

Kundenbindung

„Wir müssen uns wieder mehr in den Dienst der Kunden stellen“

Der Siegeszug mobiler Vertriebswege macht auch ein Umdenken bei den Banken und Sparkassen notwendig. Denn die Kunden erwarten sowohl bequeme Lösungen als auch individuell auf sie zugeschnittene Produkte. Ob und wie den Instituten dieser Spagat gelingen kann, diskutierten Experten der Branche mit „Banken+Partner“-Chefredakteurin Margaretha Hamm.

Wie hat sich die Erwartungshaltung der Kunden an den Service ihrer Bank oder Sparkasse in den vergangenen Jahren verändert?

Slominsky: Wir leben heute im Zeitalter des Kunden. Digitalisierung ist keine Option mehr, sondern ein Muss. Während die Kunden früher nur wenige Vertriebskanäle nutzen konnten – Filiale, Telefon, Fax – , spricht man heute über Omnikanal, also die Verknüpfung vieler verschiedener Vertriebswege und die Einbindung unterschiedlicher Generationen in dieses Vertriebswegenetz.

Ehret: Das sehe ich genauso. Wir nehmen das Thema Digitalisierung bei der Postbank sehr ernst und haben uns entsprechend aufgestellt. Es gibt einen eigenen Vorstandsbereich, in dem alle digitalen Initiativen gebündelt sind. Digitalisierung wird ja oftmals als Möglichkeit zur Kostensenkung gesehen und soll Filialen ersetzen. Das ist bei uns definitiv anders. Ich bin fest davon überzeugt, dass die mobilen Endgeräte die Brücken bilden werden, zwischen der digitalen Welt und den zunehmend digitaler werdenden Filialen.

Weber: Die Smartphone-Nutzung und die damit verbundenen neuen Dienste sind allerdings auch immer auf Bequem-

lichkeit ausgerichtet. Die Kunden erwarten kurze Informationen und wollen tatsächlich mit einem Klick ihre alltäglichen Geschäfte regeln. Das sind Anforderungen, die auch auf die Banken zukommen und auf die sie reagieren müssen.

Warzecha: Dazu gehört auch, dass man die Kanäle so miteinander verbindet, dass der Kunde jederzeit die Möglichkeit hat, zu wechseln. Derzeit geben wir dem Kunden häufig einen Kanal vor und definieren auch die Stelle, an der ein Kanalwechsel möglich ist. Von diesem Denken müssen die Banken wegkommen. Wir müssen die Kanäle so verbinden und die Datenbasis so bereitstellen, dass es egal ist, wenn der Kunde eine Beratung mit dem Smartphone beginnt, dann in die Filiale geht und den Kauf zuletzt am Telefon abschließt.

Schnittker: Und das gilt nicht nur – wie vielfach behauptet – für die jüngere Generation. Gerade die einfach zu bedienenden Tablets machen es auch für ältere Menschen möglich, die neuen digitalen Vertriebswege zu nutzen. Allerdings erwarten diese Kunden, dass die Bank sie abholt und unterstützt, wenn sie alleine nicht mehr weiterkommen. Da haben die Kreditinstitute noch Nachholbedarf und müssen sich auch darauf

einstellen, dass ihre Kunden nicht mehr so einfach zu kategorisieren sind.

Müssen die Banken also den Blick auf ihre Kunden verändern?

Warzecha: Im Grunde schon. Wichtig ist es dabei, nicht in Kategorien zu denken. Denn es gibt nicht den „Online-Affinen“ auf der einen Seite und den „Filialgänger“ auf der anderen. Es gibt ganz viel dazwischen.

Ehret: Und während wir noch über solche Dinge diskutieren, entstehen weltweit neue Wettbewerber. In Europa gibt es inzwischen rund 3.500 sogenannte FinTechs, also Unternehmen, die einzelne Bankdienstleistungen anbieten, ohne selbst eine Bank zu sein. Die schauen sehr genau, wo die Kreditinstitute vergessen haben, ihre Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und entwickeln dann eigene Dienstleistungen. Ich bin überzeugt, dass wir die steigende Konkurrenz durch die FinTechs als Hilfestellung sehen sollten. Sie ermahnen uns, uns noch mehr in den Dienst der Kunden zu stellen.

Weber: Die Banken und Sparkassen müssen schauen, welchen Platz sie in Zukunft in der Wertschöpfungskette einnehmen. Es stellt sich tatsächlich die



Fotos: © Jason Sellers

Gesprächsteilnehmer: Wenn Banken schnell und innovativ sein wollen, dann müssen sie mit einzelnen Ideen auch scheitern dürfen.

Frage, ob nicht die FinTechs irgendwann das Gesicht zum Kunden werden und die Banken nur noch die Abwicklung der Transaktionen übernehmen. Um diesem Trend entgegenzuwirken und weiter die zentrale Anlaufstelle für den Kunden zu sein, müssen wir uns für Kooperationen öffnen, was ja mittlerweile auch passiert.

Slominsky: Im Grunde können die Banken selbst Mehrwertdienste entwickeln. Die Informationen dafür haben sie in der Regel. Und bei den FinTechs geht es ja meist um informationsgetriebene Themen, für die die Digitalisierung die Grundlage ist.

Allerdings sind die FinTechs in der Regel schneller als die Banken.

Weber: Das ist genau der Punkt. Die Banken haben Angst zu scheitern. Wenn wir schnell und innovativ sein wollen, dann müssen wir auch scheitern dürfen. Dann müssen wir auch etwas ausprobieren und wagen.

Ehret: Und das kann funktionieren. Wir haben sechs Wochen nach Start von iOS 8 als erste Bank weltweit die Überweisung per Fingerabdruck – also Fingerabdruck statt TAN – gelauncht. Wir haben das App-Release veröffent-

licht, hatten 200.000 Downloads und 20 negative Rezensionen. Daraufhin haben wir innerhalb von drei Tagen ein Update entwickelt und die Kritikpunkte behoben. Inzwischen haben wir nur noch gute Bewertungen für unsere Lösung.

Warzecha: Ähnlich gehen wir mit unserer Online-Beratung vor. Damit haben wir im Juli angefangen, sind jetzt live gegangen und setzen uns vom Wettbewerb dadurch ab, dass wir ausgebildete Berater einsetzen. Diese Mitarbeiter können nicht nur Service-Leistung erbringen, sondern qualifiziert beraten. Damit verbinden wir das persönliche Gespräch mit der Flexibilität des Internets. Das ist erst einmal ein Test, bei dem wir in sechs Monaten schauen, ob wir das Angebot weiterführen oder nicht.

Schnittker: Der Ansatz ist sicherlich interessant. Allerdings muss es auch darum gehen, die Kunden dadurch zufriedenzustellen, dass sie den Prozess auch bequem abschließen können. Gerade wenn es darum geht, einen Produktkauf abzuschließen, ist häufig ein Medienbruch notwendig. So werden beispielsweise Unterlagen per Post versendet und Informationen per E-Mail übertragen. Das könnte man heute anders lösen, indem der Kunde die Unterlagen



Tobias Ehret
Mitglied des Executive Committee
Direktbank,
Deutsche Postbank



Friedhelm Schnittker
Vertriebsdirektor,
Alos



Merten Slominsky
Vice President,
Software & Solutions
Germany,
Kofax



Dunja Warzecha
Spezialistin
Online-Vertrieb,
Deutsche Apotheker-
und Ärztebank



Stefan Weber
Senior Marketing
Manager,
Sparkassen Broker

innerhalb der Anwendung auf das Gerät bekommt, das er gerade für die Beratung nutzt.

Slominsky: Das kann allerdings nur funktionieren, wenn die einzelnen Kanäle tatsächlich verbunden sind, und das ist nun einmal bei den meisten Banken noch nicht der Fall. Das ist sicherlich auch der Tatsache geschuldet, dass viele IT-Systeme der Kreditinstitute inzwischen in die Jahre gekommen sind. Sie haben also auf der einen Seite starre, unbewegliche Systeme und auf der anderen moderne Geräte, die immer mehr verschiedene Berührungspunkte mit den Kunden bringen.

Brauchen wir also ganz einfach neue IT-Systeme?

Ehret: Nein, wir brauchen in erster Linie ein neues Denken in den Fachbereichen und keine neuen IT-Systeme. Wir haben beispielsweise angeregt, dass es für Überweisungen nur noch ein Feld geben soll, in das die Kunden Empfänger, IBAN, Betrag und Verwendungszweck eintragen können. Das war ein Vorschlag, der die bisher übliche Lösung mit vier Eingabefeldern auf den Kopf gestellt hat. Unsere IT-Abteilung hat es dennoch umgesetzt und die Kunden sind begeistert. Das Beispiel zeigt, dass innovative Lösungen nicht von IT-Systemen abhängen, sondern von den handelnden Personen.

Schnittker: Ihre Lösung ist sicherlich ein Schritt in die richtige Richtung. Allerdings muss es doch noch einfacher gehen. Beispielsweise, indem der Kunde die Rechnung nur fotografiert und die App der Bank alle notwendigen Angaben aus der Rechnung selbst extrahiert. Der Kunde muss dann nur noch seine TAN eingeben – oder die Transaktion per Fingerabdruck freigeben – und die Überweisung ist erledigt.

Jetzt reden wir allerdings von Omnikanal. Da kann eine App, die Rechnungsdaten ausliest, doch nicht ausreichen, oder?

Slominsky: Natürlich nicht. Untersuchungen haben gezeigt, dass es weit mehr als 100 verschiedene Berührungspunkte zwischen den Banken und deren Kunden gibt. Bei diesen vielen Touch-Points – das reicht vom Online-Banking über den Geldautomaten und das Telefon bis hin zum persönlichen Beratungsgespräch in der Filiale – brauchen die Institute ein einheitliches Konzept, das den Wechsel zwischen den Kanälen ermöglicht. Die Kunden müssen auf allen Kanälen abgeholt werden können.

Warzecha: Darüber müssen wir auch gar nicht mehr diskutieren. Es ist uns allen klar, dass es so sein muss. Um das zu erreichen, müssen wir allerdings noch umdenken.

Weber: Ich stimme Ihnen absolut zu. Wir müssen den Kunden über alle Kanäle hinweg ein gutes Ergebnis bieten. Aber gerade bei den digitalen Kanälen haben wir noch Nachholbedarf – zumal sich hier auch ständig etwas ändert. Das klassische Filialgeschäft beherrschen die Banken alle ganz gut.

Ehret: Definitiv. Deshalb ist es auch so spannend, die FinTechs zu beobachten. Wir müssen uns ernsthaft überlegen, welche Services und Produkte wir anbieten, um den Kunden keinen Grund zu geben, zu einem FinTech oder zu einer anderen Bank zu wechseln.

Dann fehlt aber noch die Einbindung in die sozialen Netzwerke. Denn viele FinTechs kommen ja gerade aus dieser Ecke.

Weber: Mit den Daten, die bereits vorhanden sind, und Informationen, die wir aus den sozialen Netzwerken bekommen können, sollte es möglich sein, mit Hilfe eines Social CRM ein besseres Kundenerlebnis zu schaffen. Das würde es uns dann beispielsweise ermöglichen, einem Kunden, der eine bestimmte Automarke auf Facebook geliked hat und über die notwendigen finanziellen Mittel verfügt, ein individuelles Finanzierungsangebot zu unterbreiten und nicht mehr generisch zu arbeiten. Das ist dann eine Ansprache, die sich an den Bedürfnissen des Kunden orientiert. Und man kann noch sehr viel weiter gehen: Weshalb kombinieren wir nicht eine normale Finanzierung mit einem Peer2Peer-Kredit, bei dem Privatpersonen über eine Plattform bestimmte Vorhaben unterstützen. Im Wertpapiergeschäft ist dieser Trend bereits zu sehen, weshalb wir als S Broker mit dem Social Trading Startup wikifolio kooperieren.

Slominsky: Dann müssten die Banken aber tatsächlich sehr viel stärker als bisher von den Bedürfnissen der Kunden her denken. Denn die wollen ja nicht in erster Linie einen Kredit aufnehmen, sondern ein Haus, ein Auto oder eine Reise finanzieren. Solange die Kreditinstitute nur von einem Kredit sprechen, sind sie austauschbar und der Kunde erkennt keinen Unterschied.

Ehret: Tatsächlich tendieren Banken häufig dazu, den Kunden ein bestimmtes Produkt zuzuordnen. Das muss sich ändern.



Es ist ja nichts Verwerfliches daran, dem Kunden zu dienen und ihm den Zugang zu dem Produkt zu ermöglichen, das er tatsächlich braucht. Wenn wir Lösungsanbieter sind und dem Kunden sagen können, dass wir speziell für ihn etwas zusammengestellt haben, dann erreichen wir auch Kundenbindung. Bei Baufinanzierungen oder im Wertpapiergeschäft ist es ja schon vollkommen üblich, dass man eine offene Architektur hat und auch Produkte fremder Banken vermitteln kann. Bei Girokonten, Sparprodukten oder Konsumentenkrediten sieht es noch anders aus. Ich denke aber, dass sich das auf Dauer ändern wird.

Wie Sie schon sagten, benötigen die Banken Informationen über die Kunden, um ihnen maßgeschneiderte Produkte anbieten zu können. Werden Sie da nicht durch den Datenschutz ausgebremst?

Warzecha: Ob es tatsächlich der Datenschutz selbst ist oder die Angst davor, ist nicht immer klar. Aber sicherlich machen die Banken und Sparkassen weniger mit ihren Daten, als sie eigentlich dürften. Das ist mit ein Grund, weshalb viele Institute immer noch an der althergebrachten Kundensegmentierung nach Einkommen, Alter, Geschlecht und Familienstand festhalten, anstatt in den vorhandenen Daten tiefer zu graben.

Weber: Das ist genau das Problem, das wir haben. Natürlich geben viele Menschen gerade in den sozialen Netzwerken viele Informationen über sich preis. Allerdings wehren sie sich dann vehement dagegen, dass diese Daten auch ausgewertet und analysiert werden. Auf der einen Seite halten sie ihre Privatsphäre hoch, auf der anderen wollen sie aber dennoch individualisierte Produkte und Dienstleistungen. Hier ist Aufklärungsarbeit notwendig.

Ehret: Eine Lösung könnte sein, dass man den Kunden um seine Zustimmung bittet, wenn man seine Daten auswerten will. Wenn wir als Banken anfangen, auch Fremdprodukte zu verkaufen, dann müssen wir das sehr, sehr behutsam machen. Nämlich vor dem Hintergrund, dass der Kunde genau weiß, was wir mit seinen Daten machen. Das ist vom Datenschutz eindeutig geregelt: Wir dürfen mit den Daten nicht arbeiten, es sei denn, der Kunde willigt explizit ein. Ich bin davon überzeugt, dass die Einwilligung von den Kunden kommen wird, wenn sie darin einen Nutzen sehen.

Womit wir wieder beim Thema Kundennutzen und Convenience sind. Was kann ein Kreditinstitut tun, um Bankgeschäfte für seine Kunden wirklich bequem und unkompliziert zu machen?

Slominsky: Ich spitze es jetzt etwas zu, aber sicherlich gehört es zur Bequemlichkeit für die Kunden, die für den Abschluss eines Vertrags notwendigen Formulare und Doku-



mente minimalinvasiv zu machen. Beispielsweise braucht die Bank bei einer Baufinanzierung viele Informationen und Unterlagen. Wenn diese per Post eingereicht werden müssen, dann vergeht zwischen Beratung und Bewilligung sehr viel Zeit – vor allem dann, wenn der Kunde nicht sofort die richtigen Unterlagen zusammengestellt und die Bank deshalb noch Nachfragen hat. Eine Lösung sind digitalisierte Dokumente. Der Kunde fotografiert die Unterlagen mit seinem Smartphone, überträgt sie mit Hilfe einer App an seine Bank und bekommt sofort eine Rückmeldung, ob alle Unterlagen so in Ordnung sind. Mit solch einer relativ einfachen Lösung kann der Zeitpunkt zwischen Aktion und Reaktion extrem verkürzt und für den Kunden ein Mehrwert geschaffen werden.

Weber: Genau, das sind Dienstleistungen, die dem Kunden wirklich nützen. Und man kann auch im Kleinen anfangen. Zum Beispiel, indem man den Kunden anbietet, wichtige Unterlagen in einen Cloud-Speicher ähnlich Dropbox bei der Bank hochzuladen. Die Kunden vertrauen den Banken und haben so die Möglichkeit, ihre Dokumente in ein Online-Schließfach bei der Bank abzulegen. Wird dies genutzt, muss der Kunde seine Dokumente nicht mehr aufwändig einsenden, sondern die Bank kann sie sich selbst zusammenstellen – natürlich immer mit dem Einverständnis des Kunden.

Schnittker: Das ist sicherlich eine gelungene Kombination aus Kundennutzen und -bindung. Denn wenn der Kunde seine wichtigen Dokumente bei seinem Kreditinstitut im digitalen Safe sicher verwahrt weiß, dann wird er seine Bankverbindung so schnell nicht wechseln.

Margaretha Hamm