

Kunden als Berater für Banken

Die Digitalisierung schreitet voran. Sie verändert die Erwartungen sowie das Kommunikationsverhalten der Verbraucher. Kunden werden zukünftig definieren, was und wie sie wann, über welchen Kanal an Informationen, Beratung und Abwicklung in Anspruch nehmen. Von Irma Reinartz

Kundenorientierung hat sich nahezu jedes Finanzdienstleistungsinstitut auf die Fahne geschrieben. Der Begriff ist aber oftmals schwammig und häufig nur Etikette. Die Strategien werden immer noch vom Unternehmen selbst bestimmt und Kunden stehen hier oft außen vor. Die Kommunikation mit Kunden bleibt leider oft eine Einbahnstraße. Marktforschung dient allenfalls zur Absicherung der entwickelten Konzepte. Diese Vorgehensweise wird künftig nicht mehr ausreichen.

Kundenfokussierung statt Kundenorientierung

Bei einer echten Kundenfokussierung sind Kunden als Partner an Bord: von der Entwicklung über die Umsetzung bis zur laufenden Qualitätssicherung. Kundenfokussierung meint Lösungen für Kunden zu bieten, statt Kunden für Lösungen zu suchen. Diese Vorgehensweise erfordert einen Paradigmenwechsel in der Kultur des Unternehmens über alle Hierarchiestufen hinweg. Aber sie ist der einzige Weg, Kunden und ihre Bedürfnisse zu verstehen, Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln und in Zukunft erfolgreich zu sein. Bei dieser auf die Zukunft ge-

richteten Entwicklung hilft natürlich das Digitale enorm.

Wege zur Kundenfokussierung

Kundenzufriedenheitsbefragungen stellen keine durchgängige Kundenbeteiligung dar. Auch die bei einigen Instituten eingesetzten Kundenbeiräte tagen nur in großen Zeitabständen in einem großen Teilnehmerkreis. Die Gefahr ist groß, dass sie in Verdacht geraten, lediglich als Alibi-funktion wahrgenommen zu werden.

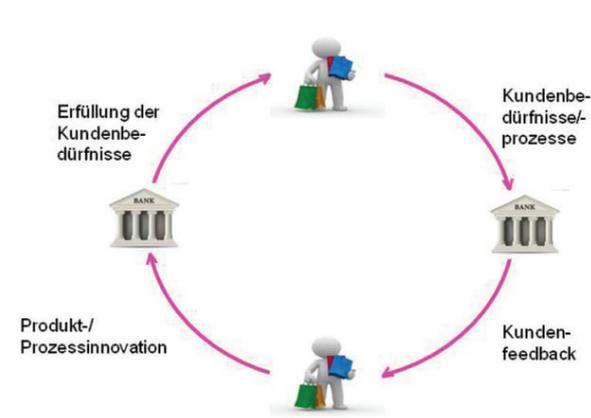
Kundenfokussierung basiert auf den drei Säulen: Kundenfeedback, Beschwerdemanagement und Kundenbeteiligung.

Kundenfeedback

Ausgangspunkt ist das unmittelbare Kundenfeedback an allen wichtigen Kontaktpunkten im „moment of truth“. Sie werden im Prozess als Bestandteil der Nachbereitung organisiert. Kritische Hinweise dürfen nicht als Denunziantentum abgetan und für Schuldzuweisungen genutzt werden, die Führung muss dieses Feedback konsequent einfordern. Bei unzufriedenen Kunden besteht die Möglichkeit, zeitnah nachzubessern.

Die zusammengefassten qualitativen Ergebnisse gehen in die Verbesserung von Produkten und Prozessen ein und

Kundenfokussierung Der Kunde definiert, was er braucht



die quantitativen Ergebnisse via Net-Promotor-Score (Differenz aus sehr Zufriedenen und Unzufriedenen) in das Unternehmensreporting.

Beschwerdemanagement

Die Steigerung eines Feedbacks ist die Beschwerde. Hier äußern Kunden ihre Unzufriedenheit explizit. Auch wenn Kunden sich negativ äußern, hat die Beschwerde doch etwas Positives. Schließlich signalisieren diese Kunden ihre Bereitschaft, mit dem Unternehmen weiterhin in einer Geschäftsbeziehung zu bleiben.

Beschwerden werden in vielen Häusern gesammelt. Es reicht jedoch nicht aus, sie zur Beantwortung an die Stelle zu schicken, die Anlass zur Beschwerde war. Es genügt auch nicht, die Beiträge auf Facebook oder Twitter zu beobachten und sich bei negativen Reaktionen zunächst intern abzustimmen. Beschwerden ernst zu nehmen heißt, möglichst zeitnah den

entwickeln gemeinsam mit Mitarbeitern neue Ideen zu Dienstleistungen, Produkten und Vertriebswegen. Ideal ist die Verknüpfung der Zusammenarbeit in gemischten Arbeitsgruppen und virtuellem Crowdsourcing. Ideenwerkstatt ist mehr als der bewährte Workshop. Ihre Mitglieder sind Mitarbeiter aus möglichst unterschiedlichen Disziplinen und Zielkunden, die bereit sind, ihre Kreativität einzubringen. Gemeinsam arbeiten sie zu einem definierten Thema in einem strukturierten Prozess in mehreren Stufen an neuen Lösungen. Crowdsourcing ist der digitale Weg, Produkt- und Prozessverbesserungen voranzutreiben. Es können sowohl Aufgabenstellungen vorgegeben oder unaufgefordert Ideen oder Hinweise eingereicht werden.

Beispiele aus der Finanzwelt sind: Die Community der Fidor Bank ist eine Plattform zum gezielten Austausch rund um das Thema Geld, die Commonwealth Bank of Australia nutzt Crowdsourcing für neue Produktideen, die österreichische Erste Bank hat beide Wege – mit einem so genannten Co-Creation-Workshop als Ideenwerkstatt und „s Lab“ als Crowdsourcing-Plattform – miteinander verknüpft (<https://s-lab.sparkasse.at/> Start).

Zukünftig sind Ideenwerkstatt und Crowdsourcing keine Alternativen, sondern Ergänzungen. Die Vorteile beider Methoden liegen auf

der Hand: individuelle Zusammenarbeit und Kundenbeteiligung in größerem Rahmen.

Kundenfokussierung als win-win für Kunden, Mitarbeiter und Unternehmen

Nachhaltige Kundenfokussierung ist kein schneller Trend und bietet allen Beteiligten Vorteile: Kunden fühlen sich ernst genommen, sie werden loyaler und sind bereit, aktiv Mundpropaganda für „Ihre“ Bank zu betreiben. Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für die Zukunft ihres Instituts. Sie erhalten positive Resonanz von Kunden und Führungskräften, ihre Motivation steigt. Banken und Sparkassen bauen stabile Kundenbeziehungen auf und steigern ihre Erträge. Kundeninduzierte Prozesse verringern die Kosten. Zudem bieten die aus Ideen entstandenen Lösungen eine gute Möglichkeit für Kommunikation in den sozialen Medien.

Kundenfokussierung ist die einzige Möglichkeit, langfristig im digitalen Wettbewerb zu überleben und Kundenbedürfnisse zu erfüllen.



Irma Reinartz ist seit nahezu 20 Jahren Inhaberin der IQ Managementberatung, die spezialisiert ist auf Vertriebs- und Qualitätsthemen im Finanzdienstleistungssektor. Ihr Motto: „Wer aufhört, besser sein zu wollen, hört auf, gut zu sein.“

Überflug oder nur ein Hype - wohin geht die Reise für FinTechs?

FinTech boomt! Start-ups sprießen gefühlt wie Pilze aus dem Boden. FinTechs beschränken sich nicht mehr nur auf Payment und Crowdfunding – sie sind in Bereichen aktiv, die weit außerhalb des Radars der tradierten Finanzdienstleister liegen. Eines haben sie aber alle gemein: Sie setzen zu 100 Prozent auf den Online-Vertrieb. Von Christine Spietz

Sucht man im Play Store nach Payment-Apps, erhält man 140 Treffer. Aber nicht nur im Zahlungsverkehr blasen FinTechs zum Angriff. Sie liefern z.B. auch clevere Kassensysteme und kommen mit Kredit scoring daher.

New Products

Wo in der Bankenwelt können bspw. Freiberufler, Gewerbetreibende oder mittelständische Unternehmen ihre Forderungen per Factoring sofort in Liquidität verwandeln? Diese Finanzierungsform blieb bisher großen Unternehmen vorbehalten. Einige Anbieter haben diese Marktlücke erkannt, akzeptieren Rechnungen ohne einen Mindestbetrag und zahlen bis zu 95 Prozent des Rechnungsbetrages innerhalb weniger Tagen aus.

New Look

Schon auf den ersten Blick heben sich die Webseiten der

FinTechs ab: Sie wirken aufgeräumt und bieten leicht verständliche Informationen. Vorteile und Leistungen werden übersichtlich dargestellt. Und die Konditionen? Es gibt kein verstecktes Preis- und Leistungsverzeichnis – nein, die Konditionen werden direkt genannt und kommen oft mit einer einzigen Zahl aus. Transparenz und klare Kommunikation dominieren – im Bankenumfeld ein Wunschtraum!

100 Prozent digital

Kleinteilige Geschäfte mit einem niedrigen Forderungsvolumen rechnen sich nur durchgehend digitalisiert. Genau hier trumpfen FinTechs frei nach dem „KISS“-Motto („Keep it simple, stupid“) auf. Der gesamte Prozess benötigt nur wenige Schritte. Digitalisierte Kernprozesse sind der Schlüssel zum Erfolg: automatisierte intelligente Risikoprüfung anstelle aufwändiger ma-

nueller Sachbearbeitung. Alles selbstserklärend und einfach.

Kein unnötiger Ballast

Wo FinTechs auf Vorhandenes zurückgreifen können, tun sie dies auch. Das eigentliche Factoring übernimmt Pagido z.B. nicht selbst, sondern ist lediglich Vermittler. Dahinter steht ein klassisches Factoring-Institut. FinTechs bedienen sich der Infrastruktur der Etablierten, werfen ihre Innovationskraft in den Ring und setzen Produktideen schlagkräftig um. Eigenschaften, die Banken nicht haben. Diese sind aufgrund ihrer Struktur alles andere als flexibel, wenig bis kaum innovativ und können Ideen nicht schnell auf den Markt bringen. Die einstigen Hauptakteure des Finanzmarktes drohen zu reinen Abwicklern zu mutieren, die sich mit mageren Margen begnügen müssen, die ihnen die jungen Wilden als Provisionen lassen.

FinTechs sind Innovatoren, die die gesamte Finanzdienstleistungsbranche verändern, ja revolutionieren könnten.

Kentern schon beim Auslaufen?

Die Revolution naht. Eine PWC-Studie prophezeit, dass bis 2020 elf Millionen Menschen mobil bezahlen werden. Wann der große Durchbruch kommt, liegt allerdings noch völlig im Trüben. Obwohl es zahlreiche Payment-Apps gibt, fehlt ein entscheidender Faktor: der Mehrwert! Ein echter Show Stopper. Bezahlen mit Debit- und Kreditkarten erfreut sich großer Beliebtheit und die Bargeldversorgung ist durch ein dichtes Geldautomatennetz gesichert. Warum also per Smartphone bezahlen? Diese Frage könnte sich schlagartig erübrigen, wenn Zusatznutzen geschaffen werden: Preisvorteile, Bonussysteme, Exklusivangebote während der Shopping Tour über Beacons – die Möglichkeiten sind zahlreich. Und wenn dann auch noch dort mit dem Smartphone bezahlt werden

könnte, wo heute nur Bares akzeptiert wird, wie beim Bäcker um die Ecke? Ja, dann sähe das mit der Akzeptanz gleich ganz anders aus.

Und die ersten FinTechs beginnen bereits, das Micropayment für sich zu entdecken und bieten Händlern z.B. ein kostenloses Kassensystem, das auf jedem Tablet läuft. Auf hohe Grundgebühren und Gerätemieten verzichten sie, verlangen dafür höhere Provisionen je Zahlungstransaktion. Der Kunde zahlt mit Karte oder Smartphone. Ein Geschäftsmodell, das sich für Unternehmen mit geringen Umsätzen rechnen kann. Doch kaum etabliert, bläst Anbietern wie SumUp und Payleven Gegenwind aus Brüssel entgegen. Und zwar in Form gedeckelter Kreditkartengebühren. Künftig dürfen nur noch maximal 0,2 bzw. 0,3 Prozent (Maestro bzw. Kreditkarte) berechnet werden. Payleven z.B. verlangt mit 0,95 bzw. 2,75 Prozent deutlich mehr. Hier gerät ein Geschäftsmodell in Not, bevor es die erste Seemeile zurückgelegt hat.

Kunden vs. Ideen

Wie werden sich FinTechs und Banken künftig behaupten? FinTechs haben eine große Innovationskraft, benötigen allerdings die Infrastruktur der Banken und haben keinen Kundenstamm. Banken hingegen kranken an Innovationslosigkeit. Es bleibt spannend, wie sich diese Gemengelage entwickelt. Eines ist aber klar und wird durch aktuelle Studien bestätigt: FinTechs sind ernste Konkurrenten, sie werden den Markt verändern – wenn auch nicht im Überflug. Die Frage ist nur noch, wem und wann der große Durchbruch gelingt.



Christine Spietz ist Head of Online-Business Research der PASS Consulting Group. Die Diplom-Betriebswirtin begann ihre berufliche Karriere bei einer internationalen Großbank. Seit 2001 verantwortet sie die PASS Online-Studien für Banken, Versicherungen und zahlreiche andere Branchen. Sie berät Kunden bei der strategischen Entwicklung und Optimierung ihrer digitalen Geschäftsmodelle.