer wieder als Argumente gegen ein digitalisiertes Banking genannt. Zwar werden diese Stimmen leiser, angesichts der wachsenden Zahl der FinTechs, die mit reinen digitalen Angeboten neue Kunden gewinnen. Doch die Meinung, dass Finanzberatung einer menschlichen Komponente bedarf und Self-Service-Angebote nur begrenzt genutzt werden, herrscht weiterhin vor.

Allerdings greift dies zu kurz. Die bisherigen digitalisierten Bankprozesse in Form von Online-Angeboten treffen vielleicht deshalb noch auf wenig Zuspruch, weil sie auf die Marktanfor-

1 https://bankenverband.de/media/files/2014_12_Finanzwissen_und_planungskompetenz.pdf.

2 https://www.bitkom.org/de/markt_statistik/64034_65226.aspx.

DIE PROBLEMSTELLUNG

DEN GROSSEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR BANKEN AUF WETTBEWERBS-, TECHNOLOGIE- UND KUNDENSEITE STEHEN GLEICHZEITIG ENORME POTENZIALE GEGENÜBER SICH LANGFRISTIG FIT FÜR DIE ZUKUNFT ZU MACHEN.



- > Erosion des ursprünglichen Geschäftsmodells

ABER

- > Zugriff auf eine immer noch breite Kundenbasis



- > Regulatorik
- > Kostenstruktur
- > geringe Flexibilität
- > starre Strukturen
- > Nachwirkungen der Bankenkrise auf Vertrauen
- > Niedrigzinsumfeld
- > verstärkter Wettbewerb



- > neue Technologien
- > große Reichweite
- > Informationsdichte
- > Kundenorientierung
- > Schnelligkeit
- > hohe Skalierbarkeit
- > Dynamik



- > Bestehende IT-Infrastrukturen / Landschaften
- > zu lange Reduktion auf Prozessoptimierung



12 DENKANSTÖSSE

1.

Differenzierung über platte Werbebotschaften verliert mehr und mehr an Wirksamkeit.

2.

Personal Finance Management ist ein Schritt, Dienstleistung als solche zu verpacken und sich als Ansprechpartner für alle Finanzfragen zu qualifizieren.

3.

Die Digitalisierung von Dienstleistungen und Prozessen kann zu einem besseren Kundenerlebnis führen und bietet enorme Chancen in der Kundenbindung.

4.

Prozesse vom Kunden her zu denken ist vielleicht der einzige Ausweg, um auf geänderte Anforderungen und Kundenbedürfnisse zu reagieren.

5.

„Banking is necessary“ hat Bill Gates gesagt. Wenn Banken es schaffen, sich für Kunden attraktiv zu machen, bleiben sie auch weiter notwendig

derungen der digitalen Nutzergruppen keine adäquate Antwort liefern. Denn sie basieren auf einer IT-getriebenen Wertschöpfungskette, die vor allem aus Unternehmenssinnensicht heraus effizient organisiert ist und noch immer strikt zwischen Produktion und Vertrieb trennt. Statt eines ansprechenden Kundenfrontends dominieren Abfragemasken, die den Backend-Bearbeitungsprozess oder Onboarding-Vorgänge bankintern zwar beschleunigen, aber auf Kosten des Kundenerlebnisses gehen. FinTech-Anbieter, die eine Girokontoeröffnung komplett mobil und innerhalb von wenigen Klicks ermöglichen, lassen etablierte Banken oft (im wahrsten Sinne des Wortes) alt aussehen.

VOR DER LÖSUNG:

DIE WAHREN PROBLEMFELDER IDENTIFIZIEREN

Langsam scheinen die Banken die komplexe Problematik und die Verbindung zwischen den beschriebenen Polen zu erkennen. Doch der Einführung neuer Denkmuster unangepasster Geschäftsmodelle stehen viele Hemmnisse entgegen. Zu den am schwierigsten veränderbaren Elementen zählen dabei die Strukturen innerhalb der Banken.

Banken sind an Systeme gefesselt, die sehr oft bereits viele Jahre (in Teilen sogar Jahrzehnte) im Einsatz sind. Vielfach ist die verwendete Technologie veraltet und über die Jahre stückweise erweitert worden. Es finden sich noch fast überall in die Jahre gekommene Programmiersprachen und verzweigte, isolierte Datenbankstrukturen. Auf deren Basis lassen sich heute kaum innovative Software-Anwendungen entwickeln, mit denen flexibel und schnell auf Marktanforderungen reagiert werden kann. In diesem Punkt haben die neuen Player am Markt einen klaren Wettbewerbsvorteil, weil sie mit ihrer Technologie und IT auf der grünen Wiese beginnen und diese gleich skalierbar aufsetzen können. Sie nutzen moderne, agile Entwicklungsmethoden und müssen aufgrund ihres Frontend-Ansatzes weniger Lasten durch umfangreiche Legacy-Systeme tragen.

Traditionelle Banken müssen dagegen oft Veränderungen „am offenen Herzen“ vornehmen, also mögliche Innovationen in den laufenden Betrieb einbauen. Die veralteten IT-Strukturen fördern zudem das Silodenken, das in den Abteilungen herrscht. Fach- und IT-Abteilung sind oft quasi entkoppelt. Interdisziplinäres Arbeiten zwischen einzelnen Sektionen ist die Ausnahme, nicht die Regel, auch aus Gründen der Compliance. Prozesse sind vielfach an die gewachsene Hierarchiestruktur gebunden und greifen nicht genug ineinander. Die bestehenden Technologielösungen sind ein Abbild dieser Strukturen, in denen Features und Anforderungen von Fachabteilungen gesammelt, und anschließend von der IT umgesetzt werden. So entstehen Anwendungen, die nicht den Kern treffen, auf den sie eigentlich abzielen sollten – das Bedürfnis des Bankkunden.

DAS GROSSE MISSVERSTÄNDNIS DIGITALISIERUNG

Digitalisierung ist kein Projekt, sondern eine dauerhafte Reise mit ständig wechselnden Rahmenbedingungen, Kundenbedürfnissen und Wettbewerbern. Maximale Kundennähe auf allen Kanälen wird hier zum Schlüsselfaktor für den Erfolg.

Am Schlagwort Digitalisierung kommt keiner vorbei. Was sie allerdings genau beinhaltet und welche weit reichenden Folgen für unser Zusammenleben, das Arbeiten und die Gesellschaft sie bringt, beginnen wir erst allmählich zu verstehen. Es geht nicht um mehr Bits und Bytes. Die Digitalisierung zieht sich durch jeden Bereich unseres Lebens und stellt es auf den Kopf. Der Grund hierfür liegt in der Verfügbarkeit von Informationen. Der Begriff digitale Transformation, der oft in diesem Zusammenhang gewählt wird, ist falsch oder zumindest unscharf. Denn er impliziert, dass diese Entwicklung ein Ende hat. Ein Ende dieser Entwicklung ist jedoch nicht absehbar, stetiger Wandel und Anpassung an die aktuelle Situation notwendig und die Umwälzungen in den Märkten revolutionär. Dieser Dynamik muss das Umdenken in den Köpfen Rechnung

SOZIAL ODER DIE NEUE DEFINITION VON NÄHE

Eines der größten Missverständnisse im Rahmen der Digitalisierung ist die Verengung von sozialer Interaktion auf bestimmte Kanäle und damit verbunden eine falsche Definition von Nähe.

Nähe, die in mancher Definition häufig noch rein in Bezug auf die Verfügbarkeit von Filialen und den Zugriff auf Berater reduziert wird, muss im digitalen Zeitalter neu gedacht werden. Kommunikative Nähe kann sich ebenso in Kommunikation via Chat oder E-Mail äußern. Untersuchungen zeigen, dass Kunden elektronische Kontaktpunkte positiv bewerten und nicht einzig auf den persönlichen „face to face“-Kontakt bestehen.³ Persönliche Kontakte sind wichtig. Ob sie zwingend auch persönlich und immer auch vor Ort erfolgen müssen, ist eine andere Frage. Nähe definiert sich in der digitalen Welt nicht in Metern, sondern in Werten wie Vertrauen.

Das „know-your-customer-Prinzip“ bekommt eine neue Bedeutung: Nur wer seinen Kunden sehr gut kennt, kann ihn entsprechend seiner Bedürfnisse beraten, auf einer für ihn wichtigen emotionalen Ebene abholen und langfristig zufriedenstellen. Dazu gehört auch zu wissen, ob eine Ansprache auf dem digitalen Weg in bestimmten Situationen für manche Kunden besser geeignet ist.

Die neue Definition von Nähe ist so entscheidend, weil die Entscheidung für Finanzprodukte oft noch an die Berater, bzw. den Menschen gekoppelt wird. Untersuchungen,

³ Vgl. auch: Bain & Company 2012, S. 13.

die das Thema auch aus Endkundensicht aufgreifen, zeigen die Diskrepanz, die zwischen der Wahrnehmung der Berater und der Kunden in Bezug auf die Beratung besteht. Ein klassischer Fall von unterschiedlicher Selbst- und Fremdwahrnehmung.⁴

EROSION DES EXPERTENTUMS

Experten werden zunehmend von Autoritätsverlust bedroht und durch das Netz ersetzbar gemacht. Das Internet verschafft jedem, der sich intensiv mit einer Materie beschäftigt, einen Informationsvorsprung. Die Rolle angestammter Experten ändert sich somit dramatisch. Im Extremfall könnten dann aus Lehrern Vorleser und aus Verkäufern Kassierer werden. Die Chance für die Berater liegt darin, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen und Erfolge durch die Verbindung von persönlicher Stärke, traditionellem Erfahrungswissen mit neuer, smarterer Technologie zu erzielen. Aber wie? Dazu müssen wir zunächst die veränderten Einflussmöglichkeiten des heutigen Kunden anschauen.



Die Chance für Berater liegt darin, sich an die neuen Gegebenheiten anzupassen und Erfolge durch die Verbindung von persönlicher Stärke, traditionellem Erfahrungswissen und neuer, smarterer Technologie zu erzielen. Schlechte Performance wird dgegen gnadenlos durch Abwanderung zu Konkurrenten (von denen es immer mehr gibt) bestraft. “

DIE NEUE MACHT DES KUNDEN

Auf dem Weg in die digitalisierte Gesellschaft kommen die Menschen unterschiedlich schnell voran. Das Onlinebanking hat eine Verbreitung von 50% und jeder dritte Deutsche ist auf Facebook zu finden. Dazu kommen immer andere Onlineangebote, die genutzt werden, Tendenz stark steigend. Informationen werden öfter online gesucht, Preise mobil verglichen, Auskünfte in sozialen Netzwerken eingeholt oder Freundschaften im Chat gepflegt.

Die ständige Verfügbarkeit von Informationen erzieht den digitalen Kunden, der vielleicht bald fast nichts anderes mehr nutzt als das Internet. Dieses bietet immer öfter Lösungen, bevor das Problem für den Einzelnen sichtbar wird. Er entdeckt sie oder sie werden ihm zugeführt. Der auf diese Weise sozialisierte Konsument möchte immer weniger nach Informationen suchen müssen. Er will alles, worauf es ankommt, in kürzester Zeit angeboten bekommen und dabei zunehmend – auch im Netz – persönlich und individuell angesprochen werden. Wenn er nicht bekommt, was er will, kann er heute viel leichter die Bank wechseln als früher – und er ergreift diese Chance viel eher. Das ist der eigentlich entscheidende Grund für die Banken, kundenorientiert zu handeln: Schlechte Performance wird gnadenlos durch Abwanderung zu Konkurrenten (von denen es immer mehr gibt) bestraft.

⁴ Vgl. auch: Mogenicato et al. 2009, S. 23.

DER HYBRIDE KUNDE

DER HYBRIDE KUNDE VON HEUTE TICKT ANDERS: ER INFORMIERT SICH IM INTERNET, NUTZT SELBSTBERATUNGSANGEBOTE UND MÖCHTE GLEICHZEITIG BEI BEDARF PERSÖNLICH BERATEN WERDEN - ONLINE UND IN DER FILIALE.



„man kennt sich“

persönliche Ansprache

vielfältiges Informationsangebot

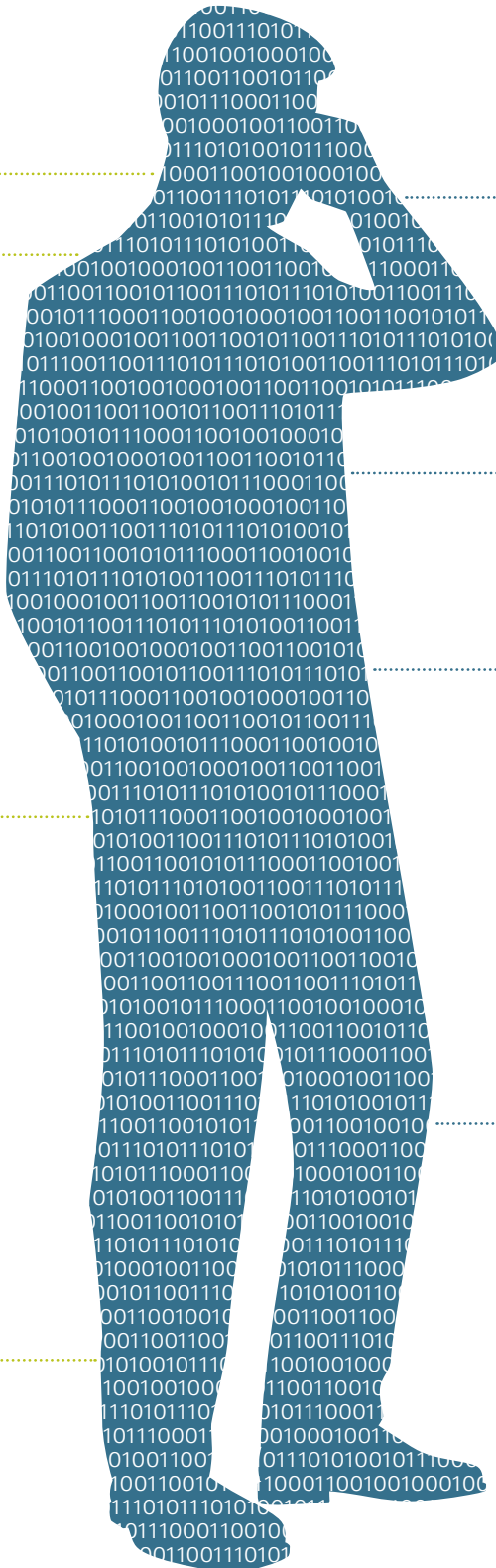
Austauschmöglichkeiten mit Gleichgesinnten

selbst gestalten und entscheiden

Gewohnheit

Schnelligkeit und Flexibilität

Vertrauen und Sicherheit



ANSATZPUNKTE

Die notwendigen Veränderungen für Banken sind gravierend. Ein grundlegendes Umdenken mit schrittweisen Innovationen, die Technologien mit dem Faktor Mensch verbinden, kann hier mit Evolution statt Revolution zum Ziel führen.

Wie befreien sich Banken aus dieser Situation? Wie kann der Spagat geschafft werden zwischen der neuen Generation „Head down“, die fast ausschließlich über das Handy und soziale Kanäle kommuniziert und den älteren Generationen, die für das Bankgeschäft gegenwärtig wichtig und gewinnbringend sind?

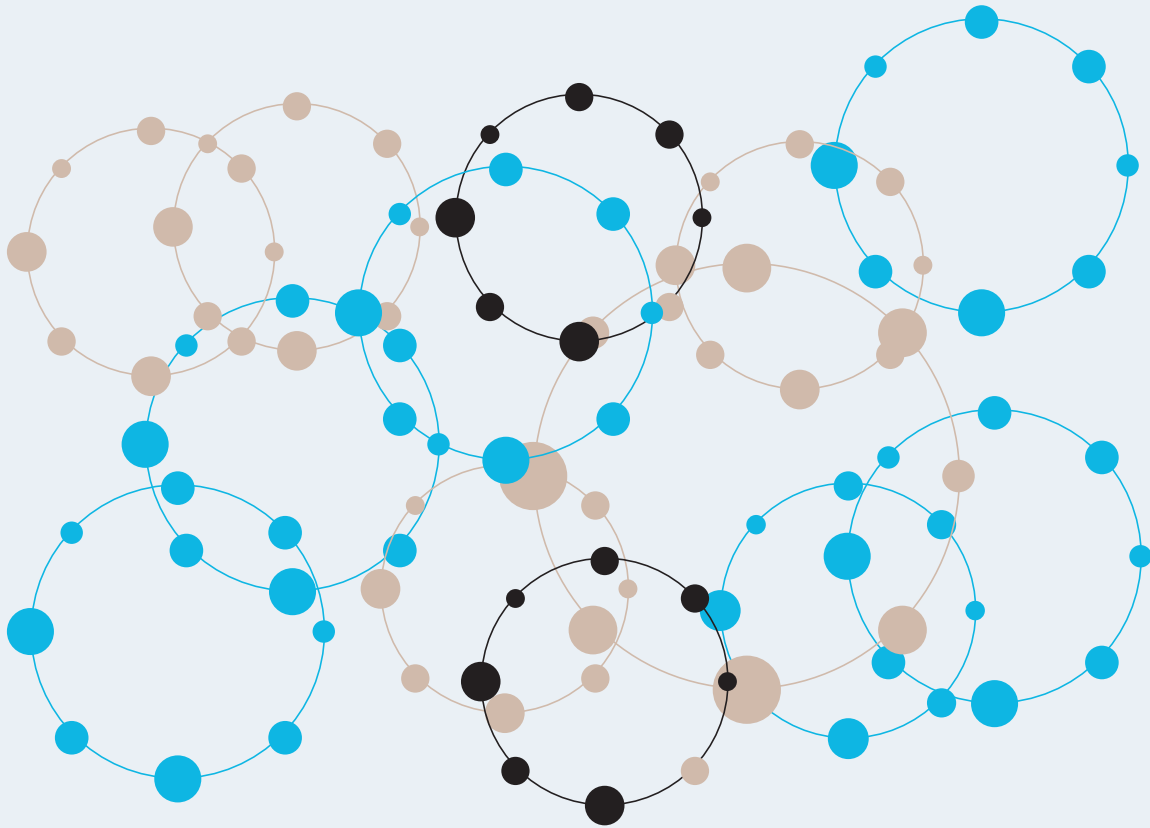


Mögliche Erfolgsfaktoren der zukünftigen Unternehmensausrichtung setzen an den Punkten Strategie, Struktur und Kultur an und werden ergänzt um modernste Technologien, deren Vorhandensein die Grundlage für die derzeitige Entwicklung ist.

Reicht es aus, Technologie und persönliche Beratung rein aus der Kostenbrille zu betrachten und durch die Schließung von Filialen und Geschäftsstellen Kosten einzusparen? Und dazu vielleicht nur die bestehenden Produkte fortan über eine mobile Selbstbedienungsplattform verfügbar zu machen?

Mitnichten. Die Auswirkungen der Digitalisierung können nicht alleine auf die Verbreitung des Internets reduziert werden, sondern beeinflussen auch maßgeblich unsere Gesellschaft, die Art des Miteinanders und die Märkte. Dementsprechend hat sie auch Auswirkungen auf die Geschäftsprozesse und -modelle der Bank und muss dahingehend umfassender beleuchtet werden. Vor allem aber braucht es ein Umdenken in den Köpfen und einen radikalen Perspektivenwechsel.

Think big, start small, das könnte auch für die Banken gelten. Mögliche Erfolgsfaktoren der zukünftigen Unternehmensausrichtung setzen an den Punkten Strategie, Struktur und Kultur an und werden ergänzt um modernste Technologien, deren Vorhandensein die Grundlage für die derzeitige Entwicklung ist.



STRATEGIE

„Banking is necessary, banks are not“ – dieser Satz von Bill Gates wird häufig zitiert, er bringt damit die Kernproblematik auf den Punkt. Banken müssen sich die Frage stellen, worin ihr Mehrwert für den Kunden besteht. Die Ausgangsfrage der FinTechs oder erfolgreicher digitaler Unternehmen ist immer die Frage nach dem Problem. Welches Problem des Kunden ist zu lösen? Welchen Zweck erfülle ich noch, den mein Kunde erkennt und der ihm einen echten Mehrwert bietet?

WAS BIETET DIE BANK?

Banken hatten und haben neben diversen anderen volkswirtschaftlichen Aufgaben auch die Funktion, Menschen mit Finanzprodukten die Absicherung vor finanziellen Risiken zu bieten, z.B. durch Altersvorsorge und finanzielle Sicherheit über den gesamten Lebenszyklus hinweg. Dies wurde in Konzepten wie Lifecycle-Banking auch immer wieder aufgegriffen. Allerdings scheitern diese im Kern guten Ansätze oft an dafür ungeeigneten Unternehmensstrukturen. Denn diese bauen auf Anreizsysteme, die den Banken nutzen, aber das Kundenbedürfnis au-

ßer Acht lassen. Sie legen CRM-Zyklusansprachen fest, die dem Salescycle der Bank entsprechen, aber nicht dem des Kunden. Kurz: Die Konzepte scheitern, weil die dafür benötigte Grundlage fehlt, die notwendigen und weiterreichenden Informationen über die Bedürfnisse, Vorhaben und Wünsche des Kunden. Als die Filiale noch zentraler Kontaktpunkt war, konnte die Bank durch die hohe Kundenkontaktfrequenz genug Kundeninformationen zusammentragen, um passende Produkte anbieten zu können. Zudem waren Kunden mitunter auch den angebotenen Produkten gegenüber weniger misstrauisch, weil das Wort Finanzkrise nicht in aller Munde war, es keine nennbaren Skandale in der Presse gab und Produkt- und Preisvergleiche früher aufwändiger und umständlicher waren. Heute entstehen durch die Mischung aus DIY-Mentalität, Internet-Befragung, umfassender Verfügbarkeit von Informationen, Vertrauensverlust und deutlicher Verringerung der Kontaktfrequenz Herausforderungen für die Beratungssituation. Zudem hat sich die Rolle des Beraters geändert. Durch die Erosion des Expertentums ist seine Meinung nicht mehr unangefochten gültig, sondern wird hinterfragt. Kunden möchten selbst entscheiden – wer das als Berater akzeptiert hat,

wird Beraten und Verkaufen zunehmend als etwas verstehen, was es schon heute ist und in Zukunft noch mehr sein wird: Coaching.

DIE RICHTIGE DEFINITION VON VERTRAUEN

In den über viele Jahre gewachsenen und auf Stabilität ausgelegten IT-Strukturen sowie dem ausgeprägten Sicherheitsdenken der Banken liegt auch eine große Chance. Denn sichere IT-Architekturen, die bestmöglich vor Missbrauch von Daten durch Dritte schützen, können die Basis für neues Vertrauen in das Bankenwesen sein. Schließlich bringen die neuen Internetdienste auch zunehmend die Gefahr der missbräuchlichen Nutzung und der unerwünschten Datenspeicherung mit sich. Diesen Vorteil spielen die Banken derzeit kommunikativ noch kaum aus. Das Vertrauen der Bankkunden in ihr Institut könnte durch die Technik in anderen Feldern auch neu definiert werden. Im englischen Sprachgebrauch gibt es die Unterscheidung zwischen Trust und Confidence. Während „Confidence“ bezogen auf das Kreditgeschäft Vertrauen in das Vergabesystem aufgrund tausendfach erprobter, festgelegter Regeln (z.B. Bonitätsprüfungen, Ratings etc.) bedeutet, kommt Trust ohne diese Regeln aus: Kreditnehmer und Banker sitzen sich gegenüber und reichen sich zum Abschluss eines Geschäftes die Hand. Man vertraut darauf, dass der jeweils andere fair und auf Grundlage gleicher Wertvorstellungen handeln wird. Confidence blickt also eher in die Vergangenheit, Trust in die Zukunft.⁵ Während zu Beginn des Bankenwesens Trust dominierte (in Person persönlich haftender Banker, die bis in den Banknamen hinein gut sichtbar als vertrauenswürdige Repräsentanten der Bank wirkten), dominiert im modernen Bankenwesen das Vertrauen im Sinne der Confidence.

Allerdings wird Confidence nach der jüngsten Bankenkrise auch infrage gestellt, denn selbst beste mathematisch-ökonomische Analysensysteme konnten die Finanzkrise nicht vorhersagen. Die Schwächen sind somit offengelegt, die Angriffspunkte offensichtlich und Banken stehen vor dem Problem, im Laufe der Zeit Gefahr zu laufen, beide Arten von Vertrauen weitgehend zu verlieren.

Dies ist auch ein Grund dafür, dass die Kunden sich verstärkt technisierten Systemen zuwenden und mit neuen Playern im Markt lieb-

äugeln. Die Wechselbereitschaft wächst, zumal sich die neuen Spieler in Auftreten und Herkunft deutlich von den etablierten Banken abheben und somit die Spielregeln neu definieren.

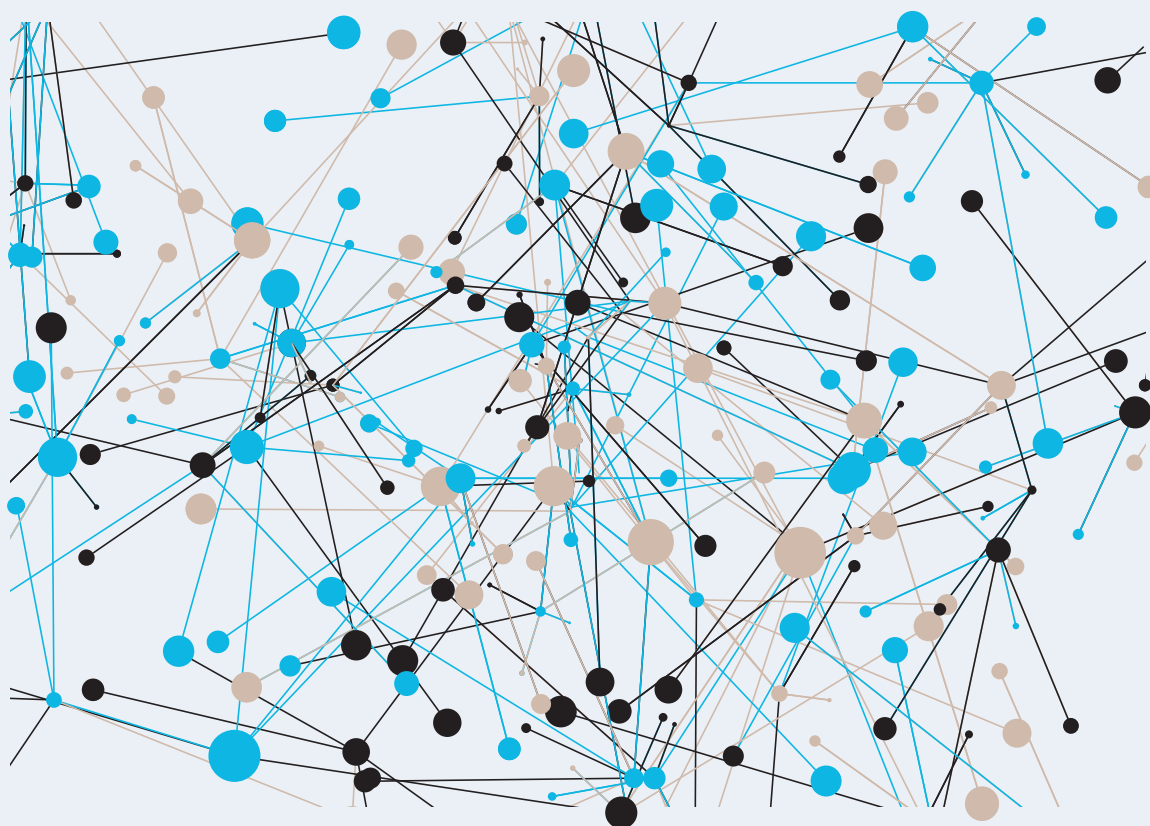
Die neuen Wettbewerber gleichen sich in Bezug auf den großflächigen Einsatz von modernster Technologie auch im Beratungs- und Verkaufsprozess. Sie scheuen sich nicht davor, menschliche Beratung durch virtuelle, regel- und algorithmengestützte Sequenzen zu ergänzen oder zu ersetzen. Und jede vom Kunden durchlaufene und als positiv wahrgenommene Beratungssequenz erhöht das – ja genau – Vertrauen des Kunden in diesen Prozess.

Neben der Entstehung dieser neuen technologischen Vertrauenskomponente spielen auch weiterhin direkte Kontakte von Mensch zu Mensch eine enorm wichtige Rolle – ob online oder offline. Dies gilt nicht nur für das Verhältnis zwischen Bankberater und Kunden. Auch persönliche Empfehlungen aus dem eigenen Umfeld sind in diesem Zusammenhang zu sehen. Kunden holen sich Ratschläge und Informationen aus Communities, deren Mitglieder ihnen kompetent erscheinen oder ihrem nahen Umfeld der Freunde und Familie. Das kann sich außerhalb des Einflussbereichs der Banken abspielen. Aber es wäre ungemein interessant für die Banken, zu versuchen, diese Begegnungen in der eigenen Unternehmens-Sphäre stattfinden zu lassen – offline in der Filiale, die dann eine Begegnungsstätte wäre, oder online auf einer Plattform, die nicht auf Bankgeschäft fokussiert, sondern auf das virtuelle Zusammenbringen von Leuten mit gleichen Werten und Interessen.

”

Die neuen Wettbewerber gleichen sich im großflächigen Einsatz modernster Technologie im Beratungs- und Verkaufsprozess. Sie scheuen sich nicht davor, menschliche Beratung durch algorithmengestützte Sequenzen zu ergänzen.“

⁵ Vgl. „Banken und Vertrauen“, Abschiedsvorlesung Prof. Dr. Hans Geiger, 2008.



STRUKTUR

DAS ZUSAMMENSPIEL DER VERTRIEBSKANÄLE

In Zeiten des so genannten Second Screen verlieren Aussagen wie der Ropo-Effekt (Research Online, purchase offline) immer mehr an Bedeutung. Der Kunde ist in seinem Verhalten nicht vorhersehbar, weil er auf vielen Kanälen aktiv ist. Kanäle lassen sich keinen soziodemographischen Mustern zuordnen.

Die Kritik an der mangelnden Effizienz und Nutzung der digitalen Kanäle zum Abverkauf ist weiterhin berechtigt. Allerdings liegt die Ursache nicht nur darin, dass die Kunden diese Kanäle grundsätzlich nicht nutzen möchten. Oft wird ihnen die Nutzung auch einfach unnötig erschwert. Digitales Banking ist dabei in einem größeren Kontext zu sehen als nur in der Überführung von Transaktionsprozessen ins Internet. Produkte und Prozesse sind vielfach immer noch zu stark offline gedacht und werden einfach in digitale Kanäle gepresst. Dieser Weg wird nicht funktionieren.

Die Entscheidung, welche Aufgabe der Kunde selbstständig erledigt und auf welchem Kanal der Kunde dies tut, obliegt einzig und alleine ihm. Aber die Umsetzung scheitert oft an

so trivialen Sachverhalten wie der bankinternen Kundenschlüsselung, an inkonsistenten Kauf- und Check-Outprozessen wie fehlenden Abschlussstrecken beziehungsweise harten Medienbrüchen, wie Einblendung von Formularen und oder Weiterleitung zu Tarifrechnern, ohne vorher den Produktbedarf ausreichend verargumentiert zu haben. Mit intelligenterer Nutzung moderner technologischer Möglichkeiten ließen sich Finanzprodukte einfacher und kundenfreundlicher platzieren und erläutern. Gute Sales-Stories sind in digitaler Form abbildbar, entsprechen dem hybriden Nutzungsverhalten und sind zudem ein möglicher Ausweg aus der Internet-Discount-Falle.

Dies mag der Grund dafür sein, warum immer noch gilt: Eine erfolgreiche Offline-Kundenansprache führt zu einem Abschluss, der zu 92% ebenfalls offline erfolgt. Lediglich in 8% der Fälle wird der Kaufabschluss online getätigt. Erfolgte die Kundenansprache online, bleiben jedoch nur 59% dem Kanal treu. 41% wechseln zu einem Offline-Kanal. Aber auch in dieser Studie werden die Ergebnisse mit dem Argument begründet, dass im Internet nach wie vor gute und komfortable Möglichkeiten zum Abschluss fehlen.⁶ Hier sollte das Umdenken in Richtung einer neuen Arbeitsteilung an-

⁶ Vgl. auch Roland Berger 2015, S. 11.

12 DENKANSTÖSSE

6.

Es sind oft nicht die großen Dinge, sondern die Summe vieler durchdachter Kleinigkeiten, die am Ende den Unterschied machen und aus der Notwendigkeit einer Bankdienstleistung ein Erlebnis

7.

Die Aufmerksamkeit und Nutzungsdauer von Webseiten sinkt. Kunden sind aber sehr aufmerksam, wenn es um ihre persönlichen Finanzen geht. Hier individuelle Informationen anzubieten, ist viel effizienter, als im trüben Außen zu fischen

setzen. Während früher für die meisten Aktivitäten der Berater in der Geschäftsstelle benötigt wurde, wird er zukünftig nur noch für die komplexen Aufgabenstellungen und am Ende der Beratungsprozesskette gefordert sein.

Das eröffnet auch Chancen. Am Ende eines komplexen Informationsprozesses zum Immobilienkauf noch den Vorteil eines Expertengesprächs liefern zu können, kann zu einem Differenzierungsmerkmal werden, das der Kunde als positiven Mehrwert empfindet. Komplexere Produkte werden im Netz weniger nachgefragt, da sie einen deutlich erhöhten Beratungsbedarf erfordern. Allerdings könnten auch hier viele Routineprozesse bereits durch den Kunden selbst und ohne Berater durchlaufen werden, inkl. Uploads von notwendigen Dokumenten z.B. in der Immobilienfinanzierung. Der Berater ist dann das letzte und abschließende Glied in der Kette und fungiert nun als eine Art Prozesshelfer, der nur noch bei Lücken oder Fehlern aktiv wird und nicht mehr einen Großteil seiner Beratungszeit mit Routineaufgabenverbringt.

DIE ROLLE DER FILIALE

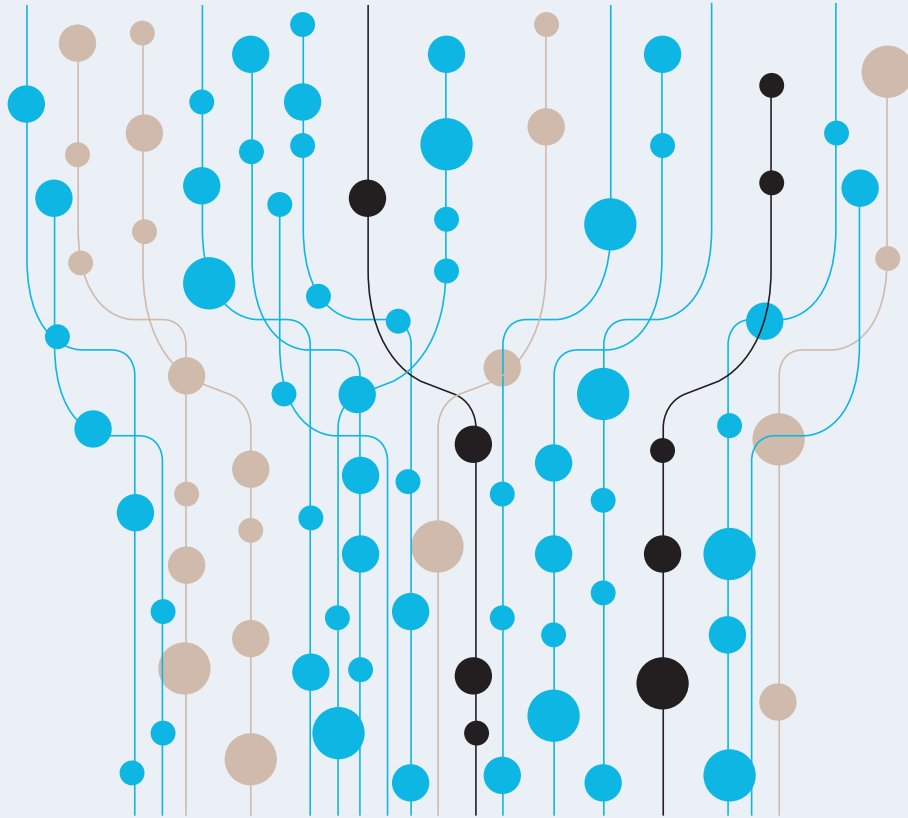
Kunden unterscheiden sich hinsichtlich ihres finanziellen Hintergrundes, ihrer Bedürfnisse, ihres Risikoverhalten, ihrer Denkweise und ihrer

Entscheidungsfindung in Geldfragen. Auf diese unterschiedlichen Ausgangssituationen muss eingegangen werden. Früher wurden dafür die Filialen genutzt. Für das Alltagsgeschäft brauchen die meisten Kundengruppen die Filiale und den persönlichen Kontakt jedoch nicht mehr. Jedoch sind Filialen samt Personal noch genau dafür konzipiert und aufgebaut. Den Herausforderungen der digitalen Welt werden diese Strukturen nicht mehr gerecht. In einem Multikanal-Umfeld und mit neuen Gewohnheiten der Kunden werden die Filialen nun auf den Prüfstand gestellt, denn die Kunden stimmen schon heute „mit den Füßen“ ab – sie betreten immer seltener eine Filiale, um ihre Transaktionen abzuwickeln. Wie sich bereits abzeichnet, werden Banken in Zukunft weniger und kleinere Filialen betreiben, mit Hauptschwerpunkt auf Beratung und Stärkung der Markenidentität.

Zudem werden sie neue Technologien und andere, innovativere Formate nutzen. Die Transformation wird weder schnell gehen, noch einfach sein. Die Reduzierung der Filialgrößen und die Schließung von Filialen erfordert genaues Wissen über Kundenanforderungen und Kundenzahlen sowie eine gute Planung verfügbarer Kapazitäten. Zudem müssen die Mitarbeiter mehrfach qualifiziert und Experten für komplexe Themen (wahrscheinlich nicht mehr dezentral) bereitgestellt werden.

Diese neue Form der Filialen könnte bei entsprechender Akzeptanz durch die Kunden dazu führen, dass es selbst für klassische Internet- und Direktbanken sinnvoll wird, vereinzelt Kontaktcenter aufzubauen, um ihren Kunden auch eine physische Kontaktmöglichkeit zu bieten. Internet-Unternehmen wie Amazon oder Apple zeigen mit ihren Flagship Store-Konzepten, wie eine intelligente Verbindung zwischen Offline- und Online aussehen kann. Auch einige Banken folgen diesem erlebnisorientierten Konzept der veränderten Kundenansprache.

Gerade in ländlichen Gebieten hat die Filiale jedoch noch eine soziale Funktion als Treffpunkt und Begegnungsstätte. Dieser Vorteil könnte künftig weiter ausgespielt werden, etwa durch Veranstaltungen, bei denen die Anwohner in gleichem Maße Informationen und soziale Interaktion finden. Filialen könnten zu einem Ort werden, an dem regionale Fragestellungen erörtert werden und an dem sich Menschen begegnen und austauschen, die gleiche Interessen und Werte im politisch-ökonomischen Bereich haben.



KULTUR

DIE VERÄNDERTE ROLLE DES BERATERS

Auch wenn nach außen vieles unter dem Stichwort Beratung läuft, so sind doch wesentliche Teile des Beratungsalltags geprägt von Tätigkeiten, die mit sichtbarem Kundennutzen nichts oder nur wenig zu tun haben. Dazu gehören nicht nur Prozeduren aufgrund regulatorischer Anforderungen sondern auch administrative Tätigkeiten wie z.B. die Datenaufnahme. Im Zuge der zunehmenden Technisierung werden viele Abläufe und Produkte standardisiert und können automatisiert werden. Welche Rolle spielt der Berater dann aber zukünftig und vor allem, welchen Kundennutzen liefert er?

Die Fähigkeit zur korrekten Informationsweitergabe und der Informationsvorsprung werden den Berater zukünftig (aufgrund der erwähnten Erosion des Expertentums in Kombination mit der zunehmenden Verfügbarkeit von Fachinformationen) nicht mehr ausreichend qualifizieren. Der Kunde ist heute durch das Internet und über neue digitale Zugänge in der Lage, eine große Menge der für ihn relevanten Informationen selbst zusammenzutragen. Dies ist auch im Sinne der Banken selbst, die über

Onlinebanking-Angebote Kostentlastungen in den Filialen erreichen.

Durch die Verlagerung der Prozesse auf den Kunden muss der Berater ein neues Rollenverständnis entwickeln. Er überträgt einen Handlungsbereich an den Kunden, verliert einen Teilbereich des Handlungsspielraumes an Technologie und muss den bei ihm verbleibenden Teil als Hauptaufgabe akzeptieren und ausgestalten. Diese neue Rolle ähnelt jetzt eher der eines Coaches, der die Ziele des Kunden kennt und seine „Fitness“ in Bezug auf finanzielle Fragestellungen und den beobachteten Handlungen des Kunden abgleicht. Wenn der Kunde es einfordert, kann er auch auf Widersprüche hinweisen oder über Unsicherheiten hinweg helfen. Ein wesentliches Merkmal dieses Coachings wäre zudem, dass es zunehmend mit einem Technologieeinsatz kombiniert wird, der über Regeln und Algorithmen auf Basis von relevanten, digital vorliegenden Kundendaten erfolgen wird. Das Ergebnis sind konkrete Handlungsempfehlungen.

Diese Empfehlungen werden künftig häufiger eine bessere Qualität haben als früher. Die Aufgabe des Beraters kann hier zum Beispiel das Schaffen von Transparenz sein, also das Erklären des Zwecks und der Inhalte der automa-



Hybride Kunden möchten umfassende Informationen, Selbstbedienungsfunktionen und persönliche Beratung und suchen Antworten auf Fragen. Diese Antworten immer an oft langwierige Termine in Filialen zu koppeln, entspricht nicht mehr den Gewohnheiten in der digitalen Echtzeit-Welt. Denn immer weniger Kunden betreten überhaupt eine Filiale. “

tischen Vorgänge sowie der dahinterliegenden Regeln. Die Berater müssen dafür künftig neue Kompetenzen erwerben. Der reine Verkäufer rückt in den Hintergrund. Neben Fach-, Beratungs-, Methoden- und Sozialkompetenz braucht es künftig auch zunehmend Kompetenz für digitale Zusammenhänge. Es wird immer schwieriger werden, in einer einzigen Person die Kompetenzen, die für jeden einzelnen Kunden notwendig sind, zu vereinen. Denkbar ist, dass sich seine Rolle eher in Richtung des Relationship-Managers und Coaches entwickelt, der mit Hilfe digitaler Technologien Impulse erhält, bei Bedarf zur Verfügung steht und sich mittels technologischer Hilfsmittel Experten zu Hilfe holt.

DIE VERÄNDERTE ROLLE DES KUNDEN

Heutige Kunden sind Prosumenten, die nicht nur konsumieren, sondern auch mitgestalten möchten. Der Kunde ist es längst gewohnt, einen Teil der Prozesse innerhalb der Wertschöpfungskette selbst in die Hand zu nehmen, beispielsweise bei Reisevorbereitungen mit Hotel- und Transportmittelbuchungen. Im Gegenteil zum passiven Konsumenten entspricht diese Vorgehensweise sogar seinem immer stärker ausgeprägten Wunsch nach Mitbestimmung und Verstehen.

„The age of the customer“ hat längst begonnen. Das Timing für den Kundenkontakt über die verschiedenen digitalen Kanäle bestimmt nicht länger zwangsläufig die Bank, sondern er geht häufig von einem Impuls des Kunden aus. Dabei ist der Kunde heute in seinem Verhalten heute weniger berechenbar, weniger loyal gegenüber den Banken und wechselhaft in seinen Entscheidungen. Früher geltende soziodemographische Muster verlieren ihre Relevanz.

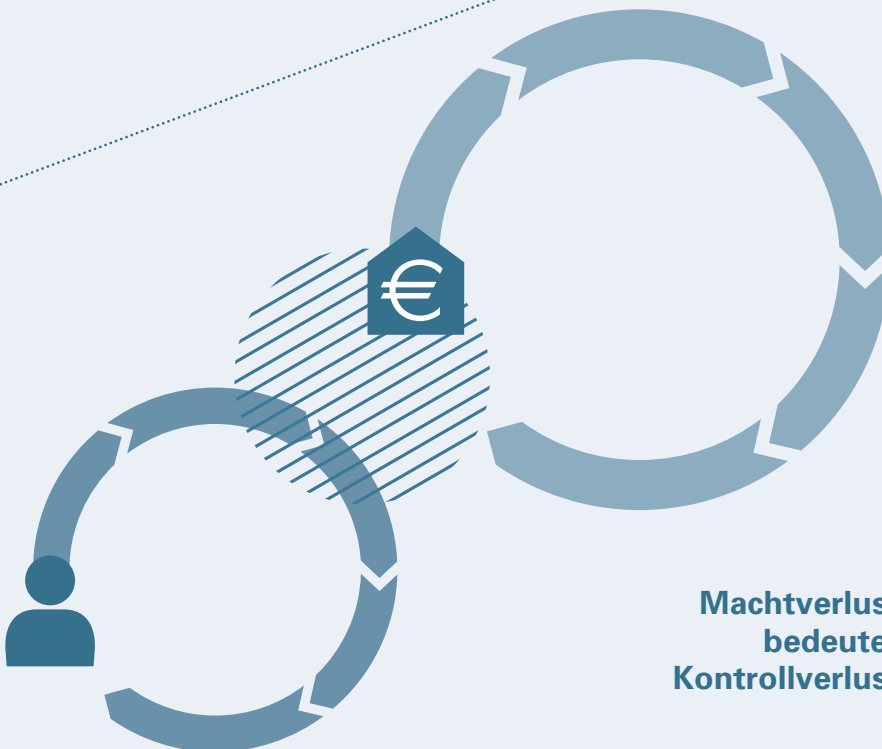
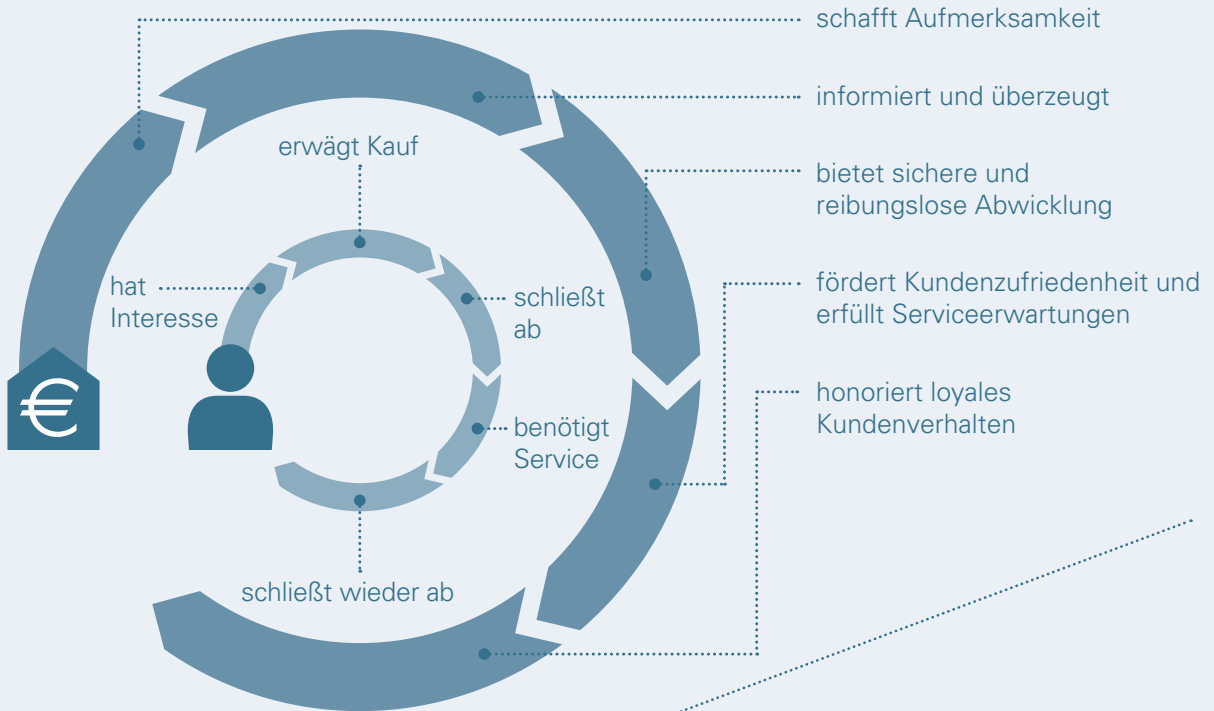
Wenn Kunden mit den Finanzhäusern in Kontakt treten, sind sie meist bereits gut informiert, treten selbstbewusst auf und haben ein klares Anliegen, das sich möglicherweise nur selten mit den CRM-generierten Verkaufsvorgaben überschneiden dürfte.

Hybride Konsumenten möchten sowohl umfassende Informationen, Selbstbedienungsfunktionen als auch persönliche Beratung. Kunden wollen Antworten auf Fragen – diese immer an oft langwierige und in der Zukunft liegende Termine in Filialen zu koppeln, scheint nicht sinnvoll und entspricht nicht mehr den Gewohnheiten in der digitalen Echtzeit-Welt. Denn wie bereits beschrieben, betreten immer weniger Kunden überhaupt noch eine Filiale.

HERAUSFORDERUNG DER DIGITALISIERUNG

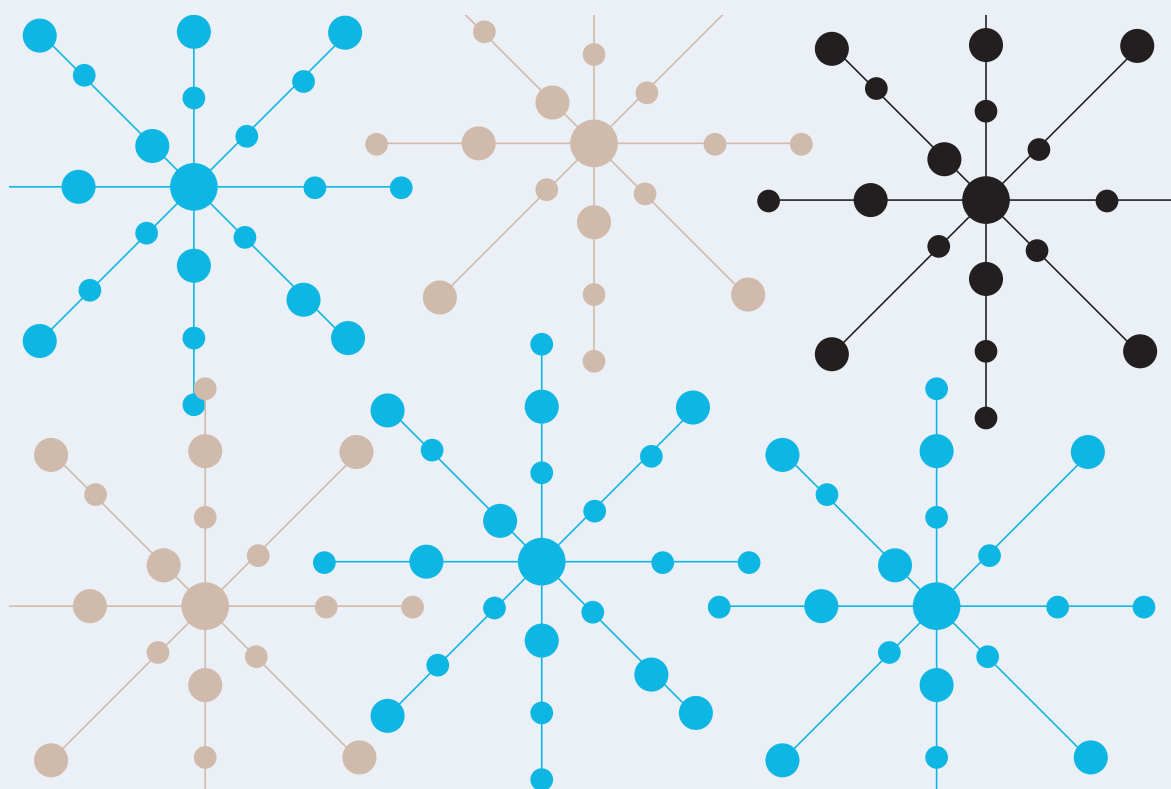
DIE DIGITALISIERUNG MACHT DEN BISHERIGEN GESCHLOSSENEN VERTRIEBS- UND BERATUNGSPROZESS DER BANKEN ZUNICHTE. UM KRITISCHE HYBRIDE KUNDEN ZU ÜBERZEUGEN, TRITT DER BERATER ALS COACH UND BEGLEITER AUF UND NICHT ALS VERKÄUFER.

früher
**Entkoppelung
im
Vertriebsprozess**



**Machtverlust
bedeutet
Kontrollverlust**

heute



TECHNOLOGIE

Die Barclays Bank macht es vor. Sie bezeichnet sich selbst als eine „technological company offering financial services“. Dieses Selbstverständnis einer Bank zeigt den Wandel und die neue Rolle der Technologie. Sie ist nicht in einer Abteilung abgekapselt und dient nur zur Bereitstellung der eigentlichen Dienstleistung, sondern ist die zentrale Grundlage für die Wertschöpfung, der Dreh- und Angelpunkt und am Kunden-Frontend für das positive Banking-Erlebnis des Kunden zuständig.

Im technologischen Fortschritt liegt die Triebfeder der Veränderungen des Bankings. Digitale Vertriebskanäle haben das Angebot der immateriellen, leicht kopierbaren und über digitale Medien mit vergleichsweise geringem Aufwand zu vertreibende Bankleistungen deutlich verändert. Technologie ist nicht einfach der Bereich, der das Angebot der Bankdienstleistung ermöglicht, verschlankt, rechtssicherer oder effizienter bewerkstelligt, sondern ein großer Teil der Daseinsberechtigung der Angebote wird zukünftig durch Technologie begründet.

Für die Barclays Bank steht eine skalierbare IT im Zentrum all ihrer Aktivitäten. Von diesem Erfolgsmodell kann man lernen.

DIE VERÄNDERTE ROLLE DER IT

Der neuen Rolle des Kunden und der neuen Bedeutung, die Technologie zukünftig bekommen wird, entsprechend, müssen Prozesse in Banken neu ausgerichtet werden. Bei dieser Neuausrichtung ist unbedingt zu beachten, dass diese Prozesse vom Kunden her gedacht werden. Dafür müssen zunächst die Kernprozesse des Unternehmens tatsächlich auf den Kunden ausgerichtet werden, was auch bedeutet, dass IT-Strukturen nicht allein aus Kosten- und Effizienzgesichtspunkten betrachtet werden. Dies erfordert in hohem Maße Flexibilität und Skalierbarkeit. Denn wenn Prozesse nicht mehr so gestaltet werden, dass sie am besten zu den internen Strukturen der Bank passen, sondern so, wie sie am besten dem Verhalten des Kunden entsprechen, dann müssen sie auch die Sprunghaftigkeit des Kunden berücksichtigen. Die IT spielt nicht mehr eine primär intern wirkende, prozessunterstützende Rolle wie im klassischen Bankprozessverständnis, sondern wird zum zentralen Element in Richtung Kunde, also extern. Offene Schnittstellen und eine generelle Öffnung der Strukturen sind nötig, um neue externe und bankeigene Anwendungen an das vorhandene System anzu-

binden und so in punkto Schnelligkeit zu gewinnen. In der von Gartner und anderen führenden Technologie-Forschungsunternehmen forcierten „IT der zwei Geschwindigkeiten“ liegt hierbei eine Chance für die Banken. Die Systematik ist eine Antwort darauf, mit der erhöhten Geschwindigkeit der Digitalisierung, den rechtlichen Anforderungen und gleichzeitig mit den Bedürfnissen der hybriden Kunden zurechtzukommen. Da sich die Anforderungen im Backoffice nicht so schnell ändern wie die des Marktes, sollte dieser als stabiler Kern ungetastet bleiben, um die Integrität der internen Prozesse nicht zu gefährden. Darüber wird ein agiler „Layer“ gespannt, der die markt- und kundennahen Prozesse abbildet. So kann auf die unterschiedlichen Anforderungen eingegangen werden, die je nach Blickrichtung (interne/externe Ausrichtung) entstehen. Um Interoperabilität und Systemstabilität sicher zu stellen, wird die Kern-IT so in größeren Abständen aktualisiert, während neue Anwendungen beispielsweise über eine Middleware -Plattform, Layer und APIs angebunden werden.

IT ist in der beschriebenen Gesamtproblematik nicht gleichzusetzen mit Digitalisierung, da die Digitalisierung mit neuen Handlungs- und Denkmustern einhergeht und weit mehr bedeutet als nur die Einführung offener Schnittstellen.

API UND OFFENE ARCHITEKTUREN

Marc Andreessen hat vor über zehn Jahren bereits sehr treffend die veränderte Sicht auf Technologie beschrieben. „Software is eating the world“ beschreibt die Rolle der IT, die nicht abgekapselt zu verstehen ist.⁷

Vielmehr dringt Technologisierung und Digitalisierung in jeden Bereich unseres Lebens ein und verändert es zum Teil maßgeblich. Die Kunden nehmen Apps, die sie bequem über ihr Smartphone nutzen können, als Instrumente zur Erleichterung ihres Alltags wahr. Hier können Banken ansetzen. APIs werden diese Entwicklung beschleunigen.⁸

Für Banken bietet sich mit dieser Entwicklung die Chance auf die veränderten Kundenbedürfnisse zu reagieren. Credit Agricole hat bereits in 2013 APIs angeboten und sich für Co-Creation geöffnet, daraus sind diverse nützliche Applikationen entstanden. Auch die Fidor Bank hat mit dem Pirate Banking-Tag diesen Weg eingeschlagen.⁹

Die möglichen Vorteile des API-Bankings liegen vor allem in den Bereichen Innovationsgeschwindigkeit und Flexibilität. Es bietet die Möglichkeit, die wartungsintensiven Bestands- und Legacy-Systeme über Middleware-Plattformen von den Bereichen zu trennen, die für die Kundeninteraktion essentiell sind. So erreichen Banken trotz der alten Bestandssysteme und einer eher monolithischen Architektur mit diesen Schichtenmodellen eine technologische Ausgangsbasis, um den Kundenanforderungen der digitalisierten Kunden zu entsprechen. Sie



API-Banking bietet die Möglichkeit, wartungsintensive Legacy-Systeme über Middleware-Plattformen von den Bereichen zu trennen, die für die Kundeninteraktion essentiell sind – die optimale Ausgangsbasis, um den Anforderungen digitalisierter Kunden zu entsprechen.

liefert außerdem die Grundlage für ein offenes System, das viel stärker die Prinzipien der Community berücksichtigt, als Banken dies bisher tun.

Diese Tendenz findet sich aber nicht nur in der IT der zwei Geschwindigkeiten, wie bereits beschrieben. Agilere Entwicklungsmethoden und Vorgehensmodelle bei der Durchführung von IT Projekten gehören ebenfalls dazu, da das eine nicht ohne das andere funktioniert. Sie ermöglichen es, flexibel auf Anpassungen zu reagieren, die im Kunden- Frontend notwendig werden und damit schnellere Reaktionszeiten erfordern. Denn auch ein zu zögerliches Anpassungsverhalten im Appstore kann tödlich sein – es reicht nicht, nur einmal eine App zu programmieren und damit nach außen Modernität zu demonstrieren. Vielmehr müssen auch diese Technik-Versprechen dauerhaft gehalten und die User-Community gepflegt werden.

7 <http://www.wsj.com/articles/SB10001424053111903480904576512250915629460>. Vgl. auch Roland Berger 2015, S. 11.

8 <http://techcrunch.com/2015/05/06/apis-fuel-the-software-thats-eating-the-world/>.

9 http://www.americanbanker.com/magazine/123_8/open-api-for-bank-apps-can-creditagricoles-model-work-1060535-1.html.

12 DENKANSTÖSSE

8.

Kunden, die im Bezug auf Service einen neuen Standard kennengelernt haben, tun sich schwer mit Aussagen wie: „Zur Unterschrift müssen Sie bis 17 Uhr in die Filiale kommen. Online geht das nicht.“

9.

Die Gleichung: „Viele Features = gute Software“ geht nicht auf. Im Gegenteil: Gute Anwendungen sollen den Alltag erleichtern und ein Erlebnis bieten.

10.

Mit Tablet-Lösungen können Sie Advisory- und Beratungslösungen schaffen, die interaktiv sind, Spaß machen und den Kunden mitnehmen.

11.

Für die Kundenzufriedenheit ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Erlebnisse auf allen Kanälen synchron erfahren werden

12.

Der Kunde möchte im Beratungsgespräch jeden Schritt mitverfolgen können. Dementsprechend müssen auch die Programme konzipiert sein.

ALGO-BANKING

Die IT der zwei Geschwindigkeiten, moderne und agile Entwicklungsformen, APIs und offene Architekturen bilden gemeinsam die Grundlage für ein Element des Bankings, dem große Zukunftschancen zugeschrieben werden: Algo-Banking. Dabei sorgen ausgefeilte Algorithmen für ein besseres Matching von Kunde und Produkt, Angebot und Nachfrage werden treffsicherer zusammengeführt. Dies funktioniert nicht nur im Kreditbereich, sondern auch in der Beratung und Vermittlung. Hier ist jedoch zu beachten, dass auch im Banking die gleichen Regeln gelten wie für den Einsatz von Algorithmen auf Handelsplattformen, im Targeting oder E-Commerce: Eine geringe Fehleranfälligkeit, verbunden mit hoher Transparenz sind Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Die Frage, wie Algorithmen zu dem Ergebnis kommen, trägt entscheidend zur Vertrauensbildung bei – sowohl bei den Kunden, als auch bei den Beratern.

Ist dies jedoch der Fall, können Algorithmen im Banking zu einem wettbewerbskritischen Faktor werden. Denn sie zahlen zum einen auf das Konto der Kosten-Effizienz ein, bedienen aber auch die Selbstmach-Mentalität der modernen Kunden. Es lässt sich in Verknüpfung mit Bank- und anderen Daten eben nicht nur schnell und automatisch die Tragfähigkeit von Krediten berechnen. Es können auch Sparvorschläge anhand von tatsächlichen, aus Transaktionsdaten gewonnenen Informationen über Ausgabegewohnheiten passgenau unterbreitet werden. Findet die Selektion der Kunden vor einem Beratungsgespräch oder in der Marketingansprache meist rein über die CRM-Datenbank und dort basierend auf soziodemographischen Faktoren statt, so ermöglicht eine algorithmenbasierte Selektion und Ansprache eine treffgenauere Passung von Produkten zu Kunden. Hier sollten nicht im Sinne von Recommendation-Engines nur rein mathematische Verfahren verwendet werden. Vielmehr ist es wichtig, diese um bankfachliche und finanzberatungsrelevante Prämissen zu erweitern. Denn: Falsche Empfehlungen sind vielleicht im E-Commerce verschmerzbar, in der Bankberatung können sie jedoch weitreichende Konsequenzen haben.¹⁰

Intelligent eingesetzt verbinden die technologischen Systeme den Kunden mit der Bank und bedienen die neue DIY-Mentalität des Kunden. Ein Beispiel: Die für Immobilienfinanzie-

¹⁰ <http://www.news.de/wirtschaft/855530727/amazon-algorithmus-empfehltdrogenzubehoer-kaufen-sie-auch-kokain-roehrchen-marihuana-tuete-haschisch-muehle/1/>.

¹¹ Vgl. hierzu auch: https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD000000000328652.pdf.

rungsentscheidungen notwendigen Informationen können aufgrund der gespeicherten Daten der Bankbeziehung bereits im Voraus weitgehend elektronisch ausgefüllt werden. Die interaktiven Formulare passen sich dem Kunden und seinem Profil an. Er füllt sie aus, beantwortet noch offene Fragen, bestätigt nach erfolgter Risikoklassifizierung seine Eignung für das Produkt und dass er die Risiken verstanden hat, signiert und schaltet es für die Bank frei.

So entsteht nicht nur ein besseres Matching von Produkten und Kunden. Das algorithmenbasierte Banking mit Human Touch¹¹ optimiert das Zusammenspiel von Mensch und Technologie.

DIE ROLLE DER DATEN

Die Basis für das Matching von Produkt und Kunde – und damit die richtige Kundenansprache zum richtigen Zeitpunkt – bilden die richtigen Informationen. Je mehr Informationen die Bank beziehungsweise der Berater über einen Kunden haben, desto besser können sie auf seine Bedürfnisse eingehen.

Die Herausforderung liegt allerdings darin, die vorliegenden Informationen richtig zu nutzen.

Häufig müssen Informationen erst in Erfahrung gebracht werden, etwa über das persönliche Gespräch. Vieles, das früher en passant am Schalter erzählt wurde (wie Wohnungswechsel oder Heirat) geht heute unter. Selbst auf persönliche Gespräche in der Beratungssituation oder im Jahresgespräch lassen sich nur wenige Kunden ein, da es nicht dem im Internet verbreiteten Grundsatz „Datenfreigabe nur für Mehrwert“ entspricht. Sie erkennen – etwa in einem Anruf eines Beraters – per se noch keinen Mehrwert.

Wichtig sind hier zwei Dinge: Zum einen der Umgang mit den Daten. Das Asset des Vertrauens, des sorgsamen Umgangs mit Daten, ist ein von Banken noch viel zu wenig genutztes Mittel und könnte stärker in den Vordergrund gestellt werden. Insbesondere um sich gegen die Aggregatoren unter den FinTechs abzusichern, die über kostenlose Dienste Bankdaten aggregieren und so die Schnittstelle der Bank zum Kunden lösen. Deren teilweise laxer Umgang mit dem Datenschutz wurde bereits kritisiert.¹² Das strikte Einhalten der bestehenden Datenschutzvorschriften von Banken kann sich hier positiv auszahlen.

Zur korrekten und sinnvollen Nutzung der Kundendaten ist es zum anderen aber ebenso wichtig, den Kunden jederzeit über Art der Verwendung transparent zu informieren. Der Kunde wird damit genau dann einverstanden sein, wenn er den Mehrwert passgenauerer und individuellerer Empfehlungen für sich erkennt. Werden diese zwei Punkte beachtet, können die Daten eine zentrale Rolle für ein erfolgreiches Banking der Zukunft sein. Heute liegt der Fokus allzu oft noch darin, Daten erst einmal zu sammeln und zu horten, unabhängig von Nutzen und Auswertbarkeit. Zwar finden sich in den Systemen der Banken umfangreiche Kundendaten, diese können jedoch nicht ohne erhebliche Probleme ausgewertet werden – beispielsweise, weil sie nicht in einer einheitlichen Struktur vorliegen und nicht maschinenlesbar sind. Analysen von großen Datenmengen machen nur dann Sinn, wenn sie in intelligente Handlungen und Aktionen überführt werden. Hier liegt die Chance der Bankhäuser, diese Auswertung nicht allein der Software zu überlassen, sondern eine kluge Kombination von technischen und menschlichen Qualitäten zu finden.

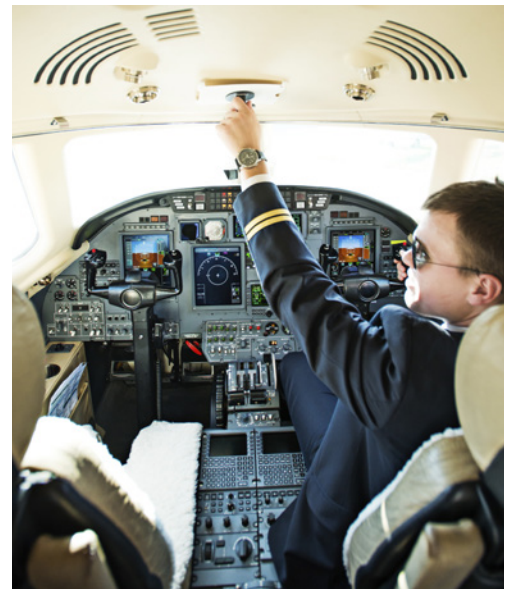


Im ALGO-Banking sind eine geringe Fehleranfälligkeit und hohe Transparenz der Schlüssel zum Erfolg. In diesem Fall können Algorithmen zu einem wettbewerbskritischen Faktor werden. Denn sie zahlen auf das Konto der Kosten-Effizienz ein und bedienen gleichzeitig die Selbstmach-Mentalität der modernen, hybriden Kunden.

¹² <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/sparen-und-geld-anlegen/konten-bei-unterschiedlichen-banken-mit-einer-app-verwalten-das-geht-jetzt-aber-ist-es-auch-sicher-12933595.html>.

DIE NEUE VERBINDUNG VON MENSCH UND TECHNIK

Digitale Unterstützung im Beratungsprozess bietet die Chance, Kunden spielerisch für wichtige Finanzthemen zu sensibilisieren, sie interaktiv an der Beratung teilhaben zu lassen und – in Kombination mit persönlicher Fachkompetenz – verlorenes Vertrauen zurückzugewinnen.



Kunden akzeptieren digitalisierte, algorithmenbasierte Prozesse, wenn sie ihnen nachvollziehbare Vorteile bringen. Ein praktischer Nebeneffekt: die Anzahl der Kontaktpunkte zu Kunden wächst.

Wie kann es konkret aussehen, wenn in der digitalisierten Welt Mensch und Technik enger zusammen kommen? Digitalisierung führt nicht zwangsläufig zu einer Anonymisierung oder einer Reduzierung der Kontaktpunkte oder der Kontaktfrequenz. Im Gegenteil wird diese sogar erhöht. Auch das Vertrauen in digitalisierte Prozesse wächst, wenn sie nicht als solche wahrgenommen werden und die Technik über die Vehikel Emotion, Information oder Sicherheit in den Hintergrund rückt. Hier können im Bankwesen neue Frontends künftig eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Dass die Menschen offen sind für eine Unterstützung durch Algorithmen zeigen Beispiele wie die inzwischen selbstverständliche Nutzung von Navigationssystemen, die nicht mehr hinterfragt wird. Finanzhäuser können sich diese Mechanismen ebenfalls zunutze machen. Die Instrumente, mit denen Bankhäuser die Technik um eine humane Ebene ergänzen können, sind vielfältig.

GAMIFICATION

Gamification-Ansätze können der Finanzberatung eine weitere, künftig notwendige Komponente hinzufügen. Dabei werden Spielprinzipien in die Beratung eingebunden. Nicht, um durch Effekthascherei vom Inhalt abzulenken, sondern um die traditionell im Vordergrund stehende Sachebene (in der Wirtschaftstheorie symbolisiert durch das Konstrukt des homo oeconomicus) durch etwas zu ergänzen, was notwendigerweise und ausnahmslos in jeder Kommunikationssituation mitspielt: die emotionale, nicht-rationale Ebene. Elemente wie Belohnungen und Wettbewerbe erhöhen beispielsweise den Anreiz, Anwendungen öfter zu nutzen. Zudem wirken sie stärker auf das Verständnis ein. Statt in Balken- und Tortendiagrammen, den immer gleichen Versorgungslücken- oder Produktprospekten die Notwendigkeit eines Finanzproduktes zu erläutern, gelingt dies mit spielerischen Elementen leichter. Außerdem zahlt es auf den „Ermächtigungswunsch“ des Kunden ein. Er versteht und erlebt, warum ein Finanzprodukt für ihn sinnvoll ist. Der Berater nimmt damit die Rolle eines Coaches ein. So entsteht mit Hilfe von Technologie ein Gespräch auf Augenhöhe, das dem Selbstverständnis des hybriden Kunden entspricht.

Das Prinzip der Gamification und die entsprechenden Tendenzen finden sich auch in vielen anderen Branchen. Ob Meilen-Gutschrift-

ten bei den Fluglinien oder Bonuspunkte der Supermarkthändler – all diese Programme beruhen auf Spielmechanismen, die Menschen animieren und für ein bestimmtes Verhalten belohnen. Die Beliebtheit der Erklärvideos in der Berichterstattung zur Finanzkrise sind ein weiteres Beispiel für den erfolgreichen Einsatz und die Verbreitung spielerischer Elemente. Mit mehr spielerischer Interaktion ergeben sich automatisch mehr Gelegenheiten für den Verkauf und die Beratung. Zum einen, weil diese Elemente die Verweildauer erhöhen, woraus sich schon rein mathematisch mehr Chancen ergeben. Zum anderen entsteht eine positive

”

Statt in Balken- oder Tortendiagrammen bzw. Versorgungslücken- oder Produktprospekten die Notwendigkeit eines Finanzproduktes zu erläutern, gelingt dies mit spielerischen Elementen leichter. So entsteht auch ein Gespräch auf Augenhöhe, das dem Selbstverständnis des hybriden Kunden entspricht.“

Grundhaltung gegenüber den Anbietern. Denn die Spielsequenzen werden nicht als manipulativ empfunden, sondern als etwas, das in höchstem Maße auf den Kunden ausgerichtet ist – in diesem Falle auf sein Bedürfnis am Mitmachen und Selbsterleben. Dabei lebt Gamification von der Unmittelbarkeit, einem hohen Grad an Prozess- und Systemintegration und einer guten Balance zwischen Herausforderung und Erfüllbarkeit der Aufgaben.

KONTEXTBASIERT UND INSTANT

„Instant is the new black“ titelt die Moven Bank. Instant Notifications, die individualisierte Empfehlungen geben, können Banken entscheidende Wettbewerbsvorteile sichern.

47% aller Konsumenten benötigen einen Anreiz, um sich beispielsweise mit dem Thema Versicherungen zu beschäftigen.¹³ Dieser kann durch die Änderung der persönlichen Lebenssituation wie Hochzeit, Geburt eines Kindes, Hauskauf ausgelöst werden. Bei einem Push-Modell wird der Konsument traditionell durch die Bank angesprochen, etwa durch Marketingaktionen. Dies geht allerdings mit hohen Streuverlusten einher, da die Grundlage für die Ansprache allein die Daten im CRM-System sind, auf deren Basis Cluster gebildet werden.

Bei einem Pull-Modell geht die Initiative vom Konsumenten aus und trägt dem Umstand Rechnung, dass sich inzwischen mehr als 60% aller Kunden online informieren, bevor sie sich entscheiden. Vor einer Kaufentscheidung nutzen sie durchschnittlich 11,7 verschiedene Quellen.¹⁴ Wenn der Impuls, sich mit dem Thema zu beschäftigen, durch die Bank ausgelöst wurde, ist es sehr wahrscheinlich, dass sie auch Teil der Entscheidungsfindung wird. Die Grundlage dafür bilden die eingangs dargestellten Informationen, sowie das algorithmenbasierte Banking, da für den Erfolg dieser Systeme vor allem das richtige Matching von Produkt und Kunde entscheidend ist.

Die Ansprache alleine macht noch nicht den Unterschied. Wird der richtige Kunde allerdings mit dem richtigen Produkt zum richtigen Zeitpunkt angesprochen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit der Treffsicherheit und damit des Abschlusses. In diesem Zusammenhang wird auch von einer kontextualisierten Ansprache gesprochen. Denn sie trifft den Kunden nicht losgelöst, wie der Prospekt für die Immobilienfinanzierung im Briefkasten am Abend, sondern beispielsweise im Zusammenhang mit seiner Betrachtung der monatlichen Mietausgaben im Onlinebanking-Portal.

Instant ist deshalb so wichtig, weil es die Vorstufe zur nächsten Form des Banking, des Pervasive Bankings ist – und eine Antwort auf die Bill Gates aufgeworfene These, dass Banking nicht ein Ort ist, an den man geht, sondern etwas, das man tut.

Pervasive Computing beruht darauf, dass künftig Technologie und Vernetzung durch das Fortschreiten der Industrie 4.0 so selbstverständlich in Alltagsgegenstände integriert sein werden, dass sich auch die Nutzung weitgehend der bewussten Wahrnehmung entzieht. Prozesse laufen dabei automatisch im Hintergrund ab und bieten den Nutzern somit Lösun-

gen an, ohne dass er explizit danach gefragt hat. Auf das Banking übertragen entsteht hier ein echter Personal Financial and Digital Assistant. Dieser kann dem Nutzer kontextbezogen Hinweise und Angebote unterbreiten, etwa wie er sein Geld besser anlegen könnte.

LIVE INTERAKTION

Durch die Erosion des Expertentums rücken die immer besser informierten Kunden aus ihrer Sicht auf Augenhöhe mit den Beratern. Dies erfordert und ermöglicht gleichzeitig – wenn der Berater diese neue Sichtweise akzeptiert – das Verhältnis auf eine neue Entwicklungsstufe zu stellen. Kunden können mit dem Berater gemeinsam an einer Lösung für ihr spezielles Problem arbeiten (Social Collaboration). Dies erfolgt über digitale Kanäle und ist deshalb kundenfreundlich, weil es eine orts- und zeitunabhängige Möglichkeit der Kommunikation bietet.

Co-Browsing, Chat und Videoberatung sind die Antworten darauf, dass Beratung nicht auf einen Besuch in der Filiale beschränkt werden muss. Zu überlegen ist dabei, Kunden und Beraterfrontend nicht mehr unterschiedlich zu designen, sondern im Sinne der Transparenz identisch aufzubauen und anzuzeigen. So fühlt sich der Kunde ernst genommen und der Berater ist näher am Kunden.

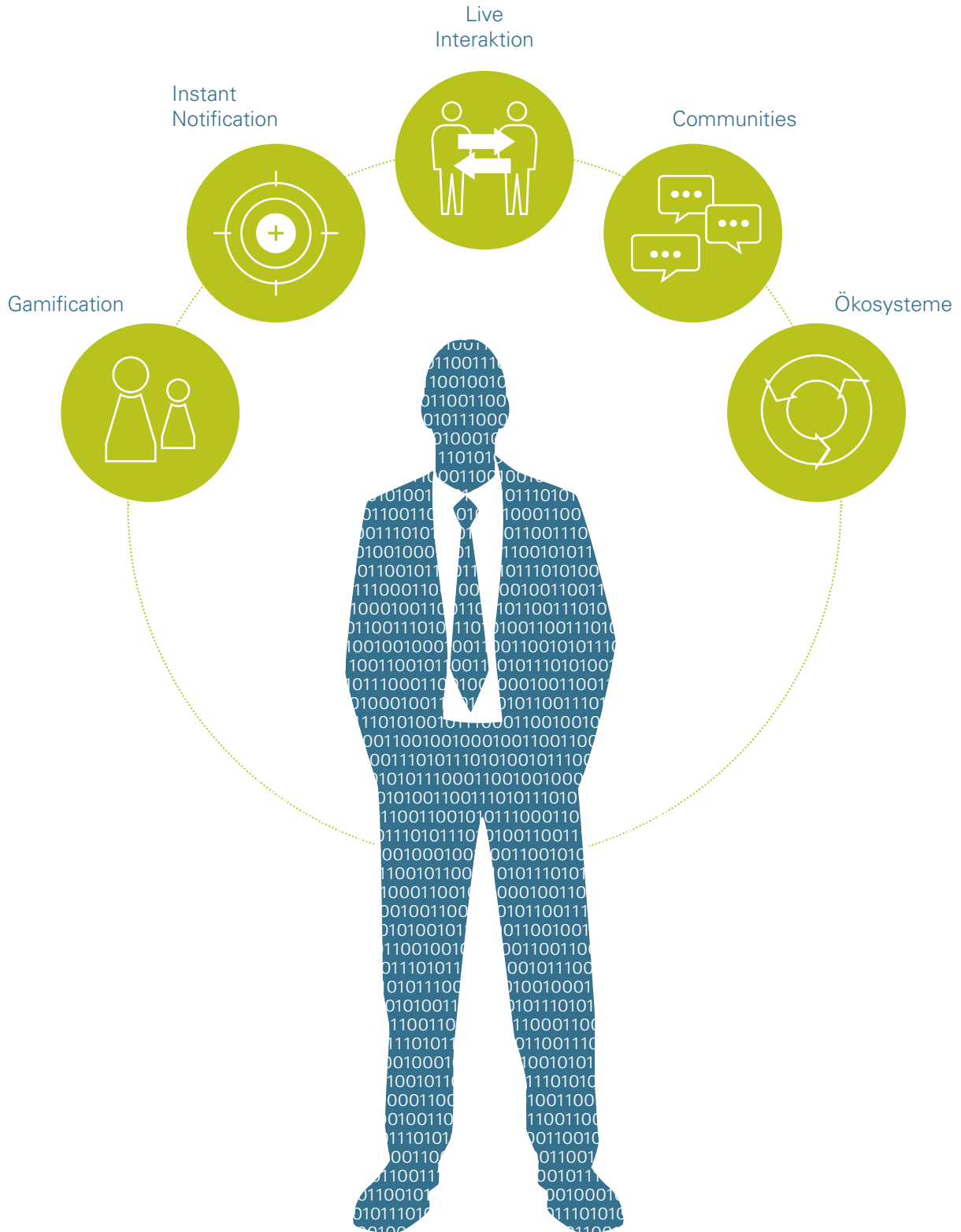
Live-Interaktion ist zudem ein gutes Beispiel dafür, wie sich Bankentechnologie und Kundenansprachen an der digitalen Weiterentwicklung der Kunden orientieren können. Zwar ist es schwierig, wie eingangs aufgezeigt, die Kanalnutzung vorherzusagen. Diese wird je nach Kunde und Finanzprodukt variieren. Dennoch bietet die Live-Interaktion ein adäquates Mittel, bei dem der Kunde entscheidet, bis zu welchem Zeitpunkt er sich selbst eine Lösung erarbeiten möchte, ab wann er die Expertise eines menschlichen Beraters sucht oder ob er einfach eine finale Bestätigung seiner Entscheidung einfordern möchte. Der Impuls geht in diesem Fall vom Kunden aus und ist somit treffsicherer und mit erhöhter Wahrscheinlichkeit erfolgreich.

¹³ Vgl. auch Accenture 2010.

¹⁴ Vgl. auch Moonroc 2013 und Lecinski 2011.

ANTWORTEN AUF HYBRIDES KUNDENVERHALTEN UND DIE DIGITALISIERUNG IM FINANZBETRIEB

HYBRIDE KUNDEN ERREICHT MAN HEUTE U.A. DURCH INTERAKTIVE BERATUNG NACH MASS, KOMFORTABLE SELF-SERVICES, BEDARFSGERECHTE KOMMUNIKATION AUF ALLEN KANÄLEN SOWIE EINEN INFORMATIONSAUSTAUSCH MIT GLEICHGESINNTEN.



DER PLATTFORM-GEDANKE UND AUFBAU EINES ÖKOSYSTEMS

PERSÖNLICHES FINANZMANAGEMENT BIETET BANKEN DIE CHANCE, EIN UMFASSENDES ÖKOSYSTEM AUFZUBAUEN, MIT DEM KUNDEN IN IHRER PERSÖNLICHEN LEBENS- UND FINANZSITUATION ABGEHOLT UND INDIVIDUELL BERATEN WERDEN KÖNNEN.

1 Digitalisiertes System

2 Entwicklung Richtung Plattform/Ökosystem

3 Offenes System/ Ökosystem

erreichbarer/schneller
komfortabler
einfacher
personalisierter



> IT der zwei
Geschwindigkeiten
> in Stufen vorgehend



1

2

3

DER PLATTFORM-GEDANKE ODER AUFBAU VON ÖKOSYSTEMEN

Die Big Four zeigen es: Gewinnen wird derjenige, der den Kampf um die Kundenschnittstelle gewinnt.

Das zeigt sich auch in anderen Branchen, wie etwa bei Sportartikelherstellern. Der CEO von Nike umschreibt es so: „It used to be that when you bought a product, that was the end of the relationship. ‚Great, you bought the product. See you in a year, when the next campaign comes along.‘ That thinking has flipped on its head. Now, the purchase of any Nike product needs to be the beginning of the relationship we have with the consumer.“¹⁵

Deren Antwort ist der Aufbau eines eigenen Ökosystems rund um den Sport, um zum geeigneten Zeitpunkt Ansprachen platzieren zu können. Mit Nike +, Wearables und einem Laufportal gilt der Sporthersteller als ein erfolgreiches Beispiel. Dieser Aufbau eigener Ökosysteme ist jedoch nicht nur im Lifestyle-Bereich möglich.

Persönliches Finanzmanagement ist analog dazu der Weg für Banken, um ein solches Ökosystem aufzubauen. Indem die Kunden- und Transaktionsdaten intelligent genutzt werden, wird täglich ein Mehrwert für den Kunden generiert und die Interaktion erhöht. Dass es bisher nur auf ein digitales Haushaltsbuch reduziert wird, ist eines der größten Missverständnisse und eine der verpassten Chancen für das Banking von morgen.

Basis für Personal-Finance-Management (PFM) der nächsten Stufe ist die 360-Grad-Sicht auf alle Finanzverträge, Versicherungen und Vermögenswerte. Bisher wird es oft nur auf die weitestgehend automatische Kategorisierung von Transaktionen beschränkt, sowie auf die Möglichkeit, Budgetvorgaben und Einhaltung zu überwachen. Allerdings ist diese Übersicht über die Finanzen nur der erste Schritt.

Der große Vorteil, der in der Prognose und der Impulsgenerierung liegt, wird noch zu wenig ausgespielt. In der Ausweitung des elektronischen Haushaltsbuches zu einem wirklichen Finanzmanagement liegt die große Chance für die bessere Finanzberatung. Dabei spielt die Verwendung der Datenbasis zur besseren Produkt-Kunde-Passung eine Rolle sowie die Erweiterung der Rückwärtsbetrachtung um Prognosen.

Beispielsweise kann ein Rentenrechner die Daten zum aktuellen Einkommen und Alter direkt aus dem PFM-System übernehmen. Die Prognose lässt sich als Fortschreibung visualisieren und nach Festlegung der Ziele auch für die langfristige Planung verwenden. Die Möglichkeit, diese individuell aufzuzeigen und auf eine breitere Datenbasis zugreifen können, bietet die Chance zu wirklich individualisierten – d.h. möglichst passgenauen – Finanzprodukten. Eine solche Zuschneidung von Produkten auf den Kunden war bisher nur in ausgewählten Bereichen des Private Banking möglich.

Wenn das bisherige Bild „was habe ich wofür ausgegeben?“ um das zukünftige Bild „wie entwickelt sich mein Geldvermögen?“ ergänzt wird, rückt die Bank an den eigentlichen Kern der Beratung heran: das Identifizieren des tatsächlichen individuellen Bedarfs. Der Kunde erhält so einen besseren Einblick in und mehr Übersicht über seiner finanziellen Situation, und die Bank kann ihre Lösungen besser platzieren, wenn der Kunde selbst den Bedarf erkannt hat und ihn nicht erst vom Berater aufgezeigt bekommen muss. Die Filiale oder das persönliche Gespräch dienen so wieder verstärkt der Lösungsfindung, weil der Kunde vorher selbst die Daten zusammengestellt hat, bzw. diese einfach aus dem System gezogen werden können. So verkürzt sich die Gesprächsdauer und die Kosten sinken. Angesichts der Ertragssituation im Filialgeschäft ist dies ein notwendiger Schritt, weil bei hoher Kundenzufriedenheit das bestmögliche Aufwands-Ertragsverhältnis für die Bank entsteht.

Selbstverständlich müssen hier ebenfalls die weiter oben dargelegten Regeln bzgl. Datenschutz und Transparenz gelten. Ehrlichkeit bei diesem Thema ist auch hier Grundvoraussetzung für das Aufbauen von Vertrauen.

¹⁵ <http://www.adweek.com/news/advertising-branding/how-nike-made-just-do-it-obsolete-141252>.

FAZIT

Die Digitalisierung von Prozessen und Strukturen mit enger Verzahnung von Mensch und Technik sowie ein klarer Kundenfokus bieten Banken die Chance, den neuen Marktanforderungen und den Wünschen hybrider Kunden nachzukommen. Das Motto heißt Umdenken.

Die Digitalisierung bringt grundlegende Veränderungen für die Branche, die Gesellschaft und die Art und Weise, wie künftig erfolgreich Geld verdient werden kann. Kunden sind anspruchsvoller und haben ein erhöhtes Informationsbedürfnis als früher. Die Rolle der Berater hat sich durch die Erosion des Expertentums verändert. Durch niedrigere Eintrittsbarrieren treten neue FinTechs in den Markt, die den Wettbewerbsdruck erhöhen.

Die Banken dürfen sich nicht mehr ausruhen auf einem Vertrauen, das sie sowieso in Teilen verloren haben und dessen Verständnis sich zudem wandeln wird. Traditionelle Finanzhäuser müssen entsprechend ihrer Werte und Systemvoraussetzungen ihre eigene Rolle im digitalen Wandel finden und aktiv gestalten. Statt den Entwicklungen erfinderischer Konkurrenten hinterher zu laufen, sollten sie endlich beginnen, eigene Innovationen zu entwickeln. Voraussetzung dafür ist es, ernsthaft die Perspektive des Kunden einzunehmen und Mehrwert zu schaffen, der sich vom Rest des Marktes abhebt.

Mehrwert, Nähe und die Rolle der Filialen werden künftig neu definiert. Banken können und müssen dies berücksichtigen und Technologien in entsprechender Weise einsetzen.

Nicht nur im Sinne der Kosten- und Prozessoptimierung wie bisher, sondern mit kundenzentrierten Frontends, die auf Middleware-Plattformen aufsetzen. Sie sind flexibel und schaffen die Grundlage für ein neues Banking, das sowohl den Ansprüchen der digitalen Konsumenten als auch denen der weniger digitalisierten Kunden gerecht wird. Dies gelingt, indem Multikanal-Angebote dem Kunden die Wahl der Kontaktmöglichkeit überlassen und in einem eigenen Ökosystem über persönliches Finanzmanagement immer wieder Kontaktpunkte geschaffen werden, die früher über die Filiale erfolgten.

Durch das Verlagern ins Digitale kann die persönliche Komponente in der Beratung kosteneffizient eingebracht werden. Gezielte und passendere, individualisierte Kunden-Produkt-Matches schaffen ein Banking, das im Idealfall mittels Technologie persönlicher wird, statt es mit Einführung der Kontoauszugdrucker und Self-Service-Stationen im Filialbereich zu entmenschlichen. In dieser Verbindung und im Zusammenspiel liegen auch völlig neue Möglichkeiten, wie etwa die Vernetzung der Kunden untereinander oder die Beratung über innovative Oberflächen. Banken müssen ihre Kontaktpunktstrategien und Vertriebskanäle für den

Kunden stärker den digitalen Bedürfnissen anpassen. Dabei können sie sich auch auf ihre Stärken berufen, wie etwa sichere IT-Architekturen und den Schutz der Privatsphäre der Kunden als Asset offensiver als bisher in der Kundenkommunikation verwenden.

Digitalisierung ist nicht nur ein wünschenswertes Add-on für bestehende Produkte, sondern führt zu einer Veränderung von Geschäftsmodellen. Das betrifft die Kundenseite, aber auch alle Aspekte der internen Organisation. Digitale Banking-Angebote sollten die Vorteile der Online- und der Offline-Welt mit Hilfe der in Kapitel 4 gezeigten Instrumente und Methoden vereinen, um einen exzellenten Kundenservice zu garantieren. Voraussetzung dafür ist eine integrierte IT-Infrastruktur, die eine extrem schnelle Verarbeitung ermöglicht.

Den Banken eröffnen sich neue Chancen, wenn sie ihre traditionellen Stärken, ihr Wissen und ihre Werte mit den neuen Technologien verknüpfen. Berater können als Coach ihren Klienten neu begegnen. Doch das erfordert ein Umdenken in den Köpfen und den Willen zu Veränderung und Innovation. Vor allem aber müssen die Banken das Verständnis für die Möglichkeiten und den richtigen Einsatz von Technologie entwickeln, damit ein optimales Zusammenspiel von Mensch und Technologie entstehen kann.

Literatur

- > www.bain.de/Images/Retail_Banking_II_Digitalisierung_ES.pdf
- > www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Digitale_Revolution_im_Retail_Banking_D_20150226.pdf

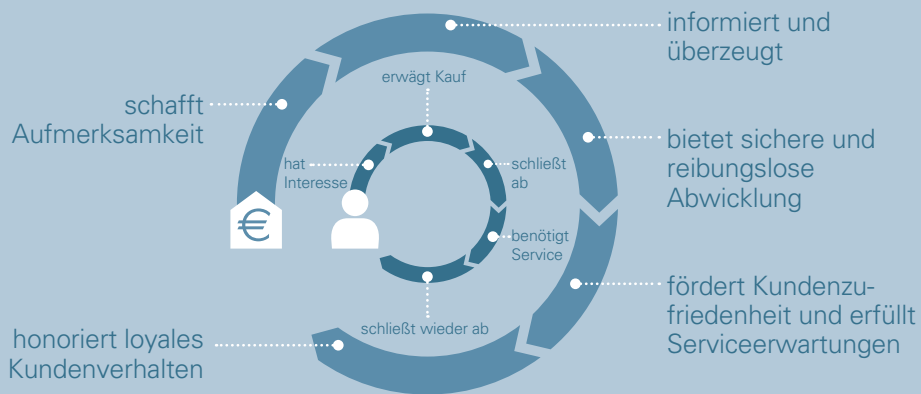
UND
SO
SIEHT'S
IN DER
PRAXIS
AUS.



Was können Banken konkret tun, um Ihre Beratungsprozesse in digitaler Form abzubilden? Auf den folgende Seiten geben wir Ihnen einen kurzen Ausblick, wie Sie ein Digitales Ökosystem aufbauen können, das den Kunden wieder in den Mittelpunkt stellt und gleichzeitig erhebliche Effizienzvorteile bietet..

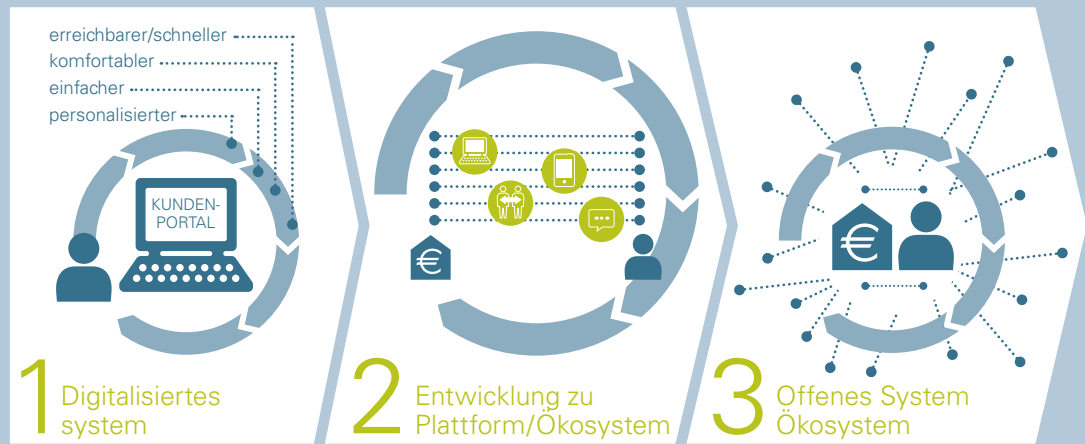
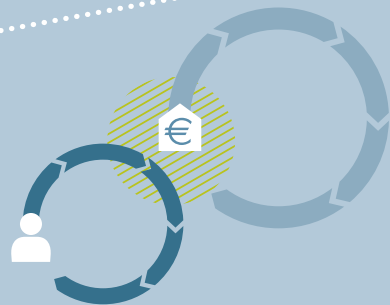
ENTKOPPELUNG IM VERTRIEBSPROZESS:
MACHTVERLUST BEDEUTET KONTROLLVERLUST

früher



heute

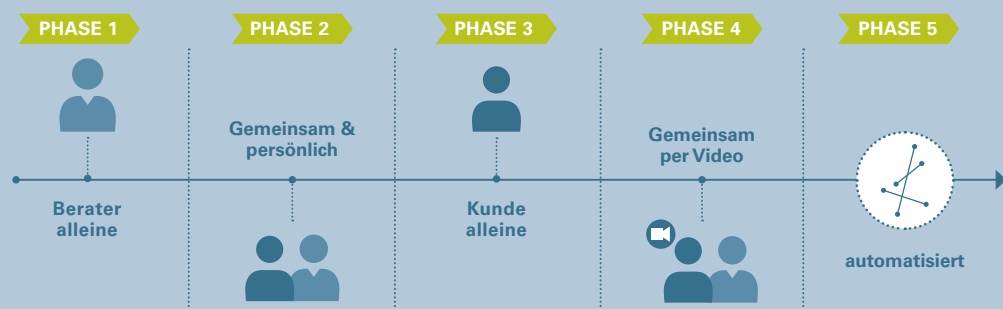
DER AUSBAU IN RICHTUNG ÖKOSYSTEM:
DEN GRUNDGEDANKEN FOLGEND,
DABEI PRAGMATISCH, INDIVIDUELL
UND IN STUFEN VORGEHEND.



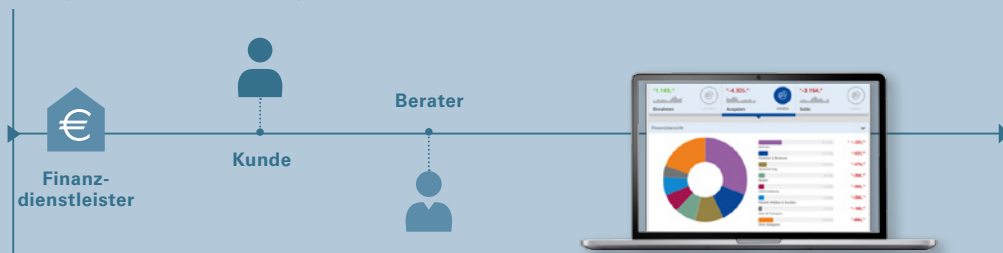
GANZHEITLICHER VERTRIEB

Die Kundenbedürfnisse im Mittelpunkt.
Auf allen Kanälen.

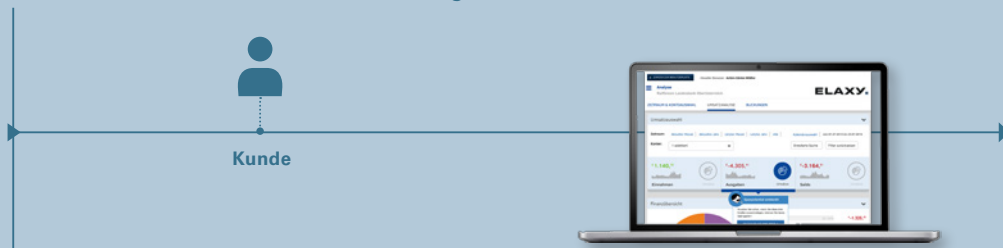
VERTRIEBSPROZESS NEU: DURCHGÄNGIG UND OHNE BRÜCHE
DIE VERSCHIEDENEN KANÄLE DURCHLAUFEND



- 1 Praxis-Beispiele: Ausgangspunkt ist immer ein durchdachter, persönlicher Einstieg in den Online-Bereich



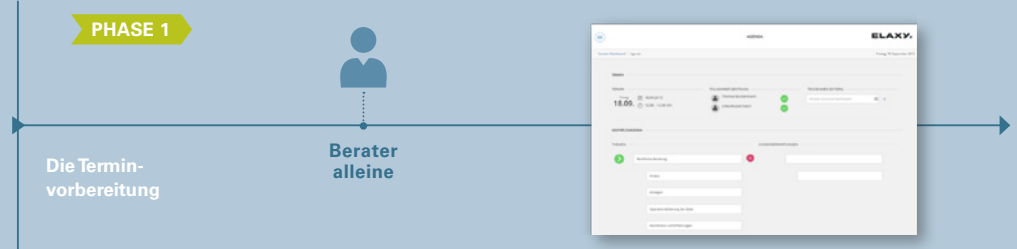
- 2 Wesentlich: Der Kunde ermöglicht dem Berater durch Freischaltung die Sicht auf seine maschinell ausgewerteten Finanzdaten.



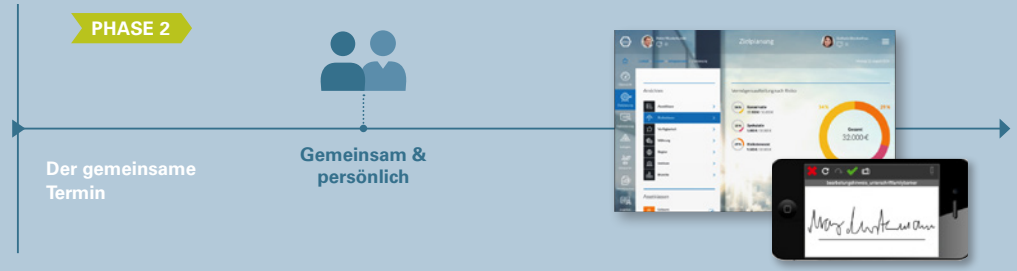
3 Die Daten werden ausgewertet und verarbeitet und erscheinen als konkrete Empfehlungen im Beraterdashboard.



4 In der Terminvorbereitung werden Daten automatisiert so aufbereitet, dass der Berater sich auf das Wesentliche konzentrieren kann.



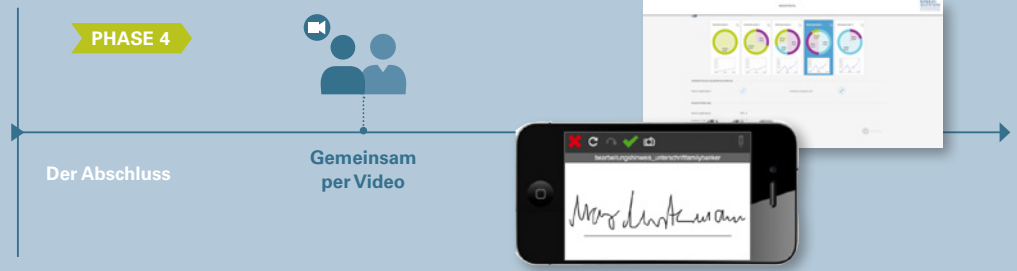
5 Im gemeinsamen Gespräch ermöglicht Automatisierung eine rechtssichere und vertrieblch erfolgreiche Beratung bis zur Unterschrift.



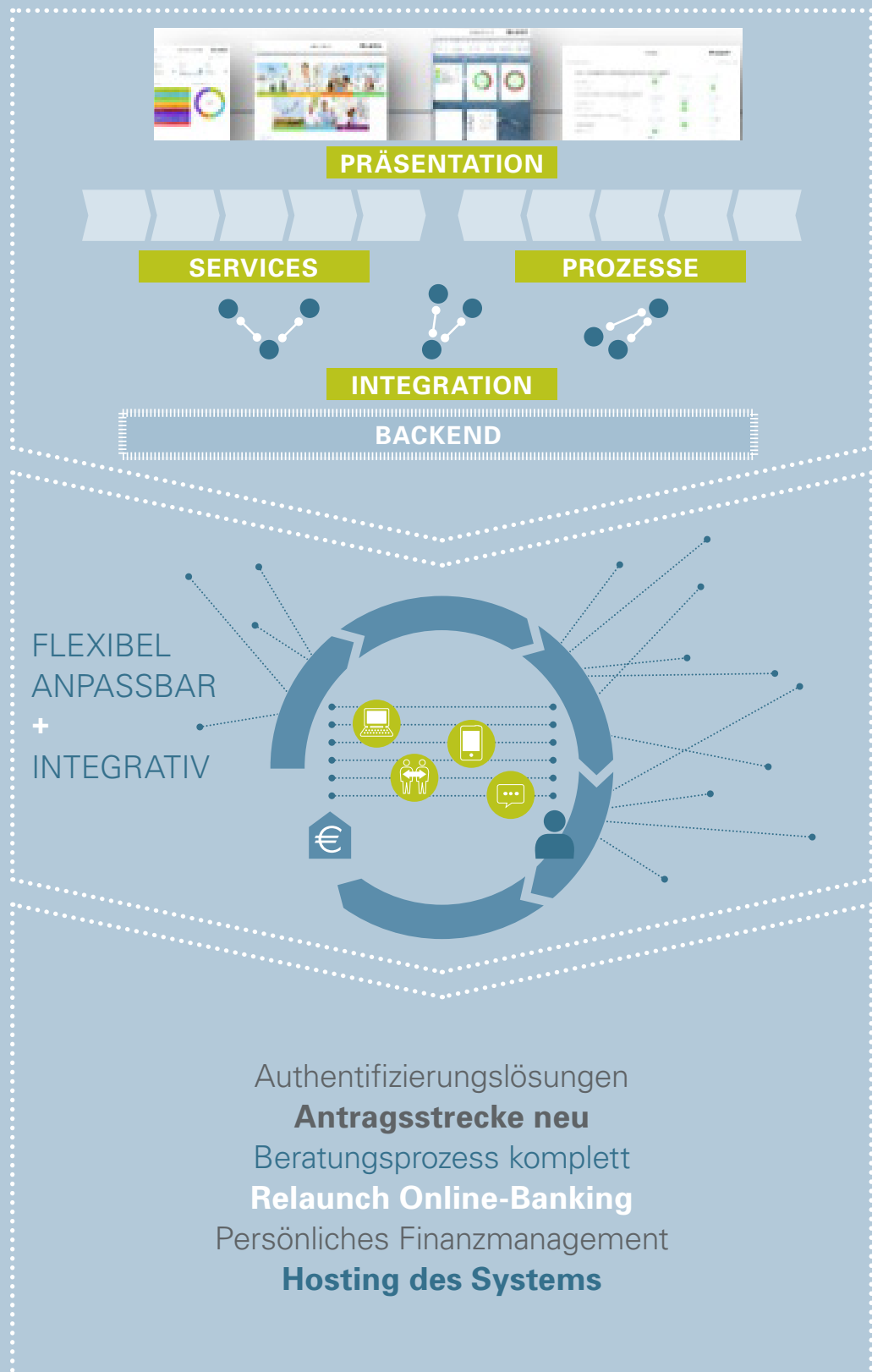
6 Der Kunde findet die Ergebnisse nach dem Gespräch in seinem eigenen Online-Bereich und kann sie dort noch einmal in Ruhe überprüfen.



7 Der Abschluss erfolgt aus Effizienz- und Zeitersparnisgründen per Videokonferenz und der Kunde unterschreibt elektronisch.



Die Technik-Frage ist individuell zu beantworten.
Sie muss jedoch stets flexibel anpassbar und auf Service
und Integration ausgerichtet sein.



UND WANN
STARTEN SIE
IHRE
DIGITALE
REISE IN
RICHTUNG
KUNDE?



KONTAKT

ELAXY Financial Software & Solutions GmbH & Co. KG

Gutenbergstraße 5
82178 Puchheim
Germany

Tel. +49 89.890 130.0
Fax +49 89.890 130.399
sparkasse@elaxy.de, www.elaxy.de

Standorte:
Coburg, Frankfurt (Oder), Jever,
Münster, Puchheim