



Loyalität im Privatkundengeschäft: Erfolgsmodell Omnikanal

Kunden sind besonders loyal, wenn sie sowohl online als auch offline Bankgeschäfte tätigen. Doch bei höherwertigen Produkten zeigt die Treue zur Hausbank immer mehr ihre Grenzen.

Von **Dr. Markus Bergmann** und **Dr. Dirk Vater**

Dr. Markus Bergmann ist Partner bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Banken.
markus.bergmann@bain.com

Dr. Dirk Vater ist Partner bei Bain & Company in Frankfurt und leitet die Praxisgruppen Banken in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie Retail-Banking auf weltweiter Ebene.
dirk.vater@bain.com

Herausgeber Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt Pierre Deraëd, Marketing Director, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Marketing & Communications, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2015 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-02/15-2000

Executive Summary

Schritt für Schritt erholen sich Deutschlands Banken vom Vertrauensverlust der Jahre nach der globalen Finanzkrise. So verbesserte sich die messbare Loyalität 2014 um sechs Prozentpunkte auf plus zehn Prozent. Im Rahmen der jährlichen globalen Bain-Umfrage zeigten sich die mehr als 7.000 beteiligten deutschen Privatkunden vor allem mit den Leistungen der Direktbanken zufrieden. Doch auch traditionelle Institute spüren wieder Rückenwind. Bei den Großbanken stieg die entscheidende Kennzahl, der Net Promoter® Score (NPS®), im Vergleich zum Vorjahr um 14 Prozentpunkte auf minus zwei Prozent.

Neben der Servicequalität und der Gebühren fördert vor allem ein Faktor die Loyalität: die konsequente Einbindung digitaler Zugangswege. Wie in vielen anderen Ländern äußern sich auch in Deutschland Omnikanal-Nutzer besonders positiv. Der NPS liegt im Mittel bei plus 14 Prozent. Je häufiger die Kunden online und offline mit ihrer Bank interagieren, desto höher ist die messbare Loyalität. Die wirtschaftliche Bedeutung steigender NPS-Werte ist enorm. Denn besonders loyale Kunden, sogenannte Promotoren, erwerben der Umfrage zufolge mehr Produkte, bleiben einer Bank länger treu und empfehlen sie häufiger weiter.

Die vorliegende Studie zeigt aber auch die Grenzen der Loyalität zur Hausbank auf. Insbesondere bei höherwertigen Produkten haben viele Kunden im digitalen Zeitalter keine Scheu mehr, auf Institute mit besonders attraktiven Angeboten zuzugehen. Derzeit entfallen nur rund 50 Prozent des Neugeschäfts auf die jeweilige Hausbank. Häufig sind dies Basisprodukte wie Giro- und Sparkonten sowie Kreditkarten. Promotoren indes halten ihrem Institut auch bei der Baufinanzierung, im Wertpapiergeschäft und bei Versicherungen die Treue. Der Schlüssel für nachhaltig höhere Erträge im Privatkundengeschäft liegt damit in der systematischen Steigerung der Kundenzufriedenheit über alle Zugangswege hinweg. Eine wachsende Rolle spielt dabei das Mobile-Banking: Jüngere wie Ältere erledigen ihre Bankgeschäfte zunehmend per Smartphone oder Tablet. In 13 der 22 an der Umfrage beteiligten

Länder ist Mobile-Banking mittlerweile der meistgenutzte Zugangsweg für den Kunden.

Dies ist eine Zeitenwende für den Bankensektor. Auch in Deutschland stellen sich erste Institute der Herausforderung, ein kanalübergreifendes, durchgehend an Kundenbedürfnissen orientiertes Angebot zu schaffen. Bain sieht fünf zentrale Handlungsfelder:

- 1. Schaffung einzigartiger, digital gestützter Kundenerlebnisse.** Kreditinstitute sollten sich vom reinen Produktdenken lösen und stattdessen kanalübergreifende Konzepte erarbeiten, um Bankgeschäfte möglichst einfach und bequem zu gestalten.
- 2. Migration in ein Omnikanal-Vertriebsmodell:** Ein zeit- und ortsunabhängiges Banking hat massive Auswirkungen auf die Rolle der Filialen. Die Zukunft gehört einem „Hub & Spoke“-Modell mit Flagship- und Satelliten-Filialen.
- 3. Integration moderner Technologien in den Kern der Strategie.** Mit agiler Anwendungsentwicklung lässt sich die Einbindung neuer Kundenerlebnisse und Anwendungen forcieren.
- 4. Finanzierung der Investitionen.** Eine konsequente Fokussierung auf Digitalisierungsprojekte erfordert erhebliche Ressourcen. Effizienzsteigerungen durch Vereinfachung von Produkten, Prozessen und Strukturen sowie Repriorisierungen sind notwendig.
- 5. Dauerhafte Etablierung von Innovations- und Veränderungsprozessen.** Die bestehende Silostruktur aufzubrechen ist ebenso unerlässlich wie sich für externe Partner zu öffnen.

Nach und nach entsteht auf dieser Basis ein Geschäftsmodell, das den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden im digitalen Zeitalter entspricht und sie stärker an ihre Hausbank bindet. Dies wird es den Kreditinstituten besser als bisher ermöglichen, steigende Loyalitätswerte in steigende Erträge zu verwandeln.

Aufbruch in eine neue Ära: Mobile-Banking setzt sich weltweit durch

Immer mehr Privatkunden erledigen ihre Bankgeschäfte per Smartphone oder Tablet. Dennoch legt die Mehrzahl unverändert Wert auf persönliche oder telefonische Betreuung.

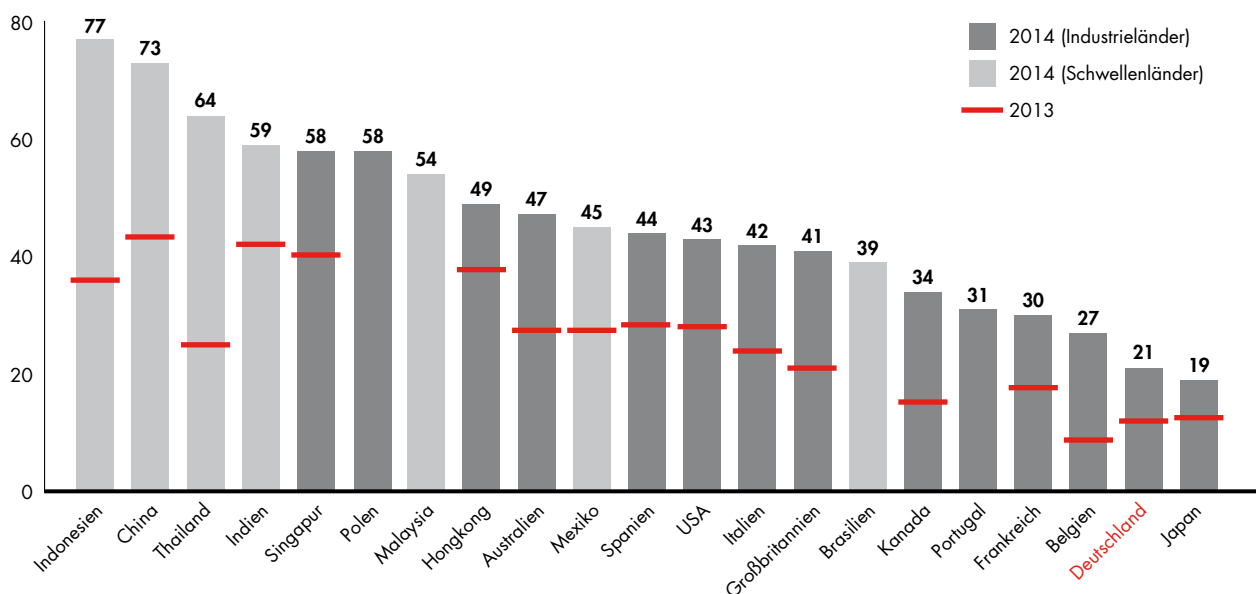
Im Jahr 2007 kam das erste iPhone auf den Markt, seit 2008 ist Android als Betriebssystem für Mobiltelefone verfügbar. Nun schickt sich die noch junge Technologie an, das traditionsreiche Bankgeschäft in seinen Grundfesten zu erschüttern. In 13 der 22 an der Studie beteiligten Länder ist Mobile-Banking bereits der meistgenutzte Zugangsweg für Interaktionen mit Finanzinstituten. Insgesamt beläuft sich der Anteil an allen Interaktionen weltweit derzeit auf 30 Prozent. Binnen eines einzigen Jahres stiegen die Nutzerzahlen mobiler Banken-Apps um 19 Prozentpunkte – und das über alle Altersgruppen und die meisten Märkte hinweg. Insbesondere in Schwellenländern wie Indonesien, Mexiko oder Thailand genießt Banking via Smartphone oder Tablet inzwischen enorme Popularität. So verwendeten

2014 73 Prozent der Chinesen innerhalb eines Quartals zumindest einmal eine App ihrer Bank. In reifen Märkten wie den USA oder Großbritannien liegt dieser Wert bei rund 40 Prozent (Abb. 1). Deutsche Bankkunden hingegen nutzen ihre mobilen Endgeräte weniger für die Interaktion als vielmehr für die Information.

Damit bleibt Deutschland vorerst noch ein Land des Online-, nicht des Mobile-Bankings. In keinem anderen Land ist der Anteil der via PC erledigten Interaktionen höher. In der Folge sucht rund die Hälfte der Bundesbürger keine einzige Filiale mehr auf. Auch weltweit ist die Entwicklung in Richtung Digitalisierung unaufhaltsam. In den meisten Ländern erfolgt heute mehr als die Hälfte aller Interaktionen online

Abbildung 1: Zahl der Mobile-Banking-Nutzer steigt weltweit deutlich an

Anteil der Befragten, die Mobile-Banking-Apps innerhalb eines Quartals nutzten (in Prozent)



Anm.: Daten von 2013 wurden nicht einbezogen, wo nicht vorhanden oder mit Daten von 2014 nicht vergleichbar
 Quelle: Bain/Research Now – Weltweite Kundenstudie 2014, Bain/Research Now und Bain/GMI – Weltweite Kundenstudie 2013

oder mobil. Das Jahr 2014 markiert dabei eine Zeitenwende. In der Vergangenheit haben Bankkunden vielerorts ihr Verhalten trotz des Vordringens neuer Technologien kaum verändert, lediglich häufiger ihren Kontostand überprüft oder ihr Depot überwacht. Nun aber verwenden sie Mobile-Banking zunehmend statt anderer Zugangswege. In den USA verzeichnete Online-Banking zwischen 2012 und 2014 bereits ein Minus von drei Prozentpunkten (Abb. 2).

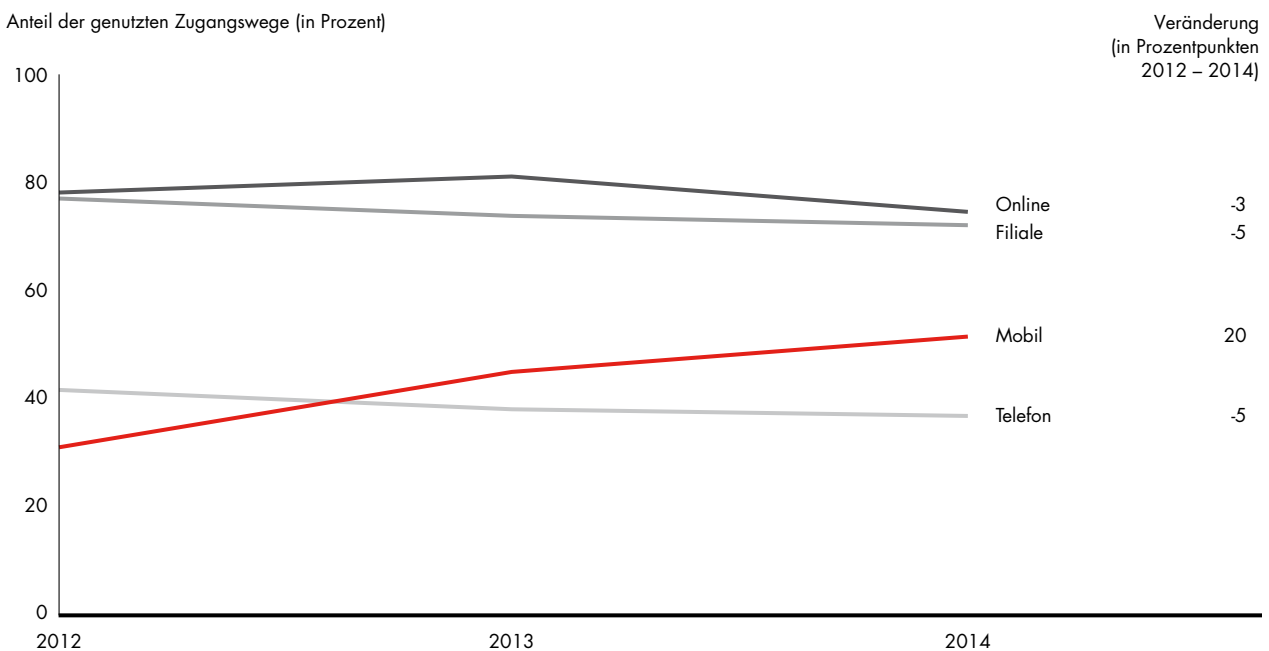
Weltweit interagieren 60 Prozent der Privatkunden sowohl über konventionelle als auch digitale Zugangswege.

Fast zwei Drittel der Kunden sind Omnikanal-Nutzer

Es ist jedoch ein Trugschluss, aus dem Popularitätsgewinn digitaler Zugangswege auf ein Aussterben der herkömmlichen Zugangswege zu schließen. Vielmehr interagieren weltweit 60 Prozent der Privatkunden sowohl über konventionelle als auch digitale Zugangswege. Sie wollen nicht auf das persönliche Gespräch und die Beratung in einer Filiale oder am Telefon verzichten. Zugleich aber möchten sie von den Vorteilen des digitalen Zeitalters profitieren und alltägliche Bankgeschäfte daheim oder unterwegs erledigen.

Genau diese Flexibilität wissen die Omnikanal-Nutzer zu schätzen. Ihre Loyalität übersteigt diejenige reiner Online- und Offlinekunden weltweit um 16 beziehungsweise 22 Prozentpunkte. Bain misst die Kundenzufriedenheit seit mehr als zehn Jahren branchen- und länderübergreifend mit dem Net Promoter® Score (NPS®). Diese Kennzahl ergibt sich aus den Antworten auf eine einzige Frage: „Auf einer Skala von null bis

Abbildung 2: Mobile-Banking beginnt andere Zugangswege zu ersetzen



Anm.: Angaben zu den Zugangswegen Online und Filiale beinhalten sowohl Transaktionen als auch Verkäufe und Service
 Quelle: Bain/Research Now – Weltweite Kundenstudie 2012-2014

Loyalität im Privatkundengeschäft: Erfolgsmodell Omnikanal

zehn, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Bank einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Dabei hat sich gezeigt, dass nur Werte von neun oder zehn für wirklich loyale Kunden stehen („Promotoren“), sieben und acht passiv Zufriedene sind und Bewertungen von sechs oder weniger als Kritiker eingestuft werden müssen. Wird der Anteil der Kritiker von dem der Promotoren subtrahiert, ergibt sich der NPS.

Einerseits liegt die Zukunft des Privatkundengeschäfts in einer intelligenten Verknüpfung sämtlicher verfügbarer Zugangswege, andererseits muss vor allem das Mobile-Banking ausgebaut werden.

Die Umfrage macht damit deutlich: Einerseits liegt die Zukunft des Privatkundengeschäfts in einer intelligenten Verknüpfung sämtlicher verfügbarer Zugangswege, andererseits muss vor allem das Mobile-Banking ausgebaut werden, um den Erwartungen der heutigen Kunden zu entsprechen. Viele Institute haben bereits entsprechende Initiativen ergriffen und ihr mobiles Angebot erweitert. Doch dessen ungeachtet gibt es in puncto Mobile-Banking noch ungenutzte Möglichkeiten für einen effektiveren Vertrieb. Gerade einmal 19 Prozent nutzen derzeit in den USA eine App, um sich über neue Angebote ihrer Bank zu informieren. Dagegen gehen 47 Prozent auf die Website, 37 Prozent suchen das persönliche Beratungsgespräch.

Messbare Kundenloyalität steigt weltweit

Unabhängig vom Vertriebs Erfolg leistet der Ausbau des mobilen Leistungsspektrums aber schon heute einen wichtigen Beitrag, um die Loyalität zu steigern. In vielen Ländern und bei zahlreichen Institutsgruppen verbesserte sich 2014 der NPS im Vergleich zu den Vorjahren. Noch liegen vielerorts kleinere, fokussierte Institute vorn. Doch die Universalbanken holen auf – mit einem breiten digitalen Angebot sowie überzeugender Qualität in der Beratung und persönlichen Betreuung.

Banking über alle Zugangswege: Was deutsche Kunden zufrieden macht

Omnikanal-Nutzer sind auch in Deutschland besonders loyale Kunden. Doch ihre Treue zur Hausbank hat Grenzen. Die Digitalisierung senkt die Hemmschwelle, hochwertige Produkte bei Wettbewerbern zu beziehen – die nächste Bank ist nur einen Klick entfernt.

Die Loyalität deutscher Privatkunden steigt wieder. Die entscheidende Kennzahl, der NPS, verbesserte sich binnen eines Jahres um sechs Prozentpunkte auf plus zehn Prozent. 2012 hatte dieser Wert noch bei minus 13 Prozent gelegen. Schritt für Schritt gelingt es den Kreditinstituten, den Vertrauensverlust nach der globalen Finanzkrise 2008/2009 zu überwinden. Vor allem Ältere und Besserverdienende zeigen sich mit den Leistungen ihrer Hausbank zufrieden. Deren NPS liegt bis zu fünf Prozentpunkte über dem Durchschnittswert.

Loyalität ist bei Direktbanken am höchsten

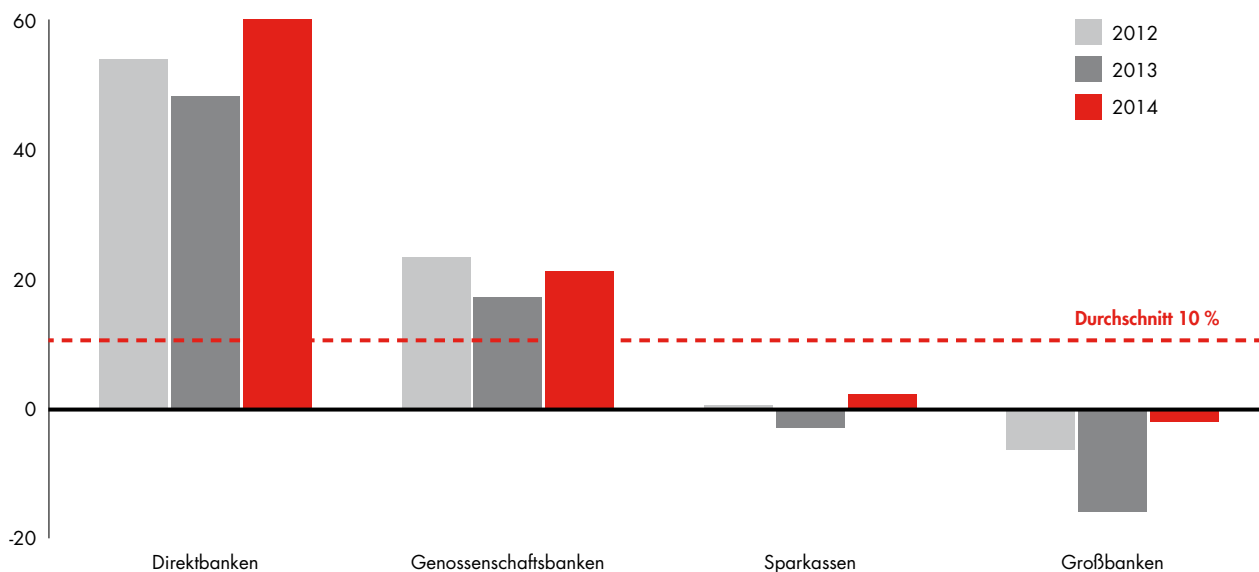
Wie in kaum einem anderen Land klaffen zwischen den einzelnen Banken in Deutschland allerdings Welten. Der NPS des besten Instituts liegt 81 Prozentpunkte

über dem des schwächsten Wettbewerbers. Wie in den Vorjahren verzeichnen vor allem die Direktbanken hohe Werte. In der Einzelauswertung liegt die DKB vor zwei weiteren Vertretern dieser Institutsgruppe.

Doch auch bei den Filialbanken ist ein Aufwärtstrend unverkennbar. Deren beste Vertreter, die Sparda-Banken, verfügen über einen NPS, der sich im Vergleich mit den Direktbanken sehen lassen kann. Generell aber hat sich die messbare Zufriedenheit bei Genossenschaftsbanken sowie Sparkassen gemessen am Vorjahr nur geringfügig verändert. Anders ist die Situation bei den Großbanken. Ihr NPS nahm innerhalb eines Jahres um 14 Prozentpunkte auf minus zwei Prozent zu (Abb. 3). Bei einzelnen Instituten überstieg die Zahl der Promotoren sogar bereits wieder die der Kritiker.

Abbildung 3: Großbanken holen bei der Kundenloyalität auf

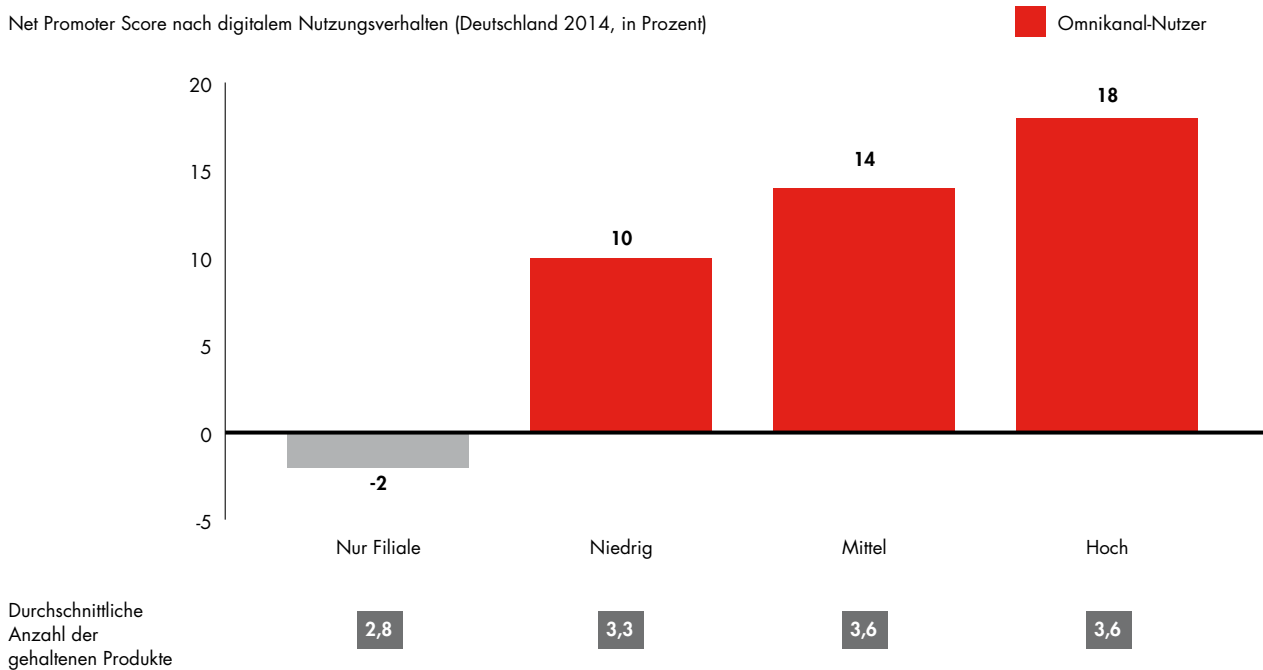
Net Promoter Score der Hausbank nach Bankenategorie (Deutschland, in Prozent)



Anm.: Nur in der Umfrage 2014 vertretene Banken aufgeführt

Quelle: Bain/Research Now – Weltweite Kundenstudie 2014 (Deutschland 2014 n = 7.249, 2013 n = 10.003, 2012 n = 9.461)

Abbildung 4: Omnikanal-Nutzer erweisen sich als besonders loyal



Quelle: Bain/Research Now – Weltweite Kundenstudie 2014 (Deutschland n=7.249)

Der wirtschaftliche Wert von Promotoren ist enorm. Er übersteigt denjenigen von kritisch eingestellten Kunden nach Bain-Schätzungen um das Zwei- bis Zweieinhalbfache. Denn besonders loyale Kunden erwerben mehr Produkte, bleiben ihrer Hausbank länger treu und empfehlen diese häufiger weiter als andere. 2014 erwarben beispielsweise 77 Prozent der Promotoren ein Produkt ihrer Hausbank, bei den Kritikern waren es lediglich 61 Prozent. Zugleich hielten Promotoren dort im Durchschnitt 3,5 Produkte, Kritiker kamen auf 2,5. Noch eklatanter sind die Unterschiede, wenn es um die Empfehlungsbereitschaft geht. 67 Prozent empfahlen ihr Institut im Jahr 2014 weiter, bei den Kritikern waren es gerade einmal neun Prozent.

Servicequalität und Omnikanal-Fähigkeit fördern Loyalität

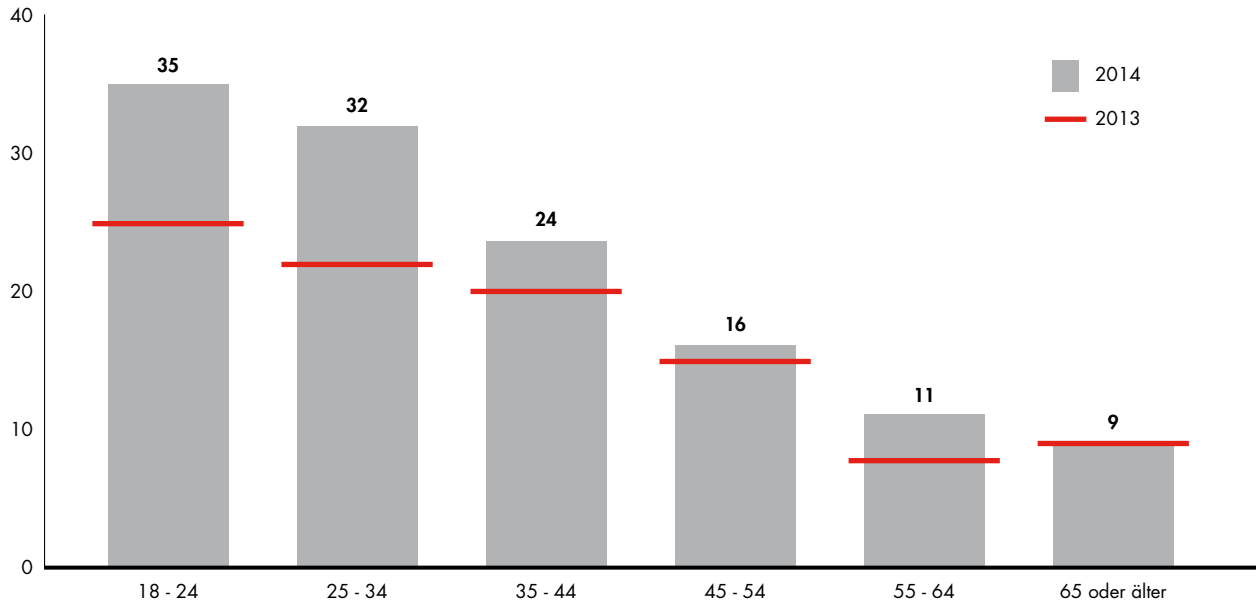
Ausschlaggebend für Empfehlungsbereitschaft und Loyalität sind der Umfrage zufolge vor allem die Servicequalität, die Gebühren und die Marke selbst. Dabei punkten Direktbanken insbesondere beim Thema

Preise, Filialbanken hingegen überzeugen durch Service auf allen Zugangswegen. Unabhängig vom Institutstyp dominiert bei den Kritikern vor allem ein Thema: Gebühren.

Über alle Kategorien hinweg gibt es mit dem Nutzerverhalten allerdings noch einen weiteren entscheidenden Faktor für Loyalität. Wie in vielen anderen Ländern erweisen sich auch in Deutschland Privatkunden als besonders loyal, die sowohl konventionelle als auch digitale Zugangswege zu ihrer Bank nutzen. Ihr NPS liegt im Mittel mit plus 14 Prozent deutlich über den Werten reiner Online- beziehungsweise Offlinekunden. Hinzu kommt: Je mehr Interaktionen ein Kunde durchführt, desto höher ist die Loyalität. Die höchsten Werte ergeben sich bei Kunden, die nahezu täglich mobil oder online auf ihr Konto zugreifen und darüber hinaus regelmäßig zum Geldautomaten gehen oder eine Filiale besuchen (Abb. 4).

Abbildung 5: Die Popularität von Mobile-Banking steigt bei allen Altersgruppen

Anteil der Befragten, die Mobile-/Tablet-Apps nutzen (Deutschland, in Prozent)



Quelle: Bain/Research Now – Weltweite Kundenstudie 2014 (Deutschland: n=7.249)

Eine zügige Digitalisierung ist aber nicht nur mit Blick auf diese Kundengruppe unverzichtbar. Vielmehr entspricht sie auch den Bedürfnissen und Erwartungen der meisten Kunden in der zweiten Dekade des 21. Jahrhunderts. Das gilt allen voran für die „Generation Y“ der nach 1980 Geborenen, die mit Handy und Smartphone aufgewachsen und dem Mobile-Banking gegenüber daher besonders aufgeschlossen ist. In der Bain-Umfrage erklärt bereits ein gutes Drittel der bis 24-Jährigen, dass sie die App ihres Anbieters verwenden. Doch auch bei Älteren nimmt die Tendenz zum Teil spürbar zu, Bankgeschäfte per Smartphone oder Tablet zu erledigen (Abb. 5).

Nur rund die Hälfte des Neugeschäfts entfällt auf die Hausbank

Wer den Wunsch der Kunden nach einem zeit- und ortsunabhängigen Zugriff auf sämtliche Bankdienstleistungen unerfüllt lässt, muss sich ein entscheidendes Risiko des digitalen Zeitalters vergegenwärtigen: Der nächste Anbieter ist immer nur einige Mausklicks

Der nächste Anbieter ist immer nur einige Mausklicks entfernt – die Autonomie der Kunden wächst.

entfernt – die Autonomie der Kunden wächst. Derzeit halten Deutschlands Privatkunden lediglich rund die Hälfte ihrer im Schnitt 6,5 Finanzprodukte bei ihrer Hausbank. Dabei handelt es sich mehrheitlich um Basisprodukte wie Giro- und Sparkonten sowie Kreditkarten. Ein ähnliches Bild ergibt sich, wird die Analyse auf die durchschnittlich 1,2 Produkte beschränkt, die innerhalb eines Jahres erworben werden. Lediglich die Hälfte stammt von der Hausbank und mehrheitlich handelt es sich hierbei um Basisprodukte.

Loyalität im Privatkundengeschäft: Erfolgsmodell Omnikanal

Bei höherwertigen Produkten wie Wertpapieren, Versicherungen oder Krediten verschaffen sich deutsche Bankkunden dagegen zunächst online einen umfassenden Überblick und wenden sich dann an das Institut mit dem attraktivsten Angebot. Und das gilt unabhängig von der Institutsgruppe. Kunden der Direktbanken haben keine Scheu, bei Versicherungen oder Krediten auf traditionelle Anbieter zuzugehen, und die Klientel der Großbanken investiert trotz deren Expertise bei Kapitalanlagen auch über andere Institute. Über alle Institutsgruppen hinweg ging 2014 jeder vierte Bankkunde in Deutschland „fremd“. Weltweit war es sogar rund ein Drittel.

Es gilt, die Loyalität der bestehenden Kunden systematisch zu steigern. Denn Promotoren halten und erwerben erheblich mehr Produkte von ihrer Hausbank als andere.

Höhere Loyalität stärkt Absatz höherwertiger Produkte

Eine noch detailliertere Auswertung der Umfrage macht deutlich, wie Kreditinstitute der gewachsenen Autonomie der Kunden begegnen und stärker von ihrer Rolle als Hausbank profitieren können. Es gilt, die Loyalität der bestehenden Kunden systematisch zu steigern. Denn Promotoren halten und erwerben erheblich mehr Produkte von ihrer Hausbank als andere – und dies über das gesamte Leistungsspektrum hinweg. So schlossen 68 Prozent 2014 eine Baufinanzierung beim Institut ihrer Wahl ab. Bei Kritikern beläuft sich dieser Anteil auf 36 Prozent. 67 Prozent der Promotoren erwarben darüber hinaus Wertpapiere bei ihrer Hausbank, 58 Prozent entschieden sich für deren Konsumentenkredit, 50 Prozent für den Abschluss einer Lebensversicherung. Die Werte der Kritiker dagegen lagen zum Teil nicht einmal halb so hoch. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Beantwortung der Frage, welche Produkte Privatkunden bei ihrer Hausbank halten.

Gerade bei höherwertigen Produkten wie Lebensversicherungen und Wertpapieren ergeben sich bei Promotoren teilweise doppelt so hohe Werte wie bei Kritikern. Wer rundherum zufrieden ist, verwendet offenkundig erheblich weniger Zeit und Ressourcen darauf, mögliche Alternativen aufzuspüren.

Der NPS steigt folgerichtig mit der Zahl der Produkte. Mit plus 32 Prozent liegt die Kennzahl bei denjenigen Kunden am höchsten, die sechs Produkte oder mehr bei ihrer Hausbank halten. Der entsprechende Anteil an ihrem Gesamtbudget für Finanzen ist mit 64 Prozent so hoch wie bei keiner anderen Gruppe.

Ausbau der Omnikanal-Fähigkeit ist Schlüssel für höhere Kundenloyalität

Die Schlüssel zu einer systematischen Steigerung der Kundenloyalität halten die Banken damit selbst in der Hand. Dies meint einen zügigen Ausbau des digitalen Angebots und insbesondere des Mobile-Bankings, dessen Verzahnung im Sinne des Omnikanal-Ansatzes und eine kanalübergreifende Topqualität in allen Geschäftsbereichen. Gerade den filialisierten Universalbanken muss bewusst sein, dass sie bei jedem einzelnen Produkt und jeder einzelnen Dienstleistung mit den jeweils besten Spezialisten auf diesem Gebiet konkurrieren – und dass ihre Kunden im digitalen Zeitalter keinerlei Scheu haben, mit diesen zusammenzuarbeiten. Promotoren indes vertrauen ihrer Hausbank und erlauben es ihr damit, auch höherwertige Produkte zu verkaufen.

Von anderen Branchen lernen: Schritt für Schritt hin zum Omnikanal

Im digitalen Zeitalter stoßen herkömmliche Geschäftsmodelle an ihre Grenzen. Gefragt sind konsequente Kundenorientierung und eine dauerhafte Etablierung von Innovations- und Veränderungsprozessen.

Im Omnikanal liegt die Zukunft des Privatkundengeschäfts. Doch die dafür erforderliche nahtlose Verknüpfung digitaler und konventioneller Angebote stellt die Banken vor enorme Herausforderungen. Schließlich geht es darum, ein über Jahrzehnte gewachsenes Geschäftsmodell samt seiner Filialen mit modernen digitalen Ansätzen zu verzahnen. Nur so lässt sich ein Angebot aus einem Guss schaffen, bei dem der Kunde selbst entscheidet, wann er wie mit seiner Bank interagiert. Noch existierende Silostrukturen sind hierbei ebenso fehl am Platz wie langwierige Entscheidungsprozesse.

Bei der anstehenden Transformation muss die Kreditwirtschaft nicht bei null anfangen. Sie kann vielmehr von den Erfahrungen anderer Branchen profitieren, die sich bereits mit den Herausforderungen der Digitalisierung auseinandersetzen mussten. Allen voran gilt dies für den Einzelhandel, der schon seit der Jahrtausendwende mit dem Siegeszug des E-Commerce zu kämpfen hat. Die US-Kaufhauskette Macy's beispielsweise betrachtet mittlerweile ihre Filialen in erster Linie als Omnikanal-Standorte. Entsprechend werden bei der grundlegenden Renovierung ihres Flagship-Stores am Herald Square in New York zahlreiche digitale Innovationen integriert. Interaktive Wegweiser zählen dazu ebenso wie digitale Beschilderungen und Werbetafeln. Flächendeckend kommt die RFID-Technologie zum Einsatz, um Kunden passgenau Hinweise geben zu können, Angebote zu präsentieren und die Orientierung zu erleichtern. Ein eigener Chief Omnichannel Officer koordiniert sämtliche Online- und Offlineaktivitäten und ist zugleich für die IT, die Logistik und alle damit verbundenen Funktionen verantwortlich.

Nicht zuletzt Hightechriese Apple hat erkannt, dass es die Omnikanal-Fähigkeit zu stärken gilt. Das Unternehmen erregte weltweit Aufsehen, als es der bisherigen Chefin der Modemarke Burberry, Angela Ahrendts, und damit einer ausgewiesenen Handlungsexpertin die Verantwortung für das weltweite Filialnetz und den Online-

Shop übertrug. Ihre Aufgabe ist die Verknüpfung sämtlicher Online- und Offlinedistributionswege sowie die Schaffung eines Omnikanal-Angebots aus einem Guss.

Auch innerhalb der Bankenwelt gibt es erste Häuser, die die bestehenden organisatorischen und kulturellen Hürden überwinden und sich der Herausforderung stellen, ein kanalübergreifendes, durchgängig an den Kundenbedürfnissen orientiertes Angebot zu schaffen. In der Regel gibt es fünf zentrale Handlungsfelder:

1. Schaffung einzigartiger, digital gestützter Kundenerlebnisse

Kunden wollen Immobilien oder ein Auto kaufen, Rechnungen begleichen oder schnell wissen, wie viel Geld sich auf ihrem Konto befindet. Kundenzentrierte Kreditinstitute stellen diese Bedürfnisse in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen und denken in Kundenerlebnissen, die das tägliche Bankgeschäft einfacher, bequemer und ansprechender machen. Im Fall einer Baufinanzierung bedeutet dies: Eine Bank wird nicht erst dann aktiv, wenn das Haus bereits gefunden ist. Vielmehr werden die Kunden vom ersten Tag der Eigenheimsuche an begleitet. Dabei bietet die Bank je nach Bedarf digitale Informationen oder persönliche Beratung an.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Schaffung eines digital gestützten, einzigartigen Kundenerlebnisses.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Schaffung eines digital gestützten, einzigartigen Kundenerlebnisses – und zwar für jeden Anlass bzw. jedes Produkt. Vorreiter konzentrieren sich oft zuerst auf häufige Interaktionen.

Dazu zählt die Abfrage von Kontendaten ebenso wie der Zugang zu Bargeld. Eine südkoreanische Bank ermöglicht es beispielsweise, Geld per Smartphone am Automaten abzuheben. Auch können Eltern ihren Kindern Geld über ihre Handys schicken. Nehmen sich Banken solch komplexer Themen an, ist es hilfreich, in einem organisationsübergreifenden Team innovative Lösungen in Form eines Drehbuchs zu entwickeln, das Schritt für Schritt aufzeigt, wie der Kunde die entsprechende Thematik möglichst leicht und intuitiv handhaben kann. Oftmals kommen hierbei digitale Zugangswege zum Einsatz. Doch wo es erforderlich ist, sind auch Filialen und Callcenter von Bedeutung. Genau dies zeichnet den Omnikanal-Ansatz aus: Kreditinstitute nutzen alle denkbaren Zugangswege, um ein überzeugendes Kundenerlebnis zu schaffen und so die Loyalität ihrer Kunden zu stärken.

Die zunehmende Digitalisierung hat massive Auswirkungen auf die Rolle der Filialen.

2. Migration in ein Omnikanal-Vertriebsmodell

Ein zeit- und ortsunabhängiges Banking hat massive Auswirkungen auf die Rolle der Filialen. Die Zahl der von Mitarbeitern abgewickelten Transaktionen sinkt derzeit jährlich um 10 bis 15 Prozent. In einer Bain-Umfrage des Jahres 2014 erklärten 75 bis 80 Prozent der Banken, dass sie einen Umbau ihres Filialnetzes planen. Mittelfristig rechneten einige mit einer Reduzierung der Standorte um mindestens 30 Prozent.

Um die Effizienz des Filialnetzes in der Omnikanal-Welt zu erhöhen, setzen viele Banken auf die schrittweise Einführung eines „Hub & Spoke“-Modells mit Flagship- und Satelliten-Filialen. Neben Beratungsbüros treten kleine, an Einzelhandelskonzepte angelehnte Filialen mit direkter Verbindung zu einer Flagship-Filiale. Zugleich verschieben sich die Tätigkeitsschwerpunkte vor Ort zugunsten der Beratung. Bis zu 75 Prozent der

Banken wollen die Zahl ihrer Kundenberater aufstocken. Routinetransaktionen wandern dagegen zunehmend in digitale Zugangswege ab. Callcenter entwickeln sich in der Folge zu Kundenservicezentren, die auch Videochats, Co-Browsing und andere digitale Funktionen nutzen.

3. Integration moderner Technologien in den Kern der Strategie

Ein über alle Zugangswege hinweg konsistentes Kundenerlebnis bedingt einen grundlegenden Umbau der bestehenden IT-Infrastruktur. Da diese in der Regel hierarchisch und sehr komplex ist, stößt sie bei der Umsetzung solcher Erlebnisse schnell an ihre Grenzen. Vorreiter setzen daher auf agile und damit flexible und kleinteilige Prozesse in der Anwendungsentwicklung statt auf die herkömmliche Arbeit an umfassenden Releases. Dies erhöht die Flexibilität und erlaubt eine schnelle Anpassung von Funktionalitäten.

Der verstärkte Einsatz agiler Anwendungsentwicklung ist nur ein Baustein bei der notwendigen Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur. Entscheidend für die Omnikanal-Fähigkeit einer Bank ist, dass die IT folgende drei Anforderungen reibungslos erfüllt: zum einen eine zentrale Speicherung der Kundendaten, um jederzeit einen vollständigen Überblick zu haben, zum anderen die Sichtbarkeit aller relevanten Aspekte einer Kundenbeziehung für jeden kontaktierten Mitarbeiter und schließlich eine All-in-One-Verarbeitung neuer Daten in Echtzeit. Es bedarf in der Regel eines erheblichen Aufwands an Geld und Zeit, um diese Anforderungen in vollem Umfang erfüllen und so ein kanalübergreifendes überzeugendes Kundenerlebnis schaffen zu können. In der Praxis hat sich eine schrittweise Umstellung bewährt. Diese macht es zudem möglich, fortwährend weitere Innovationen ohne Zeitverzug zu integrieren.

4. Finanzierung der Investitionen

Der Umbau der IT-Infrastruktur und des Filialnetzes sowie die Schaffung überzeugender Kundenerlebnisse sind mit erheblichen Investitionen verbunden. Dank der Digitalisierung können Banken einen Teil der Mittel durch eine Vereinfachung von Produkten, Prozessen

und Strukturen freisetzen. Auch die Migration einfacher Transaktionen in digitale Zugangswege ermöglicht Einsparungen. Weitere Hebel sind Prozessautomatisierung, eine Optimierung der Prozesse im Vertrieb sowie eine Reorganisation des Filialnetzes.

Hinzu kommt ein weiterer wichtiger Faktor: die Ausrichtung sämtlicher Investitionen auf die Zukunftsvision der Bank und die Gewährleistung ihrer Omnikanal-Fähigkeit. Durch eine konsequente Priorisierung konnte beispielsweise eine europäische Bank 120 Millionen Euro pro Jahr einsparen, die dann für Investitionen in die digitale Zukunft zur Verfügung standen. Dies setzt allerdings voraus, dass die Banken die entsprechenden Kosten erfasst haben – im Jahr 2014 hatte diese Vorarbeiten nicht einmal jede zweite Bank erledigt.

5. Dauerhafte Etablierung von Innovations- und Veränderungsprozessen

Die skizzierten Veränderungen bedingen eine Neuausrichtung der Organisation von Banken. Im Mittelpunkt steht die Überwindung bestehender Organisationsgrenzen und -silos. Noch bündeln viele Banken das digitale Geschäft in selbstständigen Einheiten und konterkarieren damit ihre Bemühungen um kanalübergreifende Kundenerlebnisse. Ein Umbau dieser Strukturen, eine eindeutigere Ausrichtung der Mitarbeiter im Kundenkontakt auf den Vertrieb und die Beratung sowie ein konsequentes Change Management sind unerlässlich.

Das hohe Veränderungstempo im digitalen Zeitalter erfordert darüber hinaus eine Öffnung für das Know-how Dritter. Erste Banken kooperieren bereits mit externen Partnern bei Schlüsselfunktionen wie Kundenerlebnis, Sicherheit und mobilen Apps. Einige Institute haben zudem eigenständige Venture-Einheiten und Innovationslabors aufgebaut, die externe Angebote prüfen und mögliche Partnerschaften sondieren. Die Motivation ist klar: Digitale Innovationen machen neue, oft unkonventionelle Ansätze sowie entsprechende Strukturen und Mitarbeiter nötig. Diese Mitarbeiter gilt es zu gewinnen, auch wenn oder gerade weil dadurch die traditionelle Unternehmenskultur in Frage gestellt wird.

Schritt für Schritt entsteht ein Geschäftsmodell, das den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden im digitalen Zeitalter entspricht.

Omnikanal-Fähigkeit schafft Basis für hohe Kundenloyalität

Schritt für Schritt entsteht auf dieser Basis ein Geschäftsmodell, das den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden im digitalen Zeitalter entspricht. Sie können zu jeder Zeit und an jedem Ort mit ihrer Bank interagieren und erhalten dabei auf allen Zugangswegen Zugriff auf sämtliche relevanten Informationen. Diese Omnikanal-Fähigkeit erhöht die Kundenzufriedenheit und schafft eine gute Grundlage, um mit Topqualität sowie modernster Technologie in allen Zugangswegen der Bank zu überzeugen und Kunden langfristig zu binden. Und je höher die Loyalität der Kunden ist, desto größer ist die Chance, als Hausbank das Cross Selling zu erhöhen und auch höherwertige Produkte zu verkaufen.

Über die Studie

Bain & Company ermittelt weltweit einmal jährlich die Loyalität von Bankkunden im Privatkundengeschäft. Die Umfrage erstreckt sich auf alle wichtigen Institutsgruppen – Privat- und Direktbanken zählen ebenso dazu wie Genossenschaften und Sparkassen. Aussagen zu Einzelinstituten in Europa und Nordamerika werden nur getroffen, wenn mehr als 200 Antworten vorliegen. Für die aktuelle Studie wurden weltweit rund 83.000 Kunden in 22 Ländern befragt, darunter 7.249 in Deutschland. Die weiteren Länder sind Australien, Belgien, Brasilien, China, Frankreich, Großbritannien, Hongkong, Indien, Indonesien, Italien, Japan, Kanada, Malaysia, Mexiko, Polen, Portugal, Singapur, Spanien, Südkorea, Thailand und die USA. Die Umfrage erfasst die Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Hausbank, ihre Produktnutzung und die für die jeweiligen Transaktionen verwendeten Zugangswege. Auf Anfrage lassen sich Auswertungen für einzelne Länder und Institutsgruppen erstellen. Die hohe Grundgesamtheit der Befragten und die international einheitliche Fragenstruktur ermöglichen zudem einen Überblick über aktuelle Entwicklungen im globalen Retail-Banking-Markt.

Über Bain & Company

Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen zufriedener Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



Google Play Store



iTunes Store

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT
HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE
MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • ROME
SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D.C. • ZÜRICH