

29. April 2016 - 08:30 | Neues Leitmotiv - Essay

Situatives Banking: Reagieren auf veränderte Kundenerwartungen

Prof. Dr. Dieter Rohrmeier, Uwe Döring-Katerkamp

Das Kundenhandeln ist immer weniger vorhersehbar. Strategien auf Basis starrer Segmentierungen sind daher kritisch zu hinterfragen. Durch einen Perspektivwechsel kann dem Kunden besser begegnet werden. Situatives Banking setzt den Schwerpunkt auf Begleiten und Beobachten von Kunden, um situativ zu interagieren.

Eine Kurzzusammenfassung finden Sie [hier](#).



Durch „Situatives Banking“ können Kunden auf Basis aktueller Informationen optimal angesprochen werden.

(opolja/fotolia)

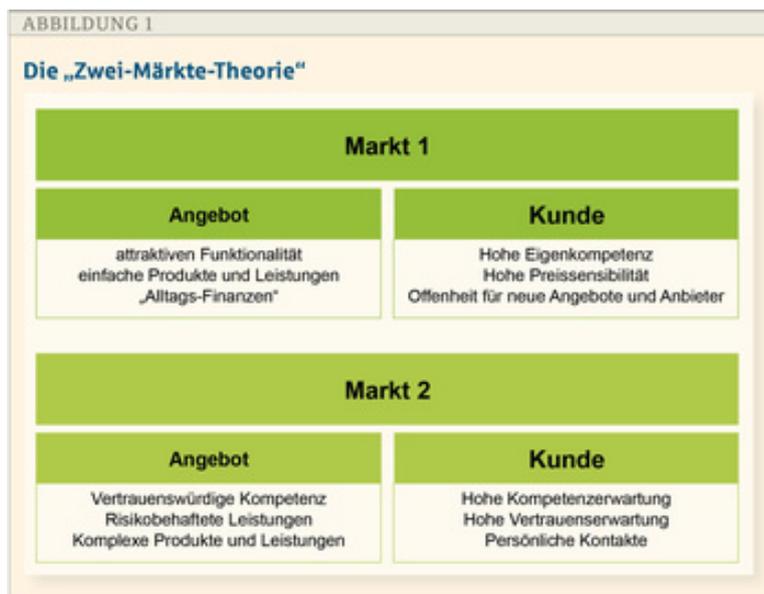
Was wir momentan am Finanzmarkt erleben, gleicht einem Tsunami, der vertraute Strukturen durcheinanderwirbelt. Neue Akteure, neue Angebote und in Folge neue Erwartungen und verändertes Verhalten der Kunden verwandeln das vertraute Bild. Und das nicht nur einmalig, sondern immer häufiger. Es fragt sich, ob es nicht an der Zeit ist, eine tradierte Marktsicht durch ein neues Leitbild zu ersetzen. Die bisherige Denkweise, auf der Basis einer halbwegs berechenbaren Kundenkenntnis planen und agieren zu können, muss dahingehend verändert werden, dass sie der zunehmenden Dynamik im Markt gerecht wird. Im neuen Leitbild wird deshalb die zunehmend riskanter werdende Planung zwar weiter verwendet, aber mehr und mehr ersetzt durch die aktive Begleitung und Beobachtung des Kunden sowie die Fähigkeit, situativ zu agieren. Sparkassen werden dadurch in die Lage versetzt, sich in allen Belangen so zu organisieren, dass man auf diese dynamischen Herausforderungen die jeweils passende Antwort geben kann - statt nach Planung zu agieren.

Die Zwei-Märkte-Theorie

Vor gut zwei Jahren haben die Autoren zusammen mit verschiedenen Projekt-Sparkassen, der Finanz Informatik, dem Deutschen Sparkassenverlag sowie der Sparkassen Consult das Projekt Lebenswelt 2020 gestartet. Es ging darum, aus Sicht eines Kunden besser zu verstehen, wie er angesichts immer neuer Möglichkeiten und Angeboten seine finanziellen Angelegenheiten künftig regelt. Herausgefunden werden

sollte, was Erwartungen und Entscheidungen des Kunden bestimmt - also welche Erwartungsprofile sich bei ihm mit Blick auf beispielsweise Konditionen, Ansprechpartner, Kommunikationswege oder Erreichbarkeiten ergeben. Weit über 1 000 (nicht nur Sparkassen-)Kunden wurden befragt und unterschiedliche Experten hinzugezogen.

Schnell erkennbar war, dass nicht *ein* Kunde *eine* bestimmte Vorstellung davon hat, wie er seine finanziellen Angelegenheiten erledigen möchte und worauf er Wert legt. Vielmehr hat sich gezeigt, dass eigentlich jeder Kunde im Hinblick auf die genannten Dimensionen zwei deutlich unterscheidbare Erwartungsprofile zeigt. Definiert worden ist das im Projekt als „Zwei Märkte-Theorie“ (vgl. Artikel Betriebswirtschaftliche Blätter 03/15: [Finanzmarkt wird sich aufspalten](#)).



(BBL)

Die Theorie geht von zwei unterschiedlichen Märkten aus, die sich darüber definieren, welche Produkte hier gehandelt werden, welche Anbieter und Angebote akzeptiert sind oder wie ein Kunde agieren möchte. Der „Markt 1“ ist gekennzeichnet durch attraktive Funktionalität sowie einfache Produkte und Leistungen (Alltagsfinanzen). Er zeichnet sich ferner durch hohe Eigenkompetenz des Kunden, starke Preissensibilität, Offenheit für neue Anbieter und Angebote aus. Im „Markt 2“ wird bestimmt durch vertrauenswürdige Kompetenz sowie risikobehaftete, komplexe Produkte und Leistungen (meist in Verbindung mit umfassenderen Lebensprojekten). Hohe Kompetenz- und Vertrauenserwartungen sowie persönliche Kontakte sind weitere Kriterien (s. Abb. 1).

Diese beiden Märkte, die sich darüber definieren, welche Produkte hier gehandelt werden, welche Anbieter und Angebote akzeptiert oder wie Kunde agieren möchten, haben aber aus Kundensicht immer weniger miteinander zu tun. Das bedeutet in der Praxis, dass sich ein Anbieter genaugenommen auf zwei Märkten behaupten muss. Hat er einen Kunden auf einem Markt gewonnen, bedeutet das noch lange nicht, dass er auch auf dem anderen Markt das Geschäft mit ihm machen wird.

Kunde wird im Laufe seiner Finanzbiografie zum „moving chameleon“



Die immer geringere Homogenität im Kundenverhalten stellt eine starre Segmentierung in Frage und macht Einzelbetrachtungen immer wichtiger.

(olly/fotolia)

Erstaunlich war, dass sich die Erwartungsprofile ein und desselben Kunden noch weiter ausdifferenzieren. Fragt man nach, wie ein Kunde bei einer Immobilienfinanzierung genau vorgeht, wie er sich also im ersten Schritt informiert, nach welchen Kriterien er mögliche Anbieter auswählt, was er sich vom ersten Gespräch erwartet, so unterscheidet sich das im Detail wiederum von der Art wie er seine Altersvorsorge angeht. Auch wie er Termingeld anlegt oder eine Überweisung tätigt, unterscheidet sich wesentlich von den Bedürfnissen einer Immobilienfinanzierung. Die Erwartungsprofile differenzieren sich schließlich auch noch nach der Phase seiner Finanzbiografie, in der sich ein Kunde jeweils befindet. Die Frage nach bereits gesammelten Erfahrungen und erreichten Kompetenzen spielen hier eine Rolle. Somit lässt sich immer schwerer voraussagen, welcher Kunde sich zu welchem Zeitpunkt womit befasst. Und in der jeweiligen Situation heißt das:

- Was sind seine Erwartungen?
- Wie informiert er sich?
- Nach welchen Kriterien trifft er Entscheidungen?
- Welche Kanäle nutzt er?
- In welchen Schritten geht er vor?
- Worauf legt er besonderen Wert?

Demzufolge wird es auch immer schwieriger, Zielgruppensegmente zu bilden, weil die dafür notwendige Homogenität von Kundengruppen schwindet. Weiterhin lässt sich feststellen, dass der Kunde größtenteils aufgrund eines von ihm selbst ausgehenden Bedarfs aktiv wird. Nur zu einem geringen Teil kommt er durch die aktive Ansprache seitens der Finanzdienstleister zu einem Gespräch. Wertschätzung empfindet der Kunde durch eine vertrauensvolle und unaufdringliche Begleitung, die mit passenden Angeboten aufwartet. Zusammengefasst lässt sich sagen: Kunden - vor allem junge Kunden - sind in vielen Bereichen autonomer, kompetenter und kritischer und vielfältiger in ihrem Verhalten geworden.

Eine Aussage, wie „Dieser Kunde möchte...“ macht dementsprechend nur Sinn, wenn der genaue Kontext dazu genannt wird. Damit kann gemeint sein, um wen es sich handelt, in welcher Lebensphase er sich befindet oder um welche Leistung es geht. Es geht letztendlich um die Frage: Mit welcher konkreten Situation hat es die Sparkasse gerade zu tun? Demzufolge wird es immer schwieriger, im Vorfeld einigermaßen exakt zu wissen, welchem Kunden wann wie zu begegnen ist.

Damit wird ein grundsätzliches Problem für eine Marktstrategie deutlich, die stark auf Festlegung und Planung ihrer Aktivitäten basiert. Denn das setzt eine einigermaßen verlässliche Homogenität von Typen, Segmenten oder Zielgruppen voraus, mit denen Cluster gebildet werden können. Cluster müssen dann wiederum einzelnen Kunden, Beratern, Maßnahmen oder Kampagnen zugeordnet werden. Wie zuvor ausgeführt, passen Kunden im Rahmen ihrer Finanzbiografie immer weniger dauerhaft in

bestimmte Segmente, sondern verändern situativ und schnell ihre Erwartungsprofile und stellen damit ihre Zugehörigkeit zu bestimmten Zielgruppen in Frage.

Kunden nicht mit der Gießkanne begegnen



(BBL)

Von geplanten Maßnahmen gehen deshalb größer werdende „Gießkanneneffekte“ aus. Um eine breite Masse von Kunden zu erreichen, werden diese mit derselben Botschaft, demselben Produkt oder derselben Vorgehensweise „übergossen“.

Dabei werden viele Kunden angesprochen, deren Erwartungsprofile nicht mit der übermittelten Botschaft übereinstimmen. Konsequenz daraus ist etwa ins Leere laufender Aufwand und verärgerte Kunden. Es drängt sich die Frage auf, ob eine verbesserte Planung auf diese sich vertiefende Problematik grundsätzlich noch die richtige Antwort sein kann. Oder ist nicht vielmehr ein radikaler Perspektivwechsel angebracht? Eine neue Sichtweise, welche die Grenzen von Planbarkeit akzeptiert und ihren Blick mehr und mehr darauf richtet, das zu erfassen, was sich beim Kunden gerade ereignet. Auf Basis dieser Beobachtungen kann dann richtig agiert werden.

Cornelia Kollmer, Vorstandsmitglied der Stadtsparkasse Augsburg, hat die Situation kürzlich treffend zusammengefasst: „Wenn ein und derselbe Kunde mit seinen Erwartungen und in seinem Verhalten immer schwerer vorhersehbar ist, dann müssen wir ihn besser beobachten, seine Signale verstehen und ihm in der gegebenen Situation das bieten, was er dort von uns erwartet.“ Daraus folgt, einem anspruchsvollen, wechselhaften Kunden künftig in jeder Situation Partner zu sein - zumal dann, wenn er sich immer mehr attraktiven Angeboten gegenüber sieht. Wichtig ist dabei, es konsequent mit den Augen des Kunden zu betrachten.

Konzept des Situativen Bankings

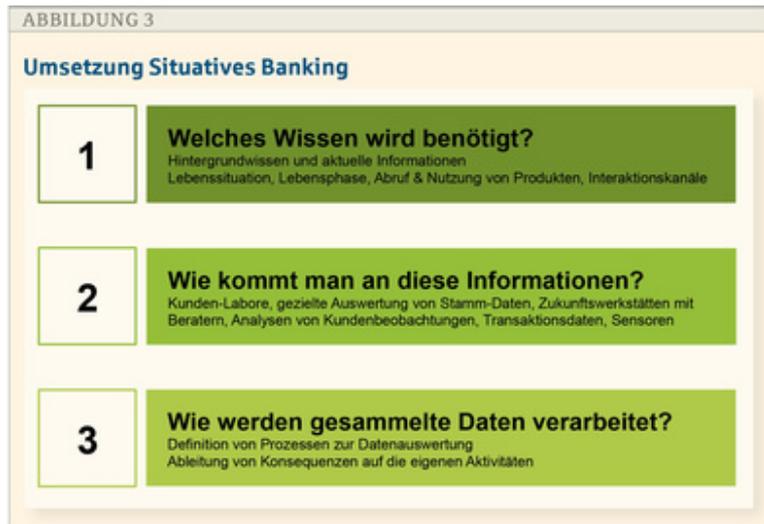
„Der Berater wird zunehmend zum virtuellen Begleiter“, prognostiziert Georg Fahrenschon, Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes (DSGV). Den Kunden zu begleiten, ist allerdings nur der erste Schritt. In der Folge muss eine Sparkasse bei dieser Begleitung ein aufmerksamer Beobachter des Kunden sein, Rückschlüsse ziehen und auf Situationen unmittelbar und passend reagieren. Für die Autoren ist das die konsequente Antwort auf eine zunehmende Unberechenbarkeit des Gesamtmarkts - und die gleichermaßen große Herausforderung der Zukunft.

Das bedeutet: Nicht eine auf Clusterbildung beruhende Planung steuert primär die eigenen Aktivitäten, sondern die Beobachtung und Analyse des situativen Kundenverhaltens. Das ist der entscheidende Perspektivwechsel. Das sich daraus ableitende Konzept heißt: Situatives Banking. Dessen Leitidee ist, den Kunden zu begleiten und zu beobachten, seine situative Lebenswirklichkeit zu erfassen und zu analysieren. Darauf basierend wird die beste Interaktion mit ihm gestaltet (s. Abb. 2).

Begleiten und beobachten bedeutet zunächst einmal, die richtigen Fragen zu stellen, um aus den Antworten die richtigen Schlüsse ziehen zu können. Beim Beobachten soll etwa erfasst werden:

- Mit welchem Kunden haben wir es gerade zu tun?
- In welcher aktuellen Phase befindet er sich?
- Mit welchem Thema beschäftigt er sich gerade?
- Wie möchte der Kunde in diesem Fall eine Interaktion (Ablauf, Inhalt, Form)?
- Welche Kriterien führen in dieser Situation die Entscheidung des Kunden herbei?

Datenbank für Hintergrundwissen



(BBL)

Mit einem derartigen Wissen ausgestattet lässt sich dann Interaktion gestalten. Die Frage nach den passenden Produkten und Services sowie der Nutzung geeigneter aktiver und passiver Interaktionskanäle muss nun schlüssig beantwortet werden. Dazu benötigt man Hintergrundwissen *und* aktuelle Informationen über die Lebenswirklichkeit eines Kunden. Vier Themenfelder, zu denen Hintergrundwissen gebündelt und in Wissensdatenbanken bereitgestellt werden könnte, erscheinen deshalb sinnvoll. Zunächst gehört dazu Wissen über Kundenlebenswelten: In welcher Situation befindet sich der Kunden also grundsätzlich. Generiert werden sollte ferner Wissen über Lebensphasen von Kunden sowie über den Abruf oder die Nutzung verschiedener Leistungen und Produkte (z. B. in welchen Schritten geht ein Kunde vor, wenn er einen Immobilienerwerb tätigen möchte). Schließlich muss man wissen, über welche Interaktionskanäle der Kunde agiert oder agieren möchte. In welcher Situation könnte etwa eine Onlineberatung via Videochat für einen Kunden interessant sein, und in welcher Situation möchte er lieber in eine neu umgestaltete Filiale gehen (s. Abb. 3). Sämtliche Informationen dienen dazu, aus der Perspektive der Kunden besser zu verstehen, mit welchen Erwartungen, welchen Entscheidungskriterien und letztlich welchem Verhalten zu rechnen ist.

Bei der Befragung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen war feststellbar, dass Maßnahmen wie Sonderkonditionen in ihrer aktuellen Lebensphase Jugend nahezu keinen Einfluss auf die Bindung oder Kaufentscheidung in späteren Phasen haben. Ob solche Maßnahmen sinnvoll sind, muss angesichts dieser Erkenntnisse kritisch hinterfragt werden. Weiterhin hat sich gezeigt, dass Kunden nicht in „eine Filiale gehen“, sondern meist nur zum Automaten oder Berater oder Service. Eine Filiale ist also genau genommen nicht nur *ein* Kanal, sondern *eine Kombination* mehrerer Kanäle, die meist nur einzeln in Anspruch genommen werden - ein Umstand, der bei einer kanalbasierten Interaktionsplanung neue Szenarien zulässt. Möglicherweise geht es nicht um die Suche nach der „Filiale der Zukunft“, sondern zuerst einmal nach den „Interaktionsszenarien der Zukunft“, aus denen sich dann eine modulare Gestaltung von Interaktionskanälen ableiten lässt. Erst im zweiten Schritt erfolgt dann die Ausgestaltung.

Gespeist werden diese Wissensdatenbanken beispielsweise durch Kundenlabore, Zukunftswerkstätten mit Beratern, gezielte Auswertung von Stammdaten oder Analysen von Kundenbeobachtungen oder Transaktionsdaten. Zusätzlich sind Sensoren nötig, die aktuelle Informationen über die Situation eines Kunden liefern, wie sie beim Zahlungsverkehr oder der Nutzung von Medien entstehen. Hier zeigt sich ein spannendes Feld, das durch Data Analytics auch bereits bearbeitet wird, bei dem jedoch das Thema Datenschutz noch für vorsichtiges Handeln sorgt.

Hintergrundwissen kann an dieser Stelle erneut nützliche Hinweise geben. Die Autoren haben in Interviews festgestellt, dass Kunden zwar sehr reserviert sind, wenn man sie abstrakt auf das Thema Datenschutz anspricht. Sobald man ihnen jedoch ein Angebot mit einem für sie attraktiven Vorteil geschildert hat, war

diese Reserviertheit gerade bei jungen Befragten sehr schnell verflogen. Ein konkreter Vorteil scheint für einen Kunden deshalb oft entscheidender zu sein als abstrakte Bedenken.

Klar geworden ist, dass die IT künftig ein noch wichtigerer Taktgeber sein wird. Das „situative Banking“ hilft dabei, klar auszurichten, welche Funktionen in der IT gefragt sein werden. Denn schließlich geht es letztlich darum, die Prozesse zu definieren, welche die Informationen und das gesammelte Hintergrundwissen so verarbeiten, um daraus erfolgreiches Handeln entstehen zu lassen:

- Welche Aktivitäten lösen bestimmte Informationen aus?
- Wie werden diese Informationen mit bestehendem Wissen verbunden?
- Wer nutzt in welcher Form den daraus entstehenden Mehrwert?

Erste Hinweise haben bereits die zuvor angeführten Beispiele aus der Befragung gegeben. Die Erkenntnisse über das Kundenbindungsverhalten von Jugendlichen helfen bei der Kampagnengestaltung, der Gestaltung von Interaktionskanälen, der Gestaltung von Leitfäden für Berater bis hin zur Gestaltung der Medienauftritte.

Fazit

Die Auswirkungen und damit verbundene Chancen, die in einem Perspektivwechsel liegen, sind vielfältig und weitreichend. Es geht um eine zukunftsgerichtete Perspektive, eine Leitidee, die zeigt, woran man seine Organisation und Aktivitäten ausrichten sollte. Die hilft, die richtigen Fragen zu stellen und die passenden Antworten zu geben. Den Kunden begleiten, beobachten und situativ zu interagieren: Situatives Banking ist dieses Leitmotiv. Dazu bedarf es eines soliden Hintergrundverständnisses, das die Lebenswelt des Kunden abbildet, ihn also aus seiner Perspektive verständlich macht, wie er in Sachen Finanzen unterwegs ist, und welche Faktoren seine finanziellen Entscheidungen bewirken.

Benötigt werden auch Informationen über die aktuelle Situation eines Kunden, die die Aktivitäten der Sparkassen auslösen. Interaktion mit dem Kunden ist dabei als ein modulares Szenario zu verstehen, das situativ seine Erwartungen erfüllt. In dieser situativen Kompetenz liegt die Zukunft. Der Versuch, besser zu planen, ist daher nicht länger die beste Antwort auf die Zielsetzung „Dynamik beherrschen“. Das bedeutet nicht, alles Bewährte über den Haufen zu werfen, sondern zu hinterfragen, wie mit dem aktuellen Leitbild das neue Ziel optimal unterstützt werden kann.

Auch wenn das Erfassen aktueller Informationen aus rechtlichen und technischen Gründen noch in verschiedenen Bereichen als Zukunftsmusik erscheint, müssen bereits jetzt die Weichen gestellt werden, welche Informationen man wofür benötigt und wie man sie erhalten kann. Denn der Markt wartet nicht und ein besseres Verständnis der Kunden ist auch heute schon ohne großen Aufwand möglich und hilfreich.

Autoren

Prof. Dr. Dieter Rohrmeier ist Lehrstuhlinhaber für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Studiengangleiter des MBA-Studiengangs „Management of Financial Institutions“ an der Hochschule der Sparkassen in Bonn.

Uwe Döring-Katerkamp ist Vorstandsmitglied des Instituts für angewandtes Wissen in Köln.

