



Retail-Banking: Die digitale Herausforderung

Finanzinstitute weltweit werden sich strategisch, organisatorisch sowie operativ neu aufstellen müssen, wenn sie die Chancen der Digitalisierung erfolgreich nutzen wollen.

Über die Studie

Diese globale Studie basiert auf der umfangreichen, jahrzehntelangen Expertise von Bain & Company im Finanzsektor, im Bereich der Konsumgüter, der Telekommunikation und der IT sowie aktuell auf ausführlichen Gesprächen mit mehr als 20 Top-Managern von 15 Finanzdienstleistern weltweit. Darüber hinaus untersuchte Bain im Sommer 2012 das aktuelle Kundenverhalten im US-amerikanischen Bankensektor und stellte in Deutschland die umfangreiche Studie „Was Bankkunden wirklich wollen“ vor. Die nun vorliegende Studie „Retail-Banking: Die digitale Herausforderung“ basiert auf einer Übersetzung der englischsprachigen Originalstudie „The Digital Challenge to Retail Banks“. Beide Versionen stehen Ihnen zum Download unter www.bain.de zur Verfügung.

IMPRESSUM

Herausgeber

Bain & Company
Germany/Switzerland, Inc.
Karlsplatz 1, 80335 München
Rotbuchstr. 46, 8037 Zürich

Kontakt

Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Julia Henry
Marketing & Communications
Tel. +49 89 5123 1428

Gestaltung

ad Borsche GmbH, München

Druck

Druckhaus Kastner, Wolnzach



Inhalt

Executive Summary	4
<hr/>	
1. Ausgangslage: Wie die Digitalisierung die Bankenwelt verändert	6
<hr/>	
2. Strategische Weichenstellungen: Alle Macht den Kunden	9
<hr/>	
3. Handlungsbedarf: Die neuen Anforderungen an die digitale Bank	16
<hr/>	
Fazit: Eine zügige Digitalisierung erhöht die Loyalität der Kunden	18
<hr/>	
Die Autoren	19

Executive Summary



Fünf Jahre nach Ausbruch der Finanzkrise sehen sich Retail-Banken weltweit zahlreichen Herausforderungen gegenüber: einer verschärften Regulierung, dem anhaltend niedrigen Zinsniveau, massivem Kostendruck und dem weitverbreiteten Misstrauen ihrer Kunden.

Eine sich weiter verstärkende und besonders große Herausforderung gerät unter diesen Umständen leicht aus dem Blickfeld: der zunehmende Wunsch der Kunden nach einer raschen und weitreichenden Digitalisierung im Bankensektor. Doch wie viele andere Branchen müssen gerade auch die Banken bei digitalen Technologien, mobilen Kommunikationsformen und sozialen Netzwerken am Puls der

Zeit sein und sie zum integralen Bestandteil ihrer Geschäftsmodelle machen. Sie laufen sonst Gefahr, dass nicht nur Wettbewerber, sondern sogar branchenfremde Anbieter, die Kundenbedürfnisse der nachkommenden, mit digitalen Technologien aufgewachsenen Generation, besser und kostengünstiger als sie erfüllen und ihnen Schritt für Schritt einen wachsenden Teil ihres Kerngeschäfts abspenstig machen. Der große Erfolg mobiler Bezahlsysteme in Schwellen- und zunehmend auch in Industrieländern belegt die Bereitschaft von Millionen von Kunden, sich auf neue Technologien einzulassen und sollte bei den etablierten „Spielern“ die Alarmglocken läuten lassen.

Die vorliegende Studie von Bain & Company „Retail-Banking: Die digitale Herausforderung“ beschreibt den Paradigmenwechsel im Kundenverhalten und zeigt auf, welche Themen jetzt angepackt werden müssen. In welchem Maße Kunden bereits auf neue, digitale Technologien setzen, dokumentieren die Ergebnisse einer aktuellen Bain-Umfrage: Danach nutzten im Jahr 2012 bereits 36 Prozent der Befragten in den USA ein mobiles Endgerät für ihre Bankgeschäfte; im Jahr 2011 waren es erst 24 Prozent. Mobile-Banking ist dort bereits ein selbstverständlicher Bestandteil des Serviceangebots der Bank, genauso wie die Filiale, das Internet oder das Call-Center.

Da die Kunden künftig nicht mehr zwischen Online- und Offline-Angeboten unterscheiden werden, müssen die Banken reagieren. Die Integration sämtlicher Vertriebskanäle in einem konsequenten Omni-Channel-Ansatz zählt zu den vier entscheidenden strategischen Weichenstellungen. Damit verbunden sind eine Neugestaltung des Filialnetzes, die Modernisierung der Organisationsstruktur und IT sowie die Stärkung der Marke und der Alleinstellungsmerkmale einer Bank. Gemeinsam eröffnen diese Weichenstellungen den Finanzinstituten neue Möglichkeiten, ihre Effizienz signifikant zu steigern und gleichzeitig zusätzliches Ertragspotenzial zu erschließen.

Ein wesentliches Ergebnis der Analyse deutscher Retail-Banken durch Bain & Company ist die Tatsache, dass sich durch einen Umbau des Filialnetzes in Richtung eines sternförmigen Netzwerkes mit großen Niederlassungen („Flagship Stores“) und kleineren Satelliten-Filialen mindestens 25 Prozent der heutigen Standorte schließen ließen. Beispiele aus anderen Ländern zeigen, dass eine damit Hand in Hand gehende Konsolidierung der IT-Systeme eine deutliche Reduzierung der Prozess- und IT-Kosten erlaubt.

Doch die Konsolidierung und Veränderung der IT-Systeme birgt nicht nur Effizienzpotenziale: Sie bietet den Retail-Banken gleichzeitig einen entscheidenden Hebel für die bessere Ausschöpfung ihrer

Bestandskunden. Je intelligenter die Institute die vorhandenen Informationen über die individuellen Bedürfnisse und Verhaltensweisen ihrer Kunden miteinander verknüpfen, desto besser können sie auf den individuellen Bedarf zugeschnittene Angebote erstellen.

Erfolgreiche Institute im digitalen Zeitalter zeichnen sich vor allem durch vier Eigenschaften aus: Transparenz, Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells, Innovationsgeschwindigkeit und einen klaren Kundenfokus.

Die vorliegende Studie zeigt, dass sich erfolgreiche Institute künftig vor allem durch vier Eigenschaften auszeichnen: Transparenz, Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells, Innovationsgeschwindigkeit und einen klaren Kundenfokus. Gerade die nahezu exponentiell steigende Geschwindigkeit neuer Entwicklungen und die daraus resultierende notwendige Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells erfordert rasches Handeln, wobei die einzelnen Institute auf dem Weg zur digitalen Bank vor einem tiefgreifenden Kulturwandel stehen. Jedoch können Institute, die beherzt die Chancen der Digitalisierung ergreifen und entsprechend investieren, in den kommenden Jahren gleich mehrfach profitieren: Sie vergrößern den Vorsprung gegenüber ihren Wettbewerbern, vertiefen die Kundenbindung, erschließen sich neue Ertragspotenziale und steigern zugleich ihre Profitabilität.

1. Ausgangslage: Wie die Digitalisierung die Bankenwelt verändert

Retail-Banken rund um den Globus beschäftigt neben der verschärften Regulierung, dem anhaltend niedrigen Zinsniveau und dem auch daraus resultierenden Kostendruck derzeit vor allem eine Frage: Wie kann man die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung nutzen, um das eigene Geschäftsmodell zu optimieren? Die meisten Institute haben mittlerweile verstanden, dass sich in der neuen, digitalen Welt die Interaktion mit dem Kunden grundlegend verändern wird und starten bereits zahlreiche digitale Initiativen. Diese gleichen jedoch in vielen Fällen eher einem Stochern im Nebel. Noch weiß niemand genau, welche Maßnahmen in welchem Umfang zum künftigen Geschäftserfolg der Institute beitragen und welche wirkungslos verpuffen werden.

Die meisten Banken setzen dabei auf digitale Anwendungen, so genannte „Apps“, die es ihren Kunden erleichtern, unterwegs über Smartphone oder Tablet-Computer, ihre Bankgeschäfte zu erledigen. Einige entwickeln auch interaktive Angebote, mit deren Hilfe Kontobesitzer ihr Ausgabeverhalten analysieren und ihr Finanzmanagement verbessern können. Andere versuchen, die Anziehungskraft sozialer Netzwerke zu nutzen und intensivieren dort ihren Auftritt, beispielsweise auf Facebook.

Alle diese Initiativen tragen zweifelsohne dazu bei, digitale Technologien, mobile Kommunikationsformen und die sich rasant entwickelnden sozialen Netzwerke in das Retail-Banking-Geschäft einzubinden. Den Banken bleibt auch keine Wahl: Sie stehen angesichts der exponentiell wachsenden Popularität digitaler Geschäftsmodelle weltweit unter massivem Druck und haben keine andere Chance, als die Digitalisierung ihrer Bankgeschäfte mit Hochgeschwindigkeit voranzutreiben und so dem Wunsch der Kunden nach einem Zugang über digitale Portale Rechnung zu tragen.

Die Digitalisierung trifft die Banken mit voller Wucht

Im Vergleich zu anderen Industrien freunden sich viele Banken aber erst reichlich spät mit den technischen Neuerungen an, die andere Branchen bereits von Grund auf verändert haben. Welche

Konsequenzen ein Zögern hier jedoch haben kann, belegt das Schicksal einst unangefochtener Weltmarktführer, die schlicht den Anschluss verpasst haben: So sind sowohl der Fotopionier Kodak als auch die früher marktbeherrschende amerikanische Videothekenkette Blockbuster am Sprung in das digitale Zeitalter gescheitert. Ihr jahrzehntelang erfolgreiches Geschäftsmodell konnte im Wettbewerb mit Anbietern günstiger digitaler Fotografie beziehungsweise mit Online-Video-Streaming-Portalen nicht mithalten. Hightech-Ikonen wie Amazon oder Apple mit der Musikplattform iTunes haben die Verlags- und Musikbranche nachhaltig revolutioniert und alteingesessene Platzhirsche verdrängt.

Auch Banken spüren längst den Wettbewerb neuer, teils völlig branchenfremder Unternehmen. Anbieter wie PayPal oder Google Wallet bedrohen mit ihren mobilen Bezahlsystemen die – noch – bestehende Vorherrschaft der Banken im Zahlungsverkehr.

Für die Retail-Banken steht viel auf dem Spiel (vgl. dazu „Mythen und Wahrheiten: Wie die Digitalisierung die Bankenwelt verändert“ auf Seite 7). Dabei werden diejenigen Institute, welche die Digitalisierungsherausforderung entschlossen annehmen, in der Lage sein, ihr Filialnetz um mindestens 25 Prozent auszudünnen und ihre Kosten in Zeiten sinkender Margen massiv zu senken. Zugleich können sie ihre Prozesse verschlanken, ihr Leistungsspektrum schärfen und immer gezielter auf die Bedürfnisse ihrer Kunden zuschneiden und durch eine Vertiefung der Kundenbeziehung neue Ertragspotenziale erschließen. Das Ergebnis: eine höhere Kundenloyalität und eine höhere Profitabilität.

Allerdings bieten digitale Technologien allein noch keinen Wettbewerbsvorteil. Entscheidend ist vielmehr, ob und wie es Finanzinstituten mit ihrer Hilfe gelingt, durch maßgeschneiderte, einzigartige Serviceleistungen die Zufriedenheit der Kunden in den kommenden Jahren zu steigern. Eine erfolgreiche Digitalisierung bedarf daher weit mehr als eines Bündels von Initiativen, welche das Image einer traditionsverhafteten Bank mit Apps und Hightech-Spielereien auffrischen soll. Technologie um ihrer



Mythen und Wahrheiten: Wie die Digitalisierung die Bankenwelt verändert

Mythos 1:

Banken bleibt noch jede Menge Zeit, um die Digitalisierung voranzutreiben.

Die Wahrheit:

Ein schneller Markteintritt ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Digitalisierung. Die Innovationszyklen haben sich in den vergangenen Dekaden deutlich verkürzt.

Mythos 2:

Alles dreht sich um Apps.

Die Wahrheit:

Sicher, ein kundenfreundlicher Zugang und interessante Funktionalitäten für Smartphones, Tablet-Computer und andere mobile Geräte sind ein „Hingucker“. So lange sie aber nicht in eine umfassende digitale Strategie integriert sind, tragen sie kaum zu einem Ausbau des Geschäfts bei. Und in wachsendem Maße sind Apps ohnehin ein Standardangebot.

Mythos 3:

Investitionen in digitale Technologien zur Kundenbindung sind überflüssig, da Retail-Kunden ihre Bank ohnehin nicht wechseln.

Die Wahrheit:

Ein Gehaltskonto oder ein langfristiger Immobilienkredit haben früher in der Tat Kunden über viele Jahre an ein Institut gebunden. Doch die Wechselbereitschaft steigt, je mehr junge und/oder technologieaffine Kunden mit einem grundlegend anderen

Verhalten in den Markt eintreten: Sie suchen das beste Angebot und haben keine Scheu, hierfür auch ihre Kontoverbindung zu wechseln.

Mythos 4:

Das Thema Digitalisierung ist am besten bei den Spezialisten aus der IT-Abteilung aufgehoben.

Die Wahrheit:

Digitale Technologien sind zwar wirkungsvolle Werkzeuge, aber auch nicht mehr. Die digitale Herausforderung werden nur diejenigen Banken meistern, deren Top-Management einen weitreichenden strategischen und kulturellen Wandel einleitet und auch marktnahe Mitarbeiter bei der Weiterentwicklung der IT-Systeme und -Anwendungen intensiv mit einbezieht.

Mythos 5:

Es reicht aus, erfolgreiche digitale Konzepte von Wettbewerbern zu kopieren – eine Vorreiterrolle ist viel zu riskant.

Die Wahrheit:

Das Gegenteil stimmt: Banken, die vor ihren Konkurrenten eine digitale Strategie umsetzen, können mit einem hohen „First-Mover-Advantage“ rechnen. Der Vorsprung der digitalen Pioniere beruht auf deren Wissensvorsprung infolge permanenter Lerneffekte sowie den schon erfolgten organisatorischen und kulturellen Veränderungen. Wenn Nachzügler unter Druck aufzuholen versuchen, laufen sie eher Gefahr, im Wettbewerb zurückzufallen.

selbst willen lenkt schnell und unter hohen Kosten vom Kerngeschäft ab. Sie erhöht die Komplexität, erschwert die Entscheidungsfindung und beeinträchtigt die Anpassungsfähigkeit der Organisation. Wer daher bei der Einführung digitaler Technologien nicht außerordentlich strukturiert und systematisch vorgeht, läuft Gefahr, die entscheidende Herausforderung aus den Augen zu verlieren: Es geht im Retail-Banking um die Überwindung der noch bestehenden Grenzen zwischen Online- und Offline-Welt durch die Verfolgung eines konsequenten Omni-Channel-Ansatzes und eine über alle Kanäle hinweg nahtlose und bedürfnisgerechte Ansprache der Kunden. Denn Kunden im digitalen Zeitalter unterscheiden nicht mehr zwischen Filiale, Online- und Mobile-Banking oder der Präsenz ihres Instituts in sozialen Netzwerken.

Der Fokus von Retail-Banken liegt traditionell auf der reibungslosen Abwicklung von Transaktionen und weniger auf einer perfekten Erfüllung von Kundenbedürfnissen.

In Interviews mit mehr als 20 Top-Managern von 15 Finanzdienstleistern weltweit fand Bain & Company heraus, dass der Übergang in das digitale Zeitalter für Banken besondere Herausforderungen aus mehreren, tief verwurzelten, institutionellen und kulturellen Gründen besonders schwer fällt. So lag der Fokus von Retail-Banken traditionell auf der reibungslosen Abwicklung von Transaktionen und weniger auf einer perfekten Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Aus diesem Grunde integrieren die Institute nur zögerlich neue kundenorientierte Technologien in ihre Kernprozesse – und dazu zählen Apps ebenso, wie soziale Netzwerke. Noch zurückhaltender sind sie, wenn es darum geht, sämtliche Möglichkeiten dieser neuen Technologien zu nutzen und dafür ihr bestehendes Produkt- und Serviceangebot zu überarbeiten, ihre Preis- und Vertriebskanalstrategien anzupassen, sowie neue Wege bei der Auswahl, Fortbildung und dem Einsatz ihrer Mitarbeiter im Kundenkontakt zu gehen. Solange aber solche strategische Weichenstellungen ausbleiben, laufen die Finanzinstitute mit ihren digitalen

Initiativen Gefahr, nur marginale Verbesserungen zu erreichen, die am Ende zu einem signifikanten Anstieg der IT-Kosten, nicht aber zu einem Auf- und Ausbau von Wettbewerbsvorteilen führen.

Das Verhalten der Kunden ändert sich von Grund auf

Die Herausforderungen auf dem Weg zu einer digitalen Bank, die die Online- und Offline-Welt mit Hilfe neuer Technologien nahtlos verknüpft, sind gewaltig – aber aufgrund des veränderten Kundenverhaltens alternativlos. Zwar bleibt das Grundbedürfnis der Kunden, in einer sicheren Umgebung Geld sparen, ausgeben und transferieren zu können, auch im digitalen Zeitalter unverändert. Doch bei ihren Interaktionen mit ihrer Bank überwinden Kunden oft ohne großes Bewusstsein dafür, die Grenzen zwischen Online- und Offline-Welt. So nutzen sie beispielsweise vor einem Besuch in einer Filiale das Internet, um sich über Produkte und Dienstleistungen zu informieren, Konditionen zu vergleichen oder auch Meinungen anderer Verbraucher einzuholen. Die „Kundenreise“ beginnt damit schon heute im Internet und Kunden verzichten auf einen Besuch in einer Filiale, falls sie das Online-Angebot nicht anspricht. Generell möchten die Kunden von heute selbst den für sie am besten geeigneten Kanal wählen: Das kann eine Filiale sein, die Website der Bank oder ein (Video-)Gespräch mit einem Call-Center. Dabei ist es in ihren Augen eine Selbstverständlichkeit, dass all diese Kanäle reibungslos ineinandergreifen. Zugleich erwarten die Konsumenten von allen Unternehmen, mit denen sie Geschäfte machen – und dies gilt insbesondere für Banken – dass diese ihr persönliches Profil kennen, ihre individuellen Bedürfnisse verstehen und von sich aus mit maßgeschneiderten Lösungen auf sie zukommen. Und sie zögern nicht, in sozialen Medien, wie Facebook, allen Interessierten mitzuteilen, wie sie behandelt wurden.

2. Strategische Weichenstellungen: Alle Macht den Kunden

Angesichts dieses Paradigmenwechsels stehen die Retail-Banken unter hohem Anpassungsdruck. Dabei stehen vier Themen im Fokus:

- Integration der Vertriebskanäle
- Neugestaltung des Filialnetzes
- Modernisierung der Organisationsstruktur und der IT-Systeme
- Stärkung der Marke und der Alleinstellungsmerkmale

Die Integration der Vertriebskanäle – der Omni-Channel-Ansatz

Einige wenige Banken haben den Sprung in das digitale Zeitalter schon geschafft. Diese digitalen Pioniere bieten einen nahtlosen Übergang zwischen den einzelnen Kanälen und erlauben es ihren Kunden, selbst zu entscheiden, wie und wann sie mit ihrem Institut interagieren. Wie eine solche digitale Bank funktioniert, lässt sich am Beispiel der nordamerikanischen TD Bank illustrieren, die sich selbst als Amerikas „most convenient bank“ beschreibt und ihr Geschäftsmodell konsequent am Kunden und seinen Bedürfnissen ausgerichtet hat.

Egal, wo Kunden mit der TD Bank in Kontakt treten – es erwartet sie ein hohes Maß an Serviceorientierung. Die Filialen haben besonders lange Öffnungszeiten und das sieben Tage die Woche. Die Kontobesitzer treffen dort auf dezidierte Kundenmanager und nicht auf Schalterbeamte. Das umfassende Angebot interaktiver, mobiler und webbasierter Dienste ist durchgängig bedienerfreundlich und intuitiv gestaltet, was den Zahlungsverkehr vereinfacht und den Verkauf von Basisprodukten erleichtert. Call-Center-Mitarbeiter verstehen sich als Problemlöser und nicht Problemprotokollanten ihrer Kunden. Sie arbeiten mit hochmodernen Datenbanksystemen und werden am Kundenfeedback sowie an ihrer Fähigkeit gemessen, Anfragen beim ersten Gespräch vollständig zu erledigen.

Dabei bildet der intelligente Umgang mit sämtlichen Kundendaten das Herzstück jeder Omni-Channel-Strategie. Führende Anbieter wie die Citibank Asia bitten Kontobesitzer niemals zweimal

um die gleiche Information. Ausgefeilte, alle Kanäle umfassende Customer-Relationship-Management-Systeme (CRM-Systeme) speichern alle Informationen, die ein Kunde preisgibt – egal, ob bei einem Besuch in einer Filiale, einer Online-Suche nach einem Produkt oder einem Anruf in einem Call-Center. Und sie machen sie danach kanalübergreifend verfügbar – unabhängig davon, wo der Kunde wieder mit seiner Bank in Kontakt tritt. Diese lückenlose Erfassung individueller Informationen erlaubt es dem Institut, Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und ein maßgeschneidertes Angebot zu unterbreiten. (Einen Eindruck über die Möglichkeiten einer digitalen Bank bietet auf Seite 10 der Artikel: „Familie Müller kauft ihr Traumhaus“).

Wenn die Banken den Kunden in den Mittelpunkt einer integrierten Omni-Channel-Strategie rücken, verändern sie zugleich die Funktion der einzelnen Kanäle: Diese dienen dann nicht mehr länger nur der Bereitstellung bestimmter Dienste oder Informationen, sondern bieten immer auch eine Möglichkeit für Zusatzgeschäfte. So bauen viele Institute ihre Website aus, oder führen mobile Anwendungen ein, um das Geschäft mit gängigen Produkten wie Kreditkarten oder Sparplänen anzukurbeln: Die türkische Finansbank erlaubt es beispielsweise Kontoinhabern, mit ihrem Smartphone vor einem größeren Einkauf, ihr persönliches Kreditlimit über eine sichere SMS-Nachricht abzufragen. Die Datenbank der Finansbank erkennt die Mobilnummer und die PIN des Anrufers und sendet ihm automatisch eine Textnachricht mit dem aktuellen Kreditlimit.

Ein integrierter Omni-Channel-Ansatz befreit die Banken von den Fesseln der Filialöffnungszeiten und dem Zugriff auf einen stationären PC: Kunden können ihre Dienste orts-, zeit- und kanalunabhängig nutzen. Darüber hinaus eröffnet diese Omni-Präsenz auch im Marketing ganz neue Möglichkeiten. Kanalübergreifende Kampagnen erzielen gerade in Zeiten knapper Budgets einen wesentlich höheren Effekt als konventionelle Kampagnen, die in den einzelnen Kanälen zu versickern drohen. Die Institute können auf diese Weise die ohnehin geringe Aufmerksamkeitsspanne ihrer Kunden viel besser



Familie Müller kauft ihr Traumhaus

Im Herbst 2015 stehen die Müllers angesichts der bevorstehenden Geburt ihres zweiten Kindes vor dem gleichen Dilemma wie Generationen junger Familien vor ihnen: Ihre Wohnung ist zu klein und das Budget begrenzt. Doch die Müllers können – online wie offline – Angebote ihrer Bank nutzen, die wenige Jahre zuvor noch undenkbar waren.

Nachdem Herr Müller von der Internetseite seiner Bank eine App auf seinen Tablet-Rechner geladen hat, erfasst er erst einmal einige Basisdaten: Dazu zählt das Budget, das er und seine Frau sich zu leisten können glauben, ebenso wie ihre Vorstellungen von der Wohnfläche und der Lage ihres Traumhauses. Auf Basis dieser Informationen richtet er direkt eine Suchanfrage, einen „Alert“, ein. Nach einem ersten Skype-Telefonat mit ihrer persönlichen Bankberaterin liefert das Ehepaar auch schon die notwendigen Informationen, so dass das Institut eine vorläufige Zusage für eine Baufinanzierung machen kann. Auf einem Extra-Konto legen die Müllers danach den erforderlichen Eigenkapitalanteil beiseite. Nur wenige Wochen später weist sein Smartphone Herrn Müller auf dem Weg zur Arbeit auf ein passendes Objekt in der Nähe hin; die weit verbreitete Near-Field-Communication-Technologie macht dies möglich. Im Büro startet er mit seiner Beraterin einen Video-Chat. Sie stellt ihm verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten vor und aktualisiert auf dieser Basis die Informationen in ihrer zentralen Datenbank. Im Laufe des Tages schickt auch der Makler zusätzliche Informationen per E-Mail und vereinbart einen Besichtigungstermin. Parallel liefert die Bankberaterin noch ein Pro-Forma-Zahlengerüst für diese Immobilie.

Nach dem Besichtigungstermin fahren die Müllers direkt weiter zu ihrer Filiale, einer kleinen Außenstelle ihrer Bank, wo sie eine Servicemitarbeiterin ins Büro ihrer Beraterin bringt. Diese aktualisiert ihre

vorbereiteten Unterlagen an Hand der Dokumente, welche die Müllers mitgebracht haben. Danach stellt sie in einem der Videokonferenzräume der Filiale das Ehepaar einem Baufinanzierungsspezialisten vor, der in einer Niederlassung am anderen Ende der Stadt arbeitet. Im Gespräch beantwortet der Experte sämtliche, noch offenen Detailfragen.

Um sich von der Wettbewerbsfähigkeit des Angebots ihrer Bank zu überzeugen, vergleichen die Müllers am Abend daheim dessen Konditionen mit anderen Banken auf diversen Portalen zu Baufinanzierungen. Frau Müller informiert sich darüber hinaus über die Erfahrungen anderer Hausbesitzer in entsprechenden Foren und fragt über Facebook Freunde zu ihrer Meinung.

Nachdem der Verkäufer ihr Angebot akzeptiert hat, kontaktieren die Müllers wieder ihre Bank, um den formalen Kaufprozess zu starten. Die Beraterin bittet das Ehepaar, ihr online noch fehlende Informationen zur Verfügung zu stellen, so dass einer raschen Entscheidung über die Kreditvergabe nichts mehr im Wege steht. Nachdem sie sich auf einer speziellen Internetseite eingeloggt haben, können die Müllers in den Folgetagen die Fortschritte ihres Kreditantrags verfolgen. Der Abschluss des Kaufvertrags erfolgt per Videokonferenz in den Räumen ihrer Filiale.

Transparenz, Schnelligkeit und Kundenfreundlichkeit charakterisieren den Immobilienkauf der Zukunft. Und da alles so reibungslos funktioniert hat, profitiert die Bank auch noch vom Multiplikatoreffekt sozialer Netzwerke und klassischer Freundeskreise. Denn die Müllers raten – aufgrund ihrer positiven Erfahrung – Freunden und Bekannten in der Folgezeit immer wieder, ihr neues Eigenheim doch auch mit Hilfe ihrer Bank zu finden und zu finanzieren.

nutzen, wenn sie ihre Werbung in Massenmedien, ihr Online-Marketing und ihr Erscheinungsbild in den Filialen aufeinander abstimmen.

Eine zentrale Herausforderung bei einer solchen Konsolidierung stellt die Preissetzung dar: Generell gilt es, über alle Offline- und Online-Kanäle hinweg eine transparente und gleichförmige Preisstruktur zu schaffen. Derzeit werben viele Banken noch mit besonders günstigen Online-Tarifen, beispielsweise für Girokonten, um Kunden zu motivieren, diese Produkte über das Internet zu erwerben. Wenn Finanzinstitute an einer solchen Preisstrategie festhalten wollen, müssen sie diese Differenzierung und die dahinter stehenden Leistungsunterschiede überzeugend begründen können. Ein gutes Beispiel wäre die Forderung höherer Preise für zusätzliche Beratungsdienste. Ansonsten riskieren die Finanzinstitute großen Verdruss auf Seiten ihrer Kunden, die entdecken, dass es unterschiedliche Preise für ein und dasselbe Produkt gibt. Zahlreiche traditionelle Einzelhändler – vom Edelkaufhaus bis hin zu großen Anbietern von Unterhaltungselektronik – mussten bereits lernen, dass Konsumenten dieselben Konditionen, on- wie offline, erwarten. Auch die Banken müssen ihren Kunden identische Preise für ihre Produkte offerieren, egal, ob sie an einem Automaten stehen, in einer Filiale sitzen oder ihren Tablet-Computer nutzen.

In der neuen Omni-Channel-Welt ist ein gekonntes Preismanagement somit einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren. Wer keine kanalübergreifende, einheitliche Preisstrategie steuert, läuft Gefahr, seine Kunden zu verärgern, die bei reinen Online-Anbietern bessere Konditionen vorfinden. Aber auch wer reflexartig auf Niedrigpreise der Internet-Wettbewerber reagiert, muss Margenverluste hinnehmen. Da Preise ein so sensibles Thema bei der Beziehung zwischen Kunde und Bank sind, investieren digitale Pioniere gezielt in Marktforschung, um herauszufinden, wie ihre Kontobesitzer auf neue Preisstrukturen reagieren.

Die Neugestaltung des Filialnetzes – „Flagship Stores“ und Satelliten statt einheitlicher Filialtypen

Um die digitale Herausforderung zu meistern, müssen Banken die Erwartungen der Kunden richtig managen – und stehen hier vor einem Dilemma: Einerseits wollen sie von der höheren Effizienz digitaler Technologien profitieren, andererseits dem Kundenwunsch nachkommen, zu jeder Zeit und an jedem Ort präsent zu sein. Bislang haben viele Institute digitale Technologien vor allem genutzt, um ihre operativen Kosten zu reduzieren. Sie loteten ihre technologieaffine Klientel auf ihre Internetseite und zu ihren Geldautomaten und ersetzten vollbesetzte Filialen durch automatisierte Kioske. Aber selbst wenn die Aussichten auf Ersparnisse durch einen solchen Selbstbedienungsansatz verführerisch sind, sind die langfristigen Kosten einer Abschiebung der Kunden in eine anonyme Hightech-Welt viel zu hoch.

In Zukunft werden Kunden die meisten alltäglichen Finanzgeschäfte online tätigen.

Die Vorreiter bei der Digitalisierung verbinden daher mögliche Kostenersparnisse neuer Technologien durch eine Neugestaltung ihres gesamten Außenauftritts mit der Erschließung neuer Ertragspotenziale. Online wie offline versuchen sie die Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen und zu übertreffen. Eine Bain-Analyse aus den Vereinigten Staaten zeigt, dass von allen möglichen Interaktionspunkten zwischen Kunde und Bank, das Mobile-Banking am ehesten dazu geeignet ist, Kunden zu begeistern. Der Gebrauch von Mobilgeräten für Finanztransaktionen steigt in den USA in allen Altersgruppen und in allen Einkommensklassen, unabhängig vom Vermögen, rasant an. So erklärten 36 Prozent der Befragten, dass sie in den vergangenen drei Monaten ein Smartphone oder einen Tablet-Computer für Bankgeschäfte genutzt hätten – 2011 waren es erst 24 Prozent. In Zukunft werden Kunden die meisten alltäglichen Finanzgeschäfte, einschließlich des Abschlusses günstiger Standardprodukte, wie Kreditkarten und Girokonten, online tätigen.

Die Bedeutung der Filiale sinkt indes keineswegs. Im Gegenteil, sie sind im digitalen Zeitalter wichtiger denn je – als Schaufenster für das gesamte Leistungsspektrum der Bank, sowie als Ort für Beratungsgespräche, insbesondere bei komplexen Bankprodukten. Anstatt das Filialnetz also einfach auszudünnen, entwickeln die Vorreiter der Digitalisierung dieses in einer zeitgemäßen Form weiter: Es entsteht ein sternförmiges Netzwerk von Satelliten-Filialen, die sich um zentrale Niederlassungen gruppieren. Im Zentrum des Filialnetzes, das derzeit beispielsweise die Citibank in Asien aufbaut, stehen „Flagship Stores“ an stark frequentierten Verkehrsknotenpunkten. In diesen wird das gesamte Leistungsspektrum, inklusive einer umfassenden Beratung, angeboten. Dabei kommen diese modernen Filialen ohne Kassenschalter aus, verfügen stattdessen über separate Räume für Videokonferenzen, und locken Passanten mit einem kostenlosen Internetzugang, sowie neuartigen und spannenden Formen der Produktpräsentation. In erster Linie dienen diese „Flagship Stores“, wie auch die großen Niederlassungen, der Bedienung anspruchsvollerer Kundenbedürfnisse. Hierzu zählen Gespräche zur Vermögensplanung und Altersvorsorge ebenso, wie die Finanzierung von Immobilienkäufen und geschäftlichen Aktivitäten. Beim Ausbau ihrer Serviceleistungen sollten die Banken durchaus einen Seitenblick auf andere Branchen werfen, wie beispielsweise den Innovationen in der Gastronomie: So könnten Reservierungssysteme à la „Open Table“ Kunden vorab anzeigen, wann welcher Berater frei ist – eine Terminvereinbarung wäre anschließend mit wenigen Mausklicks machbar.

Um diese Full-Service-Standorte herum entstehen kleinere Satelliten-Filialen, die weitestgehend automatisiert sind, in denen aber auch Mitarbeiter für allgemeine Beratung und vor allem Serviceleistungen zur Verfügung stehen. Sie dienen insbesondere der Abwicklung alltäglicher Transaktionen sowie dem Abschluss einfacher Produkte. Komplexere Produkte lassen sich durch die Zuschaltung eines Produktspezialisten per Videokanal aus dem angeschlossenen „Flagship Store“ oder der Zentrale – ebenfalls in der Satelliten-Filiale besprechen und

abschließen. Ergebnis der Analyse des Filialnetzes einzelner Retail-Banken in Deutschland durch Bain & Company war, dass sich mit einem solchen Ansatz, bei einer gleichzeitigen Verbesserung des Serviceneiveaus, leicht bis zu einem Viertel der Filialen schließen ließe.

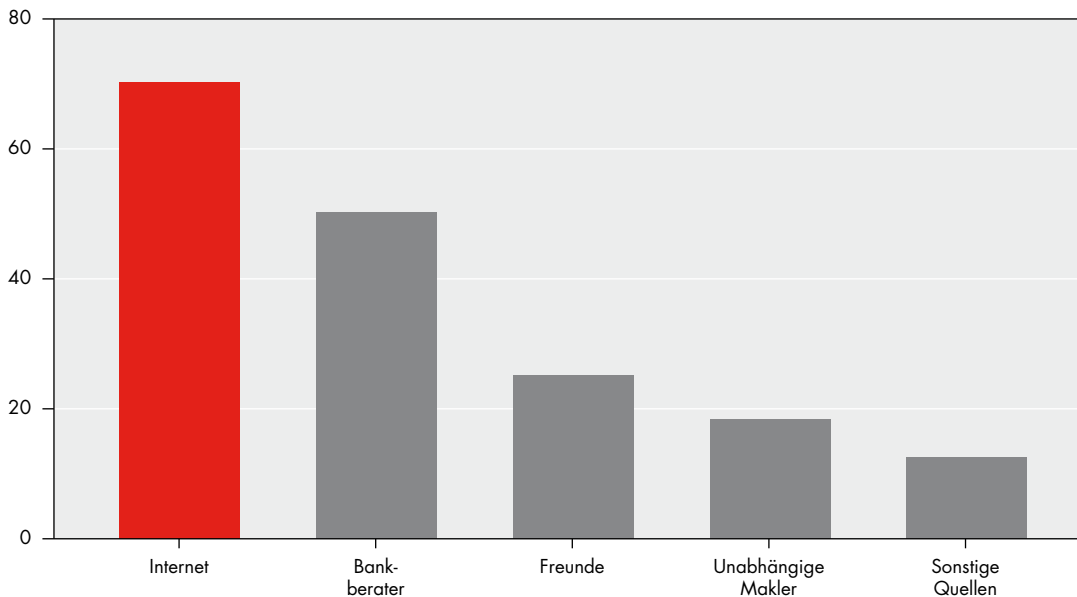
Das wesentliche Differenzierungsmerkmal in einem sternförmigen Filialnetz bleibt die Qualität der Mitarbeiter vor Ort und damit die Bereitschaft der Institute, in die Rekrutierung sowie die Aus- und Weiterbildung von Finanzberatern und Kundenbetreuern zu investieren. Insbesondere im digitalen Zeitalter achten Kunden auf eine qualitativ hochwertige Beratung sowie einen unverwechselbaren Service – über alle Kanäle hinweg. Eine untergeordnete Rolle spielt inzwischen, eine Filiale in fußläufiger Entfernung zu haben, da sie ihre bisherige Funktion als erste Anlaufstelle für Informationen zu Finanzthemen ohnehin eingebüßt haben. In einer Bain-Umfrage zeigt sich, dass heute mehr als 70 Prozent der Kunden ihre Recherche mittlerweile im Internet beginnen und nur jeder Zweite zu Beginn seiner „Kundenreise“ seinen Bankberater einschaltet (vgl. Abb. 1).

Die entscheidende Herausforderung im Wettbewerb mit anderen Banken und Nicht-Banken liegt in der dauerhaften Bindung solch gut informierter Kunden. Dabei geht es darum, die Besucher der Internetpräsenz in Kunden zu verwandeln. In diesem Wettbewerb werden jedoch nur die Finanzinstitute punkten, die neben einem modernen Internetangebot auch eine qualitativ hochwertige Beratung anbieten und ein auf die jeweiligen Kundenbedürfnisse zugeschnittenes Angebot machen können. Diesen Anbietern wird es gelingen, eine langfristige Kundenbeziehung aufzubauen und sich einen größeren Anteil am Budget der Kunden für Finanzdienstleistungen zu sichern.

Bester Beleg: Für mehr als 70 Prozent der Befragten in der aktuellen Studie ist der Betreuer nach wie vor wichtig, oder sogar sehr wichtig. Und auch im Internetzeitalter wird der Dialog mit dem Berater ein Schlüssel für den Erfolg im Retail-Banking blei-

Abb. 1: Das Internet ist die Informationsquelle #1 für Finanzprodukte und Serviceangebote

Durchschnittliche Nutzung von Informationsquellen für Finanzprodukte (in %)



Quelle: Bain Retail-Banking Studie "Digitalisierung" 2012

ben – allein die Form dürfte sich wandeln. Schon heute zeigen vertiefende Kundeninterviews, dass die Beratung in vielen Fällen auch online erfolgen könnte. Insbesondere der Video-Chat dürfte künftig eine wichtige Rolle einnehmen. (vgl. Abb. 2).

Aber was braucht es, um eine qualitativ hochwertige Beratung für eine zunehmend informierte und selbstbewusste Klientel zu gewährleisten? Im Zentrum steht die Einstellung von Fachkräften mit fundiertem Wissen und kommunikativen Fähigkeiten. Eine ständige Fortbildung gewährleistet, dass diese Berater das komplexe Leistungsspektrums ihrer Bank beherrschen und in der Lage sind, die einzelnen Produkte und Dienstleistungen jeweils passgenau auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen. Um die Erfahrung dieser hochqualifizierten Mitarbeiter bestmöglich nutzen zu können, müssen die Finanzinstitute deren Know-how im gesamten Netzwerk und über eine Vielzahl von Medien hinweg

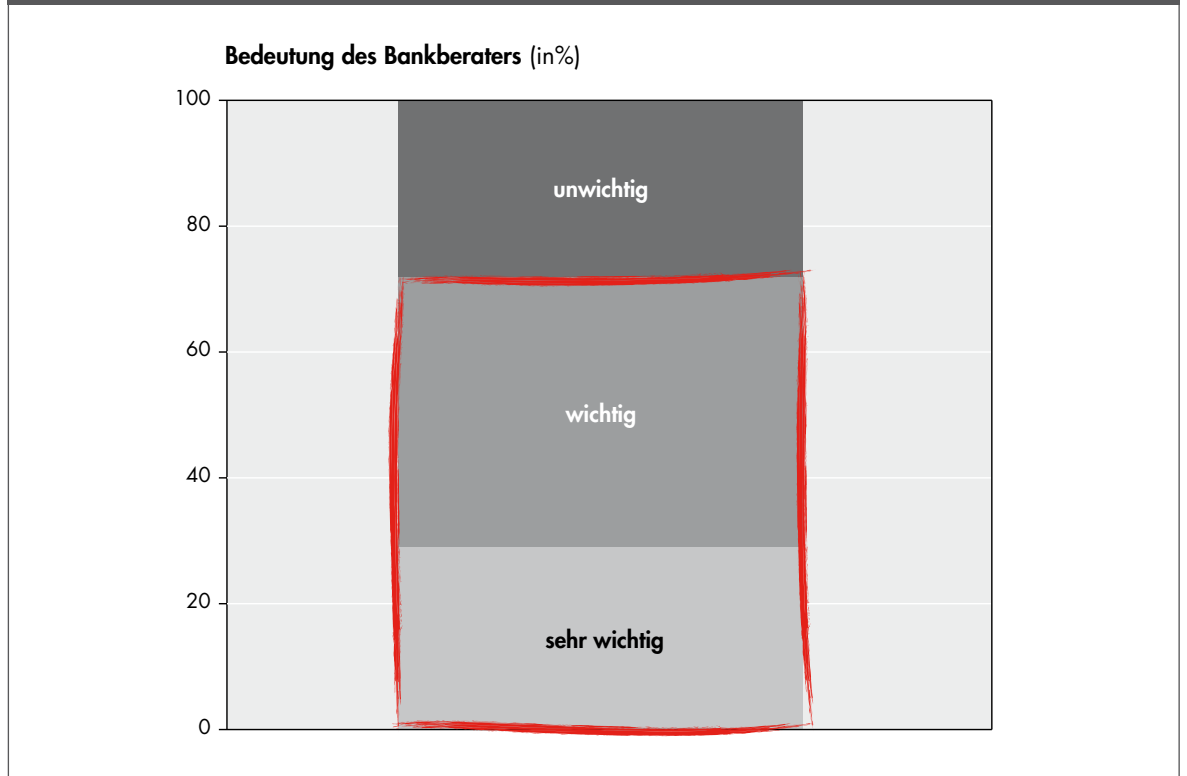
verfügbar machen. Der Arbeitsplatz der neuen Beratergeneration ist somit ortsunabhängig und kann in einem „Flagship Store“, einer Satelliten-Filiale oder einem Video-Call-Center angesiedelt sein. Ihre Arbeit verrichten sie ohnehin, wo, wie und wann ihre Kunden es wünschen – in einer Filiale, beim Kunden zu Hause, per Video-Chat oder über Facebook.

Die Modernisierung der Organisation und der IT: Fokus auf CRM-Systeme

Eine integrierte digitale Bank benötigt eine neue organisatorische und technische Infrastruktur. Nur so lässt sich in allen Kanälen und in allen Medien ein nahtloser, kundenorientierter Service gewährleisten.

Zuvorderst geht es um eine Neuausrichtung der Organisation. Noch herrscht bei den meisten Banken das Regionalprinzip. Das heißt, ihre Organisation spiegelt ihre schrittweise nationale und internatio-

Abb. 2: Bankberater genießen bei den Kunden weiterhin einen hohen Stellenwert



Quelle: TNS Emnid; finanzwertig.de; Bain Analyse

nale Expansion wider und ist auf die Bedürfnisse der Filialen ausgerichtet. Mit dem Aufkommen des Online- und Mobile-Banking haben die Institute parallel eigene Strukturen mit eigener IT-Infrastruktur geschaffen. Angesichts der Überwindung der Grenzen zwischen Online- und Offline-Welt ist jetzt der ideale Zeitpunkt für eine Neuausrichtung gekommen: Im Zentrum der künftigen Organisation stehen Kundensegmente und nicht mehr länger Vertriebskanäle, Produkte und Regionen.

Derart fokussierten, kundenorientierten Banken fällt es leichter, ihr Produktangebot und ihre Prozesse über alle Kanäle hinweg zu vereinheitlichen. Voraussetzung dafür ist allerdings auch eine veränderte IT-Architektur, wobei sich auch hier ein Paradigmenwechsel abzeichnet: Anstatt der eigenen IT-Abteilung die Führung bei diesem Umbau zu überlassen, wird die Verantwortung für die notwen-

digen Großprojekte zunehmend bewusst in kundennahen Bereichen angesiedelt. Die Dimensionen des notwendigen Umbaus der IT verdeutlicht die amerikanische Citigroup, die unter dem Namen „Project Rainbow“ ein milliardenschweres Projekt auf die Straße gebracht hat, mit dem bis zum Jahr 2013 eine einheitliche, globale IT-Plattform für das gesamte Retail-Banking-Geschäft entstehen soll. Die Citigroup verschafft sich dadurch einen vollständigen Überblick über die Aktivitäten eines jeden Kontoinhabers, egal welche Citi-Produkte er nutzt, oder wo und wie er mit der Bank in Kontakt tritt.

Eine kundenorientierte, intelligente IT speichert – kanalübergreifend – alle Informationen über die Kunden. Darüber hinaus stellt sie die Daten allen Kundenberatern und Mitarbeitern mit Kundenkontakt – orts- und kanalunabhängig – über ein einheitliches CRM-System zur Verfügung. Wichtig ist

in diesem Zusammenhang, entlang der gesamten Wertschöpfungskette, online wie offline, auch das Feedback der Kunden regelmäßig zu erfassen und im zukünftigen Kundenkontakt zu berücksichtigen.

In Sachen Kundenorientierung hat die Commonwealth Bank of Australia (CBA) eine Vorreiterrolle eingenommen: Sie sieht das Kundenmanagement bereits als strategische Kernkompetenz und hat ihr IT-Budget entsprechend darauf ausgerichtet. Von dem klaren Fokus auf kundenorientierte Innovationen profitiert die CBA gleich in vierfacher Weise. Erstens konnte das Institut die Effizienz seiner Mitarbeiter deutlich dadurch steigern, dass ihre Kunden inzwischen immer mehr Vorgänge selbst erledigen können. Dies spiegelt sich auch in der Verringerung der Zahl der Rechenzentren, binnen fünf Jahren von 23 auf nur noch zwei, wider. Zweitens erhöhte das erweiterte digitale Leistungsspektrum die Neukundenfrequenz, was – dank einer steigenden Wertschöpfungstiefe und der gezielten Vermarktung neuer Produkte – zu steigenden Abschlüssen und Erträgen führte. Höhere Erträge ergaben sich drittens aus der Vermittlung zusätzlicher Produkte an Bestandskunden. Dies konnte dadurch erreicht werden, dass individuelle Kundenbedürfnisse besser erkannt und folglich maßgeschneiderte Angebote entwickelt werden konnten. Und viertens stärkte die CBA die Loyalität ihrer Privat- und Geschäftskunden durch die hohe Benutzerfreundlichkeit und Funktionsvielfalt ihres neuen IT-Systems. Pro Monat kann die Bank heute rund 3.000 einzelne Verbesserungen und Leistungsanpassungen umsetzen; vor fünf Jahren waren es erst 1.200.

Die Stärkung der Marke und der Alleinstellungsmerkmale: Keine Angst vor Google & Co.

Die fortschreitende Digitalisierung sowie das veränderte Kundenverhalten führen zu einer Umwälzung der Wettbewerbslandschaft im Bankensektor. So müssen die Finanzinstitute bei ihren strategischen Überlegungen jetzt auch potenzielle Konkurrenz von Branchenfremden berücksichtigen. Unternehmen wie der amerikanische Mobilfunkkonzern Verizon, Online-Bezahlssysteme wie PayPal und Inter-

netgiganten wie Google stehen, wie auch zahlreiche Start-ups in Industrie- und Entwicklungsländern, in den Startlöchern, um mit einer höheren Geschwindigkeit, einer größeren Benutzerfreundlichkeit und niedrigeren Kosten in direkten Wettbewerb zu traditionellen Banken zu treten.

Loyale Kunden empfehlen ihr Institut Kollegen und Freunden häufiger weiter und kurbeln so das Neukundengeschäft an.

Da die Markteintrittsschranken bröckeln, beginnen führende Finanzinstitute damit, ihr Umfeld mit Blick auf den wachsenden Wettbewerb durch solche branchenfremde Unternehmen zu analysieren. Diese Finanzinstitute überprüfen sehr genau jeden einzelnen Teil ihrer Wertschöpfungskette, um mögliche Angriffsflächen zu erkennen und frühzeitig Gegenmittel zu ergreifen. Mit geeigneten Maßnahmen stärken sie direkt ihr margenstarkes Geschäft. Sie vertiefen zugleich ihr Wissen um die wahren Bedürfnisse und Wünsche ihrer Kunden, so dass es Wettbewerbern schwerer fallen wird, Paroli zu bieten. Das Gleiche gilt für die Entwicklung maßgeschneiderter Angebote, die Kundenwünsche antizipieren. Der Vorbeugung dienen darüber hinaus Innovationen zur Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit und Investitionen in die Marke zur Stärkung des Kundenvertrauens. Alle diese Maßnahmen steigern die Loyalität der Kunden und erzeugen dadurch mehrere, sich gegenseitig verstärkende Effekte: Denn loyale Kunden empfehlen ihr Institut Kollegen und Freunden häufiger weiter und kurbeln so das Neukundengeschäft an. Überdies erwerben sie mehr Produkte und nehmen mehr Dienstleistungen in Anspruch, was die Wahrscheinlichkeit eines Wechsels zur Konkurrenz mindert und die Profitabilität seitens der Bank erhöht.

3. Handlungsbedarf: Die neuen Anforderungen an die digitale Bank

Eine Strategie zur Digitalisierung ihrer Bank muss sich auf der Agenda des Top-Managements ganz oben wiederfinden, ansonsten droht sie im Tagesgeschäft zu versanden. Auf dem Weg zu einer digitalen Bank müssen die Institute systematisch ihre Fähigkeiten in vier Bereichen erweitern, die traditionell nicht zu den Paradisziplinen der Institute zählen: Denn eine erfolgreiche digitale Bank ist charakterisiert durch Transparenz, die Anpassungsfähigkeit ihres Geschäftsmodells, eine hohe Innovationsgeschwindigkeit und einen klaren Kundenfokus.

Der Siegeszug der digitalen Medien eröffnet den Banken ein enormes wirtschaftliches Potenzial, birgt aber auch Risiken.

Transparenz: Die Gratwanderung zwischen Diskretion und Dialogbereitschaft

Der Siegeszug der Online-Medien eröffnet den Banken ein enormes wirtschaftliches Potenzial, birgt aber auch Risiken. Da Kunden in der Regel bereitwillig Informationen teilen und persönliche Angaben online verfügbar machen, erhalten die Institute einen noch besseren Einblick in das Privatleben von Millionen Menschen. Zugleich entwickeln sich die sozialen Netzwerke aber zu einem globalen Meinungsforum. Kunden berichten einer breiten Öffentlichkeit unmittelbar über gute und schlechte Erfahrungen mit ihrem Institut.

Bislang beteiligen sich die Banken selbst kaum an einem Dialog in diesen immer dynamischer und größer werdenden Foren. Von Hause aus sehen sie sich der Diskretion verpflichtet und leben eine Kultur, die wenig über sich selbst und nahezu nichts über ihre Kunden preisgibt. Diese Kultur passt aber immer weniger zum Informationsverhalten ihrer Kunden und der Geschwindigkeit der digitalen Welt – mehr Transparenz ist gefordert.

Eine höhere Transparenz ist für Banken ein zweischneidiges Schwert. Die Institute verfügen schon heute über eine Fülle von Informationen bis weit in die persönlichen Verhältnisse ihrer Kunden hinein. Das Spektrum reicht von den gewöhnlichen

Einkaufsgewohnheiten bis hin zum individuellen Wissen um einschneidende Ereignisse, wie einen Hauskauf, die Geburt eines Kindes oder den Eintritt in den Ruhestand. Die Frage ist, wie sich dieses Wissen, sowie zusätzliche Informationen aus sozialen Netzwerken, nutzen lassen, ohne die Erwartung der Kunden an Vertrauen und Diskretion zu missachten.

Unabhängig davon müssen die Banken der Forderung ihrer Kunden nachkommen, mehr Informationen über Produkte und operative Abläufe bereitzustellen. Türkische Banken haben bereits über eine Million Fans auf ihren Facebook-Seiten und eine Sichtbarkeit in noch nie gekannter Weise erreicht. Denn auf diesen Facebook-Seiten finden sich nicht nur Informationen der Institute, sondern auch Diskussionen und Meinungsäußerungen ihrer Kunden. Da die Finanzinstitute am Ende solche Diskussionen in sozialen Medien kaum kontrollieren können, ist eine Neuausrichtung ihrer Kommunikationsstrategie unausweichlich: Die Zukunft gehört einer dialogorientierten, aufrichtigen und transparenten Kommunikation.

Anpassung des Geschäftsmodells: Margendruck in der digitalen Welt

Der Einsatz digitaler Technologien hat eine weitere weitreichende Folge: Denn Online-Geschäftsmodelle nutzen Kapital schonungslos effizient, lassen sich einfach skalieren und ermöglichen so attraktive Return-on-Investments trotz niedriger operativer Margen. Die Transaktionskosten sinken deutlich – und damit allerdings auch der Spielraum für die vom Kunden zu tragenden Gebühren.

Die stärkere Nutzung digitaler Formate wird daher die Ertragslage der Banken in einer heute noch nicht abschließend zu beurteilenden Form beeinflussen. Ohne Frage müssen Finanzinstitute massiv in neue digitale Angebote investieren. Dennoch müssen sie sich darauf einrichten, dass sich ihre Wettbewerbsposition mittelfristig verschlechtern wird, da niedrigere Preise die Margen verringern und die neuen digitalen Angebote traditionelle Produkte und Dienstleistungen kannibalisieren. Es gibt da-

her keine Blaupause, die für alle Institute gleichermaßen Anwendung finden kann. Doch all diejenigen Top-Manager von Banken, die den Wandel von einem traditionellen Filial- zu einem Omni-Channel-Geschäftsmodell in Angriff nehmen, müssen um dieses Thema und die unvermeidlichen Kämpfe mit Traditionalisten und Bewahrern des Status-Quo wissen.

Schnelle Umsetzung: Innovationen am Fließband

Ein Innovationszyklus bemisst sich nicht mehr nach Jahren, sondern nach Monaten. Es widerspricht aber der zurückhaltenden Kultur des Finanzsektors, die Geschwindigkeit bei der Weiterentwicklung ihrer Produkte, Vertriebskanäle und Prozesse entsprechend zu erhöhen. Um die digitale Herausforderung zu meistern, müssen die Banken innovative Möglichkeiten früher erkennen und schneller zur Marktreife bringen. Angesichts limitierter Investitionsbudgets für neue Technologien gilt es, einen Prozess aufzusetzen, mit dessen Hilfe sie gemeinsam mit Partnern ein ganzes Portfolio vielversprechender Innovationen vorantreiben und die zukunftsreichsten Ideen zügig zur Marktreife bringen können.

Klarer Kundenfokus: Der Kunde wird König

Die digitale Herausforderung stellt den traditionellen anbietergetriebenen Ansatz der Banken im Umgang mit ihren Kunden auf den Kopf. Angesichts der Anpassung des operativen Geschäfts an neue regulatorische Anforderungen und interne Risiko- und Prozessansprüche haben die Banken lange die wahren Bedürfnisse ihrer Kunden vernachlässigt. Um auch im digitalen Zeitalter neue Kunden zu gewinnen und bestehende zu binden, muss sich dieses jetzt ändern. Die Institute beginnen zu verstehen, dass künftig die Kunden die Bedingungen der Zusammenarbeit bestimmen und verändern können.

Die Vorreiter bei der Digitalisierung ergreifen angesichts dieses Wandels die Initiative, vertiefen ihr Wissen über die Kunden und schaffen trennscharfe Segmente. Sie nutzen die wachsende Menge an Informationen von und über die Kunden, um genau deren finanzielle Bedürfnisse zu verstehen und auf

dieser Basis maßgeschneiderte Angebote vorlegen zu können. Sie begeben sich auf Augenhöhe mit besonders attraktiven Kunden, indem sie diese um ein kurzes Feedback nach einer Transaktion bitten. Sie setzen hierbei auf eine bewährte Kennzahl wie den Net Promoter® Score (NPS). Diese Kennzahl ergibt sich aus den Antworten auf eine einzige Frage: „Auf einer Skala von null bis zehn, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Bank einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Dabei hat sich gezeigt, dass nur Werte von neun oder zehn für wirklich loyale Kunden stehen („Promotoren“), sieben und acht eher „passiv Zufriedene“ sind und Bewertungen von sechs oder weniger als „Kritiker“ eingestuft werden müssen. Subtrahiert man den Anteil der Kritiker von dem der Promotoren, ergibt sich der NPS. Minuswerte bedeuten, es gibt weit mehr Kritiker als Anhänger. In der Finanzbranche liegt der NPS aktuell bei minus 13 Prozent. Das heißt: Der Anteil der Kunden, die ihre Bank keinesfalls Freunden empfehlen würden, übersteigt den der Promotoren deutlich. Weitere Einblicke bietet unsere kürzlich erschienene Studie zum Retail-Banking „Was Bankkunden wirklich wollen“.

Mithilfe des NPS können die Finanzinstitute während und nach einer Kundeninteraktion immer besser zwischen Handlungen, die Begeisterung auslösen, und solchen, die Kritik hervorrufen, unterscheiden. Die Einblicke, die sie durch solche Feedbackschleifen gewinnen, lassen sich für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess nutzen. Zugleich fließen die Kundenmeinungen unmittelbar in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ein.

© NPS = Net Promoter® Score ist eine eingetragene Marke von Satmetrix Systems Inc., Bain & Company und Fred Reichheld.

Fazit



Eine zügige Digitalisierung erhöht die Loyalität der Kunden

Ein klarer Kundenfokus, eine hohe Innovationsgeschwindigkeit, eine große Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells sowie eine bislang unbekannte Transparenz charakterisieren die digitale Bank der Zukunft. Institute sollten vor allem diese Eigenschaften Schritt für Schritt in ihre DNA integrieren, um die digitale Herausforderung zu meistern. Dies erfordert einen tiefgreifenden Wandel ihrer Unternehmenskultur sowie ihrer bestehenden Strukturen. Die vorliegende Studie nennt vier strategische Weichenstellungen für einen solchen Umbau: die Integration der Vertriebskanäle durch einen konsequenten Omni-Channel-Ansatz, die Neugestaltung des Filialnetzes, die Modernisierung der Organisation und IT-Infrastruktur, sowie die Stärkung von Marke und Alleinstellungsmerkmalen.

Die Einbindung digitaler Technologien in die bestehenden Strukturen dürfte in den kommenden Jahren entscheidend zu einer Steigerung der Zufriedenheit und Loyalität der Kunden beitragen. Die Digitalisierung ist hierbei „nur“ ein Mittel zum Zweck, da Kunden nicht mehr länger zwischen Online- und Offline-Angeboten differenzieren und selbst entscheiden wollen, wann, wo und wie sie mit ihrer Bank in Kontakt treten. Bei einer Interaktion kommt es dann aber nicht auf eine virtuose Beherrschung der neuen Technologien an, sondern vielmehr ganz klassisch auf alte Tugenden: einen erstklassigen Service, eine qualitativ hochwertige Beratung und eine maßgeschneiderte Erfüllung der Kundenbedürfnisse. Banken, denen all das mit Hilfe digitaler Technologien gelingt, müssen den Wettbewerb mit anderen Instituten und Nicht-Banken wie PayPal oder Google, nicht scheuen. Die zurückbleibenden Banken müssen sich dagegen auf eine Abwanderung von Kunden und rückläufige Erträge vorbereiten.

DIE AUTOREN

Dirk Vater

Dr. Dirk Vater ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und weltweiter Leiter für Retail-Banking.
dirk.vater@bain.com

Youngsuh Cho

Youngsuh Cho ist Partner bei Bain & Company in Seoul und ausgewiesener Fachmann für den Finanzdienstleistungsbereich.
youngsuh.cho@bain.com

Peter Sidebottom

Peter Sidebottom ist Partner bei Bain & Company in New York und Leiter für Retail-Banking in Nord- und Südamerika.
peter.sidebottom@bain.com

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bisher waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 48 Büros in 31 Ländern und beschäftigt 5.400 Mitarbeiter, 550 davon im deutschsprachigen Raum.

www.bain.de

www.bain-company.ch