

Omnikanal-Banking

„Kunden denken nicht in Kanälen“

In den vergangenen Jahren ist die Akzeptanz digitaler Vertriebswege der Banken und Sparkassen sprunghaft gestiegen. Zu stationärem Vertrieb und Online-Kanälen haben sich das Mobile Banking und inzwischen auch der Videochat gesellt. Banken+Partner-Chefredakteurin Margaretha Hamm diskutierte mit Experten aus Kreditinstituten, Versicherungen und IT-Unternehmen über die Konsequenzen, die die technologische Entwicklung für die Beziehung der Kunden zu ihrem Institut haben.

Smartphones und Tablet-PCs haben die Art zu kommunizieren weltweit verändert. Wie wirkt sich das auf den Kanalmix der Banken und Sparkassen aus?

Brandt: Die verschiedenen Kanäle, über die die Institute mit ihren Kunden kommunizieren, werden künftig nicht mehr nebeneinander stehen. Sie sind stärker denn je miteinander verbunden. Und das nicht nur aus Kundensicht, sondern auch technisch. Das gilt nicht nur für das Retail Banking, sondern betrifft auch vermögende Kunden und das Private Banking.

Stolz: Tatsächlich macht inzwischen der Kunde den Kanalmix, und zwar seinen ganz individuellen Mix. Dabei werden sowohl die digitalen Kanäle persönlicher als auch die persönlichen Kanäle digitaler. Die zentrale Frage: Wie nutzen wir die digitalen Kanäle, um einerseits Kunden in die Filialen und um andererseits das Filialangebot zum Kunden zu bringen.

Hochberger: Wir müssen diese Diskussion jedoch stärker von den Kunden her führen als bisher, denn die Kunden denken nicht in Kanälen. Sie wollen ein Problem gelöst oder ein Anliegen erledigt haben – und da ist es egal, ob das über Videotelefonie, das persönliche Gespräch in der Filiale oder online passiert. Es geht darum, was der Kunde zu welchem Zeitpunkt möchte, und wie die Banken darauf reagieren können.

Mihm: Am Ende entscheidet der Kunde, wo er das Geschäft macht, mit wem er es macht und auf welche Art und Weise. Deswegen muss man sich sehr intensiv mit dem Kaufverhalten des Kunden beschäftigen. Es gibt viele verschiedene Kundentypen, und es wird in Zukunft darauf ankommen, sie in der Art und Weise zu bedienen, wie es ihnen angemessen ist. Die Kunden müssen sich mit dem Angebot der Bank wohlfühlen, es gerne wahrnehmen und dürfen keine Dissonanzen spüren.

Huber: Das stellt auch uns als Produktgeber vor neue Aufgaben. Denn wir müssen auch bei der Entwicklung unserer Ange-

bote darauf achten, über welchen Kanal sie vertrieben werden sollen. Online können eben nur Produkte abgeschlossen werden, für die keine Beratung notwendig ist.

Dlugosch: Das stimmt, wir glauben aber auch, dass die Kanäle immer mehr zusammenwachsen werden. Der Kunde möchte zunehmend seine Finanzen selbst online managen und auch die persönliche Beratung des Beraters online in Anspruch nehmen. Diese Entwicklungen gehen auf den Wunsch des Kunden zurück, seine Geschäfte selbstbestimmt durchzuführen, wo immer er gerade ist. Sie sind Teil einer grundsätzlichen Entwicklung in der immer schneller voranschreitenden Digitalisierung.

Bonnen: Dass im Zuge des technologischen Fortschritts immer wieder neue Kanäle entwickelt und einzeln an die technischen Systeme der Kreditinstitute angebunden wurden, ist jetzt mit Blick auf die Vernetzung sicherlich auch in technischer Hinsicht eine Herausforderung. Hierbei gilt es, bestehende Kommunikationsprozesse nicht als unabänderlich zu betrachten, sondern diese notfalls aufzuschnüren, um sie mit den Erwartungen der Kunden in Einklang zu bringen. Denn ein zeitgemäßer Kanalmix sollte geprägt sein vom „Blick durch die Brille des Kunden“. Mit unserer Lösung einer integrierten Online-Beratung sehen wir uns dabei auf einem sehr guten Weg.

Sie alle betonen, dass die Banken die Wünsche der Kunden erfüllen müssen. Doch gibt es „die Kunden“ überhaupt?

Stolz: „Die Kunden“ gibt es heute weniger denn je. Natürlich hat jedes Institut seine Kunden in Segmente gegliedert. Doch das wird in Zukunft nicht mehr tragfähig sein. Der Erfolg für das Omnikanal-Management liegt darin, die richtigen Mikrosegmente zu finden, diese kennenzulernen und dann den Kunden, die dahinterstehen, relevante Angebote zu machen. Diese müs-



Diskussionsteilnehmer Huber, Mihm, Dlugosch, Stolz, Hochberger, Brandt, Bonnen (v.l.): Die Institute müssen ihren Kunden auf allen Vertriebswegen begegnen.

sen in den sozialen Kontext und zur derzeitigen Bedürfnislage passen. Darüber hinaus müssen die Angebote zur richtigen Zeit am richtigen Ort und über den richtigen Kanal abgegeben werden – und das Ganze muss dann auch noch preislich und von den Produkten her so ausgestaltet sein, dass es dem Kunden einen Mehrwert bietet. Der Clou liegt in der intelligenten Vernetzung der Kanäle. In diesem Zusammenhang wird das Thema Analytics immer wichtiger. Das gesamte Marketing wird in Zukunft viel mathematischer, viel googeliger, viel analytischer. Natürlich ist weiterhin Kreativität gefragt, aber Algorithmen wie bei Google oder Amazon werden an Bedeutung gewinnen.

Mihm: Allerdings löst das ein Grundproblem des Bankmarketings noch nicht: Bankprodukte sind für die meisten Menschen wenig spannend. Sie beschäftigen sich nicht damit und tauchen daher in den Analysen zum Kaufverhalten nicht auf. Der Segmentierungsansatz, den fast alle Banken nutzen, beruht auf den im Institut vorhandenen Daten, nicht auf dem Kaufverhalten. Die Segmente basieren dann auf Entscheidungskriterien, die wenig mit der Realität zu tun haben. Man unterscheidet nach Vermögen und Zahlungsmoral, nicht nach Interesse der Kunden. Man benötigt aber gerade solche Informationen, um die Kunden besser bedienen zu können. Hier müssen die Institute sich deutlich weiterentwickeln und auch einmal auf relevante Parameter zurückgreifen. Das Kaufverhalten ist ein erforschtes Konstrukt. Die Banken müssen sich nur damit beschäftigen und sich trauen, die Erkenntnisse daraus einzusetzen.

Fehlen den Kreditinstituten wirklich Daten über ihre Kunden?

Stolz: Im Gegenteil, wir sitzen als Bank schon auf einem Schatz an Daten. Wir müssen ihn jedoch – natürlich innerhalb

der von Datenschutz und gesetzlichen Bestimmungen vorgegebenen Grenzen - noch sinnvoller nutzbar machen. Dafür müssen wir Wege finden, dem Kunden und uns unseren Big-Data-Schatz zu erschließen und auch die Profiling-Möglichkeiten des Web optimal zu nutzen. Wenn wir unsere Daten mit den Methoden, die beispielsweise das Web zulässt – Targeting, Re-Targeting, Look-Alike-Targeting, all diese Dinge – zusammenbringen, können wir sehr individuell und kontextbezogen Menschen ansprechen und sie dann auch viel besser erreichen. Das Entscheidende ist, die Datenquellen zusammenzubringen und nutzbar zu machen. In der Offline-Welt sind wir bei der Commerzbank dabei schon recht weit. Wir haben einen einheitlichen Datenhaushalt, auf dem alle Kundendaten liegen. Die Online-Welt ist da allerdings noch nicht voll integriert. Wir arbeiten jedoch gerade daran, diesen Kanal ebenfalls anzuschließen.

Dlugosch: Das ist umso notwendiger, weil die verschiedenen Welten immer mehr zusammenwachsen. Viele Kunden möchten selbst online aktiv sein, merken aber, dass sie an bestimmten Punkten einen Berater benötigen. Dann möchten sie allerdings nicht in die Filiale gehen müssen, sondern den Berater direkt per Telefon, Chat oder Videochat ansprechen. Es geht also nicht nur darum, Informationen in verschiedenen Kanälen bereitzustellen, sondern dem Kunden jederzeit einen Wechsel zu ermöglichen

Womit wir bei der Verknüpfung der unterschiedlichen Kanäle wären ...

Bonnen: Genau dies ist unser Ziel: dem Kunden die Möglichkeit zu bieten, zum Beispiel eine auf der Filiale begonnene Beratung auf jedem gewünschten anderen Kanal fortsetzen zu

können – etwa am nächsten Tag von zu Hause per Videochat und am übernächsten Tag von unterwegs per Textchat auf dem Smartphone. Wir befinden uns gerade mitten in diesem Veränderungsprozess, der aber weniger eine Revolution, sondern vielmehr eine Evolution darstellt.

Hochberger: Wir müssen unterscheiden zwischen reinem Service und Beratung. Serviceleistungen werden über kurz oder lang alle in die digitalen Kanäle abwandern. Wenn es sich dagegen um komplexe Themen wie beispielsweise eine Baufinanzierung oder eine Vorsorgeberatung handelt, dann wird es nicht ohne persönlichen Kontakt gehen. Der kann natürlich auch über einen Videochat stattfinden, den wir unseren Kunden übrigens bereits anbieten.

Bonnen: Was die Videoberatung betrifft, haben wir bislang durchweg positive Erfahrungen gemacht. Über diesen Kanal führen wir inzwischen rund 100 Gespräche am Tag. Kürzlich haben wir zudem unser Angebot um das sogenannte Co-Browsing erweitert. Diese Funktion ermöglicht dem Berater, sich auf Wunsch des Kunden auf dessen Bildschirm zuzuschalten, etwa um ihn beim Ausfüllen von Vertragsdokumenten zu unterstützen. Die Kunden erhalten auf

diesem Wege eine persönliche Beratung wie in der Filiale – sitzen selbst dabei aber zu Hause an ihrem Monitor.

Huber: Das ermöglicht es dann auch, komplexere Produkte mit Beratung online abzuschließen. Bisher konnte sich der Kunde nur im Internet informieren und musste dann in die Filiale kommen, um einen Vertrag abzuschließen. Mit einem ausgereiften Tool ist das nicht mehr notwendig. Ein solches Werkzeug darf allerdings nicht nur die Kommunikation erleichtern, es muss den Berater auch bei der Gesprächsführung unterstützen und ihm helfen, zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Fragen zu stellen.

Brandt: Das führt dann allerdings dazu, dass fast jede Bank neben Online- und stationärem Vertrieb noch ein drittes Modell für die hybride Beratung – also die Kombination der beiden bestehenden Modelle – benötigt. Das verursacht zusätzlichen Aufwand.

Können dann die Filialen, die ja für die meisten Institute der wichtigste Vertriebskanal sind, bleiben wie bisher?

Hochberger: Sicherlich nicht. Die Fragen, mit denen wir uns im Augenblick beschäftigen, lauten: Wie sehen die Filialen künftig aus? Was wird dort gemacht? Wie viele Mitarbeiter in wie

vielen Filialen benötigen wir? Welche Standorte bedienen wir künftig? Klar ist bisher nur eines: Filialen sind nach wie vor notwendig, sie müssen allerdings in die hybride Beratung eingebunden werden. Wir haben für unser Haus herausgefunden, dass wir Kunden haben, die sich in der Filiale beraten lassen, dann nach Hause gehen, das Thema mit ihrem Partner besprechen, eine neue Frage mit dem Berater am Telefon oder im Videochat besprechen und dann den Vertrag per Post oder Mail erhalten wollen.

Bonnen: Diese Veränderung im Kundenverhalten macht es aber auch notwendig, dass wir uns genau überlegen, welche Standorte wir erhalten und wie wir sie erhalten. Wir haben ein großes Geschäftsgebiet, in dem wir bis vor einem Jahr unter anderem 43 Kleinstfilialen unterhalten haben. Diese Standorte haben wir zusammengelegt und können den Kunden in den nun größeren Filialen mehr Beratung und Service bieten. Zusätzlich haben wir nun auch vier mobile Filialen im Einsatz, die 46 Haltestellen anfahren – davon 16 Standorte, an denen wir bisher nicht vertreten waren. Gleichzeitig haben wir unser Online-Angebot deutlich ausgeweitet, etwa die Videoberatung eingeführt. Und das nicht nur für den Kunden zu Hause. Auch zum Kundengespräch in der Filiale können unsere Berater bei Bedarf einen Experten etwa für komplexe Versicherungsfragen zuschalten. Damit sind wir in deutlich mehr Filialen zum Vollsortimenter geworden, als dies vorher möglich war.

Stolz: Wir setzen ebenfalls auf den stationären Vertrieb, kombiniert mit einem guten Multikanal-Banking. Das wollen die Kunden. Dafür müssen sich die Filialen verändern – ganz sicher, wenn es um die Prozesse geht, aber vielleicht auch beim Dienstleistungsangebot. Um neue Erfahrungen zu sammeln, haben wir in Stuttgart und in Berlin mehrere Filialen neuen Typs – sogenannte



Flagship- und CityFilialen – gestartet und werden dieses Jahr schauen, was die Kunden dazu sagen. Wir haben diese Filialen nicht nur räumlich und gestalterisch verändert, sondern auch die Kundenleitwege und vor allem die Prozesse umgestellt. Unser Ziel ist es natürlich, wieder mehr Kunden für eine Beratung in der Filiale zu begeistern.

Mihm: Das wird allerdings nur gelingen, wenn man den Kunden einen Mehrwert durch die Beratung in der Filiale bietet. Es wird dafür sicherlich nicht ausreichen, dass man die Öffnungszeiten verlängert. Die Filialen müssen eine neue Funktion und klare Schwerpunkte bekommen. Sie müssen mit den anderen Kanälen vernetzt werden und Zusatzleistungen anbieten. Die Nachfrage nach solchen Konzepten besteht sicherlich, allerdings wird das Angebot nicht so schnell entstehen.

Weshalb nicht? Welche Hürden müssen überwunden werden, um die Vernetzung der Kanäle zu realisieren?

Mihm: Banken fragen ihre Kunden ja nicht nach dem von ihm gewünschten Betreuungsmodell. Die Institute geben vielmehr vor, zu welchem Kanal der jeweilige Kunde gerechnet wird und welchem Bereich er damit gehört. Es geht dabei um Fragen der Steuerung und um die Zurechnung der Erträge.

Bonnen: Die Aufgabe betrifft ein Handlungsfeld von besonderer Dynamik, und genau dies sollte idealerweise auch auf die Lösung zutreffen. So hat es sicherlich Vorteile, eine Umsetzungsstrategie zu entwickeln, die sich nicht an klassischen Projektstrukturen orientiert, sondern schnelles Handeln und auch „Experimente“ erlaubt. Das erfordert allerdings den Mut, etwas Neues auszuprobieren – und Mitarbeiter, die bereit sind, neue Wege mitzugehen.

Brandt: Das gilt nicht nur für Banken. Wir sind zwar Technologieanbieter, haben es allerdings aufgegeben, jede

neue Technologie selbst umzusetzen. Deshalb suchen wir nach Partnern, deren Lösungen wir in unsere Angebote einbinden können. Wir machen auch keine mehrjährige Release-Planung für unsere Systeme, sondern setzen neue Anforderungen um, sobald sie anstehen – anders kann man auf die dynamischen Entwicklungen nicht reagieren.

Hochberger: Wie groß die Herausforderungen der neuen technischen Möglichkeiten sind, sehen wir auch. Während wir für uns intern klären müssen, wie wir einen neuen Kanal anbinden, wie die Verantwortlichkeiten in der Bank verteilt sind und wie Fachbereich und IT effizient zusammenarbeiten können, erwarten die Kunden ganz selbstverständlich, dass wir ihnen alle Zugangswege anbieten. Sie denken nicht darüber nach, welche Technik dahintersteckt. Für sie sind unsere Produkte und Services von Interesse, nicht die technischen Prozesse dahinter.

Huber: Allerdings hilft die Technik uns natürlich auch dabei, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Wir können die Berater mithilfe neuer Kommunikationstechnologien noch besser über unsere Produkte informieren und gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern neue Angebote entwickeln. Denn die Institute haben ganz unterschiedliche Anforderungen an uns, je nachdem, welchen Vertriebsweg sie mit unseren Produkten bedienen möchten.

Wenn Sie das alles zusammennehmen – die Anforderungen der Kunden, das schnelle Entstehen immer neuer Vertriebswege, die Herausforderungen bei der Umsetzung neuer Technologien und die internen Hürden: Worin sehen Sie die Hauptaufgabe bei der Umsetzung einer erfolgreichen Omnikanal-Strategie?

Dlugosch: Sicherlich ist die durchgängige Vernetzung der verschiedenen Vertriebswege eine der wichtigsten



Christian Bonnen
Mitglied des Vorstandes,
Kreissparkasse Köln



Thomas Brandt
Vorstand,
Crealogix



Oliver Dlugosch
Mitglied der Geschäftsleitung,
Crealogix



Dr. Bernd Hochberger
Mitglied des Vorstandes,
Stadtparkasse München



Ludwig Huber
Direktor,
Direktion Banken
Swiss Life Deutschland



Dr. Oliver Mihm
Vorstand,
Investors Marketing



Anja Stolz
Direktorin,
Bereichsleitung
Private Kunden
Marketing & Kommunikation,
Commerzbank



Aufgaben, die die Banken und Sparkassen jetzt angehen müssen. Die Kunden wollen regelmäßig mobil mit der Bank in Kontakt treten, aber auch problemlos auf einen anderen Kanal wechseln, wenn sie es wünschen. Eine weitere Aufgabe wird es sein, die Daten, die die Institute über die unterschiedlichen Wege erhalten, so miteinander zu verknüpfen, dass sie zu verwertbaren Informationen werden. Nur dann hat man die Möglichkeit, den Kunden die Dienstleistungen und Produkte anzubieten, die sie tatsächlich benötigen.

Bonnen: Das wird nur den Kreditinstituten gelingen, die sich vom Denken in Kanälen lösen. Dies setzt allerdings voraus, nicht nur über Kundenbedürfnisse zu reden, sondern diese auch zu verstehen und danach zu handeln. Ein erster hilfreicher Schritt ist, sich selbst zu fragen: Was erwarte ich als Kunde von meiner Bank? Barrieren identifizieren und Barrieren abbauen, gleich ob sie fachlich oder technisch begründet sind, – so sollte die Maxime lauten.

Mihm: Wenn dieser Traum Wirklichkeit wird, dann kann ich als Kunde tatsächlich entscheiden, wann ich, wo ich und wie ich mit meiner Bank in Kontakt trete. Und das zu ermöglichen, ist

aus meiner Sicht die Hauptaufgabe der Retail-Institute heute.

Hochberger: Das ist absolut richtig. Dann entsteht eine persönliche, vertrauensvolle Kundenbeziehung, unabhängig von Zeiten und Orten – mit der Betonung auf „persönlich“. Denn nur so kann Vertrauen entstehen. Nur im persönlichen Kontakt ist es möglich, komplexe Dienstleistungen und Bankprodukte mit den Kunden zu besprechen. Die Bedeutung des persönlichen Kontaktes wird im Zusammenspiel der Kanäle nicht abnehmen. Den Kunden dafür Möglichkeiten zu bieten, sei es in der Filiale, im Beratungsgespräch beim Kunden zu Hause oder über einen Videochat, ist sicherlich eine der wichtigsten Aufgaben der Branche.

Huber: Als Partner, der den Banken und Sparkassen Produkte aus dem Bereich Vorsorge zur Verfügung stellt, kann ich das nur unterstreichen. Um dieses Thema bei den Kunden zu platzieren, benötigen wir Informationen auf allen Kanälen, denn Vorsorgeberatung wird in Deutschland noch immer nur selten aktiv nachgefragt – warum auch immer. Für mich ist es eine wichtige Aufgabe der gesamten Finanzbranche, dieses Thema den Kunden bewusst zu

machen und ihnen Beratung auf allen Wegen anzubieten.

Stolz: Das gelingt allerdings nur – bei der Vorsorgeberatung wie bei allen anderen Themen auch – wenn wir vom Kunden her zum Produkt denken. Dafür müssen wir alle Kanäle so miteinander verzahnen, dass an jeder Stelle des Prozesses ein Wechsel des Kanals möglich wird. Unsere Hauptaufgabe ist es sicherlich, die Kunden nicht mehr zu verlieren, wenn sie an einem Punkt in einem Kanal nicht mehr weiterkommen. Wir müssen mehr über jeden einzelnen Kunden wissen, damit wir ihm wertvollere und relevante Angebote machen können.

Brandt: Alles was meine Vorredner gesagt haben, ist richtig. Die Kunden können nämlich ganz einfach reagieren, wenn ihnen der Kanalmix ihrer Bank nicht gefällt: Sie wechseln einfach zu einer anderen. Und angesichts der neuen Anbieter und Plattformen im Netz muss es noch nicht einmal eine Bank sein. Es reicht auch eine Website, auf der Finanzdienstleistungen angeboten werden. Also ist es eine Hauptaufgabe der Banken und Sparkassen, den Kunden konstruktiv klar zu machen, dass die Beziehung zu ihnen einen Mehrwert bietet.

Margaretha Hamm