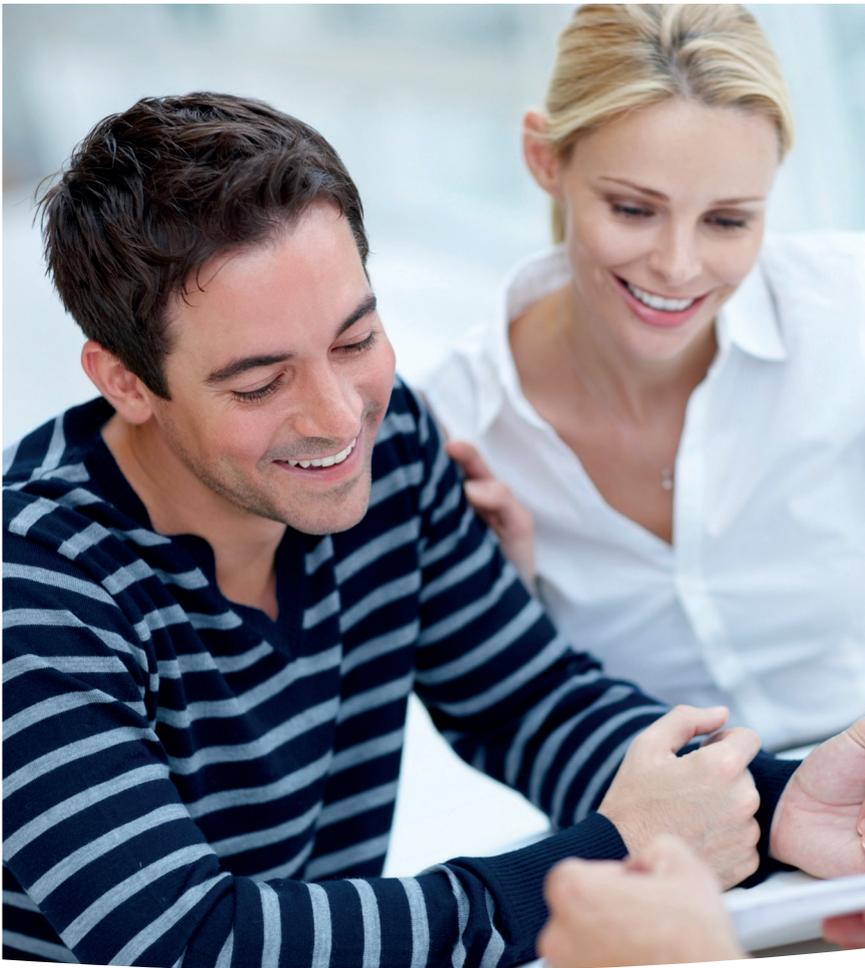


BANKBERATUNG DER ZUKUNFT



Die Chancen der Digitalisierung
im Retail Banking nutzen

Simon Oberle
Henriette Hein
Matthias Lahmann

Januar 2016

Die in diesem Dokument dargestellten Informationen und Bilder sind urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte bleiben vorbehalten. Jegliche Weitergabe der Texte oder Bilder an Dritte ist - ungeachtet der zum Einsatz kommenden Vorgehensweise - ohne vorherige schriftliche Genehmigung von Sopra Steria Consulting unzulässig und rechtswidrig.

Alle im Text genannten Produktnamen sind eingetragene Warenzeichen beziehungsweise Warenzeichen ihrer Hersteller.

Änderungen, Irrtümer und Druckfehler vorbehalten.

Inhalt

| | |
|--|----|
| Management Summary | 4 |
| Digitalisierung in der Bankberatung | 8 |
| Omnichannel-Ansatz | 8 |
| Neupositionierung der Filiale | 10 |
| Online- & Mobile-Kanäle ausbauen | 12 |
| Beratung auf digitalen Kanälen | 16 |
| Emotionalisierung der persönlichen Beratung | 18 |
| Kundenbedürfnisse digital erkennen | 20 |
| Community Banking aufbauen | 23 |
| Renaissance der mobilen Beratung | 26 |
| Revolution von Call-Center-Lösungen | 27 |
| Die Bank auf die Entwicklungen des digitalen Kundenkontaktes vorbereiten | 28 |
| Kunde im Fokus | 28 |
| Kultureller Wandel | 32 |
| Schnelle Entwicklungszyklen | 34 |
| Fit für Digitalisierung | 35 |
| Fazit | 37 |

Management Summary

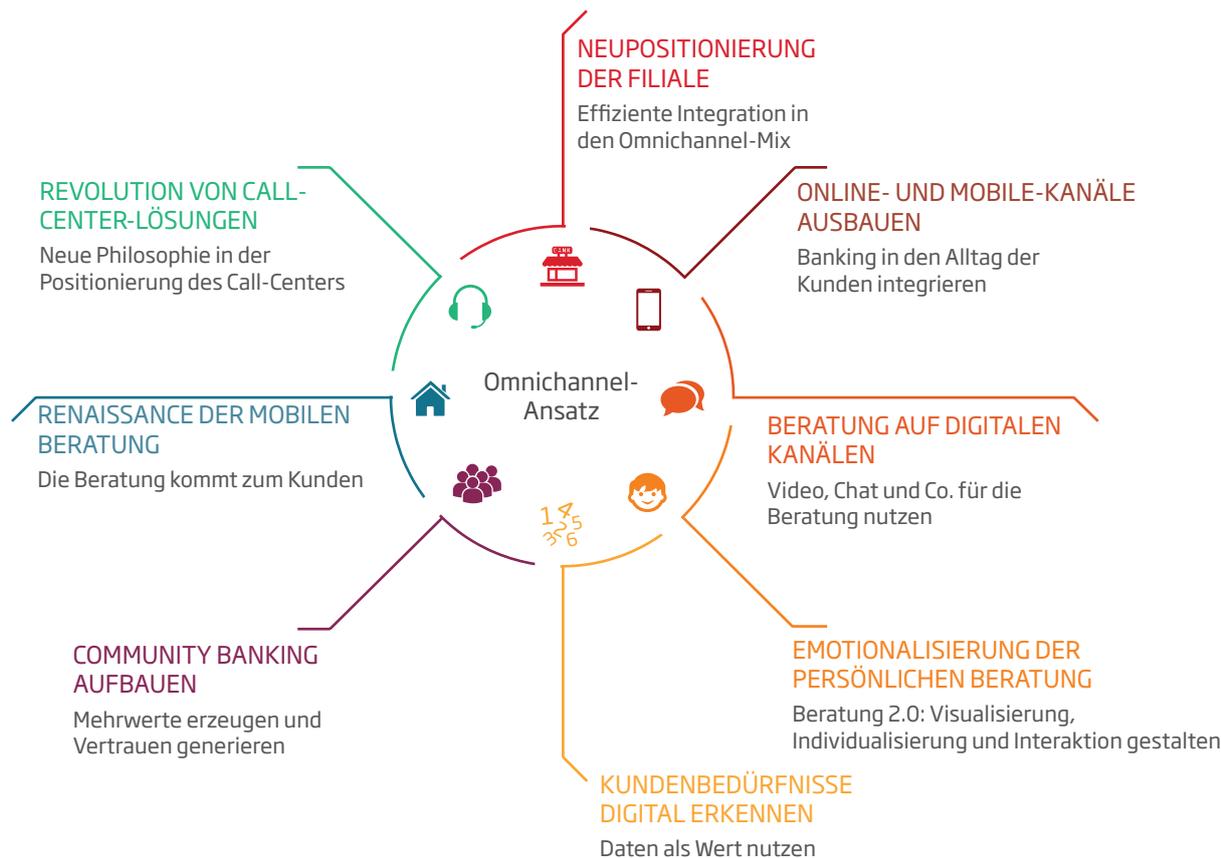
Die Bankberatung für Privatkunden steht am Scheideweg. Einerseits steigen die Anforderungen der Kunden bedingt durch die Digitalisierungswelle – dabei machen es gerade FinTechs den Banken vor, wie innovativ Bankdienstleistungen sein können. Andererseits führen die zunehmenden regulatorischen Vorgaben und die anhaltende Niedrigzinsphase zu einem enormen Kostendruck, der auf den Banken lastet. Dieser Kostendruck macht eine effiziente Bankberatung zwingend erforderlich. In ihrer Kombination haben diese Trends einen umwälzenden Einfluss auf die Bankberatung im Privatkundengeschäft. Nur Institute, denen es gelingt, diese Entwicklungen unter einen Hut zu bekommen, werden in Zukunft im Retail Banking bestehen können.

Für unsere Studie „Bankberatung der Zukunft“ haben wir die Personen gefragt, auf die es ankommt – die Kunden. Der Fokus der Untersuchung liegt deshalb auf dem Retailgeschäft für Privatkunden. Ein Großteil der Trends in der Digitalisierung der Bankberatung lassen sich jedoch gleichfalls auf das Private Banking und das Firmenkundengeschäft übertragen. Die Ergebnisse dieser bevölkerungsrepräsentativen Onlinebefragung von 1.000 volljährigen Privatkunden im Jahr 2015 liefern wichtige Impulse für das Vertriebsmanagement und ergänzen unseren Studienkatalog rund um die Trends im Banking und in der Digitalisierung. Die vorliegende Untersuchung knüpft an unsere Studie „Wege zum Kunden 2015“ an, die bereits im Jahr 2011 in weiten Teilen das heutige Verhalten von Kunden im Bankgeschäft prognostizierte.

Auf Basis der Befragungsergebnisse haben wir einen Katalog von Maßnahmen aus neun Handlungsfeldern für einen erfolgreichen digitalen Wandel der Bankberatung erarbeitet, die zeitnah im Rahmen von Projekten umgesetzt werden können. Dies allein reicht jedoch nicht aus, um mit der Geschwindigkeit der Entwicklung innovativer Lösungen Schritt halten zu können. Wir liefern den Banken daher mit unserem Werkzeugkoffer zusätzlich vier zentrale Ansätze zur Erweiterung der Unternehmensentwicklung.

Zentrale Handlungsfelder für die Bankberatung der Zukunft

Die Studie „Bankberatung der Zukunft“ soll Banken dabei unterstützen, die digitale Revolution erfolgreich für sich zu nutzen und ihre Kundenberatung entsprechend anzupassen. Neun Handlungsfelder müssen Banken für sich erschließen, um Kunden qualitativ hochwertig und gleichzeitig effizient beraten zu können.



Das Herz aller Optimierungsmaßnahmen ist die Umsetzung des **Omnichannel-Ansatzes**. Erst die Vernetzung aller Dienstleistungsangebote zu einem ganzheitlichen Beratungsangebot ermöglicht es, die Potenziale aller Vertriebs- und Kommunikationskanäle vollständig zu heben und die Wünsche der Kunden in den Vordergrund zu stellen.

Die Kunden in Deutschland möchten auch in Zukunft nicht auf ihre **Filiale** verzichten. Die Filiale als Anker im Omnichannel-Mix zu integrieren und effizienter zu gestalten, sichert deren Zukunftsfähigkeit. Auch wenn die Kontakthäufigkeiten in der Filiale sinken und gerade bei jüngeren Kunden andere Kanäle deutlich an Beliebtheit gewinnen, wird die Filiale

auch zukünftig ein Qualitätskriterium bei der Wahl der Bank sein. Um den Qualitäts- und gleichzeitig den Effizienzanforderungen gerecht zu werden, muss sich das Filialkonzept jedoch deutlich moderner präsentieren und wesentlich enger an den Anforderungen der Kunden orientieren.

Gerade die Chancen, die sich für Banken durch die intensive Nutzung von **Internet- und Mobile-Kanälen** ergeben, gilt es konsequent zu nutzen. Die Kontakthäufigkeiten über diese Kanäle ermöglichen es den Banken, ihre Finanzdienstleistungen stärker in den Alltag der Kunden einzubinden. Erreicht wird dies durch die gezielte Nutzung vertrieblicher Impulse und eine deutlich größere Auswahl an Möglichkeiten der digitalen Interaktion zwischen Bank und Kunden.

Neue Kanäle wie **Videoberatung oder Chat-Funktionalitäten** ermöglichen es Banken, einen ihrer wichtigen Wettbewerbsvorteile – die persönliche Beratung – auf digitalen Wegen zu stärken. Es gilt dabei, wirkliche Mehrwerte und Qualität für die Kunden zu erzeugen. Die persönliche Beratung kann durch die Digitalisierung zeitlich und räumlich eine neue Dimension erreichen.

Die Kundenerwartungen an **persönliche Beratungen** wandeln sich durch die Digitalisierung und die Verbreitung von Apps stark. Die Beratung muss zukünftig durch eine gezielte IT-Unterstützung deutlich emotionaler, transparenter und einfacher werden. Vor allem die Themen Visualisierung, Individualisierung und Interaktion spielen hierbei eine entscheidende Rolle.

Ein zentrales Gut der Banken liegt weiterhin brach: Die Datenvielfalt, die den Banken zur Verfügung steht, muss zukünftig zielgerichtet genutzt werden, um dem Wunsch des Kunden nach individuellen und maßgeschneiderten Bankdienstleistungen nachzukommen. **Big Data** ermöglichen dieses neue Level der Individualisierung. Diese steigert die Qualität von Marketingmaßnahmen und ermöglicht es, die Kundenbedürfnisse in der Beratung deutlich schneller und zielgerichteter zu erfüllen.

Die Welt von Teilen, Liken und der Vernetzung mit anderen Usern im Internet ist aus dem Leben vieler Menschen nicht mehr wegzudenken. Banken müssen es ihren Kunden ermöglichen, den **Community-Ansatz** leben zu können und ihre Erfahrungen zur Bankberatung zu teilen. Für die Banken selbst geht es darum, das Feedback der Kunden aufzunehmen und ihnen Mehrwerte beispielsweise durch Webinare und die Vernetzung untereinander zu bieten.

Die Kunden wünschen sich eine persönliche Beratung. Die Filialen allein können dies räumlich und zeitlich in Zukunft nicht mehr abbilden. Gerade die Generation der bis 30-Jährigen ist bereit, den **Berater in die eigenen vier Wände** zu lassen. Auch hierbei kann die Digitalisierung einen wichtigen Beitrag leisten – das Wohnzimmer des Kunden wird zur interaktiven Beratungswelt.

Das **Call-Center** hat im Vergleich zu unserer Studie im Jahr 2011 deutlich an Akzeptanz verloren. Um das Call-Center nicht nur als effiziente, sondern auch als qualitativ hochwertige Alternative für den Kunden zu positionieren, gilt es, sein Selbstverständnis zu verändern. Das Call-Center muss sich als Problemlöser und nicht als Protokollant verstehen.

Werkzeugkoffer für die Bank der Zukunft

Die Umsetzung der neun zentralen Handlungsfelder zur Digitalisierung der Bankberatung reicht langfristig jedoch nicht aus, um dauerhaft mit den kurzen Entwicklungszyklen technischer Neuerungen und den sich schnell verändernden Kundenerwartungen Schritt zu halten. Banken müssen auch ihre Unternehmensentwicklung anpassen. Der Werkzeugkoffer liefert vier Ansätze für die Gestaltung der Beratung der Zukunft.

Der Kunde muss konsequent in den Mittelpunkt aller Prozesse gestellt werden. Seinen Weg zur Bank und über die verschiedenen Kontaktpunkte hinweg in der Bank, die sogenannte Customer Journey, gilt es zu betrachten. Die Definition und die Gestaltung dieser **Customer Journeys** über alle Vertriebskanäle hinweg ermöglichen es den Kunden, die Bankdienstleistung in einer völlig neuen Dimension wahrzunehmen. Kunden und Communities werden dabei an der Weiterentwicklung der Bankberatung beteiligt und liefern somit wertvolle Impulse.

Dabei gilt es, innerhalb der Bank eine Kultur zur **Innovationsförderung** aufzubauen, um die Vorreiterrolle in Bezug auf Bankdienstleistungen nicht den FinTechs und Internetunternehmen zu überlassen. Banken können nur mit Innovationen langfristig den Anforderungen der Kunden gerecht werden.

Vor allem die bestehenden Veränderungszyklen der Technik in den Banken müssen zur Umsetzung innovativer Ansätze aufgebrochen werden. Durch den **Two-Speed-Alignment-Ansatz** können die Vorteile eines stabilen IT-Betriebes mit der notwendigen Agilität für die Weiterentwicklung von Kundenprozessen verbunden werden. Die Modernisierung der IT in den Banken wird hierbei in zwei Geschwindigkeiten durchgeführt, um diese Vorteile kombinieren zu können.

WERKZEUGKOFFER DER DIGITALISIERUNG

Banken auf die Digitalisierung der Beratung vorbereiten



Omnichannel-Banking beginnt im Kopf der Mitarbeiter und des Managements und ist mehr als nur eine technische Disziplin. Es geht um die Positionierung der Bankdienstleistung als ganzheitliches Angebot. Dies kann sowohl in Projekten als auch in der Kundenberatung nur dann funktionieren, wenn dieser Ansatz von den Mitarbeitern und dem Management verinnerlicht wurde. Eine zielgerichtete Qualifizierung und Maßnahmen im Change Management müssen die **Mitarbeiter und das Management fit für die Anforderungen der Digitalisierung** machen. Verstehen sich die eigenen Vertriebskanäle als Konkurrenten, werden der Omnichannel-Ansatz und damit der Vertrieb von Bankdienstleistung in der Zukunft scheitern.

Digitalisierung in der Bankberatung

1. OMNICHANNEL-ANSATZ

Kern einer ganzheitlichen Bankberatung

Das Angebot von Bankdienstleistungen über verschiedene Kanäle ist inzwischen zum Hygienefaktor für die Kunden geworden. Der Multichannel-Ansatz beschreibt ein getrennt voneinander existierendes Kanalangebot.

Insgesamt 56 % der Kunden nutzen allerdings auf dem Weg zum Produktabschluss unterschiedliche Kanäle. Vor allem die lukrativen, das heißt die gut verdienenden Privatkunden nutzen häufig mehrere Kanäle für ihre Bankdienstleistung. Bei einem Haushaltsnettoeinkommen ab 3.000 € gaben 66 % der Kunden an, verschiedene Vertriebswege zu nutzen, bei Kunden mit einem Einkommen unter 1.000 € waren es 20 %-Punkte weniger.

Begeisterung und Qualität können in Zukunft nur dann erzeugt werden, wenn Bankdienstleistungen für den Kunden, egal über welchen Weg, zu einer vollständig geschlossenen Kundenerfahrung werden. Diese Zielsetzung verfolgt der Omnichannel-Ansatz als Weiterentwicklung des

Multichannel-Ansatzes. Um dieses Kundenerlebnis zu ermöglichen, werden im Omnichannel-Banking klassische Vertriebswege wie die Filiale mit der Website und innovativen Vertriebsformen wie dem Community Banking oder der Videoberatung verbunden.

Um diesen Anspruch zu erfüllen, sind die Beratungsangebote in Zukunft nicht nach Kanälen, internen Organisationsvorgaben oder eingefahrenen Verhaltensweisen zu gestalten. Es gilt, sich mit dem Kunden zu unterhalten und seine Interessen sowie seine Lebenssituation und die daraus resultierenden Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Der Schlüssel zur erfolgreichen Anpassung des eigenen Vertriebs an das Omnichannel-Banking ist, alle Prozesse aus Kundensicht zu denken.

KANALNUTZUNG NACH EINKOMMEN

Bereitschaft, verschiedene Kanäle zu nutzen



Ganzheitliche Kundenberatung bedeutet dabei allerdings nicht nur, darauf einzugehen, welchen Bedarf an Finanzprodukten ein Kunde hat, sondern auch zu berücksichtigen, auf welche Art der Kunde Bankdienstleistungen in Anspruch nehmen will.

Der Kunde muss selbst entscheiden können, welches der richtige Weg ist, um Dienstleistungen der Bank in Anspruch zu nehmen.

In Schritt eins vom Multichannel- zum Omnichannel-Banking müssen alle Kanäle, die die Bank anbietet, vernetzt werden. In der Filiale muss ein Beratungsprozess fortgeführt werden können, den der Kunde auf seinem Smartphone begonnen hat. Gleichfalls muss es möglich sein, die im Rahmen einer telefonischen Beratung zwischen Kunde und Berater besprochenen Produkte anschließend ohne erneute Dateneingabe auf dem Tablet-PC des Kunden abschließen zu können. Echte Exzellenz kann im zweiten Schritt dann erreicht werden, wenn diese

Integration nicht nur intern funktioniert, sondern auch auf Kundensysteme und fremde Plattformen erweitert werden kann. Eine Interaktion sollte sowohl mit Communities, Social-Media- und Vergleichsplattformen als auch mit externen Programmen, wie zum Beispiel Software zur Erstellung der Einkommenssteuererklärung, erreicht werden. Dies ist ein wesentliches Element, um das Banking deutlich stärker in den Alltag des Kunden zu integrieren und einen Mehrwert für diesen zu schaffen. Dabei stehen die Vertriebskanäle nicht in Konkurrenz zueinander. Vor allem die Kunden, die es gewohnt sind, mehrere Vertriebswege zu nutzen, nehmen auch das Angebot der persönlichen Beratung wahr. Dies ist in den Köpfen und somit in der Kultur der Bank zu verankern.

Die Hürden auf dem Weg zu einem integrierten Kundenerlebnis liegen fast ausschließlich bei den Banken selbst. Es gilt, diese Barrieren wie veraltete IT-Architekturen, organisatorisches Silodenken sowie starre Entwicklungs- und Veränderungsprozesse aufzubrechen. Nur so kann es gelingen, den Kunden wirklich in das Zentrum der Vertriebsprozesse zu stellen und die Bankdienstleistungen als festen Bestandteil in den Alltag der Kunden einzubinden.

2. NEUPOSITIONIERUNG DER FILIALE

Eines vorweg: Der Mythos, dass Bankkunden Filialen als unnötig erachten, ist falsch. Für neun von zehn Kunden ist die Filiale ein Anlaufpunkt für ihre Bankgeschäfte. Dieses Bild zeichnet sich von der Informationsaufnahme bis zum Service für ein Produkt ab. Das hohe Akzeptanzlevel der Filiale ist unabhängig davon, ob es sich um junge oder ältere Kunden handelt, und lässt sich sowohl für einfache als auch für komplexere Bankprodukte finden.

Für 93% der Kunden in Deutschland ist ein persönlicher Ansprechpartner in ihrer Bank wichtig. Die Filiale und die dazugehörigen Mitarbeiter können dieses Qualitätsmerkmal bieten. Die Filiale ist somit kein Auslaufmodell im Mix der Vertriebswege.

Die Filiale kann ein qualitatives Unterscheidungsmerkmal bei der Wahl der Bank sein. Dafür muss sich die Filiale den Anforderungen der Digitalisierung stellen und sich neu erfinden.

FILIALE ALS ANLAUFPUNKT

Akzeptiert in allen Phasen des Vertriebsprozesses



9 von 10 Kunden

Aus dieser Aussage zu schließen, dass alles in den Filialstrukturen von Universalbanken beim Alten bleiben kann, ist jedoch trügerisch. Bankfilialen müssen sich neu erfinden. Die Erwartungen, die ein Kunde in Zukunft an eine Bankdienstleistung stellt, sind durch die bisherigen – auch branchenfremden – Erfahrungen und Wünsche, die der Megatrend Digitalisierung erzeugt, nicht mehr mit denen zu vergleichen, die ein Kunde vor zehn Jahren hatte. An diesen Erwartungen muss sich das Filialnetz konsequent ausrichten, um es effizient und zielgerichtet als Vertriebskanal einsetzen zu können. Ein breites, unrentables Filialnetz wird der Zielsetzung, die Bankberatung effizient zu gestalten, nicht gerecht. Jede dritte Bank in Deutschland plant daher bis 2017 die Schließung von Filialen in nennenswertem Umfang. Dies ist ein deutlicher Anstieg im Vergleich zum Jahr 2012, in dem dies nur gut jede fünfte Bank geplant hatte. Bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken ist es sogar nahezu die Hälfte. Diese Tendenzen zum Ausdünnen der Filialnetze sind im Markt und in der Öffentlichkeit transparent und werden dort diskutiert – nicht zuletzt nach den drastischen Entscheidungen für Filialschließungen der HypoVereinsbank und der Deutschen Bank in den Jahren 2014 und 2015.

FILIALSCHLIESSUNGEN¹

Geplant in Deutschland



Banken müssen diese nachvollziehbare Konsolidierung der Filialdichte mit einer konsequenten Strategie verfolgen, die die verbleibenden Filialen stringent an den Erwartungen ihrer Kunden hinsichtlich Lage, Ausstattung und auch Integration in das Omnichannel-Erlebnis ausrichtet. Dass die Filiale fußläufig erreichbar ist, ist nicht der entscheidende Faktor. Wichtiger ist, die Standorte bewusst zu wählen, um Bankgeschäfte mit anderen Aktivitäten des täglichen Lebens wie beispielsweise dem Einkaufen zu verbinden. Eine unkoordinierte Schließung kann gerade für Regionalbanken zum Verlust eines wichtigen Assets im Privatkundengeschäft führen.

Die Filiale allein kann die Anforderungen der Kunden bezüglich zeitlicher und räumlicher Verfügbarkeit allerdings nicht mehr erfüllen. In Zukunft muss die Filiale als ein Bestandteil des Omnichannel-Erlebnisses platziert und dazu im gesamten Kanalmix fest integriert werden. Das bedeutet, die Filiale ist auch in den Köpfen der Mitarbeiter nicht losgelöst von den anderen Kanälen zu betrachten, sondern als nur eine weitere Möglichkeit für den Kunden, mit der Bank in Kontakt zu treten.

Persönliche Beratungen in einer Filiale werden für Kunden auch in Zukunft von sehr hoher Bedeutung sein. Das trifft vor allem für die Phasen im Leben eines Kunden zu, in denen er langfristige finanzielle Entscheidungen trifft. Bei Themen wie dem Wohnungsbau, der Altersvorsorge oder der Absicherung von Risiken wird der Rat von Experten auch in Zukunft gefragt sein. Der Fokus der Filiale muss somit genau auf diesen Kundenerlebnissen liegen. Die Unterstützung der Kunden bei einfachen Transaktionen wird künftig nur noch selten in einer Filiale stattfinden und sollte stattdessen über digitale Servicestellen für den Kunden effizient und ohne Hürden ermöglicht werden.

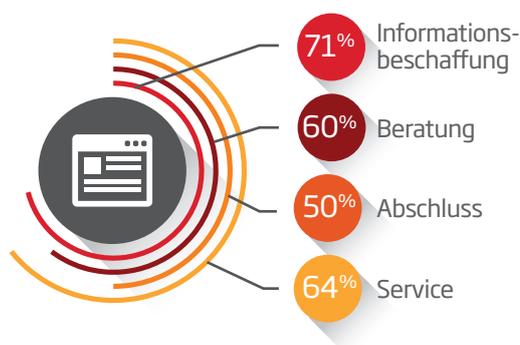
Sowohl die Wahrnehmung des Filialbesuches als Erlebnis für den Kunden als auch das Angebot innerhalb einer Filiale müssen in der Neukonzeption berücksichtigt werden. Ein Ambiente, das das innovative Image einer digitalen Bank transportiert und gleichzeitig zum Verweilen einlädt, sollte angestrebt werden. Filialen sollten daher an Verkehrsknotenpunkten oder an den Hotspots der Städte angesiedelt sein und als Orte zum Verweilen und zum Austausch zwischen Kunden dienen. Andere Retailunternehmen wie Vapiano oder Starbucks machen es vor – der Besuch wird zum Erlebnis und damit zum Trend. Dies in die Bankenwelt zu übertragen und mit bankspezifischen Anforderungen, wie beispielsweise Diskretion, zu kombinieren, erzeugt eine zeitgemäße Ausstrahlung der Filialen.

¹ Quelle: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut – Branchenkompass Banken 2014.

3. ONLINE- & MOBILE-KANÄLE AUSBAUEN

Die Internetpräsenz der Banken hat sich in den vergangenen Jahren als einer der wichtigsten Kontaktkanäle zu den Kunden etabliert. Gerade bei der Durchführung von Transaktionen ist das Onlinebanking nicht mehr wegzudenken.

NUTZUNG DER INTERNETPRÄSENZ

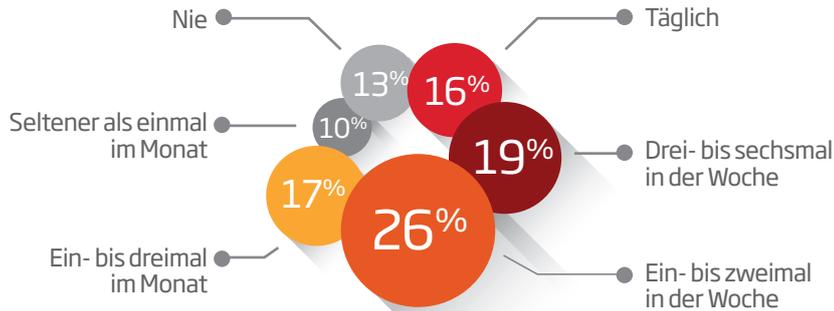


Zunehmend ist die Internetpräsenz jedoch auch im Rahmen von Produktabschlüssen als Beratungs- und Abschlusskanal im Fokus der Kunden. 50 % der Kunden sehen die Internetseite der Bank als einen Kanal, in dem sie von der Information über die Beratung und den Abschluss bis hin zum Service alle Leistungen in Anspruch nehmen würden. Bei der Informationssuche zu neuen Produkten spielt die Internetpräsenz für 71 % der Kunden eine entscheidende Rolle. Bei den Serviceleistungen zu Bankprodukten sehen 64 % der Kunden die Internetpräsenz als geeigneten Kanal an. Der Vertriebsprozess beginnt und endet somit selten ausschließlich in der Filiale.

Für 61 % der Kunden ist die Onlinepräsenz der Banken zu einem so wichtigen Ankerpunkt im Kontakt mit der Bank geworden, dass sie diese mindestens einmal in der Woche besuchen. Dies zeigt, dass der Großteil der Kontakte zwischen Bank und Kunde mittlerweile digital erfolgt, was große Chancen für die Banken eröffnet.

Die Kontakthäufigkeit, die durch die digitalen Kanäle ermöglicht wird, war in den „vordigitalen Zeiten“ undenkbar. Digitale Kanäle eröffnen zusätzliche Potenziale in der Kundenbindung und neue Möglichkeiten, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen, ihnen wertvolle Informationen zukommen zu lassen und somit gezielt Dienstleistungen anzubieten. Dem Kunden muss zudem ermöglicht werden, den kompletten Abschlussprozess im Internet durchzuführen – einfach, schnell und ohne Hürden. Dies senkt die Vertriebs- und Abwicklungskosten für die Banken und führt zu einer hohen Kundenzufriedenheit.

NUTZUNGSHÄUFIGKEIT DER INTERNETPRÄSENZ



Diese Chancen wollen die Banken durch erhöhte Investitionen für sich nutzbar machen. Vor allen anderen Kanälen planen 70% der Banken den Internetvertrieb zu stärken.

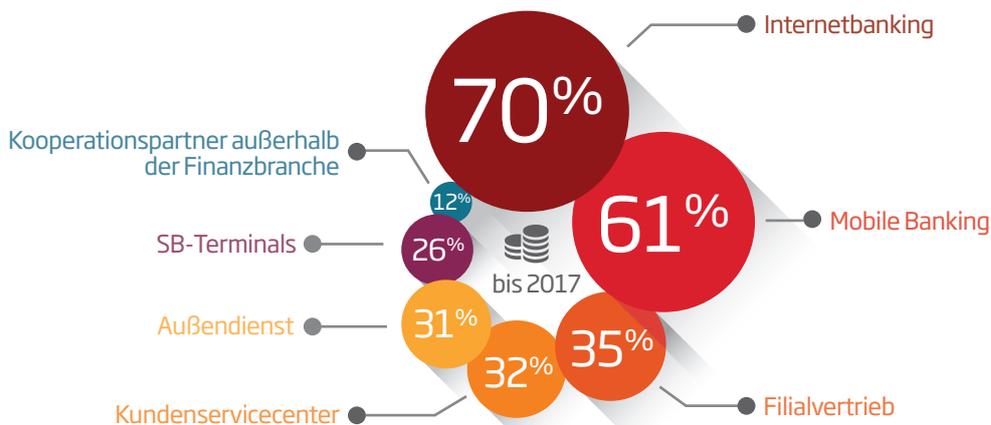
Mobile macht sich auf den Weg, den Anschluss an die Internetpräsenz herzustellen.

Das Mobile Banking ist ebenfalls in den Investitionsfokus der Banken gerückt. 61% der Banken planen nennenswerte Investitionen in diesen Vertriebskanal bis 2017. Das

sind 18% mehr als noch im Jahr 2012 und deutlich mehr als bei der Bereitschaft zur Investition in Filialen, den Außendienst und das Call-Center. Einig sind sich die Banken darin, dass Mobility zu tiefgreifenden Veränderungen des Banking führen wird. Dies sehen – wie unser Branchenkompass Banken zeigt – 97% der Bankentscheider.³

Bei der Nutzung im Rahmen eines Neuabschlusses liegt das Mobile Banking allerdings noch deutlich hinter der Internetpräsenz. 25% der Bankkunden nutzen eine Banking-App auf dem Smartphone. Insgesamt 13% der Kunden nutzen diese mindestens einmal in der Woche. Bei den unter 34-jährigen Kunden spielt das Mobile Banking bereits eine deutlich größere Rolle: Hier nutzen knapp 50% eine App ihrer Bank regelmäßig.

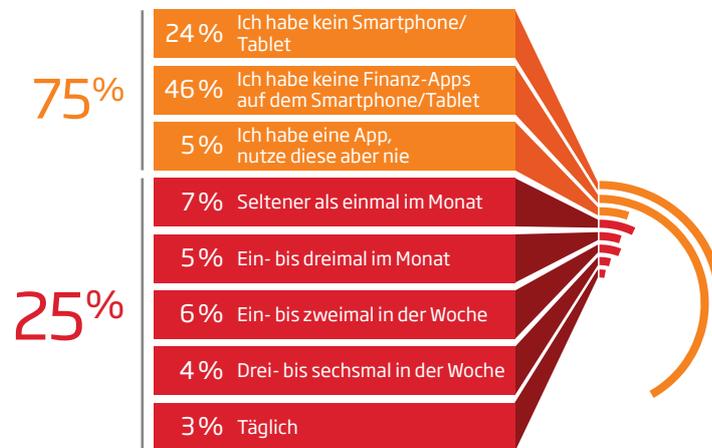
GEPLANTE INVESTITIONEN DER BANKEN²



² Quelle: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut - Branchenkompass Banken 2014.

³ Quelle: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut - Branchenkompass Banken 2014.

NUTZUNGSHÄUFIGKEIT VON BANKING-APPS



Die Filiale in der Hosentasche schafft es, die Kundschaft auf Schritt und Tritt zu begleiten. Andere Branchen und Dienstleistungsangebote ermöglichen es dem Kunden bereits jetzt, Leistungen genau dann in Anspruch zu nehmen, wenn er das möchte. So kann man bei Amazon und Co. – anders als noch vor zehn bis 15 Jahren – anywhere & anytime einkaufen. Die Services, die über eine Banking-App zur Verfügung gestellt werden, sind somit der erste Schritt, diesen Anspruch auch bei Bankdienstleistungen zu erfüllen.

Durch Mobile Banking eröffnen sich neue Kontaktoptionen und Möglichkeiten, mehr über den Kunden zu erfahren. Das Banking kann so deutlich stärker in das tägliche Leben des Kunden integriert werden. Diesen Ansatz gilt es zu intensivieren und neben umfangreichen Services dort auch Omnichannel-Impulse genau zur richtigen Zeit zu platzieren.

Martin Arnold wurde vor zwei Monaten bei einem Automobilzulieferer befördert. Über seine Altersvorsorge hat sich der 35-Jährige bisher wenige Gedanken gemacht. Werbung zum Thema Altersvorsorge hat er schon öfter im Fernsehen gesehen. Die Anzeige der Futura Bank, bei der er Kunde ist, spricht ihn emotional an.

Die interaktiven Werbeflächen der Futura Bank ermöglichen es Martin Arnold, direkt nähere Details aufzu-

rufen. Martin öffnet seine Banking-App und hält das Smartphone an das Werbeplakat. Mittels Near Field Communication wird ein Signal übertragen. Die Futura Bank erstellt aus den Konten- und Umsatzen eine erste Simulation zur Lücke der Altersvorsorge und stellt diese in der App dar. Schnell, einfach und unkompliziert kann Martin simulieren, wie viel er sparen muss, um indikativ sein aktuelles Gehalt auch im Alter zu sichern. Das interessiert Martin, er vereinbart online ein Beratungsgespräch – bei ihm zuhause, für den Feierabend des nächsten Tages.

Die Bankdienstleistungen interaktiv in die Umgebung der Kunden zu integrieren ermöglicht es, die vorhandenen Werbebudgets der Banken deutlich effektiver einzusetzen. Dieser Ansatz ist nur eine von vielen Innovationen, die die Bankberatung in Zukunft deutlich stärker in den Alltag der Kunden integrieren können.

Banking der
Zukunft:

INTERAKTIVE WERBE- ANZEIGEN



4. BERATUNG AUF DIGITALEN KANÄLEN

Video, Chat
und Co. für
die Beratung
nutzen

97% der Kunden wollen sich persönlich durch ihre Bank beraten lassen. Dem Anytime-anywhere-Anspruch werden Filialen hierbei nicht gerecht. Gerade die begrenzten Öffnungszeiten führen häufig dazu, dass Beratungsleistungen nicht in Anspruch genommen werden können.

Die Digitalisierung ermöglicht es, die persönliche Beratung auch außerhalb der Filiale anzubieten.

In diesem Spannungsfeld eröffnet die Digitalisierung neue Möglichkeiten, um das Asset der persönlichen Beratung in Zukunft zu verstärken und gleichzeitig effizienter anbieten zu können.

Die Videoberatung ist dabei eine mögliche Variante. Sie bietet die Vorteile der persönlichen Beratung trotz dünner werdender Filialnetze und ermöglicht es den Kunden, auch außerhalb der klassischen Öffnungszeiten ihre Finanzdienstleistungen bequem von zuhause aus zu erledigen. Nahezu jede dritte Bank plant bis 2017 Investitionen in die Videoberatung.

Viele Kunden stehen diesem Vertriebskanal generell offen gegenüber. Der Weg der meisten Banken, Videoberatungen in Call-Center-Einheiten anzusiedeln, ist dabei zwar aus Effizienz- und Auslastungsgründen nachvollziehbar, bezüglich der Akzeptanz liegt diese Lösung aber deutlich hinter der Videoberatung mit einem persönlich bekannten Berater. 32% der Kunden können sich den Kontakt per Video mit ihrem persönlichen, direkt zugeordneten Berater vorstellen, bei Videoberatung mit dem Call-Center reduziert sich dies auf 17% der Kunden stark (siehe S. 27 – Handlungsfeld „Revolution von Call-Center-Lösungen“).

Die Vorliebe der jüngeren Generation, vorzugsweise per Kurznachrichten auf WhatsApp oder Facebook mit kurzen Antwortzeiten zu kommunizieren, steigert auch die Relevanz der Chat-Funktionalitäten im Banking.

PERSÖNLICHE BERATUNG

wünschen sich ...



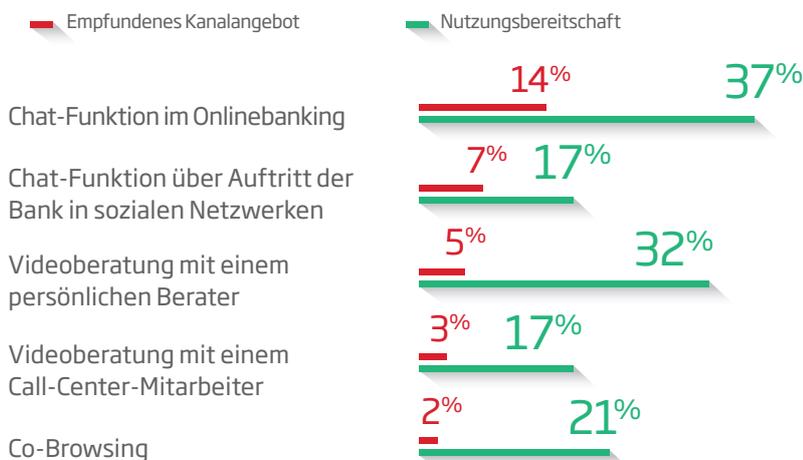
VIDEOCHAT-BERATUNG⁴

Geplante Investitionen bis 2017



⁴ Quelle: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut – Branchenkompass Banken 2014.

NACHHOLBEDARF AUF DEN DIGITALEN BERATUNGSKANÄLEN



Dieser Kanal muss dabei allerdings der Anforderung nach schnellen, kompetenten und verbindlichen Auskünften gerecht werden. Gerade bei 18- bis 24-jährigen Kunden werden Chats als interessante Kommunikationswege angesehen und haben das Potenzial, in dieser Kundengruppe mittel- bis langfristig sogar das klassische Call-Center in großen Teilen abzulösen. Die Integration von Chat-Funktionalitäten ist aus Kundensicht auf der bankeigenen Internetseite, aber auch auf Facebook und Twitter oder über WhatsApp denkbar. Gerade das Thema Datensicherheit ist bei öffentlichen Plattformen so weit wie möglich sicherzustellen oder die Dienstleistung auf unkritische Auskünfte durch die Bank zu beschränken.

Beim Angebot dieser digitalen Kanäle haben die Banken noch deutlichen Nachholbedarf. 37% der Kunden würden Chat-Funktionen im Onlinebanking im Laufe eines Neugeschäftsprozesses in Anspruch nehmen. Jedoch nehmen lediglich 14% der befragten Bankkunden solche

Angebote bewusst wahr. Die gleichen Tendenzen ergeben sich bei den anderen digitalen Kanälen. Mit Blick auf die Videoberatung mit einem persönlichen Berater ist die Diskrepanz zwischen Nutzungsbereitschaft mit 32% und empfundenem Angebot bei 5% noch deutlich größer. Banken stehen demnach vor der Herausforderung, diese Kanäle anzubieten, in den Omnichannel-Mix zu integrieren und dem Kunden transparent näherzubringen.

Dies sind nur einige Beispiele, wie Banken ihre Kompetenz in der persönlichen Beratung der Kunden digital platzieren können. Wichtig ist hierbei, dass die Standards in der digitalen Kommunikation nicht allein von Banken definiert werden. Gerade was die Erwartung der Kunden bezüglich Antwortzeiten und Erreichbarkeit angeht, müssen sich Banken an branchenübergreifenden Benchmarks orientieren. Amazon beispielsweise garantiert eine Erreichbarkeit mittels Chat und Telefon montags bis sonntags zwischen 06:00 und 24:00 Uhr. Zukünftig ist es Aufgabe der Banken, technische Innovationen und neue Ideen anderer Unternehmen als Chancen zu erkennen, um daraus Mehrwerte für die Bankberatung abzuleiten.

Beratung 2.0:
visuell,
individuell
und
interaktiv

5. EMOTIONALISIERUNG DER PERSÖNLICHEN BERATUNG

Sechs von zehn der befragten Bankkunden gaben an, in den letzten zwölf Monaten ein Beratungsgespräch mit ihrer Bank geführt zu haben, 38 % der Kunden sogar innerhalb der letzten sechs Monate. Dies spiegelt wider, dass die Beratung immer noch einen hohen Stellenwert genießt.

Der Weg, in neue und innovative Vertriebskanäle zu investieren, ist sicherlich richtig. Hierbei darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Digitalisierung auch Auswirkungen auf die Erwartungshaltung der Kunden im klassischen Beratungsgespräch hat.

BERATUNGSGESPRÄCH
in den letzten 12 Monaten



6 von 10 Kunden

62 % der Banken planen ihre Finanzberatung weiter zu stärken.⁵ Eine Investition ist allein deshalb sinnvoll, weil 97 % der Kunden von ihrer Bank beraten werden wollen. Die Beratung in Banken über die verschiedenen Kanäle – also digital wie stationär – ist ein wichtiges Qualitätskriterium und ermöglicht es den Banken, ihre Produkte zielgerichtet zu vertreiben. Gerade aufgrund der Verbreitung von Apps und interaktiven Services steigt auch der Anspruch der Kunden an die persönliche Beratung durch selbsterklärende Darstellungsformen und höhere digitale Individualisierung.

Die Beratung des Kunden muss auf die individuelle Situation zugeschnitten, verständlich, gut visualisiert und interaktiv über verschiedene Kontaktwege erfolgen.

Die Kultur, Betriebshandbücher und Lexika zu lesen, stirbt aus.

Technische Lösungen sollten in der persönlichen Beratung dazu führen, dass die Interaktion zwischen Kunde und Berater gesteigert wird. Aktuell führen die unzureichend an diesem Ziel ausgerichteten Beratungssysteme häufig zu genau dem Gegenteil: Sie stören den Gesprächsfluss zwischen Kunde und Berater.

Beratungsanwendungen müssen sowohl für den Berater als auch für den Kunden auf den ersten Blick verständlich und prägnant gestaltet sein. Die Realität sieht ganz anders aus. Sowohl die Begrifflichkeiten als auch der Ablauf im Programm sind häufig eher auf die Sachbearbeitung durch Spezialisten als auf die Anwendung im Kundengespräch ausgelegt. Zudem führen viele Bankanwendungen in der visuellen Gestaltung der Oberflächen mit dem Überfluss an Feldern zu Überforderung im Kundengespräch – bei Beratern und Kunden. Das Medium der Beratungsanwendung ist jedoch ein Teil des Beratungserlebnisses, das der Kunde wahrnimmt. Eine komplexe

⁵ Quelle: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut – Branchenkompass Banken 2014.

DIE FÜNF ZENTRALEN ERFOLGS-FAKTOREN

in der persönlichen Beratung



Anwendung führt dazu, dass der Kunde auch die Bankdienstleistung als zunehmend komplex und als schwer nachvollziehbar empfindet. Undurchsichtige Abfolgen von Masken machen eine intuitive Bedienung unmöglich. Der Kunde kann die Eingaben des Beraters in der Regel nur schwer nachverfolgen. Dies führt in der Folge zu einem Misstrauen des Kunden gegenüber dem Beratungsergebnis. Gerade auch das „Fachchinesisch“ wie Disagio, Real- und Personaldarlehen, Zinsprolongation und Forward-Darlehen trägt zur Verwirrung des Kunden bei. Kann der Kunde die Sprache des Beraters ohne „Sprachkurs“ nicht verstehen, empfindet er keinen Mehrwert im Zuge der persönlichen Beratung.

Eine verständliche und interaktive Beratung schafft Vertrauen durch Transparenz.

Das Design der Anwendungsoberflächen und die Art der interaktiven Eingabe von Daten spielen stationär und medial eine entscheidende Rolle. Simulationen, die verschiedene Szenarien im Beratungsgespräch visualisieren können, erzeugen beim Kunden das Gefühl, dass individuell auf seine Bedürfnisse eingegangen wurde. Wird dieses Ziel erreicht, wird der Mehrwert einer persönlichen Beratung deutlich. Eine digitale Beratungsunterstützung ist hierzu der Schlüssel. Diese muss so entwickelt werden, dass dem Kunden im Gespräch bewusst wird, dass das Beratungsergebnis die Folge seiner Antworten und Bedürfnisse ist. Der Kunde erkennt also, dass die empfohlenen Produkte nicht nach Ertrag für das Kreditinstitut, sondern nach seinen eigenen Präferenzen ausgewählt werden. Kann der Kunde zudem selbst zum Beispiel auf einem Tablet-PC Eingaben durchführen, nimmt er auch haptisch Einfluss auf das Beratungsge-

spräch. Der Interaktionsgrad wird so deutlich gesteigert. Die Interaktion sollte sowohl direkt im Gespräch als auch im Nachgang durch den Kunden selbst im Onlinebanking möglich sein. Kann sich der Kunde beispielsweise bei einer Altersvorsorgeberatung im Gespräch nicht für einen Produktabschluss entscheiden, wird das Beratungsergebnis in das Onlinebanking eingestellt und er kann anschließend simulieren, wie sich seine Rentelücke ändert, wenn er anstatt der besprochenen 100 € in Zukunft 150 € im Monat spart. Dies steigert neben der Interaktion auch die Transparenz der Bankberatung.

Exzellenz bedeutet hierbei, mithilfe der Systeme Emotionen zu wecken. In der Beratung zur Altersvorsorge sollte zum Beispiel über Bilder oder Filme deutlich gemacht werden, dass mit der Unterstützung des Kreditinstituts das Alter sorgenfreier gestaltet wird. Hierbei können Banken viel von anderen Branchen lernen. Oberklassefahrzeuge werden nicht zuletzt verkauft, weil sie das Gefühl von Erfolg und Macht transportieren. Geht der Kunde mit einem positiven Gefühl aus der Beratung, wird seine Treue zur Bank noch lange bestehen bleiben.

6. KUNDENBEDÜRFNISSE DIGITAL ERKENNEN

94 % der Kunden wollen im nächsten Jahr ihre Hauptbankverbindung nicht wechseln. Wie passt diese Aussage zu dem Trend, dass Kunden immer wechselbereiter sind und häufiger die Bank ihrer Wahl wechseln als in der Vergangenheit?

Kunden planen nicht, unloyal zu ihrer Bank zu werden – es sind Gelegenheiten, die zum Wechsel der Bank führen.

Kunden planen nicht langfristig, ihre Bank zu wechseln. Es sind die ungenutzten Anlässe, die dazu führen, dass der Bankdienstleister gewechselt wird. Wird die Identifikation dieser Anlässe durch die Hausbank verpasst, ist dies der perfekte Eintrittspunkt für Wettbewerber, um den Kunden für sich zu gewinnen. Genau hier kommt das Thema Big Data in Zukunft deutlich stärker zum Einsatz.

Werbung will keiner – Informationen, die maßgeschneidert für die Situation des Kunden sind, wollen hingegen 91 % der Kunden. Es gilt die Datenvielfalt, über die Banken verfügen, als Asset zu begreifen.

MASSGESCHNEIDERTE INFORMATIONEN,
abgestimmt auf die eigene
Situation, wünschen sich ...

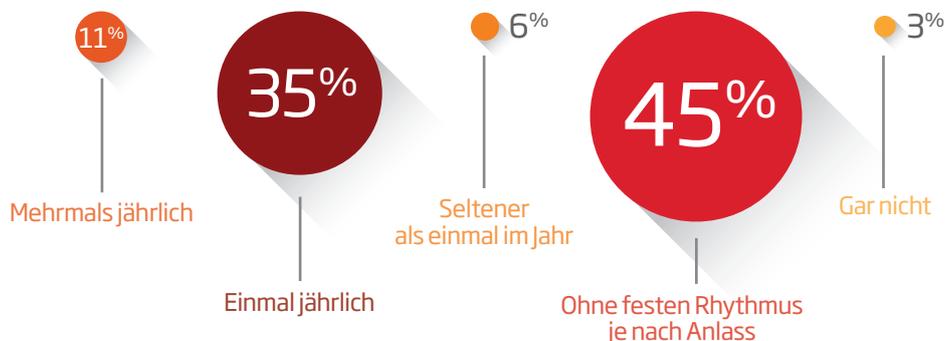


Für die Banken lassen sich Big Data vertrieblich dazu nutzen, menschliche Handlungen, Aktivitäten und Gefühle zu beobachten und zu prognostizieren. Es besteht somit die Möglichkeit, sehr individuell auf die Kundensituation zugeschnittene Finanzlösungen mit automatisierten Berechnungen und Simulationen aufzuzeigen.

Die weit verbreitete Vorgabe, mit dem Kunden in einem festen Turnus ein Gespräch zu führen, wird von 48 % der Kunden nicht präferiert. Die starren Vorgaben in der Vertriebssteuerung und in der Kalkulation der Beraterkapazitäten basieren häufig auf festen Gesprächsrhythmen. Dies spiegelt nicht die Erwartungshaltung der Kunden wider, wann es sinnvoll ist,

WUNSCH DER KUNDEN NACH BERATUNG

Präferierter Beratungsrhythmus



Daten
als Wert
nutzen

eine persönliche Beratungsleistung in Anspruch zu nehmen. Vielmehr kommt es den Kunden darauf an, bei den passenden Anlässen durch ihre Bank betreut zu werden. Dies muss in der Planung der Kapazitäten berücksichtigt werden, da es sonst zur Fehlallokation kostbarer Beratungszeit kommt und das Ziel sowohl der Effizienz als auch der Qualität im Kundenkontakt verfehlt wird.

Die Aufgabe von Big Data im Kundenkontakt ist es primär, Vertriebsanlässe zu erkennen und daraus Impulse zu generieren.

Für Banken ist es wichtig, Anlässe, zu denen es einen Kundenbedarf gibt, zu erkennen oder sogar zu erzeugen. Ein Schlüssel neben dem persönlichen Kontakt ist sicherlich die Nutzung des vorliegenden Wissens in Form von strukturierten und unstrukturierten Daten und deren Auswertung. Mit Big Data lassen sich Muster erkennen und mit diesen entsprechende Vertriebsimpulse generieren. Die Nutzung dieser Art von Kundenkontakten birgt hohe Chancen auf einen Vertriebs Erfolg.

Big Data werden in Zukunft beispielsweise generiert durch den Einsatz von Sensorik, Sprachauswertung, Klickverhalten oder die Erfassung von Social-Media-Daten. Ist der Kunde aufgebracht beim Anruf im Call-Center oder beschwert er sich in den Social Media über seine Bank, ist direkt ein Rückschluss auf die Kundenzufriedenheit möglich. Die Grundlage zur Verbesserung der Bankdienstleistungen kann mit Analysen nahezu in Echtzeit bestimmt werden. Dies ermöglicht eine deutlich zielgenauere und zeitnahe Optimierung im Vergleich zu den klassischen jährlichen Kundenzufriedenheitsbefragungen, die aktuell durch Banken präferiert werden.

Grundvoraussetzung der erfolgreichen Nutzung von Big Data in vertrieblichen Fragestellungen ist ein Customer-Relationship-Management-System, das sämtliche Daten der Bank über einen Kunden bündelt. Nur so können alle Informationen genutzt werden, um dem Kunden die passenden Dienstleistungen anzubieten. Es ist zudem die Basis, um losgelöst vom Vertriebskanal eine einheitliche Sicht auf den Kunden herzustellen und somit eine hohe Beratungsqualität im Omnichannel-Banking zu gewährleisten.

Wichtig bei der Nutzung von Kundendaten ist primär, dass der Kunde einen Mehrwert durch die Nutzung seiner Daten hat. Von Google, Facebook und Co. ist der Kunde bereits gewohnt, dass seine Daten auch zu werblichen Zwecken genutzt werden. Hier sind die Daten als Zahlungsmittel zu sehen, das die Services kostenfrei hält. Ein großer Vorteil der Banken ist allerdings auch, dass der Kunde hinsichtlich des Umgangs mit dem Datenschutz ein sehr hohes Vertrauen in Banken hat. Dieses darf durch die Banken nicht aufs Spiel gesetzt werden. Die proaktive Platzierung von Mehrwerten und die aktive Diskussion über die Datennutzung mit dem Kunden führen zu deutlich mehr Akzeptanz und Vertrauen. Die Datennutzung ist daher mit dem Kunden zu vereinbaren.

AUSWERTUNG PERSÖNLICHER DATEN

Bereitschaft, Daten für individuelle Angebote preiszugeben



Kunden sind es inzwischen gewohnt, dass ihre Daten für optimierte Ansprachen genutzt werden. 47% der befragten Bankkunden haben beispielsweise kein Problem damit, wenn ihre Umsatzdaten für individualisierte Angebote ausgewertet werden. Bei Daten und Kanälen außerhalb der Bank sind die meisten Kunden jedoch noch skeptisch. Gerade bei Social-Media-Daten befürworten nur 9% der Kunden eine Auswertung der Daten.

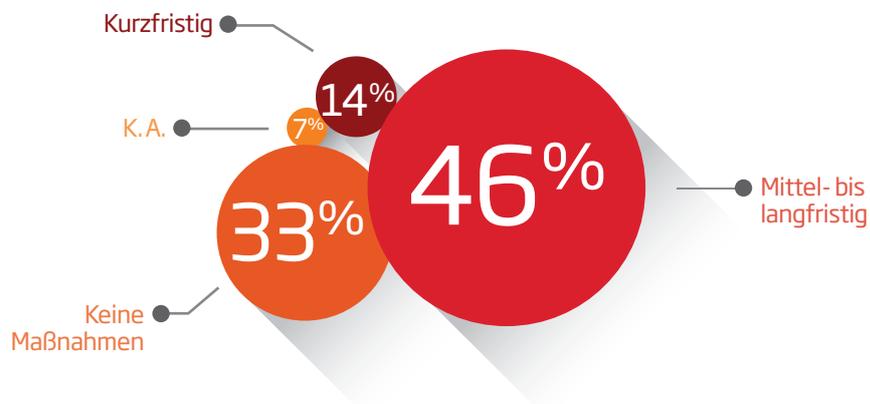
Aktuell steckt das Thema Big Data in der Bankenbranche noch in den Kinderschuhen und Potenziale werden somit verschenkt. 60% der Banken haben dies erkannt und planen in Big-Data-Aktivitäten zu investieren.

Banken verfügen mit der Qualität an Kundendaten über eine herausra-

gende Position, die in allen Branchen ihresgleichen sucht. Dies ermöglicht es den Banken, neben dem zielgerichteten Angebot der eigenen Dienstleistungen auch neue Geschäftsmodelle zu implementieren. So ist es beispielsweise denkbar, mit anderen Unternehmen zu kooperieren und den Kunden passgenaue Angebote auch außerhalb des Banking zu unterbreiten. Kauft sich der Kunde ein Auto, können ihm beispielsweise Hinweise zu Aktionen und Angeboten von Werkstätten in seiner Umgebung für die nächste Inspektion weitergeleitet werden. Der Zeitpunkt, wann Inspektionen fällig sind, lässt sich aus den Angaben der Kfz-Versicherung ableiten. Banken können ihren Kunden so maßgeschneiderte Mehrwerte liefern, erschließen durch Provisionierung neue Ertragsquellen und machen sich zudem für Modelle der Kooperation mit gewerblichen Kunden – wie beispielsweise den Autohändlern und Werkstätten – attraktiv. Dabei ist mit dem Kunden zwingend die Nutzung seiner Daten für diese Zwecke zu vereinbaren. Die Datenschutzgesetze dienen hierbei als Anlass, den Umgang mit Daten für den Kunden transparent zu gestalten.

BIG DATA⁶

Geplante Investitionen



⁶ Quelle: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut – Branchenkompass Banken 2014.

7. COMMUNITY BANKING AUFBAUEN

Der Bankberater ist nicht mehr der einzige Ansprechpartner. Teilen, liken und sich selbst darstellen – das sind die Bankkunden durch die Verbreitung von Social Media in allen Lebenslagen gewohnt. Die Bewertung von Hotels durch Hotelgäste hat die Beurteilung nach Sternen in der Auswahl des geeigneten Hotels abgelöst. Die Einschätzung der Käufer auf Amazon stellt ein entscheidendes Kaufkriterium dar. Auch bei Bankdienstleistungen ist der Ansatz „Kunden helfen Kunden“ angekommen.

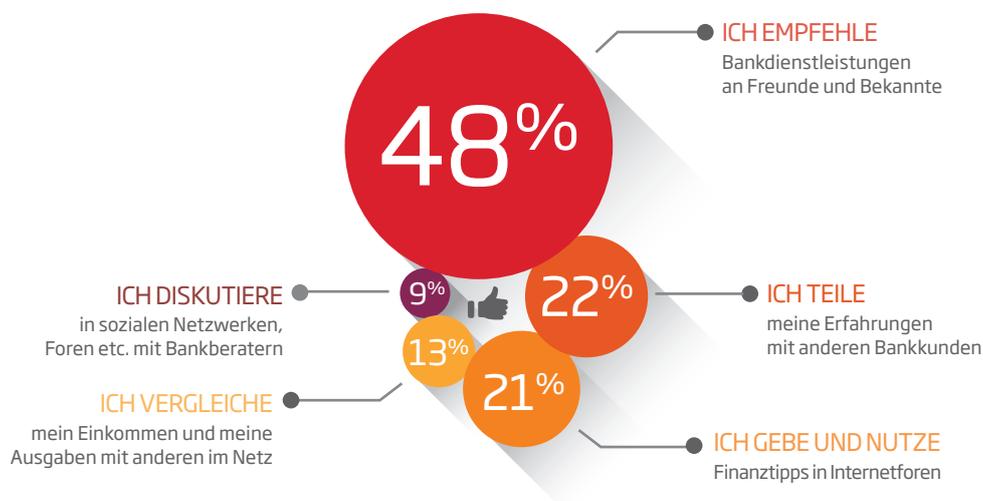
Man spricht nicht über Geld. Dieses Credo der Deutschen trifft für viele Kunden nicht mehr zu. Empfehlungen an Freunde und Bekannte gehören bei 48 % der Kunden zum Alltag. Das Community Banking ist hierbei klar ein Generationenthema. Wissen und Erfahrungen zu teilen, ist bei jüngeren Kunden deutlich angesagter und stärker in der Kultur verankert als bei älteren Kunden. Sind es bei 18- bis 24-jährigen 39 %, die Finanztips in Internetforen abgeben und nutzen würden, sind es bei der Generation ab 65 Jahren nur 13 %. Dieser Trend zieht sich auch

durch alle anderen Disziplinen des Community Banking. So interessieren sich mit 26 % deutlich mehr jüngere Kunden für den Vergleich von Einkommen und Ausgaben mit anderen Kunden. Dies findet bei Kunden ab 65 Jahren ähnlich wie die Diskussion von Finanzthemen mit dem Bankberater über Foren kaum Zuspruch.

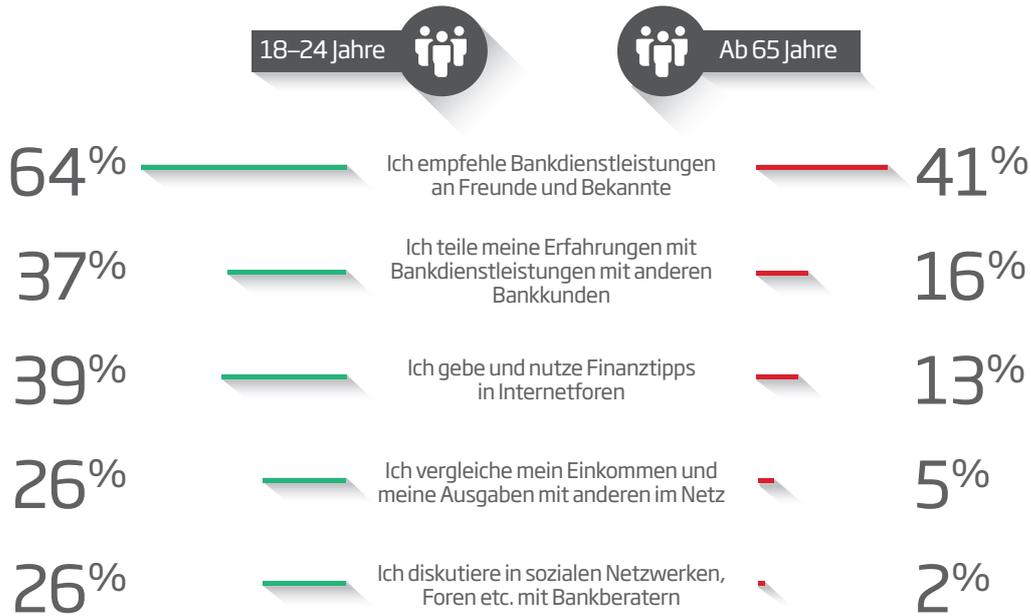
Banking ist somit nicht mehr „nur“ die Interaktion zwischen Kunde und Bank, sondern vielmehr auch der Kontakt zwischen Kunde und Kunde. Es wächst eine Generation von Bankkunden heran, die es gewohnt ist, über Bankdienstleistungen sowohl mit Freunden und Bekannten als auch mit anderen Usern im Internet zu reden. Die Verschlossenheit beim Thema Geld, die in den älteren Kundengruppen deutlich erkennbar ist, wird es so in Zukunft nicht mehr geben.

Mehrwerte
erzeugen
und
Vertrauen
generieren

WUNSCH NACH COMMUNITY BANKING



COMMUNITY BANKING – EINE GENERATIONENFRAGE



Banken sind aufgefordert, das Community Banking zwischen ihren Kunden zu ermöglichen, mitzugestalten und es als einen Kanal im Kundenkontakt wahrzunehmen. Banken können so das Vertrauen der Kunden in die Dienstleistung durch die Interaktion mit anderen Bankkunden erhöhen. Zudem versetzen sich die Banken in die Lage, Kunden klare Mehrwerte zu liefern, mit denen sie sich entscheidend von anderen Banken differenzieren können. So halten beispielsweise Webinare für Existenzgründer oder Experten-Chats zur Sanierung von Immobilien ihren Einzug in die Communities.

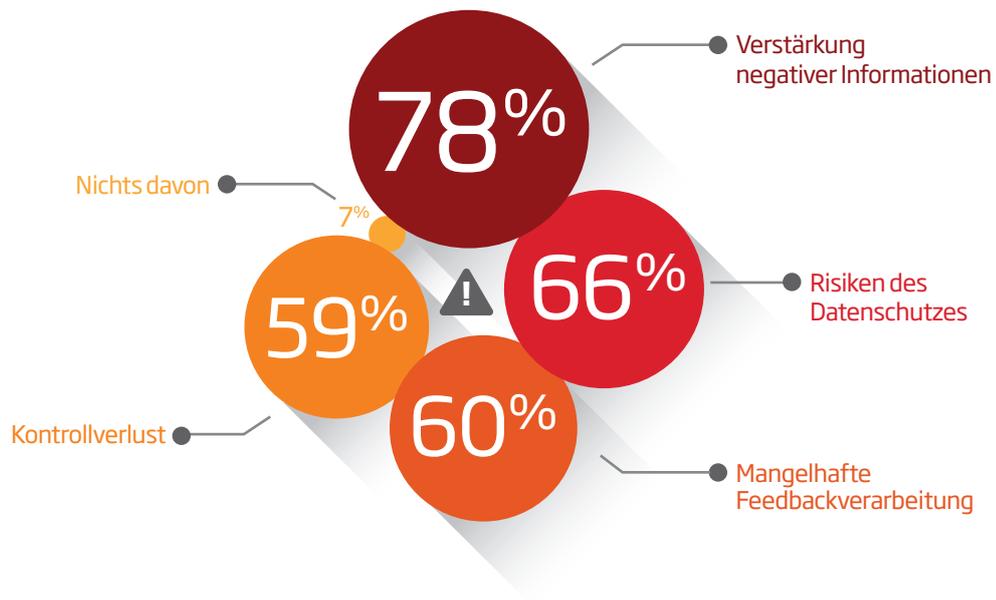
39% der Banken sind bereits der Meinung, dass Social Media das Bankgeschäft tiefgreifend verändern werden und zu neuen Geschäftsmodellen führen können.⁷ Die Integration des Community Banking ist in traditionellen Banken jedoch selten zu finden. Neue Marktteilnehmer wie beispielsweise die fidor Bank oder die consorsbank verfolgen diesen Ansatz konsequent.

Andere Branchen machen es vor. Uber, Airbnb und Napster zeigen, dass „Communalisierung“ mehr ist als nur eine App. Der Ansatz „Kunden helfen Kunden“ hat bereits ganze Wirtschaftszweige ins Wanken gebracht. Es gilt, dies nicht zu ignorieren, sondern als Chance für das Banking zu begreifen und gezielt einzusetzen.

⁷ Quelle: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut – Branchenkompass Banken 2014.

RISIKEN VON COMMUNITIES⁸

aus Sicht der Banken



Hierbei ist die reine Integration einer Facebook-Präsenz noch nicht als Community Banking zu bezeichnen. Banking ist Vertrauen! Und was schafft mehr Vertrauen als eine Empfehlung von anderen Bankkunden? Zufriedene Kunden sind die besten Vertriebsmitarbeiter jeder Bank. Über den Community-Banking-Ansatz können Banken Feedback zu Verbesserungen ihrer Bankdienstleistungen erlangen und gleichzeitig die Weiterempfehlung als Vertriebsinstrument aktiv nutzen.

Community Banking kann so weit gehen, dass Banken Plattformen zur Verfügung stellen, um Crowdsourcing-Lösungen anzubieten. So können Banken eine abgewandelte Funktion als Finanzintermediär wahrnehmen, indem sie Kunden mit Kreditbedarf digital an Kunden vermitteln, die Finanzierungen anderer Kunden als alternative Anlageformen einsetzen. Die Expertise der Bonitätsbewertung kann hierbei ein Alleinstellungsmerkmal gegenüber anderen Plattformen darstellen.

Risiken sehen Banken vor allem in der Verbreitung negativer Informationen, im Datenschutz und in der mangelnden Kontrolle. Diese Bedenken sind nachvollziehbar. Wenn sich Banken strategisch als Qualitätsführer positionieren wollen, um somit aus dem Preiskampf beispielsweise mit Direktbanken zu flüchten, kann es nur der Ansatz sein, Schwächen konsequent zu bekämpfen und nicht zu verschweigen. Gerade die Transparenz und die Offenheit in der Kommunikation durch die Anwendung des Community-Ansatzes können so das verstaubte und verschlossene Image einiger Banken deutlich verbessern.

⁸ Quelle: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut – Branchenkompass Banken 2014.

8. RENAISSANCE DER MOBILEN BERATUNG

Die Beratung
kommt zum
Kunden

Dem Kunden möglichst viel Komfort zu bieten sowie persönliche Beratungen zeitlich und räumlich von der Filiale zu lösen – das ist der Ansatz der mobilen Beratung. Insgesamt können sich dies knapp 40 % der Kunden vorstellen. Die emotionale Barriere, einen Berater der Bank in die eigenen vier Wände zu lassen, ist gerade für jüngere Kunden kein Problem. Hier sehen sogar 58 % der Kunden die Beratung zuhause als gute Option an. Die Digitalisierung eröffnet auch hier Möglichkeiten, die Interaktion mit dem Kunden und dessen Umfeld in neue Dimensionen zu führen.

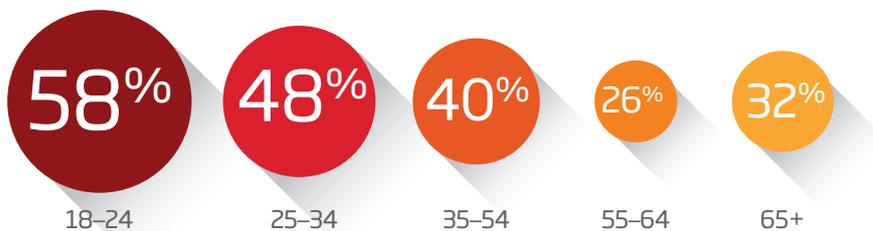
Es ist beispielsweise möglich, Analysen und Visualisierungen großflächig auf den Smart-TVs der Kunden darzustellen. Dies führt zu deutlich mehr Transparenz und Interaktion. Die gewohnte Umgebung des Kunden wird zur Präsentationsfläche von Bankdienstleistungen. Der Mehrwert der Bankberatung kann somit deutlich einfacher transparent gemacht werden.

Die mobile Beratung funktioniert nicht mit Block und Stift.

Viele Versuche, eine mobile Beratung einzuführen, scheiterten in der Vergangenheit daran, dass die notwendige Infrastruktur für die Beratung nicht geschaffen wurde. Die Möglichkeiten einer qualitativ hochwertigen Beratung steigen deutlich an, wenn der Berater auf seinem Tablet die Daten des Kunden auch offline verfügbar hat. So können Simulationen und Gesprächskontellationen direkt abgebildet und das Gespräch bis zum Abschluss mobil umgesetzt werden. Eine Beratung mit Block und Stift ohne den Zugriff auf die erforderlichen Kundendaten und Simulationsergebnisse ist nicht mehr zeitgemäß und macht die Beratung für den Kunden nicht nachvollziehbar. Die Digitalisierung befähigt den Berater, den Mehrwert einer mobilen Beratung auch in die Praxis umzusetzen.

AKZEPTANZ DER BERATUNG IM EIGENEN WOHNZIMMER

Differenziert nach Altersklassen



9. REVOLUTION VON CALL-CENTER-LÖSUNGEN

Die Akzeptanz des Call-Centers in der Bankberatung ist im Vergleich zu unserer Studie „Wege zum Kunden 2015“ aus dem Jahr 2011 deutlich gesunken. Die Bereitschaft, bei einem konkreten Bedarf von der Information bis zum Abschluss das Call-Center zu nutzen, ist nur noch bei jedem fünften Kunden gegeben. Einzig bei Serviceaktivitäten, wie zum Beispiel Kontoänderungen oder -transaktionen, ziehen 36 % der Kunden ein Call-Center als wünschenswerten Kontaktkanal in Betracht.

Viele Banken haben ihr Call-Center inzwischen in „Kundenservicecenter“ umbenannt. Ein konsequentes Umdenken zu einem Beratungs- und Servicedienstleister hat häufig jedoch noch nicht stattgefunden. Um das Call-Center für den Kunden im Rahmen der Bankdienstleistungen wieder attraktiv zu gestalten, muss eine 180°-Wendung in den Leistungen erfolgen. Das Call-Center muss Kundenwünsche schnell, einfach und kompetent erfüllen.

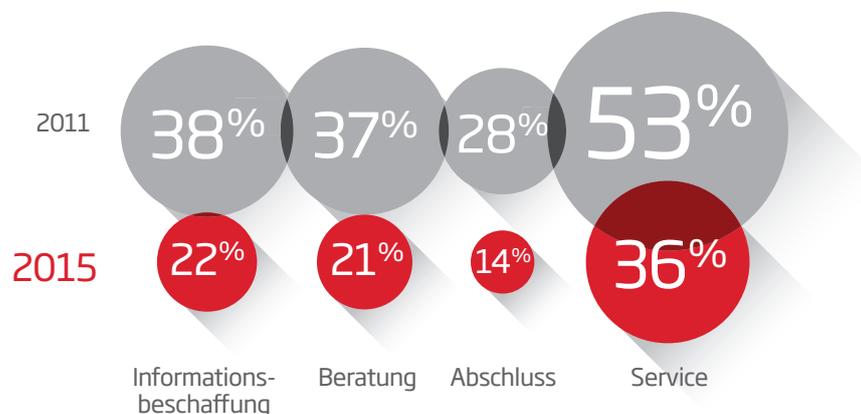
Als Protokollierungsinstanz werden Call-Center im Omnichannel-Mix langfristig keine Zukunft haben.

Das Call-Center muss eine integrierte Kontaktfläche in der Customer Journey des Kunden sein. Das heißt, alle Informationen wie Kontakte, begonnene Beratungen, Kampagnen, Aktivitäten etc. müssen den Mitarbeitern im Call-Center vorliegen – idealerweise nahezu in Echtzeit. Die Mitarbeiter im Call-Center müssen zudem in der Lage sein, dem Kunden qualitativ weiterzuhelfen. Sie müssen sich also so detailliert in Produkten und Prozessen auskennen, dass der Kunde einen Mehrwert spürt. Hat der Kunde zum Beispiel im Rahmen des Produktabschlusses auf der Website eine Frage, muss der Mitarbeiter des Call-Centers sofort sehen können, an welcher Stelle sich der Kunde im Prozess befindet und wie er ihm weiterhelfen kann. Lange Wartezeiten, fehlende Entscheidungsbefugnisse und „Weiterverbindungsorgien“ zwischen den Abteilungen der Bank führen zu einer Ablehnung des Call-Centers als Vertriebsweg. Vorteile wie lange Öffnungszeiten, schnelle Erreichbarkeiten, qualitativ zuverlässige Aussagen und Entscheidungskompetenzen können das Call-Center wieder zu einer geschätzten Alternative in der Wahl der Vertriebswege machen.

Neue
Philosophie
in der
Positionierung
des Call-
Centers

DAS CALL-CENTER IM VERTRIEBSPROZESS

Akzeptanz im Zeitvergleich



Die Bank auf die Entwicklungen des digitalen Kundenkontaktes vorbereiten

1. KUNDE IM FOKUS

Customer Journeys gestalten

Der Kunde muss im Mittelpunkt der Bankdienstleistung stehen. Diesem Grundsatz müssen alle Gestaltungen der Kunde-Bank-Schnittstelle folgen. Customer-Journey-Management verfolgt dabei den Ansatz, dass die Reisen des Kunden rund um Finanzdienstleistungen aktiv gestaltet werden. Der Kunde befasst sich dabei nicht erst bei der Anfrage in der Geschäftsstelle mit der Dienstleistung. Sein Bedarf besteht bereits

als interessant an. Diese Reise durch die Kanäle gilt es aktiv zu gestalten und für die Bank zu nutzen.

Das Verhalten der Kunden ist heterogen. Es gibt eine ganze Reihe von Journeys, die eine Bank gestalten muss.

INTERESSE AN VERGLEICHSPORTALEN

im Rahmen der Informationsphase



deutlich früher und wird häufig in anderen Kanälen und Situationen geweckt. Informationen werden über Google, Websites und Vergleichsportale gesammelt, bevor der erste Kontakt mit der Bank hergestellt wird. 57 % der Kunden sehen Vergleichsportale im Rahmen der Informationssuche

Informationen und Angebote der Bank müssen aktiv platziert werden, Barrieren zwischen Kanälen und Plattformen gilt es abzubauen, um so den Omnichannel-Ansatz zielgerichtet auf den Kundenbedarf auszurichten. Die Erwartungen des Kunden sind konsequent zu beleuchten. In der Weiterentwicklung der Bankdienstleistungen sollten Kunden unterschiedlichen Alters und mit unterschiedlichen Verhaltensweisen in Projektgruppen oder in Form von Communities aktiv eingebunden werden. Die vorliegende Studie zeigt, dass allein zwischen den verschiedenen Generationen große Unterschiede in der Anforderung an die Bankberatung der Zukunft existieren.

Der Customer-Journey-Ansatz in Kombination mit der aktiven Einbindung von Kunden ermöglicht es Banken, neue Lösungen in den Vertriebsprozessen frühzeitig auf ihre Markttauglichkeit zu testen, und spiegelt zudem eine offene Kommunikation mit den Kunden wider. Technische Neuerungen können dahingehend untersucht werden, ob sich neue Journeys ergeben oder bestehende Journeys verbessert werden können. Dies eröffnet eine zielgerichtete Weiterentwicklung

der Prozesse, um kontinuierlich neue Mehrwerte für die Kunden zu generieren und gleichzeitig Effizienzen durch die Eliminierung unpassender Vorgehensweisen in Prozessen zu heben.

Der Fokus bei der Gestaltung der Journeys liegt darauf, den höchstmöglichen Komfort zu bieten und über einfache sowie verständliche Inhalte und Abläufe Vertrauen bei den Kunden zu schaffen. Das Resultat des gezielten Customer-Journey-Managements ist es, bei Kunden dauerhaft positive Erfahrungen herbeizuführen. Dies kann den Unterschied am Markt ausmachen.



Banking der
Zukunft:

DIGITALE IMMOBILIEN- SUCHE

Familie Schmidt wohnt aktuell zur Miete in einem kleinen Vorort von Hannover. In den letzten Monaten hat sie sich häufiger Gedanken über den Kauf einer Immobilie gemacht, sich jedoch noch nicht intensiver damit beschäftigt.

Mit der Futura Bank hat Familie Schmidt vereinbart, dass ihr die Bank passgenaue Angebote zukommen lassen darf. Die Futura Bank nutzt daher die zur Verfügung stehenden Daten, um Familie Schmidt Angebote zu unterbreiten. Mittels der aktuellen Mietzahlungen und der zusätzlichen Sparraten ermittelt die Bank die möglichen Raten, die Familie Schmidt in ein Haus investieren könnte. Auf Basis dieser Rate und der Bonität errechnet die Futura Bank automatisiert den möglichen Kaufpreis einer Immobilie.



Um Familie Schmidt Häuser anbieten zu können, die ihren Erwartungen gerecht werden, wird über die Anzahl der Kinder und die Größe der Wohnung – die aus der bestehenden Hausratversicherung ermittelt wurde – das Immobilienangebot der Bank durchleuchtet. Natürlich möchte Familie Schmidt nicht überall wohnen. Über das soziale Umfeld der Familie – das über Social-Media-Analysen ermittelt wurde – konnte das Wohngebiet eingegrenzt werden.

Bei einem gemeinsamen Spaziergang an einem sommerlichen Sonntag erhält der Vater der Familie, Peter Schmidt, über seine Banking-App auf dem Smartphone eine Benachrichtigung. Er wird darüber informiert, dass das Haus, an dem sie gerade vorbeilaufen, zu verkaufen ist und für die Familie finanzierbar wäre.

Peter Schmidt findet diese Immobilie interessant und bekommt direkt eine Beispielberechnung zu dieser Finanzierung angezeigt. Er vereinbart mit seinem persönlichen Berater einen Termin für eine Videoberatung per Smartphone.

Peter Schmidt ist von diesem Service begeistert und teilt seine positive Erfahrung in der Banking Community der Futura Bank. Er informiert sich zudem in der Community im Vorfeld zu dem Beratungsgespräch darüber, wie andere Kunden ihr Haus zum Beispiel mittels öffentlicher Fördermaßnahmen finanziert haben.

Im Bankgeschäft gibt es zahlreiche Zukunftsszenarien, digitale Anlässe in den Alltag des Kunden zu integrieren. Das Angebot und die Vernetzung der verschiedenen Beratungskanäle positionieren die Bankdienstleistung beim Kunden mit einem sehr hohen Mehrwert. Die einfache und unkomplizierte Gestaltung von Bankgeschäften begeistert den Kunden und sichert so die Zukunftsfähigkeit von Banken im Retailgeschäft.



2. KULTURELLER WANDEL

Digitalisierung ist das große Schlagwort, das sich nahezu alle Banken auf die Fahnen geschrieben haben. Im Bankenmarkt herrscht große Unsicherheit darüber, wie das Banking in fünf bis zehn Jahren aussehen wird. 70 % der Banken sehen Internetunternehmen wie Google und Facebook als ernstzunehmende Konkurrenten in der Zukunft an.

ERNSTZUNEHMENDE KONKURRENZ⁹

Google, Facebook und Co. für ...



FinTechs, Facebook & Co. bald die neuen Sparkassen und Volksbanken?

Bei jungen Kunden ist die Bereitschaft, ihre Konten außerhalb von Banken zu führen, deutlich stärker gegeben als bei älteren. Jeder fünfte Kunde zwischen 18 und 34 Jahren könnte sich vorstellen, ein Konto bei einem FinTech zu führen, bei Facebook, Google und Co. sind es 16 %. Für Banken ist es damit höchste Zeit, ihre Dienstleistungen auf die Zukunft vorzubereiten.

FinTechs bieten Services häufig digital, einfach dargestellt und individualisiert in einzelnen Nischen an. Ziel der FinTechs ist es, besser als alle Marktteilnehmer in einer einzelnen Disziplin des Bankgeschäftes zu sein oder zusätzliche Leistungen und Services anzubieten. Um mit FinTechs

OFFEN FÜR NEUES

Bereitschaft, neue Anbieter zu nutzen



⁹ Quelle: Sopra Steria Consulting, F.A.Z.-Institut - Branchenkompass Banken 2014.

mithalten zu können und als Bank selbst Vorreiter zu sein, ist es wichtig, Innovationen zu generieren, zu managen und in der Unternehmenskultur zu verankern. Werkzeuge wie Innovationslabore, Innovationswettbewerbe oder kurzläufige Softwareentwicklungswettbewerbe – sogenannte Hackathons – können hierzu wertvollen Input liefern. FinTechs sollten zudem für Banken als Inspirationsquelle oder als Kooperationspartner und nicht nur als Konkurrent gesehen werden. Die eingefahrenen Denk- und Verhaltensweisen können durch die Zusammenarbeit mit FinTechs aufgebrochen werden. Neben dem Angebot von neuen Services ist es für Banken somit möglich, eine Innovationskultur in die Bank zu injizieren. Die Stärken der Banken, wie beispielsweise Kundenzugang und Erfahrungen im Umgang mit regulatorischen Anforderungen, können mit der Innovationskraft von Start-ups kombiniert werden.

Essentiell im Umgang mit Innovationen ist es zu begreifen, dass auch das Scheitern Teil des Innovationsprozesses ist. Wer nur auf Nummer sicher geht, wird nie als Pionier am Markt auftreten können. Die Kombination der dargestellten Werkzeuge ist hierbei der Schlüssel. Werden mit dem Werkzeug des Customer-Journey-Managements Innovationen gemeinsam mit dem Kunden entwickelt, treffen diese seine Bedürfnisse. Schafft man es zudem, Innovationen zum Beispiel mit dem zuvor beschriebenen Two-Speed-Alignment-Ansatz schnell an den Markt zu bekommen, senkt dies die Risiken von Fehlentwicklungen und steigert die Erfolgswahrscheinlichkeit. Diese neue Fehlerkultur zielgerichtet einzusetzen und zu steuern bildet die Basis, um Innovationen im Unternehmen zu generieren.

Schaffen es die Banken, Innovationen in ihren Dienstleistungen fest zu etablieren und somit auch selbst ein Vorreiter mehrwertiger digitaler Angebote zu werden, besteht für den Kunden kein Anreiz, zu neuen Wettbewerbern zu wechseln. Banken müssen hierfür die notwendigen kulturellen Anpassungen vornehmen und zudem Freiräume und Möglichkeiten zur Ideengenerierung und Innovationsumsetzung schaffen. Optimale Unterstützung liefert hierbei die Beteiligung von Kunden und Communities.

Insgesamt sollte das Thema Digitalisierung nicht nur als Gefahr durch neue Wettbewerber oder Kundenanforderungen empfunden werden. Vielmehr gilt es, Begeisterung für die neuen Möglichkeiten in der Kunde-Bank-Beziehung zu erzeugen.

3. SCHNELLE ENTWICKLUNGSZYKLEN

Die Veränderungsgeschwindigkeit unserer Gesellschaft wird durch immer kürzer werdende Entwicklungszyklen bei technischen Neuerungen getrieben. Die Entwicklungen in Banken sind hingegen eher starr und von langfristigen Planungs- und Releasefristen geprägt. Diese stark formalisierten Prozesse schaffen ein Fundament für einen sicheren und performanten Bankbetrieb. Technische und verhaltensbedingte Neuerungen erfordern jedoch schnelle und agile Vorgehensweisen, um einen Wettbewerbsvorsprung im Dienstleistungsangebot zu schaffen.

AGILITÄT FÜR DIGITALISIERUNG¹⁰

Relevant für ...



90 % der Banken sehen die Agilität der eigenen Bank als wichtiges Kriterium zur Umsetzung der Digitalisierung an. Den Spagat zwischen Stabilität und Agilität können Banken mit dem Ansatz des Two-Speed Alignment erfüllen. Die Basis der Datenverwaltung und der Rechenkerne wird in den gewohnten Zyklen entwickelt, kundenrelevante Prozesse hingegen werden in kurzfristigen, iterativen Vorgehensweisen abgebildet.

Die Einführung von agilen und schnellen Entwicklungsverfahren ermöglicht es, die generierten Ideen schnell an den Markt zu bringen und somit als Pionier im Bereich der Bankdienstleistungen aufzutreten. Zudem können durch schnelle Implementierungen erste Prototypen bei Endkunden getestet werden. Die Risiken von Fehlentwicklungen werden so gegenüber den langfristigen Planungs- und Entwicklungszyklen deutlich reduziert und Kundenfeedbacks können schnell in die Verbesserung der Anwendung einfließen. Die langfristige Planung von Kundenprozessen, wie sie heute noch üblich ist, kann hingegen leicht an den sich ändernden Kundenerwartungen scheitern.

Als Vorbild für die agilen Entwicklungen können FinTechs dienen, die ihr digitales Angebot ständig verbessern und in kurzen Zeiträumen anpassen können. Direktes Kundenfeedback dient hier bereits als Triebfeder der Weiterentwicklung.

Die IT-Architektur muss die regelmäßige Anpassung von Backend-Systemen an die schnellen Entwicklungszyklen in kundenrelevanten Frontend-Systemen gewährleisten. Entscheidend ist, dass die IT der Bank zu Innovationen verhilft und nicht zu einem „Bremsklotz“ wird.

¹⁰Quelle: Sopra Steria Consulting – Studie Digitale Exzellenz. Eine Bestandsaufnahme zur Digitalisierung deutscher Unternehmen und Behörden 2015.

4. FIT FÜR DIGITALISIERUNG

Die Digitalisierung ist auf der Agenda nahezu aller Banken. Auf Ebene der Kundenberater ist sie allerdings noch nicht angekommen. Bankdienstleistungen über das Internet oder mobil anzubieten, wird von Kundenberatern häufig skeptisch und mit Angst um den eigenen Arbeitsplatz betrachtet. Die Studie zeigt, dass die persönliche Beratung der Kunden auch weiterhin ein Erfolgsfaktor im Verhältnis der Bank zum Kunden sein wird. Das aktuell vorzufindende Konkurrenzdenken zwischen stationärem und medialem Vertrieb muss aufgelöst werden, um den Kunden in den Mittelpunkt der Bankdienstleistungen stellen zu können. Die digitalen Kanäle müssen auch in den Köpfen der Berater als Chance betrachtet werden. Dabei ist aber auch klar, dass die persönliche Beratung in Zukunft nicht überlebensfähig sein wird, wenn sie von allen anderen Kanälen abgeschottet wird.

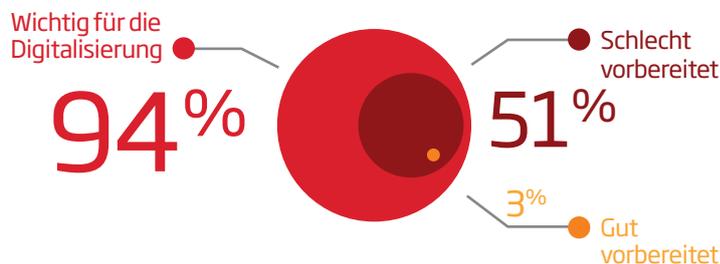
Der Omnichannel-Ansatz funktioniert nicht ohne Menschen – die Digitalisierung beginnt im Kopf der Mitarbeiter.

Zu den Aufgaben der Kundenberater gehört auch, den Kunden über das Angebot der verschiedenen Kanäle aufzuklären und die eigene Dienstleistung als einen Baustein des gesamten Bankangebots zu sehen. In der Realität können Berater häufig den Kunden bei Problemen in den Internetauftritten nicht helfen, da sie diese im Detail gar nicht kennen. Gerade der Umgang mit Kunden, die durch die Möglichkeiten im

Mitarbeiter
und
Management
befähigen

QUALIFIKATION DER MITARBEITER¹¹

Relevanz und Stand der Vorbereitung für die Digitalisierung



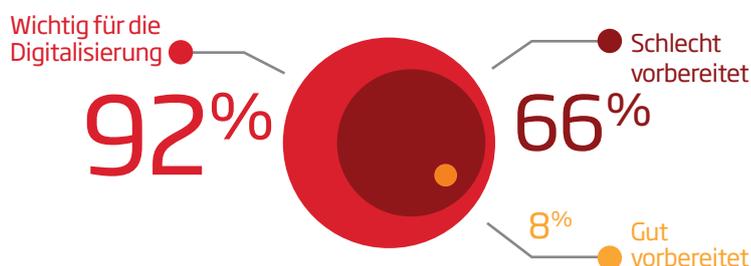
¹¹ Quelle: Sopra Steria Consulting – Studie Digitale Exzellenz. Eine Bestandsaufnahme zur Digitalisierung deutscher Unternehmen und Behörden 2015.

Internet deutlich informierter und somit eigenständiger in der Wahl der Bank sind, muss den Mitarbeitern vermittelt werden. Hierbei stehen die Banken vor der großen Herausforderung, ihre Mitarbeiter mit dem schnellen Wandel, den die Digitalisierung mit sich bringt, nicht zu überfordern, sondern sie in diesen einzubinden. Insgesamt sehen 94 % der Banken die Qualifikation als wichtig zur Umsetzung der Digitalisierung an. Nur 3 % der Banken halten ihre Mitarbeiter jedoch für gut auf die Digitalisierung vorbereitet. 51 % sehen ihre Mitarbeiter sogar schlecht vorbereitet. Hier besteht in der Befähigung und der Qualifikation sowie im Einsatz von Change-Management-Methoden dringender Nachholbedarf.

Nachholbedarf im Umgang mit der Digitalisierung existiert jedoch nicht nur auf Ebene der Berater, sondern auch auf der Ebene des Managements und der Unternehmenssteuerung. Befeuert die Bank den Konkurrenzkampf zwischen den Kanälen durch unterschiedliche Zinssätze und Preise, empfinden auch die Kunden und die Berater diese nicht als ganzheitliches Angebot. Das Management muss die vielfältigen Möglichkeiten, die die Digitalisierung für eine Bank bietet, für das eigene Geschäftsmodell bewerten und entsprechend priorisieren. Dies ist bei der Menge an Informationen und Trends eine entscheidende und komplexe Aufgabe. Die Qualifikation der Führungskräfte zeigt eine ähnliche Tendenz wie die Qualifikation der Mitarbeiter. Hier schätzen sogar 66 % der Banken ihre Führungskräfte als schlecht vorbereitet für die Digitalisierungstrends ein.

QUALIFIKATION DER FÜHRUNGSKRÄFTE¹²

Relevanz und Stand der Vorbereitung für die Digitalisierung



¹²Quelle: Sopra Steria Consulting – Studie Digitale Exzellenz. Eine Bestandsaufnahme zur Digitalisierung deutscher Unternehmen und Behörden 2015.

Fazit

Banken stehen vor der großen Herausforderung, in den nächsten Jahren ihre Dienstleistungen deutlich effizienter zu machen und zugleich stärker auf den Kunden auszurichten. Gerade die Digitalisierung ist als Chance zu begreifen, Mehrwerte in der Bankberatung zu generieren. Die neuen Möglichkeiten der digitalen Kanäle gilt es zu nutzen und die traditionellen Kanäle müssen auf die neuen Anforderungen ausgerichtet werden. Diese Zielrichtungen werden mit dem Omnichannel-Ansatz zu einem ganzheitlichen Beratungserlebnis verschmolzen. Innovationen und die Entwicklungen in der IT müssen hierbei stärker auf den Kunden bezogen und mit diesem zusammen entwickelt werden. Wird in den Banken eine Innovationskultur etabliert und sowohl die Mitarbeiter als auch das Management befähigt, die Bankberatung im Zuge der Digitalisierung neu zu gestalten, können Banken der „Bankberatung der Zukunft“ positiv entgegenblicken.



EXCELLENT

GOOD

AVERAGE

POOR

Sopra Steria Consulting zählt zu den Top Business Transformation Partnern in Deutschland. Als ein führender europäischer Anbieter für digitale Transformation bietet Sopra Steria mit 37.000 Mitarbeitern in über 20 Ländern eines der umfassendsten Portfolios für End-to-End-Services: Beratung, Systemintegration, Softwareentwicklung, Infrastrukturmanagement und Business Process Services.

Unternehmen und Behörden vertrauen auf die Expertise von Sopra Steria, wenn es darum geht, Transformationsvorhaben, die geschäftskritische Herausforderungen adressieren, erfolgreich umzusetzen. Im Zusammenspiel von Qualität, Leistung, Mehrwert und Innovation befähigt Sopra Steria seine Kunden, IT optimal zu nutzen. Weitere Informationen finden sich unter www.soprasteria.de



www.soprasteria.de

Sopra Steria GmbH
Hans-Henny-Jahnn-Weg 29
22085 Hamburg
info.de@soprasteria.com

sopra  steria
CONSULTING