

Vertriebswege

# Eine ganzheitliche Sicht auf den Kunden erlangen

Die neuen digitalen Vertriebswege stellen die Banken vor große Herausforderungen. Wie diese Aufgaben zu bewältigen sind, diskutierten Banking-Experten aus der Schweiz mit Banken+Partner-Chefredakteurin Margaretha Hamm.



Fotos: © Tabea Vogel

## Die Gesprächsteilnehmer



**Adrian Berger**  
Leiter Abteilung  
Finance &  
Security Solutions,  
Ergon Informatik



**Christoph Erb**  
Bereichsleiter  
Customer Care,  
Finnova



**Matthias Forster**  
Head IT,  
Vice President  
Hottinger & Cie



**Michael Gassmann**  
Director Finance &  
Insurance,  
Netcetera

**Die Kreditinstitute stehen nach wie vor unter einem starken Kostendruck. Gleichzeitig steigen auch die Anforderungen der Kunden. Wie können die Banken dem gerecht werden?**

**van Baars:** Es ist sicherlich ein gehöriger Balance-Akt, diese beiden Themen zu vereinbaren. Doch sie entscheiden über die Wettbewerbsfähigkeit eines Instituts. Wenn man den Kostendruck auf der einen Seite und die Kundenanforderungen auf der anderen in den Griff bekommt, kann man sich entscheidende Vorteile verschaffen.

**Meier:** Das ist sicherlich richtig. Die Banken müssen sich aber zusätzlich noch mit einer dritten Aufgabe beschäftigen – der Umsetzung regulatorischer Anforderungen. Es besteht die große Gefahr, dass die Institute sich nur um die Dinge kümmern, die sie machen müssen und keine Kapazitäten mehr frei haben um Dinge zu tun, die sie in ihrem Business voranbringen. Die Banken laufen dann Gefahr, dass sie ihre Kunden an neue Wettbewerber verlieren oder an Institute, die die Balance zwischen diesen Aufgaben besser gefunden haben.

**Hunziker:** Hinzu kommt, dass die Kundenanforderungen nicht nur in dem Wunsch nach guter Beratung und ren-

ditestarken Produkten bestehen. Sie erwarten – gerade in den Zeiten, in denen die mobilen Vertriebswege immer mehr an Bedeutung gewinnen – die ständige Verfügbarkeit und eine gute Performance der Bankanwendungen.

**Berger:** Tatsächlich ändert sich durch die mobilen Vertriebswege einiges. Die Banken müssen sich auf Schnelligkeit trimmen, um den Anschluss nicht zu verlieren. Derzeit kommen neue Wettbewerber mit innovativen Ideen an den Markt, die die neuen Kommunikationswege besser nutzen als die Banken.

**Gassmann:** Vielleicht gibt es da auch einen Zusammenhang. Denn die Institute wollen dem Kostendruck entgehen und sich gleichzeitig mittel- bis langfristig in der mobilen Welt richtig aufstellen.

**Tenini:** Genau. Die Frage lautet doch: Wie bekommen wir mehr Verfügbarkeit in unsere Applikationen und können gleichzeitig die Kosten reduzieren. Allerdings fällt es den Unternehmen nach wie vor schwer herauszufinden, wo Verfügbarkeitsprobleme bestehen und was die Ursache dafür ist.

**Thürig:** Die Kunden erwarten, dass die Bank immer und überall verfügbar ist, sie das aber nichts kostet. Das ist technisch anspruchsvoll, für die Kunden



**Diskussionsrunde:**  
*Die Banken bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Kostendruck, Kundenansprüchen und regulatorischen Anforderungen*

jedoch selbstverständlich. Zudem wird sich auch der Beratungsprozess deutlich verändern. Er wird immer anspruchsvoller, weil die Kunden immer besser informiert sind und weil sie immer stärker den Ablauf bestimmen.

**Forster:** Die IT hat die Aufgabe, den Berater dabei zu unterstützen. Eine gute Technik hilft allerdings nicht, wenn ein Institut sein Geschäftsmodell nicht genau bestimmt hat. Man muss wissen, wofür man die Technik einsetzen will und auf welche Angebote man ganz bewusst verzichtet.

**Rausch:** Wir beobachten derzeit nicht nur in der Schweiz, dass sich die Geschäftsmodelle der Banken sehr stark ändern. Die Kunden haben eine andere Erwartungshaltung und Einstellung zu ihrer Bank als früher. Sie sind sehr viel Konditionenbewusster und nutzen neue Informationswege wie Social Media. Aber auch durch die immer stärkeren regulatorischen Anforderungen und den Kostendruck verändern sich die Geschäftsmodelle. Die Banken müssen also überlegen, wie sie sich am Markt positionieren, wie sie künftig ihre Wertschöpfung erreichen können und worin sie sich von anderen Instituten unterscheiden.

### **Sie alle sagen, dass die Kunden heute voraussetzen, dass sie ihre Bank rund um die Uhr online erreichen. Was bedeutet das für die Kreditinstitute?**

**Grüter:** Die Anforderungen an die Verfügbarkeit haben sich gewandelt. Vor einigen Jahren waren die Banken in der Schweiz noch nicht bereit, ihre Daten an ein externes Rechenzentrum auszulagern. Das hat sich geändert. Heute müssen die Rechenzentren sehr stark gegen einen Ausfall abgesichert werden, gleichzeitig müssen die Banken ihre Kosten senken. Die Bereitschaft, externe Anbieter zu nutzen hat daher stark zugenommen.

**Erb:** Das Zusammenspiel zwischen den Banken, Rechenzentren und Dienstleistern ist inzwischen so gut, dass die Verfügbarkeit der Anwendungen kein Thema mehr ist. Verfügbarkeit hat aber auch noch einen anderen Aspekt. Nämlich den, dass die Kunden 24 Stunden am Tag erwarten, dass sie ihre Bankgeschäfte erledigen können.

**Thürig:** Und nicht nur das. Die Kunden erwarten auch, dass auf allen Kanälen die gleichen Informationen verfügbar sind, und die Bank immer weiß, was der Kunde auf welchem Kanal gemacht hat. Im Augenblick können wir das noch



**Franz Grüter**  
CEO,  
green.ch



**Andreas Hunziker**  
Client Manager  
Schweiz &  
Österreich,  
Compuware



**Dr. Anton Meier**  
Managing  
Director,  
GFT Technologies



**Klaus Rausch**  
CTO,  
Avaloq



**Urs Tenini**  
Sales Director  
Switzerland,  
Compuware



**Martin Thürig**  
Managing Director  
Services,  
Aargauische  
Kantonalbank



**Tim van Baars**  
APM Sales  
Director DACH,  
Compuware

nicht sicherstellen. Das ist unser großes Problem, daran müssen wir arbeiten.

**Berger:** Ganz richtig. Die Vertriebskanäle müssen heute sehr viel stärker verbunden werden, denn der Kunde kombiniert sie heute anders als früher. Deshalb ist eine integrierte Sicht auf die Kunden eminent wichtig. Nur dann kann eine Bank ihren Kunden Dienstleistungen so zur Verfügung stellen wie sie es wünschen.

**Allerdings hat eine Bank ihre digitalen Vertriebskanäle nur bis zu der Stelle im Griff, an der die Daten das Institutsnetz verlassen und über die Telekommunikationsnetze weitergeleitet werden. Wie kann man sicherstellen, dass Anwendungen auch dann verfügbar sind?**

**Tenini:** Das ist sehr schwierig. Wenn die Telefonanbieter oder Internetprovider Probleme haben, ist die Verfügbarkeit nicht gegeben, selbst wenn bei der Bank alles reibungslos läuft. Wir sehen immer wieder, dass Unternehmen zwar gut darüber informiert sind, wie es um die Verfügbarkeit ihrer eigenen Applikationen steht. Aber was davon beim Kunden wirklich ankommt, wissen sie häufig nicht.

**van Baars:** Zudem haben die Institute in der Regel keine Informationen darüber, inwieweit der Kunde bereit ist auf einen Kanal auszuweichen, wenn

der Kanal nicht verfügbar oder nicht performant ist. Unsere Erfahrung zeigt, dass Banken oft nicht beurteilen können, welche Kosten der Ausfall eines Kanals verursacht, zumal auch die unterschiedlichen Kanäle verschiedene Kosten verursachen.

**Rausch:** Deshalb versuchen die Banken ja auch teure Kanäle wie die Filiale oder das Call Center durch günstigere zu ersetzen. Wenn man beispielsweise die Kontostandsabfragen per Telefon reduzieren kann, dann führt alleine das zu deutlichen Kostensenkungen im Call Center.

**Meier:** Ein gutes Beispiel für die Lenkung der Kunden in bestimmte Kanäle ist das E-Deposito-Konto der Postfinance. Es ist für die Kunden kostengünstig, aber nur online verfügbar. Solche Angebote wird es in Zukunft wohl immer mehr geben. Man muss den Kunden an seinen Bedürfnissen abholen und seine Wünsche erfüllen, aber auch die Kosten im Blick haben.

**All das macht deutlich, vor welchen großen Aufgaben die Kreditinstitute stehen. Was müssen die Banken tun um diese Herausforderungen zu bewältigen?**

**Forster:** Ein wichtiges Stichwort ist die Integration der Vertriebswege auf der einen Seite und die Aufspaltung der Wertschöpfungskette auf der anderen.



**Gesprächspartner:**

*Nur die Integration der Vertriebswege ermöglicht einen vollständigen Blick auf die Kunden.*



Zu beidem benötigt man Partner. Jede Bank muss für sich entscheiden, welche Dienstleistungen, Kanäle und Produkte sie anbietet und was sie davon selbst macht und wo sie Partner einbindet. Dabei muss ein Institut nicht unbedingt der Pionier sein, aber es darf auch den Anschluss nicht verpassen.

**Rausch:** Wenn eine Bank durch das Aufbrechen der Wertschöpfungskette ihre Prozesse neu strukturiert, kann sie nicht nur die Kosten senken, sondern auch Ressourcen im Management freisetzen und sich verstärkt auf ihre Kunden konzentrieren. Es ist extrem wichtig, auch auf den digitalen Kanälen die Kunden zu binden. Deshalb sollten die Banken kreativ sein und immer wieder neue Dinge ausprobieren.

**van Baars:** Die Banken sollten sich im Klaren darüber sein, dass die Kunden immer wieder neue Kanäle nutzen. Sie sollten ihre Vertriebswege deshalb im Griff haben und Lösungen für die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kunden bieten.

**Erb:** Genau, denn die Institute, die den einfachsten und schnellsten Kundenzugang haben, werden zu den Gewinnern gehören. Die Nähe zum Kunden, die ständige Verfügbarkeit der Dienstleistungen sowie die Einfachheit des Kundenzugangs sind wettbewerbsentscheidend. Deshalb müssen sich die Banken

überlegen, wo sie positionieren. Dabei kann auch die Besetzung einer Nische sinnvoll sein.

**Thürig:** Für uns als regional verankerte Bank, für welche Kundennähe eine große Bedeutung hat, ist der Vertriebswegemix und die Beratung ein entscheidender Faktor. Wir müssen den Kunden gesamtheitlich über verschiedene Kanäle Mehrwerte bieten können. Dies ist jedoch eine große Herausforderung. Deshalb sollten wir mit einfachen, für den Kunden verständlichen Lösungen anfangen und diese im Beratungsprozess ausprobieren. So könnte man neue Services mit einer eingeschränkten Kundengruppe testen. Werden diese angenommen, kann man sie allen Kunden anbieten, wenn nicht, werden sie nicht weiter verfolgt.

**Tenini:** Das ist sicherlich der richtige Weg. Früher hat man lange Tests gemacht, ehe man mit neuen technischen Services an den Markt gegangen ist. Heute sollte man Dinge ausprobieren und die gewonnenen Informationen nutzen, um sich dann weiterzuentwickeln.

**Meier:** Damit so etwas möglich ist, müssen die Banken eine IT-Architektur schaffen, mit deren Hilfe sie die Vertriebswege integrieren können. Das ist zwar erst einmal eine Kraftanstrengung, doch man gewinnt dadurch die Agilität

die man benötigt, um sich an Veränderungen anzupassen.

**Gassmann:** Zumal wir ja alle nicht wissen, welche neuen Kanäle in den kommenden Jahren noch entstehen werden. Wir müssen verstehen, wie sich die Welt verändert und was das für die Bank bedeutet, um angemessen darauf reagieren zu können.

Banken müssen sich darauf einstellen, dass sich die Welt schnell ändert.

**Hunziker:** Durch neue Kanäle steigt auch die Komplexität der IT in der Bank. Für den Kunden wird die Nutzung der Bankdienstleistungen zwar einfacher, doch die Application Delivery Chain wird um weitere Komponenten erweitert. Und neue Prozessketten verlangen nach neuen Verbindungen und generieren neue Abhängigkeiten.

**Grüter:** Bei all dem dürfen wir jedoch nicht vergessen, dass die Banken in den vergangenen Jahren keine Kunden gewonnen oder verloren haben, weil sie bessere technische Features oder Services geboten haben, sondern weil sie in der Krise das Vertrauen der Kunden verloren oder gewonnen haben. Die Kreditwirtschaft muss sich wieder auf ihre Kernwerte – Vertrauen, Zuverlässigkeit und Stabilität – konzentrieren wenn sie dauerhaft erfolgreich sein will.

Margaretha Hamm

