

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-