

Den multimedialen Kanälen gehört die Zukunft

Von Gerd Waschbusch, Jessica Knoll und Gabriela Reinstädler



Multimediale Kommunikationsmöglichkeiten haben das Bankgeschäft in den letzten Jahren weiter verändert und werden es weiter verändern, fassen die Autoren zusammen. Daraus ergeben sich für Banken Chancen und Risiken. Zu den Chancen zählen beispielsweise verbesserte Möglichkeiten der Kundenbindung und der individuellen Beratung. Zu den Risiken gehören neue Wettbewerber oder auch die immer drängenderen Fragen der Sicherheit. Noch ist der nahtlose Übergang von der digitalen zur realen Welt vielfach nicht gegeben, konstatieren die Autoren. Doch der Weg von Multi-kanal zu Omnikanal scheint nicht mehr aufzuhalten. Red.

In den vergangenen Jahren haben sich bei Handys und Computern zahlreiche technologische Neuerungen ergeben, die Einfluss auf das tägliche Leben der Menschen ausüben. Die Auswirkungen der zunehmenden Digitalisierung aller Lebensbereiche beschränken sich dabei nicht nur auf die Konsumgüterbranche, sondern betreffen ebenso die Finanzdienstleistungsbranche. Die daraus resultierenden Gefahren für Banken erkannte Bill Gates schon in den neunziger Jahren und machte dies deutlich, indem er sagte: „We need banking, but no banks.“ Damit wollte

er zum Ausdruck bringen, dass es zwar der Bankdienstleistungen bedarf, jedoch nicht unbedingt der Kreditinstitute.

Angesichts dieser bedenklichen Feststellung stellt sich die Frage, wie Banken zukünftig mit multimedialen Kommunikationsmöglichkeiten umgehen sollten und wie Kunden in Zeiten des Vertrauensverlustes in Kreditinstitute die Nutzung von unterschiedlichen Informationskanälen in die Abwicklung ihrer Bankgeschäfte einbeziehen und zukünftig handhaben werden.

Wachsende Verbreitung digitaler Endgeräte

Multimediale Kommunikationsmöglichkeiten sind für einen Großteil der Bevölkerung bereits alltäglich und werden daher auch von Kreditinstituten seit langem vielseitig eingesetzt. Computer und Bankautomaten wie Kontoauszugsdrucker dienen

schon seit geraumer Zeit der Unterstützung von Abläufen in Kreditinstituten. Allerdings ist dies allein heutzutage nicht länger ausreichend. Inzwischen wird bereits das beliebte und etablierte Online-Banking von neuen Verfahren und digitalen Medien ersetzt beziehungsweise durch diese ergänzt.

Insbesondere wird auf Tablets zurückgegriffen, die in der Gesellschaft mittlerweile weit verbreitet sind und eine hohe Akzeptanz aufweisen. Sie finden ihren Einsatz unter anderem in Vertriebsabteilungen zur Präsentation bei Kunden oder in Form von Guided Selling, das heißt der unterstützenden Verkaufsberatung. Durch die Möglichkeit einer spezifischen Beratung und visuellen Darstellung erhöhen sie die Ertragschancen der Banken.

Darüber hinaus haben sich auch Smartphones im Kreditgewerbe zu einem bedeutenden Kommunikationsmedium entwickelt. Vor allem Apps, die das persönliche Finanzmanagement eines Kunden ermöglichen, verzeichnen einen steigenden Beliebtheitsgrad. So nutzt mittlerweile fast jeder fünfte Smartphone-Besitzer regelmäßig eine Banking-App. Gerade die stetig anwachsende Zahl spezieller Banking-Apps fördert digitale Vorgehensweisen und den Einsatz multimedialer Kommunikationstechniken in der Bankenbranche. Dies hat zunehmend zur Folge, dass Tablets und Smartphones mit

Zu den Autoren

Prof. Dr. Gerd Waschbusch, Lehrstuhlinhaber, **Dr. Jessica Knoll**, wissenschaftliche Mitarbeiterin, **Gabriela Reinstädler**, Institut für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankbetriebslehre, Universität des Saarlandes, Saarbrücken

ihren Apps die Notwendigkeit eines Filialbesuchs ganz beziehungsweise teilweise ersetzen und hierdurch die Beziehungen zwischen den Banken und ihren Kunden radikal verändern.

Videoberatung wird zum Trend

Allerdings fand in der jüngeren Vergangenheit nicht nur eine Weiterentwicklung von technischen Endgeräten statt, wodurch der Einsatz von Tablets und Smartphones einen Anstieg verzeichnen konnte, sondern auch die Anwendungsmöglichkeiten dieser Geräte haben sich vervielfacht.

Inzwischen ist zunehmend auch die Video-Beratung für Kunden eine verbreitete Methode, um mit dem eigenen Kreditinstitut in Kontakt zu treten. Nutzer der Video-Beratung können frei entscheiden, wann und wo sie sich ein Gespräch mit dem Betreuer wünschen – sei es beispielsweise unterwegs im Zug oder zu Hause. Infolge dieses Komforts und der sich hieraus ergebenden Befürwortung dieser Kommunikationsart hat die Anzahl der Geschäftsabschlüsse in diesem Bereich zugenommen. Auf diese Weise wird den Kunden eine ganzheitliche Beratung eröffnet, die grundsätzlich rund um die Uhr einschließlich des Wochenendes genutzt werden kann.

Social-Media-Plattformen rücken in den Vordergrund

Aufgrund der Relevanz und Verfügbarkeit von digitalen Endgeräten ist zugleich die Bedeutung von Social-Media-Plattformen in den Vordergrund gerückt. Kreditinstitute versuchen zunehmend, in sozialen Netzwerken Fuß zu fassen. Ein wesentlicher Vorteil der sozialen Medien liegt hierbei darin, dass sich diese in die gesamte Wertschöpfungskette eines Kreditinstituts implementieren lassen, wozu der Vertrieb, der Kundendienst, das Personalmanagement sowie die interne und externe Kommunikation gehören.

Gerade wegen der Eigenschaft der Multi-medialität, das heißt durch den beliebigen Einsatz von Ton, Text und Videos, sind insbesondere im Hinblick auf das Retailbanking die Präsentationsmöglichkeiten in sozialen Netzwerken sehr hoch. Dies liegt unter anderem daran, dass die Abläufe in sozialen Netzwerken stets nach dem gleichen Muster verlaufen.

Vor allem durch die Möglichkeit, mit den Kunden kostengünstig beziehungsweise kostenfrei in Kontakt zu treten, können Banken die Gelegenheit ergreifen, durch ein Feedback der User Anregungen, Vorschläge, Lob und Kritik entgegenzunehmen und sich so den Bedürfnissen der Kunden anzupassen.

Es kommt hinzu, dass sich die moderne Kommunikationstechnik durch einen hohen Echtzeitfaktor und somit eine hohe Aktualität auszeichnet, weshalb es im Endeffekt auf die Kombination aus Zuhören, schnellem Fragen und Antworten ankommt, um mit den Kunden eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung aufbauen zu können.

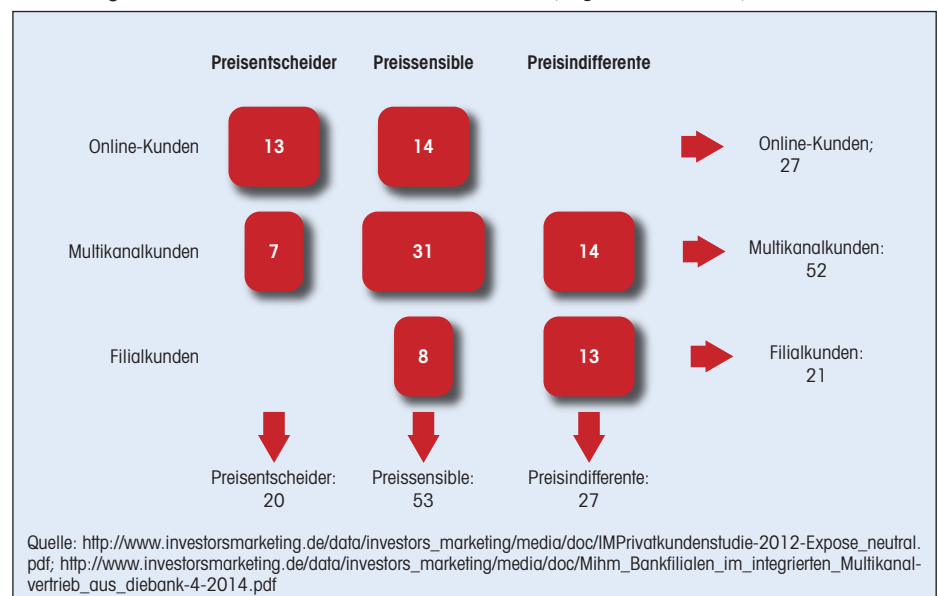
In diesem Zusammenhang sind in erster Linie Gemeinschaftsprojekte, Blogs, soziale Netzwerke sowie Content Communi-

ties als Handlungsfelder von Banken anzuführen. Vor allem die zwei letztgenannten Kommunikationskanäle eignen sich hierbei in besonderem Maße für Banken, da sie eine hohe Selbstdarstellungsmöglichkeit und eine relativ starke Präsenz und Medienvielfalt aufweisen.

Veränderte Nutzung der Vertriebswege

Infolge der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise hat das Image der Banken stark gelitten. Dies lässt sich anhand des allgemein nachlassenden Vertrauens der Kunden in Geldinstitute feststellen. Da Kreditinstitute jedoch in vielen Bereichen mit risikoreichen Geschäften zu tun haben, ist das Vertrauen eine notwendige Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftsbeziehung und Kundentreue. Vertrauen baut sich insbesondere auf, indem zwischen Kunde und Bank eine gewisse Kontakthäufigkeit durch die verschiedenen Kommunikationskanäle zustande kommt. Vor diesem Hintergrund kann der Einsatz von sozialen Medien eine willkommene unterstützende Komponente für Banken sein, Kundenvertrauen zurückzugewinnen beziehungsweise neu aufzubauen. Durch die digitale Interaktion mit den Kunden in Echtzeit kann ein besonderes Zugehörig-

Einteilung der Finanzentscheider in Deutschland (Angaben in Prozent)



keitsgefühl zu einem Kreditinstitut geschaffen werden. Durch Offenheit, Ehrlichkeit und ein glaubwürdiges Auftreten im Social-Media-Bereich wird Transparenz geschaffen, mit der sich die Basis für (neues) Vertrauen herstellen lässt.

Allerdings hat nicht nur ein Wandel in der Vertrauensbeziehung zwischen einer Bank und ihren Kunden stattgefunden, sondern auch ein Wandel hinsichtlich der Vertriebskanäle. Denn seit geraumer Zeit verändern die technologiebetriebenen Distributionskanäle das Kaufverhalten der Bankkunden, was erhebliche Auswirkungen auf die stationären und technologiegestützten Vertriebswege hat. Die Kunden der Kreditinstitute sind inzwischen zunehmend gut informierte, emanzipierte Marktteilnehmer, die häufig sehr preissensibel sind und nicht selten eine hohe Wechselbereitschaft aufweisen. Dies hat zur Folge, dass insbesondere junge Verbraucher dem stationären Vertrieb mittlerweile eine geringe Bedeutung beimessen. Inzwischen werden einfache Standardgeschäfte größtenteils nicht mehr in einer Filiale, sondern schnell und bequem über mobile Endgeräte abgewickelt. Filialen dienen vielen Bankkunden oftmals nur noch zum Ausdrucken von Kontoauszügen oder zum Abheben von Geld.

Umorientierung der ganzheitlichen Beratung

Die veränderte Nutzung der Vertriebswege von Banken ist aber nicht nur die Konsequenz eines veränderten Kanalnutzungsverhaltens, sondern lässt sich auch auf eine Umorientierung der ganzheitlichen Beratung zurückführen.

Durch den zunehmend einfachen Zugang zu Informationen haben sich sowohl die Erwartungshaltungen der Kunden als auch deren Bedürfnisse grundlegend verändert. Durch Videoberatung, Co-Browsing und den mobilen Einsatz von Tablets bei Beratungsgesprächen wird die Qualität der Informationsbereitstellung seitens der Banken

augenscheinlich verbessert. Dies kommt vor allem jungen Kunden entgegen.

Dennoch ist es mit der technisch unterstützten Beratung allein nicht getan, denn nach dem in den letzten Jahren erlittenen Vertrauensverlust hat sich der Zugang zur Kundschaft erschwert. Daher bestehen auch in Zeiten des Internets und vielseitiger Kommunikationsmöglichkeiten Herausforderungen für den Bankberater. Diese liegen zum Beispiel darin, dass der Betreuer dem Kunden auf gleicher Augenhöhe begegnet und ihn mit fachlichem Wissen, Professionalität, Diskretion, Verhandlungsgeschick und Glaubwürdigkeit überzeugen muss.

Ropo-Effekt eröffnet Beratern neue Möglichkeiten

Auch in Zukunft bleibt der Berater für viele Bankkunden nach wie vor eine wichtige Kontaktstelle. Gerade wenn es sich um vertrauensempfindliche und erklärungsbedürftige Bankprodukte handelt, zeigen sich rasch die Grenzen der reinen Online-Beratung.

Bei der Online-Beratung spielt aber ebenso der sogenannte Ropo-Effekt (Research Online, Purchase Offline) eine wichtige Rolle. Dieser beschreibt, dass sich zwar viele Interessenten vor dem Filialbesuch online informieren, den Kauf eines Produkts aber vor Ort in der Filiale erledigen. Das heißt, dass der Kaufprozess für die Kunden mit der Informationssuche im Internet beginnt und im stationären Vertrieb endet. Ungefähr 50 Prozent der Kundschaft recherchieren vorab im Netz, wovon der tatsächliche Anteil der dort abgeschlossenen Produktkäufe und Verträge unter 11 Prozent beträgt.

Durch diese Vorabinformation des Research Online, Purchase Offline werden Kundenberatern neue Möglichkeiten eröffnet, auf bestimmte Sachverhalte näher einzugehen. Von daher kann der Ropo-Effekt positiv dazu beitragen, dass Kunden einen höheren Nutzwert in Bezug auf ihre

Kenntnis von Produkten aufgrund des Vorabinformationsprozesses haben.

Hieraus ergeben sich für Kreditinstitute allerdings nicht nur interne Herausforderungen, sondern auch neue Problemstellungen durch das Auftreten branchenähnlicher beziehungsweise branchenfremder Mitstreiter. Denn aufgrund des fäglichen Umgangs der Kunden mit digitalen Kommunikationskanälen und ihrer Bereitschaft, zunehmend Daten im Internet zu hinterlassen, haben Direktbanken sowie Near- und Non-Banks in der letzten Zeit einen nicht unbedeutenden Wachstumsschub erfahren. Der Marktanteil dieser Unternehmen ist in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen, was gleichzeitig den Konkurrenzkampf mit stationär ausgerichteten Universalbanken erhöht.

Zurückzuführen ist der Erfolg der Direktbanken beziehungsweise Near- und Non-Banks insbesondere auf geringe beziehungsweise keine Kontoführungsgebühren sowie auf die Orts- und Zeitunabhängigkeit der Inanspruchnahme der von ihnen angebotenen Bankprodukte. Hinzu kommen die unterdurchschnittlichen Vertriebskosten dieser Mitbewerber, da sie keine aufwendigen Filialstandorte unterhalten müssen. Diese Faktoren sowie der generelle Preisdruck erschweren es örtlich angesiedelten Banken, mit diesen Unternehmen zu konkurrieren und ihre Kunden an sich zu binden.

Branchenfremde Wettbewerber vor allem im Zahlungsverkehr

Im Zusammenhang mit den genannten technologischen Entwicklungen hat sich zudem – ergänzend zu den klassischen Zahlungsverfahren wie beispielsweise Vorkasse, Überweisung oder Lastschrift – das sogenannte Electronic-Payment-Verfahren etabliert. Dieses Verfahren erfreut sich mittlerweile einer wachsenden Beliebtheit. Der Grund hierfür liegt darin, dass branchenfremde Online-Unternehmen Finanzdienstleistungen mit technischen Innovationen

verbinden, sodass immer mehr Nutzer die Vorteile neuer Zahlungsplattformen in Anspruch nehmen. Als Folge hiervon sehen sich inzwischen viele Banken wirtschaftlich unter Druck gesetzt.

Gleichzeitig befindet sich durch die zunehmende Verbreitung von Smartphones und die damit verbundene Nutzung von Apps das Mobile Payment auf dem Vormarsch. Das Smartphone bietet als Endgerät die optimale Ausgangslage für diese Art des Bezahls. Allerdings ist das Mobile Payment derzeit noch nicht flächendeckend umgesetzt. Einige Kreditinstitute haben Pilotversuche initiiert, während andere Banken ihren Kunden das Mobile Payment durch die Verknüpfung von Online- und Offline-Bezahlvorgängen offerieren. Es ist zudem zu beobachten, dass vermehrt Unternehmen anderer Branchenzugehörigkeit auf den Markt drängen und Produkte wie Google Wallet oder Apple Pay entwickeln. Sollte es den Anbietern von Mobile-Payment-Lösungen gelingen, dass Kunden den unbaren Zahlungsverkehr schnell, sicher und bequem abwickeln können, dürfte die Bedeutung des Bargelds in den kommenden Jahren (deutlich) schwinden. Bei den Banken würde sich dies kostensparend auswirken.

In Anbetracht der Möglichkeiten des Mobile Payment ist darauf hinzuweisen, dass klassische Universalbanken im Vergleich zu Direktbanken oftmals einen Vertrauensvorschuss der Kunden genießen, wenn es um die Nutzung des Mobile Payment geht. Es ist allerdings auch zu beachten, dass Banken im Bereich des bargeldlosen Bezahls und der Online-Abwicklung von Geschäften besonders im Fokus krimineller Aktivitäten stehen. Da Kreditinstitute über sehr sensible und große Datenbestände verfügen, sind sie ein beliebtes Ziel der Internetkriminalität.

Computerkriminalität ist zu einer ernstzunehmenden Gefährdung für den Markt geworden. Kriminelle versuchen, mobile Endgeräte so zu manipulieren, dass Schadstoffprogramme wie Phishing, Viren

oder Trojaner unbemerkt eingeschleust werden, die zu erheblichen Schäden für die Finanzbranche führen können. Um dem entgegenzuwirken, stellen Banken ergänzend zu dem klassischen TAN-Verfahren weitere Systeme bereit wie das m-TAN-, e-TAN- oder seit neuestem das Photo-TAN-Verfahren. Neben dem stets fortschreitenden Sicherheitsausbau der eingesetzten Bezahlverfahren sind Banken zudem bestrebt, ihre Kunden mit den Gefahren der Online-Abwicklung von Geschäften vertraut zu machen. Dies geschieht unter anderem durch das Versenden von Warnhinweisen. Die Kunden sollen so sensibilisiert werden, kritischer mit fragwürdigen Internetseiten umzugehen.

Möglichkeiten der Kundensegmentierung

In Abhängigkeit von der Art und Weise der Nutzung des Internets lassen sich verschiedene Kundentypen spezifizieren.

Die übliche Segmentierung in die „Digital Natives“, „Digital Immigrants“ und „Digital Deniers“ orientiert sich hierbei jedoch sehr schematisch am Alter der Bankkunden, weshalb eine Unterscheidung von Bankkunden im Hinblick auf den Preisaspekt auf der einen Seite und das Kanalnutzungsverhalten auf der anderen Seite durchaus von Interesse ist.

Unter Zugrundelegung des Preisaspekts lassen sich die Preissensiblen von den Preisindifferenten abgrenzen. Während die Preissensiblen zu den Meinungsführern gehören und ein eigenständiges Entscheidungsverhalten aufweisen, reagieren die Preissensiblen bereits auf kleinste Veränderungen des Preises. Sie weisen zudem ein nur mäßiges Informationsverhalten auf. Die Preisindifferenten hingegen sind betreuungsintensiv, da sie in finanziellen Angelegenheiten wenig versiert sind. In Bezug auf das Kanalnutzungsverhalten lassen sich im Vergleich dazu die Online-Kunden von den Multikanalkun-

den sowie den reinen Filialkunden unterscheiden.

Die beiden vorstehend angesprochenen Segmentierungskriterien lassen sich miteinander kombinieren. Hieraus ergeben sich unterschiedlich große Kundengruppen, die aus der Abbildung ersichtlich werden.

Chancen für den Bankensektor ...

Die beschriebenen Veränderungen im Bankensektor beinhalten sowohl für Kreditinstitute als auch für ihre Kunden vielseitige Chancen, aber auch Risiken, die nicht unbeachtet bleiben sollten. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist hierbei die Kundenzufriedenheit, da zufriedene Verbraucher eine größere Treue und eine erhöhte Weiterempfehlungsrate gegenüber ihrem Kreditinstitut aufweisen als unzufriedene Kunden.

Zusätzlich wirken sich der Einsatz mobiler Endgeräte und die Videoberatung positiv auf die Kunde-Bank-Beziehung aus, indem die Beratertätigkeiten unterstützt werden, was die Darstellung fiktiver Situationen durch anschauliche Grafiken via Tablet, PC oder der Beratung durch Video-telefonie erheblich vereinfacht.

Wie vorher beschrieben, sollte auch den sozialen Medien Beachtung geschenkt werden, weil sich durch ihren Einsatz der bereits vorhandene Kundenkontakt intensivieren lässt und sie darüber hinaus zur Gewinnung von Neukunden beitragen können. Dies lässt sich dadurch begründen, dass durch Social-Media-Plattformen eine große Anzahl von Menschen in kurzer Zeit erreicht wird und sich dort Kontakte knüpfen lassen, da viele ihre Zeit vor allem im Internet mit sozialen Netzwerken verbringen.

Ein weiterer Wettbewerbsvorteil, den Banken generieren können, stellt das Mobile Payment dar. Einerseits findet durch das bargeldlose Bezahlen eine Entlastung von

Kassen-Mitarbeitern statt und andererseits genießen Kreditinstitute bei Kunden insofern einen Vertrauensvorsprung, als sie im Vergleich zu anderen nicht der Finanzbranche angehörigen Unternehmen von diesen beim bargeldlosen Zahlungsverkehr präferiert werden.

... aber auch Risiken

Dennoch bringen die genannten Vorteile gleichzeitig auch Risiken mit sich.

■ So kann die Verbreitung von negativen Social-Media-Botschaften durch unzufriedene Kunden erhebliche Ausmaße annehmen. Negative Äußerungen der Konsumenten und der falsche Umgang mit Kundenstatements seitens der betroffenen Banken können bei diesen sehr schnell Imageschäden verursachen und das Kaufverhalten und die Marktwahrnehmung der Verbraucher nachhaltig beeinflussen.

■ Des Weiteren stellen Direktbanken, Near- und Non-Banks sowie Internetbezahlssysteme ernstzunehmende Wettstreiter dar. Geringe Markteintrittsbarrieren vereinfachen das (Zusatz-) Angebot von Bank- und Finanzdienstleistungen und schüren den Preiskampf mit Universalbanken.

■ Außerdem geht mit dem bargeldlosen Bezahlen und der Online-Abwicklung von Geldgeschäften die Cyber-Kriminalität einher, die eine der größten Herausforderungen für Kreditinstitute darstellt.

Bankgeschäft 2020 – ein Ausblick

Mit Blick auf eine sich stetig im Wandel befindliche Welt ist es von größter Notwendigkeit, dass Bankfilialen wegen zu hoher Kosten einerseits und ertragsschwacher Geschäfte andererseits seitens der Geschäftsführung der Bank sowohl in optischer als auch in konzeptioneller Hinsicht auf den Prüfstand gestellt werden. Dazu gehören die Modernisierung und Anpas-

sung von Geschäftsstellen beispielsweise in Form von Flagship-Filialen oder Shop-in-Shop-Lösungen, aber auch individuelle dem digitalen Zeitalter angeglichene Raumkonzepte und Öffnungszeiten.

Eine solche Umstrukturierung der Geschäftsstellen einschließlich des damit verfolgten Konzepts kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn die verschiedenen Vertriebskanäle durch Technologien so miteinander verbunden werden, dass es sowohl für Kunden als auch für Mitarbeiter keine Unterschiede mehr zwischen der Online- und Offline-Welt gibt. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist dieser nahtlose Übergang zwischen der realen und technisierten Welt lediglich bei wenigen Bankdienstleistungen schon der Fall, wird aber in den kommenden Jahren wahrscheinlich sehr viel mehr Verbreitung finden.

Des Weiteren wird das persönliche Beratungsangebot für ertragsschwächere Dienstleistungen zurückgehen, da sich Kunden zunehmend vorab über das Internet informieren. Für margenstärkere Produkte dagegen wird eine kompetente Beratung in neuen Räumlichkeiten wegen der Erklärungsbedürftigkeit und Vertrauensempfindlichkeit vieler Produkte nach wie vor erforderlich sein. Dies erfordert allerdings auch spezifisch ausgebildete Betreuer, die den Kundenwünschen und -anforderungen gerecht werden.

Darüber hinaus wird die Schnelligkeit der Informationsverfügbarkeit ebenso weiter ansteigen wie die Erwartungshaltung der Kunden im Hinblick auf die Auskünfte und Antworten ihres Bankberaters. Mögliche Gründe dafür können wiederum verlängerte Öffnungszeiten sein sowie die zeitlich längere Erreichbarkeit der Mitarbeiter durch den Einsatz von E-Mails und sonstigen Kommunikationsmitteln. Daher lässt sich festhalten, dass sich eine Tendenz nicht nur vom Multikanal hin zum Omnikanal abzeichnet, sondern auch zum No-Line-Konzept. Den multimedialen Kanälen ohne jegliche Schnittstellen gehört die Zukunft!