

## Kunden und Mitarbeiter mitnehmen

von Irma Reinartz, Jörg Schmidt-Berke

Digitalisierung stellt bisherige Geschäftsmodelle infrage. Eine erfolgreiche Transformation muss die unterschiedlichen digitalen Nutzungsgewohnheiten von Kunden und Beratern berücksichtigen. Beide müssen in die neue Welt mitgenommen, statt vor vollendete Tatsachen gestellt zu werden.



*Digitalisierung ist mehr als Technik, sie muss Kunde wie Berater aktiv miteinbeziehen.*

(Fotos: dpa)

Die Chancen und Risiken der Digitalisierung sind aktuell Thema in vielen Studien, Fachartikeln und Tagungen. Der Wunsch von immer mehr Kunden Bankgeschäfte zu erledigen, wie und wann sie es wünschen, ist bei den Finanzinstituten angekommen. Mehr digitale Zugangsmöglichkeiten eröffnen Banken und Sparkassen in Zeiten sinkender Erträgen Wege aus der Kostenfalle – weg von der teuren persönlichen Beratung und Service vor Ort hin zu virtuellen

Möglichkeiten.

Finanzinstitute treten damit in direkten Wettbewerb zu Fintech-Unternehmen, die derzeit wie Pilze aus dem Boden schießen. Künftig zu überleben und Ansprechpartner für Privatkunden und Unternehmen zu bleiben, müssen sie eine nachhaltige kundenorientierte Erfolgsstrategie mit verhaltensbasierten Segmentierungsansätzen entwickeln, die Technologie und Dienstleistung mit klaren Zielen und Meilensteinen verbindet. Eine Transformation wird nur dann erfolgreich sein, wenn es den Kreditinstituten gelingt, sich durch Investitionen auf Veränderungen in der digitalen Welt einzustellen und entsprechende Mehrwerte zu definieren, die Erwartungen von Kunden zu erkennen und auch zu erfüllen sowie die Bestandskunden und interessierte Neukunden in die digitale Welt mitzunehmen.

Das Thema Digitalisierung wird kein kurzfristiges Projekt sein – ganz im Gegenteil. Mit Blick auf das, was die Kunden von ihrer Bank oder Sparkasse künftig erwarten dürfen, haben wir den Startschuss in einen langfristigen Prozess gehört.

### Rolle der Filiale

Wichtig ist, die Rolle der Filiale in der künftigen Welt und im Transformationsprozess zu definieren. Das Bankstellennetz weiter zu reduzieren (in den letzten zehn Jahren um 20 Prozent) dürfte nicht

zu vermeiden sein. Denn Personalkosten und Raumkosten sind und bleiben ein erheblicher Kostenfaktor. Breite Präsenz in der Fläche und digitale Innovation werden auf Dauer nicht bezahlbar sein, auch wenn es Überlegungen im Markt gibt, Kosten für die Geschäftsstellennutzung auf Kunden umzulegen, damit vorhandene Onlinedienste der Banken stärker genutzt werden.

Das wird eher einen kontraproduktiven Trend auslösen und die sowieso nicht mehr so stark ausgeprägte Kundenloyalität weiter sinken lassen. Konservative Schätzungen gehen von einem Rückgang der Bankstellen von weiteren 30 bis 40 Prozent aus. Von den 36.000 Bankstellen werden 2025 weniger als 25.000 übrigbleiben. Derzeit planen einige überregionale Banken einen radikalen Schnitt. Die Hypovereinsbank halbiert ihr Netz und auch die Deutsche Bank möchte jüngste Meldungen zufolge ihr Filialnetz ausdünnen – in den letzten zehn Jahren hat sie das bereits halbiert.

Und Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die für sich „Nähe“ als einen wichtigen Markenkern definiert haben, stellen ihre Standortstrategie neu auf. Dabei könnte man den Eindruck gewinnen, dass Banken und Sparkassen ihre Kunden vor vollendete Tatsachen stellen, sodass jeder, der Banking nicht online abwickelt, „verloren“ hat. Das wirft verschiedene Fragen auf:

- Sind alle Bankkunden bereits heute bereit, online als Hauptzugangsweg zu nutzen?
- Ist das Nutzen mobiler Endgeräte (2014: 54 Prozent) gleichzusetzen mit der Bereitschaft für Mobile Banking?
- Wünschen sich Banken und Sparkassen wirklich, dass alle Kunden nur Online-Wege nutzen?

Derzeit gibt es einen Richtungsstreit um die Rolle der persönlichen Beratung und den Ort der Beratung. Richtig ist, dass virtuelle Zugangswege künftig keine Zuführungsfunktion mehr für die Filiale sind. Sie sollen vielmehr gleichberechtigt nebeneinander stehen. Kunden wollen frei sein in der Wahl ihres Zugangswegs. In jedem Fall ist es deshalb auch richtig, die Zahl der Filialen und ihre Rolle auf den Prüfstand zu stellen. Die Filiale in der heutigen Form wird es in zehn Jahren nicht mehr geben.

Im Rahmen seiner Digitalisierungsstrategie muss jedes Institut die Beratungs-, Produkt- und Servicepositionierung im Multikanalmix definieren. Die Art der persönlichen Beratung kann zum differenzierenden Wettbewerbsvorteil zu Direktbanken und anderen Anbietern mit einem stationären Netz werden. Die Botschaft „überall gleichbleibende Qualität zu gleichbleibenden Preisen“ führt nicht zu einer Differenzierung.

Aktuell zeichnet sich für das Vertriebsnetz statt einer Differenzierung nach Produkten und Service eine Unterscheidung nach Größe und Beratungskompetenz ab. Bei den überregionalen Banken wird unterschieden zwischen Flagship-Filialen mit vollständiger Dienstleistungspalette und kleinen Filialen mit Selbstbedienung für den Zahlungsverkehr sowie persönlicher Beratung für Basisprodukte. Für komplexe Fragen können Experten hinzugeschaltet werden. Auch die Idee der Sparkassen bei den Standorten zu unterscheiden zwischen Beratungscenter, klassischer Filiale, Kleinstfiliale und Selbstbedienungsfiliale ist vergangenheitsorientiert und bietet zu wenig Flexibilität für die Zukunft.

Vor der Entscheidung, wie viele Filialen wo mit welcher Dienstleistungspalette noch unterhalten werden, muss der digitale Bedarf und Nutzungsgrad bei Kunden und potentiellen Kunden ermittelt werden. Dazu ist eine neue Form der Segmentierung notwendig.

## Segmentierung nach Kanalaffinitäten von Privatkunden

Eine Segmentierung nach Alter, Einkommen und Vermögen ist künftig weniger sinnvoll. Weit



*Für junge Leute ist der Umgang mit Technik und Online-Banking eine Selbstverständlichkeit.*

wichtiger ist, nach Affinität zum Internet, zu Online-Banking und mobilen Geräten wie Smartphone und Tablet zu unterscheiden. Laut aktuellem Digital-Index 2014 der Initiative D21 sind 37 Prozent der Bevölkerung digital souverän und 63 Prozent werden digital weniger erreicht.<sup>1</sup> Für Banking lassen sich drei Gruppen von Nutzertypen unterscheiden.

### **Online-affine Kunden**

Diese Gruppe ist offen für neue Techniken und bereit, ihren Alltag durch den Einsatz von Technik zu vereinfachen. Diese Gruppe ist auch bereit, ihre finanziellen Bedürfnisse via Technik abzuwickeln. In der Typologie der Initiative D21 sind es die „smarten Mobilisten“ und die „passionierten Onliner“ (zusammen 19 Prozent laut Digitalindex 2014). Sie sind vorzugsweise jünger. Online-affine Kunden brauchen die Filiale als stationären Anker nicht – vor allem dann nicht, wenn sie die gleiche Qualität auch online erhalten. Sie sind offen für Direktbanken oder Anbieter aus dem Non-Bank-Bereich. Ihre Prämisse umfasst: sehr gute Erreichbarkeit, einen einfachen und verständlichen Internet-Auftritt, Sicherheit und günstige Konditionen.

Regionale Finanzinstitute können diese Gruppen nur dann halten oder neu gewinnen, wenn es gelingt, die Qualität „persönliche Beratung“ als Alleinstellungsmerkmal (USP) zu definieren. Dass Online-affine Kunden als Multikanalkunden gewonnen werden können, zeigt die Reisebranche. 2014 war der Anteil der Buchungen in den Reisebüros erstmals wieder höher als im Internet. Reisewilligen schätzen Convenience und Erfahrung in der persönlichen Beratung bei der Reiseplanung.

### **Multikanalkunden**

In dieser Gruppe kann man verschiedene Typen zusammenfassen, die digitaler Nutzung unterschiedlich intensiv gegenüberstehen. Insgesamt umfasst diese Gruppe rund 55 Prozent der Bevölkerung (Digitalindex 2014). Der „reflektierte Profi“ steht dem Internet kritisch gegenüber, nutzt es aber für viele Dinge im täglichen Leben. Die beiden Gruppen „vorsichtige Pragmatiker“ und „häusliche Gelegenheitsnutzer“ nutzen das Internet aufgrund von fehlendem Technologiewissen und Sicherheitsbedenken vorrangig zur Informationsrecherche und Online-Shopping.

Auch beim Banking dürften diese Gruppen die angebotenen Zugangswege zu ihrem jeweiligen Kreditinstitut nur selektiv nutzen – je nach Anlass, Produkt und Phase im „customer journey“. Es sind Menschen aus allen Alters-, Einkommen- und Vermögensgruppen. Für einfache Produkte wie Zahlungsverkehr, Anlageprodukte, teilweise auch Konsumentenkredit können sie gewonnen werden, alles komplett online von der Information bis zum Abschluss abzuwickeln. Bei komplexeren Fragestellungen zu den Bereichen Wertpapiere oder Baufinanzierung informieren sie sich im Internet, nehmen eine persönliche Beratung in Anspruch, schließen den Vertrag bei einem persönlichen Berater ab. Sie nutzen damit eine Kombination aus Filial- und Online-Angebot.

Diese Gruppe wird in den nächsten Jahren ihre Bedeutung behalten bzw. kann unter Umständen noch deutlich an Bedeutung gewinnen. Multikanalnutzer sind die Zielgruppe für Banken und Sparkassen mit einem Filialnetz. Hier gilt es sorgsam zu analysieren, wie und ob Nutzung und Bedarf sich verändern, denn diese Zielgruppe verschließt sich nicht grundsätzlich neuen Diensten wie Apps, Video-Banking oder mobilem Payment (z. B. PayPal). Mit aktiver Begleitung sind sie für

Neuerungen im Online-Bereich zu begeistern.

### Rein Filial-affine Kunden

Rund 26 Prozent der Bevölkerung nutzen das Internet bisher gar nicht. Es handelt sich um ältere Personen wie auch Menschen, die abwartend, manchmal auch ängstlich gegenüber Neuerungen sind. Sie haben teilweise Sicherheitsbedenken in Bezug auf das Internet. Sie benutzen die Filiale als Anlaufstelle für ihre finanziellen Angelegenheiten, regelmäßig sogar den Servicebereich für Zahlungsverkehr. Es dürfte schwer werden, diese Gruppe noch für digitale Medien zu gewinnen

Das Nutzungsverhalten dem Internet gegenüber wird also stark von der Medienkompetenz bestimmt. Darunter ist mehr als Online-Banking zu verstehen. Medienkompetenz wird für eine selbst verantwortliche Lebensführung, soziale Integration und Kommunikation künftig unumgänglich sein. Das Segmentieren nach Kanalaffinitäten in Banken und Sparkassen zeichnet den Bedarf nach Schulung in Medienkompetenz und die Geschwindigkeit in der Digitalisierung auf. Dabei kann nur die Reihenfolge – Medienkompetenz verbessern, Bedarf wecken und dann das Angebot verändern – bei Kunden Vertrauen wecken und die Kundenbindung verbessern. Im Moment wird eher der umgekehrte Weg wahrgenommen: Durch das Schaffen von Fakten, Verhalten erzwingen. Mit dieser Methode laufen Banken und Sparkassen aber Gefahr, ihre Kunden zu verprellen.

Gerade für Sparkassen und Volksbanken, deren Kunden sich zu einem überwiegenden Teil aus Multikanal- und rein Filial-affinen Kunden rekrutieren, gilt es zu überlegen, in wieweit das Ziel der Bundesregierung, die digitale Souveränität der Bevölkerung aus zu- bauen, aktiv unterstützt wird.<sup>2</sup>

## Kulturwandel im Unternehmen



(BBL)

Die technische Vernetzung muss auch kulturell im Unternehmen vollzogen werden. Es bedeutet einen Wandel in den Köpfen, in der persönlichen Einstellung und im Handeln der Mitarbeiter. Wie bei den Kunden ist es auch bei den Mitarbeitern sinnvoll, diese nach Medienaffinität zu segmentieren. Das Ergebnis zeigt den internen Kommunikations- und Veränderungsbedarf im Rahmen der Digitalisierung. Mitarbeiter, die neue Medien selbst nicht nutzen,

können und wollen auch ihre Kunden nicht davon begeistern. Berater sind aber die Mentoren für das Umsetzen kundenverträglicher Digitalisierung. Ziel ist, alle Berater im stationären Vertrieb zu Multikanal-affinen Nutzern zu machen. Der Weg dahin ist nicht allein technologiegetrieben. Der digitale Wandel braucht Führung, Leitplanken und aktive Gestaltung, etwa durch Emotionalisierung für die Technik und die daraus erwachsende Rolle bei den Mitarbeitern durch eigenes positives Erleben. Erfolgreiche Unternehmen wie Apple zelebrieren technische Fortschritte für Kunden als Möglichkeit, die Lebensqualität zu verbessern.

Begeisterte Mitarbeiter erzählen und zeigen dann gern ihren Kunden, welche Möglichkeiten ihr Institut bietet. Zusammen mit Kunden sammeln sie Erfahrungen und geben Optimierungshinweise zurück in das Unternehmen. Sie erhalten von den Kunden ein positives Feedback für ihr kundenfokussiertes Verhalten. Kunden schätzen und vertrauen ihren Beratern, die sowohl über Medienkompetenz als auch über Fachwissen verfügen.

Künftig wachsen Berater damit immer mehr in eine multifunktionale Rolle hinein. Zu den

etablierten Funktionen als Relationship-Manager und Markenbotschafter kommen die Rollen als Kanal-Coach und Innovationsbegleiter neu hinzu (s. Abb. 1).

Als Kanal-Coaches betrachten die Berater die Beziehung zum Kunden ganzheitlich über alle Anlässe und Kontaktwege (vgl. [BBL-Beitrag 06/14](#)). Sie sind bereit und fähig, Kunden auf den von ihnen gewählten Zugangswegen zu folgen und zu beraten. Bei Bedarf wechseln sie zwischen digitaler und realer Welt, in jeder Phase von der Vorbereitung über die Entscheidung bis zur Nachbereitung. Sie coachen Kunden zu vorhandenen technischen Möglichkeiten und vermitteln die bestehenden Sicherheitsstandards.

Als Innovationsbegleiter nehmen sie die Wünsche der Kunden nach Beteiligung und Dialog auf, sie erkennen Lücken in der Erfüllung von Kundenbedürfnissen und Ansätze zur Prozessoptimierung und bringen sich mit Ideen in den Innovationsprozess ein. Über die multifunktionale Rolle gelingt es den Beratern, das Vertrauen und die Loyalität der Kunden zu erhöhen und zum ersten Ansprechpartner für Bankdienstleistungen zu werden.

## Fazit

Digitalisierung ist mehr als neue Technik. Digitalisierung ist auch mehr als vorhandene Produkte und Prozesse auf mobile Geräte zu portieren. Digitalisierung meint, Kunden und Mitarbeiter in ihrer Welt abzuholen. Ziel ist, Kunden Zugangswege anzubieten, um deren Lebensqualität zu verbessern. Technik und persönlicher Kontakt sind keine Alternativen sondern Ergänzungen. Hürden und Ängste für technische Möglichkeiten werden durch Vermitteln von Medienkompetenz abgebaut und im persönlichen Kontakt muss ein unverwechselbarer Mehrwert in Vertrauen, Kompetenz und Service aufgebaut werden.

Aufgabe der Filialstandortstrategie ist eine sensible und flexible Anpassung nach Kanal-Affinität der Kunden. Dinge durch das Setzen von Fakten zu bewegen, erzwingt zwar eine Verhaltensänderung, erzeugt aber keine Loyalität. Es ist wichtig, eine Veränderung mit Mitarbeitern und Kunden zu vollziehen. Digitalisierung ist kein Projekt sondern ein Prozess. Dieser Transformationsprozess bedarf der Führung über alle Ebenen im Unternehmen. Die Banken und Sparkassen, die diesen Weg klug im Sinne des Kunden gehen, werden auch noch in zehn Jahren erfolgreich im Markt agieren und die Gewinner der Digitalisierung im Bankensektor sein.

## Autoren

Irma Reinartz ist Inhaberin der IQ Managementberatung in Viersen, die spezialisiert ist auf Vertriebs- und Qualitätsthemen bei Banken und Sparkassen.

Jörg Schmidt-Berke ist Inhaber von JSB management consultancy in Berlin. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen auf Führung und Entwicklung strategischer Geschäftskonzepte.



Artikel drucken



Artikel versenden

### SparkassenZeitung

Politik  
Finanzgruppe  
Sparkassen  
Geld und Kapital  
Dossier  
Karriere  
Vermischtes

### SPARKASSE

Management  
Märkte und Kunden  
Perspektiven

### BBL

Controlling  
Rechnungslegung  
Vertrieb  
Personalmanagement  
Organisation  
Zahlungsverkehr

### Vorstand direkt

Kurzinfo  
Argumentationen  
Stellungnahmen  
Analysen

### Services

Abo Service  
Newsletter abonnieren  
Stellenmarkt  
Personalien  
Mediadaten  
Kontakt  
Termine



## Künftige Funktionen eines Bankberaters



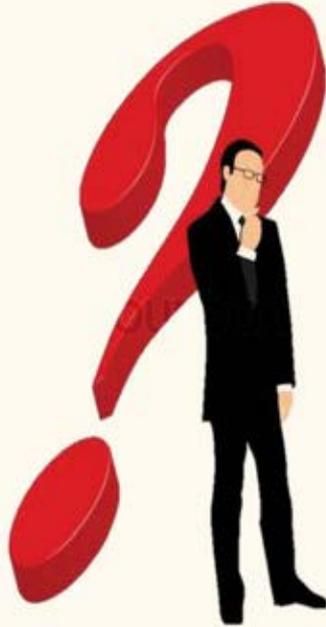
**Relationship-Manager**



**Kanalcoach**



**Markenbotschafter**



**Innovationsbegleiter**