

Digital Finance

Die nächste Runde im Rennen um die Kunden ist eingeläutet



#pfm2punkt0

Inhalt _____

4 _____	Digital Finance – Die Suche nach Orientierung geht weiter
5 _____	Die Entfremdung der Bank von ihren Kunden
6 _____	„Die Wahrnehmung der Kunden ist Ihre Realität“
8 _____	Der Kunde in der digitalen Lebenswirklichkeit
10 _____	Von FinTechs lernen
10 _____	Kundenerfahrung als Schlüssel zum Erfolg
12 _____	Die Nutznießer
15 _____	Die Reaktion der Finanzdienstleister
17 _____	Neue Grundprinzipien
17 _____	Eigene Plattformen für mehr Individualisierung
18 _____	Mit Personal Finance Management 2.0 zu mehr Kundenfokussierung
22 _____	Stellhebel auf dem Weg zurück in den „Driver Seat“
22 _____	Eine neue DNA für Banken
23 _____	Beispiele für mehr Kundenfokussierung
24 _____	Impulse für den Start
24 _____	Lassen Sie uns sprechen
25 _____	Über den Autor

Digital Finance – Die Suche nach Orientierung geht weiter

„At its core,
banking is
not simply
about profit,
but about
personal
relationships.“

Felix Rohatyn, amerikanischer Investmentbanker

Vor zwei Jahren haben wir in unserem Whitepaper „Digital Leadership – Finanzdienstleister auf dem Weg durch die Digitale Transformation“¹ die Auswirkungen der digitalen Transformation für den Finanzdienstleistungssektor aufgezeigt und in der Folge eine Vielzahl von Gesprächen mit Entscheidungsträgern geführt: Die Digitalisierung ist in der Bankenwelt angekommen, erste Projekte bereits umgesetzt und große Programme initiiert.

Banken reagieren damit auf den zunehmenden Druck der Nischenanbieter, die mit ihren digitalen Angeboten kundenzentrierte Lösungen schaffen. Finanzangelegenheiten lassen sich so schneller, einfacher und günstiger erledigen, als Kunden dies von ihrer Hausbank gewohnt sind.

Allerdings **re**-agieren Banken im Moment lediglich auf die Folgen der Digitalisierung wie beispielsweise das fundamental veränderte Kundenverhalten. Auch der gesellschaftliche und politische Druck hält an und führt innerhalb von Banken zu einer anhaltenden Diskussion über einen Kulturwandel.

„Die Machtverschiebung [zu Gunsten des Kunden, des Mitarbeiters und des Bürgers] durch das Internet stellt eine große kulturelle Herausforderung dar für alle Organisationen mit primär auf Systemkontrolle und Wettbewerb ausgerichteten Handlungsstrategien.“

Dies formulierte der Netzwerkexperte Prof. Peter Kruse bereits 2010 als These Nummer 9 zu den Folgen der Digitalisierung der Gesellschaft.²

Wie dieser Kulturwandel für Finanzdienstleister zu bewältigen ist, stellen wir Ihnen auf den folgenden Seiten vor.

¹ Das Whitepaper können Sie hier downloaden: <http://bit.ly/1VDi5TL>
² Carta, <http://bit.ly/1WKvjva>

Die Entfremdung der Bank von ihren Kunden

Versetzen wir uns in die Zeit zurück, als die Finanzwelt noch nicht digitalisiert war. Kunden kamen am Monatsanfang zum Abheben des Geldes an den Schalter. Man kannte sich und damit auch die finanziellen Nöte und die Gesamtsituation eines jeden einzelnen Kunden.

Mit der fortschreitenden Industrialisierung der Bankbranche zu Beginn des neuen Jahrtausends gingen jedoch die persönlichen Kontakte verloren. Kunden wurden an den Geldautomaten oder das Selbstbedienungsterminal überführt, und zahlungsverkehrsstarke Mittelständler bekamen eine Software vom Electronic-Banking-Fachberater eingerichtet. In der Filiale sollten sich Bankangestellte um die Beratung und den Vertrieb von Bankprodukten kümmern, Serviceleistungen wurden in Servicezentren ausgelagert. So konnten Kosten eingespart werden.

Auch die Anzahl der zu betreuenden Kunden pro Berater stieg an. Segmentierungen sorgten dafür, dass Kunden mit wenig Ertragspotential in Gruppen zusammengeführt wurden, für die keine persönliche Betreuung mehr vorgesehen war. Mit neuen Karrieremodellen und dem flexiblen Einsatz von Bankberatern in unterschiedlichen Filialen wechselten Ansprechpartner immer wieder. Eine langfristige Beziehung zwischen Kunde und Berater ließ sich so kaum mehr aufbauen. Der Berater und damit die Bank wussten als Folge immer weniger über ihren Kunden.

Mit dem weiteren Fortschreiten der Digitalisierung entdeckten Banken neben Outbound-Maßnahmen durch Call-Center die Homepage als Absatzkanal für ihre Produkte. Für wenig beratungsintensive Produkte wie Tagesgelder oder Sparkonten sowie Kredite wurden Möglichkeiten zum Online-Abschluss entwickelt. Die „Filiale im Internet“ trat in Konkurrenz zur physischen Filiale, in die ohnehin immer weniger Kunden kamen. Von „Kannibalisierungseffekten“ war die Rede.

Die Industrialisierung der Branche führte auch zu einem Verlust von Differenzierungsmerkmalen. Nach weniger persönlicher Beziehung und mehr Direct-Banking schaffte die „Retailisierung“ auch noch gleiche Produkte, die beliebig unter den Banken austauschbar waren und sind. Finanzdienstleister unterscheiden sich letztendlich nur noch durch die Marke und den Preis – und natürlich durch die Art und Qualität der Beratung, wenn sie denn in Anspruch genommen wird.

Letztendlich hat das Vertrauen in die Branche – nicht zuletzt durch die Bankenkrise – enorm gelitten. Laut Global Trust Report 2015³ liegen die Finanzdienstleister im Branchenvergleich auf einem der letzten Plätze.

Die Folge: Banken haben es heute insgesamt schwer, Kunden für ihre Produkte und Dienstleistungen zu begeistern: „Every time you call us ,consumers' we feel like cows looking up the word ,meat'.“⁴



³ GfK, Global Trust Report 2015, <http://bit.ly/1QoPB8c>
⁴ New Cluetrain Manifesto, <http://bit.ly/1GupWqz>

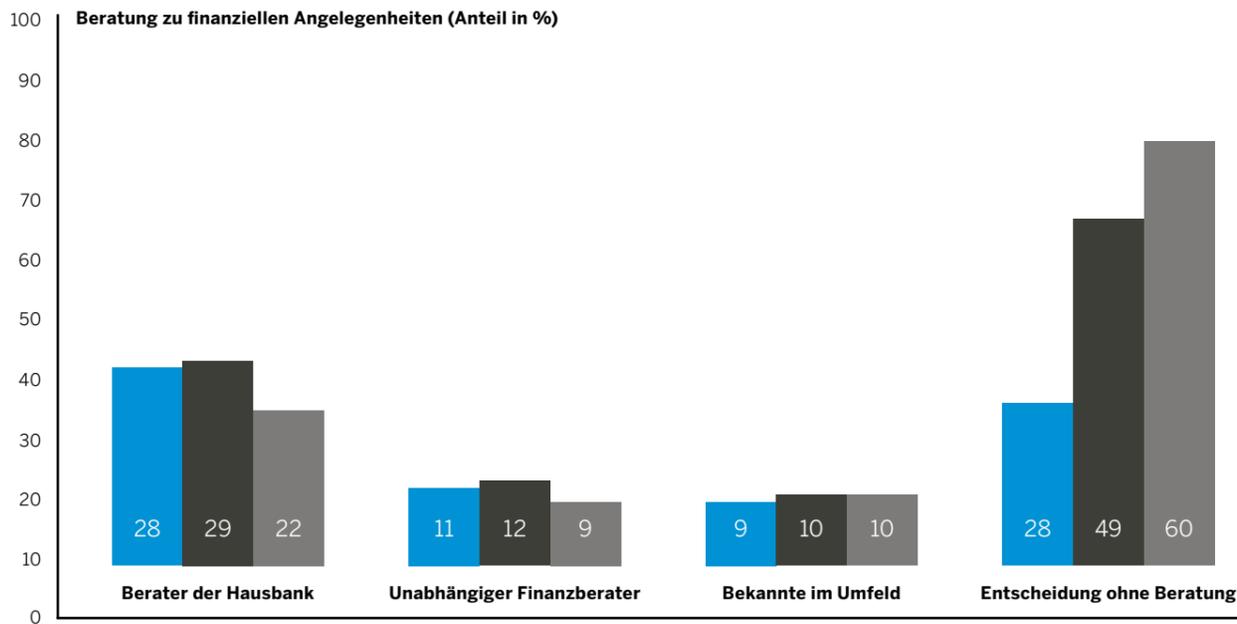
„Die Wahrnehmung des Kunden ist Ihre Realität“

Wenn die Produktportfolios der Banken nahezu identisch sind und das Dienstleistungsspektrum im Wesentlichen jede Bank zu leisten vermag, unterscheidet sich die eine Bank von der anderen nicht mehr darin, **was** sie tut, sondern **wie** sie es tut.

Die **Customer Experience**, die mit der Verlagerung von Serviceleistungen nun vornehmlich im digitalen Raum stattfindet, wird damit zum wichtigsten Entscheidungskriterium für oder gegen einen Finanzdienstleister.

Dass sich das Kundenverhalten in den letzten Jahren fundamental verändert hat, haben wir in unserem letzten Whitepaper dargestellt. Diese Veränderung haben Finanzdienstleister bereits wahrgenommen. Dennoch schätzen Banken laut einer Studie der Strategieberatung Bain & Company⁵ das Kundenverhalten weiterhin falsch ein. Demnach „verstehen viele Banken das Beratungsgespräch immer noch als Plattform für den gezielten Verkauf bestimmter Produkte“. Kunden kritisieren dabei die „mangelhafte Kompetenz, ungenügende Bedürfniserkennung und fehlende individuelle Beratung“.

Young Professionals: Eine attraktive Zielgruppe wendet sich ab



Umfrage: Gut ausgebildete Berufseinsteiger zwischen 18 und 35 Jahren (2014 | n=651 / 2013 | n=322 / 2012 | n=402)

■ 2012 ■ 2013 ■ 2014

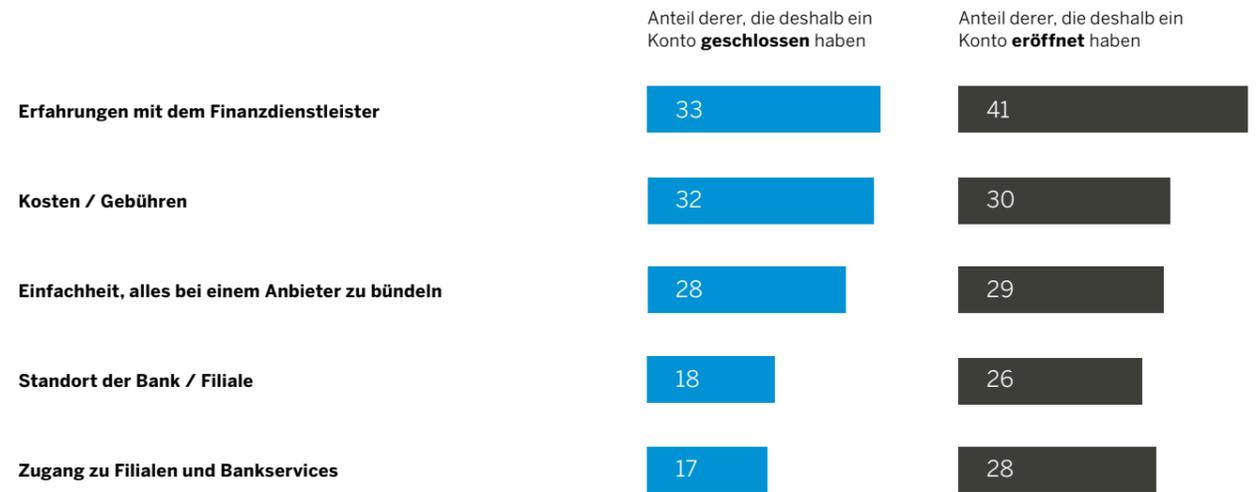
Quelle: FOM, <http://bit.ly/1PIA42u>

Überschrift: Zitat von Kate Zabriskie, im Original: „The customer's perception is your reality.“
 5 Bain & Company, <http://bit.ly/1jcxDwS>

Die Auswirkungen lassen sich am Beispiel der Young Professionals illustrieren. Laut einer repräsentativen Umfrage der FOM Hochschule, der Kanzlei Baum Reiter & Kollegen und Handelsblatt Online⁶ hat diese für Banken „höchst interessante Kundengruppe mit ihren stationären Beratern längst abgeschlossen“.

Der Anteil derer, die sich ohne Beratung für eine finanzielle Lösung entschieden, nahm von 2012 bis 2014 von 23% auf 60% deutlich zu. Als Kontaktpunkte für Produktabschlüsse konnten Online-Banking und Online-Brokerage ihre Vormachtstellung ausbauen.

Gründe, weshalb ein Kunde in den letzten 12 Monaten ein Konto eröffnet oder geschlossen hat (Ausschnitt in %)



Quelle: EY, Global Consumer Banking Survey, <http://bit.ly/MtgVZp>

Der Kunde in der digitalen Lebenswirklichkeit

Das Institute of Electronic Business e.V. veröffentlichte 2013 in Zusammenarbeit mit dem Rat der Internetweisen (RDIW) die „Schlüsselfaktoren der digitalen Kommunikation“.⁷ Diese geben Aufschluss darüber, welche Auswirkungen digitale Kommunikation auf die bisherige „analoge“ Welt haben wird.

Von den insgesamt 30 Schlüsselfaktoren sind einige für das fundamental veränderte Verhalten der Bankkunden besonders relevant:

Vernetzung

Das Grundprinzip des Internets ist die Vernetzung von Rechnern. Mit Social Media wurden auch Menschen und die Inhalte, mit denen sie sich beschäftigen, vernetzt (s. Interaktivität und Partizipation). Neue Geschäftsmodelle wie Uber oder AirBnB setzen auf die direkte Vernetzung von Anbieter und Nachfragendem (Peer-to-Peer).

Mobilität

Im Februar 2015 nutzten bereits 45,6% aller Personen in Deutschland ein Smartphone.⁸ Im Mai 2015 gab Google bekannt, dass erstmals mehr Suchanfragen mobil als vom Desktop-Rechner gestellt wurden.⁹

Always on – always in touch

Mit der Zunahme von digitalen Assistenten und dem Everywhere Commerce sowie der Interaktivität und Partizipation insbesondere in sozialen Netzwerken ändert sich auch die Nutzungshäufigkeit des Internets. Diese stieg von durchschnittlich 3,3 Tagen/Woche im Jahr 1997 auf 5,9 Tage/Woche im Jahr 2014 an.¹⁰

Digitales Ich

Da das Internet zunehmend zu einem Teil der Lebenswirklichkeit wird und Interaktion im virtuellen Raum stattfindet, begründen Menschen nicht zuletzt im Rahmen der Interaktivität und Partizipation auch ein „Digitales Ich“ – eine eigene Persönlichkeit im Netz.

Sicherheitsbedürfnis

Daten werden häufig als die neue Währung bezeichnet und Menschen sind sich bewusst, dass sie mit ihren Daten „bezahlen“. Daher achten Nutzer verstärkt darauf, welche Daten sie offenlegen, und versuchen, diese zu schützen.



Interaktivität und Partizipation

Konsumenten sind zu Prosumenten geworden. Sie erstellen selbst Inhalte, schließen sich zu Gruppen (Communities) zusammen und beteiligen andere daran.

Usability & Einfachheit

Je mehr Funktionen in Anwendungssysteme integriert werden, desto schwieriger sind sie zu nutzen. User Centered Design gilt als Maxime, den Grundanspruch von Bedienfreundlichkeit zu erfüllen.

Visualisierung & Comprehensiveness

Visualisierung unterstützt die Darstellung komplexer Sachverhalte. Kunden wünschen sich die Vermittlung des Kontextes, um Informationen (auch unter Einbeziehung interaktiver Steuerungselemente wie Touchscreens, Sprach- und Gestensteuerung) besser erfassen zu können.

Digitale Assistenten

Smartphones werden als digitaler Begleiter verwendet und sammeln Daten zu den Lebensgewohnheiten ihrer Nutzer. Insbesondere im Gesundheitsbereich dienen Anwendungen dazu, Unterstützung für ein gesünderes Leben in Anspruch zu nehmen.

Medienkonvergenz

Medien, die bis dato auf unterschiedlichen Endgeräten genutzt wurden, konvergieren insbesondere zu Gunsten des Smartphones. Filme, Musik oder auch Texte werden mobil konsumiert. Auch TAN-Nummern werden zunehmend per App bereitgestellt („Push-TAN“).

Everywhere Commerce

Das Internet bietet unzählige Möglichkeiten des Einkaufens – zu jeder Zeit und insbesondere an jedem Ort. Zusätzlich dient das Internet dazu, am Point of Sale im stationären Handel Preisvergleiche anzustellen. Einfache Möglichkeiten zur Zahlungsabwicklung, wie zum Beispiel PayPal, unterstützen das Phänomen „Everywhere Commerce“.

Collaborative Consumption

Neben dem Einkaufen an jedem Ort entstehen Netzwerke, über die Menschen gemeinsam konsumieren, um sich damit Vorteile zu sichern. Versicherungsplattformen oder Carsharing-Angebote sind nur zwei von vielen Beispielen.

Crowd Creation

Immer mehr Unternehmen bedienen sich der „Crowd“ – interessierten Nutzern, die sich einbringen möchten. Aus persönlichen Reputationsbildungsgründen engagieren sich Menschen auf unterschiedlichen Plattformen und lassen gemeinsam Ideen oder auch Dinge entstehen. Der Erfolg wird deutlich am Beispiel von Wikipedia, das den Brockhaus als universelles Nachschlagemedium abgelöst hat.

⁷ Institute of Electronic Business/RDIW, <http://bit.ly/1k1rflR>

⁸ Statista, <http://bit.ly/1a6UCDH>

⁹ t3n, <http://bit.ly/1AEjc9>

¹⁰ ARD/ZDF-Onlinestudie, <http://bit.ly/1KZcMWH>

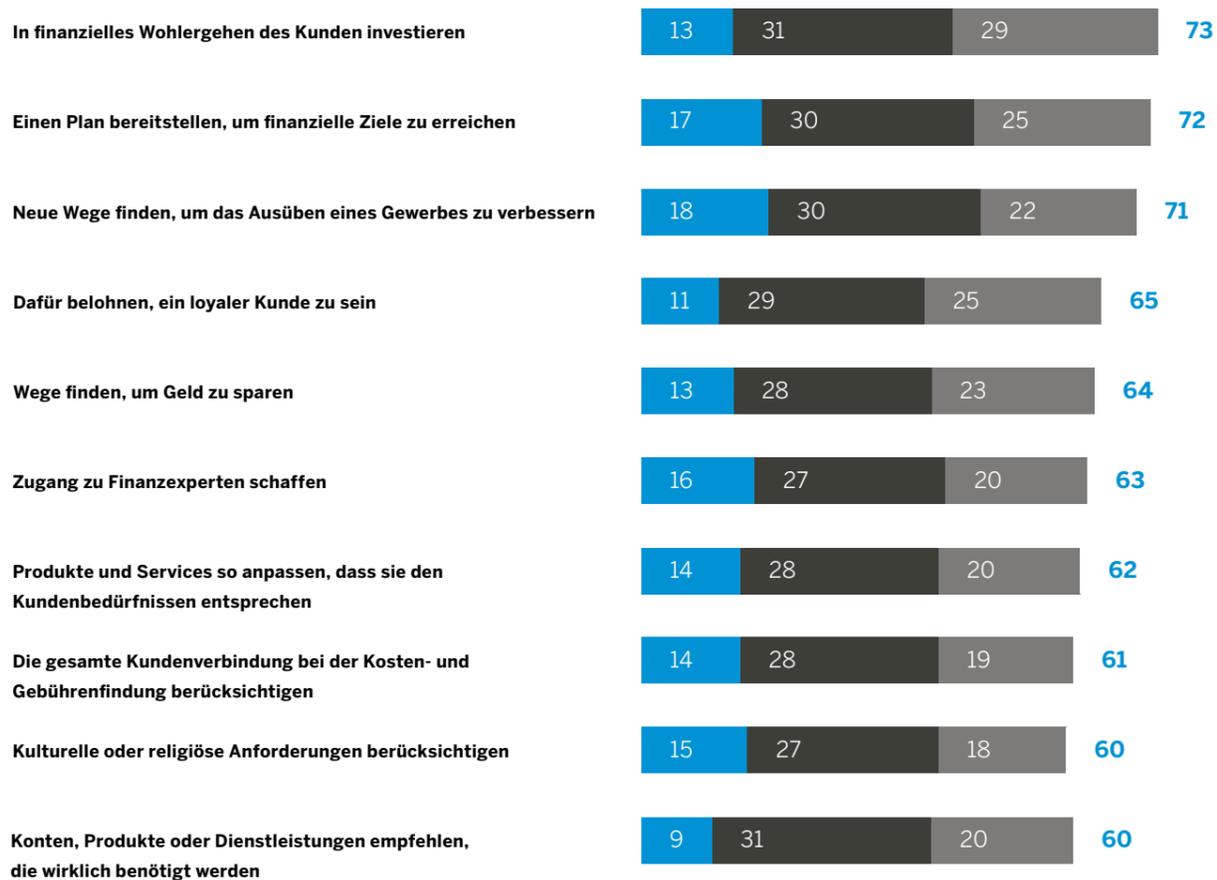
Von FinTechs lernen

Kundenerfahrung als Schlüssel zum Erfolg

FinTech-Unternehmen fokussieren sich häufig auf eben diese Schlüsselfaktoren. Sie bieten die gewünschte **Customer Experience** und überzeugen damit Bankkunden, einzelne Geschäftsvorgänge mit ihnen und nicht mit ihrer Bank durchzuführen.

Dabei wären Kunden bereit, für ein gelungenes Kundenerlebnis in die Beziehung mit ihrer Bank zu investieren, wie die nachfolgende Umfrage zeigt:

Was wären Kunden bereit zu tun, wenn ihr Haupt-Finanzdienstleister ein wesentlich besseres Kundenerlebnis bieten würde (in %)



■ Etwas mehr zahlen ■ Mehr Konten/ Services nutzen ■ Einlagen/ Investments erhöhen

Die Markenloyalität sinkt weiter, und der Wunsch nach Individualisierung nimmt zu. Es geht nicht mehr darum, einen Mercedes-Benz zu fahren – lange Jahre der Inbegriff eines deutschen Qualitätsproduktes und Ausdruck eines gewissen sozialen Status – sondern darum, von Punkt A nach Punkt B zu kommen. Daher erfreuen sich Angebote wie Carsharing wachsender Beliebtheit.

Auch Kunden von Finanzdienstleistern sind wechselwillig wie nie zuvor. Mehr als 40 % der Kunden von Großbanken sind bereit, sich eine neue Bank zu suchen. Bei Sparkassen, Genossenschaftsbanken oder Direktbanken ist es immerhin noch jeder dritte oder vierte Kunde.¹¹ Da jedoch der Wechsel der Bankbeziehung von vielen Hürden und hohem administrativem Aufwand gekennzeichnet ist, scheuen sich viele Kunden bisher.

Aber auch für diese Herausforderung entwickeln Start-ups bereits kundenzentrierte Lösungen. Mit dem Anbieter **fino** ist ein automatisierter Kontowechsel in nur acht Minuten möglich.

Die Vielzahl der FinTech-Unternehmen zielt jedoch gar nicht auf die Kontoverbindung ab. Sie bieten einzelne Funktionalitäten und nehmen Banken damit Geschäft in bestimmten Segmenten ab. Noch werden FinTech-Unternehmen teilweise belächelt, da sie nach Wahrnehmung der Banken keine signifikanten Marktanteile erobern. Allerdings rechnet die Unternehmensberatung Boston Consulting vor, dass sich FinTechs bis 2019 acht bis zwölf Prozent der Marktanteile sichern werden. Damit würde klassischen Bankfilialen sechs Milliarden Euro Ertragspotential entgehen.¹²

Mehr als 40 % der Kunden von Großbanken sind bereit, sich eine neue Bank zu suchen.



Quelle: fino digital, <http://bit.ly/1Wxgmw6>

¹¹ Bain & Company, <http://bit.ly/1jcxDwS>

¹² The Boston Consulting Group, <http://bit.ly/1MekMT8>

In nur acht Minuten ein Konto vollständig online eröffnen – kostenlos.

Die Nutznießer

FinTech-Anbieter fokussieren sich mit ihren Angeboten auf Einfachheit und Bequemlichkeit und grenzen sich damit von den etablierten Lösungen der Banken ab. So verspricht der Anbieter NUMBER26 das modernste Girokonto Europas, das nicht nur in acht Minuten vollständig online eröffnet, sondern auch noch komplett kostenfrei ist. Das englische FinTech TransferWise bietet Auslandszahlungen zu einem Bruchteil der Kosten von Banken an. Möglich ist dies, indem Überweisungen über Währungsgrenzen vollständig umgangen werden: Menschen, die Gelder transferieren möchten, werden auf einer Plattform zusammengebracht. Die Gelder werden dann unter mehreren Tauschpartnern so getauscht, so dass das Geld die jeweilige Währungszone nicht verlässt.



Quelle: NUMBER26, <http://bit.ly/1D83ffv>

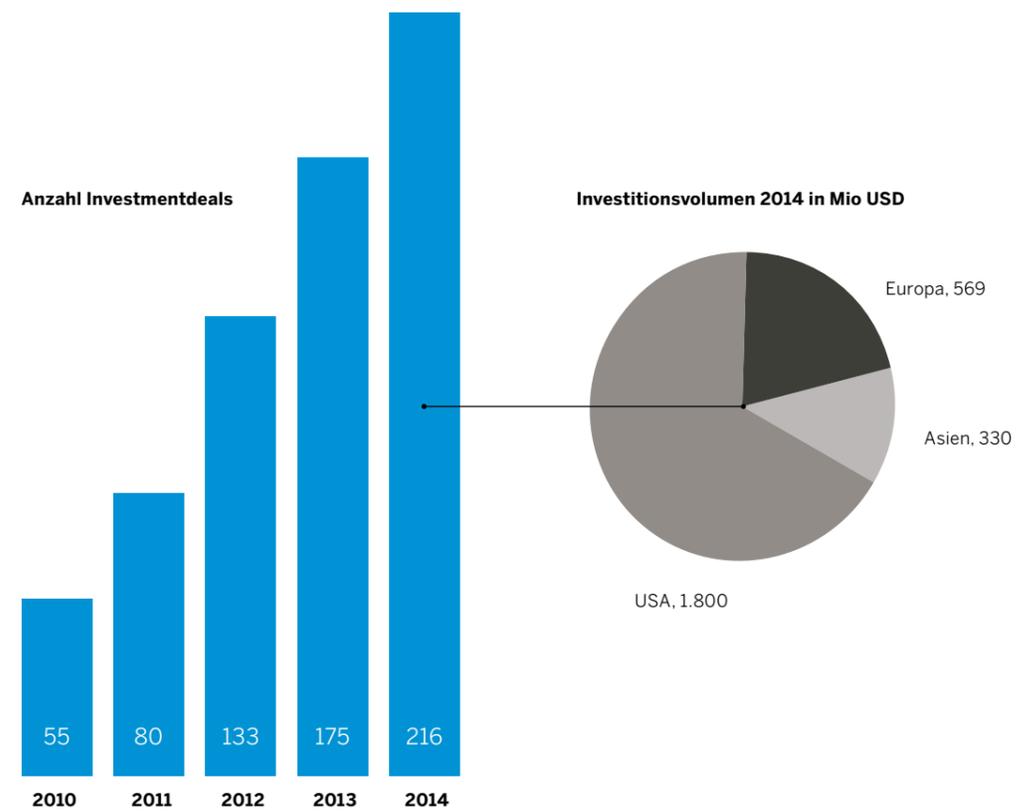


Quelle: TransferWise, <http://bit.ly/10lorJ7>

In Deutschland sind laut einer Auswertung von paymentandbanking.com bereits rund 200 FinTech-Unternehmen aktiv, Marktanteile im Bereich des Zahlungsverkehrs, der Anlagen oder Kredite für sich zu gewinnen.¹³ Ihr Geschäftsmodell richtet sich an den Prinzipien des Internets aus: Die Vernetzung von Menschen (Peer-to-Peer) ermöglicht ein Angebot als Plattformanbieter (und damit weniger Risiken und entsprechenden Risikorückstellungen), das global verfügbar und damit skalierbar ist. So sind sie auch nicht gezwungen, eine Banklizenz zu erwerben und die damit verbundenen regulatorischen Anforderungen zu

erfüllen. Das gefällt auch Investoren. Im Zeitraum von 2010 bis 2014 vervierfachten sich die weltweiten Venture-Capital-Investitionen von 55 auf 216 Deals.¹⁴ Das Gesamtvolumen belief sich 2014 auf knapp 2,7 Milliarden USD.¹⁵ Laut Time Magazine liegen die Investitionen der ersten Jahreshälfte 2015 bereits bei 12,4 Milliarden USD.¹⁶ Während auf der einen Seite FinTechs durch Millioneninvestments die Möglichkeit haben, ihr kundenzentriertes Angebot weiter auszubauen, kämpfen deutsche Banken aufgrund des niedrigen Zinsumfeldes mit geringen Margen und daraus resultierend hohem Kostendruck.

Investments in FinTech-Unternehmen weltweit 2010 – 2014



Quelle: EY, Global Consumer Banking Survey, <http://bit.ly/MtgVZp>

¹³ André M. Bajorat, <http://bit.ly/1BS1Ghz>
¹⁴ Statista, <http://bit.ly/1FWouT0>
¹⁵ Statista, <http://bit.ly/1MdSy9j>
¹⁶ Time Magazine, <http://ti.me/1IM3Owj>

Planspiele in den Banken befassen sich ebenfalls mit dem Eintritt der großen Internetkonzerne Apple, Google, Facebook oder Amazon in den Finanzdienstleistungssektor. Zumindest für Teilbereiche des Zahlungsverkehrs ist dies bereits geschehen: Facebook integrierte bereits im März 2015 eine Zahlungsfunktion in den hauseigenen Messenger, um Geld an Freunde senden zu können. Apple Pay ist in den USA und UK bereits erfolgreich gestartet und hat laut IT-Fachmagazin Patente für Personal-Finance-Management und Peer-to-Peer-Zahlungen angemeldet.¹⁷ Und auch für das mobile Betriebssystem Android gibt es eine Zahlungsfunktion. Zwar haben deutsche Banken den eigenen Bezahlendienst „paydirekt“ eingeführt, jedoch scheint der Kampf um die Bezahlfunktion im Internet schon verloren zu sein.

Die ehemalige ebay-Tochter PayPal, die alleine im dritten Quartal 2015 Erträge von 2,3 Milliarden USD erwirtschaftete, hat weltweit bereits 173 Millionen aktive Kunden und wickelt rund 13 Millionen Transaktionen pro Tag ab.¹⁸ Alleine in Deutschland sind mehr als 16 Millionen Kunden aktiv.

Das sind in etwa so viel, wie die fünf größten Direktbanken in Deutschland ING-DiBa, DKB, comdirect, Mercedes-Benz Bank und Volkswagen Bank zusammen zu ihrem Kundenstamm zählen.

Die Reaktion der Finanzdienstleister



Viele Jahre wurde die Digitalisierung von Banken nur als Treiber einer Optimierung von Prozessen und damit Kosten verstanden. Lean Management galt als Maxime in der Weiterentwicklung von Kundenangeboten. Doch das zunehmende Angebot von FinTech-Unternehmen und deren Kundenfokussierung stieß auch bei Finanzdienstleistern auf Interesse. Als Folge gehen Finanzdienstleister nun zunehmend Kooperationen mit FinTech-Unternehmen ein oder investieren hohe Summen in den Ausbau der digitalen Angebote.

Parallel wird das Filialnetz bei vielen deutschen Banken weiter optimiert. Die HypoVereinsbank wird ihr Filialnetz von 580 auf 340 Filialen verringern. Die Deutsche Bank hat angekündigt, 200 der rund 730 Filialen bis 2017 zu schließen. Die Volks- und Raiffeisenbanken sprechen von bis zu 2.500 Schließungen in den nächsten drei Jahren.¹⁹ Bei der Commerzbank ist die Konsolidierung nach Angaben ihres Vorstandssprechers Martin Blessing weitestgehend abgeschlossen. 1.100 Filialen sollen auch in Zeiten der Digitalisierung für eine breite Abdeckung der Marktgebiete sorgen.

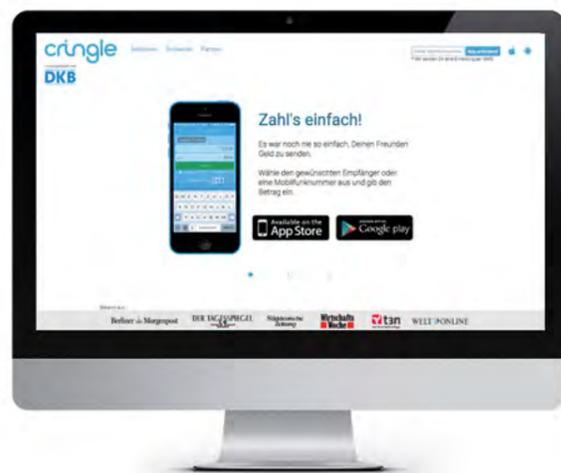
Mit dem Investment in digitale Angebote wirken Banken der Gefahr entgegen, im Wettbewerb mit FinTechs wertvolle Kundenkontakte am digitalen Touchpoint zu verlieren und damit Aufmerksamkeit und schlussendlich auch Ansprechpotential einzubüßen.

Doch die Fokussierung auf die Entwicklung technologiegetriebener Lösungen wird das Kernproblem der Finanzdienstleister nicht lösen.

¹⁷ IT-Finanzmagazin, <http://bit.ly/1LiAXxl>
¹⁸ PayPal, <http://bit.ly/1nCMJgU>
¹⁹ Die Welt, <http://bit.ly/1LaFNkk>

Best Practice Cringle

Die DKB startete als eine der ersten Banken eine Kooperation mit Cringle. Diese App ermöglicht direkte Zahlungen unter Freunden und vereinfacht so die durch die Einführung von SEPA teilweise als umständlich empfundene Online-Überweisung. Allerdings wurde bei Einführung der App für das Senden von Geldbeträgen eine Gebühr von 10 Cent fällig. Die DKB bietet den Service nun wie auch PayPal bei Privatpersonen kostenfrei an.



Quelle: Cringle, <http://bit.ly/1JkFLMa>

Best Practice Gini

Auch das Legitimationsverfahren PIN/TAN, das bisher Transaktionsnummern als Papierausdruck oder über ein separates Gerät bereitstellte, konnte dank entsprechender Apps vereinfacht werden. Transaktionsnummern werden nun einfach innerhalb der App „gepusht“, also dort angezeigt. Das erspart jedoch nicht die Eingabe der relativ langen SEPA-konformen IBAN-Kontonummer des Empfängers.

Einfacher geht dies mit einer Lösung des deutschen Startups Gini. Deren Technologie lässt sich in die Online-Banking-Module von Banken integrieren, um aus dem Foto einer Rechnung die notwendigen Zahlungsverkehrsinformationen automatisiert auszulesen. Das erspart das mühevoll Abtippen der Transaktionsdaten. Die Commerzbank investierte über ihre Tochter Main Incubator in das Unternehmen, ING-DiBa und Deutsche Bank integrierten den Service in ihr Online-Banking.



Quelle: Gini, <http://bit.ly/M7WLUy>

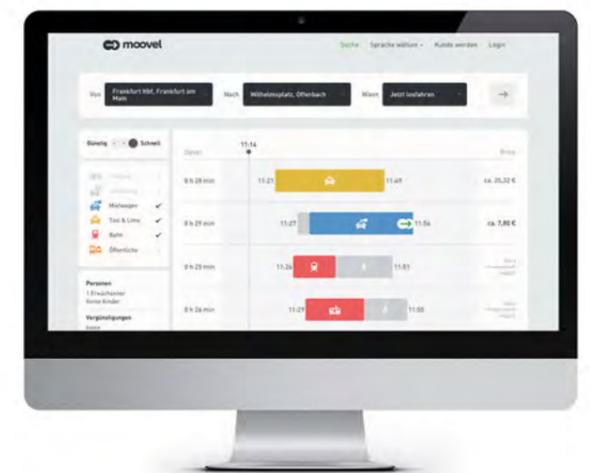
Neue Grundprinzipien

Eigene Plattformen für mehr Individualisierung

Banken sind keine IT-Unternehmen. Ihre Organisationsstruktur ist nicht auf die Dynamik dieses Umfelds ausgelegt, in dem agil entwickelt und schnell agiert wird. Daher werden sie aus einem Wettstreit mit FinTech-Unternehmen um die besten digitalen Lösungen nicht als Sieger hervorgehen. Zudem bilden die beiden mobilen Betriebssysteme iOS von Apple und Android von Google mit einem Marktanteil von über 96 %²⁰ ein ganz eigenes ökonomisches System. Was, wenn sich nach einer umfangreichen Konsolidierung der Filialen und dem weiteren Ausbau des digitalen Angebots beide Betriebssystem-Anbieter dazu entschließen, selbst Bankgeschäfte durchzuführen und die Apps aller anderen Banken aus den App-Stores verbannen?

Automobilhersteller sind in dieser Hinsicht schon weiter. Während sich Banken neue Incentives und Konzepte zur Kundengewinnung ausdenken, setzen Automobilhersteller bereits ganzheitliche Lösungen zum Thema Mobilität um. Ein Beispiel dafür ist die Plattform **moovel**. Dort vereinigt der Daimler-Konzern eine Vielzahl von Fortbewegungsmöglichkeiten – Bahn, ÖPNV, Carsharing, Taxi und sogar Leihfahrräder – in einer Mobilitätsanwendung. Im Mittelpunkt steht das Kernbedürfnis des Kunden: von A nach B zu gelangen. Der Kunde selbst entscheidet, welche der Lösungen die richtige für ihn ist. Ausschlaggebend sind dabei hauptsächlich die Parameter Dauer und Kosten für die Wegstrecke. Natürlich steht dieser Service als App zur Verfügung und ist täglich rund um die Uhr nutzbar. moovel verdient dabei an den vermittelten Fahrten und partizipiert an den Erlösen des eigenen Carsharing-Dienstes car2go.

Diesen Grundprinzipien muss auch die Finanzbranche folgen: Lösungen mit einem Höchstmaß an Erfüllung individueller Bedürfnisse des Einzelnen, die natürlich digital erlebbar sind und dabei die Anforderungen an eine exzellente Customer Experience erfüllen. Jedoch bedarf es eines „Lock-in Effekts“, einer nachhaltigen Sicherung des Geschäftsmodells der Finanzdienstleister. Dazu müssen Banken ihre eigentliche Rolle als Anbieter von Finanzprodukten aufgeben und viel stärker Vernetzungs- und Plattformanbieter werden. Der Zugang zur Plattform ist das Monetarisierungsmodell der Zukunft.



Quelle: moovel, <http://bit.ly/1Qsv7Hu>

Mit Personal Finance Management 2.0 zu mehr Kundenfokussierung

Diese Plattform ist eine konsequente Weiterentwicklung der bereits etablierten Personal-Finance-Management-Angebote von Banken: PFM 2.0.

Den persönlichen Bedarf definieren

Zunächst einmal definiert ein Kunde seinen persönlichen Bedarf: einen Sicherheitspuffer von 10.000 € in den nächsten drei Jahren aufzubauen, 2.000 € netto monatlich als Rente zu haben oder sofort 4.000 € für die Anschaffung neuer Möbel zur Verfügung gestellt zu bekommen. Die Produkte, die zur Erreichung dieses Ziels genutzt werden, sind für den Kunden nur zweitrangig.

Den Datenhaushalt enorm ausweiten

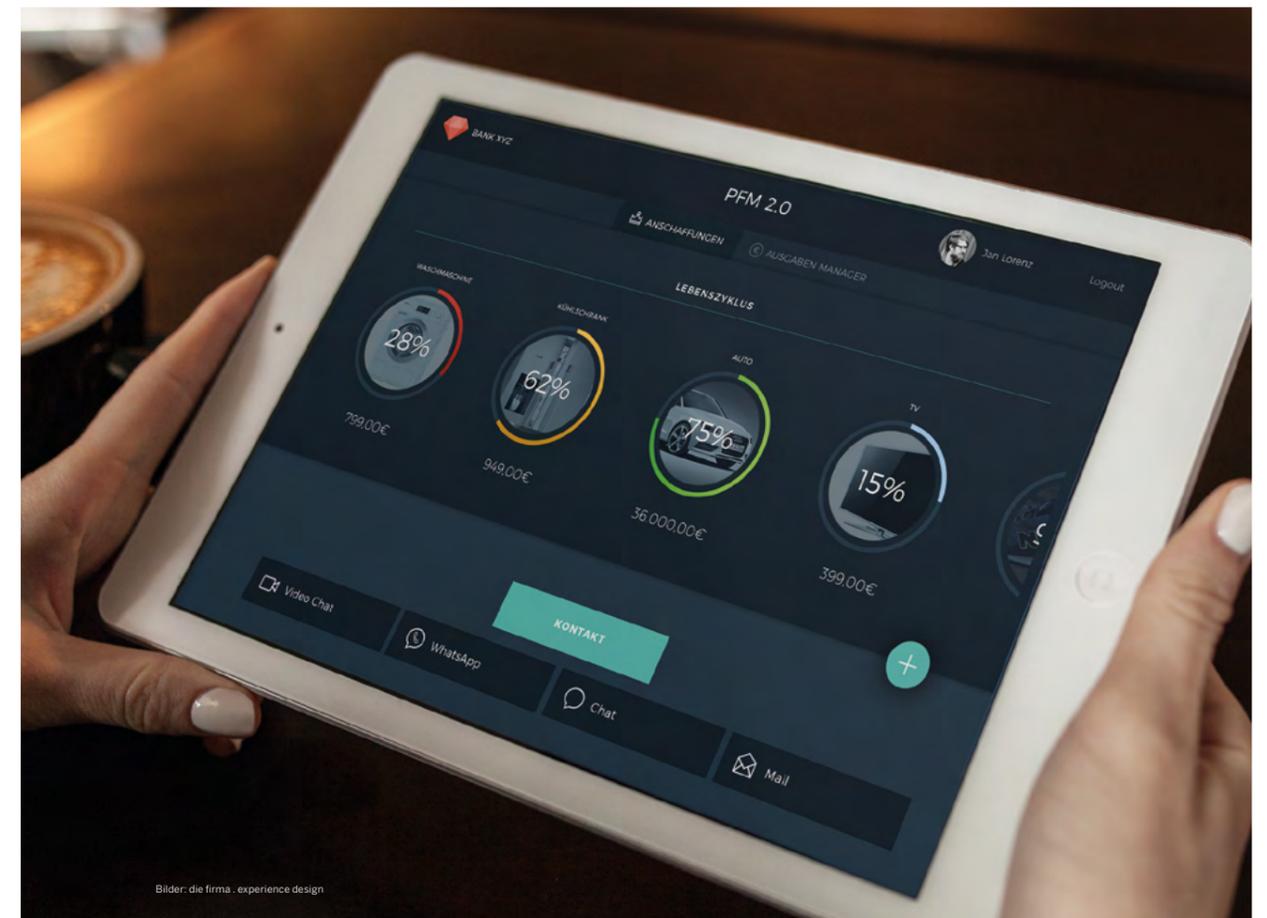
Daten sind die neue Währung. Je mehr Daten zu einem Kunden vorliegen, desto einfacher lassen sich präzise Analysen und Prognosen erstellen. Doch die Datenhaushalte in Banken sind noch nicht miteinander verknüpft. Was heute bereits möglich ist, zeigen sogenannte „Smart Contracts“, automatisierte Verträge, die im Zusammenhang mit den „Blockchains“ im Bitcoin-Umfeld Beachtung finden. Vereinfacht gesprochen kennt hier ein System alle in einem Vertrag enthaltenen Informationen, überprüft den Eintritt bestimmter Ereignisse und führt automatisiert daraus Aktionen aus – zum Beispiel die Bezahlung einer Kreditrate für ein Auto.

Mit dieser enormen Ausweitung des Datenhaushalts kann die finanzielle Gesamtsituation sehr präzise analysiert werden. Algorithmen unterstützen bei der Prognose, welche finanziell relevanten Ereignisse mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit eintreten, weil beispielsweise die Waschmaschine schon fünfzehn Jahre alt ist und daher in den nächsten drei Jahren aufgrund der durchschnittlichen Lebensdauer eine Neuanschaffung ansteht.

So unterstützt das System den Kunden über sein gesamtes Leben hinweg dabei, finanziell solide zu wirtschaften. Selbst Spontankäufe am Point-of-Sale können über ein einfaches Ampelsystem bewertet werden. Grün zeigt an, dass ein bestimmter Kauf in das finanzielle Gesamtkonzept passt und die notwendigen liquiden Mittel vorhanden sind. Gelb indiziert, dass der Kauf finanzielle Auswirkungen auf zuvor definierte Ziele hat und bestimmte Anpassungsmaßnahmen getroffen werden müssen. Rot als Indikator signalisiert, dass der Kauf finanziell nicht sinnvoll erscheint. Mit all diesen Informationen, die sowohl dem Berater als natürlich auch dem Kunden zugänglich sind, ist ein Beratungsgespräch schon im Vorfeld mit dem Grad an Individualisierung versehen, den Kunden auch wünschen.



PFM 2.0: Informationen in den Kontext setzen und so eine bessere Übersicht über die finanzielle Gesamtsituation bieten



So verändert sich auch die Rolle des Beraters sowie das Geschäftsmodell der Banken: Nicht der Vertrieb von Produkten steht im Vordergrund, sondern die lebenslange Begleitung des Kunden und die Bereitstellung von Informationen, die der Bank vergütet werden – ein Abo für finanzielle Sicherheit.

Für die Umsetzung dieses Vorhabens haben Finanzdienstleister im Vergleich zu FinTech-Unternehmen auch die notwendigen strategischen Vorteile: Sie verfügen über Kooperationen mit Anbietern von Finanzlösungen und haben im Konzern bereits Versicherungsgesellschaften und Fondsgesellschaften als Produktgeber vereint. Des Weiteren verfügen sie über einen Kundenstamm und gelten als Anbieter, die sorgsam und sicherheitsbewusst mit Daten umzugehen wissen.

Die Einführung von Vertrauensebenen

Einen Haken gibt es: Kunden sind eher restriktiv in der Offenlegung von persönlichen Daten, erst recht, wenn es um die allumfassende Offenlegung von Vertragsdaten bei anderen Finanzanbietern geht.

Die Einführung von unterschiedlichen Vertrauensebenen hilft: Der Umfang der offengelegten Daten definiert eine sogenannte Vertrauensebene zwischen Kunde und Bank und determiniert so den Funktionsumfang des Systems PFM 2.0. Um den vollen Leistungsumfang in Anspruch zu nehmen, muss der Kunde die entsprechenden Daten offenlegen. So entsteht eine Sogwirkung.

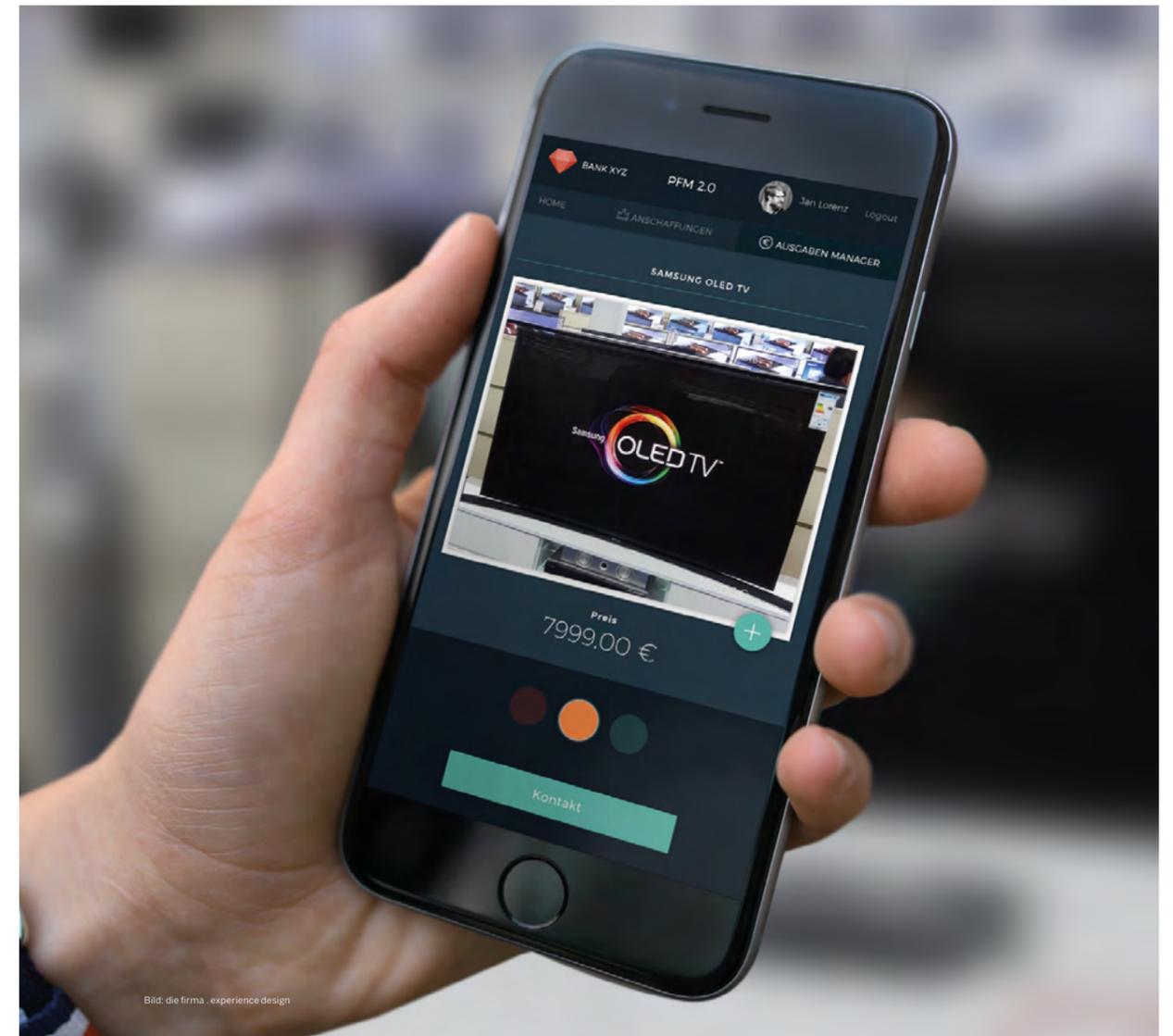


Bild: die firma · experience design

PFM 2.0: Unterstützung bei der Kaufentscheidung direkt am PoS – welche Auswirkungen hat mein Kauf auf meine Finanzsituation?

Stellhebel auf dem Weg zurück in den „Driver Seat“

Eine neue DNA für Banken

PFM 2.0 ist nur ein Puzzleteil in der Neuausrichtung von Banken, aber ein ausgesprochen wichtiges. Denn die digitale Interaktion mit Kunden wird weiter zunehmen. Doch was wird dann aus den Filialen? Sie eignen sich einfach nicht mehr als Vertriebsstandort. In ihrer neuen Rolle übernehmen sie eher die Funktion, die Marke erlebbar zu machen und mit einem Ansprechpartner über Maßnahmen zu sprechen, um neue finanzielle Ziele zu erreichen. Apple macht es vor: 14 Stores in ganz Deutschland reichen aus, den physischen Kontakt zum Kunden zu gewährleisten, weil das Omnikanalgefüge kundenzentriert aufgestellt ist.

Auch der Berater wird künftig nicht mehr an seinem Vertriebs Erfolg gemessen und muss sich so nicht mehr im Spagat zwischen bedarfsgerechter Beratung und Vertriebsdruck aufreiben. Das Messkriterium für die Leistung ist die Zufriedenheit des Kunden, die dann auch nach jeder Interaktion und bei jedem Anliegen gemessen werden kann – auch wenn das Betriebsräte nicht gerne hören werden.

Mit dem neuen Geschäftsmodell gehen auch organisatorische Veränderungen einher: Längst notwendig ist eine Forschungs- und Entwicklungseinheit **Research and Development** (R&D) auch in Finanzunternehmen, so wie sie in anderen Branchen üblich ist. R&D bildet dann mit einem neuen Bereich **Customer Experience** die Einheit, die entlang der Customer Journey für ein einheitlich positives Erlebnis des Kunden sorgt. Dabei unterstützt ein Netzwerk aus den Bereichen, die für die jeweiligen Touchpoints verantwortlich sind.

Eine solche organisatorische Veränderung lässt sich jedoch in der komplexen Matrixorganisation einer Bank nicht von heute auf morgen umsetzen. Daher ist es zielführend, das beschriebene Set-up zunächst in einem Spin-off zu starten und so das Geschäftsmodell schnell und agil zum Laufen zu bringen, um es dann auf die etablierten Bereiche der Bank zu überführen.

Die Lust auf Neuentwicklungen und Kreativität sollten essentieller Bestandteil der neuen DNA einer Bank werden. Dazu gehört eine Innovationskultur, die sich nicht scheut, auch mit 80-Prozent-Lösungen an den Markt zu gehen und die restlichen 20 Prozent mit dem Kunden zusammen zu entwickeln.

Bevor sich nun also weitere FinTech-Unternehmen immer größere Stücke vom Kuchen sichern, sich mit Bitcoin und der Blockchain in ferner Zukunft auch Systeme durchsetzen, die Intermediäre wie Banken gänzlich überflüssig machen, sollten Banken jetzt die Weichen stellen und ihr Schicksal selbst in die Hand nehmen. Der erste Schritt dazu ist der vielzitierte Kulturwandel: Die Rückbesinnung auf den Kunden.

Fünf Beispiele für mehr Kundenfokussierung in der Übergangsphase zum kundenzentrierten Geschäftsmodell

1 Die Bargeldversorgung verlagern

Aus Kundensicht ist es immer mit Aufwand verbunden, zu einer Bank zu gehen, um sich dort an einem Automaten mit Bargeld zu versorgen. Insbesondere wenn weitere Filialen geschlossen werden, ist es aus Kundensicht sinnvoll, noch mehr Geldautomaten an stark frequentierten Orten aufzustellen. Das spart potentiell auch Mietkosten für separate SB-Stellen ein. Analog der bereits etablierten, sind weitere Kooperationen mit Supermärkten oder Tankstellen anzustreben.

2 Einen Ansprechpartner rund um die Uhr bereitstellen

Amazon macht es mit dem Mayday-Button auf dem Kindle Fire vor: Sobald etwas mit dem Gerät nicht in Ordnung ist, kann durch Betätigen des Knopfes ein Mitarbeiter über eine Videokonferenz konsultiert werden. Dieser kann sich sogar auf das Gerät aufschalten und Inhalte markieren. Eine solche Funktion in einer Banking-App ist ungleich besser, als den Telefonbanking-PIN herauszusuchen, in der Warteschleife des Call-Centers zu verharren und dann nur per Sprache zu kommunizieren.

3 Die Unterschriftserfordernis neu regeln

In vielen Fällen sind Prozesse langwierig und umständlich, weil eine Unterschrift benötigt wird. Mit einer digitalen Unterschrift können Vorgänge vollständig digitalisiert werden. Auch der Austausch von Daten, zum Beispiel als Foto oder per E-Mail, erleichtert und verkürzt Prozesse enorm.

4 Asynchrone Kommunikation ermöglichen

Kunden sind es aus ihrem privaten Umfeld gewohnt, asynchron zu kommunizieren, also nicht zeitgleich mit ihrem Kommunikationspartner zu agieren. Der Charme von Lösungen wie WhatsApp liegt darin, die Kommunikation dann aufzunehmen, wenn sie Zeit dafür finden. Banken benötigen mehr solcher asynchroner Kommunikationsinstrumente, sei es in Form eines Servicekanals auf Social-Media-Plattformen wie Facebook oder einer mit WhatsApp vergleichbaren Funktion in der eigenen Banking-App.

5 Interfacenutzung vereinfachen

Bei jeder Überweisung müssen bisher viele Formularfelder ausgefüllt werden. Durch die Nutzung eines zuvor definierten Alias kann eine Überweisung künftig auch so aussehen: „Überweise sofort 15,70 € an Mutter für den Einkauf im Supermarkt.“ – auch als Sprachnachricht in der Banking-App.

Impulse für den Start

Lassen Sie uns sprechen

Zugegeben: Die in unserem Whitepaper skizzierten Lösungsansätze erfordern ein Umdenken und bedeuten eine große Kraftanstrengung für Finanzorganisationen. Wichtig ist jedoch, damit jetzt zu starten. Verhelfen Sie ihrem Senior-Management zu mehr Bewusstsein für die Auswirkungen der digitalen Transformation, nehmen Sie Ihre Mitarbeiter mit auf die Reise und erklären Sie den laufenden Wandel.

Bringen Sie auch in laufenden Projekten mehr Kundenfokussierung ein. Mit der Durchführung von User Research, der Erstellung von Persona-Profilen oder der Erarbeitung von Customer Journeys schärfen Sie das Verständnis für den Kunden und damit die Akzeptanz Ihres Angebots. Ergründen Sie mit innovativen Methoden wie Design Thinking oder Blue Ocean Strategy neues Terrain für Ihr Geschäftsmodell.



Robert Mangelmann, Senior Experience Consultant
Unit Director Digital Finance

Über den Autor

Robert Mangelmann ist Senior Experience Consultant bei die firma und verantwortet dort die Bereiche Digital Finance und Business Design. Zuvor war er 14 Jahre in unterschiedlichen Positionen bei der Deutschen Bank Privat- und Geschäftskunden AG tätig und leitete unter anderem Projekte mit einem Fokus auf Digitalisierung und Kundenerlebnis, darunter die Entwicklung des Betriebsmodells für den Deutsche Bank Service auf Facebook und Twitter. Seiner Überzeugung nach stehen deutsche Finanzdienstleister vor erheblichen Herausforderungen. Das fundamental veränderte Kundenverhalten zusammen mit den Auswirkungen der digitalen Transformation und dem ambitionierten Marktumfeld erfordern neue strategische Ansätze, die insbesondere die Wirkungsmechanismen der digitalen Welt und eine Rückbesinnung auf den Kunden abbilden. Hierzu berät Robert Mangelmann Unternehmen unterschiedlicher Branchen auf strategischer Ebene und begleitet sie bei der operativen Umsetzung. Zu seinen Kunden im Finanzdienstleistungssektor zählen unter anderem die BBBank, comdirect, Nassauische Sparkasse, Taunus Sparkasse, VR-NetWorld und vaamo. Zu seinen Beratungsschwerpunkten zählen digitale Geschäftsmodelle und Strategien, Prozess- und Businessdesign, Social Media, Innovationsmanagement und Social Enterprise. Weitere Artikel und aktuelle Informationen zum Thema Digital Finance finden Sie unter www.diefirma.de/digital-finance.

Impressum

Herausgeber

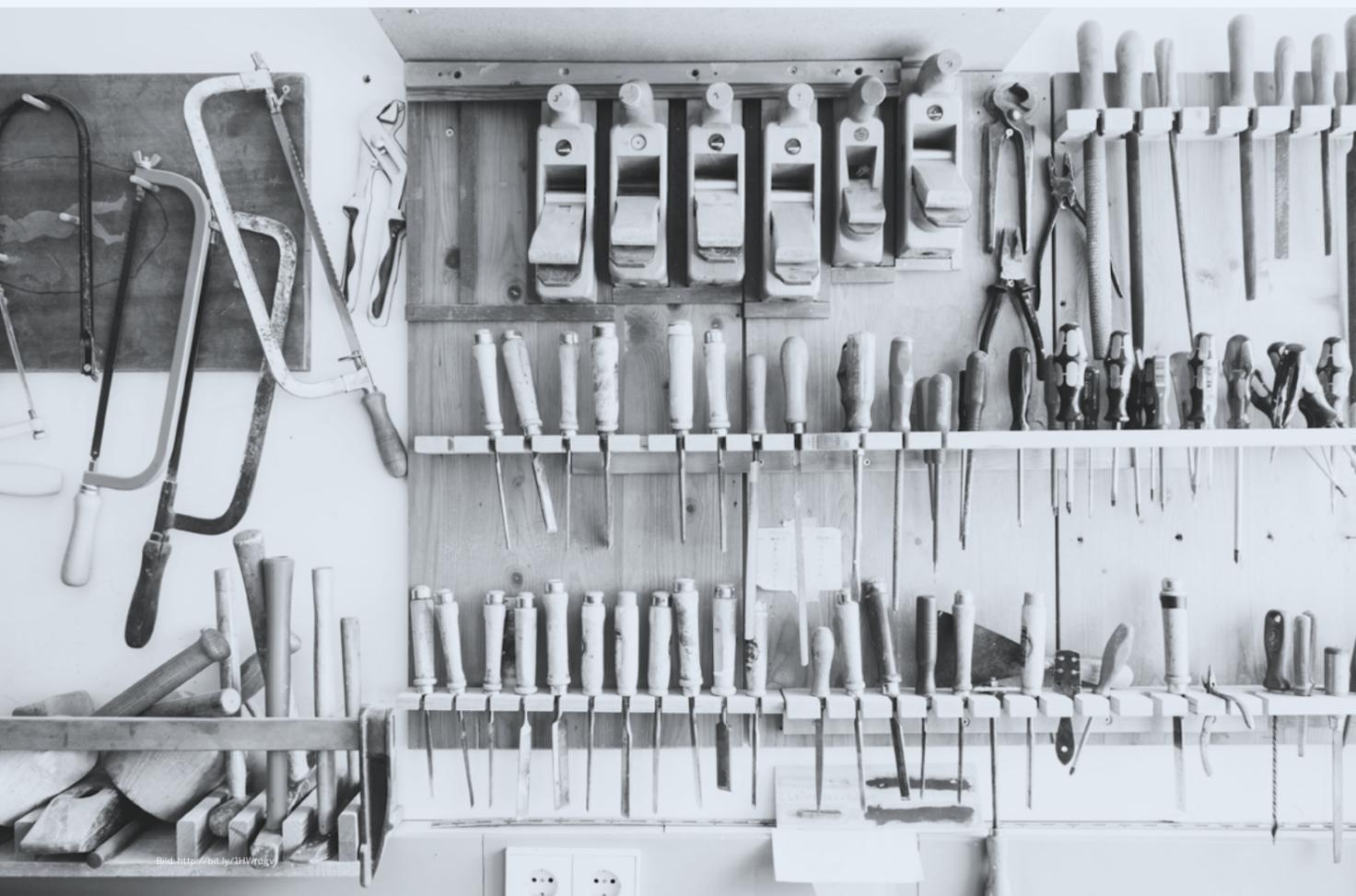
die firma gmbh
Schwalbacher Straße 74
65183 Wiesbaden
T +49 611 2385010
kontakt@diefirma.de

Büro Berlin:
Greifswalder Straße 208 B
10405 Berlin
T +49 30 89658427
r.drews@diefirma.de

www.diefirma.de/webthinking
www.facebook.com/diefirma
www.twitter.com/diefirma
www.youtube.com/diefirmatube

Redaktion: Marco Fischer (V.i.S.d.P.), Robert Mangelmann
Gestaltung: Die Firma GmbH
Bildnachweis Titelfoto: Miki Yoshimoto; <http://bit.ly/20T68sn>
Druck: print24, Friedrich-List-Straße 3, 01445 Radebeul
Erscheinungsdatum: Februar 2016

Die durch uns erstellten Inhalte und Werke in diesem Dokument unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts bedürfen unserer vorherigen schriftlichen Zustimmung. Downloads und Kopien dieser Seiten sind nur für den privaten, nicht kommerziellen Gebrauch gestattet. Soweit die Inhalte auf diesen Seiten nicht von uns selbst erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet. Wir haben Inhalte Dritter als solche gekennzeichnet. Sollten Sie trotzdem auf eine Urheberrechtsverletzung aufmerksam werden, bitten wir um einen entsprechenden Hinweis. Bei Bekanntwerden von Rechtsverletzungen werden wir derartige Inhalte umgehend entfernen.



„The first step towards getting somewhere is to decide that you are not going to stay where you are.“

J. P. Morgan, US-amerikanischer Unternehmer und Privatbankier

die firma gmbh

Schwalbacher Straße 74

65183 Wiesbaden

T +49 611 2385010

kontakt@diefirma.de

www.diefirma.de/webthinking

www.facebook.com/diefirma

www.twitter.com/diefirma

www.youtube.com/diefirmatube

die firma . experience design