

#RetailBanking2025

*Durch Kundenbegeisterung zum High Performer:
Das Consileon 4C-Modell*

www.consileon.de





Einleitung

“Don´t walk, run!”

Eine Dekade nach der Finanzkrise hat die Corona-Pandemie die Weltwirtschaft in ihre schwerste Krise nach dem zweiten Weltkrieg gestürzt. Im August 2020 hat Deutschland die ersten Monate der Pandemie aus gesundheitlicher, medizinischer Sicht sehr gut bewältigt. Wirtschaftlich befindet sich Deutschland in einer Rezession und das Umfeld für Banken ist nicht einfach geworden. Was sind die konkreten Herausforderungen und Folgen für Banken und deren Retail Banking? Wer sind die Gewinner aus der Krise und lassen sich schon erste Handlungsempfehlungen für Vorstände und Verantwortliche des Privatkundengeschäfts geben? Gibt es vielleicht ein Modell, das uns hilft, die vielfältigen Zusammenhänge zur Erarbeitung einer tragfähigen Retail Banking Strategie zu berücksichtigen? Diesen Fragen gehen wir nach und stützen uns für diese Studie auf ca. 60 Executive Interviews sowie zahlreiche Projekterfahrungen.

Krise als Chance

Nach der Corona-Pandemie wird vieles nicht mehr so sein wie zuvor. Noch sind nicht alle Folgen absehbar, aber einige Lehren können schon gezogen werden. Egal ob Homeoffice oder Online-Einkauf – während der Krise hat sich die Akzeptanz digitaler Interaktion nachweislich erhöht. In den letzten Wochen und Monaten ist die Zahl der Videoberatungen zu Finanzprodukten bei führenden Banken, Versicherungen und Finanzvertrieben um bis zu 100 Prozent gestiegen. Banken haben gespürt, wie wichtig digitale End-to-End (E2E) - Prozesse sind, um Kundenerwartungen zu erfüllen und arbeitsfähig zu bleiben.

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie treffen auf ein ohnehin herausforderndes Marktumfeld im Retail Banking. Die steigenden Kundenerwartungen, Ertragserosion sowie neue Wettbewerber setzen das Retail Banking stark unter Druck. Consileon geht davon aus, dass von den ca. 56-60 Mrd. EUR Gesamterträgen im Privatkundengeschäft ca. 6-8% der Erträge für die etablierten Spieler at risk sind.

Längst müssen sich Banken nicht mehr mit einzelnen Wettbewerbern auseinandersetzen, viel mehr wird die Wertschöpfungskette im Retail Banking an jeder Stelle angegriffen. Technologiekonzerne attackieren einzelne Geschäftsbereiche der Banken und nutzen ihre bestehenden Kundenbeziehungen, um Kundenmehrwerte zu erzeugen. Als ein Erfolgsbeispiel ist PayPal zu nennen, die heutzutage als global agierender Zahlungsvermittler ein Transaktionsvolumen von mehr als 3,3 Mrd. Euro weltweit abwickeln und allein in Deutschland über mehr als 20 Mio. Kunden verfügen. Diese enorme Kundenreichweite nutzt PayPal, um sein Angebot sukzessive auszubauen, bspw. um Produkte wie Händler- und Ratenkredite.

Etablierte Retail Banken reagieren auf das angespannte Marktumfeld häufig mit Kosteneinsparmaßnahmen. Diese einseitigen, kostenfokussierten Maßnahmen führen jedoch nur zu einer kurzfristigen Milderung der Symptome und zögern das Aussterben nur etwas hinaus.

Ganzheitlicher Ansatz als Schlüssel

Um eine nachhaltige Performancesteigerung zu erreichen und den digitalen Anbietern die Stirn zu bieten, ist aus unserer Sicht ein ganzheitlicher Ansatz notwendig. Ein Consileon Team hat in den letzten 9 Monaten unser Consileon 4C-Modell erarbeitet, aufbauend auf den Ergebnissen unserer Studie „Quo Vadis, Retail Banking 2020?“.

Mit der Anwendung des Consileon 4C-Modells werden Banken in die Lage versetzt, ihren strategischen Fokus klar herausarbeiten zu können. Indem dann Kernkompetenzen ausgestaltet werden, werden auch Wechselbarrieren für den Kunden aufgebaut. Neben der Entwicklung einer strategischen Positionierung hat das Consileon 4C-Modell aber genauso die Umsetzung fest im Fokus. In Zeiten, in denen sich Banken immer wieder an sich rasch ändernde Marktgegebenheiten anpassen müssen, wird die Fähigkeit sich zu wandeln zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Wir geben Ihnen mit dem Consileon 4C-Modell das Werkzeug an die Hand, um diesen Vorteil für sich nutzen zu können.



Zentrale Hypothesen Retail Banking 2025

Auf Grundlage von Interviews mit dem Top-Management europäischer Banken sowie unserer langjährigen Projekterfahrung im Retail Banking Umfeld haben wir vier Hypothesen zur Entwicklung des Retail Bankings bis 2025 entwickelt. Die Hypothesen bilden auch die Pain Points des heutigen Retail Banking ab und weisen den Weg in eine erfolgreiche Zukunft. Wir zeigen, in welche Richtung das Retail Banking steuert und bilden mit den Hypothesen die Basis der vorliegenden Studie.

Strategischer Fokus statt „One Size Fits All“ – Ansatz

Lange Zeit waren die vertikale Integration der Wertschöpfungskette und ein möglichst universaler Geschäftsansatz Erfolgsgaranten im Retail Banking. Es bestand eine Korrelation zwischen der Ausweitung des Filialnetzes und dem Ertragswachstum. Durch die stetige Ausweitung der Kundenbasis konnten Economies of Scale erzielt werden. Das Bedürfnis der Kunden nach Digitalisierung und Individualisierung des Lösungsangebotes erhöht jedoch nun die Komplexität der Wertschöpfungskette massiv. Gleichzeitig steigt die Wettbewerbsintensität insbesondere durch digitale Anbieter enorm an. Daher ist in Zukunft eine starke strategische Fokussierung entscheidend. Nur ein klarer Fokus auf eine Zielgruppe, auf einen Produkt- bzw. Dienstleistungsbereich oder eine bestimmte Stelle der Wertschöpfungskette ermöglicht eine nachhaltige Differenzierung am Markt und damit eine Steigerung der Profitabilität.

Erzeugung von Wechselbarrieren bei den Kunden durch den Aufbau von Kernkompetenzen

Die Zeiten, in denen die Marke etablierter Banken und das Image die Kundenbindung gefestigt haben, sind vorbei. Das Vertrauen, das Konsumenten in die etablierten Banken haben, erodiert zunehmend. Dagegen steigt die Bereitschaft, Bankdienstleistungen von Technologieriesen wie Apple oder Amazon zu beziehen. Um der wachsenden Wechselbereitschaft entgegenzuwirken und dadurch die Kundenbasis aufrecht zu erhalten, sind Banken mehr denn je dazu angehalten, Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln und die Kunden mit innovativen Lösungskonzepten zu überzeugen.

Disruptiver Wandel erfordert hohe Transformationskompetenz der Banken

Durch die voranschreitende Digitalisierung steigt der Veränderungsdruck rasant an. Gleichzeitig blieben Banken in den letzten Jahrzehnten von Veränderungen weitestgehend verschont. Dies führt häufig zu einer ausgeprägten Widerstandskraft in großen Teilen der Belegschaft. Gleichsam ändern sich jedoch die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter radikal und die Transformationskompetenz wird hier zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Kundenbegeisterung als zentrale Größe für den Erfolg der Banken

Die Einflussgrößen Kunde und Mitarbeiter spielten bislang nur begrenzt eine Rolle im Retail Banking. Dass diese maßgeblich die Performance und somit den Unternehmenswert beeinflussen, ist in einigen anderen Branchen bereits erkannt worden. Onlinehändler wie Zalando oder Amazon sind Paradebeispiele, wie Unternehmen Kundenfeedback unmittelbar in die Weiterentwicklung ihrer Services einfließen lassen. Zur Parametrisierung der Kundenbegeisterung können unterschiedliche Modelle herangezogen werden. Die Schärfung dieses im Banking eher zweitrangigen Faktors ist zwingend notwendig. Zufriedene Mitarbeiter führen zu glücklichen Kunden und diese sind der Haupteinflussfaktor für eine erhöhte, nachhaltige Performance. Hierbei ist entscheidend, alle unternehmerischen Aktivitäten konsequent aus der Sicht des Kunden zu steuern, insbesondere unter Berücksichtigung seiner Begeisterungsfähigkeit.

Consileon 4C-Modell zur Gestaltung der Transformation

Die aufgeführten Hypothesen verdeutlichen die bevorstehende Veränderungsdynamik im Retail Banking in den kommenden Jahren. Banken, die sich auf diese Veränderung nicht zügig einstellen, werden langfristig nicht am Markt bestehen können. Unsere Erfahrungen aus dem Austausch mit Top-Entscheidungsträgern großer Retail Banken sowie unsere Transformationserfahrungen zeigen, dass die Veränderungsbereitschaft der Institute durchaus gegeben ist.

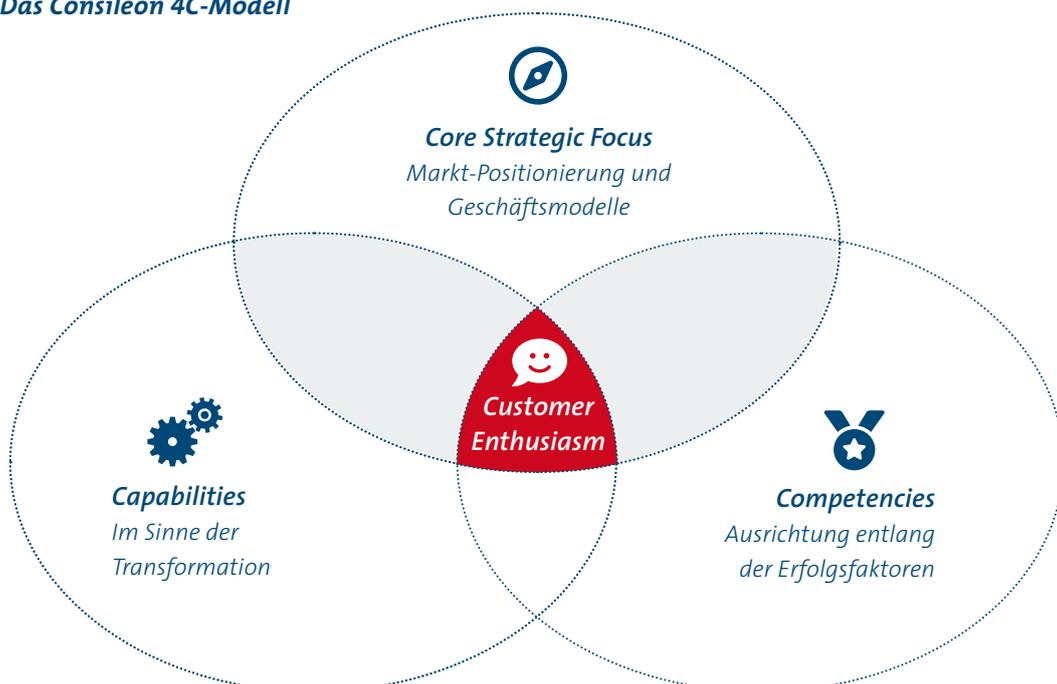
Zur Umsetzung befähigen

Es gibt häufig kein Erkenntnisproblem. Viel mehr zeigen sich Mängel in der Ausgestaltung und Operationalisierung von Geschäftsmodellen sowie in der fokussierten Umsetzung. So wird bereits bei der Definition der Strategie zu wenig auf die benötigten Kompetenzen der Mitarbeiter für die Umsetzung geachtet. Neben der Qualifizierung der Mitarbeiter wird auch die Veränderungsbereitschaft der Organisation vernachlässigt. Zudem scheitern große Veränderungen häufig an starren Organisationsstrukturen mit funktionalen Silos und fehlender Flexibilität. Agile Organisationsformen mit cross-funktionalen Teams und flachen Hierarchien beispielsweise sind bisher noch eher selten anzutreffen.

Kundenbegeisterung als Indikator

Um all diese Aspekte zu berücksichtigen, haben wir das ganzheitliche Consileon 4C-Modell entwickelt. Es ermöglicht Banken den bevorstehenden Wandel ganzheitlich zu meistern, von der Definition des Geschäftsmodells über die Ausgestaltung der Kernkompetenzen bis hin zur konkreten Implementierung. Die vier C greifen die eingangs erwähnten Hypothesen (1–4) aktiv auf und bieten Banken den methodischen und fachlichen Rahmen, um sich im Retail Banking der Zukunft erfolgreich zu positionieren. Im Mittelpunkt des Consileon 4C-Modells befindet sich die Begeisterungsfähigkeit des Kunden, welche Treiber und damit Ausgangspunkt aller Aktivitäten ist. Diese vierte Dimension – fortlaufend als Kundenbegeisterung (Customer Enthusiasm) gekennzeichnet, determiniert die Ausgestaltung der anderen drei Dimensionen und ist gleichzeitig Indikator für deren Erfolg.

Das Consileon 4C-Modell





Dimension I – Core Strategic Focus

In Dimension I wird das zukünftige Geschäftsmodell erarbeitet und festgelegt (**Core Strategic Focus**). Wir sind überzeugt, dass sich mit dem derzeit oft noch vorherrschenden „One Size Fits All“-Ansatz zukünftig keine nachhaltige Performance im Retail Banking mehr erzielen lässt. Daher ist die Festlegung auf ein fokussiertes Geschäftsmodell, gestützt auf den bisherigen, „erfolgreich gelebten“ Kernkompetenzen zu empfehlen.



Dimension II – Core Competencies

Zur Operationalisierung des definierten Geschäftsmodells bedarf es notwendiger Kernkompetenzen (**Core Competencies**). Consileon sieht grundsätzlich vier zentrale Kompetenzen im Rahmen eines erfolgreichen Retail Bankings. Diese basieren auf den Ergebnissen von Analysen, die in den letzten zwei Jahren durchgeführt wurden, zahlreichen Interviews mit Top-Entscheidungsträgern sowie der langjährigen Projekterfahrung. Die konkrete Ausgestaltung der einzelnen Faktoren variiert dabei in Abhängigkeit des definierten Geschäftsmodells.



Dimension III – Capabilities

Zur erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung des gewählten Geschäftsmodells mit den stützenden Kernkompetenzen sind bestimmte Fähigkeiten (**Capabilities**) notwendig. Dazu gehören neben der Etablierung eines ganzheitlichen Steuerungsrahmens, welcher um neue Key-Performance-Indikatoren (KPI) zu ergänzen ist, eine agile Organisation sowie ein zielgerichteter Change-Management-Ansatz.



Dimension IV – Customer Enthusiasm

Die Umsetzung dieses ganzheitlichen Ansatzes führt letzten Endes zu einer Steigerung der Kundenbegeisterung (**Customer Enthusiasm**) und manifestiert damit die Kundenloyalität. Diese vierte Dimension unseres Modells ist der zentrale Faktor und steht daher im Mittelpunkt. Durch einen hohen Erfüllungsgrad führt er zu einer insgesamt nachhaltigen Performancesteigerung.

Ein Modell – individuell anpassbar

Die vier Dimensionen des Consileon 4C-Modells sind überlappend zu betrachten und bestehen mit ihren Interdependenzen nebeneinander. Auch für taktische und operative Entscheidungen kann das Modell herangezogen werden, um kurzfristig Performancesteigerungen zu realisieren. Consileon hat eine strukturierte Checkliste erstellt, anhand derer geprüft werden kann, welche der Dimensionen von der Bank zu überprüfen bzw. zu bearbeiten sind und welche bereits vollständig erfüllt werden (Consileon 4C-Readiness Check). Neben einer kompletten Neugestaltung einzelner Dimensionen ist es genauso möglich, dass lediglich Adjustierungen notwendig sind.

Was sich nun im Detail hinter den Dimensionen des Consileon 4C-Modells verbirgt, beschreiben wir in den nächsten Kapiteln.

Dimension I: Core Strategic Focus

Hypothese 1

Strategischer Fokus statt „One Size Fits All“-Ansatz

Das Consileon 4C-Modell startet mit der Festlegung des Geschäftsmodells und der strategischen Fokussierung, dem „Core Strategic Focus“. Aktuell wird die Wertschöpfungskette im Banking an allen Teilen angegriffen. Fintechs und Big-Techs fokussieren sich auf intuitive Bankdienstleistungen, die schnell einen Mehrwert für den Kunden bieten. Das Bankgeschäft ist mit einem disruptiven Wandel konfrontiert. Eine intelligente Plattform mit personalisierten Lösungen kann vom Kunden als ähnliche Nähe wahrgenommen werden wie ein umfassendes Filialnetz. Ein digitales Kundenerlebnis entlang der gesamten Customer Journey begeistert die Kunden mehr als der Traditionsreichtum einer etablierten Filialbank. In Zeiten, in denen einstige Vorteile der etablierten Banken erodieren, ist eine fokussierte strategische Positionierung erfolgsentscheidend. Ein „One Size Fits All“-Approach gilt längst als überholt. Vielmehr sollten Banken einen klaren Fokus entwickeln. Unserer Recherche zufolge ist die Größe eines Instituts irrelevant für die Performance. Ferner besteht eine Korrelation zwischen dem Grad der Fokussierung des Geschäftsmodells einer Bank und ihrer Performance. Diese Entwicklung wird aus unserer Sicht aufgrund der steigenden Komplexität der Wertschöpfungskette und der hohen Wettbewerbsintensität in den einzelnen Teilen noch weiter zunehmen. Consileon hat verschiedene Geschäftsmodelltypen von Branchenplayern in einer Matrix eingeordnet. Ein Trend zur Fokussierung – insbesondere bei den neuen Marktteilnehmern – ist hier eindeutig erkennbar. Umgekehrt geht ein steigender Universalcharakter mit einer geringeren Performance einher.

Geschäftsmodelltypen im Retailbanking



Der Fokus kann sich auf eine bestimmte Zielgruppe, eine Produktgruppe oder auch einen spezifischen Teil der Wertschöpfungskette beziehen. Beispielhaft werden vier der oben genannten Geschäftsmodellausprägungen charakterisiert und ihre Fokussierung herausgestellt:

Für einen ausgeprägten Fokus auf eine spezifische, homogene Zielgruppe entscheidet sich der **Zielgruppenspezialist**. Er zeichnet sich durch eine tiefgreifende Kenntnis seiner Kunden aus, die er mit einem umfassenden Angebot bedient. Er kennt die spezifischen Bedürfnisse seiner Kunden in der jeweiligen Lebensphase und positioniert sich als Partner auf Augenhöhe. Der Datenreichtum ermöglicht es ihm, seine Zielgruppe mit Leistungen zu versorgen, die über das normale Bankgeschäft hinausgehen und damit die Kundenbindung erheblich steigern. Die Loyalität zur Kundenbasis und somit die Wechselbarrieren sind in diesem Geschäftsmodell tendenziell höher. Allerdings hat er die Herausforderung, ausreichend Neukundenpotential innerhalb seiner eingeschränkten Zielgruppe zu erschließen und bestehende Kunden maximal zu durchdringen, um performant zu bleiben.

Einen klaren Fokus auf der Produktebene verfolgt der **Konsumfinanzierer**. Mit seinen Finanzierungslösungen versorgt er eine breite Kundenbasis im Retail Banking. Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich durch eine tiefgreifende Produktentwicklungscompetenz. Data Analytics ermöglicht zudem die Modularisierung und Individualisierung von Produkten. Durch einen hohen Grad der Automatisierung und E2E-Prozesskompetenz wird zudem eine Kostenführerschaft erzielt. Häufig fungiert der Konsumfinanzierer auch als Produktlieferant für Vertriebspartner, wie bspw. Plattformen.

Während der Konsumfinanzierer über eine hohe Backend-Kompetenz verfügt, zeichnet sich der **Plattformanbieter** durch Stärken im Besetzen der Kundenschnittstelle aus. Dieser Player positioniert sich als Nukleus der Customer Journey mit hoher Kundenzentrierung. Das Geschäftsmodell des Plattformanbieters basiert auf Partnerschaften mit Produktlieferanten. Die steigende Preissensibilität der Kunden sowie die Selbstbestimmtheit bei der Gestaltung der finanziellen Zukunft resultieren in kontinuierlichem Kundenwachstum. Diese strategische Ausprägung wird vorwiegend von Nicht-Banken besetzt. Ein hoher Grad an Digitalisierungskompetenz wird hier vorausgesetzt. Erfolgsentscheidend für den Plattformanbieter ist die Nutzung des Netzwerkeffektes.

Mit hoher Geschwindigkeit hat sich die **Direktbank** im Bankenumfeld etabliert. Sie bietet dem Kunden ein vollständiges digitales Kundenerlebnis. Sie hat praktisch das Universalbankengeschäftsmodell vollständig digitalisiert und spricht damit insbesondere die Digital Natives an. Die geringe Serviceorientierung macht diesen Player jedoch nur für eine fokussierte Kundengruppe attraktiv.

Dimension II: Core Competencies – Identifikation und Ausgestaltung der Erfolgsfaktoren

Hypothese 2

Aufbau von Kernkompetenzen um Wechselbarrieren bei den Kunden zu schaffen

In der zweiten Dimension des Consileon 4C-Modells erfolgt die Ausgestaltung der Kernkompetenzen. Consileon hat vier Kernkompetenzfelder identifiziert, die in Zukunft relevant sind, um im hart umkämpften Retail Banking Markt zu bestehen. Es geht hierbei um die konkrete Ausgestaltung der Kernkompetenzen einer Bank, die es ermöglichen, sich im Wettbewerb abzusetzen. Erfahrungsgemäß sollte sich eine Bank zunächst auf zwei bis drei Kernkompetenzen fokussieren. Ausschlaggebend für die Auswahl und Priorisierung ist die Wahl des Geschäftsmodells (siehe erstes C).

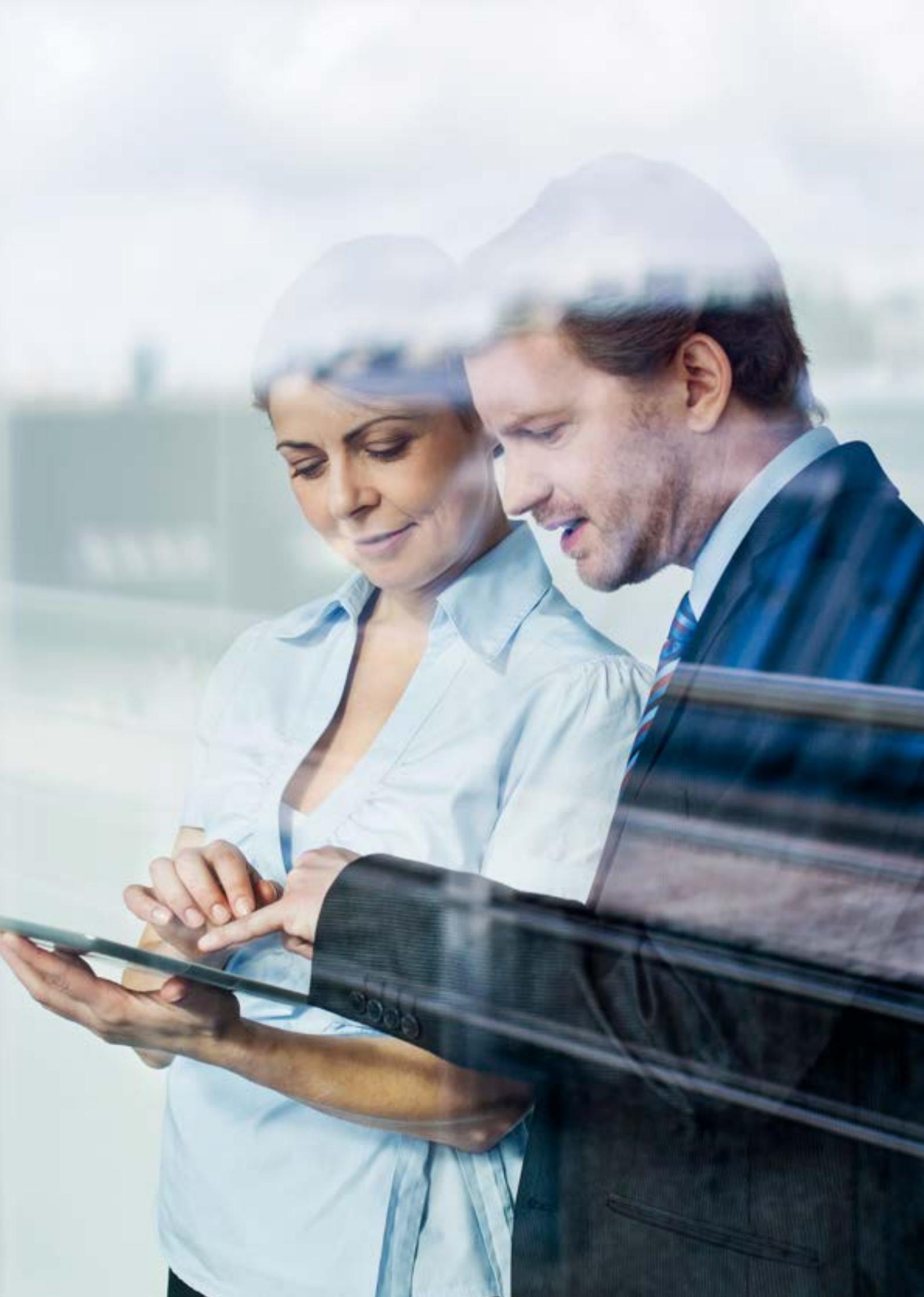
Es ist essenziell wichtig sich hier zu fokussieren, denn viel zu oft ist der Grund für erfolglose Strategien der falsche Fokus bei den Kernkompetenzen, der nicht zu den Stärken und der Identität der Organisation passt.

Folgendes Schaubild zeigt die durch Consileon identifizierten Kompetenzfelder im Überblick:

Vier Core Competencies zur Ausgestaltung des Retail Bankings 2025



Die vier Kernkompetenzen werden im folgenden Abschnitt detailliert erläutert. Dabei wird jeweils der Status Quo kurz beschrieben, die Schritte zur Ausgestaltung der Kernkompetenzen konkret dargestellt sowie die Relevanz in Form von Best Practice Beispielen aufgezeigt.



Core Competency I: Hybride Beratung und Omni-Channel Exzellenz

Status Quo: Fehlende und mangelhafte Verzahnung diverser Touch Points

Die Customer Journey eines Retail-Kunden vom Erstkontakt bis zum Kaufabschluss enthält durchschnittlich neun unterschiedliche „Touch Points“ bei einem zeitlichen Rahmen von ca. einem Monat bis zur Entscheidungsfindung. Mit über 92% findet der Großteil der Recherche hierbei online bzw. mobile statt.

Der moderne Kunde ist wesentlich informierter und besitzt zumeist eine konkrete Preisvorstellung. Beim Anteil der Online-Kaufabschlüsse gibt es bisweilen große Unterschiede bei den einzelnen Produkten. Während die Online-Abschlussquote für ein Konto oder eine Kreditkarte weiter ansteigt, stagniert sie bei Immobilienfinanzierungen auf einem geringem Niveau von ca. 15%.

In Deutschland hat die Filiale als zentrale und einzige Anlaufstelle für die Belange des Kunden weitestgehend ausgedient. Banken haben dies erkannt. Von 2008 bis 2019 ist die Anzahl an Filialen in Deutschland von 42.000 auf weniger als 30.000 gesunken. Corona stellt einen Katalysator für die weitere Verdichtung des Filialnetzes dar.

Jedoch drückt das immer noch sehr umfangreiche Filialnetz mit großem Personalapparat auf die Margen der Finanzinstitute. Kunden sprechen im Schnitt lediglich einmal im Jahr mit ihrem Berater. Diese Zahlen verdeutlichen, dass die Wertschöpfung in den Filialen der Finanzinstitute zu gering ist, um die hohe Anzahl an kostenintensiven Standorten zu rechtfertigen. Bei den Anlässen eines Filialbesuchs steht die Beratung und der Abschluss hinten an. Consileon ist davon überzeugt, dass Filialen nicht komplett von der Bildfläche verschwinden werden. Jedoch ist es notwendig das Konzept der Filialen neu zu überdenken und diesen persönlichen Zugangsweg zur Bank optimal in das Omni-Channel Umfeld der Banken zu integrieren.

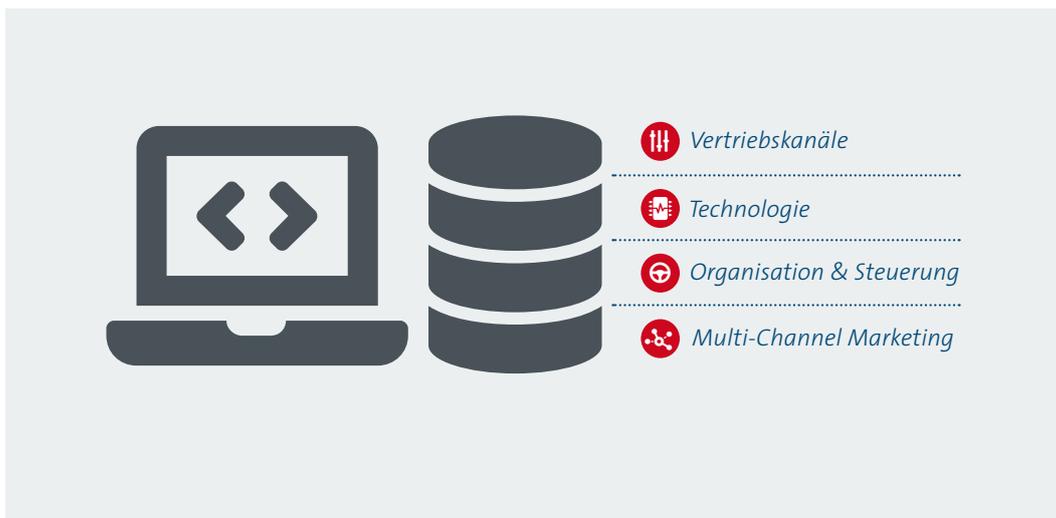
Denn Kunden erwarten eine Wahlfreiheit über welchem Kanal sie mit ihrer Bank in Kontakt treten. Wenn die Kunden im Laufe der Customer Journey den Zugangskanal zur Bank wechseln, erwarten sie eine vollständige Informationsübermittlung, die es erlaubt, die Interaktion an der spezifischen Stelle der Customer Journey weiterzuführen – ohne Informationsbruch.

Unsere Erfahrung im deutschen Bankenumfeld ist, dass die Institute die Anforderungen der Kunden an ein Omni-Channel-Erlebnis noch unzureichend erfüllen. In den letzten Jahren wurden umfangreiche Investments getätigt, um digitale Kanäle auf- bzw. auszubauen. Retail Banken besitzen innovative Apps, die regelmäßig durch neue Updates ausgebaut werden und haben digitale Kommunikationskanäle, wie die Videoberatung oder intelligente Chat Bots etabliert. Es fehlt jedoch die Klammer, die diese einzelnen Kanäle verzahnt, Information integriert und somit Unterbrechungen in der Customer Journey beim Sprung der Kanäle verhindert. Eine Voraussetzung hierzu ist die Real-Time-Synchronisation von Daten zwischen den verschiedenen Kanälen. So kann der Kunde einen Onboarding-Prozess zunächst online starten und zu einem späteren Zeitpunkt mobil weiterführen, ohne die Daten nochmals eingeben zu müssen.

Schritte zur erfolgreichen Ausgestaltung

Die Lösung für die Banken besteht in der Entwicklung einer Kundenplattform, auf der alle Zugangskanäle integriert werden. Diese harmonisiert das Kundenerlebnis. Mit dem Consileon Best Practice Ansatz kann eine Omni-Channel Plattform entlang von vier Komponenten entwickelt werden.

Omni-Channel Plattform



Vertriebskanäle

Jede Kundeninteraktion, egal über welchen Kanal, wird in einer zentralen Kundenkartei dokumentiert. Somit erhält die Bank auf der einen Seite Transparenz über die Bedürfnisse des Kunden und auf der anderen Seite findet der Kunde keinen Informationsverlust vor, wenn er den Kanal wechseln möchte.

Technologie

Die Omni-Channel Plattform führt zu einer Zentralisierung der Kundendaten. Der Einsatz von Advanced Analytics hilft entscheidend dabei, die Effektivität im Omni-Channel Vertrieb zu steigern. Kundensegmente und deren Konsumentenverhalten können granular analysiert werden, um die Dienstleistung und Kundenansprache zu individualisieren.

Organisation und Steuerung

Entwicklung eines KPI-Steuerungssystems, das eine kanalübergreifende Steuerung ermöglicht und die Wirksamkeit der einzelnen Kontaktpunkte ermittelt.

Multi-Channel Marketing

Analyse, welche Zugangskanäle verschiedene Zielgruppen entlang der Kundenreise nutzen und welchen Informationsgehalt sie dort ersuchen.

Core Competency II: End-To-End Digitalisierung von Customer Journeys

Status Quo: Fehlende und mangelhafte Digitalisierung der Backend-Prozesse

In den letzten Jahren brachten Banken vermehrt digitale Angebote auf den Markt. Der Druck der Direkt- und Digitalbanken sowie die Erwartungen der Kunden an eine digitale User Experience veranlassten die Finanzinstitute zum schnellen Handeln. Zu Beginn wurden Use Cases mit geringer Komplexität und hoher digitaler Abschlussquote identifiziert und konsequent digitalisiert. Beispiele hierfür stellen Online-Kontoeröffnung als auch Beantragung eines Ratenkredits dar. Wert wurde hierbei vorwiegend auf die Schnittstelle zum Kunden und die damit einhergehende User Experience gelegt. Vernachlässigt wurde hingegen die darauf abgestimmte Digitalisierung der Backend-Prozesse. Aufgrund des geringen Digitalisierungsgrads in der operativen Bearbeitung konnten Banken die zuvor errechneten Kosteneffekte nicht materialisieren.

Der Handlungsdruck der Institute ist immens, zumal die Digital Natives im Retail Geschäft die digitale Customer Experience längst über die Markenbekanntheit einer Bank stellen. 70% der Generation Y wären grundsätzlich bereit, Bankdienstleistungen von „Non-Banking“-Organisationen zu beziehen. Hierzu zählen die Technologiegiganten wie Apple, Amazon oder Google.

Schritte zur erfolgreichen Ausgestaltung

Die digitale Customer Journey muss ganzheitlich betrachtet werden, von Kundenanbahnung bis zum Abschluss und Kundenservice. Banken sollten sich an jeder Stelle der Customer Journey mit den richtigen Informationen positionieren und den Kunden über die verschiedenen digitalen Kanäle zum finalen Kaufabschluss führen. Die Komplexität ergibt sich hierbei durch die zahlreichen Zugangswege des Kunden von Vergleichsportalen über Social Media bis hin zu Online-Vermittlern.

Die digitale Reise des Kunden startet nicht erst auf der Homepage der Bank, vielmehr sucht der Kunde bereits vorher nach Informationen zu Produkten und Services – über verschiedene Endgeräte. Statt eines intuitiven Onlineauftritts ist vielmehr die frühzeitige Positionierung der Bank im Research-Prozess des Kunden erfolgsentscheidend. Suchmaschinenoptimierung ist hier ebenso wichtig, wie eine breite Präsenz in Vergleichsportalen und Social Media.

Neben der Betrachtung der Frontend-Aktivitäten verbunden mit der Customer Journey ist die Betrachtung der Backend-Prozesse ebenso wichtig, um Effizienzen zu steigern und E2E zu digitalisieren. Technologien wie Robotics oder Künstliche Intelligenz helfen bei der Beschleunigung und Automatisierung von Prozessen. In einem ersten Schritt sollten Banken bestehende Prozesse analysieren und diejenigen identifizieren, die am geeignetsten für eine Automatisierung sind und gleichzeitig eine hohe Rendite versprechen. Ein eigenes Competence Center mit einer interdisziplinären Zusammensetzung aus RPA Business-Analysten, IT-Entwicklern und Produktmanagern ist hierfür zu empfehlen.

Banken, die ihre Customer Journeys konsequent digitalisieren, erhöhen auch gleichzeitig die Bindung zu ihren Kunden. Während der Durchschnittskunde im Retail Banking lediglich alle 3-5 Jahre ein persönliches Gespräch mit seinem Bankberater führt, nutzt er die Mobile Banking App jeden zweiten Tag. Somit können Finanzinstitute mit der Erweiterung des digitalen Angebotes die Intensität der Kundenbeziehung steigern.

Best Practice Beispiel:



„BBVA will be a Software Company in the future!“

Mit diesen Worten leitete der damalige CEO der zweitgrößten spanischen Bank bereits vor mehr als 10 Jahren die digitale Transformation ein. Eine Dekade später sind 40% der mehr als 72 Millionen Kunden auf digitale Kanäle umgestiegen.

Der Grund für diese erfolgreiche digitale Aktivierung der Kunden liegt in der konsequenten Ausweitung des digitalen Angebotes, verbunden mit einer State-of-the-Art Customer Experience – für die das Finanzinstitut erst 2019 wiederholt ausgezeichnet wurde. Jedes Produkt ist für den Kunden mittlerweile digital abschlussfähig. Wie ist der Bank diese beachtliche Transformation gelungen?

Mit der „Digital Banking Area“ wurde eine multidisziplinäre Abteilung aufgebaut, die digitale Produktangebote entwirft und die Zugangswege sowie die Backend-Prozesse darauf abstimmt. Flankiert wurden diese Eigenentwicklungen durch gezielte Akquisitionen von Fintechs, beispielsweise die Digitalbank Simple, die ähnlich wie N26 Banking vollkommen über das Smartphone erlebbar macht.

Künstliche Intelligenz und Machine Learning kommen auch zum Einsatz, um interne Prozesse zu automatisieren. So werden nur noch 10% der 10 Milliarden Kundeninteraktionen von „Mensch-zu-Mensch“ durchgeführt. In 90% der Fälle interagieren die Kunden mit einer Maschine.

BBVA ist ein sehr gutes Beispiel dafür, wie ein etabliertes, globales Bankhaus die E2E-Digitalisierung der Customer Journeys erfolgreich meistert und ihre Kundenbeziehungen in die digitale Welt überführt.

Core Competency III: Zukunftsfähiges und modulares Produktangebot

Status Quo: Fehlende und mangelhafte Individualisierung bei Produkten und Service

Der Markt schreitet nach innovativen, primär mobilen und zugleich simplifizierten Produktlösungen. Das Retail Banking nutzte die Online- und Mobile-Kanäle, um einen „Self-Directed-Kundenansatz“ zu etablieren. Gleichzeitig stieg mit der Online-Präsenz auch der Wettbewerbsdruck, insbesondere durch Anbieter aus dem Ausland. Dies zwingt etablierte Banken ihr Produktangebot und das damit verbundene Image rasant und konsequent zu erneuern. Faktoren wie 24-Stunden-Erreichbarkeit, Zugang von überall und das möglichst einfach und schnell, sind für den Digital Native heute Must-haves, was die Dringlichkeit der Neuausrichtung und Individualisierung des Produktangebots verdeutlicht.

Mehr denn je ist der Kunde bereit, seine persönlichen Daten digital zu teilen und seinen digitalen Fußabdruck zu verfestigen. Genau hier entsteht ein Handlungsspielraum für personalisierte Angebote und Cross-Selling. Es eröffnen sich neue Chancen für Banken, um mithilfe der gewonnenen Daten anhand intelligenter Auswertungsmethoden den Kunden zielgerichtet zu analysieren und ihm maßgeschneiderte Produktangebote je nach Lebenssituation zu unterbreiten. Hierdurch erhöht sich die Kundeninteraktion und festigt sich die Kundenbindung mittels Personalisierung.

Schritte zur erfolgreichen Ausgestaltung

Durch den Ausbau der digitalen Produktangebote können umfangreiche Potentiale gehoben werden.

Durch Standardisierung des Online-Kanals für die Bankenbranche ist der Nutzer mittlerweile an digitale Angebote gewöhnt. Abonnements und Premium-Modelle mit optional monatlicher Kündigung sind keine Hürde mehr. Dieses Verhalten sollten sich Banken zu Nutze machen, indem sie ihr Produktangebot an den Erfolgsmodellen anderer Branchen orientieren. So lässt sich bspw. das Geschäftsmodell von Spotify oder Netflix sehr gut auf Kontomodelle übertragen.

Ein denkbare Szenario stellt ein Baukastensystem dar, wodurch der Kunde ein Basis-Kontomodell wählt mit standardisierten Features, was kostenlos zur Verfügung steht und die sog. Must-haves (ApplePay, GooglePay, virtual DebitCards etc.) inkludiert. Individuelle Produkte können anschließend entgeltlich zugebucht werden. Somit kann man die Preiselastizität der Kunden optimal ausschöpfen.

Spielt man diesen Gedanken weiter, so ist dieses modulare Angebot auch um bankenfremde Produkte erweiterbar. Öffnet die Bank ihre „Tore“ für weitere Produkthanbieter, so wäre dem Kunden situationsbedingt jederzeit die Möglichkeit geboten, sein persönliches, bedarfsgerechtes Baukasten-System zu erstellen und jederzeit zu erweitern. Sitzt der Kunde bspw. im Skilift und stellt fest, keine Ski-Unfallversicherung zu besitzen, so kann er sie noch während der Fahrt auf den Berg mit Zugang über seine Mobile Banking App abschließen. Ein bedarfsgerechtes (Product-on-demand) Produktangebot kann dem Kunden somit zugänglich gemacht werden. Durch das Zusammenspiel von Geotargeting, fortgeschrittenen intelligenten Technologien und Machine Learning wird es möglich für die Bank zu wissen, was der Kunde braucht, noch bevor er es selbst erkennt.

Permanente, automatische Analysen über das Ein- und Ausgabeverhalten des Kunden, gepaart mit fortgeschrittener Technologie wie Machine Learning, liefern bestmögliche Ergebnisse, um zu wissen, inwiefern der Kunde sein Ein- und Ausgabeverhalten optimieren und seine Finanzsituation verbessern kann. Idealerweise fungiert die Bank hier als Beraterin, die Empfehlungen ausspricht und den Kunden hinsichtlich Abstoßung von Produkten als auch langfristiger Neu-Investments berät. Finanzdienstleister sollten für sich festlegen, ob sie Anbieter branchenfremder Produkte sein möchten oder über Outsourcing-Strategien und Kooperationen taktieren.

Best Practice Beispiel:

„George“ – Das modulare Internetbanking der österreichischen Erste Bank

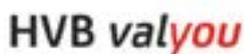


Mit einem nutzerzentrierten und innovativen User-Interface überzeugt das Internetbanking der österreichischen Erste Bank. Mehr als 5 Millionen Nutzer nutzen bereits die „George Plattform“, über die verschiedene Produkte und Services mit wenigen Klicks hinzugebucht werden können. So können sich Kunden ihr individuelles

Internetbanking zusammenstellen. Neben der individuellen Gestaltung der Design-Optik (individuelle Hintergrundauswahl, Listen- oder Kartenansicht, Integration von Fotos) sowie intelligenten Funktionen (z.B. automatische IBAN Vorbefüllung), hat der Kunde die Möglichkeit, vollkommen flexibel kostenlose als auch kostenpflichtige Plug-Ins zu installieren. Diese umfassen beispielsweise einen Budgetplaner, einen Safe als digitales „Bankschließfach“ mit 1GB Dokumentenspeicher sowie einen Konverter elektronischer Rechnungen in Überweisungen. Mit Hochdruck wird zudem an einem neuen Rabattsystem gearbeitet, worüber Rabatte in Verbindung mit Karten-Zahlungen gewährt werden. Die offene Architektur der Plattform bietet eine simplifizierte Anbindung externer Services und ermöglicht somit die kontinuierliche modulare Erweiterung von Services. Zudem können Kunden über die „George Plattform“ bequem und schnell Produkte wie einen Ratenkredit oder eine Kreditkarte online abschließen.

Best Practice Beispiel:

HVB Vorteilsprogramm valyou – das attraktive Kundenbindungsprogramm



Dass Kundenbindung belohnt wird und gleichzeitig ein Ertragsgarant sein kann beweist das innovative Kundenbelohnungsprogramm valyou der Hypo Vereinsbank. Der Kunde erhält, abhängig von der Anzahl der bezogenen Leistungen, Vergünstigungen und Nachlässe auf erworbene und ggf. weitere Dienstleistungen. Das Vertrauen

des Kunden in die Leistungen der Bank steht also im Vordergrund – je mehr Services der Kunde nutzt, desto höher fällt der Vorteil aus. Eine Kategorisierung bestimmt den Status des Kunden und die damit einhergehenden Rabatte, die dem Kunden zugesichert werden – eingeteilt in die Kategorien Bronze, Silber und Gold. Führt ein Kunde bspw. eine Einlage i. H. v. Minimum 75.000 Euro und besitzt fünf Produkte, so erhält er den Status Gold, wodurch u.a. die Kontoführungsgebühren entfallen und eine Ermäßigung des Jahrespreises einer Kreditkarte von 50% gestattet wird. Je nach Anzahl der Produkte werden den Kunden demnach Nachlässe zwischen 25% und 100% gewährt als auch Prämien zugesichert. Die Bereitstellung dieses Vorteilprogramms führt in der Konsequenz zu einer Erhöhung der Wechselbarrieren und schafft es gleichzeitig, den Ertragshebel anzuheben, da der Kunde insgesamt bereitwilliger ist, mehr Produkte abzuschließen. Demnach ist das HVB valyou Programm ein Positivbeispiel zur Hebung von Profitabilität durch stärkere Kundendurchdringung.



Core Competency IV: Multibanking und innovatives Kunden- und Datenmanagement

Status Quo: Fehlende und mangelhafte Ausschöpfung von Potentialen

Die Payment Services Directive 2 (kurz PSD2) wurde beschlossen, um die Sicherheit im Zahlungsverkehr zu erhöhen, den Verbraucherschutz zu stärken, Innovationen zu fördern und den Wettbewerb im Markt zu steigern.

Diese regulatorische Bestimmung beinhaltet darüber hinaus auch Drittdienstleistern eine Schnittstelle zur Verfügung zu stellen. Über diese können Überweisungen z. B. an Internethändler ausgelöst, die Deckung der Kartenverfügung abgefragt und Kontoinformationen heruntergeladen werden. Diese Regelung öffnet bspw. Fintechs das Tor, um sich mit Open-Banking-Lösungen am Markt zu positionieren und die Schnittstelle zum Kunden zu besetzen. Personenbezogene Auswertungen, insbesondere der aufschlussreichen Zahlungsverkehrsdaten kombiniert mit den Kommunikationsinformationen, bieten Banken die Möglichkeit, dem Kunden jederzeit das passende Angebot zu unterbreiten.

Schritte zur erfolgreichen Ausgestaltung

Durch Einführung der Funktionalität Multibanking in Verbindung mit PSD2 erhalten Banken enorme Datenmengen. Die Transaktionsdaten aller Konten des Kunden sind dadurch zugänglich und durch Data Analytics auswertbar, insofern der Kunde die Erlaubnis erteilt; über die Opt-In-Einstellung in der App oder dem Portal. Diese wertvollen Daten können genutzt werden, um Kundenwünsche zu antizipieren und den Kunden über seinen meist genutzten Zugangsweg zu kontaktieren. Hat er gerade Geld an das Standesamt überwiesen, weiß der Berater, dass die Hochzeit unmittelbar bevorsteht und kann den Kunden bedürfnisorientiert kontaktieren – und den Kundenverbund perspektivisch um den Lebenspartner erweitern. Die Bank hat so die Chance, sich als finanzieller Partner zur Gestaltung einer neuen Lebensphase zu positionieren, statt als reiner Produkthanbieter zu fungieren. Plötzlich steht der Kunde im Mittelpunkt, nicht mehr das Produkt. Die gewonnenen Zahlungsverkehrsdaten können durch Social Media noch weiter angereichert werden, um die Lebenssituation des Kunden ganzheitlich zu verstehen. So kommen Banken an Informationen, die sie in dieser Aktualität auf konventionellem Wege womöglich nicht erhalten hätten. Denn nur ca. 30% der Kunden sprechen Banken aktiv auf die bevorstehenden Lebensereignisse an.

Durch Data Analytics ist frühzeitig erkennbar, welche Produkte sich die Kunden in Zukunft wünschen und in Kombination mit den Informationen aus vorherigen Transaktionen wird der Berater instruiert. Anschließend wird dem Kunden präsentiert, welches weitere Produkt zu seinen Käufen passt (Next Best Offer), um Vertriebseffizienz und letztlich die Erträge zu steigern. Die PSD 2 Direktive und die Weiterentwicklung im Bereich Open Banking schaffen aber auch neue Möglichkeit im Bereich der Kooperationen mit FinTechs.

Mithilfe von Standardschnittstellen ist eine schnell und unkomplizierte Integration von Services wie beispielsweise der Kontowechler oder die Kontenaggregation möglich, die den Kundennutzen und damit die -begeisterung erhöhen. So wird die Wertschöpfungskette von Banken durch FinTechs positiv erweitert. Durch das Voranschreiten von Künstlicher Intelligenz (KI) werden im Zeitverlauf immer präzisere Prognoseverfahren zur Identifikation von Kundenbedarfen entwickelt. Eine aktuelle Consileon-Studie beschäftigt sich diesbezüglich mit dem zukünftigen Einsatz von KI im Bankenbereich.

Ein weiterer Vorteil, wenn Kunden all ihre Bankgeschäfte über eine Bank erledigen ist, dass die Abwanderungsquote sinkt. Es wird sogar eher noch wahrscheinlicher, dass sie vollständig zu der Bank wechseln, die den besten Online-Service anbietet. Multibanking ist ein "The Winner Takes It All"-Markt, in dem heute schon ein intensiver Kampf um die Besetzung der Kundenschnittstelle geführt wird.

Aus Consileon-Sicht stellen die vier beschriebenen Kernkompetenzen die wesentlichen Erfolgstreiber der nächsten fünf Jahre dar. Gemäß unseres Consileon 4C-Modells ist die Ausgestaltung dieses zweiten C abhängig von dem im ersten C definierten, fokussierten Geschäftsmodell.

*„Es ist nicht die stärkste
Spezies, die überlebt, auch
nicht die intelligenteste,
es ist diejenige, die sich
am ehesten dem Wandel
anpassen kann.“*

Charles Darwin



Dimension III: Capabilities

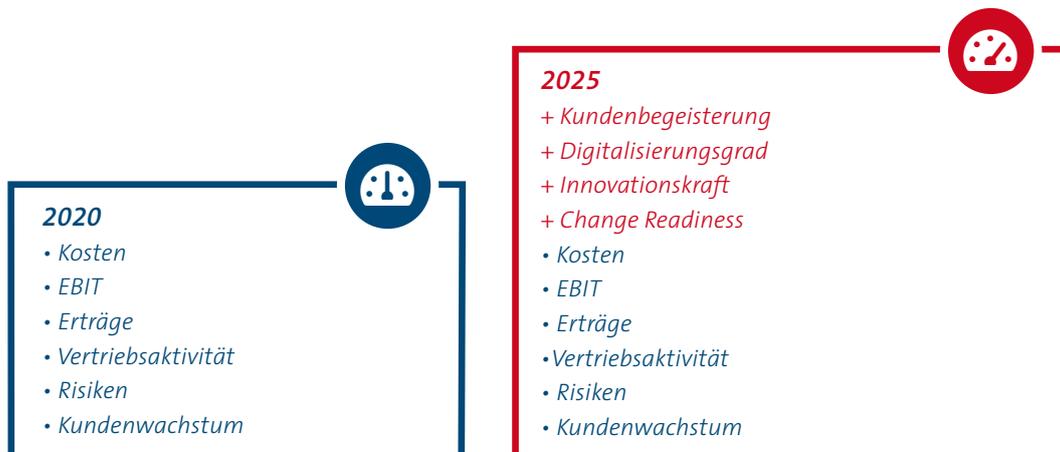
Hypothese 3

Transformationskompetenz als wesentlicher Erfolgsfaktor bei tiefgreifendem Wandel

Ein Großteil der entwickelten Strategien scheitert an ihrer Umsetzung. So hat die Harvard Business Review in einer Befragung von Top-Managern industrieübergreifender Organisationen herausgefunden, dass mehr als 60% aller entwickelten Strategien ganz oder teilweise im Rahmen der Umsetzung scheitern – entweder bleibt ihr Resultat hinter den Erwartungen zurück oder sie werden von den Unternehmen nach einiger Zeit wieder eingestellt.

Gerade in Zeiten der rasant fortschreitenden Digitalisierung, in der sich Unternehmen radikal wandeln müssen, steigt die Komplexität der Umsetzung. Gleichzeitig erhöht sich durch die hohe Wettbewerbsintensität die Time-to-Market. Neue Produkte und Services müssen immer schneller auf den Markt gebracht werden, um nicht hinter dem Wettbewerb zurückzufallen. Daher ist das dritte C des Modells ganz entscheidend – die Fähigkeiten (Capabilities) einer Organisation zur erfolgreichen Umsetzung der Kernkompetenzen. Da verschiedene Faktoren auf die Transformationskompetenz einer Organisation einzahlen, führen wir die wichtigsten Handlungsfelder nachfolgend auf.

Dimensionen des Steuerungsrahmens im Retail Banking – 2020 und 2025



Der aktuelle Steuerungsrahmen (Kennzahlen auf der linken Seite) ist stark performanceorientiert. Im Fokus stehen häufig vergangenheitsbezogene Finanzkennzahlen. Um im dynamischen Retail Banking Umfeld erfolgreich zu sein und den Wandel der Branche aktiv zu gestalten, werden zusätzliche Steuerungsparameter benötigt, die auf der rechten Seite der Grafik aufgeführt sind.

Neue KPIs für das Retail Banking 2025

An oberster Stelle sollte der Steuerungsrahmen um das KPI **Kundenbegeisterung** erweitert werden. Eine Möglichkeit zur Parametrisierung der Kundenbegeisterung stellen wir im vierten C des Consileon 4C-Modells vor.

Der **Digitalisierungsgrad** ist eine individuelle Messgröße, die jedes Unternehmen für sich selbst definieren muss. Zur Bestimmung sind die Anzahl der Produkte, die über digitale Kanäle vertrieben werden, der Grad der „Digital Sales“ und die Anzahl digital aktivierter Kunden relevante Steuerungsgrößen.

Diese zusätzlich genannten Steuerungskomponenten, die in vielen anderen Branchen längst zum Standard gehören, müssen auch im dynamischen Retail Banking Einzug halten. Denn schon Drucker sagte:

„Was Du nicht messen kannst, kannst Du nicht lenken“.

Eine weitere Messgröße ist die **Innovationskraft** einer Organisation. Ein entscheidender Faktor ist hier die Innovationskultur. Zentral ist, dass die Mitarbeiter den notwendigen Freiraum bekommen, eigenverantwortlich Entscheidungen zu treffen, zu experimentieren und bewährte Wege zu verlassen. Mit anderen Worten: Verfügt die Bank statt einer Null-Fehler-Toleranz über eine Trial-and-Error-Mentalität? Neben der Kultur ist auch der Innovationseinsatz entscheidend. Der Ertragsanteil der Innovationsaufwendungen sowie der Anteil an Mitarbeitern, die sich in Innovationsprojekten befinden, sind nicht nur in der Pharmabranche wichtige Messgrößen.

Eine wichtige Messgröße mit Bezug auf die Mitarbeiter, ist die **Change Readiness**. Wichtige Faktoren sind u.a. die bisherige Change-Kapazität, die Qualifikation der Mitarbeiter sowie die aktive Unterstützung des Change-Prozesses. Folgende Fragen helfen bei der Erhebung:

- ❓ **Welches Maß an Veränderung wurde in den vergangenen Jahren bereits erfolgreich umgesetzt?**
- ❓ **Inwieweit erfüllen die Qualifizierungsprofile der Mitarbeiter die für den Wandel erforderlichen Kompetenzen?**
- ❓ **Gibt es auf allen Hierarchieebenen Promotoren des Wandels?**
- ❓ **Wie hoch ist der Aufwand, um die Voraussetzungen des Wandels zu schaffen (Stellenbesetzung, Know-how-Aufbau, etc.)?**

Die Gestaltung der Transformation erfordert Agilität und ein Change-Mindset

Digitale Transformation ist eine tiefgreifende Veränderung, die gleichzeitig verschiedene Unternehmensbereiche erfasst sowie bestehende und bewährte Strukturen aufbricht, um neue Denk- und Vorgehensweisen entstehen zu lassen. Um langfristig zu bestehen und die digitale Transformation zu bewältigen, setzen Banken und Finanzinstitute zunehmend auf Agilität. Ein organisationsumfassender Ansatz ist wichtig, damit das volle Potential gehoben wird, da erst dann effizientere Prozesse und größere Flexibilität greifen können.

Agilität bietet, an den richtigen Stellen verwendet, eine Möglichkeit die Flexibilität und damit den internen Handlungsspielraum erheblich zu steigern. Dadurch kann die „Time-to-Market“ der Produkte und Angebote deutlich verkürzt und die Performance gesteigert werden. Ein schnelles Reagieren auf aktuelle Ereignisse oder Kundenbedürfnisse kann durch den Einsatz verschiedener Agilitätsmethoden im Vergleich zu herkömmlichen Wasserfall-Modellen gewährleistet werden.

Die Entwicklung hin zu einer anpassungsfähigen und kundenzentrierten Organisation halten über 2/3 der Befragten einer repräsentativen Umfrage aus der Finanzdienstleistungsbranche für immer relevanter und notwendiger. Dem gegenüber stehen nur 21% der StudienteilnehmerInnen, die angeben, dass ein einheitliches Verständnis von Agilität in ihrem Haus besteht und weniger als 6% ordnen diesem einen fortgeschrittenen oder sehr fortgeschrittenen Reifegrad zu. Doch gerade diese Fähigkeit, schnell und flexibel zu handeln und sich anpassen zu können, ist eine elementare Dimension des Consileon 4C-Modells. Consileon identifiziert besonders in diesem dritten C großen Handlungsbedarf, da im Retail Banking Sektor nach wie vor erhebliche Diskrepanzen im Vergleich zu anderen Industrien herrschen.

Consileon verfügt über tiefgreifendes Know-How im Bereich Agilität und Change Management, das wir bereits in zahlreichen, großen Transformationsprogrammen erfolgreich angewendet haben. In unserer Studie „Agile Transformation und Change Management“ vermitteln wir die Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von komplexen Transformationen.



Dimension IV: Customer Enthusiams

Hypothese 4

Parametrisierung der Kundenbegeisterung ist zentral für Banken

Das vierte C unseres Consileon 4C-Modells stellt die Kundenbegeisterung dar und ist sowohl Mittelpunkt als auch Bindeglied aller beschriebenen Dimensionen. Während in den ersten drei C dargestellt wurde, was verändert werden soll, wurde im dritten C aufgezeigt, wie das Geschäftsmodell erfolgreich transformiert werden kann. Die Kundenbegeisterung bildet nun das Zentrum der anderen Dimensionen, indem sie sowohl Treiber als auch Indikator für erfolgreiche Maßnahmen in den unterschiedlichen Handlungsfeldern ist. Kundenbegeisterung muss also erhoben, gemessen und ausgewertet werden können. Zur Parametrisierung der Kundenbegeisterung gibt es einige zweckdienliche Modelle, das mitunter wohl bekannteste System ist der Net Promoter Score (NPS). Weitere Ansätze bieten die Bemessung der Wiederkaufsrate oder Upselling-Rate, die Befragung über den Customer Loyalty Index (CLI) oder die Customer Engagement Rate (CER). Letzteres, ein Ansatz von Curtis N. Bingham, bekräftigt den Ansatz, dass Kundenbegeisterung der größte Umsatzhebel eines Unternehmens ist und soziale Interaktion als auch emotionale Bindung zu einem Unternehmen die ausschlaggebenden Faktoren darstellen. Demnach ergibt sich die Aussage, dass je stärker ein Kunde involviert ist, desto höher seine Begeisterung ausfällt. Aus diesem Grund stößt das wohl bekannteste Modell NPS an seine Grenzen hinsichtlich der Bewertung der emotionalen Bindung und damit der Messung der Kundenbegeisterung.

Das Kundenfeedback auf Social-Media-Kanälen, insbesondere der Rating-Stores, eröffnet die Möglichkeit einer tiefgreifenden Analyse ehrlicher, aber auch authentischerer Kommentare aufgrund der Anonymität im Netz. Zur Messung der Kundenbegeisterung empfehlen wir eine zweistufige Methode. Stufe Eins des Modells beinhaltet die aktive Befragung der Kunden und Mitarbeiter, während in Stufe Zwei die interaktive Beobachtung der Online-Interaktionen und das Verhalten des Kunden im Zentrum stehen.

Durch Einsatz dieser zweistufigen Methode zum passenden Zeitpunkt und entsprechender Iterationsschleifen, kann die Kundenbegeisterung demnach konsequent bemessen und ausgewertet werden. Der Ausprägungsgrad dieser Dimension gibt letzten Endes Aufschluss darüber, ob und in welchem Maße die drei C erfüllt sind.



Consileon – Hands-on auf Basis des Consileon 4C-Modells

Ganzheitlich als auch chirurgisch in Strategie und Umsetzung

Das Retail Banking steht vor einer immensen Transformation. Das Consileon 4C-Modell gibt Banken einen Kompass, mit dem sie ihre Organisation durch diesen radikalen Wandel führen können. Der ganzheitliche Consileon 4C-Ansatz verbindet Strategie mit Umsetzung und liefert dem Top-Management somit einen holistischen Betrachtungsrahmen.

Es ist für eine Bank jedoch nicht zwangsweise notwendig, das gesamte Modell zu durchlaufen. Viel mehr kann mithilfe einer strukturierten Frageliste geprüft werden, ob und welche der Elemente genauer betrachtet werden sollten.

Hierzu hat Consileon zielgerichtete Fragen zur Standortbestimmung im Rahmen eines Readiness Checks für die Institute entwickelt. Die Empfehlung auf Basis der Beantwortung der Fragen ist nicht binär (ja/nein). Viel mehr kann es auch sein, dass die Empfehlung lautet, eine Überprüfung/ Adjustierung vorzunehmen. Durch den Consileon Readiness Check in Bezug auf die vier C entsteht eine zielgerichtete Anamnese der Organisation, die Schwachstellen schnell identifiziert.



Consileon Readiness Check entlang der vier C als Standortbestimmung für Retail Banken

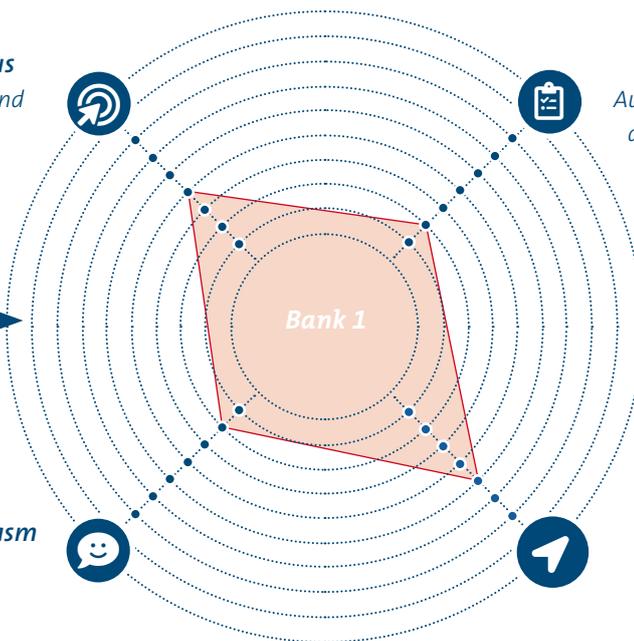
1. Core Strategic Focus
 Markt-Positionierung und
 Geschäftsmodelle

2. Competencies
 Ausrichtung entlang
 der Erfolgsfaktoren

 →
Consileon 4C
 Fragenliste

4. Customer Enthusiasm
 Kunden begeistern

3. Capabilities
 Im Sinne der
 Transformation





BUSINESS

PEOPLE

CONSUMER

PERSONAL

FOCUS

Wir nutzen das Consileon 4C-Modell sowohl zur Identifizierung der strategischen Geschäftsausrichtung als auch zur Erzielung kurzfristiger Performancesteigerung für Retail Banken. Der Fokus liegt hierbei auf dem zweiten C – den Kernkompetenzen. Entlang aller genannten vier Kernkompetenzen:

- **Hybride Beratung und Omni-Channel Exzellenz**
- **End-to-End Digitalisierung von Customer Journeys**
- **Zukunftsfähiges und modulares Produktangebot**
- **Multibanking und innovatives Kunden- und Datenmanagement**

hat Consileon ein Set von operativen Initiativen zur Performancesteigerung ausgearbeitet und bereits erfolgreich bei zahlreichen Banken umgesetzt. Somit können innerhalb von einem halben Jahr Erträge systematisch gehoben und Wettbewerbsvorteile ausgebaut werden. Die ausgeprägte Umsetzungskompetenz unserer Berater sichert die Materialisierung der ermittelten Performanceeffekte.

Darüber hinaus kann Consileon auf Basis des Consileon 4C-Modells auch bestehende Implementierungsprojekte durch eine gezielte Steigerung der Transformationskompetenz zum Erfolg führen.

Consileon Unterstützungsmöglichkeiten auf Basis des 4C-Modells

 <p>Strategisch</p> <p><i>Gestaltung der Neuausrichtung durch die Anwendung des Consileon 4C-Modells</i></p>	 <p>Taktisch</p> <p><i>Steigerung der Performance durch Ausbau der Kernkompetenzen</i></p>	 <p>Operativ</p> <p><i>Erfolgreiche Unterstützung einer bestehenden Transformation</i></p>
<p>Überprüfung des bestehenden Geschäftsmodells entlang des Consileon 4C-Modells</p> <p>Standortbestimmung im Rahmen eines Readiness Checks</p> <p>Identifikation von Schwachstellen entlang der 4 Dimensionen des Modells</p> <p>Ausarbeitung und Definition des strategischen Fokus</p>	<p>Operationalisierung des definierten Geschäftsmodells auf Basis des Ausbaus ausgewählter Kernkompetenzen</p> <p>Identifikation der relevanten Kernkompetenzen</p> <p>Die Kernkompetenzen werden mit konkreten Maßnahmen zur Performancesteigerung und Wachstum unterlegt und bereits erste Quick-Wins identifiziert</p> <p>Erarbeitung einer Roadmap als Basis für die zielgerichtete Umsetzung</p>	<p>Gezielte Unterstützung bei laufenden Implementierungsprojekten durch eine Steigerung der Transformationskompetenz (3. C)</p> <p>Sicherstellung einer erfolgreichen Umsetzung durch systematisches Change-Management, agile Umsetzungsmethodik und eine Anpassung des Steuerungsrahmens</p>



Fazit

Strategisches Werkzeug zur rechten Zeit

Diese Studie verdeutlicht, wie zwingend notwendig eine Anpassung der strategischen Ausrichtung ist, um sich im Retail Banking Sektor eine ertragsstarke, nachhaltige Zukunft zu sichern. Aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsdichte und des sich rasant ändernden Kundenverhaltens besteht ein sehr starker und auch dringender Handlungsbedarf. Hierzu dient das mehrdimensionale, holistische Consileon 4C-Modell als strategisches Werkzeug, das durch die Steigerung der Kundenbegeisterung zu einem langfristigen Anstieg der Performance führen kann.

Durch Anwendung des Consileon 4C-Modells arbeiten Banken klar ihren geschäftlichen Fokus heraus, erkennen und vertiefen ihre an der Positionierungs-Strategie ausgerichteten Kernkompetenzen, verbessern signifikant ihre Fähigkeiten zur Transformation des Business unter Einhaltung eines neuen Steuerungsrahmens und richten jegliche Geschäftsaktivität am Scoring der Kundenbegeisterung aus. Mithilfe einer strukturierten Frageliste zur Standortbestimmung kann der Reifegrad der jeweiligen Dimension identifiziert werden.

Consileon ist der ideale Partner für die Begleitung Ihrer Transformation. Mit unserem integrativen Ansatz aus der Kombination von Strategie- sowie Prozess- und IT-getriebener Umsetzungskompetenz unterstützen wir durch praxiserprobtes Know-how im Bereich Agile Transformation und Change Management. Gerne helfen wir Ihnen dabei, ihr Retail Banking Business nachhaltig und ertragsstark zu gestalten.

Danksagung

Die Autoren bedanken sich insbesondere bei Tamara Hornung und Juliane Stock sowie dem gesamten Consileon Team Retailbanking & Digitalisierung für die tatkräftige Unterstützung bei der Erstellung der vorliegenden Studie.



Ansprechpartner / Autoren



Ralph Hientzsch
Geschäftsführender Gesellschafter
Consileon Frankfurt und
Consileon Schweiz GmbH

Mobil +49 (0)173 6 54 01 28
Büro +49 (0)69 678687-20
ralph.hientzsch@consileon.de



Ralf Bocken
Partner
Consileon Frankfurt GmbH

Mobil +49 (0)172 2 08 00 80
Büro +49 (0)69 678687-13
ralf.bocken@consileon.de



Alexander Hönig
Senior Project Manager
Consileon Frankfurt GmbH

Mobil +49 (0)174 23 97 33 2
alexander.hoenig@consileon.de

Quellen

Impact of self-service technologies in retail banking on cross-buying and word-of-mouth:

Mukerjee, K. (2020), „Impact of self-service technologies in retail banking on cross-buying and word-of-mouth“, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 48 No. 5, pp. 485-500. <https://doi.org/10.1108/IJRD-08-2019-0261>

Customer Analytics im Retail Banking. Wie eine verbesserte Kundenbindung die Wettbewerbsfähigkeit steigert:

Baki, M. (2020). *Customer Analytics im Retail Banking. Wie eine verbesserte Kundenbindung die Wettbewerbsfähigkeit steigert*. GRIN Verlag.

FinTechs und Filialbanken. Konkurrenz oder Ergänzung?: Trends im Retail Banking und im Private Banking

Rölver, S. (2020). *FinTechs und Filialbanken. Konkurrenz oder Ergänzung?: Trends im Retail Banking und im Private Banking*. GRIN Verlag.

Digitalisierung im Banking. Wie digitale Innovationen die Banken und ihre Kundenbeziehung verändern:

Becker, M. (2020). *Digitalisierung im Banking. Wie digitale Innovationen die Banken und ihre Kundenbeziehung verändern*. GRIN Verlag.

Omnichannel Banking:

Schmalz J. (2020) *Omnichannel Banking*. In: Bajorat A., Brock H., Oberle S. (eds) *Köpfe der digitalen Finanzwelt*. Springer Gabler, Wiesbaden.

Digitale Transformation – Chancen und Risiken für die Finanzbranche (Vortrag der deutschen Bundesbank):

<https://www.bundesbank.de/de/presse/reden/digitale-transformation-chancen-und-risiken-fuer-die-finanzbranche-797496>

Hilfe für Unternehmen: So lässt sich Kundenbegeisterung generieren (Handelsblatt):

Inhaltlich: Differenzierungsstrategie und Kundenbegeisterung ist die nächste Stufe der Kundenzufriedenheit.

Banking-Trends: Diese digitalen Lösungen und Technologien verändern die Finanzbranche (paymentbanking.com):

Inhaltlich: Cloud Computing, KI, Sprachsteuerung, Zunehmende Nachfrage

Neue Technologien bedeuten Chancen und Risiken zugleich (der-bank-blog.de):

Individualisierung von Produkten liegt im Trend

Vier strategische Handlungsoptionen für Europas Banken

Inhaltlich: Wachstum durch Fusionen, Produktspezialisierung, Banking-as-a-Service und Aufbau von Ökosystemen.

Bankinghub

Consileon „Quo Vadis, Retail-Banking 2020? Sechs strategische Impulse für die Zukunftsfähigkeit der Geschäftsmodelle

Der Bankblog

Deutsche Bank

Entwicklung Smartphones (2020)

Fünf Methoden zur Messung der Kundenloyalität (2020)

Hypo Vereinsbank valyou (2020)

Research Center for Financial Services

Statista, 2020

Studie DSGVO und Google 2019

UBS Online-Landing-Plattform key4 (2020)

Versicherungswirtschaft 07/2020, Erdland, Hientzsch, von Koppenfels S. 24

Consileon

Konzipieren, Initiieren und implementieren – wir können alle diese Disziplinen. Denn wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu definieren, sondern auch gemeinsam mit dem Auftraggeber umzusetzen. Damit stellen wir sicher, dass zukunftsweisende Ansätze nicht auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versanden. Wir sind an Ihrer Seite, um richtige Strategien in passende Maßnahmen zu überführen.

sammenarbeit mit renommierten deutschen und internationalen Hochschulen steigern unsere Innovationskraft, sichern die Qualität unserer Beratung und fördern unsere Expansion. Mit 430 Mitarbeitern und Standorten in Deutschland und Europa gehören wir zu den wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands und wir werden seit 2015 kontinuierlich als „Beste Berater“ vom Wirtschafts-magazin „brand eins“ ausgezeichnet. Nehmen Sie uns in die Pflicht! **Consileaner sind Unternehmer für Unternehmer, Gesprächspartner auf Augenhöhe, manchmal unbequem, oft anders. Aber stets erfolgreich.**



Consileon im brand eins Ranking der »Beste Berater 2015 bis 2020«

Die Basis für unsere exzellenten Projektergebnisse sind unsere Werte gepaart mit Methodik, fachlichem Know-how und unserer Change-Management-Kompetenz. Consileaner beherrschen Theorie und Praxis gleichermaßen und zeichnen sich durch eine zupackende, unternehmerische Einstellung aus. Teams aus analysestarken Generalisten und erfahrenen Spezialisten stellen die richtigen Fragen und finden differenzierte Antworten.

Consileon verfügt über zahlreiche erfolgreiche nationale und internationale Referenzen im Rahmen der Transformation zur Digitalisierung im Banking.

Ein prominent besetzter Beirat sowie die Zu-

Herausgeber

Team Financial Services
Consileon Frankfurt GmbH

Kontakt

Consileon Frankfurt GmbH
Neue Mainzer Str. 74
60311 Frankfurt
www.consileon.de

© 2020 Consileon Frankfurt GmbH

