



Foto: © Daniel Coufmann/Fotolia

Die Vorteile zweier Welten kombinieren

Banken und Sparkassen werben damit, den Kunden individuell zu beraten. Aber ist diese Leistung überhaupt möglich in einer Branche, die wegen des Kostendrucks immer stärker auf Standardisierung setzen muss?

Simon Oberle, Harald Brock

Geldinstitute gehen auf die Bedürfnisse ihrer Kunden ein. Diesen Rückschluss lässt die Werbung zu. „Rundum persönlich und individuell beraten“ verspricht beispielsweise eine große Bank. Gleichzeitig standardisieren die Häuser ihre Abläufe. Neun von zehn Banken sehen in der Steigerung der eigenen Kosteneffizienz strategische Handlungsansätze. Das beein-

flusst zunehmend auch die Vertriebsprozesse. 2012 wollten 71 Prozent der Kreditinstitute in deren Normierung investieren, wie der „Branchenkompass Banken“ von Sopra Steria Consulting ergab. Im vergangenen Jahr waren es bereits über 80 Prozent. Diese Entwicklung ist aufgrund der niedrigen Zinsmargen, der steigenden regulatorischen Anforderungen und des wachsenden Kostendrucks nicht verwunderlich. Doch sind Standardisierung und individuelle Produkte und Dienstleistungen überhaupt unter einen Hut zu bekommen?

Ja, ist die Antwort auf diese Frage, sofern sich die Banken persodigital ausrichten, also persönlich, personalisiert und digital. Denn andere Branchen zeigen, dass sich maßgeschneiderte Lösungen und Standardisierung nicht ausschließen müssen. Der Ansatz der kundenindividuellen Massenproduktion, das so genannte Mass Customization, schafft es, die Vorteile der beiden Welten zu kombinieren. Individuelle, auf den Kunden zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen können so zu Kosten einer Massenproduktion erzeugt werden. Der

Kompakt

- Standardisierung und Individualität müssen kein Widerspruch sein.
- Die Digitalisierung ermöglicht vielfach erst maßgeschneiderte Lösungen. Das zeigt das Beispiel der Automobilindustrie.
- Das Banking der Zukunft ist persodigital: persönlich, personalisiert und digital.

Ausdruck Mass Customization ist ein Oxymoron, das gegensätzlichen Begriffe Mass Production und Customization verbindet. Ein Beispiel für ein Unternehmen, das auf dieses Konzept setzt, ist My Muesli. Insgesamt 566 Milliarden verschiedene Müsli-Varianten lassen sich bei dem Online-Händler bestellen. Mehr Individualität werden Kunden von einem Müsli vermutlich nicht verlangen. Auch in der Automobilproduktion sind immer mehr maßgeschneiderte Lösungen möglich. Durch die Kombination von standardisierten Modulen kann der Kunde seinen individuellen Traumwagen digital konfigurieren. Mehr als eine Million Varianten werden auf diese Weise nach genau definierten Standards und Abläufen – und somit extrem kosteneffizient – in einem Werk hergestellt. Und selbst das Massenprodukt Turnschuh wird mittlerweile bei Nike oder Adidas durch Zusammenstellung verschiedener Komponenten einzigartig.

Finanzbranche und Industrie stehen vor ähnlichen Herausforderungen

So weit sind die meisten Finanzinstitute noch nicht. 38 Prozent der Banken wollen das Produkt- und Variantenspektrum verringern. Setzen sie dieses Konzept falsch um, führt die Standardisierung dazu, dass die Häuser dem individuellen Kundenwunsch nicht mehr entsprechen können. Die Herausforderung lautet somit, wie Kreditinstitute das für den Kunden maßgeschneidert zusammengestellte Produktangebot möglichst kos-

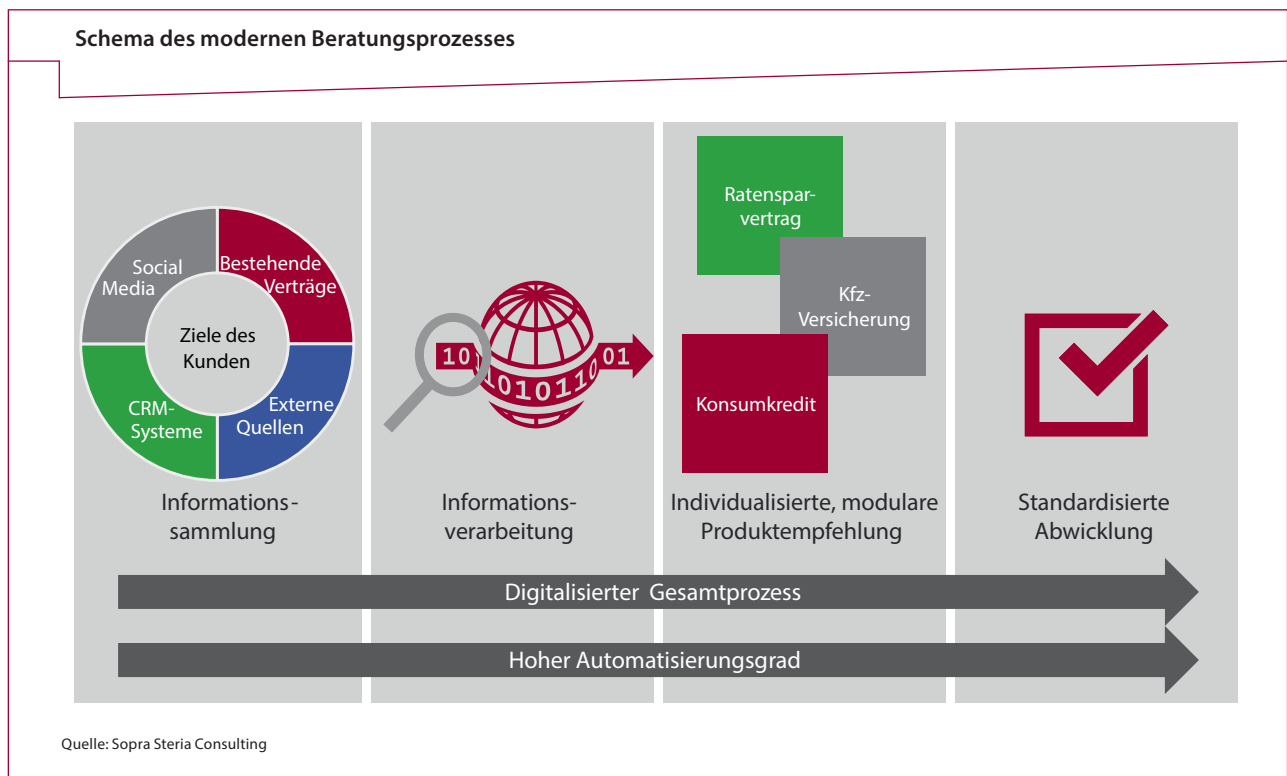
Buchtipps



Harald Brock, Ingo Bieberstein: **Multi- und Omnichannel Management in Banken und Sparkassen**, Springer Gabler, Wiesbaden 2015. Zu bestellen unter www.springer.com, 39,99 Euro.

tengünstig abwickeln können. Die Lösung liegt, wie die Beispiele My Muesli und der Automobilsektor zeigen, in der Digitalisierung und Vernetzung der Wertschöpfung. Beides müssen Banken vorantreiben. Ein Beispiel kann sich die Finanzwelt dabei am verarbeitenden Gewerbe nehmen, das in seinem Zukunftsprojekt Industrie 4.0 vor ähnlichen Fragen steht.

Je besser die Informationslage zur Kundensituation ist und je genauer die Realität über das Datenmodell abgebildet werden kann, umso besser können Finanzdienstleistungen an die Bedürfnisse des Kunden angepasst werden. Die Quellen, aus denen die Informationen stammen, können vielfältig sein. Daten wie Kundenziele können sowohl im Beratungsgespräch aufgenommen werden als auch selbst vom Kunden, zum Beispiel auf dem Webportal der Bank. Dazu kommen weitere interne und externe Quellen mit einer Fülle an Informationen über die Situation sowie das Verhalten des



Kunden, die Kreditinstitute als Basis für personalisierte Lösungen nutzen können. Zu den internen Systemen gehören zum Beispiel Vertragsdatenbanken oder CRM-Systeme. Externe Datenquellen sind hingegen Social-Media-Plattformen oder Auskunftsteien, wie die Schufa und öffentliche Stellen, etwa die Grundbücher am Amtsgericht.

Die Sammlung und Verarbeitung von Daten müssen möglichst automatisiert erfolgen, um die Standardisierung zu gewährleisten und die Kosten zu reduzieren. Dieses als Smart Analytics bezeichnete Konzept ermöglicht im Big-Data-Um-

feld, große Mengen an Informationen zu analysieren und in passende Lösungsvorschläge zu überführen. Nur so kann die Komplexität für den Kunden und den Berater deutlich gesenkt werden. In der Folge tauchen nur noch die Lösungsvorschläge in der Beratung auf, die zu den individuellen Kundenbedürfnissen passen. So können beispielsweise aus der Art der Kontoführung kombiniert mit Daten des Personal-Finance-Managements und Schufa-Informationen bereits automatisiert optimale Finanzierungsvorschläge bis hin zu Kreditzusagen ermittelt werden, die sich dann noch perso-

„Technologie schafft Zeit für das Gespräch“



Rüdiger von Nitzsch, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Vorstandsvorsitzender des Forschungsinstituts für Asset Management an der RWTH Aachen, über moderne Beratungsprozesse und ihre Umsetzung in der IT.

Welche Rolle spielt die IT bei dem Spagat zwischen Rentabilität und Individualität in der Kundenberatung in Kreditinstituten?

Der Spagat zwischen Rentabilität und Individualität mag ohne IT vorhanden sein. Mit der richtigen IT-Unterstützung löst sich der scheinbare Widerspruch in Wohlgefallen auf. Man kann dies gut mit einem Navigationssystem vergleichen, das jeden Autofahrer von seiner individuellen aktuellen Position zu seinem individuellen Ziel bringt, und zwar entspannt und auf einer optimalen Route. Eine sinnvolle IT-Unterstützung sorgt zum einen dafür, dass alle Aspekte zur Beurteilung der individuellen Kundensituation erfasst und berücksichtigt werden können.

Und zum anderen kümmert sie sich um die Einhaltung aller regulatorischen Rahmenbedingungen sowie um Dokumentation und Protokollierung.

Führt die Integration der IT in das Beratungsgespräch zu einer Vernachlässigung der persönlichen Beziehung mit dem Berater und somit der Individualität?

Im Gegenteil, durch das Abwerfen des Ballasts wie der Dokumentation und Protokollierung, durch die automatische Einbindung bereits strukturiert vorhandenen Kundenwissens und durch die Erledigung von Berechnungen schafft die Technologie eher Zeit für ein Gespräch. Somit ist auch Platz, um weiche Faktoren zu berücksichtigen, die innerhalb der durch die IT-gesetzten Sicherheitsleitplanken den Wert der Beratung weiter erhöhen. Eine Beratung auf dem weißen Blatt Papier ist nicht wirklich individueller, zumindest wenn man die Individualität des Kunden betrachtet und nicht die des Beraters.

Wie wird die Individualität bei der Umsetzung von modernen IT-gestützten Beratungsprozessen sichergestellt?

Jedes Kreditinstitut muss – am besten in Zusammenarbeit mit dem Softwareanbieter – ein fachlich detaillier-

tes Raster zur Erfassung der Kundenanforderungen und der Kundensituation definieren. Es wird als Grundlage zur Ableitung von Handlungsvorschlägen genutzt und trägt zugleich auch noch die „Handschrift“ des Instituts. Dabei stehen die Institute zwar zum einen vor der Herausforderung, Grundsatzentscheidungen zur konkreten Vorgehensweise in der Beratung zu treffen. Zum anderen schaffen sie aber erst so auch die Möglichkeiten, echte Individualität, zum Beispiel in der Portfolioallokation, deutlich über Musterportfolios hinaus, regelbasiert umzusetzen. In dieser Beratung liegt in der Zukunft weit mehr glaubwürdiges Differenzierungspotenzial als in vielen anderen Ebenen.

Was bedeutet dieser Wandel für die Anbieter der Beratungssoftware?

Softwareanbieter müssen Beratungssysteme entwickeln, die kompatibel zu der entwickelten Beratungsphilosophie der Bank sind und die zugleich die Individualität des Kunden berücksichtigen. Vor allen Dingen müssen sie aber in der Lage sein, dies alles so zu visualisieren, dass die Beratung von einer großen Menge von Kunden akzeptiert wird oder sogar gerne genutzt wird. ■

Das Interview führte Harald Brock.

nalisieren und auf die Kundensituation beziehen lassen. Durch die Kombination der standardisierten Datensammlung und der automatisierten Informationsverarbeitung können außerdem modulare Produktbündel angeboten werden, die auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten sind.

Durch Standardisierung und Digitalisierung der Prozesse können Banken sogar ein höheres Individualitätslevel im Vergleich zur analogen Beratung erzielen. Um die Akzeptanz für diese Lösungsvorschläge sicherzustellen, ist es von großer Bedeutung, dass der Kunde die Beratungsschritte nachvollziehen kann. Hiermit ist nicht gemeint, dass er den Systemalgorithmus verstehen muss. Vielmehr muss der Kunde das Gefühl haben, dass er aktiv auf das persönliche Gesprächsergebnis mit seinem Berater Einfluss nimmt. Der Weg von der Informationssammlung zur Lösungsfindung ist in den Beratungsoberflächen transparent darzustellen und für den Kunden in geeigneter Form aufzubereiten. Wurde damit der passende Lösungsvorschlag ermittelt, ist der Produktabschluss nur noch ein formaler Akt, der aus den gesetzlich notwendigen Bestandteilen, beispielsweise der Kundenunterschrift in digitaler Form, besteht.

Sicherlich nimmt die Relevanz der IT-Unterstützung in Zukunft weiter zu. Die persönliche Beratung wird hierdurch, vor allem bei komplexen Finanzdienstleistungen, nicht ersetzt. Das Gefühl, eine vertrauenswürdige Lösung für die eigene Situation erhalten zu haben, lässt sich auch künftig nicht ausschließlich durch einen standardisierten Beratungsprozess erzeugen. Die empathischen und fachlichen Fähigkeiten des Beraters werden Kunden weiterhin als Teil einer individuellen Beratung wahrnehmen. Der Dialog zur Informationsaufnahme und die Erklärung der passenden Lösungsvariante wird für viele Kunden ein entscheidendes Kaufkriterium bleiben. ■



Autoren: Simon Oberle (links) ist Senior Consultant im Bereich Digital Banking und Omnichannel bei Sopra Steria Consulting. Harald Brock (rechts) ist Multichannel-Experte und Herausgeber des Springer-Buches „Multi- und Omnichannel Management in Banken und Sparkassen“. harald.brock@think-bank.eu

