

14. September 2016 - 08:30 | Situatives Banking

Digitalisierung auf den sicheren Weg bringen

Uwe Döring-Katerkamp, Wilfried Groos

Das Internet verändert die Beziehung zum Kunden und durch Digitalisierung rückt es auch in den Fokus der Strategieentwicklung. Dabei geht es um nichts weniger, als um eine fundamentale Veränderung des gesamten Marktes, die ein neues Denken und Handeln erfordert.



Mit der Digitalisierung kommt auch ein verändertes, kaum vorhersehbares Kundenverhalten auf die Sparkassen zu.

(everythingpossible/fotolia)

Der Begriff Digitalisierung bezeichnet im weiteren Sinn den Wandel hin zu elektronisch gestützten Prozessen mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnik. Für die Sparkassen bedeutet dies, dass bereits jetzt die Mehrzahl der Kundenkontakte und der zugehörigen Prozesse medial abläuft - am Terminal, PC oder Smartphone. Schaut man sich diese Schnittstellen näher an, zeigt sich, dass die Konkurrenz hier groß, neuartig, vielfältig, attraktiv und immer nur einen Mausklick oder ein Fingerwischen entfernt ist. Giganten wie Apple oder Paypal, aber auch eine Vielzahl von meist spezialisierten Fintechs, ringen um die Gunst der Kunden. Und diese wiederum sind durchaus offen für neue, attraktive Angebote.

Die Studie „Lebenswelt 2020“ zeigte eine weitere Herausforderung: Dieselben Kunden, haben in unterschiedlichen Situationen z.T. sehr unterschiedliche Vorstellungen davon, wann und wie sie ihre finanziellen Dinge regeln möchten, welche Entscheidungskriterien für sie wichtig sind und was sie in einer bestimmten Situation von einem Finanzdienstleister erwarten (Situative Erwartungs-Differenzierung).

So müssen sich die Sparkassen nicht nur vielen neuen und neuartigen Konkurrenzangeboten stellen, sondern stehen auch einem unberechenbareren Kundenverhalten gegenüber. Eine primär auf Segmentierung und Planung basierende Vertriebsstrategie sieht sich hier auf die Dauer mit fast unlösbaren Herausforderungen konfrontiert, da in einem dynamischen Umfeld Planbarkeit immer mehr abnimmt. Die Kunst besteht zunehmend darin, einem Kunden - denn „den Kunden“ gibt es nicht - zur rechten Zeit das zu bieten, was

dieser Kunde, in dieser Situation erwartet. Wann, wer, was möchte muss man wissen - und dann auch das passende Angebot unterbreiten können.

In dieser Situation ist Digitalisierung nicht nur eine Herausforderung, sondern bietet auch Chancen. Jeder mediale Kontakt stellt einen analysierbaren Informationsaustausch zwischen Sparkasse und Kunden dar und damit eine Quelle für ein besseres Kundenverstehen. Und je besser die Sparkasse die Bedürfnisse ihrer Kunden kennt, desto besser können die eigenen Stärken dort platziert werden, wo sie ein Alleistellungsmerkmal darstellen.

So lässt sich als Orientierung für eine digitale Strategie feststellen: Eine dauerhafte und Ertrag sichernde Beziehung zum einzelnen Kunden erfordert individuelle und attraktive Angebote zu rechten Zeit. Dies wiederum setzt voraus, dass die Sparkasse in Erfahrung bringt, wann der rechte Zeitpunkt ist, was ein Kunde in dieser Situation attraktiv findet und dass ihm das in der passenden Form und Qualität geboten wird. Eine digitale Strategie sollte hierzu ihren Beitrag leisten.

Den Moment erkennen und nutzen



Statt das Verhalten des Kunden vorherzusagen, geht es beim Situativen Banking darum den rechten Moment abzapassen.

(dpa)

Um diese Herausforderungen auf den Punkt zu bringen, haben wir den Begriff des *Situativen Banking* gewählt. Situatives Banking bedeutet, den Kunden lebenslang begleiten und beobachten, sein Verhalten analysieren und verstehen sowie situativ passend agieren.

In diesem Leitmotiv drückt sich eine grundsätzliche Haltung gegenüber dem Kunden aus, ebenso wie ein Selbstverständnis der Sparkasse sich als dynamischer vertrauens- und verständnisvoller Partner zu zeigen.

Entscheiden dabei ist ein Perspektivwechsel. Die Zukunft liegt nicht in der Planung, sondern im Erfassen des rechten Moments, der passenden Situation, dem Angebot, das genau für diesen Kunden in dieser Situation passt. Und genau hier liefert Digitalisierung die Grundlage - wenn sie auf dieses Ziel ausgerichtet wird.

Der Alltag ist bereits digital

Schaut man unvoreingenommen hin, ist heute schon der Partner des Kunden in den meisten Fällen ein großer Rechner, unabhängig davon, über welches Medium auf ihn zugegriffen wird. Doch ist dieser Rechner meist noch kein intelligenter Interaktionspartner, sondern hilft beim Erledigen von Aufgaben. Hier setzt Data Analytics an. Die entstehenden Daten (und möglicherweise auch fremde) sollen mit den passenden Algorithmen analysiert werden und wertvolle Hinweise auf die potenzielle Bedarfssituation des Kunden liefern. Das Ergebnis kann im besten Fall unmittelbar die Kommunikation verändern, etwa einen veränderten Bildschirm. Oder es führt im Anschluss zu gezielterer Ansprache, wodurch sich beispielsweise Streuverluste reduzieren. Rechner, gespeicherte Daten und clevere Algorithmen bilden somit den Kern einer situativen

Kundenbeziehung. Damit ist ein erster wichtiger Schritt getan, doch es kommt ein weiterer Erfolgsfaktor hinzu.

Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass insbesondere bei komplexeren Themen, wie Immobilienerwerb oder Altersvorsorge (Lebens-Projekte), auch komplexe Erwartungs-Profile der Kunden bestehen. Das bezieht sich darauf welche Kanäle, Inhalte, Abläufe, Konditionen, Gesprächspartner, Kompetenzen etc. ein Kunde erwartet, etwa im Rahmen eines Lebensprojektes „Glücklich wohnen im eigenen Heim“. Eine wichtige Ergänzung zur Auswertung von Daten ist demnach das Wissen über solche Erwartungs-Profile, 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 also um die Qualität und Form der passenden Interaktion. Dieses Hintergrundwissen muss aus anderen Quellen, wie Kunden-Labore, Berater-Audits etc., gewonnen werden. Solches Wissen bezieht sich häufig auf Themenfelder, in denen die Sparkasse gute Alleinstellungsmerkmale, wie eine vertrauensvolle, kompetente persönliche Beratung, ins Spiel bringen kann.

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 der Sparkasse.

So trägt Situatives Banking als Leitmotiv dazu bei festzulegen, welche Informationen und welches Wissen benötigt wird, aus welche Quellen es kommt, wie es verarbeitet wird (und werden darf) und welche Prozesse der Kundenansprache daraus entstehen. All dies gilt es im Vorfeld zu klären und in einer überzeugenden Geschichte (Data Storytelling) darzulegen, in der die Digitalisierung ihren wertvollen Beitrag leistet.

Die Sparkasse verändert sich



Die Sparkasse wird zum interaktiven-multikanal-modularen System, das der Kunde flexibel in Anspruch nimmt oder von dem er kontaktiert wird.

(dpa)

Wer diese Aufgaben betrachtet und sich die künftige Beziehung zum Kunden vorstellt, lässt unwillkürlich ein neues Bild von Sparkasse vor dem inneren Auge entstehen. Die Sparkasse erscheint hier nicht mehr in erster Linie als ein Netz aus Filialen, in denen Berater die zentrale Schnittstelle zum Kunden darstellen. Die Sparkasse zeigt sich vielmehr als ein interaktives-multikanal-modulares System, das der Kunde je nach Situation über den passenden Kanal in Anspruch nimmt oder von dem er in passender Form kontaktiert wird.

Die Steuerung und Gestaltung der Interaktionen erfolgt über die Auswertung von Daten und die Verknüpfung mit Wissen. Begleiten, beobachten, auswerten und Prozesse anstoßen sind primär Leistungen einer datenverarbeitenden Maschine und cleverer Algorithmen.

Die Berater werden, auch zu ihrer eigenen Freude, deutlich mehr Zeit aufs Beraten verwenden können, statt der oft angeführten 15 Prozent. Berater bilden einen starken, konzentrierten und kompetenten Kanal für den gezielten Einsatz bei Bedarf. Ausgangspunkt für ihre Aktivitäten ist jedoch nicht mehr eine umfangreiche Liste geschlüsselter Kunden, die es zu bearbeiten gilt, sondern die durch Data Analytics situativ avisierte, hohe Bedarfswahrscheinlichkeit bei einem Kunden. Die Ansprache eines Kunden wird zu dem Zeitpunkt stattfinden, zu dem der Kunde die höchste Offenheit dafür hat (durch Auswertung von Daten) und in der Form, wie es sich der Kunden wünscht und benötigt (durch Heranziehen von Wissen). So erhöht man zugleich die Kunden- und die Mitarbeiterzufriedenheit.

All dies setzt natürlich voraus, dass der Kunde künftig bei seiner Sparkasse bleibt. Hier bietet sich durch Digitalisierung ein weites Feld digitaler Mehrwerte. Sei es die Unterstützung bei der Steuererklärung oder der Verwaltung der eigenen Finanzen. Den Kunden erfreuen solche Angebote und die Sparkassen erhalten eine weitere potenzielle Informationsquelle. Außerdem dient es auf anderer Weise der Kundenbindung, denn je mehr Aufwand ein Kunde in die Personalisierung gesteckt hat, desto weniger wird er Lust auf einen Wechsel und neuen Aufwand haben.

Fazit

Diese Zukunft wird so oder so ähnlich kommen. Wichtig ist das Verständnis für den Wandel der sich gerade ereignet und ein Leitmotiv - Situatives Banking - das Orientierung gibt. Das gilt vor allem für die Ausgestaltung einer digitalen Strategie, die einen wesentlichen Baustein für die erfolgreiche Zukunftsbewältigung darstellt.

Autoren

Uwe Döring-Katerkamp ist Vorstand beim Institut für angewandtes Wissen e.V. in Köln.
Wilfried Groos ist Vorstandsvorsitzender der Sparkasse Siegen.