

Die Zukunft gehört dem Omnikanal

Auf den ersten Blick ist die Vision einer digitalen Bank bereits Realität. Im Privatkundengeschäft erfolgt einer aktuellen globalen Bain-Umfrage zufolge mehr als die Hälfte aller Interaktionen online oder mobil. Werden moderne SB-Geräte mit Internetfunktionalität den digitalen Kanälen zugerechnet, erhöht sich dieser Wert in einigen Industrieländern auf 85 Prozent und mehr. Entscheidenden Anteil an dieser Entwicklung hat das Mobile Banking, dessen Nutzerzahlen weltweit deutlich ansteigen (Abbildung 1).

Mobile Banking ist in 13 von 22 an der Befragung beteiligten Ländern bereits der meistgenutzte Kanal für Interaktionen. Auch wenn es oft noch an entsprechenden Angeboten fehlt, ist das Interesse am Banking mit Smartphone oder Tablet groß. Viele Kunden sind es im digitalen Zeitalter beispielsweise von Fluglinien und Musikdiensten gewohnt, Dienstleistungen unabhängig von Ort und Zeit zu nutzen.

Nachholbedarf bei der Omnikanal-Fähigkeit

In puncto Omnikanal-Fähigkeit steht die Finanzbranche noch am Anfang der Entwicklung. Damit bleibt die Vision einer digitalen Bank in Wahrheit erst einmal ein hehres Ziel. Viele Kreditinstitute beschränken sich bislang darauf, Kunden einfache Transaktionen online oder mobil zu ermöglichen. Dabei haben sie weniger deren Bedürfnisse im Blick als vielmehr Einsparpotenziale in den Filialen. Geradezu leichtfertig wird so bei zahlreichen Finanzinstituten die Chance vertan, durch eine einfache und bequeme Gestaltung der digitalen Angebote „Wow“-Effekte auszulösen. In Umfragen erklären Kunden immer wieder, wie begeistert sie von einfachen Innovationen wie einer benutzerfreundlichen App sind.

Diese Begeisterung hat einen erheblichen wirtschaftlichen Wert, da das digitale Nutzerverhalten eng mit der Kundenbindung zusammenhängt. Zufriedene Kunden kaufen nachweisbar mehr Produkte, sind kostengünstiger in der Betreuung, bleiben ihrer Hausbank länger treu und empfehlen sie häufiger weiter. Der typische Mobile-Banking-Nutzer etwa setzt dabei nicht allein auf Apps. Bei Bedarf erwartet er eine fachkundige Beratung in einer Filiale oder schnelles Feedback von einem Callcenter.

Weltweit interagieren 60 Prozent der Bankkunden im Privatkundengeschäft sowohl über konventionelle als auch über digitale Zugangswege. Die Omnikanal-Nutzer wissen die Flexibilität zu schätzen und äußern sich entsprechend zufrieden. Ihre Loyalität übersteigt diejenige reiner Online- und Offlinekunden um Längen – die entscheidende Kennzahl, der Net Promoter® Score

Dr. Dirk Vater und Dr. Markus Bergmann, Partner, Bain & Company Germany, Frankfurt und München

Dass digitale und stationäre Vertriebskanäle im Bankgeschäft zusammenwachsen könnten, ist keine völlig unverhoffte Entwicklung. Doch die Autoren registrieren mittlerweile durch das grundlegend veränderte Kundenverhalten längst einen Druck in diese Richtung, der sich bis in das breite Kundengeschäft hinein gravierend auf die Markt- und Wettbewerbsverhältnisse auswirkt. Stand heute bescheinigen sie vielen der hiesigen Kreditinstitute einen deutlichen Nachholbedarf bei der Omnikanal-Fähigkeit. Im Blickpunkt sehen sie dabei nicht nur die zeitgemäße Anpassung der IT-Architektur, sondern ebenso die Schaffung der organisatorischen Strukturen sowie die Offenheit für flexible Reaktionen auf das Angebot der digitalen Angreifer aus anderen Branchen. (Red.)

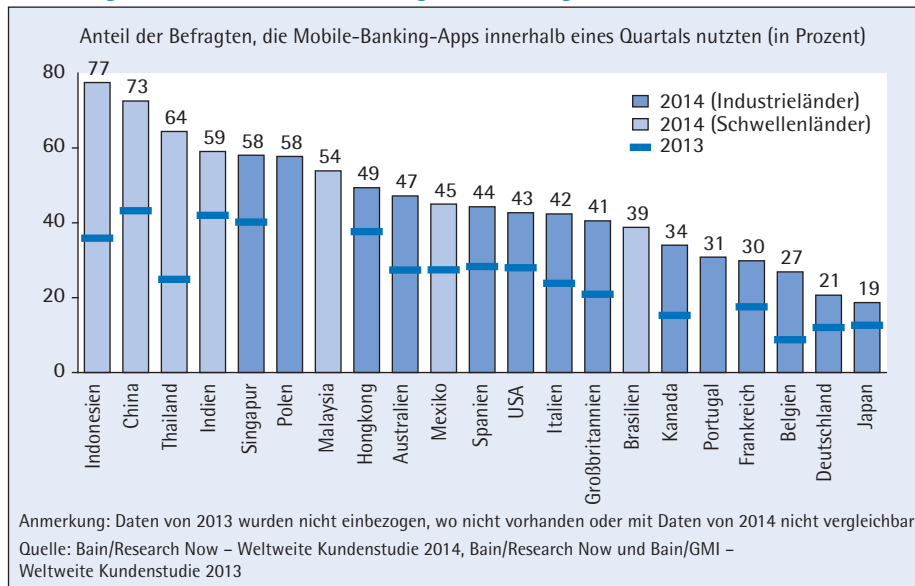
(NPS®)¹⁾, steigt mit der Zahl der Interaktionen (Abbildung 2). Die Zukunft der Banken liegt daher nicht in einem Austausch analoger durch digitale Angebote, sondern vielmehr in der intelligenten Verknüpfung sämtlicher Zugangswege. Erste Banken bauen bereits ein hybrides System. Digitale und physische (physical) Kanäle wachsen zusammen – eine Entwicklung, die Bain als „Digital Transformation“ bezeichnet.

Ein durchgängig kundenorientiertes Angebot auf allen Kanälen

Bei der Digital Transformation kristallisieren sich fünf Handlungsfelder heraus, die zusammengenommen das Kerngeschäftsmodell einer Bank grundlegend verändern. Zu Beginn steht in der Regel das Bestreben, alltägliche Bankgeschäfte zu digitalisieren und so für den Kunden einfacher zu gestalten. Schritt für Schritt erfasst danach die Digitalisierung alle Bereiche. Um Innovationen schneller voranzutreiben und neue Konzepte zu realisieren, setzen manche Kreditinstitute im Transformationsprozess auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern.

1. Schaffung einzigartiger, digital gestützter Kundenerlebnisse: Kunden wollen eine Immobilie oder ein Auto kaufen, Rechnungen begleichen oder schnell wissen, wie viel Geld sich auf ihrem Konto befindet. Kundenzentrierte Banken stellen diese Bedürfnisse in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen und denken in Kundenerlebnissen, die das tägliche Bankgeschäft einfacher, bequemer und ansprechender machen. So wird eine Bank beispielsweise bei einer Baufinanzierung nicht erst dann aktiv, wenn das Haus gefunden ist. Vielmehr werden die Kunden vom ersten Tag der Eigenheimsuche an begleitet. Dabei bietet die Bank je nach Bedarf digitale Informationen oder persönliche Beratung an.

Abbildung 1: Zahl der Mobile-Banking-Nutzer steigt weltweit deutlich an



Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Schaffung eines digital gestützten, einzigartigen Kundenerlebnisses – und zwar für jeden Anlass und jedes Produkt. Vorreiter konzentrieren sich oft zuerst auf häufige Interaktionen. Dazu zählt die Abfrage von Kontendaten ebenso wie der Zugang zu Bargeld. Eine südkoreanische Bank ermöglicht es zum Beispiel, Geld per Smartphone am Automaten abzuheben. Auch können Eltern ihren Kindern Geld über das Handy schicken. Nehmen sich Banken solch komplexer Themen an, ist es hilfreich, in einem organisationsübergreifenden Team innovative Lösungen in Form eines Drehbuchs zu entwickeln, das Schritt für Schritt aufzeigt, wie ein Kunde die entsprechende Thematik möglichst leicht und intuitiv handhaben kann. Oftmals kommen hierbei digitale Zugangswege zum Einsatz. Wo es erforderlich ist, sind aber auch Filialen und Callcenter von Bedeutung. Das zeichnet den Omnikanal-Ansatz aus. Kreditinstitute nutzen alle denkbaren Zugangswege, um ein überzeugendes Kundenerlebnis zu schaffen und so die Loyalität ihrer Kunden zu stärken.

2. Migration in ein Omnikanal-Vertriebsmodell: Umfassendes Banking an jedem Ort und zu jeder Zeit hat massive Auswirkungen auf die Rolle der Filialen. Die Zahl der von Mitarbeitern abgewickelten Transaktionen sinkt derzeit jährlich um 10 bis 15 Prozent. In einer Bain-Umfrage aus dem Jahr 2014 erklärten 75 bis 80 Prozent der Banken, dass sie einen Umbau ihres Filialnetzes planen. Mittelfristig rechneten

einige mit einer Reduzierung der Standorte um mindestens 30 Prozent.

Flagship- und Satelliten-Filialen

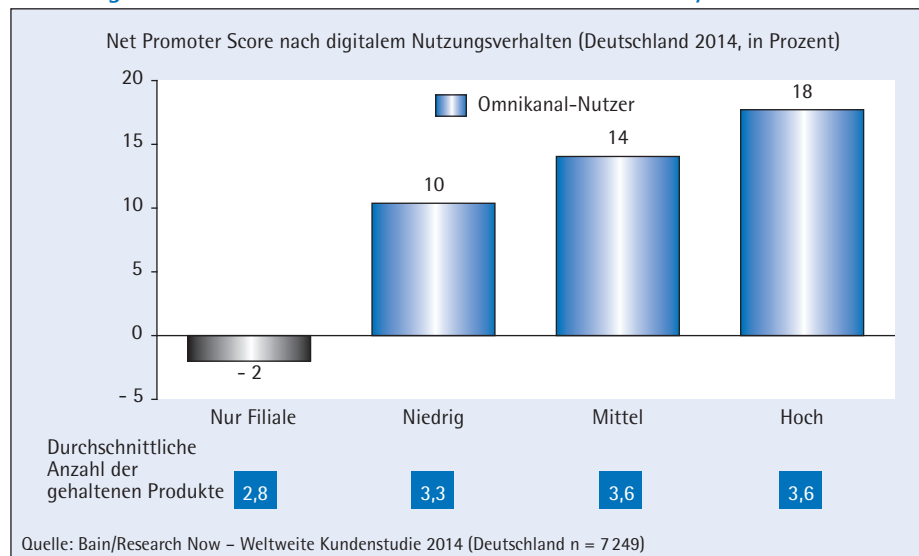
Um die Effizienz des Filialnetzes in der Omnikanal-Welt zu erhöhen, setzen viele Banken auf die schrittweise Einführung eines „Hub & Spoke“-Modells mit Flagship- und Satelliten-Filialen. Neben Beratungsbüros treten kleine, an Einzelhandelskonzepte angelehnte Filialen mit direkter Verbindung zu einer Flagship-Filiale. Vor Ort verschiebt sich der Tätigkeitsschwerpunkt zugunsten der Beratung. Bis zu 75

Prozent der Banken wollen die Zahl ihrer Kundenberater aufstocken. Routinetransaktionen wandern dagegen zunehmend in die digitale Bankenwelt ab. Callcenter entwickeln sich in der Folge zu Kundenservicezentren, die auch Videochats, Co-Browsing und andere digitale Funktionen nutzen.

Wie das Filialnetz der Zukunft aussehen kann, lässt sich in Australien, Südkorea und Singapur beobachten, wo die Digitalisierung bereits deutlich weiter vorangeschritten ist. So erleichtern beispielsweise in Singapur multifunktionale SB-Geräte den Alltag der Kunden, indem sie auch zur Bezahlung von Strafzetteln oder der Buchung von Flügen dienen. Flagship-Filialen in diesen Ländern erinnern mit ihrer offenen Gestaltung mehr an eine hochwertige Lounge oder ein Café als an eine klassische Bankfiliale. Dieses Umfeld gepaart mit qualitativer Beratung und dem unterstützenden Einsatz digitaler Technologien steigert das Kundenerlebnis und intensiviert die Kundenbindung.

3. Integration moderner Technologien in den Kern der Strategie: Ein über alle Zugangswege hinweg konsistentes Kundenerlebnis bedingt einen grundlegenden Umbau der bestehenden IT-Infrastruktur. Da diese IT in der Regel hierarchisch und sehr komplex ist, stößt sie bei der Umsetzung der beschriebenen Kundenerlebnisse schnell an ihre Grenzen. Vorreiter setzen daher auf agile, flexible und kleinteilige Prozesse in der Anwendungsentwicklung,

Abbildung 2: Omnikanal-Nutzer erweisen sich als besonders loyal



statt auf die herkömmliche Arbeit an umfassenden Releases. Dies erhöht die Flexibilität und erlaubt eine schnelle Anpassung von Funktionalitäten.

Verstärkter Einsatz agiler Anwendungsentwicklung

Der verstärkte Einsatz agiler Anwendungsentwicklung ist nur ein Baustein bei der notwendigen Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur. Noch sind fragmentierte IT-Landschaften ein weitverbreitetes Problem. Komplexere Transaktionen wie Auslandsüberweisungen oder frühzeitige Tilgung von Hypothekendarlehen erfolgen nach wie vor meist händisch. Laut der bereits erwähnten Bain-Studie aus dem Jahr 2014 werden bei der Hälfte der befragten Banken weniger als 40 Prozent der Prozesse in einem Schritt erledigt. Der Erfolg einer Digital Transformation hängt daher im Wesentlichen davon ab, ob eine IT-Infrastruktur die folgenden drei Anforderungen erfüllt:

1. Zentrale Speicherung von Kundendaten, um jederzeit eine Gesamtperspektive für jeden einzelnen Kunden zu erhalten.
2. Sichtbarkeit aller relevanten Aspekte einer Kundenbeziehung auf einen Blick für jeden Mitarbeiter im Kundenkontakt.
3. All-in-one-Verarbeitung neuer Daten in Echtzeit.

Es bedarf in der Regel eines erheblichen Geld- und Zeitaufwands, um diese Anforderungen in vollem Umfang zu erfüllen. Manche Banken entscheiden sich für den Ersatz sämtlicher zentraler Systeme auf einen Schlag. Andere wiederum befassen sich mit Outsourcing- und Cloud-Lösungen, um ihre IT-Ziele kostengünstig zu erreichen. Doch ganz gleich, welcher Weg gewählt wird: Die IT-Umstellung muss den Aufbau eines Omnikanals unterstützen und die Schaffung einzigartiger Kundenerlebnisse erleichtern.

4. Finanzierung der Investitionen: Der Umbau der IT-Infrastruktur und des Filialnetzes sowie die Schaffung überzeugender Kundenerlebnisse sind mit erheblichen Investitionen verbunden. Dank der Digitalisierung können Banken einen Teil der Mittel durch die Vereinfachung von Produkten, Prozessen und Strukturen freisetzen. Auch die Migration einfacher Transaktionen in digitale Zugangswege ermöglicht

Das Kundenmanifest

Einmal pro Jahr befragt Bain weltweit mehr als 80 000 Bankkunden im Privatkundengeschäft. Deren Bedürfnisse und Erwartungen, die sich länderübergreifend ähneln, finden sich in den folgenden zehn Grundaussagen wieder. Anhand dieser können Banken prüfen, wo besonderer Handlungsbedarf besteht.

1. Ich werde als wertvoller Kunde erkannt und geschätzt.
2. Einfache und klare Informationen zu Produkten und Services sind für mich leicht zu finden.
3. Zu jeder Zeit kann ich Rat oder Hilfe verlässlich per Telefon, Video oder vor Ort in der Filiale erhalten.
4. Ich kann ein Produkt oder einen Service über den einen Kommunikationskanal bestellen und nahtlos über einen anderen abschließen.
5. Ich kann die gleichen Produkte zu den gleichen Preisen kaufen – egal wie oder wo.
6. Ich kann auf alle meine Konten über jedes beliebige Gerät zugreifen.
7. Die meisten meiner alltäglichen Bankgeschäfte kann ich digital erledigen.
8. Abschlüsse, Zahlungen und Überweisungen kann ich unkompliziert über mein Smartphone erledigen.
9. Die Interaktionen mit meiner Bank sind effizient, sicher und schnell sowie minimal im Papieraufwand.
10. Ich kann einfach Feedback geben – selbst über Social-Media-Kanäle –, und meine Bank kümmert sich schnell um meine Anliegen.

Einsparungen. Weitere Hebel sind Prozessautomatisierung, die Optimierung der Vertriebsprozesse sowie die Reorganisation des Filialnetzes.

Veränderung der Vergütungsstruktur

Hinzu kommt ein weiterer wichtiger Faktor: die Ausrichtung sämtlicher Investitionen auf die Zukunftsvision der Bank und die Gewährleistung ihrer Omnikanalfähigkeit. So konnte beispielsweise eine europäische Bank durch konsequente Priorisierung 120 Millionen Euro pro Jahr einsparen, die dann für Investitionen in die digitale Zukunft zur Verfügung standen. Dies setzt allerdings voraus, dass die entsprechenden Kosten erfasst sind – im Jahr 2014 hatte diese Vorarbeiten nicht einmal jede zweite Bank erledigt.

5. Dauerhafte Etablierung von Innovations- und Veränderungsprozessen: Angesichts der skizzierten Veränderungen kommen Banken um eine Neuausrichtung ihrer Organisation nicht herum. Im Mittelpunkt steht dabei die Überwindung existierender Organisationsgrenzen und -silos. Noch bündeln viele Banken das digitale

Geschäft in selbstständigen Einheiten und konterkarieren damit ihre Bemühungen um kanalübergreifende Kundenerlebnisse.

Ein Umbau dieser Strukturen, eine eindeutigere Ausrichtung der Mitarbeiter im Kundenkontakt auf den Vertrieb und die Beratung sowie ein konsequentes Change Management sind unerlässlich. Auch die Vergütungsstruktur muss sich wandeln. Denn bislang stehen Filialen und digitale Zugangswege gerade im Neugeschäft oft noch im Wettbewerb. Die Incentivierungsmodelle machen es für den Berater vor Ort eher unattraktiv, seine Kunden auf die Möglichkeiten hinzuweisen, online oder mobil bestimmte Verträge abzuschließen.

Das hohe Veränderungstempo im digitalen Zeitalter erfordert darüber hinaus, sich für das Know-how Dritter zu öffnen. Erste Banken kooperieren bereits mit externen Partnern bei Schlüsselfunktionen wie Kundenerlebnis, Sicherheit und mobilen Apps. Einige Institute haben zudem eigenständige Venture-Einheiten und Innovationslabors aufgebaut, die externe Angebote prüfen und mögliche Partnerschaften sondieren. Die Motivation ist klar: Digitale In-

Zeitschrift
für das gesamte
Kreditwesen



Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Str. 19, 60599 Frankfurt,
Postfach 11 11 51, 60046 Frankfurt.

Telefon: (069) 97 08 33-0, Telefax: (069) 7 07 84 00
E-Mail: red.zfgk@kreditwesen.de
Internet: www.kreditwesen.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser,
Philipp Otto

Redaktion: Horst Bertram (CvD), Swantje Benkelberg,
Barbara Hummel, Maite Beisser, Frankfurt am Main

Redaktionssekretariat und Layout: Anja Oehrl

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesen.de.

Verlags- und Anzeigenleitung: Uwe Cappel

Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt,
Tel. (069) 97 08 33-43

Anzeigendisposition:

Anne Guckes, Tel. (069) 97 08 33-26,
sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Str. 19.

Zurzeit ist die Anzeigenpreisliste Nr. 57 vom 1.1.2015 gültig.

Zitierweise: KREDITWESEN

Erscheinungsweise: am 1. und 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 555,77, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 285,54, 1/4-jährlich € 145,55, Ausland: jährlich € 578,09. Preis des Einzelheftes € 23,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement mit der Zeitschrift »bank und markt«: € 843,85, bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2-jährlich € 443,50, 1/4-jährlich € 232,30, Ausland: jährlich € 871,21.

Studenten: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter
Tel.: (069) 97 08 33-25.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlags oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindung: Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale, Frankfurt am Main, IBAN: DE73 5005 0000 0010 5550 01, BIC: HELADEF3

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Sontraer Straße 6,
60386 Frankfurt am Main.

ISSN 0341-4019



novationen machen neue, oft unkonventionelle Ansätze sowie entsprechende Strukturen und Mitarbeiter nötig. Diese Mitarbeiter gilt es zu gewinnen, auch wenn oder gerade weil dadurch die traditionelle Unternehmenskultur infrage gestellt wird.

Nur die Hälfte des Neugeschäfts für die Hausbank

Die meisten Banken haben inzwischen erkannt, dass sie sich verändern und in den fünf skizzierten Handlungsfeldern tätig werden müssen. Wie ernst die Lage tatsächlich ist, unterschätzen viele noch. Gefahr droht gleich von zwei Seiten: dem grundlegend veränderten Kundenverhalten und der wachsenden Zahl von Start-ups, die maßgeschneiderte Angebote für „Digital Natives“ entwickeln.

Der nächste Wettbewerber ist im digitalen Zeitalter nur noch einen Klick entfernt – und das wissen die Kunden zu schätzen. Derzeit entfällt in Deutschland nur rund die Hälfte des Neugeschäfts auf die jeweilige Hausbank. Häufig handelt es sich dabei um Basisprodukte wie Girokonten oder Kreditkarten. Bei höherwertigen Produkten wie Wertpapieren, Versicherungen oder Hypothekenkrediten gehen die Kunden dagegen gezielt auf den Anbieter mit den besten Konditionen zu.

Die aktuelle Bain-Studie, an der auch 7 000 deutsche Privatkunden teilnahmen, macht deutlich, wie Kreditinstitute einen größeren Anteil der Bankgeschäfte ihrer Stammklientel auf sich vereinen können: durch die konsequente Steigerung der Kundenzufriedenheit. Denn besonders loyale Kunden vertrauen ihrem Institut auch bei höherwertigen Produkten. Damit schließt sich der Kreis. Kaum ein Faktor fördert die Loyalität so stark wie ein überzeugendes digitales Angebot.

Bedrohung durch digitale Angreifer

Die Banken sollten noch aus einem anderen Grund mit Hochdruck den Ausbau ihrer Online- und Mobile-Präsenz vorantreiben: Die Zahl der digitalen Angreifer steigt. Mittlerweile stehen mehr als 3 000 Start-ups mit exakt auf die Bedürfnisse digitaler Kunden zugeschnittenen Angeboten in Konkurrenz zu den traditionellen Kreditinstituten. Sie lassen sich drei Gruppen zuordnen:

1. **Aggregatoren:** Sie definieren die Schnittstelle zwischen traditionellen Banken und Kunden neu und schmälern die Gewinnmargen. Vergleichsportale wie Check24 und Mint kommen dem Wunsch der Verbraucher nach mehr Transparenz bei Preisen und Angeboten entgegen.

2. **Innovatoren:** Sie nutzen bestehende Technologieplattformen, gewinnen mit innovativen Beratungs- und Servicestrategien Kunden und setzen damit ebenfalls die Margen unter Druck. Teilweise reduzieren Innovatoren wie Square und eToro traditionelle Anbieter bereits auf reine Prozess- und Transaktionsfunktionen.

3. **Disintermediäre:** Sie definieren die Regeln des Bankgeschäfts neu und verdrängen etablierte Anbieter. Unternehmen wie Simple oder Moven punkten mit alternativen Produkten sowie Dienstleistungen und richten sich gezielt an besonders lukrative Kunden. Sie gefährden damit die Wirtschaftlichkeit etablierter Anbieter erheblich.

Die Digitalisierung erleichtert allen diesen Angreifern den Markteintritt. Traditionelle Hürden wie persönliche Beziehungen, Fixkostendegression oder Sicherheitsversprechen verlieren an Bedeutung. Auch die umfassende Regulierung schützt die etablierten Anbieter nur noch bedingt. Um den Wettbewerb zu fördern, lockern die britischen Regulierungsbehörden bereits ihre Vorschriften.

Konsequente Digitalisierung als Gebot der Stunde

Die Banken stehen gleich in mehrfacher Hinsicht unter Zugzwang. Ihre Kunden erwarten ein umfassendes Banking an jedem Ort und zu jeder Zeit. Zugleich sehen sie sich den Attacken digitaler Angreifer ausgesetzt, die ein besseres Kundenerlebnis bieten und insbesondere jüngere Kunden anwerben. Noch haben die traditionellen Banken die Chance, wieder die Oberhand zu gewinnen und im Wettbewerb zu bestehen. Dazu aber müssen sie ihr Geschäft durch die Nutzung digitaler Technologien konsequent an den Prioritäten ihrer Kunden ausrichten. Wem dies gelingt, der kann gestärkt aus dieser Digital Transformation hervorgehen.

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