

## Kundenbindung

# „Wir müssen die ganze Klaviatur spielen“

Die Beschäftigung mit Kundenloyalität und Kundenbindung stellt für Banken und Sparkassen zu jeder Zeit eine große Herausforderung dar. Doch im Social-Media-Zeitalter gilt es ganz besonders, Kunden über die mannigfaltigen Kommunikationskanäle mit Transparenz, Flexibilität und Authentizität für sich zu gewinnen, so die Teilnehmer an einem Tischgespräch von „Banken+Partner“.

### Was müssen die Banken tun, um ihre Kunden gezielt anzusprechen zu können?

**Göbel:** Wir stehen vor der großen Aufgabe, die verschiedenen Zugangskanäle optimal zu verbinden. Dazu stellt sich die Frage, wie ich den Kunden überhaupt erreichen kann. Unsere Pflicht ist es, die Wünsche des Kunden zu erkennen und ihn dort auch abzuholen. Oft ist es so, dass ich mit demselben Kunden in kürzester Zeit über verschiedene Wege kommuniziere. Alle Zugangswege müssen dazu synchronisiert werden, sodass jeder Berater auf alle Informationen zugreifen kann. Hier stoßen wir jedoch sofort auf das Thema „Big Data“. Hinzu kommt, dass viele Kunden die Erreichbarkeit und Kommunikation über Social-Media-Kanäle erwarten: Facebook, Twitter, Xing. Um mit einem zielgerichteten Verkaufsprozess zu beginnen, muss ich aber wissen, wo mein Kunde ist und welche Signale er setzt.

**Wilhelmi:** Apropos individuelle Zugangskanäle: Die Zeiten des Gießkannenprinzips im Marketing sind längst vergangen. Kunden haben definitiv einen hohen Bedarf an Individualisierung, darauf müssen wir uns einstellen. Frau Göbel hat eine nicht zu unterschätzende Thematik bereits angesprochen, nämlich die der „Big Data“. Wir werten eine extrem große und komplexe Anzahl von Kundendaten aus. Dazu ist es erforderlich, über die richtigen und wichtigen Daten zu verfügen. Aber die haben wir

nicht alle. Das individuelle Bedürfnis des Kunden kennen nur er selbst und der Berater. Die große Kunst wird sein, aus den wenigen persönlichen Gesprächen, die der einzelne Kunde mit seiner Bank führt, die entscheidenden Themen zu filtern. Aber wir befinden uns auf einem guten Weg, diese Problematik über den Multikanal-Ansatz zu lösen.

**Lübbing:** Ich glaube, wir verfügen schon jetzt über ausreichend Kundendaten. Die eigentliche Problematik und die große Herausforderung liegen meiner Ansicht nach darin, die vorhandenen Informationen in den verschiedenen internen und externen Quellen aufzuspüren, sie zu konsolidieren und sinnvoll zu strukturieren. Darüber hinaus müssen wir alle den Bedürfnissen unserer Kunden vielfältiger und individueller begegnen. Kunden werden immer selbstbewusster und informieren sich heute über viele Kanäle. Die zentrale Anlaufstelle, wie es früher die Filiale war, gibt es nicht mehr. Für diese neue Situation, das neue Kundenverhalten, brauchen wir eine entsprechende Kommunikationsstrategie. Ich gebe Frau Göbel völlig recht, wir müssen den Kunden dort abholen, wo er sich bewegt, und dazu müssen wir alle uns zur Verfügung stehenden Kontaktmöglichkeiten vernetzen.

**Dr. von Tessin:** Ich sehe es ähnlich wie Frau Lübbing. Die Banken verfügen über ein ausreichendes Datenportfolio. Die Umsetzung in greifbare und funktio-

nierende Prozesse ist die wirkliche Herausforderung. Ich muss wissen, was ich meinem Kunden verkaufen möchte und welche Informationen ich dazu benötige. Diese Analysemöglichkeit sicherzustellen, ist natürlich unser täglicher Job.

**Tomic:** Im Grunde gibt zweierlei Herausforderungen, denen wir uns stellen müssen: Zum einen gibt es einen Pflichtteil, den wir erfüllen müssen, damit die Kunden nicht unzufrieden sind: Dazu gehören zum Beispiel funktionierende Datenbanken, eine kluge und auf Erfahrung basierende Kundensegmentierung und ein gewissenhaftes Controlling. Das ist, wie gesagt, die Pflicht. Jetzt kommt die Kür: Für uns ist es wichtig, vorausschauend zu agieren und uns in den Kunden hineinzusetzen. Wir versuchen beispielsweise frühzeitig zu erkennen, wenn ein Kunde abwanderungsgefährdet ist, um ihn zum Bleiben zu überzeugen. Daher ist das sogenannte Churn Management für uns eine wichtige Herausforderung.

**Dr. Totok:** Ich kann mich nur anschließen. Durch das veränderte Kundenverhalten sowie die Vergleichbarkeit von Bankprodukten müssen wir viel schneller neue Angebote entwickeln. Dazu benötigen die Banken eine stabile IT-Landschaft. Gleichzeitig die Architektur zu optimieren und neue Produkte zu entwickeln, ist im Augenblick für uns als technischer Dienstleister die große Herausforderung.



Fotos: © Jason Sellers

**Gesprächsteilnehmer:** Die Kundenansprache muss individuell und auf vielen verschiedenen Vertriebskanälen erfolgen.

**Geiling:** Wir sind im Data-Warehouse-Management gezwungen, neue und zusätzliche Informationen in die Kundenansprache einfließen zu lassen. Dazu braucht es aber auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, flexibler auf die Wünsche der Kunden einzugehen. Das ist umso wichtiger, weil die neuen Non- und Nearbanks den etablierten Kreditinstituten das Leben immer schwerer machen. Die sind ja mittlerweile besser in der Lage, Mehrwerte für den Kunden aufzuspüren, als manche Bank.

**Mank:** Ich persönlich, als Kunde einer Sparkasse, fühle mich derzeit tatsächlich nicht optimal angesprochen. Ich erhalte zwar viele Angebote, beobachte aber immer wieder, dass bereits abgelehnte Produkte neu verpackt auf meinem Tisch landen. Das ist einfach ärgerlich und ein No-Go. In dieser Beziehung ist meine Sparkasse noch nicht in der Lage, meine persönlichen Informationen einzuordnen und zu individualisieren.

**Wie können die Banken und Sparkassen ihre selbstbewussten Kunden halten?**

**Tomic:** Es geht nicht nur um Kundenzufriedenheit, sondern auch um -unzufriedenheit. Zufriedenheit erreicht man, wenn man die Kundenerwartungen übertrifft. Demgegenüber steht eine

erhebliche Anzahl von Faktoren, die Kundenunzufriedenheit schaffen, wie beispielsweise die Nicht-Erreichbarkeit von Ansprechpartnern oder Produktangebote, die nicht zur persönlichen Situation passen.

**Wilhelmi:** Es nützt uns aber auch nichts, wenn unsere Kunden durchweg zufrieden sind, sie aber unser Leistungsportfolio gar nicht kennen. Wir müssen in jeder Hinsicht transparenter werden, intensiv mit unseren Bestandskunden, aber auch mit potenziellen Neukunden kommunizieren und sicherstellen, dass unsere Botschaften auch tatsächlich bei ihnen ankommen.

**Also müssen Sie nur Ihre Website überarbeiten?**

**Lübbing:** Das allein reicht sicherlich nicht aus. Der Entscheidungsfindungsprozess eines Kunden ist sehr komplex und das Internet spielt dabei eine wichtige Rolle. Die digitale Informationsbeschaffung funktioniert heute nicht allein über die Homepage, sondern dezentral: Kunden informieren sich in Foren, tauschen sich auf Facebook aus, suchen nach Testberichten und Kundenerfahrungen. Das muss man berücksichtigen und möglichst an all diesen unterschiedlichen Einstiegspunkten Präsenz zeigen.



**Florian Geiling**  
Senior Produktmanager  
Banking & Payment,  
Sparda-Datenverarbeitung



**Karin-Brigitte Göbel**  
Mitglied des  
Vorstandes,  
Stadtparkasse  
Düsseldorf



**Carola Lübbing**  
Head of Cash  
Marketing (Unit),  
Deutsche Börse



**Hans Werner Mank**  
Senior Solution Sales  
Professional,  
IBM

**Geiling:** Wir haben die Online-Aktivitäten der Kunden natürlich auch im Blick. So gibt eine Traffic-Analyse Aufschluss darüber, wo unsere Kunden unterwegs sind und wie wir sie noch besser erreichen können. Wie Frau Wilhelmi schon gesagt hat: Das Gießkannenprinzip funktioniert einfach nicht mehr. Das Ziel sollte doch sein, die Kunden glücklich zu machen. Und wie mache ich sie glücklich? Indem ich das Bedürfnis befriedige, das sie in diesem Moment haben.

**Göbel:** Ja, der Kunde sagt mittlerweile sehr deutlich, welchen Bedarf er aktuell hat. Unsere Aufgabe als Finanzinstitut ist es, dann rechtzeitig zur Stelle zu sein.

**Dr. von Tessin:** Die Daten, die Sie dazu brauchen, sind vorhanden. Die

Banken dürfen allerdings nicht mehr in Kundensegmenten, sondern sie müssen in Individuen denken. Wir besitzen die technischen Möglichkeiten dafür, Modelle zu entwickeln. Allerdings ist es für die Banken schwer, Strukturen aufzubrechen. Es ist nämlich ein Trugschluss zu glauben, man wüsste, was der Kunde will, nur weil man viele Daten hat.

**Wilhelmi:** Wir haben zahlreiche Optionen zur Analyse unserer Daten – vieles allerdings dürfen wir nicht auswerten.

**Womit wir beim Datenschutz wären ...**

**Geiling:** Vielleicht agieren Banken ja auch viel zu vorsichtig. Man sollte auch über den Tellerrand hinausschauen und andere Geschäftsmodelle betrachten. Hier fällt mir beispielsweise der Daten-Deal ein: Wir fragen den Kunden, was er bereit ist preiszugeben, um ihm daraufhin das absolut maßgeschneiderte Produkt anbieten zu können.

**Dr. Totok:** Themen wie Mikrosegmentierung oder Mikrokampagnen-Management sind uns ja nicht fremd. Aber der klassische Beratungsprozess liefert uns noch nicht den Datenumfang, den Facebook oder Google haben. Diese Lücke muss schnell geschlossen werden. Auch deswegen, weil E-Commerce- und Social-Network-Anbieter zu Konkurrenten werden und längst daran arbeiten, selbst bankähnliche Dienstleistungen anzubieten. Die etablierten Kreditinstitute müssen viel schneller agieren, um den Anschluss nicht zu verlieren. Gezwungenermaßen werden Banken ihre IT-Architektur flexibler gestalten oder sogar austauschen müssen, um überhaupt diese Geschwindigkeit zu erreichen.

**Göbel:** Erschwerend kommt hinzu, dass viele Banken immer noch angebotsorientiert handeln, das heißt, sie möchten in erster Linie verkaufen. Das ist auch nicht falsch, allerdings müssen wir viel mehr präferenzgesteuert handeln, den Kunden also an die erste Stelle rücken. Die Bank muss den Kunden ver-

stehen und auf ihn zugeschnittene Produkte entwerfen und anbieten. So weit sind wir aber leider noch lange nicht.

**Das klingt alles sehr rational. Wie wichtig ist denn die Emotionalität?**

**Lübbing:** Sehr wichtig. Die Gruppe Deutsche Börse nutzt bei der Vermarktung des Handelsplatzes Börse Frankfurt bei Privatanlegern die Bekanntheit des Frankfurter Börsengebäudes. Wenn ein Anleger ein Wertpapier an der Börse Frankfurt beispielsweise über seine Online-Bank kauft oder verkauft, ist das zunächst ein sehr technischer, virtueller Prozess. Mit dem physischen Handelsplatz, einem real existierenden Ort, zu dessen Besuch wir den Anleger auch explizit einladen, kann er einen realen Bezug herstellen. Auch mit digitalen, interaktiven Angeboten wie edukativen Webinars oder Börsenspielen lassen sich Kunden emotional binden.

**Tomic:** Was bei uns momentan sehr erfolgreich läuft, ist das Thema Wissensvermittlung mit unserer S Broker Akademie, die ein großes Angebot an Webinaren, aber auch Seminare und Bücher umfasst. Wir möchten sowohl dem Anfänger als auch dem bereits gut informierten Anleger damit einen Mehrwert bieten. Unsere Kunden sollen sich zu allen erdenklichen Bereichen des Wertpapierhandels mit Experten austauschen und Fragen stellen können. Die Akademie erzeugt inzwischen mehr positives Feedback als jeder andere Kommunikationskanal. Mit dieser Wissensvermittlung erzielen wir eine enorme Kundenbindung. Wir konnten dadurch sogar Kunden zurückgewinnen.

**Geiling:** Dieser Ansatz ähnelt dem Prinzip der Fidor Bank. Kunden können sich innerhalb einer Community digital mit anderen Kunden und Mitarbeitern der Bank austauschen, Fragen stellen und selbst Fragen beantworten. Der Nutzen für die Bank liegt auf der Hand: Aus den gesammelten Informationen können

**Dr. Peter von Tessin**  
Technical Specialist Predictive Analyst, IBM



**Kristijan Tomic**  
Senior Director Markt, S Broker



**Dr. Andreas Totok**  
Geschäftsbereichsleiter Enterprise Information Management, Finanz Informatik Solutions Plus



**Janet Wilhelmi**  
Direktorin Kundenservice, Sparkasse Bremen



zielgerichtet Produkte entwickelt und vertrieben werden.

**Dr. Totok:** Die emotionale Ebene, auf der man in der Filiale mit dem Kunden kommunizieren kann, wird man allerdings nur ganz schwer digital erreichen können.

**Göbel:** Deshalb bin ich fest davon überzeugt, dass auch Banken in Deutschland Filialen errichten werden, die dann den Zugang zur Bank über virtuelle Kanäle ermöglichen. In Holland gibt das bereits: Orte, an denen der Kunde über ein Computersystem mit der Bank kommuniziert und bei Bedarf einen Spezialisten hinzuschaltet.

### Sind Emotionalität und digitale Vertriebswege also ein Widerspruch?

**Wilhelmi:** Sicherlich nicht. Die Banken werden sich durch die Digitalisierung nicht vom Kunden entfernen. Sie treffen sich nur an einem anderen Ort. Das müssen wir akzeptieren. Smartphone, Notebook oder Geldautomat sind ergänzende Kontaktpunkte. Im Endeffekt aber möchte der Kunde trotzdem mit uns, mit seinem Berater, Kontakt aufnehmen.

**Dr. Totok:** Der Eindruck, die Digitalisierung würde den persönlichen Kontakt überflüssig machen, kommt daher, dass Digitalisierung oft mit Rationalisierung gleichgesetzt wird. Man denke nur an anonyme Callcenter oder standardisierte E-Mails. Ein Beispiel, wie es besser gehen kann, sind Videochats. Dadurch kann auch unabhängig von einer Filiale eine persönliche Beziehung entstehen.

**Geiling:** Damit das funktioniert, müssen wir auf technologischer Basis fließende Übergänge zwischen den verschiedenen Kanälen schaffen sowie alle Kundenwünsche und -aktivitäten registrieren und synchronisieren, sodass auch der Berater in der Filiale jederzeit umfassend informiert ist. Hier stehen wir als IT-Dienstleister vor einer großen Herausforderung. Ich bin überzeugt, dass das Filialgeschäft in Zukunft nicht

unter der Digitalisierung leiden wird. Beide Seiten werden einander ergänzen. Es wird immer Kunden geben, die ein persönliches Gespräch der Online-Beratung vorziehen, genauso wie andere Kunden möglichst alle Bankgeschäfte selbst erledigen wollen. Wir müssen also die ganze Klaviatur spielen.

**Mank:** Ich glaube auch, dass es weiterhin Filialen geben wird. Allerdings wird sich die Arbeit der Berater ändern. Die Kunden sind mündiger, ungeduldiger, aber auch stärker abwanderungsbereit. Sie gehen gut vorbereitet zur Bank und wollen spontan fachkundige Antworten. Da darf ihnen niemand gegenüber sitzen, der wie früher berät und Produkte von früher anbietet. Eine hohe Varianz des Produktportfolios und Flexibilität bei deren Anwendung wird als individuelle Dienstleistung immer häufiger erwartet.

**Göbel:** Aber auch die Filialen selbst werden ihre Funktion verändern. Warum kann die Filiale der Zukunft nicht auch ein Treffpunkt sein, beispielsweise mit einem angeschlossenen Café? Erste Ansätze dafür gibt es ja bereits. Das ändert aber nichts daran, dass wir künftig noch stärker als bisher auf allen Kanälen präsent sein müssen. So könnten die Banken beispielsweise Partnerschaften mit Unternehmen wie Ebay, Amazon oder Google schließen und ihre Dienstleistungen dort direkt anbieten.

### Würden Sie damit nicht die Hoheit über die Daten verlieren und vor allem die Bindung zum Kunden?

**Wilhelmi:** Das denke ich nicht. Das Spannende bei der Idee ist, dass wir dorthin gehen, wo der Kunde ist. Wenn er bei Ebay einen Kühlschrank kauft und dort auch seine Sparkasse findet, die seinen Einkauf finanziert, greift er hoffentlich darauf zurück. Auf diesem Gebiet müssen wir noch aktiver werden und intelligente Lösungen entwickeln.

**Göbel:** Und im besten Fall befindet sich hinter diesem Finanzierungsange-



bot ein nettes Team, das den Kunden freundlich begrüßt. Dadurch entsteht dann die Gelegenheit, weitere Dienstleistungen anzubieten, um den Kunden noch enger zu binden.

**Geiling:** Die Verhandlungen mit den Online-Portalen und -Händlern wird dabei wohl die größte Hürde darstellen. Schließlich müssen die eine Kooperation mit Banken auch wollen. Immerhin sind Google, Amazon und Ebay auch Mitbewerber – gerade im Zahlungsverkehr.

**Dr. Totok:** Tatsächlich lassen sich die Universalbanken von spezialisierten Anbietern immer mehr die Butter vom Brot nehmen. Dadurch werden lukrative Nischen immer größer. In der Sparkassen-Finanzgruppe gibt es auch Unternehmen, die sich auf nur eine Dienstleistung spezialisiert haben, wie etwa die Kreditvergabe. Am Ende ist es eine Frage der Langfristigkeit: Spätestens wenn ein passiver Kunde einen Kredit aufnimmt, hat es sich doch gelohnt, das Kreditgeschäft nicht irgendwelchen Nischenanbietern überlassen zu haben.

**Lübbing:** Für eine gezielte Kundenansprache sollte man die Kundenpräferenzen und Entscheidungsprozesse kennen. Aus meiner Sicht spricht nichts gegen eine gute Mischung aus Analysen eigener und fremder Daten.

*Margaretha Hamm, Anja Töpfer*