

FINANZIERUNG
LEASING
FACTORING

FLF

5

SEPTEMBER 2022 · 69. JAHRGANG



Foto: Adobe Stock/Timelynx

DIGITALER
SONDERDRUCK

Digital Banking – aber mit persönlicher Note

Innovative Technologien fördern Kundeninteraktionen

Jens Dauner,
Vice President und Managing Director, FICO

Digital Banking – aber mit persönlicher Note

Innovative Technologien fördern Kundeninteraktionen

Der Erfolg von Finanzdienstleistern hängt mehr und mehr von deren Onlineangeboten ab. Mithilfe von innovativen Technologien lassen sich Kundeninteraktionen neu interpretieren. Die Herausforderung besteht darin, einen umfassenden und reibungslosen digitalen Service anzubieten, aber gleichzeitig den persönlichen Kundenkontakt zu erhalten. Nur so lassen sich langfristige Beziehungen aufbauen. Wer die Bedeutung der digitalen Customer Experience für Kundenbindung erkennt, hat gute Chancen. Eine wichtige Rolle spielt dabei die präskriptive Analytik. (Red.)

Die Entscheidung für oder gegen ein Finanzinstitut wird heute nicht mehr am Schalter, sondern am Smartphone, Tablet oder PC gefällt. Das perfekte digitale Erlebnis ist für viele Kunden zu einem wichtigen Faktor bei der Wahl ihrer Bank geworden. So ist laut der Deloitte-Studie „Digital banking redefined 2021“ eine Banking-App, die nicht zufriedenstellend funktioniert, der Hauptgrund für Kunden, ihrer Bank den Rücken zu kehren. Eine Umfrage von FICO zum Verbraucherbetrug 2021 kommt zu dem Ergebnis, dass rund 57 Prozent der deutschen Verbraucher das Finanzinstitut wechseln würden,

wenn eine Onlinetransaktion fehlschlägt. Zahlen, die Banken nicht auf die leichte Schulter nehmen sollten, wenn man bedenkt, dass in der FICO-Studie immerhin 80 Prozent angaben, ihre Bankgeschäfte künftig ganz oder überwiegend online tätigen zu wollen.

Die technische Seite ist bei dieser Entwicklung das geringste Problem. Größer ist die Herausforderung, dass sich in einem vorwiegend digitalen Austausch bestehende menschliche Bindungen abschwächen. Die traditionelle Hausbank verliert ihre Bedeutung, Banken werden insgesamt zunehmend austauschbar und entwickeln sich zu reinen Dienstleistern ohne emotionale Beziehung zu ihren Kunden.

Um hier gegenzusteuern, müssen Retail-Banken die Bedeutung der digitalen Customer Experience für Kundenbindung und -loyalität erkennen. Sie müssen personalisierte Angebote schaffen, reibungslose Services bereitstellen sowie ein intelligentes Kundenerlebnis entwickeln, das nicht nur in technischer, sondern auch in menschlicher Hinsicht überzeugt.

Hyper-Personalisierung

Doch was genau macht ein erfolgreiches personalisiertes Kundenerlebnis aus? Natürlich kann man als Bank

seine Kunden auch auf digitalen Kanälen individuell mit ihrem Namen ansprechen, ihnen zum Geburtstag gratulieren und sie zur Gehaltserhöhung beglückwünschen. Doch dieser Grad der Personalisierung reicht in Zeiten von Hyper-Digitalisierung nicht mehr aus. Kunden sind es gewohnt, dass ihnen ihr Streaming-Anbieter genau die Songtitel empfiehlt, die zu ihrer Playlist passen und dass sie beim Onlineshopping zur neuen Hose gleich die richtigen Schuhe angeboten bekommen.

Diese Form der Hyper-Personalisierung erstreckt sich mittlerweile über alle Branchen und Dienstleistungen und macht auch vor dem Onlinebanking nicht Halt. Ziel bei diesem Ansatz ist es, den Kunden Angebote zu unterbreiten, die exakt auf ihre jeweiligen Bedürfnisse und finanziellen Verpflichtungen oder Möglichkeiten zugeschnitten sind – zum passenden Zeitpunkt und auf genau den Kanälen, die den individuellen Präferenzen entsprechen. Somit wird die Antwortquote bei jeder Interaktion maximiert und der Kunde nicht durch Vorschläge genervt, die für ihn und seine aktuelle Lebenssituation irrelevant sind.

Die Komplexität dieses Ansatzes verdeutlicht ein einfaches Beispiel (Abbildung). Vorausgesetzt, man betrachtet drei verschiedene Angebote: die Erhöhung des Kreditlimits, eine Autofinanzierung und einen Immobilienkredit. Dann ergeben sich bei fünf Kunden mit unterschiedlichen Kreditrisikoprofilen, Demografien, Präferenzen und Zahlungsfähigkeiten sowie fünf verschiedenen Kanälen wie SMS, Brief, E-Mail, Telefon und Onlineportal allein 759375 mögliche Angebotskombinationen.

In der Realität haben Finanzinstitute aber mit Tausenden von Kunden und ei-



JENS DAUNER

ist Vice President und Managing Director bei FICO, Bensheim. Er leitet die Geschäfte von FICO in den Regionen DACH, Zentraleuropa und Balkan.



E-Mail:
info@fico.com

nem breitgefächerten Portfolio an unterschiedlichen Angeboten zu tun. Mit herkömmlichen Methoden zur Strategieverbesserung wie etwa A/B-Tests ist das nicht zu bewältigen oder führt zu suboptimalen Ergebnissen. Automatisierung ist das Mittel der Wahl, um immer mehr Daten verarbeiten und schnell auf Entwicklungen reagieren zu können. Effiziente Lösungen sind hier analytische Optimierungsplattformen, die große Mengen an Daten zusammenführen, auswerten und auf dieser Basis die Simulation enormer Mengen individueller Kundenfälle unter verschiedensten angenommenen und veränderlichen Rahmenbedingungen ermöglichen.

Präskriptive Analytik – die Kombination aus prädiktiver Wissenschaft, Entscheidungsregeln und Optimierung – ermöglicht es Unternehmen,

- › Szenarien auf der Grundlage einer Reihe von vorab festgelegten Zielen oder Beschränkungen zu erstellen,
- › Optimierungssoftware auszuführen, um die beste Strategie innerhalb dieser Einschränkungen und Ziele zu finden,
- › die Auswirkungen der optimalen Strategie auf die Schlüsselkennzahlen zu analysieren und zu verstehen, wo mögliche Kompromisse geschlossen werden müssen sowie
- › das bevorzugte Betriebsszenario für Portfolios umzusetzen.

Optimale Entscheidungsfindung

Unternehmen können mithilfe dieser Technologie die besten Maßnahmen ermitteln, die als Nächstes zu ergreifen sind. Gleichzeitig ermöglicht die Technologie zur Entscheidungsoptimierung den Unternehmen eine genaue Vorhersage der Auswirkungen und Ergebnisse personalisierter Marketingstrategien.

Für eine optimale Entscheidungsfindung müssen – neben dem Kunden und seinen aktuellen und künftigen Anforderungen und Möglichkeiten – die

Rentabilität und andere wichtige Unternehmensziele im Fokus stehen. Hier kommt die präskriptive Analytik ins Spiel. Statt nur Ereignisse in der Vergangenheit zu beschreiben (deskriptive Analytik), den Ursachen von Ereignissen auf den Grund zu gehen (diagnostische Analytik) oder Ereignisse in der Zukunft vorherzusagen (prädiktive Analytik) setzt präskriptive Analytik Entscheidungsmodellierung und mathematische Optimierung ein, um spezifische Maßnahmen festzulegen, die ein gewünschtes zukünftiges Ergebnis bewirken.

Finanzinstitute nutzen präskriptive Analytik, um Entscheidungen zu ermitteln, mit denen sie ihre Geschäftsziele erreichen – von der Umsatzsteigerung über die Maximierung der Konversionsraten bis hin zur Neukundengewinnung – und das alles innerhalb genau definierter Grenzen. Auch die Auswirkungen und Ergebnisse von personalisierten Marketingstrategien lassen sich vorhersagen und auf Geschäftsentscheidungen anwenden. Sie berücksichtigen interne und externe Restriktionen, beziehen Erträge, Verluste und die prognostizierte Reaktion des Kunden mit ein und zeigen auf, wie sich einzelne Optionen auf das Erreichen festgelegter Ziele auswirken.

Kreditprofitabilität steigern

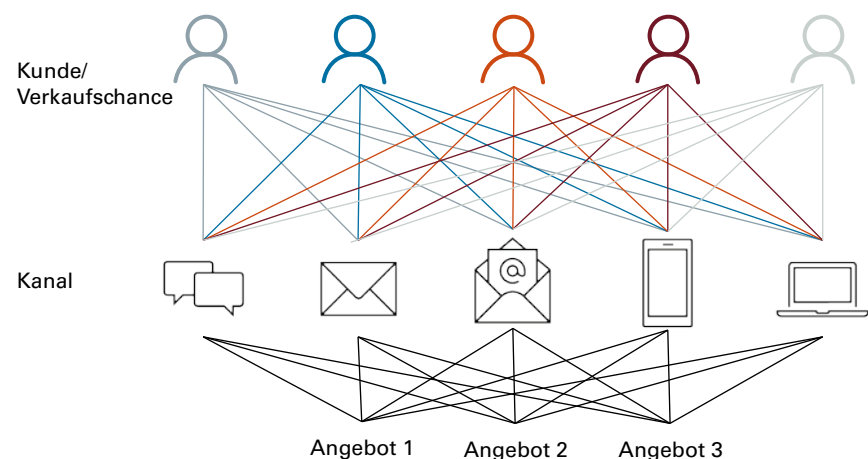
Die österreichische Bankengruppe Erste Bank Group hat diese neue Dimensi-

on der Analytik bereits erfolgreich in mehreren Ländern eingeführt. Zu den Vorreitern zählt hier die tschechische Geschäftsbank Česká spořitelna. Beachtliche Ergebnisse wurden unter anderem in einem Projekt erzielt, bei dem Česká spořitelna sich zum Ziel gesetzt hatte, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, ohne die Profitabilität des Kreditgeschäfts zu gefährden. Mithilfe dieser Analytik konnte der Portfoliogewinn um 26 Prozent gesteigert werden, das Kreditvolumen nahm um 29 Prozent zu.

Die traditionsreiche Bank stellte außerdem unter Beweis, dass es mit mathematischer Optimierung möglich ist, auch operative Entscheidungsprobleme selbst in schwierigen Zeiten zu lösen. So stand Česká spořitelna vor der Herausforderung, dass viele Kunden aufgrund der Covid-19-Pandemie in eine finanzielle Schieflage geraten waren. Als wichtige Stellschraube sollten daher Entscheidungen rund um die Kundenbetreuung bereits in einem frühen Stadium des Forderungsmanagements optimiert werden. Ziel war es, ein Gleichgewicht zwischen operativem Aufwand, Portfolio-Performance und Kundenerfahrung zu finden.

Mit der präskriptiven Analytik von FICO konnte die Bank an Modellen darstellen, wie bestimmte Kundensegmente auf unterschiedliche Vorgehensweisen reagieren würden beziehungsweise ob

Angebotsmanagement erfordert Optimierung



Quelle: FICO

und wann Zahlungen zu erwarten waren. Auf diese Weise konnten die Auswirkungen einer bestimmten Strategie auf wichtige Leistungskennzahlen wie Monatssalden, Saldoausgleich, eingesetzte Mittel, operativer Aufwand und variable Kosten simuliert werden.

Wertvolle Erkenntnisse gewann Česká spořitelna auch zu den Trade-offs möglicher Verfahren. So testete die Bank, wie sich Strategien, die entweder am Monatsende oder am Zyklusende ansetzten, auswirken. Indem sich das Forderungsmanagementteam auf ein bestimmtes Ziel fokussierte – etwa die Verbesserung des Saldoausgleichs – und andere Maßnahmen hintenanstellte gelang es, Trade-offs besser zu verstehen und den optimalen Zeitpunkt zu wählen, um im Sinne des Saldoausgleichs zu handeln. So ist Česká spořitelna nun in der Lage, mit jedem Kunden im Forderungsmanagement optimal umzugehen und zu entscheiden, wann und über welchen Kommunikationskanal überfällige Kunden am besten kontaktiert werden.

Durchgeführt wurde das anspruchsvolle Optimierungsprojekt einschließlich aller Modellierungen vom hauseigenen Retail-Credit-Risk-Analytics-Team der Bank, ohne zusätzliche IT-Ressourcen in Anspruch nehmen zu müssen. Mit der neuen Strategie konnte die Bank den operativen Aufwand um 25 Prozent reduzieren (gemessen in Anrufminuten eines Mitarbeitenden im Forderungsmanagement). Dadurch wurden erhebliche Ressourcen für andere Produkte und für Gespräche mit Kunden freigesetzt, was sich auch positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkte.

Erfolgreiche Kundenorientierung

Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung des hyper-personalisierten Ansatzes ist die Qualität und Verfügbarkeit der passenden Daten. Finanzinstitute können zwar auf eine Fülle von Informationen über ihre Kunden zugreifen. Dieser Datenschatz ist in der Regel jedoch in unterschiedlichen Softwareanwendungen gespeichert und muss aus zahl-

reichen Silos zusammengeführt werden. Dabei schlummert genau hier das wertvolle Wissen, mit dem die Banken ihren Kunden einen besonderen Mehrwert bieten können. Moderne Cloud-Lösungen bieten die Möglichkeit, verschiedene Technologien zu integrieren und Daten innerhalb der Organisation effektiv zu erfassen, auszutauschen und zuzuordnen.

Entscheidungsplattformen und daten-gesteuerte Decision-Intelligence-Lösungen, die auf maschinellem Lernen (ML) und künstlicher Intelligenz (KI) basieren, helfen dann dabei, den bestmöglichen Nutzen aus diesen Daten zu ziehen und die richtigen Entscheidungen sowohl für die Kunden als auch für das Unternehmen zu treffen. Dabei werden sämtliche verfügbaren Informationen über einen Kunden miteinbezogen, beispielsweise seine Bankkonten, Hypotheken, Autokredite, Kreditkartennutzung, Ein- und Auszahlungen, Überweisungen und Abbuchungen.

Auf allen Stationen der Customer Journey – vom Onboarding, über den Antrag auf eine Kreditkarte, die Installation der Banking-App bis zum Abschluss eines Hauskredits – entstehen wertvolle Informationen. Sämtliche historischen Daten, Echtzeit-, Verhaltens- und Kundendaten in Kombination mit maschinellem Lernen und KI-gestützten Analysen tragen schließlich gemeinsam dazu bei, ein 360-Grad-Verständnis des Kunden zu bekommen. Damit kann die Customer Journey über verschiedene Kanäle und Geräte hinweg digital abgebildet werden. Nur mit einem solch ganzheitlichen, zentralisierten Ansatz ist es möglich, präzise, hochgradig personalisierte Kundenerlebnisse automatisiert zu ermöglichen.

Richtiges Angebot zum richtigen Zeitpunkt

In vielen Fällen ist der richtige Moment ausschlaggebend für den Erfolg einer Aktion. So besteht meist nur ein bestimmter Zeitkorridor, in dem sich ein Kunde für ein Angebot entscheidet oder auf proaktive Kommunikation seitens seiner Bank positiv reagiert. Die-

sen Zeitkorridor gilt es einerseits zu identifizieren und andererseits muss die passende Aktion operativ umgesetzt werden. Mithilfe von Analytikmodellen lässt sich nicht nur ein tiefes Verständnis der eigenen Kunden gewinnen, sondern es können auch datengesteuerte Regeln und Ereignisauslöser eingerichtet werden. Diese kann man verschiedenen Clustern zuordnen, die den Kundenlebenszyklus abbilden. Je nachdem in welchem Cluster sich ein Kunde befindet – von Ausbildung oder Studium, über Berufstätigkeit bis hin zum Ruhestand – wird er für unterschiedliche Angebote und Dienstleistungen empfänglich sein. Aber auch Änderungen im Kundenverhalten können die ML-Modelle aufdecken. Abhängig davon, ob es sich um eine Betrugswarnung oder um eine günstige Verkaufsgelegenheit handelt, schlägt die KI präzise und punktgenau die richtige Aktion vor.

Je mehr Daten miteinfließen, desto genauer die Entscheidungen. Dabei gilt es jedoch zu bedenken, dass Verbraucher zunehmend datenbewusster sind und sensibel reagieren, wenn es um die Speicherung und Nutzung personenbezogener Daten geht. Der Mehrwert muss dabei für sie erkennbar sein. Sie wollen sich geschützt fühlen, aber nicht ausgespäht und sie wollen keine unnötigen Störungen im digitalen Erlebnis. Aufklärung und transparente Kommunikation sind hier wichtig, vor allem wenn es um eine bessere Risikobewertung und Betrugsbekämpfung geht.

Der Fokus der digitalen Transformation von Retail-Banken lag in der Vergangenheit vor allem auf Self-Service-Lösungen, mit denen standardisierte Dienstleistungen in den Onlinebereich ausgelagert wurden, um Bankmitarbeitenden mehr Zeit für komplexere Aufgaben zu geben. Mittlerweile findet ein Umdenken statt und die Bedeutung des „Human Touch“ in der Kundenerfahrung wird stärker berücksichtigt. Die IDC-Studie „IDC Futurescape: Future of Customers and Consumers 2022 Predictions“ prognostiziert, dass bis 2023 rund 30 Prozent der führenden Banken weltweit auf eine relevante und verantwortungsvolle Personalisierung als wesentliches Unterscheidungs-

merkmal zur Bindung treuer Kunden setzen werden. 25 Prozent wollen KI-basierte Stimmungsanalysen nutzen, um die Kundenerfahrung mit aktuellen und neuen Produkten und Dienstleistungen zu verbessern.

Wettbewerbsvorteile

Denn Digitalisierung und persönliche Kundeninteraktion müssen sich nicht ausschließen. Im Gegenteil: Mit technologischer Unterstützung lässt sich das Kundenerlebnis deutlich aufwerten. Will beispielsweise ein Kunde online ein Konto eröffnen, kann man ihm langwierige digitale Prozesse ersparen, indem Daten importiert und Voraussfüloptionen verwendet werden. Dabei ist etwa das automatisierte Ausfüllen von Adressdaten in Echtzeit nicht nur ein bequemer Service für den Kunden, sondern verringert nebenbei auch die Fehlerwahrscheinlichkeit.

Als Alternative zum Onlineformular bietet sich ein interaktiver und sofort verfügbarer Videochat mit einem virtuellen Assistenten an. Der Antragsteller wird dabei unkompliziert durch den Prozess geführt. Die KI gestaltet den Austausch angenehm und sympathisch, indem sie im Kontext antwortet, an der richtigen Stelle die passenden Fragen stellt und im Gegenzug auf Rückfragen des Kunden eingeht. Zugleich sammelt sie während des Gesprächs relevante neue Datenpunkte, die das digitale Kunden-

profil weiter verfeinern. Mit modernen Analytikmethoden können diese Informationen später dazu dienen, weitere personalisierte Service- und Beratungsgespräche oder -benachrichtigungen einzuleiten und die Kundenbindung so noch mehr zu festigen.

Kundenorientierung hat viele Facetten

Der Faktor Mensch spielt gerade in einer zunehmend digitalisierten Welt eine wichtige Rolle. Banken, die für bestehende und neue Kunden attraktiv sein wollen, müssen die richtige Balance finden zwischen Kunden, die ihre Finanzgeschäfte unabhängig von Ort und Zeit selbstbestimmt abwickeln wollen, und dem menschlichen Element in Form von persönlicher Unterstützung, Information und emotionaler Nähe. In diesem Zusammenhang bedeutet Kundenorientierung für Finanzinstitute auch, sich um das finanzielle Wohlbefinden der Kunden zu kümmern. Gerade jüngere Generationen mögen zwar digital versiert sein, aber sie sind nicht immer finanziell versiert. Die Banken können dieses Problem zwar nicht allein lösen, aber sie sind Teil des Prozesses.

Konkret heißt das, dass sie Produkte und Dienstleistungen auch unter dem Gesichtspunkt entwickeln, Kunden zu helfen, den finanziellen Verpflichtungen nachzukommen und sich eine sichere

finanzielle Zukunft aufzubauen. Ob Infotainment-Angebote auf der Website, gut verständliche und visualisierte Kontoauszüge in Form von Grafiken und Diagrammen, digitale On-Demand-Portfolioberichte, mobile Pushnachrichten zur Betrugswarnung auf dem bevorzugten Kanal, Alerts bei Kontoüberziehung oder das Angebot, jederzeit mit einem menschlichen Mitarbeitenden zu sprechen – es gibt schier unendlich viele Möglichkeiten, die Loyalität der Kunden zu gewinnen und sie mit besonderen Angeboten langfristig an einen Finanzdienstleister zu binden, der sie und ihre Wünsche kennt.

Daten und moderne Technologien können Banken dabei helfen zu verstehen, wie sich Kunden verhalten, was sie antreibt und welche digitalen Erfahrungen sie erwarten. Auf diese Weise entstehen zielgerichtete Kundenstrategien und personalisierte Marketingprogramme, die sich nicht nur vorausschauend, sondern auch präventiv einsetzen lassen. Fortgeführt wird dies durch intelligente Kommunikation in Echtzeit, um genau zum idealen Zeitpunkt auf dem richtigen Kanal das geeignete Angebot zu machen. Finanzinstitute können so die Kundenansprache mit hoher Präzision lenken und timen – auf automatisierte Art und Weise. Daten und Analytik gesteuert kommt diese bei den Kunden aber als individuell durchdacht, serviceorientiert und perfekt auf die jeweiligen persönlichen Bedürfnisse zugeschnitten an.