

e-Improvement: Optimierung der Schnittstelle Bank/Kunde

Den anspruchsvollen und vagabundierenden Kunden nicht kurzfristig zu gewinnen, sondern auf Dauer zu binden stellt heute die große Herausforderung für die Banken dar. Die Autoren haben einen innovativen Vertriebsansatz entwickelt, welcher den Weg zur Kundenbindung beschreibt. Den Kunden über alle Vertriebswege bei der Erreichung seiner persönlichen Ziele zu begleiten, steht dabei im Fokus.

Von Vanessa Niemeyer/Marco Thymian

„e-Improvement“ beschreibt den Weg zur Kundenbindung. Es handelt sich um einen integrativen Vertriebsansatz, der die Bank-Kunde-Schnittstelle als Ganzes zur durchgängigen Begleitung des Kundenprozesses instrumentalisiert.

Was den Erfolg verhindert

Banken begehen heute immer noch Fehler, die einen nachhaltigen Vertriebs Erfolg verhindern. Einer liegt im Festhalten am tradierten Verständnis der Vertriebswege. Die Filiale als originäre Bank-Kunde-Schnittstelle ist ein Ort der passiven Leistungsbereitstellung, an den sich der Kunde bei Bedarf wendet. Heute sieht sich der Bankkunde einem Portfolio an elektronischen Vertriebswegen gegenüber. Dabei ist lediglich die Verfügbarkeit der Bankleistungen um zeitliche und räumliche Aspekte gewachsen.

Die passive Leistungsbereitstellung steht weiterhin im Vordergrund - neue Potenziale der aktiven Kundenansprache werden übersehen. Mit dem elektronischen Leistungsangebot haben die Banken eine Redundanz zur Filialleistung erzeugt. Diese ist zudem durch Inkonsistenzen ge-

kennzeichnet, da eine kanalübergreifende Vereinheitlichung der Inhalte und Prozesse fehlt. Eine Harmonisierung des Leistungsangebotes im Hinblick auf den Kundenbedarf bzw. Kundenprozess ist erst recht nicht auffindbar.

Diese mangelnde Kundenorientierung ist ein weiterer Fehler. Die auf den Absatz ihrer Produkte fixierten Finanzdienstleister müssen erkennen, dass ein effektiver Produktvertrieb zunächst eine Abkehr von der eigenen „Produktverliebtheit“ bedeutet. „Vom Kundenbedarf über die individualisierte Leistung zur Kundenbindung“ – das ist der richtige Weg.

Die Idee

Der Bankvertrieb sieht sich heute einer komplexen Herausforderung gegenüber. Es gilt, den anspruchsvollen und vagabundierenden Kunden nicht nur kurzfristig zu gewinnen, sondern längerfristig zu binden.

Der Kunde greift über verschiedene Endgeräte bzw. Kanäle auf die Leistungen des Anbieters zu. Er erwartet von der Bank eine einheitliche Aussage und möchte auf seinem Weg zur Wunscherfüllung vorangebracht werden. Nicht nur muss der Anbieter im

Rahmen eines Multi Channel Management dafür sorgen, über alle Kanäle vereinheitlichte Inhalte und Prozesse bereitzustellen. Vielmehr ist es zudem notwendig, den Kunden mit seinem Bedarfen und Prozessen in den Fokus der Bemühungen zu stellen.

Mittels eines Customer Process Management ist daher dafür zu sorgen, dass der Kunde eine durchgängige Begleitung in seinem Prozess erfährt – unabhängig davon, über welchen Vertriebsweg der Bank-Kunde-Kontakt entsteht.

Neben der bedarfsgerechten passiven Leistungsbereitstellung spielen Elemente der aktiven Kundenansprache dabei eine entscheidende Rolle.

Die Schritte

e-Improvement ist ein umfassendes Gesamtkonzept zur Optimierung der Bank-Kunde-Schnittstelle im Sinne der nachhaltigen Kundenbindung. Die praktische Umsetzung von e-Improvement wird von den Autoren in einzelnen Vorgehensschritten begleitet.

Motive aufgreifen

Meist ist es nicht das Finanzprodukt, welches den Kunden motiviert, den Kontakt mit der Bank zu suchen. Vielmehr hat der Kunde einen bestimmten Wunsch – beispielsweise das Eigenheim oder Vermögen. So betrachtet er Bankleistungen – etwa die Immobilienfinanzierung oder den Sparplan - eher als „Mittel zum Zweck“.

Auch das „Sich Befinden“ in einer bestimmten Lebenslage – beispielsweise Familiengründung - kann den Kunden motivieren, sich ratsuchend an die Bank zu wenden. Mit einem rein pro-

duktzentrierten Angebot wird die Bank eine Vielzahl von Kunden kaum begeistern können.

Der Schlüssel liegt darin, den Kunden über Motive – sei es Produkte, Wünsche, oder Lebenslagen – anzusprechen. Motivorientierte Einstiegsszenarien vermitteln dem Kunden das Gefühl, verstanden zu werden.

Eine motivorientierte Angebotsstruktur und Navigation führt den Interessenten von seinem gewählten Einstiegspunkt zum Ziel – dem Kauf eines passenden Leistungsbündels.

Wünsche erfüllen

Der Kunde verfolgt einen Wunsch und strebt dessen Erfüllung zu einem bestimmten Zielhorizont an. „Liquidität/ Konsum“, „Geld- und Sachvermögen“ sowie „Sicherheit“ können elementare Wünsche darstellen. „Herstellen“, „Aufbauen“, „Optimieren“ sowie „Verzehren“ sind mögliche Zielhorizonte.

Die Klarheit über diese sogenannten Primärbedarfe des Kunden ist Voraussetzung für eine bedarfsgerechte Leistungserbringung. Mit einem schematischen Ansatz ordnen die Autoren jedem Primärbedarf ein abstraktes Leistungsbündel zu und legen den Grundstein für eine bedarfsgerechte Leistungserbringung.

Prozesse begleiten

Der Kunde durchläuft beim Erwerb von Leistungen einen typischen Prozess, der ihn von der Bedarfserkennung über die Evaluation geeigneter Leistungen bis zum Erwerb und zur Nutzung eines bedarfsgerechten Leistungsbündels führt. Der Kundenprozess lässt sich mit Hilfe des Customer Buying Cycle (CBC) in ein-

zelnen Phasen beschreiben.

Entscheidend für den Vertriebsfolg der Bank ist es, die Verkaufsprozesse am Kaufprozess des Kunden auszurichten und den Interessenten in jeder CBC-Phase durch geeignete Leistungselemente (Informationen, Beratungsprozesse, etc.) zu unterstützen.

Die effektive Anregung ist dabei ebenso wichtig, wie die virtuelle Beratung zur Ermittlung individueller Empfehlungen und die Unterstützung der Kauf-Initiierung im Sinne des one stop shopping. Eine wichtige Rolle im Hinblick auf die Kundenbindung spielt die Nachkaufbetreuung, bei der es u.a. darum geht, den Kunden wiederholt zu motivieren.

Alle Kanäle nutzen

Der idealtypische Verkaufsprozess des Anbieters gilt „dem Grunde nach“, d.h. unabhängig von der Betrachtung einzelner Vertriebswege.

Die Angebotsstruktur der Bank bestimmt sich aus der Notwendigkeit, die Motive bzw. Bedarfe des Kunden aufzugreifen bzw. zu erfüllen. Die Prozessschritte der Bank bestimmen sich aus der Notwendigkeit, den bedarfsmotivierten Kaufprozess des Kunden in seinen einzelnen Phasen zu begleiten.

Um die Begleitung des Kunden über sämtliche Vertriebswege hinweg zu gewährleisten, muss der ideale Anbieterprozess im Multi-Kanal-Mix verfügbar gemacht werden. Spezifika einzelner Vertriebswege sind dabei zu beachten: Restriktionen sind zu berücksichtigen, Potenziale sind zu nutzen, um die Durchgängigkeit der Bank-Kunde-Interaktion zu gewährleisten. Wesentlich sind in diesem Zusammen-

hang die Möglichkeiten, welche der elektronische Multi-Kanal-Mix als „Zugang zum Kunden“ bietet. Die gezielte Platzierung von Elementen der aktiven Kundenansprache erlaubt es der Bank, die Steuerung zu übernehmen.

Die Steuerung übernehmen

Bei der heute vorherrschenden Passivität der Leistungsbereitstellung übernimmt der Kunde die Steuerung der Interaktion mit dem Anbieter. Der Anbieter ist darauf angewiesen, dass der Kunde einen initiierten Prozess nicht abbricht bzw. einen unterbrochenen Prozess von sich aus fortführt.

Der Anbieter gewinnt die Steuerung zurück, indem er durch gezielte aktive Ansprache den Abbruch von Interaktionen verhindert, den Interessenten im Übergang zwischen den CBC-Phasen bestärkt und den Kunden zum Durchlaufen weiterer Prozesse motiviert.

Mit der Ergänzung der passiven Leistungsbereitstellung um aktive Elemente realisiert der Anbieter einen geschlossenen Betreuungskreislauf.