

Digitale (R)evolution im Privatkundengeschäft - Aufruf an Banken zum proaktiven Handeln

von

Hans Ulrich Buhl, Torsten Eichert¹, Gilbert Fridgen, Florian Moser, Christian Weiss¹



Europäische Union
„Investition in Ihre Zukunft“
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung

Mai 2012

In: Die Bank 52 (2012) 6, S. 46-50

¹ A.T. Kearney

Autoren: Hans Ulrich Buhl, Torsten Eistert, Gilbert Fridgen, Florian Moser, Christian Weiss

Digitale (R)evolution im Privatkundengeschäft – Aufruf an Banken zum proaktiven Handeln

Seit der Erfindung des Geldautomaten wurde der Untergang des Filialkonzepts von Banken in regelmäßig wiederkehrenden Abständen prophezeit. Am grundlegenden Erscheinungsbild hat sich jedoch auch in den vergangenen dreißig Jahren wenig verändert. Es gibt allerdings erste Anzeichen dafür, dass „mobiles Internet“, „Social Media“ in Verbindung mit Smart-Devices, sich wandelnde Präferenzen der Kunden und technologische Möglichkeiten der Datenanalyse die Art und Weise, wie Finanzdienstleistungen zu den Kunden gelangen, fundamental verändern werden. Für Banken ergeben sich vor allem Auswirkungen auf die Interaktion mit den Kunden, die Rolle der Filiale und auf neue Sollbruchstellen in der bisherigen Wertschöpfungskette durch neue Wettbewerber, auf deren Bedrohungspotenzial dieser Beitrag auf der Basis der Ergebnisse einer europaweiten Studie (siehe Kasten zur Studie „Inside Tomorrow’s Retail Bank“ [1]) im Folgenden eingeht. Daran anschließend wird ein Maßnahmenplan für Banken beschrieben, um in diesem sich wandelnden Umfeld nachhaltig Wettbewerbsvorteile generieren zu können.

Der Kunde: Auch in Zukunft im Fokus

Mobiles Internet und die dadurch immer tiefere Integration der Online-Kommunikation ins alltägliche Leben der Kunden verändern die Definition, Rolle und traditionelle Abgrenzung eines „Point-of-Sale“ für Finanzdienstleistungen (vgl. auch [2]). Dabei unterscheiden wir insbesondere drei Kundengruppen: „Digital Natives“, „Digital Migrants“ und „Digital Deniers“ (für eine Abgrenzung und Definition siehe auch Abbildung 1).

Insbesondere „Digital Natives“ stellen einen radikal anderen Anspruch an Transparenz und Spontanität in der Interaktion mit Produkt- und Dienstleistungsanbietern. Banken können und sollten diesen Trend nicht ignorieren, wenn sie diese als Kunden nicht verlieren wollen [3]. Trotz der verbreiteten Auffassung, die Bedeutung dieser Kundengruppe sei für das Geschäftsvolumen im Retail Banking eher vernachlässigbar, vertritt diese mittel- bis langfristig vermutlich einen signifikanten Teil des Gesamtvermögens. Vor allem zusammen mit den so genannten „Digital Migrants“, die neuen Kommunikationstechnologien im Alltag grundlegend offen gegenüberstehen, kann diese Zielgruppe nicht außer Acht gelassen werden.



Abbildung 1: Vermögensverteilung auf relevante Kundengruppen

Während für „Digital Natives“ finanzielle Beratung über digitale Kanäle selbstverständlich sein kann, steht die Gruppe der „Digital Migrants“ diesen Ansätzen zwar kurzfristig zum Teil skeptisch gegenüber, wird diese jedoch langfristig akzeptieren und für sich nutzen. Langfristig werden „Digital Deniers“, eine vorwiegend ältere Bevölkerungsgruppe, welche die Integration von Informationstechnologie in Bankgeschäften weitestgehend ablehnt, die Minderheit darstellen bzw. langfristig gänzlich vom Markt verschwinden.

Nicht nur für Digital Natives fördert die Digitalisierung des Informationsaustauschs die Abwanderung bisher filialtypischer Dienstleistungen ins Internet. 74 % der im Rahmen der Studie befragten Personen gehen davon aus, dass Smart Devices wie Media Tablets heutige Bankfilialen mindestens teilweise ersetzen werden (vgl. auch [4]). Die Nutzung dieser Devices ist dabei nicht auf klassisches Online Banking beschränkt, sondern wird verstärkt auch die Möglichkeiten neuer Technologien wie z.B. der sogenannten „Augmented Reality“ oder der „Wisdom of the Crowd“ beinhalten [5]. Informationen aus verschiedenen Quellen werden dabei so zusammengefügt („mash-up“), dass dem Kunden ein Mehrwert entsteht. Beispielsweise können Kameradaten eines Smartphones so mit Geo-Informations- und Immobiliendaten kombiniert werden, dass der Nutzer im Display zusätzlich zur erfassten Immobilie die Verfügbarkeit für den Eigentumserwerb, den möglichen Kaufpreis und dazu passende Finanzierungsmodelle sehen kann. Zusätzlich steht dem Nutzer eine breite Community zur Verfügung, deren gesammeltes Know-how über Finanzthemen vielen Banken in nichts nachsteht bzw. den durchschnittlichen Bankberater gar übertrifft.

Um den Nutzern individuell auf die persönlichen Bedürfnisse und die aktuelle Situation zugeschnittene Finanzdienstleistungen anbieten zu können, wird auch die intelligente Nutzung großer Mengen (teilweise öffentlich) verfügbarer, aber häufig dezentral und unstrukturierter Daten immer stärker in den Vordergrund rücken (Stichwort „Big Data“). Ein typischer Anwendungsfall für das Retail Banking ist hier die sogenannte „Sentiment Analysis“, bei der Informationen über die aktuellen Stimmungen, Bedürfnisse

und Wünsche der eigenen Kunden aus Surfverhalten, Postings, Suchprotokollen und Statusmeldungen in Social Media wie bspw. Sozialen Netzwerken oder Foren gewonnen werden.

Die Filiale: digitale Integration

Es zeichnet sich ab, dass sich der „Point-of-Sale“ für Finanzdienstleistungen tendenziell von der heutigen Filiale wegbewegt [6]. Schon heute stehen nahezu alle Dienstleistungen im Retail Banking digital und online zur Verfügung. 81% der befragten Experten sind der Meinung, dass bis 2025 die physische Identifizierung in der Filiale durch biometrische Methoden im Internet ersetzt wird und so die Bedeutung von online-Vertriebswegen weiter ansteigt. Bemerkenswert ist, dass 71% der befragten Personen glauben, dass sich soziale Netzwerke bis zum Jahr 2025 zu einem bedeutenden Vertriebskanal für Retail-Banking-Produkte entwickeln werden.

Dieses Ergebnis macht deutlich, dass heutige Filialkonzepte in einer digitalisierten Welt von morgen ohne eine radikale Wandlung wenig Überlebenschancen haben dürften. Für die meisten Kunden sind Tätigkeiten wie „Geld abheben“ oder „Kontoauszüge abholen“ heute der wichtigste Grund für den Filialbesuch [4]. Bei Annahme einer sinkenden Bedeutung dieser Services wird sich die Filiale in Zukunft wandeln müssen. Anstatt vieler Filialen mit einem breiten Angebot an einfachen Services werden in Zukunft wenige Filialen das Angebot bereitstellen, welches auch dann nicht online abgewickelt oder von der Community bereitgestellt werden kann. Dies gilt v.a. für komplexe Produkte und once-in-a-lifetime Entscheidungen, bei denen wegen der Tragweite einer persönlichen und vertrauensvollen Beratung eine weiterhin konstante oder sogar steigende Bedeutung zukommt.

Damit rückt die Rolle der Filiale für Vertrauensbildung in die Bank und deren Berater in den Vordergrund. Diese Rolle wird, so sehen es 43 % der Befragten, durch eine stärkere Trennung zwischen Beratung und Vertrieb noch verstärkt. Die Filialgestaltung, die aus Sicht der Interviewteilnehmer stärker zwischen transaktionsorientierten Elementen und einem Ambiente im Sinne eines „Flagship Store“ differenzieren wird, soll eine Atmosphäre für Transparenz und Vertrauen schaffen.

In diesem Zusammenhang werden neue Technologien filialtypische Aktivitäten wie Beratung oder Kundenservice stark beeinflussen. Um Kunden transparent beraten und für stärker emotionsgeladene Produkte gewinnen zu können, ist die Einbindung neuer Medien mit entsprechender IT-Unterstützung unverzichtbar (vgl. auch [7][8]). Auch Filialmitarbeiter können so die digitale (R)evolution in Form von Smart-Devices und digitalen Kanälen nutzen, um den Kundenbedarf individuell, transparent und effektiv befriedigen zu können.

Wertschöpfung: Neue Glieder in der Kette

Während früher nur Banken einen Überblick über das breite Spektrum verfügbarer Bankprodukte geben und darauf aufbauend beraten konnten, haben sich auf Basis der Möglichkeiten des Web2.0 parallel hierzu sogenannte Peer-to-Peer-Plattformen und Services für Beratung, Anlagealternativen, Kredite oder eine personalisierte Finanzanalyse mit entsprechender Produktempfehlung entwickelt. Beispiele für diese Positionierung in Teilbereichen der vormalig integrierten Wertschöpfungskette von Banken sind Anbieter wie bspw. MINT, Smava, oder Yavalu (siehe Abbildung 2). Knapp 50% der befragten Experten

erwarten, dass sich Kunden vermehrt online über die Angebote verschiedener Anbieter austauschen und diese vergleichen und bewerten werden. Aber auch Angriffe im Kerngeschäft der Banken sind möglich: Kunden der FIDOR Bank können durch eine Kooperation mit Smava beispielsweise direkt als Kreditgeber im Peer-to-Peer-Banking auftreten und eng abgegrenzte Vorhaben von Personen, die ihnen persönlich bekannt sind, unterstützen.

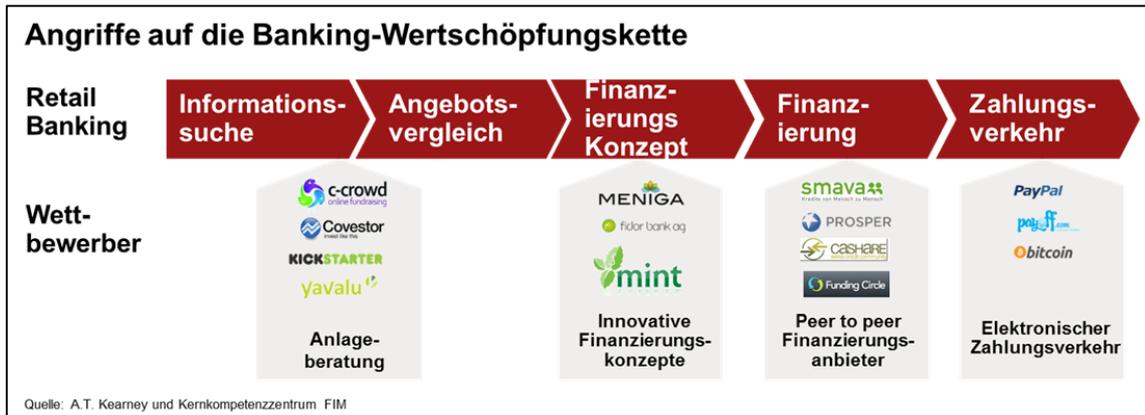


Abbildung 2: Angriffe von Start-up-Unternehmen auf die Wertschöpfungskette im Retailbanking

Sehr wahrscheinlich ist, dass der Kunde letztendlich tiefer in die Wertschöpfungskette der Retailbanken integriert wird. Stichworte wie „Crowdsourcing“ oder „Wisdom of the Crowd“ dürften auch in die Bankenwelt vordringen (vgl. auch [9]). So können sich Kunden zukünftig an der Produktentwicklung beteiligen und solche Produkte entwerfen, die ihren Bedürfnissen bestmöglich im Hinblick auf Transparenz-, Risiko- und Renditewunsch entsprechen. Einige Start-up-Unternehmen sind hier bereits aktiv. Anbieter wie Covestor oder Sharewise nutzen die Erfahrungen und Fähigkeiten ihrer Mitglieder im Aktientrading, um auf den Ergebnissen der besten Nutzer einen eigenen Fonds aufzusetzen, dessen Zusammensetzung durch die Nutzer mitbestimmt und regelmäßig reallokiert wird (mit entsprechend geringen Portfoliomanagementgebühren).

Neben diesen Anbietern, die sich oft noch in der Wachstumsphase befinden, droht Banken jedoch auch von etablierten Internet-Giganten (bspw. Google, Amazon), Hardware-Herstellern (bspw. Apple, Samsung) oder Telekommunikationsunternehmen (bspw. Vodafone, Telefónica) Konkurrenz [10]. So schätzen 88% der Befragten, dass von Unternehmen wie Google oder Amazon, die ihren Ursprung im internet-basierten Geschäftsmodell haben, sich jedoch inzwischen zu Datenriesen entwickelt haben, die größte Gefahr für das klassische Retail Banking ausgeht. Nur 12% glauben, dass Banken schnell genug auf diese Gefahr reagieren und so ihren Marktanteil behaupten oder gar ausbauen können.

Aufruf zu proaktivem Handeln: zukunftsfähiges Geschäftsmodell

Zahlreiche Faktoren sind für die erfolgreiche Anpassung an die fortlaufenden Veränderungen notwendigerweise zu berücksichtigen. Im Rahmen der Studie wurde eine Agenda entwickelt, die Banken zum proaktiven Handeln in den Themenfeldern Demographie, Convenience, Smart-Devices, Datenanalyse und Vertrauen aufruft.

- **Demographie:** Auch wenn „Digital Natives“ und „Digital Migrants“ heute noch nicht das Zielpublikum sein mögen, so wird diese Zielgruppe zunehmend interessanter und langfristig sogar unumgänglich. Schon jetzt sind die meisten „heavy user“ über dreißig, gründen Familien und gehören zur „Erbengeneration“. Ihr Bedarf an Finanzdienstleistungen wächst daher zunehmend. Währenddessen stirbt die Kundengruppe der „Digital Deniers“ langsam aus. Die heute 65-jährigen haben in ihrem Berufsleben bereits ca. 15 Jahre mit dem in dieser Zeit entstehenden Internet gelebt, sie werden also früher oder später zu „Digital Migrants“. Retail-Banken sollten sich auf diese beiden technologieorientierten Nutzergruppen fokussieren, ohne den internet-aversen Nutzern den Zugang zu erschweren und sie als Kunden zu verlieren.
- **Convenience:** Die neuen Kunden, und zu einem großen Teil auch die alten, akzeptieren kein Bankinstitut mehr, das langsam, arbeitsaufwendig und weit entfernt von ihrer Lebenswirklichkeit agiert. Während viele Banken im Kundenverhältnis noch nicht bei der E-Mail Kommunikation angekommen sind, erachten viele junge Kunden dieses Medium bereits als veraltet. Banken müssen erkennen, dass neue Bedürfnisse zukünftig ihre tägliche Arbeit beeinflussen werden und sich entsprechend auf einfache und zuverlässige Services ausrichten, die dem Bedarf und dem Einsatz von Smart-Devices auf Kundenseite entsprechen. Es ist wichtig, dem Kunden nicht nur lokal mit einem Filialkonzept zu folgen, sondern auch an virtuellen Orten (bspw. in sozialen Netzwerken). Das bedeutet natürlich, dass neben Produkten und Services v.a. auch die darunterliegenden Prozesse und Systeme angepasst werden müssen.
- **Smart-Devices:** Die Affinität breiter Kundenschichten zu mobilen Geräten sollte von den Banken, die im Privatkundengeschäft eine Marktführerschaft anstreben, genutzt werden. Sie können für Standardprozesse eingesetzt werden und erlauben dem Kunden sogar, sich kleinere Finanzierungen unterwegs zu besorgen. Auch komplexere Prozesse lassen sich vom Smartphone mindestens wirkungsvoll unterstützen. Die digitale mobile Filiale sitzt in der Hosentasche des Kunden und kann auf diese Weise verhindern, dass technologieorientierte Kunden zu reinen Internetanbietern abwandern.
- **Datenanalyse:** Durch den Einsatz neuer Technologien werden Kundendaten generiert, die oft eine detaillierte Kundenanalyse erlauben. Eine mit dem Datenschutz vereinbare Analyse dieser Daten bietet daher Potenzial, wenn es darum geht, den Kunden noch mehr zu kennen und seinen Bedürfnissen noch besser zu entsprechen. Im Vergleich zu „Datenkraken“ haben Finanzdienstleister gerade in den deutschsprachigen Ländern mit vielen datensensiblen Kunden und entsprechenden Gesetzen gute Voraussetzungen, diese sicher und vertrauenswürdig zu verwenden. Hieraus kann sich ein Wettbewerbsvorteil entwickeln, der den Kundenbedürfnissen entgegen kommt.
- **Vertrauen:** Schon im Zusammenhang mit dem Schutz von Kundendaten wird der Grundstein für mehr Vertrauen in der Beziehung von Institut und Kunde gelegt. In diesem Sinne muss die Filiale in Zukunft durch Transparenz und einfach durchschaubare Produkte, welche den Bedürfnissen des Kunden entsprechen, dem Auf- und Ausbau von Vertrauen des Kunden zum Geldinstitut dienen. Dieses Vertrauen wird dann auch bei der Nutzung von mobilen Geräten und Internet-Anwendungen wirksam.

Für Banken, die diese Themen konsequent angehen, stellen die Veränderungen, die sich aufgrund technologischer Neuerungen ergeben, eher Chance zur nachhaltigen Positionierung als ein Risiko der

Verdrängung dar. Da Timing und Priorisierung der Investitionen in Zeit der digitalen (R)Evolution erfolgskritisch sind, wird die ganze Bandbreite der Optionen von Innovationsführerschaft über Kooperationen mit erfolgreichen Nischenanbietern bis zu ausgewählten Akquisitionen zu prüfen sein. Hier proaktiv zu agieren ist daher Thema für das Top Management.

[1] Buhl, H.U., Eistert, T., Fridgen, G., Moser, F., Röder, H., Weiß, C., „Inside Tomorrow’s Retail Bank“, White Paper 2012, http://www.atkearney.de/content/veroeffentlichungen/whitepaper_detail.php/id/51621/practice/bankenvers

[2] Stettler, R.: Retail Banking: Mobile Kunden binden Die Bank 01/2011

[3] Baston, J. /Wendt, C. C.: Zielgruppenmanagement: Die junge Generation gewinnen 11 / S. 38, Die Bank, 11/2009

[4] Singer, J., Drewianka, B. Dunkle Wolke über der Filiale, Bank & Markt, 07/2011

[5] Technologietrends: Digitale Agenda für das Bankgeschäft, Karasu, Ibrahim, Die Bank EFW Special 2011

[6] Der Wettbewerb wird zunehmend im Web entschieden Bahlinger, Thomas, Die Bank 11/2011

[7] Böhmler, Chr. / Schäfer, L. /Madlener, S. / Ruf, St. / : Privatkundengeschäft: Multi Channel Banking 2020, Die Bank, 09/2011

[8] Grahl, A. / Ullrich, O.: Hightech im Kundenservice: Durchbruch für die Videotelefonie? Die Bank, 05/2011

[9] Chard, Christopher / Knoll, Ken /Schiereck, Dirk: Crowdsourcing im Retail Banking: Kundenbindung durch Innovationen Die Bank 12/2010

[10] Penzel, H.G. und Stahl, E., Neue Anbieter greifen die Banken an Bank & Markt 09/2011

Zur Studie „Inside Tomorrow’s Retail Bank“:

Dieser Beitrag basiert auf Ergebnissen einer europaweiten Studie zu durch technologische Innovation getriebene Veränderungen im Privatkundengeschäft, die von A.T. Kearney und dem FIM Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement der Universität Augsburg durchgeführt wurde. Neben den Aussagen aus Interviews mit 20 europäischen Führungskräften aus der Branche und ihrer Herausforderer fließen auch die Antworten einer unter 1.000 Insidern gemachten Online-Befragung mit in die Ergebnisse ein. Die Veröffentlichung „Inside Tomorrow’s Retail Bank“ kann unter www.atkearney.de abgerufen werden.

Zu den Autoren:

Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl ist wissenschaftlicher Leiter des FIM Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement der Universität Augsburg

Dr. Torsten Eistert ist Partner der Unternehmensberatung A.T. Kearney

Dr. Gilbert Fridgen ist Fachbereichsleiter am FIM Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement der Universität Augsburg

Florian Moser ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am FIM Kernkompetenzzentrum Finanz- & Informationsmanagement der Universität Augsburg

Christian Weiß ist Consultant der Unternehmensberatung A.T. Kearney