

eImprovement: Ein systemtheoretischer Vertriebsansatz

# Die Bank-Kunde-Schnittstelle wirksam optimieren

Die Erwartungen des Kunden werden heute vielfach enttäuscht. Weder erhält er vom Finanzdienstleister eine einheitliche Aussage, unabhängig vom genutzten Zugangsweg. Noch fühlt er sich bedarfsgerecht und umfassend bedient. Die Distanz zum Kunden wird durch zwei elementare Fehler auf Anbieterseite verursacht: Zum einen verhindert die Produktzentriertheit eine bedarfsgerechte Versorgung des Kunden. Zum zweiten führt ein falsches Verständnis der Vertriebswege zu inkonsistenten Redundanzen im Leistungsangebot. Wesentliche Potenziale für die Kundenbindung bleiben dadurch ungenutzt.

**D**er Kunde sieht einen anregenden TV-Spot, der ihm seine Wünsche vor Augen führt und ihm suggeriert, der Finanzdienstleister könne sie erfüllen. Begibt sich der Kunde auf die Website desselben Anbieters, findet er ein völlig anderes Bild: Hier werden ihm Produkte angeboten – von der Erfüllung seiner Wünsche dagegen ist keine Rede mehr. Der Kunde wählt selbst ein Produkt aus: einen Kleinkredit, der ihm einen Urlaub möglichst machen soll. In einer Beispielrechnung ermittelt er die monatliche Rate für seinen Kreditwunsch. Das Angebot ist günstig. Bevor er den Kreditantrag stellt, möchte sich

der Kunde dennoch zusätzlich in der Filiale beraten lassen. Er druckt das Ergebnis seines Webbesuchs aus und nimmt es mit in die Filiale. Dort zeigt man sich erstaunt und ermittelt einen abweichenden Vorschlag.

Ein derart „bedienter“ Kunde wird sich die berechtigte Frage stellen, ob er von einer Bank nicht zumindest eine einheitliche Aussage erwarten kann, egal welchen Zugangsweg er benutzt. Der Eindruck, dass der Anbieter ihn auf seinem Weg zur Wunscherfüllung nicht vorangebracht hat, wird bei diesem Kunden verbleiben.

## Zwei elementare Fehler

Die mangelnde Fähigkeit der Finanzdienstleister, den Kunden bedarfsgerecht zu begleiten, lässt sich auf zwei elementare Fehler zurückführen: Produktzentriertheit und falsches Verständnis der Vertriebswege.

Die heutige Finanzdienstleistung ist durchweg produktzentriert aufgebaut. Der Kunde, der sich mit einem Bedarf an den Anbieter wendet, findet in der Regel nur Produkte, keine Problemlösungen. Mit der Vernachlässigung der Bedarfsorientierung begehen die Banken einen gravierenden Fehler, wie aus der Analyse von Marktgegebenheiten und Kundenverhalten hervorgeht.

Der elektronische Finanzdienstleistungsmarkt ist von scharfem Wettbewerb geprägt. Die um Effizienz bemühten Anbieter treiben die Automation ihrer Prozesse voran und verlagern den Vertrieb

ihrer Leistungen zunehmend auf elektronische Vertriebswege. Der Kunde selbst forciert diesen Prozess durch seine Technikaffinität. Durch die Elektronifizierung des Bankvertriebs wird die ohnehin bestehende Vergleichbarkeit standardisierter Finanzprodukte verstärkt. Die Erhöhung der Markttransparenz treibt die Anbieter in einen Preiskampf, bei dem es darum geht, den Kunden durch das jeweils günstigste Angebot zu gewinnen. Der Kunde trägt dabei durch sein vagabundierendes und selektierendes Verhalten zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation bei. Es resultiert eine Preisspirale, welche die Preise in Richtung der Entstehungskosten treibt.

Über ein günstiges Angebot lässt sich der Kunde allenfalls kurzfristig gewinnen – jedoch nicht dauerhaft binden. Nur sofern es dem Finanzdienstleister gelingt, dem nach Optimierung strebenden Kunden einen nachhaltigen Mehrwert zu bieten, hat er eine Chance auf Kundenbindung. Ein dauerhafter Zusatznutzen kann nicht über einen günstigen Preis geschaffen werden – zumal die Preisspirale sich fortsetzen wird. Vielmehr lässt sich eine wirkungsvolle Differenzierung nur über Bedarfsorientierung erzielen.

Die Bedarfsorientierung verlangt von den Finanzdienstleistern ein radikales Umdenken, welches heute zwar in Ansätzen erkennbar, jedoch noch lange nicht zur Genüge vollzogen ist. Die auf den Absatz ihrer Produkte fixierten Anbieter müssen erkennen, dass ein effektiver Produktvertrieb zunächst eine Abkehr



von der Produktzentriertheit sowie das Einnehmen der Sicht des Kunden erfordert. „Vom Kundenbedarf über die individualisierte Leistung zur Kundenbindung“ – das ist der richtige Weg.

Der zweite entscheidende Fehler der Anbieter liegt im Festhalten an einem historisch gewachsenen Verständnis der Vertriebswege, welches seinen Ursprung im Filialprinzip nimmt.

Die Filiale als originäre Bank-Kunde-Schnittstelle wird durch die passive Leistungsbereitstellung charakterisiert. Der Kunde wendet sich an die Filiale, sofern er eine Bedarfssituation verspürt, um nach Leistungen zur Bedarfsbefriedigung zu suchen. Mit der Schaffung eines Filialnetzes strebten die Anbieter eine räumlich flächendeckende Verfügbarkeit des Leistungsangebotes für den Kunden an. Heute sieht sich der Bankkunde einem Portfolio an elektronischen Vertriebswegen gegenüber; er hat die Möglichkeit, über verschiedene Endgeräte den Zugang zum Anbieter herzustellen und benötigte Leistungen abzurufen. Die Elektronifizierung der Bank-Kunde-Schnittstelle erbrachte dem Kunden vor allem den Mehrwert der zeitunabhängigen Verfügbarkeit der Finanzdienstleistung. Zudem wurden als weitere räumliche Zugriffsmöglichkeiten der Home- und Officebereich und schließlich die Mobilität erschlossen, wodurch heute eine weitgehend ortsunabhängige Verfügbarkeit des Leistungsangebotes gewährleistet ist. Dennoch hat sich eines nicht verändert: Der Gedanke der passiven Leistungsbereitstellung steht weiterhin im Vordergrund: de facto wurde lediglich die Verfügbarkeit der Filialeleistungen um zeitliche und räumliche Dimensionen erweitert.

Leider ist die erweiterte Verfügbarkeit des Angebotes heute von mangelnder Abstimmung gekennzeichnet. Im Zuge der technologischen Entwicklungen der letzten Jahre haben die Finanzdienstleister eine Reihe elektronischer Kundenschnittstellen geschaffen, welche jeweils eigenständige Zugangslösungen für spezielle Anwendungsbereiche darstellten. Die elektronischen Vertriebswege wurden als vertikale Slots für den Zugriff des Kunden auf jeweils bestimmte Ausschnitte des Angebotes verstanden. Eine vertriebswegeübergreifende Vereinheitlichung der gebotenen Inhalte und

Prozesse unterblieb. An einer vertriebswegeübergreifenden und am Kundenbedarf beziehungsweise am Kundenprozess ausgerichteten Harmonisierung des Leistungsangebotes mangelt es erst recht.

Im Resultat stellt das heutige Finanzdienstleistungsangebot im elektronischen Multi-Kanal-Mix somit häufig eine „inkonsistente Redundanz“ zur Filialeleistung dar. Dies ist aus zwei Aspekten als problematisch zu beurteilen: Nicht nur wird es die Bank auf diese Weise verfehlen, dem Kunden eine einheitliche Aussage über alle Vertriebswege zu vermitteln. Auch verpasst die Bank die Chancen, die die Bank-Kunde-Schnittstelle bietet, um den Kunden in seinem Prozess zu begleiten und ihn auf seinem Weg zur Wunschbefriedigung voranzubringen.

Wichtige Schritte, aber nur einen Teil des Weges in Richtung des Kunden gehen die Finanzdienstleister mit einer vereinheitlichenden Bedarfsausrichtung des passiven Leistungsangebotes. Konsolidierungsbemühungen finden seit Mitte der 90er Jahre im Rahmen des Multi-Channel-Ansatzes statt. Ziel dabei ist die Schaffung einer homogenen Vertriebsplattform als Basis für die Implementierung diverser Kundenschnittstellen sowie zur zentralen Bereitstellung eines einheitlichen Leistungsangebotes. Eine konsequente Bedarfsausrichtung der Inhalte fehlt allerdings noch weitgehend.

Das vollständige Erreichen des Kunden wird durch das Festhalten an tradierten Vorstellungen verhindert. Die heutigen Konsolidierungsbemühungen sind immer noch von

einer einseitigen Betrachtungsweise geprägt: Weiterhin werden die Vertriebswege primär als Zugangswege für den Kunden verstanden; deren Nutzung als Zugangswege zum Kunden dagegen unterbleibt weitgehend. Die Finanzdienstleister übersehen, dass die elektronischen Vertriebswege weit mehr zu bieten haben als erweiterte Zugangsmöglichkeiten für den Kunden. Neben einer erweiterten Verfügbarkeit der Leistungen stellt gerade die verbesserte Erreichbarkeit des Kundeneinen innovativen Aspekt der elektronischen Bank-Kunde-Schnittstelle dar. Es bietet sich die Chance, den Kunden mittels aktiver Ansprache direkt zu erreichen und so in seinem Prozess zu begleiten. Diese Chance sollte nicht ungenutzt bleiben.

### Bedarfsorientierung – das Fundament

Es ist nicht das Finanzprodukt, welches der Kunde sich wünscht. Der Kunde verfolgt in der Regel einen Primärbedarf als vom Erwerb finanzwirtschaftlicher Leistungen losgelöstes Ziel. Nicht die „Geldanlage“, sondern vielmehr der „Vermögensaufbau“, nicht die „Immobilienfinanzierung“, sondern vielmehr der „Eigenheimbesitz“ sind beispielsweise originäre Bedarfe des Kunden. Die Leistungen des Anbieters sind für den Kunden „Mittel zum Zweck“, um Primärbedarfe zu befriedigen.

Für den Anbieter impliziert dies die Notwendigkeit, sich weniger auf sich und seine Produkte als vielmehr auf den Kunden und die von ihm gewünschten Problemlösungen zu konzentrieren.

Voraussetzung zur Umsetzung einer bedarfsorientierten Leistungserbringung ist es, Klarheit über elementare Primärbedarfe zu gewinnen. Ein Primärbedarf lässt sich als elementarer Wunsch definieren, dessen Realisierung zu jeweils einem bestimmten Zielhorizont angestrebt wird. So können Liquidität beziehungsweise Konsum, Geld- und Sachvermögen und die Sicherung der Substanz sowie von Personen grundlegende Wünsche darstellen. Setzt man diese Wünsche in einen zeitlichen Bezug, so kann ein Interesse an deren unmittelbarer Herstellung, deren sukzessivem Aufbau sowie an der Erhaltung, Vermehrung oder Optimierung

#### INFO

#### FACTS

### eImprovement

eImprovement beschreibt den Weg zur Kundenbindung. Es handelt sich um einen integrativen Vertriebsansatz, welcher die Bank-Kunde-Schnittstelle als Ganzes zur durchgängigen Begleitung des Kundenprozesses instrumentalisiert. Die vertriebswegeübergreifende Harmonisierung des Leistungsangebotes im Sinne des Kundenprozesses bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Spezifika der einzelnen Vertriebswege sind dabei erforderliche Schritte.

## TRENDS

eines vorhandenen Zielerreichungsgrades bestehen.

Die Leistungspalette eines Anbieters reicht in der Regel nicht aus, um einen Kundenbedarf in seiner Gesamtheit abzudecken. Die vernetzte Leistungserstellung ermöglicht es, Eigen- und Fremdleistungen zu umfassenden Leistungsbündeln zu integrieren und Kundenbedarfe gesamtheitlich zu befriedigen.

Zur Befriedigung seiner Primärbedarfe durchläuft der Kunde einen zyklischen 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 die Phasen Anregung, Kauf, Evaluation und After Sales einteilen.

Der Finanzdienstleister, der den Kunden gewinnen möchte, muss jeden Kundenprozess mit einem korrespondierenden Anbieterprozess beantworten. Hierbei greift der Anbieter Primärbedarfe auf und führt den Kunden in einer phasenweisen Begleitung seines zyklischen Prozesses zur Nachfrage nach einem konkreten Leistungsbündel. Zudem sollte der Anbieter dem Kunden eine reibungslose Kaufinitiierung ermöglichen und ihn auch nach dem Kauf weiter betreuen.

Gerade in der After-Sales-Phase kommt die Sicht auf den Kundenprozess erneut zum Tragen. Mit

dem Durchlaufen eines CBC beziehungsweise dem Kauf einer Leistung erzielt der Kunde oftmals nur eine Teilbefriedigung eines Gesamtbedarfs. Um den Kunden nicht nur für einen Produktabschluss zu gewinnen, sondern langfristig zu binden, ist es entscheidend, den Kunden im Rahmen eines umfassenden Motivationskonzeptes kontinuierlich zum Durchlaufen jeweils weiterer CBCs anregen.

Die Prinzipien der bedarfsorientierten Begleitung des Kundenprozesses gelten dem Grunde nach. Sie leiten sich aus einer Analyse des Kunden, seiner Bedarfe und Prozesse ab und sind losgelöst von der Betrachtung einzelner Vertriebswege. Der gesamte Vertriebswege-Mix sollte daher zur bedarfsgerechten und durchgängigen Versorgung des Kunden instrumentalisiert werden. Dies ist der Kerngedanke von eImprovement.

### Ein Vertriebssystem – der Weg

Ein System ist ein hierarchisch strukturiertes, multilaterales und interaktives Gefüge von Wirkpotenzialen, welche ihrerseits Systemcharakter besitzen. Jeder Bestandteil eines Systems weist spezifische Eigenschaften auf, welche zur Funktion des Gesamten beitragen. Das gesamte System entwickelt darüber hinaus Eigenschaften, welche keiner seiner Bestandteile besitzt. Diese Systemeigenschaften entstehen im harmonisierten Zusammenspiel der Systembestandteile – sie gehen verloren, sofern die Komponenten isoliert genutzt werden.

Eben dies macht es so wichtig, die Vertriebswege als Komponenten eines Gesamtvertriebssystems zu betrachten. Die Übertragung systemtheoretischer Erkenntnisse auf den Vertriebswege-Mix der Banken ermöglicht es, Kundennähe als Systemeigenschaft entstehen zu lassen.

Effizienter Vertrieb erfordert die Abkehr von der Produktzentriertheit und die Ausrichtung am Kunden, seinen Bedürfnissen und Prozessen. Dieser Grundsatz hat vertriebswegeübergreifende Gültigkeit. Die bedarfsorientierte Begleitung des Kundenprozesses sollte somit zur übergeordneten Zielausrichtung eines Vertriebssystems erhoben werden.

Die Bank-Kunde-Schnittstelle als Ganzes sollte entsprechend im Sinne einer bedarfsgerechten und

durchgängigen Versorgung des Kunden instrumentalisiert werden. Sämtliche Vertriebswege sind dabei unter Berücksichtigung und Nutzung ihrer jeweiligen spezifischen Eigenschaften in das Gesamtsystem zu integrieren.

Mit einer vertriebswegeübergreifenden, bedarfsgerechten Begleitung des Kundenprozesses errichtet der Finanzdienstleister einen geschlossenen Betreuungskreislauf. Die hiermit erzielte, intensive Kundennähe resultiert als Systemeigenschaft des gesamtheitlichen Vertriebsansatzes.

### ... die Schritte

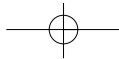
Im Sinne eines gesamtheitlichen Vertriebsansatzes muss die Leistungserbringung über sämtliche Vertriebswege hinweg im Sinne des Kunden harmonisiert werden. Egal über welchen Zugangsweg der Kunde sich an die Bank wendet, sollte er dort eine Antwort auf seine Bedarfe und eine Begleitung seiner Prozesse finden.

Das über sämtliche Vertriebswege bereitgestellte passive Leistungsangebot muss konsequent an elementaren Bedarfsfeldern ausgerichtet und entsprechend strukturiert werden. Die bedarfsorientierte Angebotsstruktur spannt den Rahmen für eine bedarfsgerechte Leistungserbringung auf. Wichtig dabei ist es, die Leistungselemente des Anbieters, das heißt Informations- und Beratungsleistungen sowie Produkte, entsprechend ihres thematischen Bezuges innerhalb der bedarfsorientierten Struktur zu verorten. Der Interessent, der sich mit einem aktuellen Primärbedarf an den Anbieter wendet, kann sich in der bedarfsorientierten Struktur wieder finden und erfährt so sämtliche für ihn relevanten Inhalte. Der Anbieter erhöht die Chance, ein ansprechendes Angebot für möglichst zahlreiche Interessenten mit vielfältigen potenziellen Bedarfssituationen bereitzustellen und diese somit zum Einstieg in entsprechende Leistungsprozesse zu motivieren.

Im Rahmen der bedarfsorientierten Angebotsstruktur ist es entscheidend, die Prozesse der Leistungserbringung im Sinne einer phasenweisen Begleitung des zyklischen Kundenprozesses (CBC) zu formieren. So sollte der Kunde in jedem Bedarfskontext Informations-, Beratungs- und Transaktionspro-







zesse finden, welche ihn von der Erkennung und Intensivierung eines Primärbedarfs über die Evaluation passender Leistungsbündel bis zum Produktabschluss und schließlich in der Nachkaufphase unterstützen. Eine CBC-orientierte Prozessstruktur ist konsequent über alle Vertriebswege bereitzustellen.

Eine am Kunden ausgerichtete Angebots- und Prozessstruktur hat kanalübergreifende Gültigkeit. Dennoch erfordert die Implementierung des idealtypischen Anbieterprozesses im Multi-Kanal-Mix kanalspezifische Adaptionen, um die Bank-Kunde-Interaktion angesichts der vertriebswegeimmanenten Spezifika zu optimieren. Nicht nur geht es dabei darum, kanalimmanente Gegebenheiten bzw. Restriktionen zu berücksichtigen. Wesentlich ist zudem die Ausschöpfung der besonderen Potenziale, welche die einzelnen Vertriebswege für die Interaktion mit dem Kunden bieten.

### Restriktionen berücksichtigen

Die Optimierung der Bank-Kunde-Interaktion angesichts systemimmanenter Gegebenheiten beziehungsweise Restriktionen einzelner Vertriebswege, kann Anpassungen im Prozess selbst erfordern. So kann die Art oder die Ausprägung der erforderlichen Teilprozesse kanalspezifisch differieren. Während beispielsweise der Prozess „Kaufinitiierung“ im Filialvertrieb lediglich die persönliche Unterschrift erfordert, sind im elektronischen Vertrieb zusätzliche Teilprozesse nötig, um die legitimierte Datenübermittlung an den Anbieter sowie die rechtsverbindliche Antragstellung zu bewerkstelligen. Die Abbildung des Anbieterprozesses auf elektronischen Vertriebswegen erfordert es ferner, den mit Medium und Endgerät verbundenen technischen Möglichkeiten für Präsentation und Bedienbarkeit von Prozessinhalten Rechnung zu tragen. Zu diesem Zweck sind entsprechende Adaptionen von Umfang, Tiefe sowie Komplexität der Prozessinhalte vorzunehmen. So ist beim elektronischen Vertrieb auf eine grundsätzlich stringenterer Prozessausgestaltung zu achten, als im Filialvertrieb.

Des Weiteren lässt sich ein reibungsloser Prozessablauf durch Ergänzung um prozessunterstützende Funktionen unterstützen. Diese können je nach Vertriebskanal un-

terschiedliche Ausprägungen annehmen. Während es im Filialvertrieb Aufgabe des Kundenberaters ist, den Interessenten durch den Beratungsverlauf zu begleiten, muss diese Beraterleistung im elektronischen Vertrieb durch entsprechende Funktionalitäten substituiert werden. So ist es beispielsweise für den Internetvertrieb praktikabel, den Benutzer durch inhaltliche sowie benutzerführende Hilfefunktionen im reibungslosen Prozessdurchlauf zu unterstützen. Einen weiteren wesentlichen Beitrag zu einer guten Usability leistet eine konsistente, bedarfsorientierte Navigation.

### Potenziale ausschöpfen

Im Hinblick auf eine Optimierung der Bank-Kunde-Interaktion sollten die besonderen und zum Teil innovativen Potenziale, welche die einzelnen Vertriebswege für die Interaktion mit dem Kunden bieten, ausgeschöpft werden.

Nicht nur geht es hierbei darum, die kommunikationstechnischen und gestalterischen Möglichkeiten zu nutzen, welche einzelne Vertriebswege für die Präsentation von Prozessinhalten bieten. Wesentlich im Hinblick auf eine begleitende Kundenversorgung ist es insbesondere, den Vertriebswege-Mix nicht nur als Zugang für den Kunden zu betrachten, sondern ihn auch als Zugang zum Kunden zu instrumentalisieren.

Der Zugang zum Kunden eröffnet sich dem Anbieter, der die verbesserte Erreichbarkeit des Kunden als innovativen Aspekt der elektronischen Bank-Kunde-Schnittstelle erkennt und nutzt. Es bieten sich neue Chancen für die aktive Kundenansprache, welche es im Sinne einer bedarfsgerechten Begleitung des Kundenprozesses zu ergreifen gilt.

Bereits der Onlinevertriebsweg erweitert die Erreichbarkeit des Kunden gegenüber dem konventionellen Vertrieb: Der identifizierte Onlinekunde kann mit personalisierten Inhalten versorgt werden. Auch eine bedarfsgerechte Ansprache des Kunden über seinen E-Mail-Account kann als wirkungsvolles Mittel der Kundenbindung eingesetzt werden. Ort und Zeitpunkt der Kenntnisnahme derartiger Maßnahmen der aktiven Kundenansprache werden allerdings durch den Kunden selbst bestimmt, indem dieser

auf das Onlineangebot des Finanzdienstleisters zugreift oder seine E-Mails abrufen.

Völlig neue Potenziale für die Interaktion zwischen Anbieter und Kunde eröffnet dagegen der mobile Vertriebsweg: Der Kunde kann über sein mobiles Endgerät individuell und nahezu synchron erreicht werden. Zudem ist der Kunde über das mobile Endgerät lokalisierbar. Auf Basis dieser technischen Möglichkeiten kann der Finanzdienstleister den Kunden mit individualisierten Finanzdienstleistungen und Value-Added-Services versorgen, welche sowohl auf die Person des Kunden als auch auf ihren situativen Aufenthaltsort zugeschnitten sind. Durch die direkte Adressierbarkeit des Kunden über seine mobile Schnittstelle erlangt die aktive Kundenansprache einen völlig neuen, erhöhten Wirkungsgrad.

Verstanden als Zugang zum Kunden lässt sich die Bank-Kunde-Schnittstelle instrumentalisieren, um den Kunden direkt und bedarfsgerecht anzusprechen und ihn nicht nur passiv, sondern auch aktiv in seinen Prozessen zu begleiten.

### Flexibilisierung

Die Maßnahmen der kanalspezifischen Adaption dienen der Optimierung der Bank-Kunde-Interaktion angesichts der vertriebswegeimmanenten Besonderheiten. Dennoch wird der elektronifizierte Prozess schwerlich die Flexibilität der realen Beratung in der Filiale erreichen können.

Der reale Berater besitzt die Fähigkeit, die inhaltlichen und kommunikativen Anforderungen des Beratenen aus dem Gesprächsverhalten zu entnehmen und die Prozessschritte und -inhalte situativ anzupassen. Die Reagibilität des realen Beraters lässt sich nicht in praktikabler Weise für eine automatisierte Anwendung simulieren.

Dennoch lässt sich auf elektronischen Vertriebswegen ein Maximum an Prozessflexibilität durch eine konsequente Modularisierung des Gesamtprozesses erzielen. Entsprechend sollte der idealtypische elektronifizierte Anbieterprozess ein an den Phasen des Kunden-CBC ausgerichtetes System interaktiver modularer Komponenten darstellen, welche vom Benutzer entsprechend seines individuellen Beratungsbedarfes ansteuerbar sind.

