

Situatives Banking

Moderne Kunden- bindung

Eine im Jahr 2013 begonnene Studie mit bislang über 1.500 befragten Potenzialkunden liefert neue Ansatzpunkte für die Ausgestaltung effektiver Kunden- und Vertriebsprozesse. Dabei geht es auch um ein Brechen mit alten Selbstverständlichkeiten und eine nötige Neuausrichtung in disruptiven und dynamischen Zeiten.

Uwe Döring-Katerkamp





Uwe Döring-Katerkamp ist Geschäftsführer des iaw-Köln, Institut für angewandtes Wissen.

E-Mail: doering@iaw-koeln.de

Schon vor einigen Jahren zeichneten sich Veränderungen in der Finanzwelt ab, die die vertrauten Strukturen des Markts zu verändern schienen. Große, eigentlich branchenfremde Anbieter wie Paypal oder Apple betraten den Markt. Zugleich machte sich die Fintech-Szene bemerkbar: kleine agile Startups, die meist spezialisierte und neuartige Angebote offerierten.

Eine wesentliche Neuerung war die Transparenz, die sich durch das Internet ergab: die schnelle und unkompliziert erscheinende Vergleichbarkeit von Angeboten. Ein weiterer Aspekt dieser Veränderungen war eine Segmentierung der Leistungsangebote. Nahm ein Kunde bislang einen einheitlichen Markt für seine finanziellen Bedürfnisse wahr, so wurde der im Allgemeinen von traditionellen Universalbanken um die Ecke bedient.

Heute nimmt er zunehmend Spezialmärkte, beispielsweise für Transferleistungen, Depotverwaltung, Konditionsvergleiche oder Finanzierungen wahr. Die Basis für diese Entwicklungen lieferte eine Informations- und Kommunikationstechnologie, für die heute das Stichwort „Digitalisierung“ steht.

Digitalisierung und Banken

Digitalisierung steht zunächst einmal für die einfache Tatsache, dass Daten elektronisch verwaltet und bearbeitet werden. Besonders in den Fokus gerückt ist das Thema durch immer mehr Vernetzung, aus der sich mediale Kontaktpunkte zum Kunden er-

geben. So wechseln auch immer mehr vertraute Service- oder Vertriebsprozesse von der analogen in die digitale Welt. Dadurch fallen auch entsprechend mehr Daten an, die das Verhalten von Menschen archivier- und auswertbar machen.

Das rückt aus der Perspektive einer Bank zwei zentrale Handlungsfelder in den Blickpunkt. Erstens gilt es zu erkennen, welche Prozesse – insbesondere Vertriebsprozesse – direkt zum Kunden auf neue Weise möglich sind. Es gilt herauszuarbeiten, wie die Effizienz dieser Prozesse verbessert werden kann. Mehr Effizienz bedeutet sowohl eine mögliche Qualitätssteigerung der Kommunikation und Interaktion für den Kunden als auch eine Rationalisierung, das heißt Kostenvorteile für die Bank. Gerade spezialisierte Anbieter sehen in effektiveren Prozessen ihren Vorteil.

Zweites geht es darum, wie über diese Schnittstellen und die dort anfallenden Daten das Wissen über Kunden vermehrt und verdichtet wird und die individuelle Ansprache und Kommunikation mit ihm gestaltet werden sollte. Hier liegt sowohl eine große Herausforderung als auch eine Chance. Während ein Berater eine überschaubare Anzahl von Kunden und Kontakten hat, liefert der mediale Kontakt eine ungeheure Menge von Möglichkeiten, etwas über Kunden zu erfahren und ihnen zielgerichtete Botschaften zu senden. Beides effektiv zu gestalten, ist eine zentrale Herausforderung an die Themenfelder Digitalisierung, Big Data und Data Analytics.

Eine aus Sicht der Bank weniger erfreuliche Folge von Digitalisierung ist die Tatsache, dass durch Transparenz und die Wahlmöglichkeiten an den digitalen Schnittstellen die Konkurrenz oft

nur einen Mausklick oder einen Fingerwisch entfernt ist. Die Art und Weise, wie und mit welchem Inhalt der Kunde angesprochen wird, muss sich also immer stärker gegen eine vielartige und omnipräsente Konkurrenz durchsetzen.

Entscheidend wird hier zunehmend das Wissen um die Erwartungen und die Gründe, die das Verhalten des Kunden steuern und letztlich für seine Entscheidungen ausschlaggebend sind. Denn nur wer ihn besser versteht, kann auch mit dem besseren Angebot zum Zug kommen.

Das iaw-Köln interessiert in Anbetracht dieser Herausforderungen, wie Kunden auf diese Veränderungen reagieren und wie sie im Rahmen dieser vielen neuen Möglichkeiten zukünftig ihre Finanzen regeln werden. In einem Forschungsverbund, in dem unter anderem auch verschiedene Finanzdienstleister vertreten sind, wurden seitdem über 1.500 Potenzialkunden aller Altersstufen daraufhin untersucht.

Die Dynamik der Kundenerwartung

Die Untersuchung ging in drei Schritten vor:

- Offene, qualifizierte Interviews zur Gewinnung von Thesen,
- Kurzinterviews zur Feinjustierung und
- Fragebögen zur quantitativen Absicherung.

Ausgewählt wurden Potenzialkunden in vier relevanten Altersphasen.

Anfangs gingen die Forscher dabei von erkennbaren Kundentypen aus, die üblicherweise als Grundlage für eine Segmentierung und Vertriebssteuerung dienen. Schon die ersten Interviews waren aber überraschend. Statt unterschiedliche Kundentypen anzutreffen, die sich jeweils als

Typ in ihrem Verhalten unterscheiden, trafen die Wissenschaftler fast ausschließlich auf Kunden, die unterschiedliche Erwartungen hatten – je nachdem, um welche Angelegenheit es sich handelte. Das heißt, ein Kunde hatte in Bezug auf unterschiedliche Situationen (Lebensphase, Produkt, Erst- oder Folgeerwerb etc.) teilweise sehr verschiedene Vorstellungen davon,

- wie und mit wem er seine finanziellen Dinge regeln möchte,
- welche Entscheidungskriterien für ihn jeweils wichtig sind,
- wen er in einer bestimmten Situation als Anbieter akzeptiert und
- was er von ihm erwartet.

Erwartungsprofile, die man eigentlich einzelnen Kundentypen zugeordnet hätte, ergaben sich jetzt eher für Situationstypen. So gingen etwa die Ansprüche von Kunden beim alltäglichen Zahlungsverkehr (Girokonto) dahin, dass es sich um einen verlässlichen, seriösen Anbieter handelt, der technisch sicher abwickelt, der keine Finanzkompetenz vorweisen muss, dafür aber kostenlos ist.

Damit kamen insbesondere bei jüngeren Kunden zu einem hohen Prozentsatz auch Anbieter wie Amazon und Co. infrage. Dieselben Kunden erwarteten jedoch bei einer Immobilienfinanzierung etwas völlig anderes. Beispielsweise hohe Kompetenz, persönliches Gespräch oder vertrauensvolle langfristige Begleitung. Hier wiederum sahen nur ganz wenige Amazon und Co. als mögliche Anbieter an.

Statt also typische Kunden zu unterscheiden, zeigte sich, dass es sich eher um typische Situationen handelte, die sich jeweils darin unterschieden, welche Erwartungen Kunden an einen potenziellen Anbieter und dessen

Angebote in dieser Situation haben.

Daraus folgte eine spannende Analogie zu den Entwicklungen auf der Anbieterseite. Die Segmentierung und Fragmentierung, die sich dort entwickelte, wiederholt sich sozusagen in den Köpfen der Kunden. Der Kunde hat immer weniger eine einheitliche Vorstellung davon, was er in Bezug auf seine gesamten Geldangelegenheiten von einer Bank erwartet.

Er hat vielmehr unterschiedliche Erwartungsprofile, die er primär für diese Situation vergleicht. Für jedes Erwartungsprofil kommt potenziell ein anderer Anbieter infrage. Schon heute wird dies von vielen Kunden so gelebt. Damit werden Wechsel zu neuen Angeboten und Anbietern, wenn sie dem situativen Erwartungsprofil entsprechen, mehr und mehr Normalität.

Insofern genügt es zukünftig nicht, den Kunden einmalig zu gewinnen. Banken müssen sich hingegen immer wieder aufs

Neue in unterschiedlichen Situationen gegen unterschiedliche Anbieter und Angebote durchsetzen. Der Kunde der Zukunft fragt sich nicht, mit welcher Bank er seine finanziellen Angelegenheiten regeln möchte, sondern welcher Anbieter ihm in dieser Situation als attraktivster Partner erscheint.

Vom Kundentyp zum situativen Erwartungsprofil

Diese strukturellen Verwerfungen müssen Auswirkungen auf die strategischen Überlegungen einer Bank haben. Bislang war es üblich, seine Kunden zu segmentieren und auf Basis dieser Segmente seine Vertriebssteuerung zu organisieren. Doch scheint diese Form der Planung immer weniger Erfolg versprechend zu sein, je dynamischer sich das Marktverhalten aller Akteure darstellt.

Statt nach den Erwartungen bestimmter Kundentypen zu fragen, muss zukünftig nach den Erwartungen gefragt werden, die mit bestimmten Situationen ver-

Große Datenmengen machen das Verhalten von Kunden auswertbar





bunden sind und nach den Anzeichen, wann diese Situation eintreten wird.

Aus einer „Planungskompetenz“ wird so mehr und mehr eine „Dynamikkompetenz“, die ihren Fokus eher auf der Situation hat statt auf dem Kundentyp. Die zentrale Herausforderung besteht nun darin, den Kunden zu begleiten, zu beobachten, sein Verhalten zu analysieren und zu verstehen sowie im richtigen Moment in der vom Kunden in dieser Situation erwarteten Weise zu interagieren.

Diese Herausforderung lässt sich in zwei Handlungsfelder aufteilen:

- Wann wird eine Situation eintreten, das heißt, bei welchem Kunden wird zu welchem Zeitpunkt welches Thema anstehen?
- Welche Erwartungen haben Kunden typischerweise in dieser Situation an einen Anbieter?

Beim ersten Punkt kommt wieder die Digitalisierung ins Spiel. Denn wie bereits angesprochen, haben die Berater zu den wenigsten Kunden einen so intensiven Kontakt, dass sie die Bedarfe der ih-

nen zugeordneten Kunden in toto und zeitpunktbezogen erkennen können. Durch die Analyse von Daten, durch Algorithmen, die nach Mustern suchen, werden sich hier immer bessere Eingrenzungen erzielen lassen, welche Kunden wann für welche Produkte affin sind.

Doch hier kommt Punkt zwei ins Spiel. Die bisherigen Untersuchungen haben gezeigt, dass Kunden insbesondere bei komplexen Produkten meist selbst initiativ werden und auch Vergleiche anstellen. Hier reicht es also nicht, nur zum richtigen Zeitpunkt am Kunden zu sein, sondern es gilt, sich in dieser Situation durch Qualität, durch Alleinstellungsmerkmale durchzusetzen. Hierzu ist es wichtig zu wissen, was Kunden in dieser Situation erwarten und eben nicht von einer Bank insgesamt oder der Filiale oder dem Webaufttritt.

Damit werden wiederum zwei Fragestellungen relevant.

- Von welchen typische Situationen ist hier überhaupt die Rede und wie ist eine solche Situation definiert, beschreibbar und

wie sind die Erwartungen des Kunden in einer bestimmten Situation?

- Wie kommt eine Bank an dieses Wissen und wie nutzt sie es, um einen Kunden in einer bestimmten Situation zu gewinnen?

Kundenverhalten war genau genommen schon immer situatives Verhalten und damit themenbezogen ausgerichtet. Typische Situationen können einfach sein. Beispielsweise ein simpler Transfer im Onlinebanking, bei der sich die Erwartungen auf eine einfache und sichere Benutzeroberfläche im Web oder in einer App beziehen. Wobei auch hier einfach nicht simpel bedeutet.

Komplex wird die Situation, wenn es sich um Themen wie etwa eine Baufinanzierung handelt. Aus Sicht eines Kunden ist diese Situation eher als umfangreicher Prozess beschreibbar. Es geht für ihn darum, langfristig sicher und gut zu wohnen und damit um weit mehr als nur um ein Finanzprodukt. Es eröffnet sich eine ganze Themenwelt, mit Bedürfnissen und Erwartungen.

Solche Themenfelder dienen zum einen als logische Vermittler von Bedarf und Produkt. Bei einem situativen Verständnis dienen sie zum anderen jedoch erweitert als Grundlage dafür, die umfassenden Erwartungen eines Kunden zu einer bestimmten Situation oder hier gar zu einer bestimmten Themenwelt zu erfassen und nach Ansatzpunkten zu fahnden, bei denen die Bank Zusatznutzen bieten kann. Im besten Fall als Alleinstellungsmerkmal.

Ein Beispiel aus einer anderen Branche mag dies verdeutlichen. So verstehen sich viele Hotels heute nicht nur als Übernachtungsanbieter, die mit schönen Zimmern werben. Sie verstehen

Baufinanzierungen eröffnen eine vielfältige Themenwelt

den Bedarf des Kunden als das Bedürfnis nach einem umfassenden Wohlfühlaufenthalt mit vielfältigen Aktivitäten. Dies führt zu entsprechenden Angeboten und Kooperationen der Hotels, die über ihre Kernkompetenz hinausgehen. Das situative Angebot ist mehr als das passende Übernachtungsprodukt.

Was bedeutet dies übertragen beispielsweise auf eine Immobilienfinanzierung? Aus Sicht des Kunden ist die Situation „langfristig sicher und gut wohnen“ ein riskanter Prozess mit unterschiedlichen Facetten. Diesen Prozess zu verstehen, ist mit vielen Fragen verbunden. Wie fängt der Kunde an, sich zu informieren? Welche Fragen hat er zu Beginn und welche Antworten sind wirklich hilfreich? Bekommt er rechtzeitig einen Notartermin, wenn es schnell gehen muss? Ist dieser Handwerker wirklich vertrauenswürdig?

Diese Themenliste lässt sich weiter ausbauen und sie bietet die Chance für die Bank, zu erkennen, wo sie dem Kunden langfristig immer wieder hilfreich zur Seite stehen kann, damit sein Bedarf nach „langfristig sicher und gut wohnen“ dauerhaft erfüllt wird. Gerade wenn es um lokale, persönliche Hilfen geht, können sich hier Alleinstellungsmerkmale finden lassen, die kein Onlineangebot so schnell bietet, das sich auf das reine Finanzierungsprodukt konzentriert.

Die Grundlage für ein situatives Banking ist die Definition von relevanten Situationen sowie das umfassende Verständnis, wie die Bedürfnisse aus Sicht des Kunden in einer bestimmten Situation sind – und zwar über das reine Finanzprodukt hinaus.

Segmentierung erhält so eine zusätzlich neue Facette. Diese basiert auf typischen Situationen, in

Ergänzung zu Kundentypen. Sie ordnet diesen Situationen nicht nur Produkte zu, sondern Zusatzleistungen und Services, die aus Sicht des Kunden einen Mehrwert darstellen und im besten Fall von ihm als ausschlaggebendes Alleinstellungsmerkmal gesehen werden.

Wissen gewinnen und nutzen

Das Verständnis für solche Situationen kann noch deutlich verbessert werden. Dabei ist es wichtig, mit allen zu sprechen, die mit typischen Situationen konfrontiert sind – also Kunden und Mitarbeiter – und mit ihnen offen, aber zugleich systematisch und konzentriert jeweils eine Situation detailliert zu beleuchten.

Statt also wie bisher herauszubekommen, was bestimmte Kundentypen möchten oder welche Erwartungen Kunden an die Bank haben, geht es hier vielmehr um die Erwartungen und das Vorgehen von Kunden in einer bestimmten Situation, hier jedoch detailliert bezogen auf alle Aspekte, die die Entscheidungen des Kunden in einer solchen Situation beeinflussen können. Dazu kommen noch die Erkenntnisse, die sich aus der Auswertung von Daten und digitalem Verhalten ergeben.

Daraus lassen sich dann wiederum Ansatzpunkte für Verbesserungen auf allen Ebenen gewinnen. Angefangen bei der Gestaltung des Infomaterials, dem Gesprächsverlauf bei der Beratung oder der Eingabemaske im Internet bis hin zu neuen Prozessen oder einer entscheidungsbeflussenden Gestaltung der Besprechungsumgebung.

Eines hat der Blick in die Zukunft deutlich gemacht. Die große Herausforderung liegt in der Dynamik, die sich aus dem Verhalten aller Marktakteure er-

gibt. Es reicht nicht, primär Kunden zu gewinnen, sondern es gilt, sich immer wieder in einzelnen Situationen als der bessere Partner zu erweisen.

Hierzu ist es wichtig zu wissen, was Kunden in bestimmten Situationen erwarten, was für sie in diesen Situationen entscheidungsrelevant sein kann. Dies können ganz simpel benutzerfreundliche Oberflächen sein. Dies können aber auch umfassende Themenfelder sein, die aus Sicht des Kunden über das rein finanzielle Produkt hinausgehen. Zu verstehen, was den Kunden in dieser Situation bewegt, was letztendlich seine Entscheidungen bewirkt, daraus lassen sich die Ansatzpunkte gewinnen, um die eigenen Stärken optimal ins Spiel zu bringen.

Eine auf Kundensegmenten basierende Planungskompetenz wird so immer mehr durch eine Dynamikkompetenz ersetzt. Zu wissen, wann eine Situation akut wird, zu wissen was den Kunden hier gewinnt sowie in der Lage zu sein, ihm dies zu bieten, wird immer mehr in den Mittelpunkt rücken.

Durch Datenanalyse lassen sich Zeitpunkte und Bedarfe besser eingrenzen. Durch systematische Kommunikation mit Kunden und Mitarbeitern wird ein umfassendes Verständnis für einzelne Situationen geschaffen und aktuell gehalten. Dieses umfassende situative Verständnis liefert Anhaltspunkte für überzeugende Services, in denen sich die eigenen Alleinstellungsmerkmale positionieren lassen. Das Gute daran ist, dass sich dieser Weg schon heute ohne großen Aufwand einschlagen lässt. 