

Die wahre Kraft von Online

Gastbeitrag



Photo: privat



Photo: privat



Photo: privat

*Roger Peverelli ist Teilhaber der strategischen Unternehmensberatung VODW mit Sitz in den Niederlanden, Reggy de Feniks ist Teilhaber der spanischen 9senses. Zusammen haben sie das Buch „Reinventing Financial Services. What consumer expect from future banks and insurers.“ geschrieben, das von FT Prentice Hall publiziert wurde. Walter Capellmann ist Teilhaber von Capellmann Consulting in Düsseldorf und hat an dem Buch mitgewirkt.
www.reinventingfinancialservices.com*

Die Eingangstüre der Bankfiliale ist nicht mehr länger nur auf der Hauptstraße zu finden – sondern im World Wide Web. So gut wie alle Banken bauen gerade ihre Webpräsenz aus. Gründe dafür sind Kostenreduzierung, „Operational Excellence“, mit dem Ziel, die Basis der Kundenpyramide, die Retail-Kunden, noch kosteneffizienter zu bedienen. Via Selbstbedienung wird eine steigende Anzahl an Prozessen auf den Kunden übertragen.

Doch reicht die Webpräsenz alleine aus, um sich als Spitzenreiter zu positionieren? Die Herausforderung besteht insbesondere darin, neue Mehrwerte für den Kunden zu schaffen und sich vom Wettbewerb zu differenzieren. Die wahre Kraft von Online soll erkannt werden.

Die Realität zeigt: Bankfilialen werden immer weniger besucht. In vielen Filialen sieht man höchstens 20 Kunden am Tag – wenn überhaupt. Und auch neuesten Untersuchungen zufolge übersteigen die Webseiten-Besuche der meisten großen westlichen Banken die Filialbesuche um das 50-fache. Und die Entwicklung geht noch weiter: App-User kontaktieren ihre Bank über ihre Smart Phones drei bis vier Mal öfter als der durchschnittliche Online-Kunde dies tut. Keine Frage, die Zukunft der Privatkunden-Banken liegt zweifelsohne Online.

Die Online-Interaktionsmöglichkeit ist essenziell, um das verloren gegangene Vertrauen der Kunden in ihre Bank wieder herzustellen – und zu festigen. Die Häufigkeit und Qualität des Kontaktes zwischen Kunde und Bank ist der bestimmende Faktor für das Tempo, mit dem das Vertrauen in die Bank wächst. Ein wesentlicher Faktor zur Schaffung von Kundenvertrauen ist die Online-Leistungsfähigkeit, die sich sehr schnell in der Kontakthäufigkeit ausdrückt.

Kunden wollen einfache und transparente Leistungen und nachvollziehbare Kosten, ein Trend, bei dem das Internet hervorragende Perspektiven eröffnet.

Doch gerade dieser Druck birgt oft das Risiko, Produkte anzubieten, die sich kaum noch von denen des Wettbewerbs unterscheiden und damit letztendlich den Margendruck enorm verstärken. Um dies zu umgehen, ist ein differenziertes Leistungsangebot gefragt, das Einfachheit und Transparenz kombiniert und dem Kunden einen echten Mehrwert bietet.

Doch damit tun sich Banken bislang noch schwer. Die Webseiten stehen zwar zunehmend in Konkurrenz, wirken jedoch gleichzeitig wie einfalllose Imitate des Anderen. Objektiv gesehen, bieten alle Banken ähnliche Funktionen auf ihren Webseiten an. Hierbei ist zu betonen, dass „Operational Excellence“ alleine gerade noch ausreicht, um Akzeptanz zu finden, jedoch nicht, um sich vom Wettbewerb abzuheben. Gerade für Banken, die vom reinen Online-Geschäft leben, ist die Leistungsfähigkeit im Internet daher das wichtigste Unterscheidungsmerkmal.

Die wahre Kraft von Online

Im Rahmen unserer Forschungsarbeiten für das Buch „Reinventing Financial Services“ sind wir auf eine Vielzahl von Finanzinstituten gestoßen, die das Internet, anders als ihre Wettbewerber, auf innovative Art und Weise nutzen. Die folgenden Beispiele zeigen, dass es unzählige Wege gibt, sich vom Wettbewerb abzusetzen – unter der Voraussetzung, dass man die wahre Wirkungskraft von Online-Kanälen erkennt und nutzt.

1. Den Konsumenten verstehen

Eine hohe Kontakthäufigkeit mit dem Kunden liefert uns wertvolle Daten über sein Verhalten und seine Vorlieben. Eine Analyse des Online-Verhaltens eröffnet uns die Möglichkeit, unseren Kunden besser zu verstehen. Was motiviert ihn tatsächlich? Worauf legt er am meisten wert?

BBVA's Tu Cuentas und Japans Rakuten Bank zeigen uns, wie weit uns dieser Weg bringen kann.

Tu Cuentas

Tu Cuentas, entwickelt von der spanischen BBVA, ist ein innovatives Internet-Tool für die Haushaltsbudgetierung, das den Kunden hilft, ihre Tagesausgaben zu erfassen und sich damit einen Überblick über ihr Haushaltsbudget zu verschaffen. Mit Tu Cuentas können Kunden zudem ihr Ausgabe- und Sparverhalten mit dem anderer Kunden, die ein ähnliches Profil vorweisen, vergleichen. „Wie viele Leute gibt es, die, wie ich, monatlich Geld zum Reisen ausgeben? Wie viel sparen sie? Was für Versicherungen kaufen sie?“

Dieses Tool hat bei BBVA's Kunden Anklang gefunden. Mehr als die Hälfte (!) der Online-Banking Kunden benutzen es mittlerweile, was den Informationsaustausch und die Vergleichsmöglichkeiten qualitativ aufwertet. Es hält die Kunden außerdem davon ab, Finanzprodukte zu kaufen, die sie nicht wirklich brauchen – ein brillanter Schachzug für eine Bank, die darauf zielt, Vertrauen aufzubauen. BBVA betrachtet Tu Cuentas nicht als nette Verkaufsförderungsaktion, sondern als einen fundamentalen Bestandteil ihres Leistungsangebots. Die nötige Zeit und Mühen, die sie in dieses Internet-Tool investiert haben, spiegeln sich deutlich in dem Erfolg wider.

Das positive an Internet-Tools wie diesen besteht darin, dass sie nicht nur der steigenden Anzahl an Online-Bankkunden helfen, ihre monatlichen Einnahmen und Ausgaben abzugleichen, sondern dass sie auch dabei unterstützen, für größere Träume zu sparen. Mit der Zeit entwickeln sich diese Internet-Tools zu einem gewaltigen Planungsinstrument, das angehäuften Wissen über die Verhaltensweisen und Vorlieben individueller Kunden bereithält.

Rakuten Bank

Rakuten ist bei weitem die größte E-Commerce Plattform Japans. Man summiere Amazon, Ebay und Expedia und man hat ungefähr eine Vorstellung von Rakuten. Der Erfolg dieser Plattform zeichnet sich insbesondere durch ihre Diversifizierungs-Strategie aus. Erst

kürzlich akquirierte Rakuten e-Bank, die größte Online-Bank Japans und gab ihr den Namen Rakuten Bank. Die Vorteile, die sich aus dieser Übernahme ergeben, sind eindeutig: geringere Refinanzierungskosten, ein Zugang zu Millionen Kontoinhabern und die Möglichkeit, die kundenfreundlichen Zahlungssysteme der ehemaligen e-Bank zu nutzen. Doch der eigentliche und wesentliche Vorzug besteht in dem Beitrag, den die erworbene Online-Bank zu Rakutens Business Modell leistet. Rakuten ist dem Tu Cuentas-Modell einen Schritt voraus: ob E-Commerce, Online-Auktionen, Online-Reisebuchungen oder Online-Banking – letztendlich sind alle Plattformen mit einer einzigen gigantischen Datenbank verknüpft. Das hilft Rakuten, alle wichtigen Kundendaten aus verschiedenen Bereichen zu speichern, ihre Vorzüge und Verhaltensweisen herauszukristallisieren – und darauf basierend zugeschnittene Produkte zu entwickeln. Letztes Jahr bildete Rakuten ein Joint Venture mit Baidu, Chinas Google, und bereicherte damit die Datenbank um Eingabe-Daten der Suchmaschine

2. Den Konsumenten einbinden

Das Internet erleichtert es den Banken, ihre Kunden in den Entwicklungs- und Optimierungsprozess ihrer Produkte einzubinden und damit zum Teil der Veränderung werden zu lassen; Kunden können auf diese Weise virtuell in das Unternehmen eingegliedert und in die Abläufe involviert werden. Dieses Potenzial haben die Insurance Australia Group und zu einem gewissen Grad auch die Fidor Bank erkannt und sich zunutze gemacht.

The Buzz

The Buzz Insurance, die neue Versicherung von Insurance Australia Group, wurde komplett an den Vorstellungen und Anforderungen der künftigen Kunden ausgerichtet. Dazu wurden rund 4.000 Konsumenten befragt, die sich in Diskussionen u.a. über ihre Erwartungen an Versicherer äußerten.

Das Verbraucher-Panel lieferte darauf basierend eine Fülle an Ideen für Produkten und Dienstleistungen und trug zu der

Entwicklung eines komplett neuen Kundenerlebnisses bei. The Buzz war von Anfang an ein Volltreffer und schaffte es, sich vom Wettbewerb zu differenzieren, der Kunden i.d.R. nicht einbindet. Die Zusammenarbeit mit Kunden wird weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Geschäftsstrategie von The Buzz sein. Auf diese Weise bleibt der Versicherer über aktuelle Konsum-Trends informiert und wird dem Wettbewerb immer eine Nasenlänge voraus sein.

Fidor Bank

Die Deutsche Fidor Bank macht es ähnlich. Sie belohnt ihre Kunden für jeden aktiven Beitrag zur Verbesserung des Service. Mit jedem Verbesserungsvorschlag verdient der Kunde einen Euro. Wird der Vorschlag tatsächlich umgesetzt, erhält er von Fidor eine Belohnung von 1000 Euro.

3. An der Welt des Kunden teilhaben

Es mag paradox klingen, aber das Internet als nicht greifbare virtuelle Welt bietet die einzige Möglichkeit, dem Kunden nahe zu sein. Diese Nähe erhöht die positiven Erfahrungen des Kunden mit dem Unternehmen und verbessert zudem die Kunden-Beziehung. American Express und State Farm zeigen uns, wie man Nähe aus der Distanz heraus handhabt.

Shine a light

American Express ist eine Kreditkarte, die hauptsächlich von kleinen Geschäften akzeptiert wird, wie etwa einzelne Shops oder Restaurants. American Express stieß auf eine wichtige Erkenntnis: seine Kunden sorgten sich über die Zukunft der kleinen Läden. Der durchschnittliche Amex Karteninhaber kann demzufolge als ein Mensch betrachtet werden, der glücklich ist, wenn er dabei helfen kann, die kleinen Läden am Markt zu halten. ‚Shine a light‘ ist eine von American Express initiierte Online-Plattform für Leute, die anderen ihre Geschichte über ihren Lieblingsladen um die Ecke erzählen wollen. Diese Plattform, in der Kunden aktiv über ihre emotionale Bindung zu individuellen Geschäften sprechen, fördert den Verkauf der Kreditkarte, denn es zeigt,

dass American Express sich genauso wie seine Kunden um die Existenz der kleinen Läden sorgt und diese daher unterstützen möchte. Diese Initiative ist die Antwort auf einen wichtigen Trend in der Welt des Konsumenten: Das Bedürfnis nach Nähe, Authentizität und Persönlichkeit: kurz gesagt, der Wunsch nach Menschlichkeit. American Express hat es mit dieser Aktion geschafft, Nähe und Menschlichkeit in einer virtuellen Welt greifbar zu machen.

State Farm

Dieser amerikanischer Versicherer stellte fest, dass er kaum Kontakt zu seinen Kunden hatte. Ein Kontakt fand nur einmal im Jahr statt, wenn der Kunde eine Mitteilung über die Höhe der Prämie erhielt – eine nicht wirklich erfreuliche Nachricht. Das war der Zeitpunkt, als State Farm aktiv wurde und eine einfache App entwickelte, die es Kunden ermöglicht, Wetterbedingungen und -vorhersagen und Verkehrsinformationen auf ihrem Smart Phone zu erhalten, z.B. auf dem Weg nach Hause. Auf eine sehr einfache Art und Weise sicherte State Farm sich damit einen täglich positiven Kontakt mit dem Kunden, statt eines jährlich negativen. Dieser Service für das Mobiltelefon förderte zum einen die Nähe zum Kunden und schuf dem Kunden zum anderen einen täglichen Mehrwert. State Farm reagierte damit auf eine wichtige Erkenntnis über Konsumentenverhalten: Das Smart Phone ist ein ständiger Begleiter im Alltag

eines Menschen. Es ist oft das Einzige, was man immer mit sich trägt und das Letzte, was man kontrolliert, bevor man schlafen geht. Zu erkennen, was das Smart Phone für den Kunden bedeutet, und wie es mit der eigenen Marke, dem Produkt oder der Dienstleistung in Verbindung steht, ist die Basis für die Entwicklung einer App, die dem Kunden tatsächlichen Mehrwert generiert. Man schaue sich also den Kontext an, in dem das eigene Produkt benutzt wird und untersuche die alltäglichen Situationen, in denen es eine wichtige Rolle spielt. Auf diese Weise stößt man auf Erkenntnisse, die uns darüber Auskunft geben, wie man dem Kunden in spezifischen Alltagsmomenten helfen kann. Für einen Bräunungslotionen-Hersteller würde der Strand der entsprechende Kontext sein, für Versicherer der Moment, in dem die Kunden einem Risiko ausgesetzt sind, für eine Bank der Zeitpunkt, in dem ein Kunde Geld ausgibt. Anhand dieser Beispiele sieht man, wie man mit mobilen Applikationen an der Welt des Kunden teilhaben kann, genau dort, wo es für den Kunden am wichtigsten ist, auf seinem Smart Phone oder auf einem Tablet. Auch Tablets, wie zum Beispiel das iPad, werden die Dienstleistungen der Banken fundamental ändern. Diskussionen beschränken sich jetzt noch auf die IT Plattform. Viel wichtiger ist es, das Tablet als das erste mobile Gerät zu erkennen, dass, viel mehr noch als das Smart Phone, unterwegs ein komplettes Interface zur Bank bietet, in

Momenten, die am wichtigsten für den Kunden sind.

Den Kunden an erste Stelle reihen, anstatt Prozesse oder Systeme

Online-Kanäle bergen Potenziale, die vorher nie da gewesen waren: Die Möglichkeit, (1) den Kunden besser kennen zu lernen, (2) ihn in das Unternehmen zu involvieren, und (3) an seiner Welt teilzuhaben. Diese drei Aspekte sollten Unternehmen berücksichtigen, wenn sie ihre Online-Präsenz ausbauen wollen. So verschafft sich das Unternehmen öffentliche Relevanz und unterscheidet sich vom Wettbewerb.

Doch die Online-Strategien der Unternehmen werden sich ständig weiterentwickeln. Es werden sich weitere Potenziale herauskristallisieren, von denen Unternehmen künftig profitieren können. Denn mit den bereits erörterten strategischen Ansätzen kratzt man gerade mal an der Oberfläche des Möglichen.

Aus den bisherigen Erkenntnissen haben wir gelernt: Der Kunde kommt an erster Stelle – nicht Prozesse oder Systeme. Deshalb ist es von größter Wichtigkeit, aktiv nach Wegen zu suchen, mit dem Kunden in einen Dialog zu treten und die Erkenntnisse zu nutzen, um daraus differenzierte Leistungen zu schaffen und damit den richtigen Ton zu treffen. ◆