

b m

bank und markt

53. Jahrgang | Fritz Knapp Verlag | die-digitale-bank.de

6

15. Juni 2024

DIE DIGITALE BANK

Digitaler
Sonderdruck

In dieser Ausgabe

KARTEN

cards | cartes

NEWS

Transformation der Banken für eine
gewinnbringende Zukunft

Von Ulrich Coenen und Alexander Jäger

DIGITALISIERUNG

APP-STRATEGIEN – IDENTIFIKATION – KI –
HYBRIDBANKING – BONITÄTSPRÜFUNG

Transformation der Banken für eine gewinnbringende Zukunft

Von Ulrich Coenen und Alexander Jäger



Die Transformation von Banken ist immer mit Digitalisierung verknüpft. Die Strategie muss jedoch immer vom Kunden her gedacht werden, so die Autoren. Dafür müssen Services auf verschiedenen Ebenen gedacht werden und auch einmal über klassische Finanzdienstleistungen hinausgehen. Und sie sollten auch die Kooperation nicht nur mit Fintechs, sondern auch über Banken hinweg in Betracht ziehen. Ziel muss es sein, die App als Interaktionstreiber gestalten, proaktive Anlässe zur Kontaktaufnahme zu generieren. Dafür wiederum bedarf es eines personalisierten Datenmanagements. Dann können Banken nicht nur zu Fintechs aufschließen, sondern auch selbst Vorreiter werden. Red.

Deutsche Banken und Sparkassen investieren seit Jahren viel Zeit und Geld in die Digitalisierung, um sowohl interne als auch externe, für Kunden relevante Prozesse zu vereinfachen und vor allem komfortabel zu gestalten. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland dabei im Mittelfeld.¹⁾ Auch wenn beispielsweise Spanien weiter ist, gibt es viele andere Länder, die hinsichtlich der Entwicklung ungefähr gleichauf liegen. Das bedeutet im Umkehrschluss: Es gibt noch viele Optionen, Ansätze und Aufgaben, die zu lösen und anzugehen sind – mit dem Ziel, Finanzinstitute nachhaltig zukunftsfähig zu machen.

Banken verdienen im Grundsatz ihr Geld durch zwei Aspekte: Risiken managen beziehungsweise nehmen und Geld bewegen. Für eine gewinnbrin-

gende Entwicklung müssen sie erkennen, an welchen Stellen Kunden zukünftig auch Bedarf haben, und sich entsprechend aufstellen. Daher geht es zunächst darum, die Kundenschnittstelle zu diesen beiden Kernfragen abzusichern.

Digitalisierung als Erfolgsfaktor: der Weg für Banken

Ist der Kunde nicht physisch in der Filiale antreffbar, stellt sich die Frage: Wie bleibt er digital zu erreichen und aktiv, sodass Leistungen und Angebot für entsprechende Zufriedenheit sorgen? Daraus ergibt sich für Banken ein Ausstesten von möglichen Services und inwieweit diese vom Kunden angenommen werden. Eine der entscheidenden Eigenschaften dabei ist Agilität aufsei-

ten der Finanzinstitute und Dienstleister, um weniger erfolgreiche Entwicklungen schnell genug zu stoppen oder substanziiell anzupassen.

Die von Banken angebotenen Leistungen – unabhängig ob analog oder digital zugänglich – sollten so nah wie möglich und betriebswirtschaftlich sinnvoll an die unterschiedlichen Ansprüche und Umstände der verschiedenen Kundengruppen angepasst sein. Für Kunden muss dabei der Mehrwert erkennbar sein. Ohne diesen gibt es keine Zahlungsbereitschaft, die für tragfähige Erlösmodelle notwendig ist.

Zwar ist die Transformation von Banken untrennbar mit der Digitalisierung verknüpft, das darf jedoch nicht zulasten des persönlichen Kontaktes gehen. Denn Kunden werden immer noch auch durch direkte Vor-Ort-Präsenz gehalten. Das bedeutet, dass Filialbanken weiterhin relevant bleiben. Direktbanken bilden zwar die Konkurrenz, aber in allen Generationen gibt es Menschen, die persönliche Beratung und Kontakt wünschen und schätzen.

Mehrwert lokaler Banken immer noch geschätzt

Auch die oftmals vorherrschende Meinung, dass jüngere Generationen auf digitale Angebote setzen und traditio-



Ulrich Coenen, Vorstandssprecher, Atruvia AG, Karlsruhe

nellere Finanzinstitute weniger wertschätzen, hat sich laut einer Umfrage²⁾ von Gini nicht bewährt. 72,9 Prozent der 16- bis 24-Jährigen haben ihr erstes Gehaltskonto bei der Bank, die auch ihre Eltern genutzt haben, bei den 25- bis 34-Jährigen sind es 76 Prozent. Eine sehr große Mehrheit der Jüngeren folgt demnach ihren Eltern und deren Zufriedenheit.

Die Wechselbereitschaft zu anderen Anbietern ist generell meist kleiner als prognostiziert wird. Kunden wechseln aus scheinbar geringeren Motiven: Wird die Vor-Ort-Betreuung schlechter, gehen sie zu einer Bank, die noch vor Ort präsent ist. Andere wollen eher gute Serviceangebote mitnehmen und wechseln aus diesen Gründen, einige wenige gehen zu Neobanken. Daraus lässt sich ableiten, dass der Mehrwert hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft bei Filialbanken beziehungsweise einer lokalen Präsenz erhalten bleibt.

Service auf unterschiedlichen Ebenen

Diese Filialen müssen dann nicht wie früher klassisch dauerhaft besetzt sein, aber es sollte Geschäftsräume für Informations-, Kundenakquise- und Beratungsgespräche geben. Dabei ist auch eine digitale Beratung via Videoterminal eine Option. Kunden erwarten heutzutage – auch aufgrund technologischer Entwicklungen – Service auf unterschiedlichen Ebenen und zu verschiedenen Zeiten. Zum einen kann dieser über unterschiedliche Kanäle stattfinden, zum anderen sollte er hyperpersonalisiert sein. Das bedeutet, dass Kunden für ein Anliegen verschiedene Touchpoints nutzen und innerhalb dieser hin- und herspringen. Der Erstkontakt erfolgt beispielsweise über die



Alexander Jäger, COO, Gini GmbH, München

Banking-App, dann via Mail und am Ende persönlich in der Filiale. Banken müssen auf diese Omnikanal-Präsenz vorbereitet sein, sodass sie entsprechend auf Anfragen reagieren können.

Der Kunde hat zudem den hohen Anspruch, dass auch verschiedene Mitarbeiter Informationen zu ihnen und ihrem Anliegen griffbereit haben. Mittlerweile sind auch viele Menschen daran gewöhnt, selbst passende Informationen zu finden. Auch hierfür muss eine entsprechende IT-Basis bereitstehen, damit diese Informationen schnell und einfach verfügbar sind.

Banking-App als Voraussetzung

Die Basis für die Zukunftsfähigkeit von Finanzinstituten ist und bleibt unter anderem die Banking-App, die bei den Kunden stets präsent sein sollte. Eine mit Yougov durchgeführte, repräsentative Umfrage³⁾ von Gini zeigt, dass knapp drei von fünf Deutschen (60 Prozent) Mobile Banking nutzen. Die Nutzungsrate liegt bei Direktbankkunden bei 70 Prozent, während 60 Prozent der Filialbankkunden für ihre Bankgeschäfte eine App nutzen.

– Am häufigsten greifen die Deutschen zur App, um den Kontostand sowie Ein- und Auszahlungen abzufragen. 94 Prozent der App-Nutzer machen von dieser Funktion Gebrauch, 42 Prozent tun dies mehr als einmal pro Woche.

– Ebenso häufig werden Kreditkartenumsätze via Mobile Banking abgerufen: Mindestens einmal im Monat öffnen dafür 48 Prozent gezielt die App, 11 Prozent sogar mehr als einmal pro Woche.

– Mobil wird auch die Übertragung von Geld zwischen den eigenen Konten getätigt: 68 Prozent führen diese Transaktionen mittels Smartphone oder Tablet durch. Bei der Häufigkeit ergibt sich jedoch ein anderes Bild: 15 Prozent tun dies mehrmals im Monat und 21 Prozent einmal im Monat. Ebenso werden Daueraufträge eingerichtet und storniert: 72 Prozent tun dies, 54 Prozent allerdings weniger als einmal im Monat.

Auch wenn nur ausgewählte Funktionen vollumfänglich genutzt werden, kommen sie dennoch regelmäßig zum Einsatz. Ihre Gestaltung sollte daher intuitiv

sein, sodass sie sich nahtlos in den Alltag integriert und für eine einfache und schnelle Handhabung sorgt. Nutzer möchten ihre Bankgeschäfte schnell und unkompliziert online oder mobil erledigen. Banking-Apps, die mittlerweile von so vielen Bankkunden genutzt werden, sind eine wichtige Säule in der Kundenzufriedenheit und spielen eine große Rolle für die Treue zur Bank.

In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich der Finanzsektor stark gewandelt, was vor allem auch durch vereinfachende und komfortable technologische Entwicklungen bedingt ist. Früher gab es Banken mit ihrem entsprechenden Filialnetz. Bankgeschäfte wurden fast ausschließlich vor Ort persönlich abgewickelt. Mittlerweile tätigen Kunden vieles selbstständig – online oder mobil, wie beispielsweise über Banking-Apps.

Vorteil für Banken: Das Konto

Dabei haben Banken viele innovative Produktentwicklungen. Drittdienstleistern beziehungsweise Fintechs überlassen. Dies ist beispielsweise im Bereich Payment passiert. Es gibt viele Zahlungsdienstleister, die komfortable Lösungen auf den Markt gebracht haben, die auch von vielen Menschen genutzt werden. In diesem Bereich haben Banken bereits Kontaktpunkte mit ihren Kunden eingebüßt und damit partiell auch Erlöse. Das zeigt sich im stark gewachsenen E-Commerce. Viele Händler bieten Zahlungslösungen von Drittanbietern an. Dabei laufen Banken Gefahr, nur die Konto-Infrastruktur zu bieten und nicht Vorreiter zu sein, während ein großer Teil der Wertschöpfung bei den Zahlungsdienstleistern generiert wird.

Der Vorteil für Finanzinstitute ist jedoch weiterhin, dass das Bankkonto und die dort zugeordneten Kredit- beziehungsweise Debitkarten als Bezahlungsmittel die Basis für alle Vorgänge sind, da alle Transaktionen ultimativ auf einem dahinter liegenden Konto zusammenlaufen. An diesem Punkt lässt sich ansetzen, um den Kunden wieder verstärkt an sich zu binden.

Dafür müssen Banken fokussierter in die Interaktion mit den Kunden gehen, um deren weitere Bedürfnisse zu kennen und zu bedienen. Das bedeutet auch,

sie besser zu verstehen und so ein entsprechendes Portfolio an Zusatznutzen aufzubauen. Damit Banken weiterhin für ihre Kunden relevant und profitabel bleiben, sollten sie weitergehen und sich nicht nur an dem Angebot von Finanzdienstleistern orientieren, wenn sie ihre Marktposition stärken wollen. Sie müssen Vorreiter werden, Visionen entwickeln und ihre Chancen nutzen. Das bedeutet gleichzeitig, Neues anzubieten und zu testen, inwieweit es Kundenbedürfnissen entgegenkommt.

Services breiter denken

Essenziell dafür ist die sinnvolle Nutzung von Informationen in Form von Daten, die Kunden bereit sind, bei entsprechenden Leistungen und Vorteilen für sie preiszugeben. Dafür reichen die momentanen Funktionen der Banking-Apps zukünftig allein nicht aus, der Service sollte breiter gedacht und aufgebaut sein. Das reicht von finanzieller Unterstützung, Finanzbildung bis hin zu Finanzoptimierung – ein Gesamtpaket mit spürbaren Mehrwerten für Bankkunden. So könnten beispielsweise Angebote wie eine Optimierung des Ausgabenverhaltens dazugehören.

Banken kreieren dabei idealerweise ein Omnikanal-Erlebnis, sodass Kunden auf verschiedenen Ebenen betreut werden und ihrem Finanzinstitut die Treue halten. Dafür wäre auch eine Zusammenarbeit über Banken hinweg ein wichtiger Schritt, um Entwicklungen voranzutreiben. Dazu gibt es in einigen Ländern auf nationaler Ebene bereits erfolgreiche Account to Account-Lösungen. Aber auch auf paneuropäischer Ebene stehen vielversprechende Initiativen an der Schwelle zum Go-Live.

Strategie aus Kundensicht gestalten

Eine erfolgreiche Zukunft von Banken hängt maßgeblich von der Kundenzufriedenheit ab. Daher ist es notwendig, alle Produktentwicklungen und Angebote vom Kunden her zu denken und ihn in den Fokus aller Neuerungen zu stellen. Hierbei geht es nicht nur um physische Kunden in der Filiale, sondern auch um die Bedürfnisse der digitalen Kunden.

Dabei muss die Interaktion vor allem im digitalen Bereich so funktionieren, dass

die Bank unerlässlich ist. Der Endkunde muss digital aktiviert sein und die Banking-App bereits haben; der digitale Kanal muss mit dem Kundencenter und der digitalen Bank verbunden sein, sodass alle Services schnell zur Verfügung stehen.

Das Ziel ist ein Omnikanal, der alle Kundenbelange abdeckt. Kunden selbst denken jedoch in einzelnen Services, die intuitiv funktionieren, nicht zwingend in Kanälen. Daher ist es die Aufgabe der Anbieter, ihre Strategie aus Kundensicht zu gestalten, damit sie funktioniert.

Idealerweise führen alle Aktivitäten zur Bank zurück, um den Kunden dauerhaft zu binden. So schaffen Banken Präsenz in deren Leben, unabhängig von möglichen anderen Präferenzen.

Wege zu proaktiven Anlässen finden

Grundsätzlich existieren sowohl reaktive als auch proaktive Anlässe, aus denen Kunden mit ihrer Bank in Kontakt treten; davon ist der Großteil reaktiv. Für eine stärkere Sichtbarkeit müssen Banken daher den Weg für proaktive Anlässe finden, egal ob für Kredite, Geldanlagen oder das hilfreiche Beratungsgespräch zur finanziel-

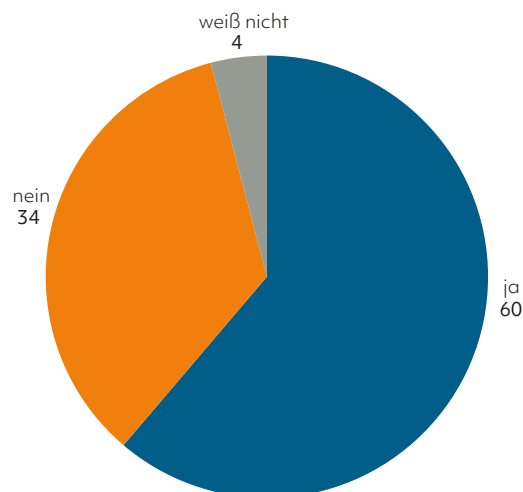
len Gesamtsituation. Für diese Gelegenheiten bedarf es der Gestaltung digitaler Interaktions- und Kommunikationspunkte, denn ein Kunde muss das Gefühl haben, schnell und effizient in den Dialog mit seinem Finanzinstitut zu kommen.

Über die Banking-App werden Kunden zumeist reaktiv erreicht, indem sie eigenständig und zu von ihnen selbst bestimmten Zeitpunkten die jeweiligen Services nutzen. Proaktiv können sie von der Bank mit direkter Ansprache und Angeboten angetriggert werden. Um ihr Interesse zu wecken und mögliche Gesprächsanlässe oder Abschlüsse zu erzielen, bedarf es der Entwicklung von Optionen mit Mehrwerten. Die Banking-App ist der Kontaktpunkt. Hier bieten sich Möglichkeiten, aus den typischen „Pain Points“ systematisch positive Kundenerlebnisse zu entwickeln.

Die App als Interaktionstreiber gestalten

Banken haben die Chance, kontinuierlich weitere Nutzungen in die App zu leiten und sie zum Interaktionstreiber zu gestalten, um daraus eine nachhaltige Beziehung zu gestalten. Grundsätzlich sollte die App perspektivisch ein wichtiger Differenzierungsfaktor im Neugeschäft sein und gerade auch die

Die Mehrheit nutzt eine Banking-App



Inwieweit Bankkunden in Deutschland eine Banking-App auf dem Smartphone oder Tablet nutzen, in Prozent; n= 2091 Personen, repräsentativ für die deutsche Bevölkerung ab 18 Jahren; Umfrage im Dezember 2022
Quelle: Gini/Yougov

Bedürfnisse der jüngeren Zielgruppe bedienen. Mit einem personalisierten Datenmanagement, um genau die Bedürfnisse des Kunden zu treffen, werden weitere Kontaktpunkte und somit die Nutzung von Angeboten vorangetrieben. Rund um konkrete alltägliche Bezahlvorgänge lassen sich dabei eine Menge von Querverbindungen herstellen, die wiederum einen neuen Dialog anstoßen: Von der Stromrechnung bis zum Netflix-Abo ist da an vielen Stellen etwas zu optimieren oder vorzuschlagen.

Ein weiterer, grundsätzlicher Aspekt für eine gewinnbringende Kundenansprache ist die ansprechende und entsprechende Gestaltung der User Experience, mitsamt passender Formulierungen. Wert gelegt werden sollte dabei auf die Anpassung der Nutzeroberfläche inklusive Barrierefreiheit und gegebenenfalls auch differenziert und personalisiert nach Kundenprofilen. Auch das Gestaltungselement Sprache soll den Kunden erreichen und ihn animieren, den Kontakt zur Bank zu suchen. Selbstverständlich sind hierbei die aktuellen Datenschutzbestimmungen mitzudenken und zu beachten, um das Kundenvertrauen zu erhalten. Der Kunde behält jederzeit die Kontrolle über seine eigenen Daten und versteht, was er im Gegenzug für seine Informationen bekommt.

Zusammenarbeit mit Fintechs effektiv gestalten

Fintechs sind zu einem wesentlichen und wichtigen Entwicklungsfaktor in der Finanzbranche geworden. Als „Schnellboote der Industrie“ sind sie in der Lage, schneller und spezifischer Innovationen voranzutreiben und bereitzustellen. Daher sind sie für die „großen Tanker“ Banken wesentlich, um Produkte und Angebote zu gestalten, die für eine höhere Kundenzufriedenheit sorgen. Damit Banken ihre Marktposition stärken und weiter ausbauen, ist eine enge Zusammenarbeit essenziell. Dabei müssen Fintechs sowohl die Bedürfnisse der Banken als auch Bankkunden selbst verstehen. Komplexe Bankenprozesse und aufwändige Regulatorik bedingen längere Entscheidungs- und Einführungsprozesse, Bankkunden erwarten jedoch schnell innovative Lösungen. Die Zusammenarbeit bietet einen Ausbau bestehen-

der Angebote, mit denen auch der Wirkungsradius von Banken breiter wird.

Essenziell sind niedrigschwellige Angebote, die zum Beispiel weitere Services und Branchen umfassen. Auch in diesem Bereich ist es sinnvoll, auf die Verhaltensweisen und Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Die Nutzung und Analyse von Daten zeigen aufschlussreiche und kundenspezifische Möglichkeiten auf. Aus verschiedenen Dokumenten können Informationen generiert und Mehrwerte in Form von Services geschaffen werden. So bietet der Einsatz von künstlicher Intelligenz bei technischen Entwicklungen die Möglichkeit, Dokumente selbsttätig ausfüllen oder auslesen zu lassen.

Das Verstehen der Daten und die daraus resultierende Informationsnutzung ermöglichen weitere Services wie beispielsweise die Finanzoptimierung, basierend auf verschiedenen Quellen für Erkenntnisse. Fast schon selbstverständlich ist für solche Aspekte auch der Einsatz von künstlicher Intelligenz, die hilft, Dokumente entsprechend auszulesen, demnach den Kontext erkennen, relevante Informationen herausfiltern und entsprechend zielführend zusammenführen kann, um systematisch Anwendungen zu entwickeln.

Die Zukunftsfähigkeit von Banken ist somit ein Zusammenspiel verschiedener Aspekte. Finanzinstitute müssen Kunden mit ihren Bedürfnissen und Wünschen verstehen. Sie brauchen zudem das Know-how von Fintechs, mit denen zusammen sie spannende, zukunftsweisende und technologisch innovative Anwendungen entwickeln, die einen Mehrwert für die Kunden bedeuten. So können sie die Digitalisierungsoptionen und die Omnikanalwelt in all ihren Facetten nutzen und zugänglich machen - und dadurch Vorreiter sein sowie ihre Marktposition stärken und ausbauen.

Fußnoten

1) <https://www.oliverwyman.de/presse/2023/dec/traditionsbanken-punkten-gegenueber-neobanken.html>

2) Online-Umfrage von Gini mit Appinio Short Survey unter 1 006 Teilnehmern, erhoben zwischen 6. und 9. März 2024, repräsentativ für Alter und Geschlecht

3) Die verwendeten Daten beruhen auf einer Online-Umfrage der Yougov Deutschland GmbH im Auftrag von Gini, an der zwischen dem 2. und 5. Dezember 2022 2 091 Personen teilnahmen. Die Ergebnisse wurden gewichtet und sind repräsentativ für die deutsche Bevölkerung ab 18 Jahren. ■