



Loyalität im Privatkundengeschäft: Banken machen mobil

Immer mehr Kunden erledigen ihre Bankgeschäfte via Smartphone und Tablet.
Mit vier Hebeln gelingt die Transformation zum Omnikanal.

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, Marketingdirektor, Tel. +49 89 5123 1330
Leila Kunstmann-Seik, Pressesprecherin, Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung ad Borsche GmbH, München

Druck Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2016 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-07/16-1800

Executive Summary

Der weltweite Siegeszug des Mobile-Banking hat sich auch 2015 fortgesetzt. Dies ergab die jährliche Bain-Befragung von rund 115.000 Bankkunden in 17 Ländern. In Deutschland beläuft sich der Anteil mobiler Interaktionen mittlerweile auf gut 20 Prozent. Und über keinen anderen Kanal äußern sich Befragte so positiv wie über mobile Websites und Apps ihrer Bank. Zugleich entwickelt sich das Banking per Smartphone oder Tablet Schritt für Schritt zu einem vollwertigen Vertriebskanal. In den Niederlanden etwa entfallen bereits knapp 60 Prozent aller Produktkäufe und Servicethemen auf mobile Kanäle.

Rund 40 Prozent der Deutschen sind Omnikanal-Nutzer

Ein überzeugender mobiler Auftritt allein bringt Kontoinhaber jedoch nicht dazu, mehr Produkte zu erwerben oder ihre Bank positiver zu beurteilen. Vielmehr stehen rein digital agierende Bankkunden ihrem Institut eher kritisch gegenüber. Eine mit dem Net Promoter® Score (NPS®) messbar hohe Loyalität weisen der Befragung zufolge vor allem Omnikanal-Nutzer aus – in Deutschland sind dies bereits gut 40 Prozent aller Kunden. Ihre Zufriedenheit zahlt sich aus. Über alle Nutzerprofile und Altersgruppen hinweg hängen hohe NPS-Werte eng mit der Zahl der erworbenen Produkte sowie der Kundenbindung zusammen.

Wenn Filialbanken auf allen Kanälen überzeugen, haben sie demzufolge durchaus gute Chancen, gegen Direktbanken und branchenfremde Angreifer zu bestehen. Noch liegt viel Arbeit vor ihnen: Je häufiger Bankkunden derzeit mit einer Filiale in Berührung kommen, desto größer ist ihre Wechselbereitschaft. In Deutschland haben bei den NPS-Werten nicht zuletzt deshalb die ING-DiBa und die DKB noch die Nase vorn. In zahlreichen Ländern beginnt sich indes die Lücke zwischen Direkt- und Filialbanken beim NPS zu schließen. Die vorliegende Studie zeigt vier Hebel, mit denen auch deutsche Banken kanalübergreifend gewinnen können:

1. **Verbesserter Kundenservice.** Je intuitiver und einfacher Online- und Mobile-Banking funktionieren, desto eher kommt es zu der gewünschten Verlagerung von Routinetransaktionen in digitale Kanäle. Insbesondere die Filialen erhalten so mehr Raum, um im persönlichen Gespräch und bei komplexen Produkten zu überzeugen.
2. **Digitalisierung von Vertrieb und Beratung.** Das Ziel ist eine durchgängig digitalisierte Kundenreise im Vertriebs- und Beratungsprozess. Dies erfordert den Einsatz neuer Technologien wie Videoauthentifizierung sowie eine Umgestaltung interner Prozesse.
3. **Schärfere Positionierung der Filialen.** Nach dem Umbau hin zu einem Hub-and-Spoke-Netz übernehmen Filialen vorrangig fünf Funktionen: Branding, Beratung bei komplexen Produkten, Mobilisierung für die digitale Welt, persönliche Unterstützung vor Ort und Pflege der Kundenbeziehung.
4. **Innovative Methoden für die Transformation.** Mit dem sogenannten Hot-House-Ansatz können Banken in ausgewählten Filialen innovative Konzepte entwickeln und direkt auf ihre Anwendbarkeit hin testen. Für den anstehenden Transformationsprozess sind zudem der Einsatz agiler Methoden und ein breit angelegtes, konsequent durchgeführtes Change-Management-Programm notwendig.

Setzen Filialbanken alle vier Hebel richtig an, können sie zügig Fortschritte auf ihrem Weg hin zum Omnikanal machen. Den Anteil mobiler Kanäle an den Produktabschlüssen auf 30 bis 50 Prozent zu steigern, ist ebenso möglich, wie die Kosten von Filialen und Callcentern um 30 bis 50 Prozent zu senken. Auch wenn die Zahl der Filialen hierbei deutlich zurückgeht, bleiben sie integraler Bestandteil eines jeden Omnikanal-Konzepts. Sie tragen entscheidend zu einer hohen Kundenloyalität bei und erlauben es den Banken, sich sichtbar von der Konkurrenz abzuheben. Mit Mobile-Banking allein lässt sich der Wettbewerb im digitalen Zeitalter nicht gewinnen – mit intelligenten Omnikanal-Konzepten schon.

Weltweiter Siegeszug: Mobile-Banking auf dem Vormarsch

Unabhängig von Alter und Nationalität erledigen immer mehr Menschen weltweit ihre Bankgeschäfte per Smartphone oder Tablet.

Gerade jüngere Menschen könnten sich rund um den Globus eher mit dem Verlust ihres Portemonnaies abfinden als mit dem ihres Smartphones (Abb. 1). Während die über 55-Jährigen zumindest in manchen Industrieländern noch am Geldbeutel festhalten, gilt bereits in zahlreichen Schwellenländern, aber auch in Spanien und Frankreich: Mobile first. Dieses Ergebnis der weltweiten Bain-Befragung von rund 115.000 privaten Bankkunden in 17 Ländern ist ein Weckruf für die Finanzbranche. Denn noch befinden sich viele ihrer Produkte, so beispielsweise die EC- und die Kreditkarte, im Portemonnaie und nicht in digitaler Form auf dem Smartphone.

In Deutschland ist der Anteil mobiler Interaktionen von Kunden mit ihrer Hausbank innerhalb von nur drei Jahren von nahezu null auf gut 20 Prozent gestiegen.

Mobile-Banking verdrängt Online-Banking

Die Bedeutung von Smartphone und Tablet wächst im Retail-Banking unaufhörlich. In Deutschland ist der Anteil mobiler Interaktionen von Kunden mit ihrer Hausbank innerhalb von nur drei Jahren von nahezu null auf gut 20 Prozent gestiegen. In anderen Ländern ergibt sich ein ähnliches Bild. Leidtragende sind jedoch nicht so sehr die Filialen und Callcenter. Betroffen ist vor allem das Online-Banking. Dessen Anteil an den Interaktionen fiel in Deutschland zwischen 2012 und 2015 um 11 Prozentpunkte (Abb. 2).

Speziell die junge Generation nutzt die Schaltzentrale Smartphone und Tablet zunehmend auch für ihre Bankgeschäfte. In Deutschland gilt dies mittlerweile für über 60 Prozent der 18- bis 24-Jährigen. Das ist ein Anstieg um 15 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Doch auch bei den über 55-Jährigen steigen die Nutzerzahlen im zweistelligen Bereich. Leicht bedienbare Apps verdrängen hierzulande ebenso wie in anderen Ländern mobile Websites. In Vorreiterländern wie den Niederlanden und Südkorea nutzen Kontobesitzer im Durchschnitt bereits mehrfach in der Woche die App ihrer Hausbank.

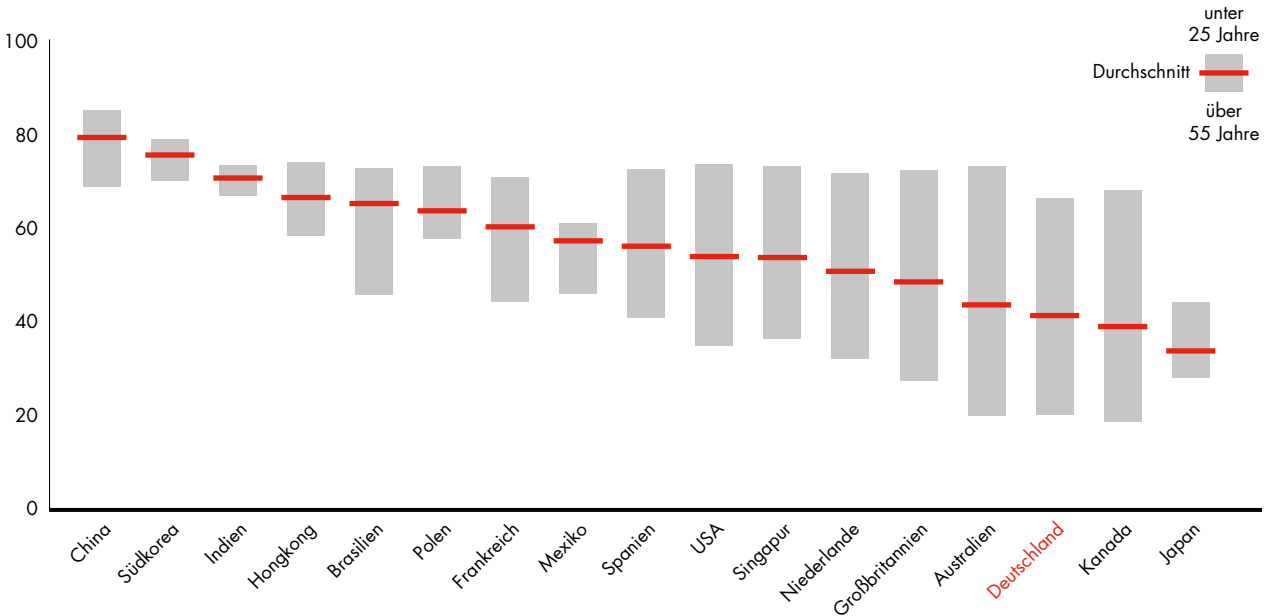
Mobile-Banking reift zum Vertriebskanal

Die Niederlande zählen auch bei einem weiteren Thema zu den Vorreitern. Mobile-Banking ist dort nicht länger nur ein Werkzeug für Routinetransaktionen. Tatsächlich entfallen schon knapp 60 Prozent aller Produktkäufe und Servicethemen auf mobile Kanäle. Während sich das Smartphone als ideales Tool für einfache Transaktionen und Services erweist, erlaubt das größere Tablet-Format selbst den Abschluss komplexerer Kreditverträge. In Deutschland ist der Anteil mobiler Kanäle im Vertrieb derzeit noch nicht einmal halb so hoch wie in den Niederlanden. Wenn es hierzulande zum Abschluss kommt, betrifft dies vor allem einfache Anlageprodukte sowie Giro- und Sparkonten. Doch der Trend ist eindeutig: Mobile-Banking setzt sich durch. Dies zwingt jedes Kreditinstitut, sich in diesem Kanal zu positionieren und das Angebot zügig auszubauen.

Loyalität im Privatkundengeschäft: Banken machen mobil

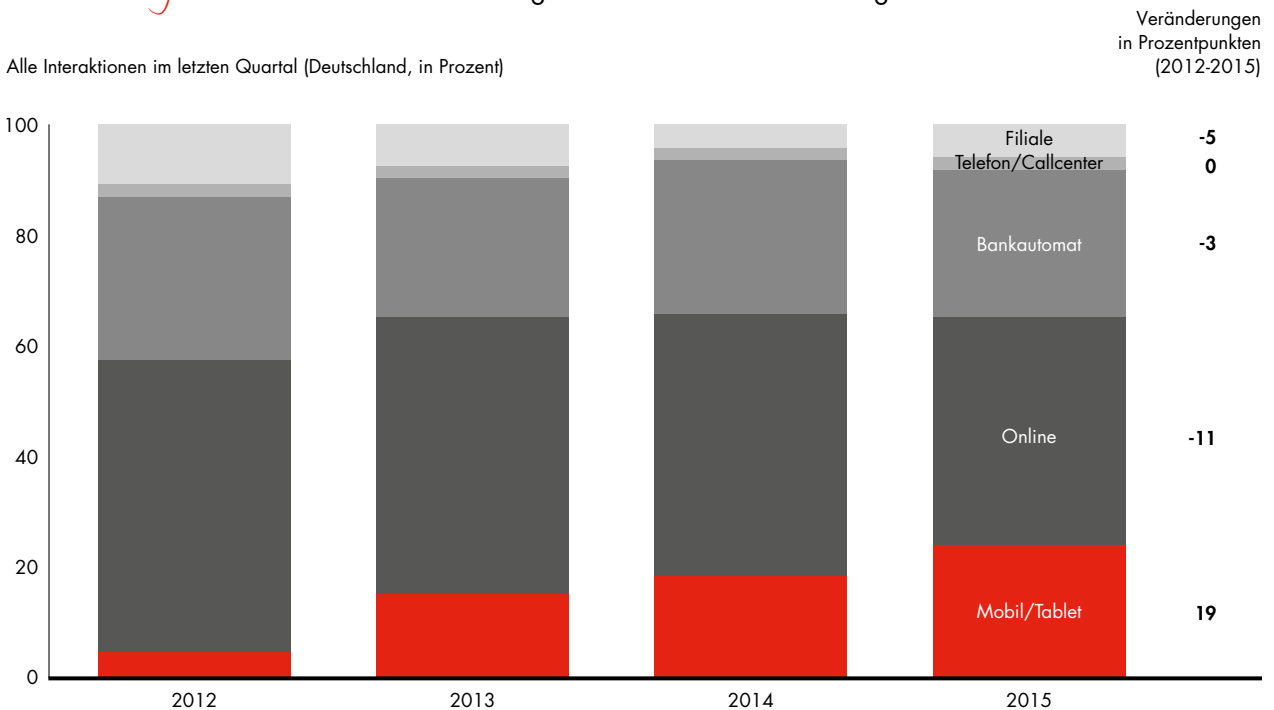
Abbildung 1: Die Mehrzahl der Bankkunden würde ihr Smartphone mehr als ihr Portemonnaie vermissen

Wäre der Verlust Ihres Smartphones schlimmer als der Ihres Portemonnaies?
Anteil der Antworten (in Prozent)



Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2015

Abbildung 2: Anteil von Mobile-Banking an Kundeninteraktionen steigt weiter



Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2012-2015

Auf allen Kanälen überzeugend: Was Kunden wirklich begeistert

Mobile-Banking allein reicht nicht aus. Besonders zufriedene Kunden nutzen verschiedene Zugangswege zu ihrer Bank. Dem Omnikanal gehört die Zukunft.

Mobile-Banking begeistert. Auf diesen kurzen Nenner lässt sich ein weiteres zentrales Ergebnis der aktuellen Bain-Befragung bringen. Egal ob in Deutschland (Abb. 3), den USA oder Südkorea: Über keinen anderen Kanal äußern sich die Befragten derart positiv. Eine gut funktionierende, einfach handhabbare App sowie entsprechende mobile Websites erweisen sich weltweit als entscheidender Wettbewerbsvorteil im digitalen Zeitalter.

Eine gelungene App allein ist für deutsche Bankkunden allerdings noch lange kein Anreiz, mehr Produkte zu erwerben oder das eigene Institut besonders positiv zu bewerten. Vielmehr stehen Kontobesitzer, die ausschließlich digitale Kanäle nutzen, ihrer Bank eher kritisch gegenüber. Ganz anders ist die Situation bei Omnikanal-Nutzern – und dies sind mittlerweile gut 40 Prozent aller Kunden (Abb. 4).

Eine gut funktionierende, einfach handhabbare App sowie entsprechende mobile Websites erweisen sich weltweit als entscheidender Wettbewerbsvorteil im digitalen Zeitalter.

Omnikanal-Kunden sind besonders zufriedene Kunden

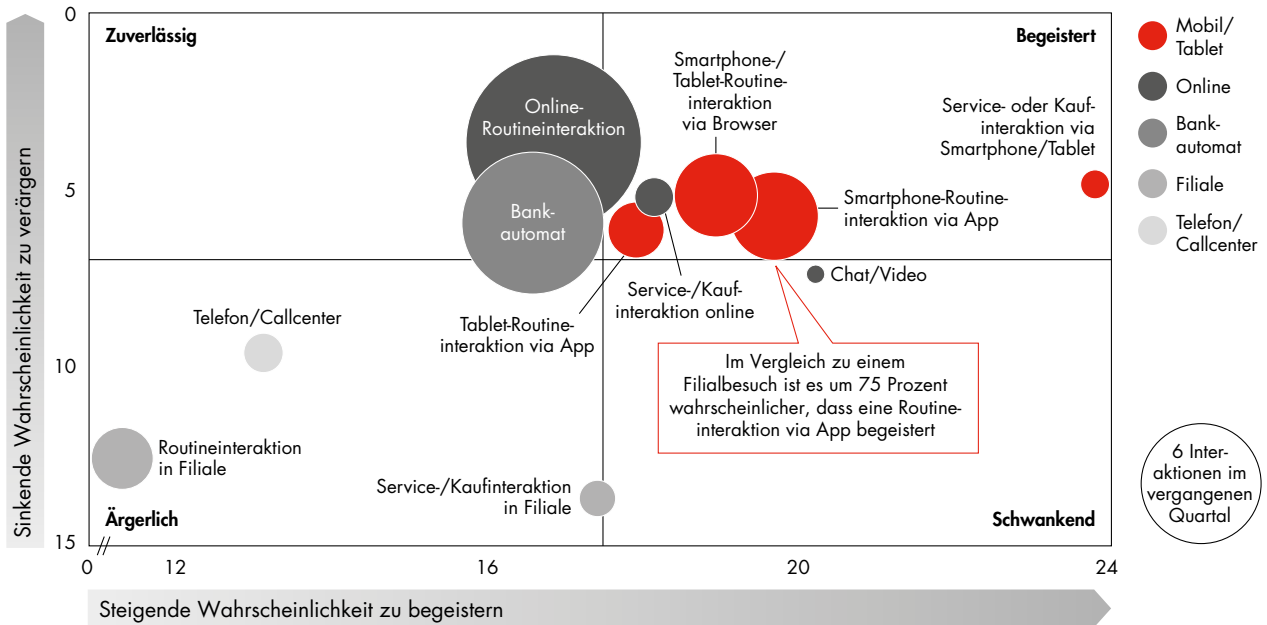
Die Zufriedenheit von Kunden misst Bain seit mehr als zehn Jahren branchen- und länderübergreifend mit dem Net Promoter® Score (NPS®). Bei Omnikanal-Nutzern mit einer hohen Interaktionsfrequenz liegt dieser im Durchschnitt der deutschen Banken bei plus 12 Prozent. Selbst bei niedriger Frequenz bleibt er

mit plus 3 Prozent positiv. Anders ist das Bild bei Kunden, die entweder ausschließlich digitale oder herkömmliche Kanäle nutzen. Der NPS erreicht hier im Durchschnitt nur minus 14 Prozent. Auch wenn der Besuch in einer Filiale seltener wird, kann dieser im Zusammenspiel mit einer umfassenden digitalen Präsenz offensichtlich eine ganz andere Wirkung erzielen und die Bindung stärken. Nur das Miteinander der beiden wichtigsten Standbeine einer modernen Filialbank macht es möglich, dem Bedürfnis der Kunden sowohl nach hoher Benutzerfreundlichkeit bei Routinetransaktionen als auch nach persönlicher Beratung bei komplexen Themen gerecht zu werden.

Der eklatante Unterschied zwischen Omnikanal-Nutzern und anderen Kunden hat unmittelbare wirtschaftliche Folgen. Denn mehr als ein Viertel der Omnikanal-Kunden erklärte im Rahmen der Befragung, dass zumindest ein Produkt im letzten Quartal erworben wurde. Bei rein digitalen Nutzern beläuft sich dieser Anteil auf 17 Prozent, bei Kunden, die ausschließlich die Filiale aufsuchen, lediglich auf 11 Prozent. Über alle Nutzerprofile, Länder und Altersgruppen hinweg hängen hohe NPS-Werte eng mit der Zahl der erworbenen Produkte, den damit verbundenen Erträgen sowie der Kundenbindung zusammen. Gerade bei der Loyalität kommt dem mobilen Kanal entscheidende Bedeutung zu. Denn je größer die Zahl der mobilen Interaktionen ist, desto geringer ist die Wechselbereitschaft. Anders stellt sich das Bild in den Filialen dar: Je häufiger Kunden mit einer Filiale in Berührung kommen, desto größer ist die Wechselbereitschaft. Der Handlungsdruck ist unverkennbar.

Abbildung 3: Welche Kanäle deutsche Bankkunden begeistern

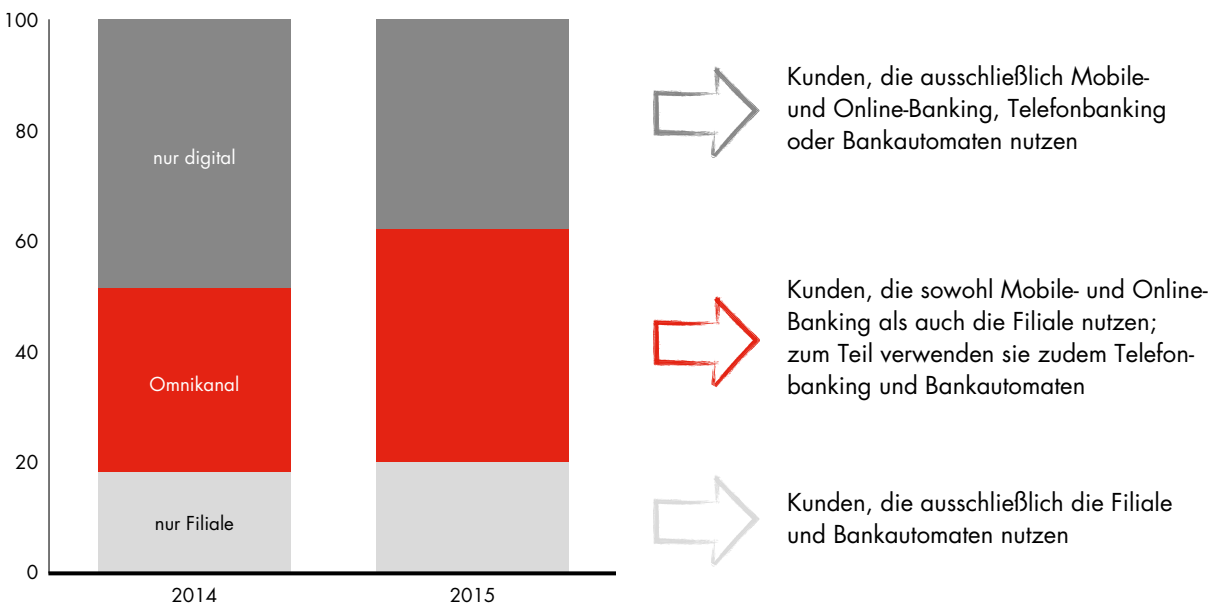
Anteil der Antworten (Deutschland, in Prozent)



Anm.: Antworten auf einer Skala von -5 bis +5 auf die Frage „Inwieweit hat die Interaktion dazu beigetragen, Ihre Bank weiterzupfehlen?“
 Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2015

Abbildung 4: Der Anteil der Omnikanal-Nutzer wächst ständig

Anteil der Kunden traditioneller Banken (Deutschland, in Prozent)

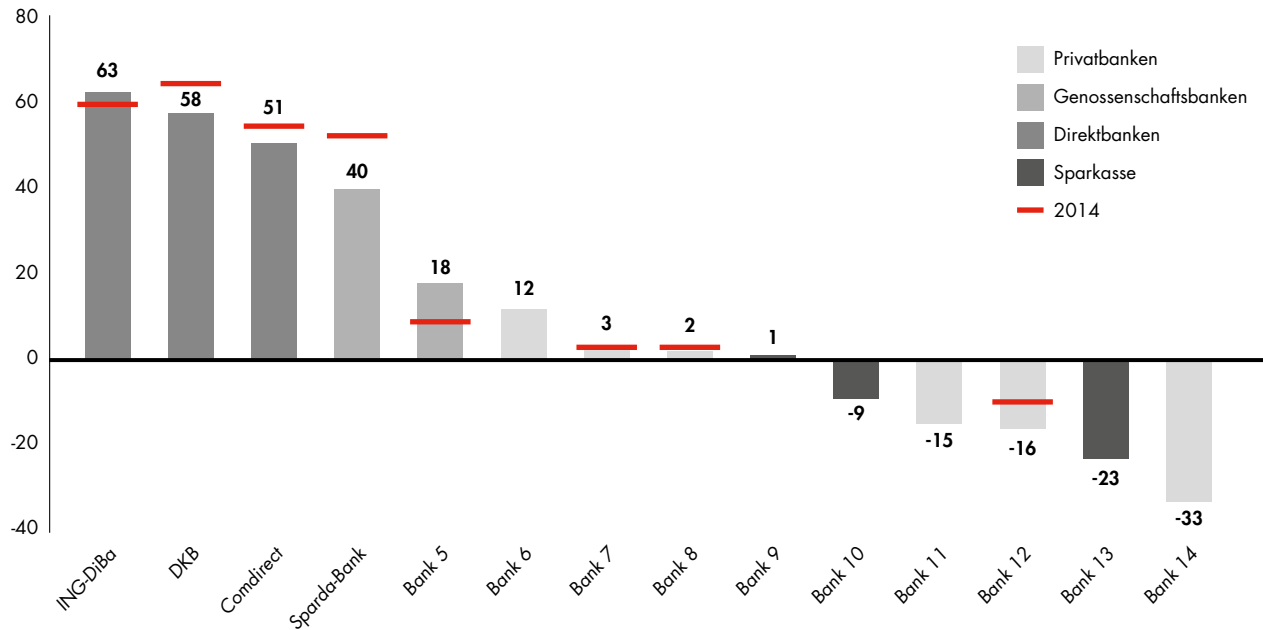


Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2014-2015


Loyalität im Privatkundengeschäft: Banken machen mobil

Abbildung 5: Kunden von Direktbanken sind deutlich loyaler

Net Promoter Score Hausbank (Deutschland, in Prozent)



Quelle: Bain/Research Now – weltweite Kundenstudie 2014-2015



So berechnet sich der NPS

Der Net Promoter® Score (NPS®) von Bain ergibt sich aus den Antworten auf eine einzige Frage: „Auf einer Skala von null bis zehn, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie diese Bank einem Freund oder Kollegen weiterempfehlen?“ Die Antworten werden drei Kategorien zugeordnet. Die Erfahrung zeigt, 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.

ING-DiBa mit den höchsten Loyalitätswerten

Traditionell erfasst Bain im Rahmen der jährlichen Befragung auch die Zufriedenheit der Kunden mit den wichtigsten Banken in jedem Land. In Deutschland gab es einen Wechsel an der Spitze: Die ING-DiBa weist 2015 die höchsten NPS-Werte auf. Der bisherige Spitzenreiter DKB belegt nun Platz zwei vor einer weiteren Direktbank, der Comdirect. Als Viertplatzierte hat die Sparda-Bank ihre Ausnahmestellung unter den Filialbanken verteidigt (Abb. 5).

Die ING-DiBa profitiert von dem ständigen Ausbau ihres digitalen Angebots. Sie verfügt mittlerweile über eine adaptive Website und ermöglicht ihren Neukunden eine Authentifizierung per Video. Das Institut mit nach eigenen Angaben über acht Millionen Kunden in Deutschland begreift die laufende Digitalisierung als Chance, sich einen Vorsprung im Wettbewerb zu erarbeiten. Diese Haltung dürfte auch aus ihrer An-

bindung an den niederländischen ING-Konzern resultieren. In dessen Heimatmarkt ist die Digitalisierung des Finanzsektors erheblich weiter fortgeschritten als in Deutschland.

Dass auch Filialbanken mit einem intelligenten Omnikanal-Konzept Kunden begeistern können, beweisen hierzulande seit Jahren die Sparda-Banken. Sie bauen konsequent ihr digitales Angebot aus, ohne den persönlichen Service zu vernachlässigen. Die Zahl der Promotoren übersteigt daher wie bei den Direktbanken die Zahl der Kritiker deutlich.

Die Bankkunden wissen es zu schätzen, ihr Institut auf allen denkbaren Kanälen erreichen zu können. Die Zukunft im Retail-Banking gehört dem Omnikanal.

Ausländische Beispiele zeigen, dass die traditionsreichen Filialbanken den Vergleich mit ihren digitalen Wettbewerbern nicht scheuen müssen. In vielen Ländern beginnt sich die Lücke zwischen Direkt- und Filialbanken beim NPS zu schließen. Denn die Bankkunden wissen es zu schätzen, ihr Institut auf allen denkbaren Kanälen erreichen zu können. Die Zukunft im Retail-Banking gehört dem Omnikanal.

Auf dem Weg zum Omnikanal: Die vier wichtigsten Hebel

Mit einem verbesserten Kundenservice, der Digitalisierung von Vertrieb und Beratung, einem geschärften Filialkonzept sowie einem innovativen Transformationsansatz können Banken die Herausforderungen der Digitalisierung meistern.

Nur wenn die Filialbanken auf allen Kanälen überzeugen, sind sie in der Lage, im Wettbewerb des digitalen Zeitalters gegen Direktbanken und branchenfremde Angreifer wie den Fintechs zu bestehen. Schwächen in den Filialen oder Callcentern können die Loyalität ihrer Kunden ebenso nachhaltig untergraben wie fehlende Online- oder Mobile-Angebote. Vor diesem Hintergrund hat Bain vier Hebel herausgearbeitet, die kanalübergreifend eine überzeugende Leistung gewährleisten, ohne dabei die Budgets zu sprengen. Im Gegenteil: Die konsequente Weiterentwicklung hin zu einer Omnikanal-Bank eröffnet nicht nur erhebliche Potenziale auf der Ertragsseite, sondern auch Möglichkeiten für deutliche Kosteneinsparungen. Zu den Hebeln zählen ein verbesserter Kundenservice auf allen Kanälen, die Digitalisierung von Vertrieb und Beratung, eine schärfere Positionierung der Filialen und innovative Transformationsmethoden wie der Hot-House-Ansatz.

1. Verbesserter Kundenservice: Bei jeder Interaktion überzeugen

Im digitalen Zeitalter wollen Kunden ihre Bankgeschäfte möglichst einfach erledigen. Je intuitiver Online- und Mobile-Banking funktionieren, desto größer ist nicht nur die Bereitschaft, diese Kanäle zu nutzen, sondern auch der Grad der Zufriedenheit mit ihnen. Schritt für Schritt kommt es dabei zu der gewünschten Verlagerung von Routinetransaktionen in die digitalen Kanäle. Dies entlastet Filialen und Callcenter. Nach Analysen von Bain sind 60 bis 80 Prozent ihrer heutigen Interaktionen entweder vermeidbar oder zumindest verbesserungsbedürftig. Auf die notwendige Weiterentwicklung der Callcenter hin zu Kontaktcentern hat Bain bereits in der kürzlich veröffentlichten Studie „Von der Wählscheibe zur Drehscheibe: Die Renaissance der Banken-Callcenter“ hingewiesen.

Je intuitiver Online- und Mobile-Banking funktionieren, desto größer ist nicht nur die Bereitschaft, diese Kanäle zu nutzen, sondern auch der Grad der Zufriedenheit mit ihnen.

In den Filialen stehen weitreichende Verbesserungen des Service an. Diese betreffen neben einer allgemeinen Erhöhung der Servicequalität unter anderem die internen Prozesse, die Öffnungszeiten, die Filialgestaltung sowie das Selbstverständnis. Filialen dienen künftig auch als Anlaufstelle für Fragen zum Online- und Mobile-Banking und sollten aktiv auf deren Möglichkeiten hinweisen. Neue Wege bei der Verbindung von digitalen Kanälen und persönlicher Betreuung geht die neuseeländische ASB Bank. Sie betreibt die erste mit allen Funktionalitäten ausgestattete Bankfiliale im Internet. Über eine Facebook-App können ihre Kunden in dem dünn besiedelten Land einen Bankmitarbeiter persönlich ansprechen. Dessen Verfügbarkeit und Know-how ist online einsehbar. Der Mitarbeiter berät danach Kunden individuell per Videofunktion.

2. Digitalisierung von Vertrieb und Beratung: Medienbrüche vermeiden

Bislang dienen digitale Kanäle überwiegend zur Information oder sie werden für Routinetransaktionen genutzt. Beratung und Verkauf erfolgen zumindest in Deutschland noch überwiegend in den Filialen. Einerseits entspricht dies den Kundenwünschen. Andererseits lassen sich entsprechende Produktkäufe zum Teil

nur schwer mobil oder online abschließen. Doch die Wirkung selbst der besten App verpufft, wenn Kunden vor einem Kauf mit einem Bestellformular eine Filiale ihrer Bank oder der Post aufsuchen müssen. Mit modernen Technologien lassen sich solche Medienbrüche vermeiden. Eine Videoauthentifizierung kann einem Kunden das persönliche Erscheinen in einer Filiale ersparen, eine Videokonferenz das Gespräch vor Ort zur Klärung letzter Fragen ersetzen.

Mit Blick auf das Kundenverhalten sollten Banken ihren gesamten Vertriebs- und Beratungsprozess digitalisieren. Dazu bedarf es eines weitreichenden Verständnisses für die Reise der Kunden von der Information bis hin zum Abschluss. Entscheidend sind drei Elemente: ein Anker, der Interesse weckt, wenige Klicks bis zum Kauf und ein insgesamt überzeugendes Kundenerlebnis. Dank Big Data lassen sich Angebote mittlerweile sehr gut auf individuelle Bedürfnisse zuschneiden. Und dank Tracking der Website wird sichtbar, wenn ein Kunde allein nicht weiterkommt beziehungsweise an exakt welcher Stelle er den digitalen Prozess unterbricht. So sind Hürden leicht zu erkennen und zu beseitigen.

Wie Onlinevertrieb funktionieren kann, demonstriert die niederländische ABN AMRO beispielsweise beim Thema Sondertilgungen bei der Baufinanzierung. Ein Onlinerechner zeigt dem Kunden, welche Auswirkungen diese Zahlung auf seine künftigen Raten hat. Dieser gibt seine Wünsche ein, aus denen nachfolgend ein PDF entsteht, das der Kunde online legitimiert – ein durchgängig digitalisierter Prozess, der Kunden rasch zum gewünschten Ergebnis führt und der Bank eine teure händische Bearbeitung erspart.

Filialen sind ein integraler Bestandteil eines jeden Omnikanal-Konzepts. Allerdings bilden sie in vielen Fällen noch deren Schwachstelle.

3. Schärfere Positionierung der Filialen: Fünf Funktionen bleiben

Filialen sind ein integraler Bestandteil eines jeden Omnikanal-Konzepts. Allerdings bilden sie in vielen Fällen noch deren Schwachstelle. Tendenziell äußern sich Kontobesitzer über Filialen kritischer als über andere Kanäle. Diese müssen sich neu erfinden und Kunden jedes Mal von Neuem einen guten Grund bieten vorbeizuschauen. In der Praxis zeigt sich, dass vor allem Hub-and-Spoke-Netze den Ansprüchen im digitalen Zeitalter genügen. Dabei bieten Flagship-Filialen (Hub) die ganze Bandbreite der Bankdienstleistungen. Um diese zentralen Standorte in guter Auflage herum gruppieren sich Satelliten (Spoke), in denen sich sämtliche alltägliche Bankgeschäfte erledigen lassen. Im Wesentlichen bleiben diesem neu organisierten Filialnetz fünf Funktionen:

- **Branding:** Jede Filiale transportiert innen wie außen die Positionierung und das Selbstverständnis einer Bank. Hier können sich Institute vom Wettbewerb sichtbar differenzieren und Innovationen präsentieren.
- **Beratung bei komplexen Produkten:** Bei Baufinanzierungen, Anlagegeschäften und beim Thema Altersvorsorge werden viele Kunden auch künftig das persönliche Gespräch suchen.
- **Mobilisierung für die digitale Welt:** Ein Stück weit müssen sich die Filialen künftig selbst kannibalisieren und Besuchern an Terminals oder auf Tablets zeigen, wie die digitalen Kanäle funktionieren. Sie nehmen Kunden damit die Angst vor der Technik und fördern deren Bereitschaft zu digitalen Interaktionen.
- **Persönliche Unterstützung vor Ort:** Filialen entwickeln sich zunehmend zur „menschlichen“ Anlaufstelle bei sämtlichen Fragen, die sich nicht über digitale Kanäle beantworten lassen oder bei denen der Kunde eine persönliche Antwort wünscht. Dies setzt eine entsprechende Schulung und grundsätzliche Servicebereitschaft der Mitarbeiter voraus.

Loyalität im Privatkundengeschäft: Banken machen mobil

- **Pflege der Kundenbeziehung:** Der persönliche Kontakt bleibt im digitalen Zeitalter ein wichtiges Instrument der Kundenbindung. Dank der Filialen in oft guter Lage verfügen die Banken über ideale Anlaufstellen. Damit Kunden auch ohne konkretes Anliegen vorbeikommen, sind eine einladende Atmosphäre sowie gut informierte, gesprächsbereite Mitarbeiter vor Ort unverzichtbar.

Noch verfügt keine große Filialbank flächendeckend über ein perfektes Konzept. Doch zahlreiche Institute treiben Flagship-Projekte voran, die sich schon rein äußerlich von althergebrachten Niederlassungen unterscheiden. Für Aufsehen sorgt beispielsweise die Flagship-Filiale der Citibank in Hongkong. Auf mehr als 2.000 Quadratmetern finden Kunden in Mongkok alles, was das Herz begehrt. Die Folge: Die Besucherfrequenz ist vier Mal so hoch wie in anderen Filialen – und die Kunden kaufen zehn Mal so viele Produkte wie in anderen Niederlassungen.

Auf dem Weg hin zum Omnikanal steht Banken ein umfassender Transformationsprozess ihres Filialnetzes und ihres Vertriebs bevor.

4. Innovative Methoden für die Transformation: Vier Prinzipien erleichtern den Weg

Auf dem Weg hin zum Omnikanal steht Banken ein umfassender Transformationsprozess ihres Filialnetzes und ihres Vertriebs bevor. Dieser sollte auf vier Prinzipien beruhen:

- **Prinzip 1:** Vom Kunden her denken. Moderne Filialen sollen ein Kundenmagnet sein. Dafür notwendig ist ein enger Austausch mit den Zielkunden sowie ihren Ansprechpartnern vor Ort, den Mitarbeitern in der Filiale. Das NPS-System gewährleistet etwa

das erforderliche kontinuierliche Feedback und kann so einen ständigen Verbesserungsprozess auslösen.

- **Prinzip 2:** Im „Hot House“ entwickeln, testen und dann direkt implementieren. In einer ausgewählten Anzahl von Filialen (Hot Houses) entwickeln die Mitarbeiter, wie auch die in der Zentrale, in agilen Teams neue Konzeptideen. Diese werden direkt nach der Erstellung eines Prototypen vor Ort getestet und bis zur Implementierungsreife weiterentwickelt. Die Hot-House-Mitarbeiter agieren als Botschafter für Veränderungen nach innen und können maßgeblich dazu beitragen, den Vertrieb in der Fläche von den Neuerungen zu überzeugen. Als Multiplikatoren tragen sie maßgeblich zu einem Pull-Effekt in der gesamten Organisation bei und bilden damit einen wesentlichen Baustein des Change Managements.
- **Prinzip 3:** Agilität gewinnt. Wo immer es möglich ist, sollten Banken auf agile Methoden setzen. So können sie kontinuierlich neue Produkte und Prozesse entwickeln, sie testen und aus Reaktionen von Kunden und Mitarbeitern lernen. Bürokratie und lange Abstimmungsrunden entfallen.
- **Prinzip 4:** Change Management konsequent durchführen. Am Ende bewirkt die Transformation ein verändertes Verhalten sämtlicher Mitarbeiter und somit eine Mobilisierung in der Fläche. Hierfür müssen die Institute ein breit angelegtes und systematisches Change-Management-Programm konsequent durchführen.

Vier Hebel, ein Ziel – die Omnikanal-Bank

Alle vier skizzierten Hebel dienen der Weiterentwicklung von Filialbanken in Richtung Omnikanal. Ein Schwerpunkt liegt auf Veränderungen in den Filialen selbst. Indem Routinetransaktionen in die digitalen Kanäle verlagert werden, lassen sich die Kosten im Filialnetz sowie in den Callcentern um 30 bis 50 Prozent reduzieren. Die Digitalisierung von Vertrieb und Beratung ermöglicht zugleich eine Steigerung des Anteils

Banken müssen so schnell wie möglich mobil machen – und das auf allen Kanälen.

Dessen ungeachtet bleiben die Filialen wichtiger Bestandteil eines jeden Omnikanal-Konzepts. Die messbare Loyalität der Nutzer ist erheblich höher als die anderer Kunden. Das ist eine enorme Chance für die Filialbanken im Wettbewerb mit reinen Onlineanbietern und branchenfremden Angreifern. Zugleich ist es aber auch eine enorme Herausforderung. Banken müssen so schnell wie möglich mobil machen – und das auf allen Kanälen.

des mobilen Kanals bei den Produktabschlüssen auf 30 bis 50 Prozent. Schlussendlich führt dies dazu, dass die Zahl der Filialen in einer ähnlichen Größenordnung abnimmt.



Mythen und Realitäten des Transformationsprozesses

Mythos

Realität

Kostenreduzierungen gehen zulasten der Kundenerlebnisse

Kundengetriebene Ansätze verbessern Erlebnisse und Kosten zugleich

Umsetzung trifft die Mitarbeiter vor Ort

Mitarbeiter vor Ort setzen Veränderungen um

Umbau erfordert Investitionen in Technik

Veränderte Einstellungen und Verhaltensweisen stehen im Vordergrund, nicht die Technik

Rollout der neuen Konzepte lässt sich nicht testen, ansonsten droht Verwässerung

Selbst radikale Ideen lassen sich in ausgewählten Filialen (Hot Houses) zügig testen

Erfolg stellt sich erst nach Jahren ein

Der finanzielle Erfolg zeigt sich bereits innerhalb von 18 Monaten

Loyalität im Privatkundengeschäft: Banken machen mobil

Über die Studie

Bain & Company ermittelt weltweit einmal jährlich die Loyalität privater Bankkunden, ihre Produktnutzung und die hierfür verwendeten Kanäle. Die Befragung erstreckt sich auf alle wichtigen Institutsgruppen. Privat- und Direktbanken zählen ebenso dazu wie Genossenschaften und Sparkassen. Aussagen zu Einzelinstituten werden nur getroffen, wenn mehr als 200 Antworten vorliegen. Für die aktuelle Studie wurden weltweit rund 115.000 Kontoinhaber in 17 Ländern befragt, darunter 9.800 in Deutschland. Die weiteren Länder sind Australien, Brasilien, China, Frankreich, Großbritannien, Hongkong, Indien, Japan, Kanada, Mexiko, Niederlande, Polen, Singapur, Spanien, Südkorea und die USA. 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

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DUBAI • DÜSSELDORF
FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS • 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