



Herausforderungen, Trends und Handlungsempfehlungen für die Retail-Bank der Zukunft

Munich Business School Working Paper

2014-04

Lina Hölker

ESB Reutlingen
Alteburgstraße 150
D-72762 Reutlingen
Lina.Hoelker@gmx.de

Carsten Rennhak

E-Mail: carsten.rennhak@munich-business-school.de

Munich Business School
Elsenheimerstraße 61
D-80687 München

Munich Business School Working Paper Series, ISSN 2367-3869





Ausgangssituation

Vor dem Hintergrund eines **schwierigen Marktumfelds** nimmt die Notwendigkeit zur Neuausrichtung des Privatkundengeschäfts zu. Die deutsche Kreditwirtschaft operiert in einem gesättigten Markt mit schwindender Profitabilität seines Retailgeschäfts. Insbesondere das Filialgeschäft erweist sich als margenarm. In Zeiten hohen Kostendrucks und geringer Erträge in Folge der Niedrigzinskurve werden die ökonomischen Vorteile loyaler Kunden zunehmend erfolgskritischer. Allerdings sind Kunden heute so wechselfreudig wie nie. Die hohe Preistransparenz im Internet macht die Bankkunden zu mündigen und anspruchsvollen Verbrauchern. Sie fordern neue Zugänge zu ihrer Bank – unabhängig von Zeit und Raum.

Zwar messen die hiesigen Institute dem Kunden den höchsten Einfluss auf die künftige Geschäftsstrategie bei, allerdings sind dies häufig nur Lippenbekenntnisse.¹ Fast die Hälfte der in der Fraunhofer-Trendstudie befragten Banken sieht in regulatorischen Auflagen den Haupttreiber für Innovationen. Starre Konzernstrukturen, IT-Altsysteme und durch die Transformation gebeutelte Mitarbeiter lähmen Innovationen und verlangsamen die kundennahen Service-Prozesse.² Dies steht im Widerspruch zu der **Bemühung um loyale Kunden**: Um das Vertrauen nach der Krise wiederherzustellen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, muss die Bank sich ehrlich mit den Bedürfnissen ihrer Kunden auseinandersetzen.

Kundenbedürfnisse

Mit der Zielsetzung, die Kundenansprache im Retailgeschäft zu verbessern, wurden im ersten Schritt die Kundenbedürfnisse hinsichtlich ihrer individuellen Idealbank untersucht. In 60 Tiefeninterviews wurde über eine im Dienstleistungskontext neuartige Methode, die Repertory-Grid-Technik, das Bild einer Idealbank konstruiert

Mit Hilfe der Repertory-Grid-Methodik möchte die Autorin verstehen, welche Unterscheidungskriterien einer Kaufentscheidung zu Grunde liegen. Die aus der Psychologie stammende Methode identifiziert, wie diese Kriterien mit Produkten zusammenhängen und hinterfragt, warum gerade die gewählten Kriterien relevant für den Konsumenten sind und welche Konsequenzen der Konsument mit ihnen assoziiert. Es werden keine Attribute vorgegeben, sondern der Befragte muss die Eigenschaf-

¹ Vgl. Fraunhofer IAO Trendstudie Praeg 2014, S. 27 und S. 86f.

² Vgl. Steffen Seeger (CFO der Fidor Bank AG) 2014, Experteninterview.



ten selbst über Vergleiche zwischen Elementen (z. B. „Meine Bank“ vs. „Lifestyle-Anbieter“ vs. „Kommunikationspartner“) identifizieren.

Die Endkundenstudie zeigt einen Handlungsbedarf von 35% auf, gemessen als Delta zwischen der Hausbank und dem Ideal. Dabei wünschen sich die Kunden nichts Unmögliches. Fast zwei Drittel der Kunden ist der persönliche Kontakt zu einem kompetenten Berater am wichtigsten, doch muss dieser nicht zwangsläufig in der Filiale stattfinden. Der mobile Kunde wünscht sich einen papierlosen und unbürokratischen Zugang über digitale Kanäle. Sicherheit und Schutz seiner persönlichen Daten stehen dabei für ihn an oberster Stelle. Beim Filial-Banking legt er Wert auf eine gemütliche Atmosphäre und längere Öffnungszeiten.

Bank-Prioritäten

Im nächsten Schritt wurden die Prioritäten aus Bankensicht untersucht. Die Ergebnisse beruhen auf strukturierten Experteninterviews und integrieren die Erkenntnisse der Fraunhofer-Trendstudie zur Bank im Jahre 2025.

Einerseits sehen sich die Banken als die primären Ansprechpartner über alle Lebenslagen, auf der anderen Seite betrachten sich nur sechs Prozent als branchenübergreifenden Dienstleister. Nur jeder Fünfte möchte dem Kunden in einer Dekade übergreifende Mehrwert-Netzwerke anbieten. Da stellt sich die Frage, wie die Bank Kundenbindung im Sinne einer umfassenden Lebenspartnerschaft erreichen möchte.³

Hinsichtlich der strategischen Positionierung zeigt die Trendstudie, dass sich die Bank gemäß eines öffentlich akzeptierten und transparenten Wertesystems positionieren muss, um keine Wettbewerbsinbußen zu erfahren (60%). Jeder Siebte glaubt, die Filialen haben sich 2025 zu beliebten Erlebniswelten entwickelt. Gleichzeitig ist sich mehr als ein Drittel sicher, dass Filialschließungen mittel- bis langfristig nicht vermeidbar sind.

Die wichtigste Entwicklung sehen zwei Drittel der Banken im Ausbau der digitalen Vertriebskanäle. Die Befragten gehen noch einen Schritt weiter: Neben der Digitalisierung bewerten mehr als die Hälfte die durchgängige Multi-Kanalintegration als zukunftsweisend.

³ Vgl. Peter Völker (Vorsitzender der Frankfurter Volksbank) 2014, Vortrag.



Abgleich und Handlungsempfehlungen

Der Abgleich der tatsächlichen Kundenbedürfnisse mit der Strategie der Retailbanken zeigt Handlungsspielraum für die hiesigen Institute auf.

Die durchgeführte Endkundenstudie offenbart, dass die Konsumenten Bankleistungen sehr indifferent wahrnehmen; Banken sind für sie austauschbar, Produkte beliebig. Die Banken versuchen mehrheitlich, sich über ihre Beratungsqualität zu differenzieren, was in der Kundenansprache kaum ein Alleinstellungsmerkmal darstellen kann. Hier ist es wichtig, **zielgruppenspezifische Angebote** auszugestalten, wie etwa eine Filiale für Studenten mit Leistungen und Inhalten speziell auf dieses künftig gut ausgebildete und wohlhabende Kundensegment. Solche Ideen können unter Einbezug des Kunden in einem Co-Creation-Ansatz über eine offene **Online-Community** nach dem Vorbild der Fidor Bank diskutiert und entwickelt werden. In dieser Community können sich Nutzer über Geldfragen austauschen, via Gruppen neue Produkte diskutieren und Spartipps weitergeben. Darüber hinaus können Nutzer anonym ihre eigene Finanzsituation analysieren, mit Mitgliedern in einer ähnlichen Lebenssituation vergleichen sowie ein Gehalts-Check durchführen.

Grundsätzlich erwarten die Kunden von ihrer Bank keinen Lifestyle-Anbieter mit technisch-verliebten Spielereien. Vielmehr wollen sie über jeden Kontaktpunkt eine **positive Kundenerfahrung** erleben und überrascht werden, z. B. durch eine Netzwerkmöglichkeit mit Kunden, die ein ähnliches Profil und vergleichbare Bedürfnisse aufweisen. Die Bank kann als Mittler – unter Einhaltung des Datenschutzes – eine solche Plattform bieten.

Die Marke Apple kann der Retailbank insofern als Vorbild dienen, da ihre Produkte den Alltag des Menschen vereinfachen (sollen). Die Bank kann diese Maßgabe durch ein integriertes Angebot an relevanten Applikationen mit Zusatznutzen für ihre Kunden umsetzen. In einem eigenen **App-Store** würde dann neben der bestehenden Finanzstatus-App eine Immobilien-App sowie zusätzlich externe Partner-Apps zur Verfügung stehen.

Eine Transformation gelingt nur in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern. Fachliche Schulungen zur Erhöhung der Beratungsqualität sind wichtig, reichen jedoch nicht aus. Entsprechend der Strategie könnten Mitarbeiter umgeschult und auf eine neue Rolle z. B. in der Online-Filiale vorbereitet werden. Außerdem sollten die **Mitarbeiter- und Beraterprofile** erweitert bzw. differenziert werden, um die zunehmende heterogene Kundschaft zielgruppenspezifisch und kompetent anzusprechen. Intern



braucht es eine Zusammenarbeit von Business-Analysten, Prozessdesignern und IT-Entwicklern, um **agile Prozesse** etwa in einem Design-Thinking-Ansatz⁴ umzusetzen.

Nicht zuletzt wünschen sich die Kunden Mehrwert und Sicherheit bei ihren finanziellen Belangen. Die Bank sollte dies beim Ausbau ihrer digitalen Kanäle berücksichtigen, sich gleichzeitig davon nicht abhalten lassen, dem Kunden Zusatzdienste wie eine Rundumbuchhaltung oder eine Passwort-Archivierung anzubieten. Der **Customer-Journey**-Ansatz⁵ hilft, den Kanal-Mix aus Kundensicht zu gestalten und die dahinterliegenden Prozesse zu optimieren.

Die Antwort auf die Frage nach dem künftigen Ort des Kundenkontakts heißt somit eindeutig „omni-kanal“: Die Bank muss neben der Präsenz auf multiplen Kanälen dafür sorgen, dass Kundeninformationen und -interaktionen kanalübergreifend und in Echtzeit zur Verfügung stehen. Nur so kann sie die gewünscht qualitativ hochwertige Kundenansprache realisieren.

Die Arbeit bewertet abschließend die identifizierten Maßnahmen an Hand der Kundenpriorität und Umsetzungsaufwand für die Retailbank (s. Abbildung S. 5). Eine solche Matrix kann die Basis für einen **bank-individuellen Dienstleistungsmarketing-Mix** darstellen.

Die Bank sollte mit den relativ schnell umsetzbaren Projekten, die gleichzeitig eine hohe Kundenpriorität aufweisen, beginnen (grünes Feld I.). Mobile Berater, Veranstaltungen in Filialen oder ein interaktiver Tisch für ein gelungenes Kundenerlebnis stellen solche Beispiele dar.

Mittelfristig können die als gelb / orange bewerteten Projekte angegangen werden: Bei ihnen ist entweder der Umsetzungsaufwand höher (II.) oder die Kundenpriorität geringer (III.). Dazu gehören z. B. Weiterbildungen und Umschulungen der Mitarbeiter, die mit höherem Umsetzungsaufwand zu bewerten sind, da bei personalsensitiven Themen oft der Betriebsrat zu involvieren ist.

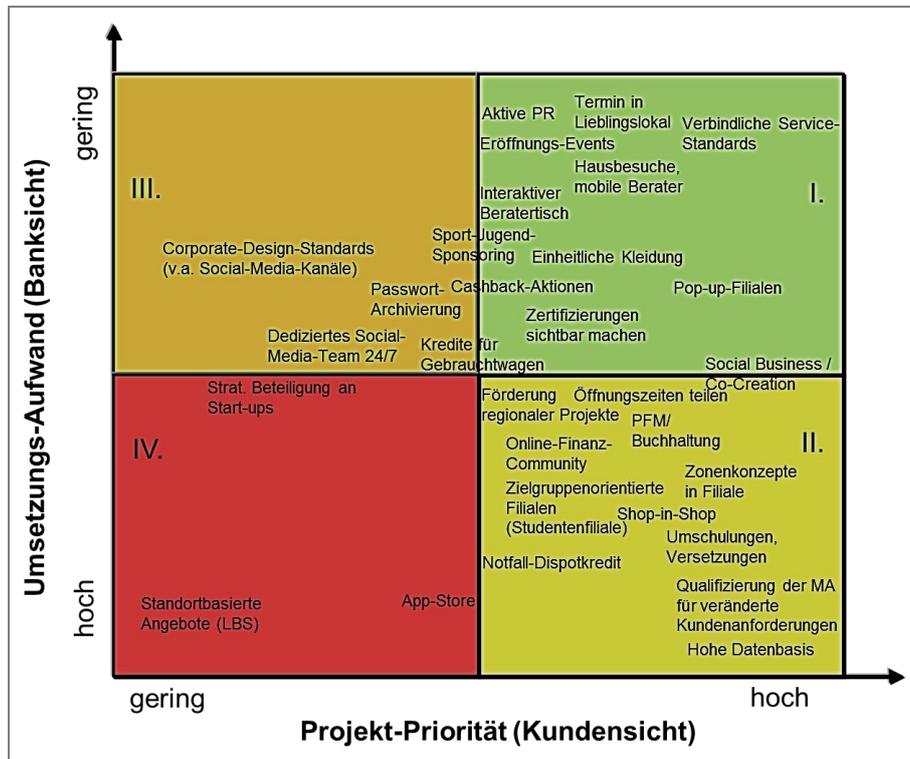
In das rote Feld (IV.) fallen z. B. standortbasierte Angebote über Beacon-Technologie⁶, die mit einem hohem Investitionsaufwand für die Bank verbunden sind, obgleich die Akzeptanz des Kunden hinsichtlich solcher Tracking-Maßnahmen kritisch zu bewerten ist. Die im Quadrant IV aufgeführten

⁴ Methode, die zur Lösung von Problemen und Entwicklung von kreativen Ideen eingesetzt wird.

⁵ Die sogenannte Kundenreise beschreibt z. B. den Kaufprozess des Kunden mit seinen verschiedenen Kontaktpunkten mit der Bank im Alltag.

⁶ Beacons sind kleine Sender, die per Bluetooth Low Energy an Smartphones ihre Position funken. Sie unterstützen mit einer Reichweite von 50m Location-Based-Services, standortbasierte Maßnahmen.

Maßnahmen sollten erst nach weiterer Marktforschung sowie soliden Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen durchgeführt werden.



Mögliche Projekte bewertet hinsichtlich Kundenpriorität vs. Umsetzungsaufwand für die Bank

Ausblick

Eine weitere strategische Maßnahme besteht in der **Flexibilisierung der IT-Infrastruktur**. Private Cloud-Lösungen, also der Verlagerung von Infrastrukturen in ein eigenes Rechenzentrum innerhalb Deutschlands, können dem Anspruch nach Sicherheit, Flexibilität, und Skalierbarkeit der IT-Kosten genügen. Das würde der Bank mehr Ressourcen für Innovationen freistellen, wie beispielsweise die Betrugserkennung auf mobilen Endgeräten. Da künftig immer mehr Transaktionen über das Smartphone abgewickelt werden, nimmt der Anspruch an mobile Sicherheit zu. Intelligente Analysen über mehrere Millionen Verbindungspunkte der Nutzer können Auffälligkeiten, die auf einen Betrug hinweisen, aufdecken. Angriffsversuche auf die Browser oder die Konten würden identifiziert, die Betrugs-kette gestoppt und Bank und Kunde informiert werden.⁷

Vor dem Hintergrund des Verdrängungsmarktes gilt bei allen Maßnahmen für die Bank, agiler und **schneller als der Wettbewerb** zu sein. Und dieser Wettbewerb beschränkt sich keineswegs auf Fi-

⁷ Vgl. Yurcan 2013, Absatz 2.



nanzinstitute, sondern kommt vielmehr aus anderen Branchen und von Nischenspielern, die es auf die profitablen Geschäftsfelder der Bank-Wertschöpfungskette absehen. Bankfremde Wettbewerber stellen im Finanzierungsbereich durch Crowdfunding und im Zahlungsverkehr durch eigene Bezahlungssysteme eine Bedrohung dar. Die Spezialisierung auf einen profitablen Teil der Wertschöpfungskette unter gleichzeitiger Ausnutzung flexibler IT-Plattformen erleichtert ihnen den Markteintritt und gefährdet das herkömmliche Geschäftsmodell der Großbanken.

Experten sehen daher in der Aufspaltung traditioneller Wertschöpfungsketten der Universalbanken die einzige Überlebenschance für den Finanzsektor.⁸ Banken müssen sich auf einen strategischen Geschäftsbereich konzentrieren und dort ihre Kompetenz ausbauen, anstatt weiterhin der Bauchladen für sämtliche Dienstleistungen und sämtliche Kunden zu sein.

Letztlich muss jede Retailbank den Spagat finden, die Kundenbedürfnisse zu erfüllen und gleichzeitig profitabel zu bleiben. Wenn etwa eine differenzierte Preispolitik aus Rentabilitätsgründen nötig ist, muss das transparent kommuniziert und begründet werden können. Anderenfalls verliert sie schnell an Glaubwürdigkeit und schließlich das Vertrauen ihrer Kunden.

⁸ Vgl. u.a. Thomas Vajay 2014, Experteninterview.



Literatur

Praeg, Claus-Peter (2014). *Trendstudie Bank & Zukunft 2014: Transformation der Banken – neue Wege zu Innovation und Wachstum*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.

Völker, Peter (2014). *Bank und Zukunft*. Kundenvortrag [interne IBM-Veranstaltung]. Frankfurt am Main (06.02.2014).

Yurcan, Bryan (2013). *IBM To Acquire Trusteer*. URL: <http://www.banktech.com/ibm-to-acquire-trusteer/d/d-id/1296528?> [Zuletzt besucht: 01.09.2014].