

Wünsche des Kunden voraussehen

Marco Lazarz

Der Finanzvertrieb steht vor einem gewaltigen Umbruch. Kunden werden zum Beispiel ihre Finanzen zunehmend in stärkerer Eigenregie managen können. Klar ist: Der Weg zum Vertragsabschluss hat sich verändert. Längst beginnt die Suche nach dem Wunschprodukt im Internet, meint BBL-Kolumnist Marco Lazarz.

Schon heute steht fest: Das klassische Filialgeschäft verlagert sich stetig in digitale Kanäle. Zentrale Kundencenter sind teilweise Steigbügel, die über Telefon, Chat und Video Kunden beim Abschluss helfen und Cross-Selling betreiben. Einfache Produkte werden aber zunehmend über die digitalen Zugänge abgeschlossen. Bekannte Vergleichsportale für Einlagen oder Konsumkredite liefern längst beste Informationen und Markttransparenz, sodass im standardisierten Geschäft kaum mehr eine Differenzierung außer über den Preis möglich ist – entsprechend ist die Kostenseite Haupttreiber für die Digitalisierung. Self Services sind für den Kunden zunehmend zur Gewohnheit geworden und deren Angebot ist für Institute wettbewerbsentscheidend.

Der Trend hin zu digitalen Produkten, verändert auch die zentralisierten Kunden- und Vertriebszentren. An vielen Stellen kann die Kommunikation von intelligenten Chatbots übernommen werden. Kunden können über Videos, Telefon oder Chat beraten werden. Zentrale Berater (Agents) können bei Abschlüssen beraten, diese katalysieren und sind gleichzeitig in der Lage, das Cross-Selling voranzutreiben.

Filiale übernimmt verstärkt das Nischengeschäft

Insgesamt sind die einfachen und somit am leichtesten zu standardisierenden Produkte im Retail-Banking zu finden, sodass naturgemäß hier der Trend zur Digitalisierung am größten und schnellsten ist, auch weil der größte Durchsatz zu erwarten ist. Bei komplexeren Geschäften mit komplexeren Produkten – wie im Bereich der Finanzierung und der Versicherungen aber auch im Zahlungsverkehr über die Grenzen Europas hinweg – wird weiterhin die persönliche Beratung gebraucht. Dieses Geschäft ist weniger leicht zu standardisieren, was der Digitalisie-

rung entgegenwirkt. Insgesamt müssen die jeweiligen Kernkompetenzen im eigenen Haus mit dem Bedarf des Kunden synchronisiert, klar besetzt und ausgebaut werden.

In den Filialen vor Ort wird weiterhin das komplexere, beratungsintensive Geschäft abgewickelt. Bei schwierigeren Entscheidungen (z. B. einem Immobilienkredit) werden weiterhin menschliche Berater zur Seite stehen. Gleichzeitig sind aber auch neue Konzepte zu erwarten. So könnten Geldinstitute eigene mobile Vertriebe aufbauen – die Deutsche Bank arbeitet bereits damit – oder Kooperationen mit freien Vertriebsorganisationen eingehen, die über ihren Außendienst den Vertrieb übernehmen.

Für die Banken ändert sich damit auf Kostenseite natürlich eine Menge. Schon heute erkennen wir diese Trends bei Banken und Versicherern. Die Institute stehen aktuell vor der Frage, wie viel sie noch in ihren herkömmlichen Filial-/Agenturvertrieb investieren, wie sie das Geschäft mit dem freien Vertrieb forcieren und wie sie mit Kooperationspartnern umgehen? Bei freien Beratern und Kooperationen müssen Banken aufpassen, die Markenidentität nicht zu verlieren. Gleichzeitig muss das Vertrauen, das wichtigste Gut jedes Geldhauses, geschützt werden. Angesichts des in Teilen schlechten Rufs aus der Vergangenheit, ist das bei freien Beratern nicht ganz einfach.

Ohne den menschlichen Berater geht es nicht

Trotz der rasanten technologischen Entwicklung und einem Wandel im Kundenverhalten ist der Bankberater nicht zum Aussterben verdammt. Auch künftig wird es Kundengruppen geben, die persönliche Beratung erwarten. Studien zeigen immer wieder, dass sich selbst die jüngere Generation Banking gänzlich ohne einen Berater teilweise nicht vorstellen kann. Auch Digital Natives haben bei einer Geldentscheidung die Erwartung, einen Berater befragen zu können. Vor allem bei langfristigen Entscheidungen wie Finanzierungen ist immer noch der persönliche Kontakt gefordert.

Diese persönlichen Berater müssen aber nicht zwangsläufig in Filialen sitzen. Ein zentral verfügbarer Agent kann via Chat, Video oder Telefon eine ganz andere Zahl an Beratungsgesprächen führen als der klassische Filialberater. Während dieser am Tag auf eher drei oder vier Termine kommt, die zu Abschlüssen führen können, kommt der Agent im Kundencenter schnell auf ein Vielfaches davon. Nach jedem Telefonat kommt der nächste Kunde an die Reihe. Zudem ist die Durchdringung ganz anders, da man deutschlandweit agiert.

Ein solcher Filialberater kann aufgrund der hohen Frequenz binnen kurzer Zeit eine beachtliche Beratungsqualität erzielen. Bei einfachen Produkten ist sehr schnell ein

tiefes Beratungs-Know-how vorhanden, auch die Verkaufsqualität ist beindruckend.
Die Übung macht hier den Meister.

Banken müssen Kampf um Kundenzugang annehmen

Größte Herausforderung hinsichtlich des Finanzvertriebs aus Bankensicht sind schon heute die großen digitalen Plattformen, auf der Kunden nach drei Mausklicks ein Ranking der besten Konditionen erhalten. Banken laufen Gefahr, durch diese Plattformen in die zweite Reihe gedrängt zu werden und den direkten Zugang zum Kunden zu verlieren. Ein Szenario, das in Zeiten ohnehin knapper Margen Sorgenfalten bereitet. Durch die Regulatorik (PSD2) wird die Transparenz zwischen den Anbietern noch größer und die Preise gleichen sich an. In der Folge wird der Service noch stärker zum Entscheidungskriterium. Wie also können einzelne Institute im Ringen mit den aggregierenden Plattformen bestehen?

Klar ist, die Bank muss sich als End-to-End-Lösungsanbieter positionieren und sich über diese Prozesse klar werden. Es darf nicht länger vom Produkt aus gedacht werden, stattdessen muss der gesamte Prozess zur Erfüllung des Kundenwunschs wirklich ins Zentrum rücken. Das Angebot der Geldhäuser muss diesem Prozess angepasst werden. Nur wer langfristig den besten Mehrwert bieten kann, wird auf Dauer treue Kunden haben.

Gegenüber neuen Mitbewerbern, den Fintechs, muss man klar sagen, dass Banken noch immer den großen Vorteil ihres riesigen Bestands haben. Auch die innovativsten neuen Wettbewerber haben selten mehr als ein paar zehntausend Nutzer. Banken haben Millionen Kunden – durch die Konsolidierung steigen die Zahlen noch. Mithilfe von Data Analytics werden die Institute künftig versuchen, maßgeschneiderte Lösungen für ihre Kunden zu entwickeln. So kann man den Bestand besser bearbeiten. Banken müssen die nächsten Wünsche und Schritte ihrer Kunden antizipieren, um ihre Services deutlich spitzer anbieten zu können. Der Banker muss ahnen, wann der Kunde den Finanzierungskredit wünscht. Oder noch schärfer formuliert – die Bank kann im Kunden den Wunsch nach einem bestimmten Produkt im richtigen Moment aufgrund etlicher Vergleichsfälle wecken. Auch für das Marketing hält die digitale Welt viele Herausforderungen bereit. Die Customer-Life-Journey jedes Kunden muss für die Banken an Bedeutung gewinnen.

Gamification macht Prozesse für Kunden attraktiver

Den Wunsch des Kunden zu wecken, ist das eine, aber seinen gesamten „Wunschprozess“ zu begleiten bedeutet für die Banken neue Einnahmequellen – „Zusatzerträge“. Hier spielt diesen ihre Vertrauensrolle in die Hände. So können sie andere Anbieter bei der Erfüllung des Kundenwunschs empfehlen bzw. kooperieren – nicht zuletzt ist die ehemalige BHW der heutigen Deutsche Bank/Postbank jetzt bald einer der größten Makler Deutschlands. Aber auch die Einbindung von Anwälten, Notaren, Handwerksbetrieben und Gutachtern könnten beispielsweise beim Finanzierungswunsch des Kunden und gleichzeitig dem Unternehmerkunden

der Banken helfen. Hier sollten die Banken ihr beachtliches Kundennetzwerk und die Kenntnisse über diese nutzen.

Wenn der Kunde aber stärker in Eigenregie die Bankdienstleistungen und Produkte nutzen möchte, so muss das künftig auch mehr Spaß bringen. Denn so wird nicht immer verglichen, sondern einfach gehandelt. So wie heute Millionen von Nutzern beim In-Spiel Fortnite einen In-App-Kauf nach dem anderen tätigen, ohne einen Vergleich anzustellen, sollten auch Banken lernen, die Attraktivität in ihrer digitalen Welt durch Gamification Aspekte zu fördern und Kunden somit an sich zu binden. Es muss „cool“ sein, die App der Bank zu nutzen und es muss auch hier virtuelle Belohnungen und höhere Level geben, um den Kunden zur Interaktion zu bewegen.

Fazit

Banken müssen die Digitalisierung mit dem Blick auf den Anspruch des Kunden weiter betreiben. Für weitere Kosteneffizienz sind operative Prozesse weiter zu standardisieren, um sie möglichst über Robotic Process Automation (RPA) abzubilden oder an Dritte auszugliedern. Das Gleiche gilt für die Organisation des Vertriebs, der immer mehr aus den Filialen in die digitale Welt oder an Dritte bzw. mobile Einheiten überführt werden kann. Nicht zuletzt ist der gesamte Prozess der Wunscherfüllung beim Kunden die Chance zusätzliche Erträge aufgrund des bestehenden Vertrauens und des großen Netzwerkes zu genießen. „Was Spaß macht, fällt uns leicht und man macht es gern“, ist eine Erkenntnis, die die Banken beim Design ihrer digitalen Welt und zukünftigen Prozessen für den Kunden im Blick haben sollten, denn der Wettbewerb – ob Vergleichsportal, Fintech oder US-amerikanischer IT-Gigant – hat diese bereits in der DNA.

Autor

Marco Lazarz ist Managing Principal bei der internationalen Management- und IT-Beratung Capco in Düsseldorf.

Marco Lazarz: Wünsche des Kunden voraussehen, in SparkassenZeitung (05. November 2018). URL: <https://www.sparkassenzeitung.de/vertrieb/wuensche-des-kunden-voraussehen.html>. Abgerufen am: 06. Juni 2019



Scannen Sie diesen Code mit Ihrem Smartphone
und lesen Sie diesen und weitere Beiträge online