

Dem Kunden auf der Spur

Die Mehrzahl der Banken stürzt sich in das Abenteuer Digitalisierung. Doch längst nicht alle Aktivitäten sind sinnvoll. Eine Konzentration auf die wichtigsten Kundenkontaktpunkte ist allein schon aus Kostengründen notwendig.

Stefan Terliesner

Südkorea gilt als App-Nation. Nahezu jeder Erwachsene im Land hat ein Smartphone mit vielen Anwendungsprogrammen. Mit einer dieser Applikationen (Apps) erledigen Tausende Kunden, während sie auf die U-Bahn warten, ihren täglichen Einkauf. Der Lebensmittelhändler Homeplus, eine Tochter des britischen Tesco-Konzerns, betreibt in Seoul an diversen Haltestellen virtuelle Shops. Alle paar Sekunden wechseln dort die Produkte auf großen digitalen Monitoren. Kunden können ihr Smartphone auf den QR-Code unter jedem gewünschten Produkt richten und es ordern. Die Ware wandert dann in den virtuellen Einkaufskorb. Geliefert wird prompt – oft, wenn der Pendler gerade zu Hause ankommt.

Das Beispiel Homeplus ist eines der beliebtesten von Professor Franz-Rudolf Esch, denn es „eröffnet Unternehmen neue Denkweisen zum Umgang mit der digitalen Transformation“. Homeplus sei es gelungen, mit dem virtuellen Supermarkt die „Waiting Time“ an der U-Bahn-Station in „Shopping Time“ zu verwandeln. Solche „Spaces“ gelte es, innerhalb der Lebenswelt von Kunden zu belegen. Der Direk-

tor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School und Gründer des Beratungshauses Esch The Brand Consultants befasst sich intensiv mit dem Management von Kundenkontaktpunkten. Hier müsse die Finanzbranche von anderen Sektoren noch lernen.

Tatsächlich könnte eine Bank zum Beispiel die im Schaufenster aushängenden Immobilienangebote mit einem Code versehen. Liest ihn ein Interessent mit seiner Smartphone-Kamera ein, könnte auf dem Bildschirm ein virtueller Rundgang durch das Objekt angeboten werden. Bei Gefallen lässt sich der Kunde dann noch schnell anzeigen, ob und wie eine Finanzierung machbar wäre. Auf diese Weise würde das schnöde Thema Finanzierung mit einem positiven Erlebnis verbunden. Im Idealfall nutzt der potenzielle Käufer noch eine App der Bank, tippt auf seinem Smartphone auf den Button „Kontaktwunsch“ und sein Berater setzt sich umgehend mit ihm in Verbindung, um die Details zu besprechen.

Das ist nur ein Beispiel, wie mithilfe der Technologie nicht nur neue Kundenkontaktpunkte geschaffen werden, sondern sich auch traditionelle Touchpoints so aufwerten lassen, dass sie ein Kundenbedürfnis sofort befriedigen und somit wahrscheinlicher zu einem Geschäft für die Bank führen. Ansatzpunkte für solche Ideen gibt es reichlich. „Ein typisches Kreditinstitut kommt an rund 250 Punkten mit einem Kunden in Berührung“, sagt Esch und ergänzt: „Aber nicht alle sind von Nutzen.“ Welche Punkte eine hohe Kontakthäufigkeit aufweisen, sei Entscheidungsträgern häufig nicht klar. Auch würden Banken die Präsenz in sozialen Medien wie Facebook überschätzen, meint Esch. Deshalb helfe eine Customer Journey. Sie bilde die Interaktion des Kunden mit einer Marke über verschiedene Berührungspunkte ab.

Kontaktpunkte sind zum Beispiel ein Kontoauszug, ein Fernseh-Spot, ein Gespräch mit dem Bankberater oder die Alarm-Funktion einer Finanz-App, wenn der Dispositions-

Kompakt

- Bei der digitalen Transformation ihres Geschäftsmodells sollten Banken alle Strukturen und Prozesse auf die Bedürfnisse der Kunden ausrichten.
- Am wichtigsten sind die Punkte, die eine hohe Kontakthäufigkeit aufweisen oder eine hohe Relevanz für den Kunden haben.
- Berührungspunkte, die von Kunden kaum wahrgenommen werden, sollten die Institute kappen.
- Es geht allein darum, den Wünschen und Erwartungen der Kunden zu entsprechen.



Foto: © Eisenhans/Fotolia.com

kredit überschritten ist. An diesen Stellen kommt es zu einer direkten Interaktion zwischen Kunde und Bank. Bedeutsam sind auch die indirekten Punkte wie Bewertungsportale und Blogs, an denen Kunden die Meinung Dritter über eine Marke, ein Produkt oder eine Dienstleistung einholen. Dazu meint Esch: „Jede einzelne Berührung mit einer Marke hinterlässt Spuren in unseren Köpfen, ob bewusst oder unbewusst, gesteuert oder zufällig.“ Gerade deshalb sei ein systematisches Management von Kundenkontaktpunkten wichtig. Es komme darauf an, die Menschen auf den entscheidenden Kanälen zu erreichen, Einsparpotenziale zu identifizieren und Verbesserungen zu realisieren (siehe Grafik Seite 42).

Einen falschen Weg rechtzeitig beenden

Friederike Stradtmann, Expertin für digitale Geschäftsmodelle im Bankensektor bei Accenture, bringt die Herausforderung auf den Punkt: „Verbessern, was für Kunden relevant ist!“ Als Beispiel nennt sie die zahlreichen Broschüren, die Banken auf ihrer Website zum Herunterladen anbieten. „Wenn nur sehr wenige Kunden eine Publikation herunterladen, sollte eine Bank auf die jährliche Aktualisierung verzichten. Die frei gewordenen Mittel des Marketingbudgets können gespart oder in sinnvolle Kundenkontaktpunkte investiert werden.“ Stradtmann betont aber auch, dass Geldinstitute ruhig experimentieren sollten, um bestehende Wege zum Kunden zu fördern und neue Interaktionspunkte zu entdecken. Wichtig sei nur, dass die Häuser einen falschen Weg frühzeitig erkennen und beenden.

Während andere Branchen längst Apps, QR-Codes, Chats oder Videos ausprobieren, hat die Kreditwirtschaft ihre defensive Haltung gegenüber der Digitalisierung erst jetzt aufgegeben. Plötzlich macht in allen drei Säulen der deutschen Bankenlandschaft das Schlagwort „Kundenzentrierung“ die Runde. Das hören einige Bankmanager vermutlich nicht ger-

ne, weil „bei uns der Kunde schon immer im Mittelpunkt stand“. Oftmals ist es aber nicht der fehlende Wille vor Ort, der Kreditinstitute von ihren Kunden entfernt hat, sondern es sind die Prozesse und Strukturen innerhalb eines Konzerns oder Finanzverbunds. Hier gibt es großen Optimierungsbedarf, wie Thomas Ullrich, Vorstandsmitglied der DZ Bank, im Gespräch mit der „Börsen-Zeitung“ verrät.

Die DZ Bank-Gruppe ist eine Art digitales Versuchslabor für den genossenschaftlichen Finanzverbund. Neuerdings bezieht sie den Kunden frühzeitig in den Entwicklungsprozess digitaler Angebote ein, erklärt Ullrich. In der Vergangenheit seien zunächst Fachkonzepte geschrieben worden, dann kam die IT-Entwicklung. Erst der fertige Plan landete beim Kunden. Heute werde die Produktentwicklung in Module und Teilaufgaben unterteilt. Wenn ein Modul nicht den Erwartungen entspricht, könne es schnell zu den Akten gelegt werden, das spare viel Geld. Ullrich nennt als Beispiel ein digitales Angebot der Gruppe, das 30.000 Euro in der Entwicklung gekostet hat. Früher hätte es drei Millionen Euro verschlungen.

Die ökonomischen Vorteile eines Customer Touchpoint Managements betont auch Esch. Für eine effiziente Marktbearbeitung seien die individuellen Kundenreisen zu Interaktionstypen zu verdichten. Diese könnten bewertet, priori-

Praxistipps

- Jeder Berührungspunkt mit einer Marke kann ihre Wahrnehmung durch den Käufer positiv oder negativ beeinflussen.
- Systematisches Kundenkontaktpunkt-Management ermöglicht die Steuerung und Kontrolle von Marken über zentrale Berührungspunkte.
- Um zu verstehen, wie Kunden die Interaktion mit einer Marke erleben, ist ein Verständnis der Customer Journey unerlässlich.
- Bei der Entwicklung der Kundenreise sind zu berücksichtigen: Berührungspunkte ganzheitlich erfassen, die aus Kundensicht wichtigsten Touchpoints nicht auslassen, Berührungspunkte mit großer Wahrnehmungswirkung identifizieren.
- Die Customer Journey kann in Einzelinterviews und Fokusgruppen erhoben oder durch Dokumentation der Echtzeitwahrnehmung ermittelt werden.
- Für die einzelnen Stationen der Customer Journey sind Schlüsselkennzahlen zu definieren, um daran den Erfolg des Kundenkontaktpunkt-Managements messbar zu machen.

Quelle: Esch The Brand Consultants

Bausteine für das Customer Touchpoint Management

Die Pfade und die Interaktionen zwischen Kundenkontaktpunkten sind dynamisch. Daher ist ein systematisches Management notwendig, um Messungen und Investments sinnvoll anzusetzen.



Quelle: Esch The Brand Consultants

siert und im Anschluss gezielt bearbeitet werden. Mithilfe neuartiger Marktforschungsansätze wie dem Live Experience Tracking könnten Banken Einsichten zu den Kundenbedürfnissen an den Berührungspunkten sowie zu den dazwischenliegenden Pfaden und Interaktionen gewinnen. „Kunden melden beispielsweise ihre Kontakte mit einer Marke jederzeit per Smartphone im Moment des Erlebnisses“, erläutert Esch. So könnten Banken ihre Kunden durch den Entscheidungsprozess bis zum Kauf begleiten, anstatt rückblickend das Erlebte abzufragen. Wichtig sei, dass alle relevanten Kontaktpunkte durch die Marketingabteilung eines Kreditinstituts gesteuert werden. An den Kundenbedürfnissen könnten dann die Produkte, Leistungen, Prozesse und Strukturen neu ausgerichtet werden. Ziel sei es, „schlagkräftigere Interaktionsketten und Touchpoints zu entwickeln“.

Esch beschreibt ein Beispiel: Von der ersten Beratung bis zum Abschluss eines klassischen Kredits würden Privatkunden mehrfach zu den offiziellen Öffnungszeiten in die lokale Filiale gebeten. Fallweise kämen Spezialisten hinzu. Dies folge dem klassischen Geschäftsmodell der Geldinstitute: „Wenn der Kunde etwas möchte, soll er bitte dann kommen, wenn wir als Bank Zeit haben.“ Der Prozess sei für den Kunden aufwendig und zeitintensiv. Er agiere als Bittsteller in bürokratischen Strukturen. Die ABN Amro in den Niederlanden habe dagegen eine kundenfreundliche Lösung gefunden. Dort lassen sich Termine rund um die Uhr und am Wochenende vereinbaren. Die Gespräche finden via Screensharing an einem Tablet oder PC mit einem persönlichen Finanzierungsspezialisten statt. Berechnungen und Produkterklä-

rungen erfolgen digital, ohne dass physische Termine wahrgenommen werden müssen. Der Rest wird über den Schriftverkehr geregelt. Kunden erhalten Informationen und Beratung zu einem Zeitpunkt, den sie bestimmen. Auch für die Bank sei die Struktur vorteilhaft, sagt Esch. Ihr entstünden jeweils bis zu 20 Prozent weniger Kosten, mehr Umsatz und mehr loyale Kunden.

Das Beispiel zeigt, wie ein Finanzdienstleister die Bedürfnisse seiner Kunden trifft und beide Seiten profitieren. Accenture-Beraterin Stradtman unterstreicht: „Eine Customer Journey dient dazu, es dem Kunden leichter zu machen.“ An dem einen Berührungspunkt könnten die Strukturen ganz auf Selbstentscheider ausgerichtet sein, die Apps und Online-Portale nutzen, an einer anderen Stelle wiederum ist die persönliche Beratung in der Filiale sinnvoll.

Tatsächlich geht es bei einer Digitalisierungsstrategie nicht darum, den Zweigstellen die Kunden wegzuschnappen. Denn Kunden sind Wanderer zwischen den Welten und verknüpfen digitale und reale Welt zu ihrem persönlichen Nutzen. Eine Bank sollte die Kunden dort abholen, wo sie sind. Dafür ist die Tesco-Tochter Homeplus ein Vorbild. Die Online-Shopper in Seoul jedenfalls sind froh, wenn sie ohne weiteres Anstehen an einer Kasse an ihrem Feierabend nach Hause kommen und die frischen Lebensmittel gerade eingetroffen sind. ■

Autor: Stefan Terliesner ist Diplom-Volkswirt und freier Wirtschaftsjournalist. Er schreibt hauptsächlich über Regulierung und Strategie.

Wozu brauchen wir noch Banken?

Die Frage könnte sich so mancher Verbraucher stellen, der sein Konto bei einer Direktbank hat, online Kredite sucht, mit PayPal zahlt oder sich per Crowdfunding die nötige Kapitalspritze besorgt, um eine Geschäftsidee umzusetzen. Banken müssen zeigen, wie sie für ihre Kunden relevant bleiben.



Derzeit machen Banken allerdings eher mit Filialschließungen und neuen Gebührenmodellen auf sich aufmerksam als mit innovativen Ansätzen. Dabei testen viele Banken und Finanzinstitute aktuell, wie die „Filiale der Zukunft“ aussehen kann. Doch es geht nur zögerlich voran. Investitionen in Zeiten von steigendem Kostendruck und sinkenden Margen wollen gut überlegt sein. Denn bisher gilt: Es gibt kein Patentrezept.

Allerdings führt auch kein Weg daran vorbei. Eine aktuelle Umfrage ergab, dass für 62 Prozent der heutigen Bankkunden die Nähe zur Filiale ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl der Hausbank ist. Wichtig ist aus Kundensicht vor allem, dass Banken für komplexe Produkte auch weiterhin eine individuelle und persönliche Beratung anbieten. Eine Mehrheit von 55 Prozent möchte die Filiale vor Ort nicht missen, wünscht sich

aber innovativere Filialkonzepte. Darüber hinaus darf die Außenwirkung nicht unterschätzt werden, die ein Filialnetz mit sich bringt. Verschwinden zu viele Filialen, leidet die Marke einer Bank.

Technische Neuerungen nutzen

Moderne Technologien wie Videoberatung per Bankautomat helfen, den Spagat zwischen Anspruch der Kunden und Kostendruck auf Bankenseite zu meistern. So können Minifilialen in abgelegenen Regionen eingerichtet werden, an denen Bankkunden die normalen SB-Services nutzen, aber auch Beratungsgespräche führen oder Transaktionen tätigen können, für die sie sonst an den Schalter gehen würden. Dazu gehören beispielsweise Einzahlungen auf unterschiedliche Konten, komplizierte Überweisungen oder Geldabhebungen über dem Tageslimit.

Kundenansprache neu denken

Doch Innovation heißt nicht nur neueste Technologie einsetzen. Die Ansprache der Kunden muss innovativer werden. Banken können sich da an erfolgreichen Vorbildern aus dem Einzelhandel orientieren. Wenn immer weniger Kunden in die Filiale kommen, sollten Banken dahin gehen, wo ihre Kunden sind. Wieso also nicht mal eine Pop-up Filiale in der Innenstadt aufstellen und über Funktionsweisen und Risiken von neuen mobilen Zahlungen wie Facebook Messenger oder Apple Watch aufklären?

Es gibt viele Möglichkeiten, relevanter zu werden und dabei trotzdem flexibel genug zu bleiben, um auf künftige Entwicklungen schnell zu reagieren. Bei der Konzeption spielt die primäre Zielgruppe sowie die jeweilige demografische Entwicklung ebenso eine Rolle wie das Angebot der Bank und ihre Positionierung. Partner wie NCR helfen ihnen bei der Analyse und Planung mit einem umfassenden Beratungsportfolio.

Kontakt:

NCR GmbH
Ulmer Str. 160
86156 Augsburg
Tel. 0821 405 7189
contact.financial@ncr.com

