

# Digitalisierung braucht situatives Denken

*Digitalisierung verändert die Beziehung zum Kunden. Dabei geht es um nichts weniger als um eine fundamentale Neustrukturierung des gesamten Marktes mit neuen Anbietern und Angeboten sowie veränderten Kundenerwartungen. Dies erfordert ein neues Denken und Handeln unter der Leitidee des Situativen Bankings.*

Von **Dr. Uwe Döring-Katerkamp** - 20. September 2016



*Der Kunde erweist sich immer häufiger als „Moving Chameleon“ und verschiebt seine Prioritäten je nach Lebenssituation. Banken müssen dieser Tatsache durch situatives Denken und dynamische Konzepte Rechnung tragen. Bildnachweis: iStock.com/iluhanos*

Der Begriff Digitalisierung steht synonym dafür, dass bereits heute die Mehrzahl der Kundenkontakte und der zugehörigen Prozesse medial und IT-gestützt abläuft – am Terminal, PC oder Smartphone. An diesen Schnittstellen drängt sich neue Konkurrenz, von Giganten wie Apple oder PayPal bis hin zu einer Vielzahl von Fintechs. Und viele Kunden sind offen für attraktive Angebote. In unserer Studie „Lebenswelt 2020“ zeigte sich darüber hinaus, dass ein Kunde zum „Moving Chameleon“ wird und in unterschiedlichen Situationen (Lebensphase, Produkt) zum Teil sehr unterschiedliche Vorstellungen davon hat, wann und wie er seine finanziellen Dinge regeln möchten, welche Entscheidungskriterien für ihn wichtig sind und was er in einer bestimmten Situation von einem Finanzdienstleister erwartet („Situative Erwartungs-Differenzierung“). So müssen sich die Finanzdienstleister nicht nur vielen neuen Konkurrenzangeboten stellen, sondern stehen auch einem unberechenbareren Kunden gegenüber. Die große Aufgabe wird es sein, einem Kunden – denn „den Kunden“ gibt es nicht – zur rechten Zeit das zu bieten, was und wie es dieser Kunde in dieser Situation erwartet. Eine primär auf Segmentierung und Planung basierende Vertriebsstrategie wird dieser Herausforderung nur schwer gerecht.

## Erwartungsprofile und Lebensprojekte

Hier bildet Digitalisierung den zentralen Baustein für die passende Lösung. Die Auswertung von Daten (Big Data, Data Analytics) wird wertvolle Hinweise auf die potenzielle Bedarfssituation eines Kunden liefern, d.h. wann, wer, für was angesprochen werden kann. Insbesondere für einfache Produkte, die unmittelbar über digitale Kanäle vertrieben werden können, ein echter Gewinn. Aber unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass gerade bei komplexeren Themen, wie Immobilienerwerb oder Altersvorsorge („Lebensprojekte“), auch komplexe Erwartungsprofile der Kunden bestehen. Dies bezieht sich darauf, welche Kanäle, Inhalte, Abläufe, Konditionen, Gesprächspartner, Kompetenzen etc. ein Kunde erwartet. So ist beispielsweise das Lebensprojekt „dauerhaft glücklich im eigenen Heim wohnen“ mit mehr verbunden als nur mit den Konditionen der Finanzierung. Eine wichtige Ergänzung zur Auswertung von Daten ist demnach das Wissen über solche Erwartungsprofile, in denen sich letztendlich auch die Kriterien des Kunden verbergen, sich für oder gegen einen Anbieter zu entscheiden.

Neben dem passenden Zeitpunkt geht es hier um die Qualität und Form der passenden Interaktion. Dieses Hintergrundwissen muss aus anderen Quellen, wie beispielsweise Kunden-Laboren, Berater-Audits etc., gewonnen werden. Solches Wissen bezieht sich häufig auf Themenfelder, in denen traditionelle Finanzdienstleister gute Alleinstellungsmerkmale ins Spiel bringen können, wie eine vertrauensvolle, kompetente persönliche Beratung. Erst die Kombination von ausgewerteten Daten, die gute Hinweise auf einen aktuellen Bedarf liefern, und Hintergrundwissen, das Hinweise auf die erwartete Qualität der Ansprache, des Angebotes und der gesamten Interaktion liefert, sorgt für eine optimale Passung von Kundenerwartungen sowie Angebot und Verhalten des Finanzdienstleisters.

## Nicht planen, sondern den Kunden situativ verstehen

Wo sich so viel ereignet und permanent verändert, wo es so viel zu berücksichtigen gilt, auf das reagiert werden muss, ist langfristige Planung nicht die passende Strategie. Die Antwort auf die wachsende Dynamik des Marktes muss ein dynamisches Konzept sein. Statt Planung geht es um das Erfassen dessen, was gerade beim Kunden passiert und die Fähigkeit zur passenden Reaktion auf dieses aktuelle Geschehen. Situatives Banking bedeutet: den Kunden begleiten und beobachten, sein Verhalten analysieren und verstehen sowie situativ passend agieren. Auf dieses Ziel und auf diese Fähigkeit muss die Organisation ausgerichtet werden. Digitalisierung bietet hierfür die Grundlage und Situatives Banking gibt das Ziel und den Rahmen vor.

## Digitalisierung verändert das Selbstverständnis

Beides, Situatives Banking und Digitalisierung, werden das Erscheinungsbild und das Selbstverständnis von Banken und Sparkassen verändern. Sie werden zukünftig nicht mehr in erster Linie als ein Netz aus Filialen erscheinen, in denen der Berater die zentrale Schnittstelle zum Kunden darstellt. Sie agieren vielmehr als ein interaktiv-multikanalig-modulares System, das der Kunde je nach Situation in passender Weise in Anspruch nimmt oder von diesem System in passender Form kontaktiert wird. Die Steuerung und Gestaltung der Interaktionen erfolgt über die Auswertung von Daten und die Verknüpfung mit Wissen. Begleiten, beobachten, analysieren und Prozesse anstoßen werden primär die Leistungen datenverarbeitender Maschinen und cleverer Algorithmen sein. Situatives Banking ist die Leitidee, die dabei hilft, die gesamte Organisation darauf auszurichten und Digitalisierung als zentralen Baustein zu integrieren.

Teilen mit:



### Dr. Uwe Döring-Katerkamp

Uwe Döring-Katerkamp ist Vorstand des iaw-Köln und hat mit Prof. Dr. Rohrmeier (Hochschule der Sparkassen) im Projekt „Lebenswelt 2020“ rund 1.500 Menschen über die Schulter geschaut, wie sie zukünftig ihre finanziellen Angelegenheiten regeln werden, insbesondere im Zeichen der Digitalisierung. Jetzt verbreitet er mit dem Konzept des Situativen Banking die neue Leitidee für Finanzdienstleister im Zeitalter der Digitalisierung.