CFIN RESEARCH CENTER FOR FINANCIAL SERVICES

Professor Dr. Jens Kleine | Maximilian Jolmes

Banking 2030:

Omnikanal war gestern – die Zukunft liegt im Smart Channel

München, im März 2019

CFin - Research Center for Financial Services
▪ Rumfordstr. 42 ▪ 80469 München (Germany) ▪ Fon: +49 (0)89 20 20 84 79-0 ▪ E-Mail: info@c-fin.de ▪

Einführung

Ziel der Studie ist die Konzeption einer kundenzentrierten Zukunftsstrategie für Banken

Die Studie „Banking 2030: Omnikanal war gestern – die Zukunft liegt im Smart Channel“ ist eine Studie des CFin - Research Center for Financial Services zur Analyse der Auswirkungen unterschiedlicher gesellschaftlicher, regulatorischer und technologischer Trends auf die zukünftige Ausrichtung des Finanzdienstleistungssektors. Der Wirkungsgrad der einzelnen Trends geht dabei weit über Betriebs- und Vertriebsprozesse hinaus und erfordert eine Anpassung der gesamten Organisation. Um von diesen Trends zu profitieren und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu stärken, bedarf es, aufgrund sich verändernder Zielgruppenanforderungen, einer vollumfassenden Neuausrichtung der gesamten Strategie.

Hierzu ist es erforderlich, das aktuell vorherrschende bankzentrierte System zu hinterfragen und um einen ganzheitlichen, kundenzentrierten Ansatz zu erweitern. Das Smart Channel-Konzept umfasst die Entwicklung eines kundenzentrierten Ökosystems mittels dessen Vertriebs- und Prozesselemente unter Zuhilfenahme verschiedener Technologien (bspw. Künstliche Intelligenz) optimiert werden können. Als Ergebnis sollen, vor dem Hintergrund einer sich verändernden Kundenstruktur, die Vertriebseffizienz gesteigert und Prozesskosten reduziert werden.

Die Studie basiert auf drei bevölkerungsrepräsentativen Befragungen von je 2.000 Personen in Deutschland über einen Zeitraum von zwei Jahren sowie Experteninterviews und relevanten Sekundärdaten.

Die Digitalisierung verändert die Spielregeln im Bankensektor

Trends erfordern Umdenken und eine Anpassung der Organisation

Der sich derzeit im Finanzdienstleistungssektor vollziehende digitale Strukturwandel führt zu einer in diesem Ausmaß nie dagewesenen Veränderung der Markt- und Wettbewerbsverhältnisse. Dies resultiert vor allem aus einer Vielzahl aktueller Trends, die im Hinblick auf ihre operative und strategische Ausrichtung unterschiedliche Bedeutung für Banken und Kunden besitzen.

Neben regulatorischen und gesellschaftlichen Trends, die den Ordnungsrahmen für zukünftige Entwicklungen schaffen, lassen sich vier zentrale Game Changer identifizieren, die nach-

haltigen Einfluss auf die Strukturen der Finanzindustrie haben:

- Plattform-Ökonomie
- Künstliche Intelligenz
- Robo Advisory
- Generation Z

Generation Z als zukünftig wichtigste Kundengruppe

Begleitet werden diese Trends durch einen zunehmenden Wettbewerbsdruck in Form von digitalen Banken, FinTechs und GAFAs, die sich im Bereich der Finanzdienstleistungen mit innovativen Produkten und Services positionieren. Diese sind klassischen Bankangeboten, im Hinblick auf Funktionsumgang und Usability, in der Regel weit überlegen, was dazu führt, dass Banken zunehmend die für den Vertrieb wichtige Kundenschnittstelle und die damit verbundene Datenhoheit verlieren. Gleichzeitig führt die steigende Wettbewerbsintensität und die erhöhte Transparenz zu einem starken Margenverlust im Kundengeschäft.

Abb. 1) Game Changer im Banking

Plattformen als neue Vertriebseinheiten

In diesem Zusammenhang gewinnen vor allem digitale Plattformen zunehmend an Bedeutung und haben aufgrund ihres Geschäftsmodells nachhaltigen Einfluss auf die zukünftigen Vertriebsstrukturen und Erlösströme der Banken.

Plattformen verändern Erlösströme und brechen klassische Vertriebsstrukturen auf

Diese verfolgen das Ziel Angebot und Nachfrage, durch eine maximale Reduzierung der Transaktionskosten, auf effiziente Art und Weise zusammenzuführen und damit die Kundenschnittstelle zu besetzen. Als zentrale Erfolgsfaktoren lassen sich dabei Reichweite, Skalierbarkeit sowie ein hoher Standardisierungsgrad identifizieren. Plattformen, die dies op-

timal umsetzen, sind z.B. Check24 oder Interhyp. Beide verfügen über eine hohe Kunden- und Anbieterreichweite sowie ein effizientes Matching-System, wodurch die unterschiedlichen Interessengruppen bestmöglich zusammengeführt werden.

Banken müssen sich als Plattformbetreiber positionieren, um die Kundenschnittstelle zu behalten

Banken befinden sich im Rahmen des Plattformmanagements aktuell eher in einer passiven Rolle, welche sich darin äußert, dass sie keine eigenen Plattformen betreiben, sondern lediglich als Produktlieferanten für Drittanbieter auftreten. Dies birgt die Gefahr, dass Banken zunehmend die Kundenschnittstelle verlieren und die vormals hohe Kompetenzvermutung reduziert wird. Dies trifft insbesondere im Hinblick auf die sogenannten Vertriebsplattformen (z.B. Vergleichsportale) zu, bei denen die Kunden vorrangig auf Basis des Preises entscheiden. Der Produktanbieter/ -zulieferer wird hingegen kaum noch wahrgenommen und stellt aus Kundensicht keine relevante Kaufkomponente mehr dar.

Abb. 2) Vertriebsplattformen am Beispiel von Check24

Es existiert aktuell kein Ansatz für ein Kundenökosystem im deutschen Finanzmarkt

Neben Vertriebsplattformen, die zu den sogenannten transaktionszentrierten Plattformen zählen, existieren noch die kundenzentrierten Modelle, bei welchen nicht der Preis, sondern die Qualität der Prozesse und Produkte für den Kunden im Vordergrund stehen. Hier sind vor allem die Kundenökosysteme anzuführen, welche sich dadurch auszeichnen, dass dem Kunden neben Komplementärprodukten auch branchenfremde Produkte angeboten werden und dieser somit alle Services aus einer Hand erhält. Der hierdurch geschaffene Komfortgewinn trägt dazu bei, dass der Kunde nicht allein auf Basis des Preises entscheidet, sondern aufgrund des Komforts im Ökosystem verbleiben will.

Aus Kunden- und Ertragssicht ist es für Banken daher zielführend, eine eigene Plattform zu konzipieren und die Rolle des Plattform-Betreibers einzunehmen, da hiermit die größten Vorteile (z.B. Kontrolle der Kundenschnittstelle, Steuerungshoheit in Bezug auf die Produktlieferanten) verbunden sind. Den zukunftsweisendsten Ansatz bildet die Entwicklung eines Kundenökosystems, welches den Kunden entlang der Customer Journey begleitet und ihn durch entsprechende zielgruppenspezifische Zusatzservices in unterschiedlichen Themenwelten (z.B. Vorsorge, Baufinanzierung) unterstützt.

PayPal als zunehmende Konkurrenz

Neben Plattformen existieren jedoch auch relevante Marktplayer, die aufgrund ihrer Größe und Reichweite zu einer erstzunehmenden Konkurrenz für klassische Finanzdienstleister werden können. Der Hauptkonkurrent in diesem Bereich ist PayPal, der mit seinen rund 20 Mio. Kunden in Deutschland über ein nicht zu unterschätzendes Marktpotential verfügt.

PayPal hat seine Produktpalette in den letzten Jahren stark ausgebaut

Das bemerkenswerte daran ist, dass sich PayPal innerhalb weniger Jahre, durch eine Vielzahl strategischer Kooperationen und Beteiligungen, vom Bezahlanbieter zu einem umfassenden Payment-Ökosystem entwickelt hat. Neben der reinen Zahlungsabwicklung bietet das Unternehmen mittlerweile auch Raten- und Händlerkredite an.

Daneben positioniert sich PayPal auch im Bereich der Geldanlage durch Kooperationen mit digitalen Tagesgeldvermittlern wie WeltSparen. Dies birgt insbesondere für Banken die Gefahr, dass die Kunden ihr Geld nicht mehr aus dem PayPal-Konto zurückführen, sondern dieses innerhalb des PayPal-Systems verbleibt, wodurch die Banken einen wichtigen Informations- und Kapitalverlust erleiden.

Hohes Vertrauen von Seiten der Kunden gegenüber PayPal in Bezug auf Mobile Payment und Datenauswertungen

Auffällig ist, dass PayPal auch von Seiten der Kunden ein hohes Vertrauen entgegengebracht wird. Dies bezieht sich nicht nur auf die Kompetenz als Zahlungsdienstleister, sondern auch auf den Bereich der Datennutzung. So sieht ein Großteil der Kunden die Auswertung personenbezogener Daten durch PayPal als unkritisch. Das zugesprochene Vertrauen liegt teilweise sogar über dem der Banken. Beispielsweise würden Kunden von Geschäfts- und Direktbanken ihre Daten eher von PayPal auswerten lassen als von ihrer Hausbank - gleiches gilt für die Nutzung eines Mobile Payment-Angebotes. Ein anderes Bild zeichnet sich hingegen bei den

Kunden der VR-Banken und Sparkassen ab. Diese würden in beiden Bereichen eher der eigenen Hausbank als PayPal vertrauen.

Datenauswertung als Basis für zukünftige Effizienzsteigerungen im Vertrieb

Um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu stärken und weiterhin erster Ansprechpartner des Kunden zu bleiben, bedarf es der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sowie der Identifikation von Möglichkeiten zur Steigerung der Vertriebseffizienz.

Datenauswertungen zur Identifikation von Vertriebsansätzen

Die Basis hierfür kann die Auswertung von Kunden- und Transaktionsdaten bilden, welche grundsätzlich die Zustimmung des Kunden erfordert. Diese werden in Zukunft zum wichtigsten Element in Bezug auf die Erhöhung der Kundenbindung sowie der Steigerung der Vertriebseffizienz. Trotz der mit dem Begriff der Datenauswertung vielfach verbundenen Ängste eines Datenabgriffs bzw. -missbrauchs, sind die Kunden der Auswertung der eigenen Daten gegenüber grundsätzlich positiv eingestellt. Dies vor allem, wenn die Daten nicht von Dritten, sondern von der eigenen Hausbank ausgewertet und verwendet werden. So würden 38% der Kunden ihre Daten ohne Bedenken durch die eigene Bank auswerten lassen, wenn sie im Gegenzug Mehrwerte wie Vergünstigungen oder individuelle Angebote erhalten würden. 29% der Kunden stehen der Auswertung hingegen skeptisch gegenüber und würden ihr nicht ohne Weiteres zustimmen.

Vergleichsweise hohe Bereitschaft zur Datenauswertung durch die Bank

Abb. 3) Einstellung zur Datenauswertung

Optimierung des Touchpoint-Marketings mittels Datenanalyse

Einen wichtigen Faktor zur Steigerung der Vertriebseffizienz stellt die frühzeitige Identifikation von Touchpoints dar. Hierbei handelt es sich um wichtige Ereignisse im Leben des Kunden, bei denen eine überdurchschnittlich hohe Abschlusswahrscheinlichkeit besteht (z.B. Hochzeit oder Ausbildungsbeginn). Ein intelligentes Touchpoint-Marketing birgt für Banken ein enormes Potential, da nur 36% der Kunden mit ihrem Berater über die entsprechenden Ereignisse gesprochen haben, 64% hatten hingegen gar keinen Kontakt mit der Bank. Zudem ist im Falle einer Beratung mehrheitlich der Kunde auf den Berater zugegangen und hat diesen proaktiv auf seinen Bedarf angesprochen.

Eine frühzeitige Identifikation dieser Touchpoints kann somit erheblich zur Steigerung der Vertriebseffizienz beitragen. Hierfür lassen sich vor allem Transaktionsdaten sowie innovative Datenquellen (z.B. Social Media) nutzen, durch deren Kombination auf das jeweilige Ereignis geschlossen werden kann. Für den Touchpoint „Hochzeit“ wären bspw. die Abbuchung des Juweliers, die Buchung der Hochzeitreise oder Suchanfragen nach Hochzeitsthemen über Google mögliche Indikatoren.

Nur 36% der Kunden haben mit ihrem Berater über wichtige Lebensereignisse gesprochen

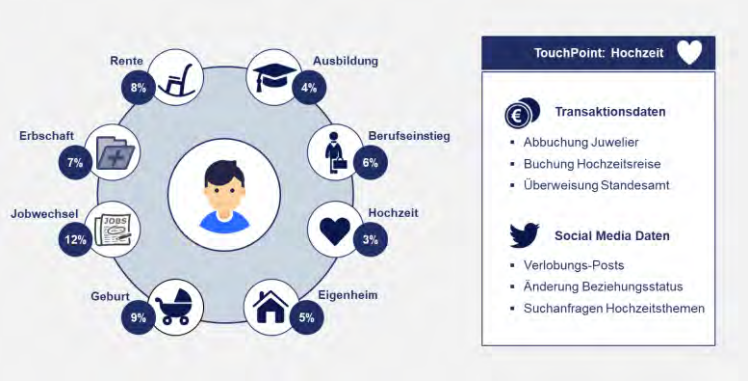


Abb. 4) Durchschnittliche Anzahl von Touchpoints/ Jahr im Kundenstamm einer Bank

Im Ergebnis haben Datenauswertungen, neben den Ertrags- und Vertriebskomponenten, den Vorteil, dass das generelle Verständnis und Wissen über den Kunden auf Seiten der Bank erhöht wird und somit die Beratung bedarfsgenauer erfolgen kann.

Automatisierung des Beratungsprozesses mittels Robo Advisory

In einem weiteren Schritt können Elemente Algorithmus-basierter Datenauswertungen auch in den Beratungsprozess

integriert werden. Hierbei handelt es sich um die sogenannten Entscheidungselemente, welche den Kunden im Rahmen des Produktabschlussprozesses mittels Künstlicher Intelligenz unterstützen. So lassen sich Beratungsanfragen künftig vollautomatisiert abarbeiten und der Berater muss nur noch bei Unklarheiten oder komplexeren Fragestellungen hinzugezogen werden.

Robo Advisor als digitale Entscheidungshilfe für eine Vielzahl von Geschäftsfeldern

Ein erster Entwicklungsschritt in diese Richtung zeigt sich im Bereich der Wertpapieranlage, durch die Etablierung von Robo Advisorn, welche den Kunden bei der Zusammenstellung und Anpassung von Wertpapierportfolios unterstützen. Zukünftig wird es jedoch auch Angebote im Bereich des Cash Managements geben, hier vor allem in der Liquiditätssteuerung. Diese kennzeichnen sich dadurch, dass Zahlungsmuster des Kunden im Zeitverlauf erkannt und in die Budgetverwaltung und -steuerung integriert werden (bspw. automatische Geldanlage bei Guthabenüberschüssen oder Aussteuerung der Konten, so dass der Kunde nicht in den Dispo gerät). Daneben können die Tools auch im Bereich des Kreditgeschäfts und des Einkaufs angewendet werden.

Größtes Potential ergibt sich im Bereich des Cash Managements

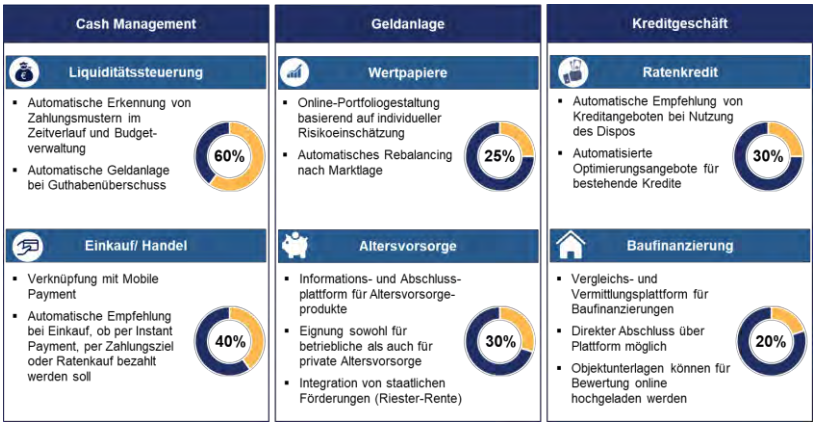


Abb. 5) Robo Advisory-Potentiale im Jahr 2030

Durch die Integration eines Robo Advisors als Substitut für die Anlageberatung lassen sich im Bereich der Retailkunden bei einer durchschnittlichen Filialbank knapp 10 Mitarbeiter einsparen. Bei einer zusätzlichen Berücksichtigung des Robo Advisors als Hybridlösung (Berater nutzt Robo Advisor-Tool im Rahmen der Beratung) für vermögende Kunden, lassen sich noch einmal 7 zusätzliche Kundenberater einsparen. In Summe entspricht dies einem Einsparpotential von rund 1 Mio. Euro pro Jahr bzw. 10% der Personalkosten einer durchschnittlichen Regionalbank.

Im Bereich der Anlageberatung ergibt sich ein Einsparpotential von 1 Mio. Euro pro Jahr

Die in Abbildung 5 prognostizierten Nutzungspotentiale können jedoch nur unter der Prämisse ausgeschöpft werden, dass die Ausgestaltung der Robo Advisory-Plattformen konsequent an den für die Nutzung relevanten Zielgruppen ausgerichtet wird. Zudem müssen die Kunden von Seiten der Banken aktiv auf die Plattformen angesprochen und beraten werden. Diese Entwicklung trägt im weiteren Sinne auch dazu bei, dass sich die Beratungsprozesse zukünftig auf allen Vertriebswegen angleichen und durch die Verschmelzung der digitalen und persönlichen Prozesse zunehmend standardisiert werden, da sowohl Berater, als auch Robo Advisor, auf dieselbe Infrastruktur zugreifen. Der Kunde wählt somit nur noch den von ihm präferierten Vertriebskanal.

Prozessautomatisierung

Neben der Automatisierung der Beratungsprozesse, lassen sich auch die Back-End-Prozesse in den Betriebseinheiten der Banken mittels KI deutlich verschlanken und optimieren. So kann beispielsweise mittels automatisierter Dokumentenerkennung die Effizienz im Bereich der Serviceabwicklung deutlich verbessert werden, indem Formulare und Anträge den jeweiligen Geschäftsvorgängen automatisiert zugeordnet und weiterverarbeitet werden. Zusätzliches Effizienzsteigerungspotential besteht im Einsatz intelligenter Chatbots und Sprachassistenten zur Abarbeitung standardisierter Anfragen (z.B. Änderung Freistellungsauftrag). Die daraus resultierenden Einsparpotentiale beschränken sich überwiegend auf den Personalbereich. Bis 2030 ist damit zu rechnen, dass der Personalaufwand einer durchschnittlichen Filialbank mittels Automatisierung und Künstlicher Intelligenz um bis zu 45% reduziert werden kann.

Personal- und Sachaufwendungen lassen sich bis 2030 um 33% reduzieren

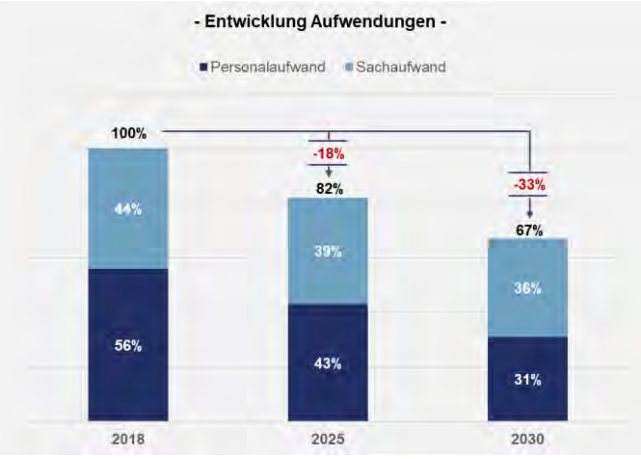


Abb. 6) Einsparpotential durch Künstliche Intelligenz und Automatisierung

Der Sachaufwand reduziert sich hingegen nur um 18%, da sich hier zwar auch Kosten einsparen lassen, diese jedoch an anderer Stelle, wie bspw. in der IT (Datenverarbeitung, Serverkapazitäten und -sicherheit), zukünftig steigen werden. Insgesamt ergibt sich durch die Integration von Automatisierung und Künstlicher Intelligenz, bis 2030 ein Einsparpotential von rund 33%.

Verändertes Kundenverhalten der Generation Z

Die Generation Z gehört zu den „Digital Natives“ und wird zukünftig zur wichtigsten Kundengruppe

Die optimierte Prozessgestaltung entspricht auch den Anforderungen der Generation Z (Geburtsjahr von 1997 bis 2012), welche zukünftig für die Banken eine der wichtigsten Kundengruppen darstellen wird. Dies zum einen, weil sie die erste Generation der sogenannten „Digital Natives“ ist, welche vollumfänglich mit dem Smartphone aufgewachsen ist und zum anderen, weil sie zur Erbengeneration gehört und somit zukünftig eine attraktive Zielgruppe für die Beratung darstellt.

Die Generation Z kennzeichnet sich vor allem durch eine hohe technologische Affinität. Das Smartphone stellt in dieser Generation das Hauptmedium zur Bewältigung des Lebensalltags dar und wird durchschnittlich 16 Stunden pro Woche genutzt. Für die Kommunikation werden vor allem Soziale Medien wie Instagram oder Snapchat bevorzugt. Trotz des modernen Lebensstils und einem geringen Datenschutzbewusstsein, gewinnen jedoch auch Werte und Traditionen in dieser Zielgruppe wieder zunehmend an Bedeutung (z.B. Regionalität und Nachhaltigkeit).

Bei der Generation Z gewinnen Werte, wie Regionalität und Nachhaltigkeit wieder an Bedeutung

Abb. 7) Einstellungen und Werte der Generation Z

Produktangebot muss an den Anforderungen der Generation Z ausgerichtet werden

Als Folge müssen Banken die Grundeinstellungen und Eigenschaften dieser Zielgruppe im Rahmen der strategischen Positionierung berücksichtigen und in ihr Angebot integrieren. Wichtige Themenfelder sind hier vor allem eine nachhaltige Ressourcennutzung oder der Klimawandel. Die Generation Z tendiert bspw. dazu nachhaltige Unternehmen wie Tesla gegenüber Unternehmen wie Nestlé zu präferieren. Bei Rohstoffen wird der Fokus auf eine nachhaltige Förderung (bspw. Green Gold) gelegt. Dieser Trend sollte sich, in Verbindung mit innovativen digitalen Lösungen, daher auch im Angebot der Banken widerspiegeln. Ansonsten laufen Banken Gefahr diese wichtige Zielgruppe zukünftig zu verlieren und nur noch von der älteren Generation als relevanter Finanzdienstleister wahrgenommen werden.

Ein neuer Kundentyp entsteht

Die Etablierung von Robo Advisorn fördert die Entwicklung des neuen Kundentypus „Digital Enabler“

Die Integration und Etablierung der technologischen Neuerungen wird zukünftig auch zu einer Veränderung der Kundentypen führen. Die bisherige Dreiteilung zwischen Selbstentscheider-, Hybrid- und Offline-Kunden wird zunehmend aufgebrochen und durch einen neuen Kundentyp, den Digital Enabler, ergänzt. Dieser zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass seine Entscheidungen immer mehr auf KI-basierten Tools, wie zum Beispiel Robo Advisorn, basieren, die in den unterschiedlichsten Geschäftsbereichen eingesetzt werden können. Der Digital Enabler wird sich mit der Etablierung von Robo Advisorn ab dem Jahr 2025 verstärkt zu einem eigenen Kundentypen entwickelt haben und seinen Anteil bis 2030 auf gut 30% erhöhen können.

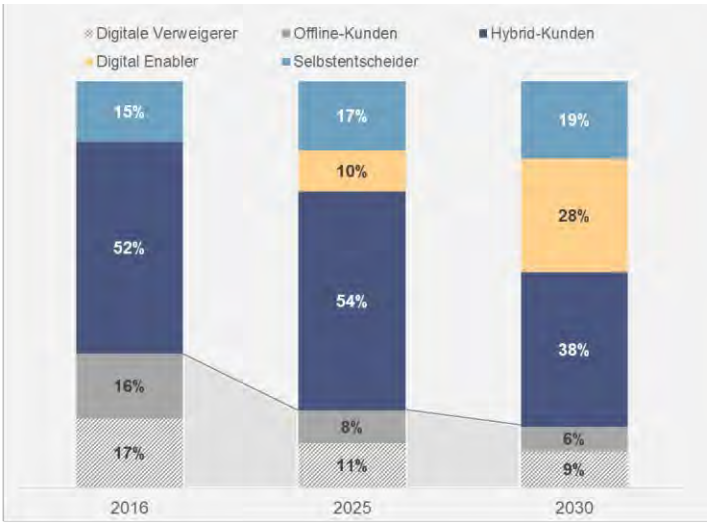


Abb. 8) Verschiebung der Kundentypen

Auch Offline-Kunden müssen weiterhin berücksichtigt werden

Der Digital Enabler entstammt vor allem aus dem Bereich der Hybridkunden und der Young Generation bzw. Generation Z, die sich im Bereich der Persönlichkeit durch hohe Offenheitswerte und große Experimentier- und Risikofreudigkeit kennzeichnen.

Dennoch wird es auch im Jahr 2030 einen gewissen Anteil an Offline-Kunden geben, der durch persönliche Betreuungsangebote sowie Filialpräsenz betreut werden muss. Der Anteil der Selbstentscheider wird sich aufgrund psychologischer Merkmale hingegen nur geringfügig verändern.

Vom Omnikanal zum Smart Channel

Banken stehen somit vor der Aufgabe, neue Antworten auf die digitalen Herausforderungen und veränderten Kundenanforderungen zu finden. Hierzu ist es erforderlich bisherige Organisationsstrukturen und Denkmuster aufzubrechen und zu hinterfragen.

Für die Harmonisierung der Customer Journey bedarf es verzahnter Vertriebskanäle

Die Problematik des heute in Ansätzen verbreiteten Omnikanal-Managements besteht darin, dass die angebotenen Vertriebskanäle nicht miteinander verzahnt sind. Dies hat zur Folge, dass der Kunde auf den unterschiedlichen Kanälen für das gleiche Produkt eine andere Customer Journey durchläuft, da die Prozesse nicht kanalübergreifend harmonisiert sind.

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass Aktivitäten, wie Produktabschlüsse oder Serviceaufträge, durch Kunde oder Berater manuell angestoßen werden müssen, was einen hohen manuellen Bearbeitungsaufwand zur Folge hat. Gleichzeitig existiert kein einheitliches Datenmanagement, wodurch häufig Doppeleingaben erforderlich sind.

Überprüfung aller vertriebs- und betriebsrelevanten Prozesse auf Optimierung und Automatisierung

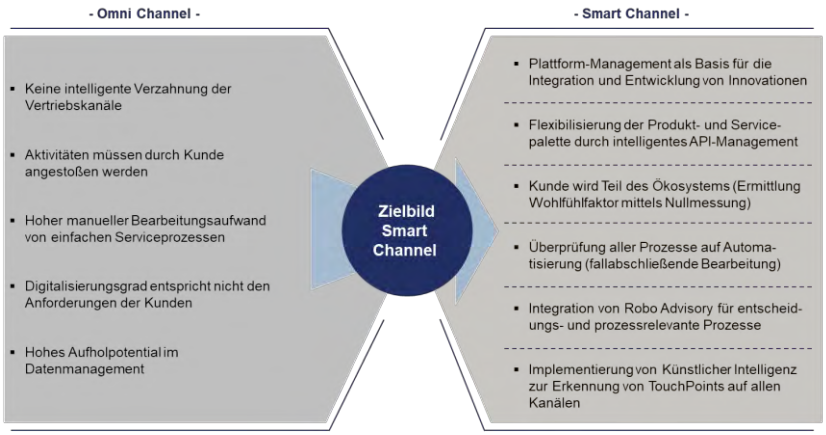


Abb. 9) Entwicklung zum Smart Channel-Banking

Zudem entspricht der Digitalisierungsgrad der Banken nicht den Anforderungen der Kunden, welches sich zum einen auf die medienbruchfreie Abschlussmöglichkeit von Produkten als auch auf die Ausgestaltung der angebotenen Vertriebskanäle, hier vor allem die Mobile App, bezieht.

Kanalübergreifende, medienbruchfreie Prozesse als zentraler Erfolgsfaktor

Aus diesen Herausforderungen lassen sich zentrale Handlungsfelder für die Neuausrichtung der Organisation hin zum Smart Channel-Banking ableiten. Dies vor allem vor dem Hintergrund der sich verändernden Marktstrukturen und der zunehmenden Relevanz von Plattformen, die zukünftig einen Kontaktanteil von 25% ausmachen werden.

Der Smart Channel-Ansatz

Im Zentrum des Smart Channel-Ansatzes steht daher die Entwicklung einer kundenzentrierten Organisations- und Vertriebsstruktur zur Harmonisierung des Kundenerlebnisses. Ziel muss es sein eine modulare Plattform in Form eines ganzheitlichen Kundenökosystems zu entwickeln, auf dem alle Kanäle, Produkte und Prozesse an zentraler Stelle zusammengeführt werden.

Vision für eine kundenzentrierte Neuausrichtung bildet die Entwicklung eines Kundenökosystems

Abb. 10) Vision Smart Channel-Banking

Vertrieb

- Optimierung und Harmonisierung des Kundenerlebnisses durch intelligente Verzahnung aller relevanten Vertriebskanäle, so dass Angebotsumfang und Prozessstrecken auf allen Kanälen (persönlich und digital) identisch sind

- Konzeption einer Plattformstrategie als Basis für die zukünftige Ausrichtung sowie die Integration und Entwicklung von Innovationen
- Entwicklung eines Kundenökosystems durch Integration von Komplementärprodukten sowie branchenfremden Produkten (z.B. Cityservices oder regionale Angebote) zur Stärkung der Kundenbindung und Erhöhung des Komfortfaktors
- Erhöhung der Agilität mittels modularen Aufbaus, so dass jede Bank auf Basis ihrer strategischen Ausrichtung entscheiden kann, welche Produkte und Services als Eigenprodukt und welche über Drittanbieter angeboten werden
- Aufbau von Kompetenzen im Bereich der Künstlichen Intelligenz zur Entwicklung und Integration von Robo Advisorn für alle vertriebsrelevanten Geschäftsfelder
- Angebot innovativer Kanäle mittels Voice Banking in Kombination mit Robo Advisory für die Zielgruppe der Digital Enabler

Durch einen modularen Aufbau liegt Gestaltungshoheit bei den einzelnen Banken

Betrieb

- Aufbau eines Data Warehouses zur Verknüpfung aller vertriebsrelevanten Kundendaten sowie zur Optimierung der kundenseitigen Produkt- und Serviceprozesse
- Auswertung von Kunden- und Transaktionsdaten zur Unterstützung des Vertriebs (digital und persönlich) in Form einer bedarfsgerechten und personalisierten Kundenansprache
- Überprüfung aller innerbetrieblichen und kundenseitigen Prozesse hinsichtlich ihres Automatisierungsgrads und -potentials
- Integration von Anwendungen der Künstlichen Intelligenz zur Maximierung der innerbetrieblichen Prozessautomatisierung (bspw. automatische Dokumentenerkennung, -zuordnung sowie automatisierte Bearbeitung)
- Optimierung aller kundenseitigen Prozesse hinsichtlich einer fallabschließenden und medienbruchfreien Bearbeitung zur Erhöhung der Convenience

Optimierung der Customer Journey durch maximale Prozessautomatisierung

- Kontrolliertes Schnittstellen-Management zur Einbindung externer Dienste in das Kundenökosystem sowie zur Optimierung von betrieblichen Prozessen (z.B. Anbindung Steuerberater für automatisierte Bilanzanalyse)

Fazit

Banken sehen sich zukünftig mit einer Vielzahl an Herausforderungen konfrontiert, welche vor allem aus Markt- und Technolgietrends resultieren. Neben Plattformen, die aufgrund ihres hohen Kundennutzens zunehmend an Bedeutung für den Finanzvertrieb gewinnen, spielen Anwendungsfelder Künstlicher Intelligenz (z.B. Robo Advice oder Prozessautomatisierung), welche maßgeblich zur Steigerung der Effizienz beitragen können, eine wesentliche Rolle. Gleichzeitig verändert sich auch das Kundenverhalten. Dies kommt insbesondere bei der Generation Z zum Vorschein. Aufgrund ihrer hohen Technologieaffinität in Kombination mit einem erhöhten Werteverständnis, gehört diese Kundengruppe zukünftig zu der wichtigsten Zielgruppe. In der Folge müssen deren Anforderungen detailliert analysiert und in das Produktangebot der Banken integriert werden. Zusätzlich werden die vorhandenen Kundensegmente aufgebrochen und um einen neuen Kundentypen, den „Digital Enabler“, ergänzt, welcher sich dadurch kennzeichnet, dass seine Finanzentscheidungen zum großen Teil von Robo Advisorn bzw. KI-Tools, unterstützt werden.

Um an diesen Entwicklungen zu partizipieren, ist es erforderlich, das aktuell vorherrschende bankzentrierte System im Finanzvertrieb um einen kundenzentrierten Ansatz zu erweitern. Hier setzt der Smart Channel an. Das Ziel dieses Konzepts besteht in der Harmonisierung der Customer Journey durch die Entwicklung eines kundenzentrierten Ökosystems. Im Kern steht die intelligente Verzahnung aller relevanten Vertriebskanäle, so dass Angebotsumfang und Prozessstrecken auf allen Kanälen (persönlich und digital) identisch sind. Dies erfolgt unter Zuhilfenahme von Künstlicher Intelligenz, welche sowohl im Bereich der internen, als auch der Kundenprozesse angewendet wird. Als Ergebnis können die Vertriebseffizienz gesteigert, Personal- und Prozesskosten reduziert sowie die Wettbewerbsfähigkeit der Banken langfristig gewahrt werden.

Detaillierte Ergebnisse der Studie

- **Aktuelles Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert Umdenken im Bankensektor**

- **Girokonto weiterhin wichtigstes Ankerprodukt, erodierender Kunden-verlust durch Preiserhöhungen als schleichende Gefahr**

- **PayPal als unterschätzte Konkurrenz, hohes Vertrauen von Seiten der Kunden**

- **Steigerung der Vertriebseffizienz durch die frühzeitige Erkennung von TouchPoints mittels Künstlicher Intelligenz**

- **Robo Advisory als Grundlage zur Optimierung der Kundenansprache und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**

- **Plattformökonomie als zentrales Element der Bank der Zukunft**

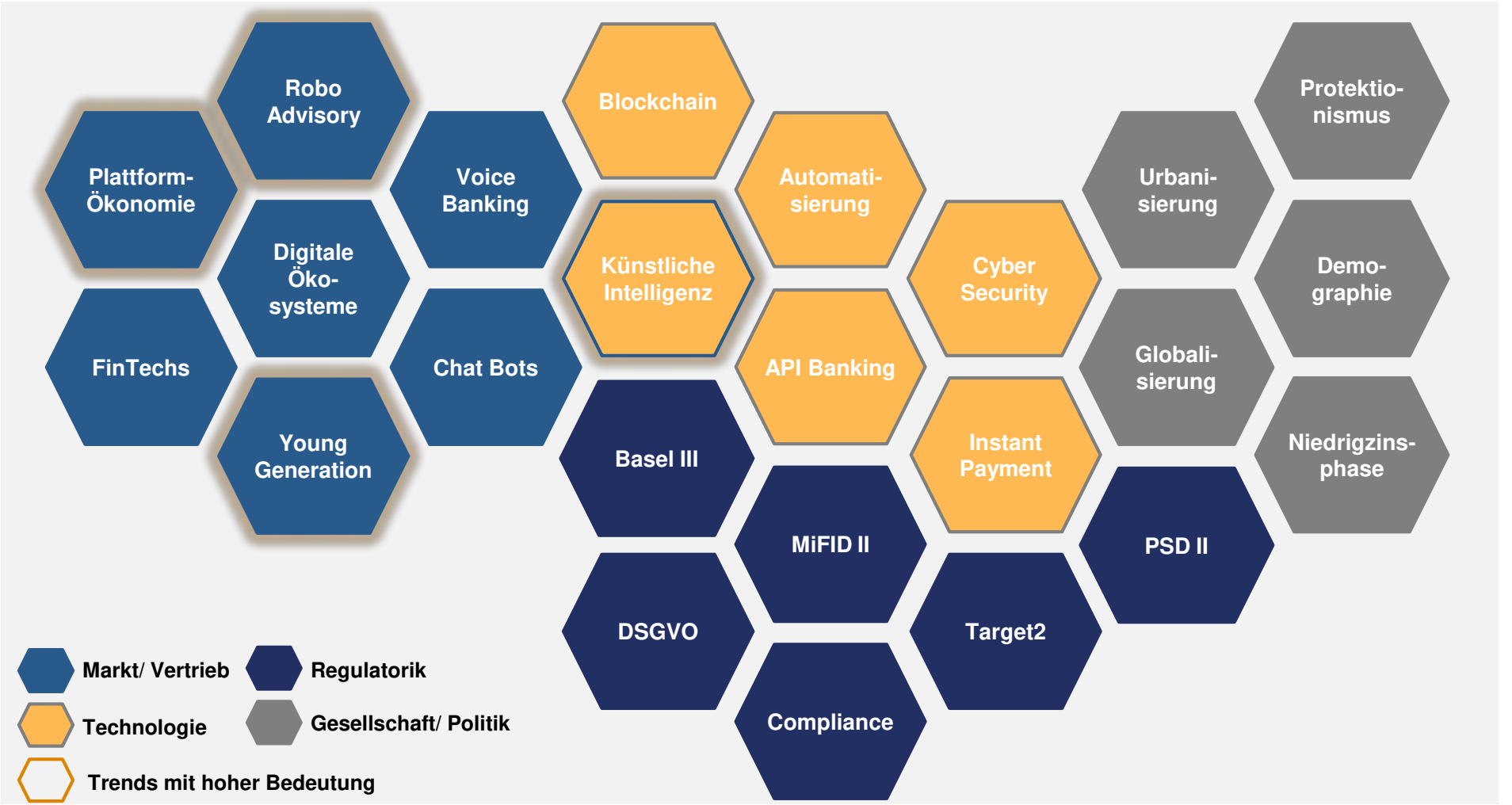
- **Es entwickelt sich ein neuer Kundentypus, zusätzlich muss Angebot an Anforderungen der Young Generation ausgerichtet werden**

- **Smart Channel-Banking als Antwort auf digitale Herausforderungen und gestiegene Kundenanforderungen**

- **Anhang**

Es existieren eine Vielzahl relevanter Bankentrends, jedoch unterscheiden sich diese im Hinblick auf ihre Bedeutung für die zukünftige strategische Ausrichtung

Landkarte Bankentrends



Trotz der Vielzahl an Trends wird die zukünftige Ausrichtung der Banken im Wesentlichen durch die Generation Z, Künstliche Intelligenz, Robo Advisory und Plattformen bestimmt

Game Changer im Banking

Plattform-Ökonomie

- Plattformen als zunehmend wichtiger Vertriebskanal
- Förderung von Transparenz und Kundenbindung
- Kundenökosysteme als komplexeste Ausgestaltungsform

Künstliche Intelligenz

- Künstliche Intelligenz als Grundlage zur Optimierung und Automatisierung von Finanzprozessen
- Vielfältige Einsatzbereiche:
  - Dokumentenerkennung
  - Risikobewertung
  - TouchPoint-Erkennung

Robo Advisory

- Als Entscheidungshilfe für Kunden
- Einsatz in Vielzahl an Geschäftsbereichen
  - Cash Management
  - Anlageberatung
  - Finanzierung
- Steigerung der Vertriebseffizient durch Anwendung von Künstlicher Intelligenz

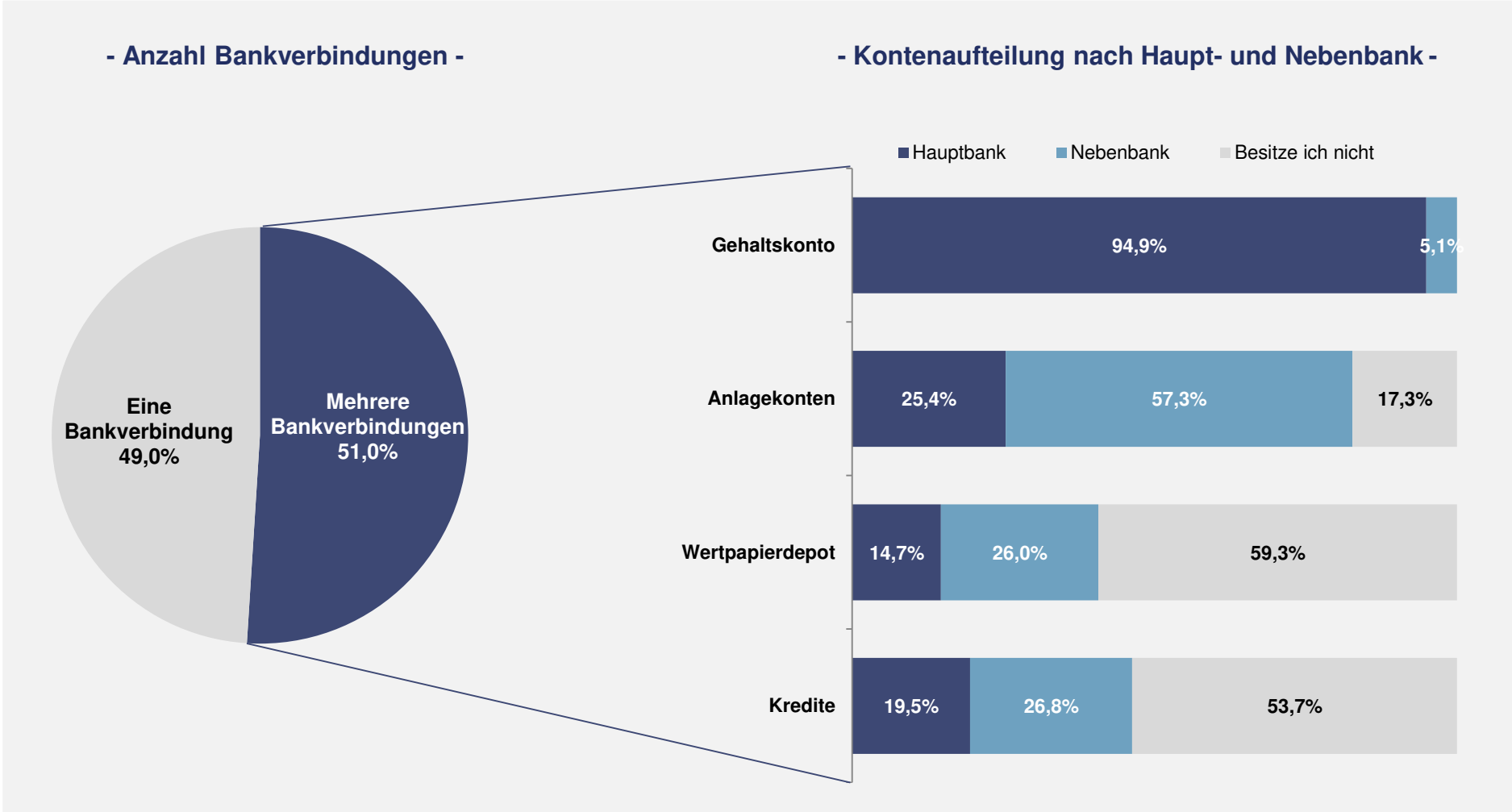
Generation Z

- Die heute 14 bis 24 Jährigen als zukünftig wichtige Kundengruppe
- Hohe Anforderungen an Convenience und Usability
- Geringes Datenschutzbewusstsein
- Hohes Interesse und Vertrauen gegenüber neuen Technologien

- **Aktuelles Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert Umdenken im Bankensektor**
- **Girokonto weiterhin wichtigstes Ankerprodukt, erodierender Kundenverlust durch Preiserhöhungen als schleichende Gefahr**
- **PayPal als unterschätzte Konkurrenz, hohes Vertrauen von Seiten der Kunden**
- **Steigerung der Vertriebseffizienz durch die frühzeitige Erkennung von TouchPoints mittels Künstlicher Intelligenz**
- **Robo Advisory als Grundlage zur Optimierung der Kundenansprache und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**
- **Plattformökonomie als zentrales Element der Bank der Zukunft**
- **Es entwickelt sich ein neuer Kundentypus, zusätzlich muss Angebot an Anforderungen der Young Generation ausgerichtet werden**
- **Smart Channel-Banking als Antwort auf digitale Herausforderungen und gestiegene Kundenanforderungen**
- **Anhang**

Rund die Hälfte der Kunden besitzen mehrere Bankverbindungen, wobei das Gehaltskonto mehrheitlich noch bei der Hauptbankverbindung vorzufinden ist

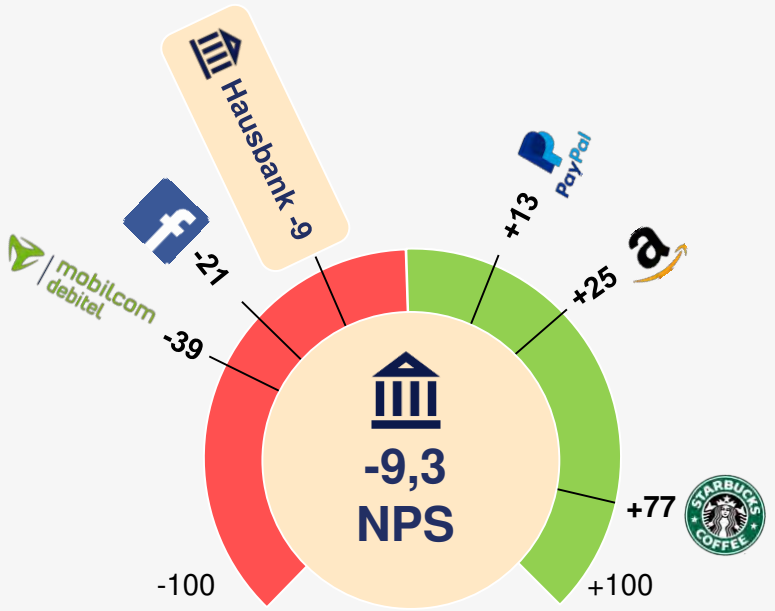
Anzahl und Art der Bankverbindungen



Banken haben einen vergleichsweise niedrigen Net Promoter Score, PayPal als potentieller Konkurrent schneidet wesentlich besser ab

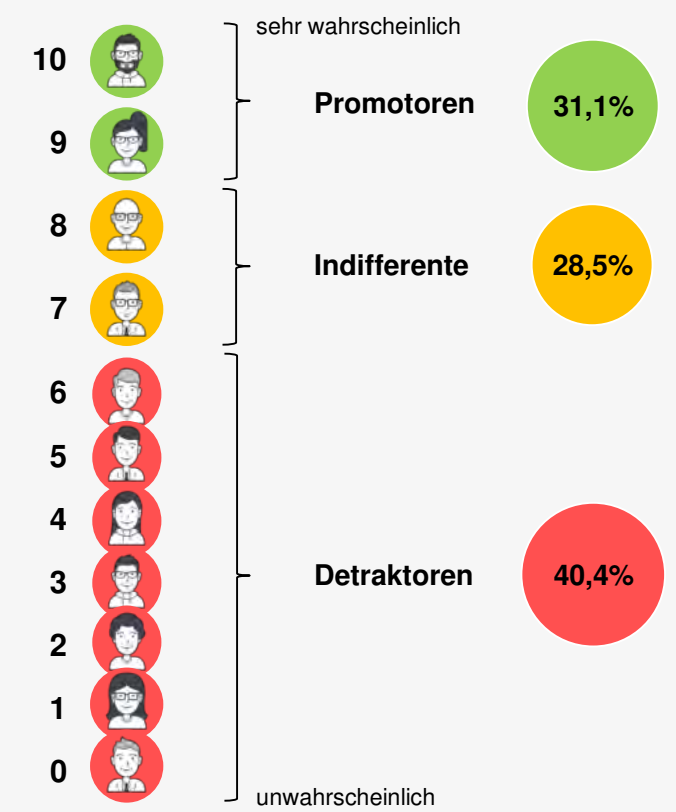
Weiterempfehlungsbereitschaft (Net Promoter Score)

Unternehmensvergleich	Berechnung	Verteilung



Berechnung: Promotoren (%) − Detraktoren (%)

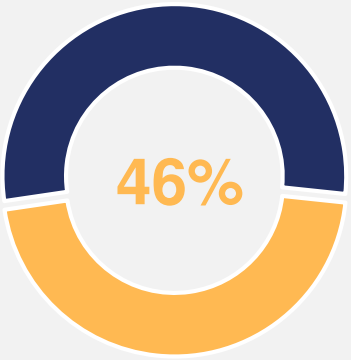
Aussage: Wahrscheinlichkeit, mit der ein Kunde eine Weiterempfehlung für ein Unternehmen/ Produkt aussprechen wird.



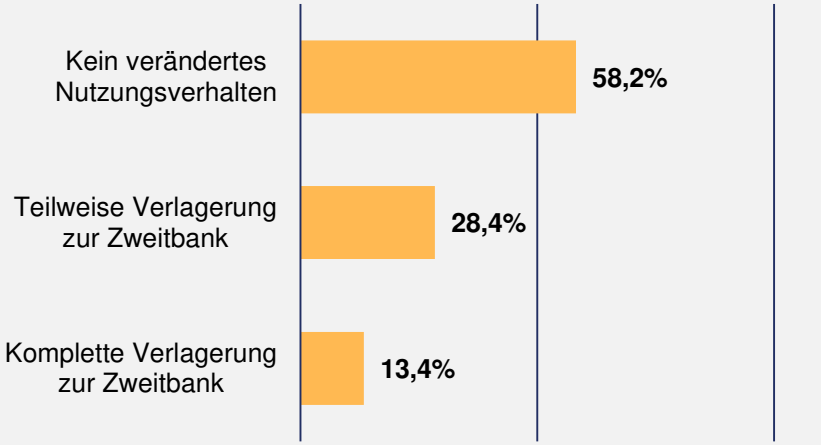
Schleichende Verlagerung der Bankverbindung bei Gebührenerhöhung stellt größte Herausforderung für Finanzinstitute dar

Kundenverlustpotential bei Gebührenerhöhung (1/2)

Anteil Preiserhöhung bei Girokonten in den letzten 12 Monaten



- Auswirkung -



Gebührenerhöhung des Girokontos als Möglichkeit Zahlungsverkehrserträge zu erhöhen

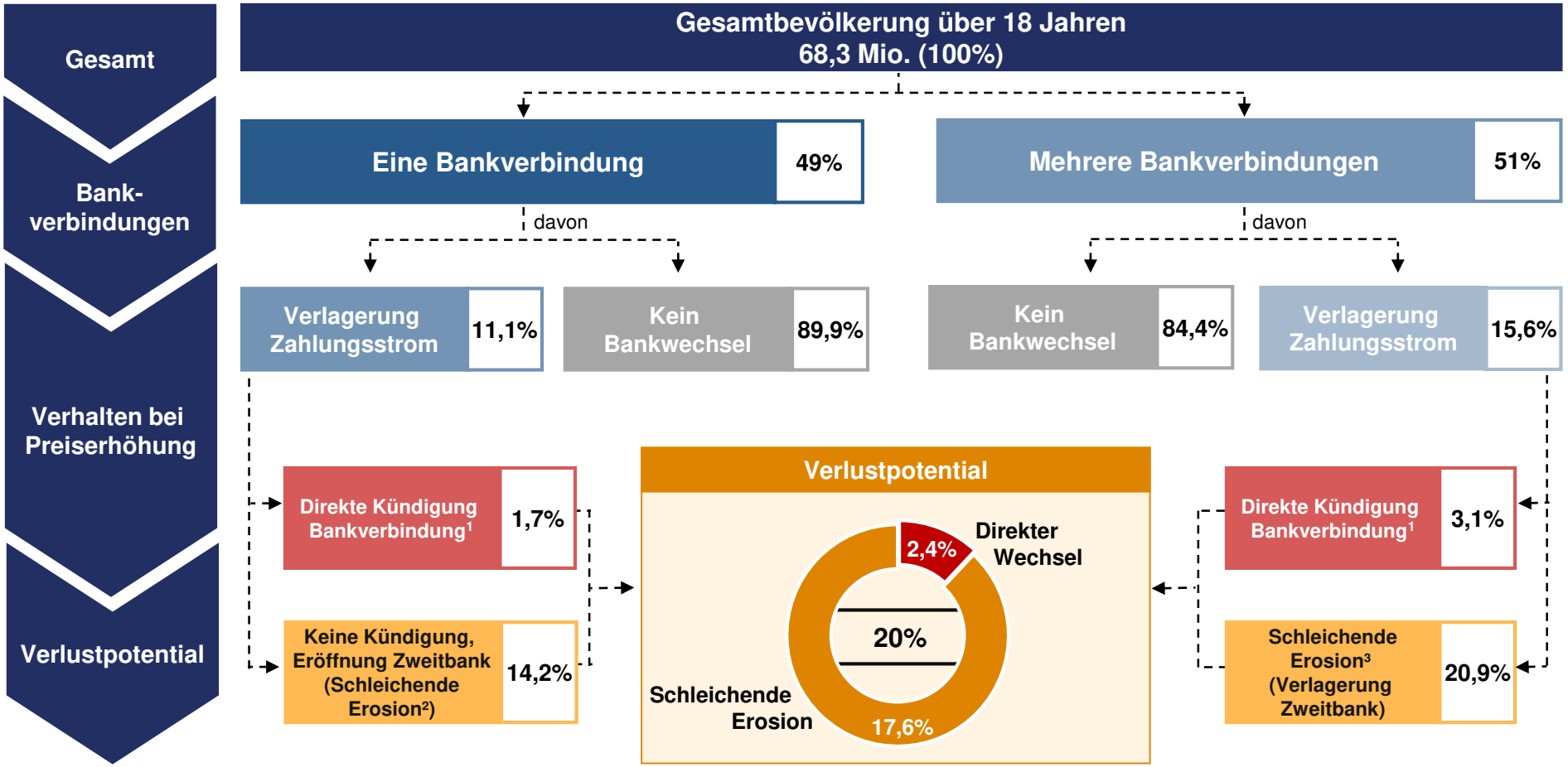
Rund die Hälfte der Banken haben in 2017 eine Gebührenerhöhung vorgenommen

Bei knapp 60% der Kunden wird das Nutzungs-verhalten durch Preiserhöhung nicht verändert

Gefahr besteht nicht im direkten Wechsel, sondern in der schleichenden Verlagerung der Bankverbindung

Erhöhung von Gebühren kann zu einer schleichenden Erosion bzw. einer Verlagerung der Zahlungsströme zu anderen Finanzinstituten führen

Kundenverlustpotential bei Gebührenerhöhung (2/2)



Berechnungsmethodik: 1) Frage: Haben Sie in den vergangenen 12 Monaten ein neues Konto bei einer anderen Bank eröffnet?; Grund: Gebührenerhöhung – angenommene Transformationsrate 100%; 2) Kunden, die angeben, bei einer zukünftigen Preiserhöhung ihr Zahlungsverhalten komplett oder in Teilen auf die neue Bankverbindung verlagern werden – angenommene Transformationsrate 30%. 3) Kunden, bei denen eine Preiserhöhung in den letzten 12 Monaten durchgeführt wurde und die ihr Zahlungsverhalten komplett oder in Teilen auf die neue Bankverbindung verlagert haben – angenommene Transformationsrate 50%.

- **Aktuelles Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert Umdenken im Bankensektor**
- **Girokonto weiterhin wichtigstes Ankerprodukt, erodierender Kundenverlust durch Preiserhöhungen als schleichende Gefahr**
- **PayPal als unterschätzte Konkurrenz, hohes Vertrauen von Seiten der Kunden**
- **Steigerung der Vertriebseffizienz durch die frühzeitige Erkennung von TouchPoints mittels Künstlicher Intelligenz**
- **Robo Advisory als Grundlage zur Optimierung der Kundenansprache und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**
- **Plattformökonomie als zentrales Element der Bank der Zukunft**
- **Es entwickelt sich ein neuer Kundentypus, zusätzlich muss Angebot an Anforderungen der Young Generation ausgerichtet werden**
- **Smart Channel-Banking als Antwort auf digitale Herausforderungen und gestiegene Kundenanforderungen**
- **Anhang**

PayPal verfügt mit rund 20 Mio. Kunden in Deutschland über ein großes Marktentwicklungs-potential

PayPal als starke digitale Konkurrenz

PayPal hat seine Geschäftsbereiche und Produktpalette in den vergangenen Jahren stark ausgebaut

Impuls für Mobile Payment durch NFC-Umstellung
→ Besetzung des Geschäftsfeldes Mobile Payment durch PayPal/ VISA

Passivprodukte zur Kompetenzausweitung
→Informations- und Kapitalverlust, Geld bleibt innerhalb des PayPal-Systems

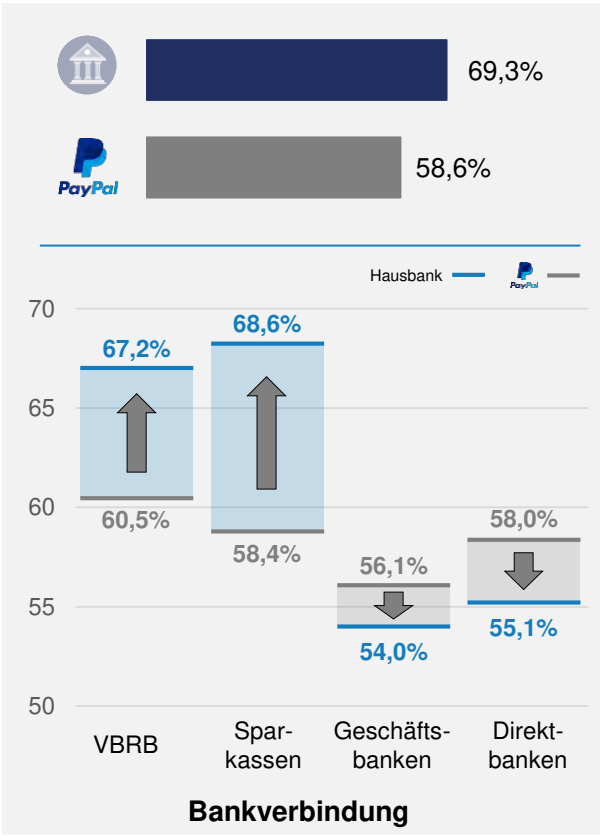
Hohes Marktpotential (20 Mio. PayPal-Kunden)
→ Giro-ähnliches Produkt als Konkurrenz zum klassischen Bankkonto

PayPal entwickelt sich zu einem ernst zu nehmenden Konkurrenten im Zahlungsverkehr (sowohl POS als auch E-Commerce)

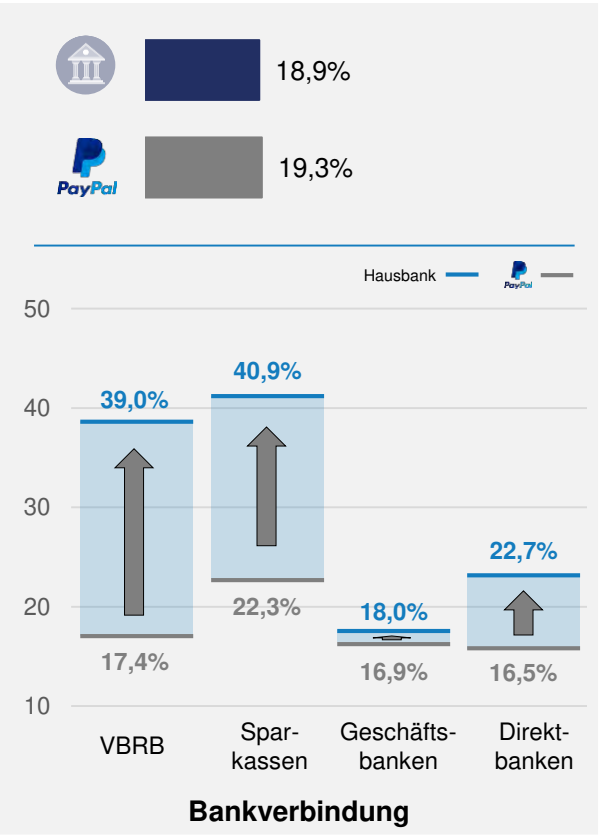
Während im Bereich Mobile Payment Kunden von Volksbanken und Sparkassen der eigenen Bank mehr vertrauen als PayPal, verhält es sich bei Direkt- und Geschäftsbank-Kunden umgekehrt

Bewertung der eigenen Hausbank im Vergleich zu PayPal

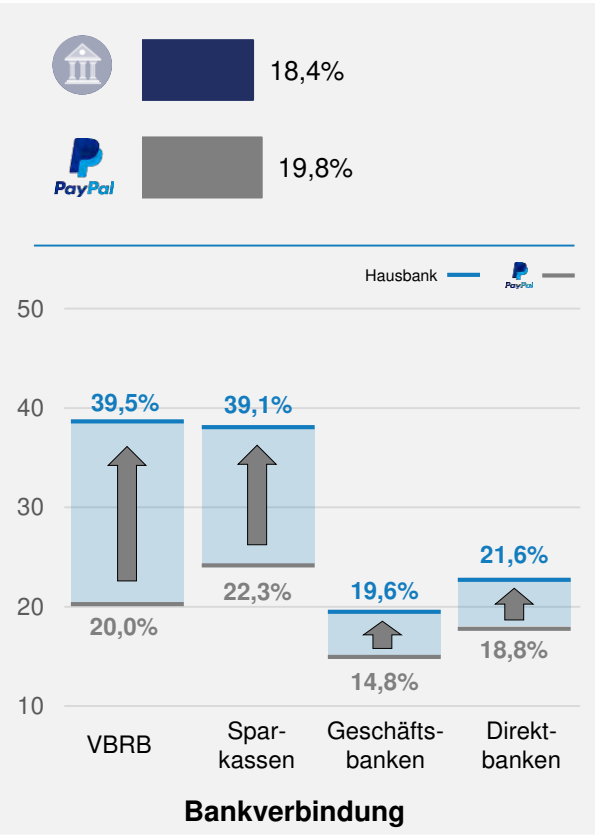
Mobile Payment
Nutzungspräferenz



Datenauswertung
Anbietervertrauen



Single Sign-on
Anbietervertrauen



- **Aktuelles Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert Umdenken im Bankensektor**
- **Girokonto weiterhin wichtigstes Ankerprodukt, erodierender Kundenverlust durch Preiserhöhungen als schleichende Gefahr**
- **PayPal als unterschätzte Konkurrenz, hohes Vertrauen von Seiten der Kunden**
- **Steigerung der Vertriebseffizienz durch die frühzeitige Erkennung von TouchPoints mittels Künstlicher Intelligenz**
- **Robo Advisory als Grundlage zur Optimierung der Kundenansprache und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**
- **Plattformökonomie als zentrales Element der Bank der Zukunft**
- **Es entwickelt sich ein neuer Kundentypus, zusätzlich muss Angebot an Anforderungen der Young Generation ausgerichtet werden**
- **Smart Channel-Banking als Antwort auf digitale Herausforderungen und gestiegene Kundenanforderungen**
- **Anhang**

Datenauswertungen haben das Potential den Ertrag zu steigern, 38% der Kunden haben keine Bedenken im Hinblick auf die Auswertung von persönlichen Daten durch ihre Bank

Einstellung zu Datenauswertungen

Datenauswertungen als Basis für neue Geschäftsmodelle - jedoch nur mit Zustimmung des Kunden möglich

- Einstellung zur Datenauswertung -

Offline Kunden — 33%

Skeptiker — 29%

Sorglose Kunden — 38%

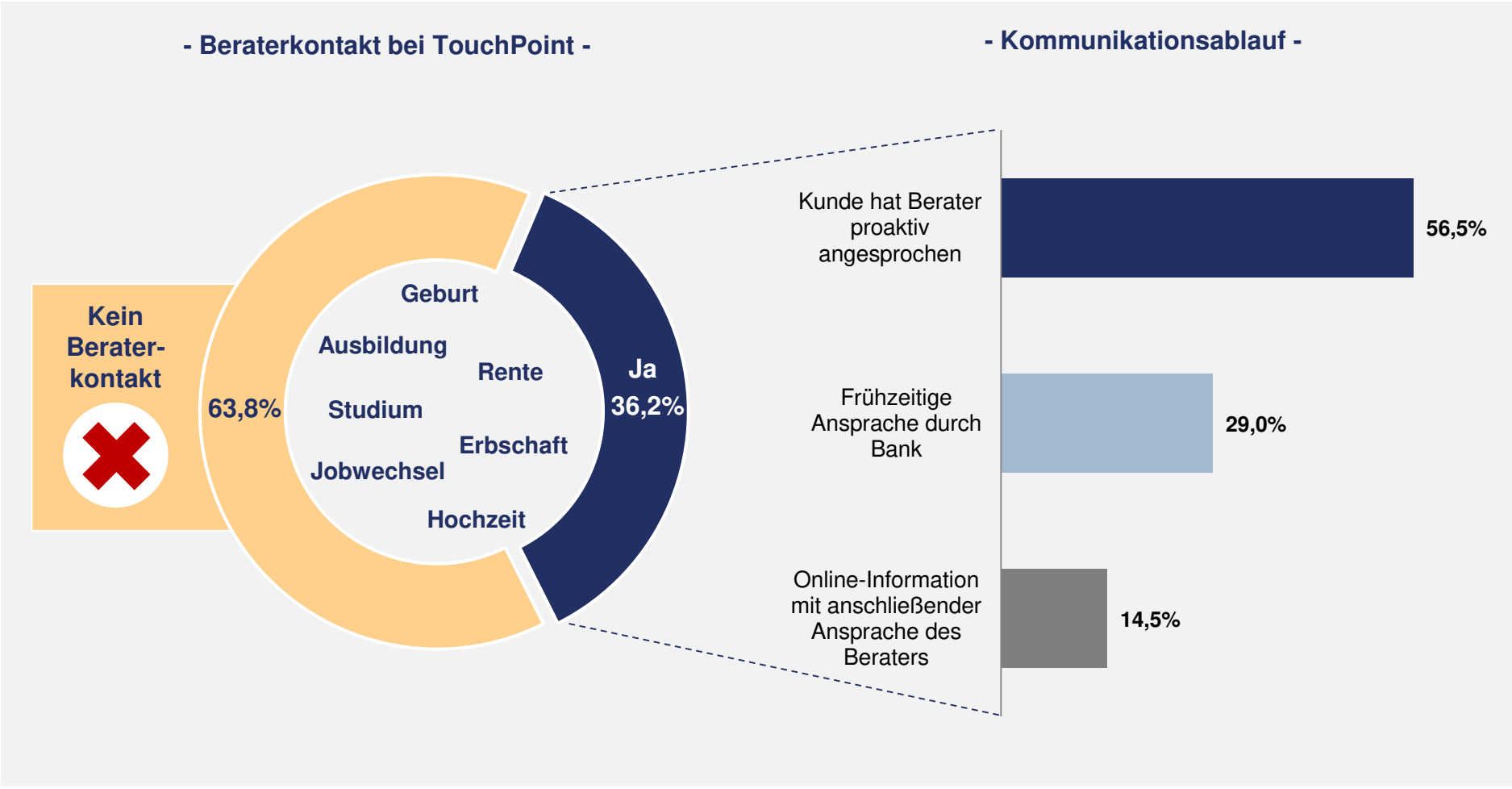
Online Kunden

- Vertrauen bei Datenauswertung -

1. 24% Sparkassen
2. 20% PayPal
3. 19% Volksbanken Raiffeisenbanken
4. 14% Geschäftsbanken
5. 12% Kreditkartenunternehmen

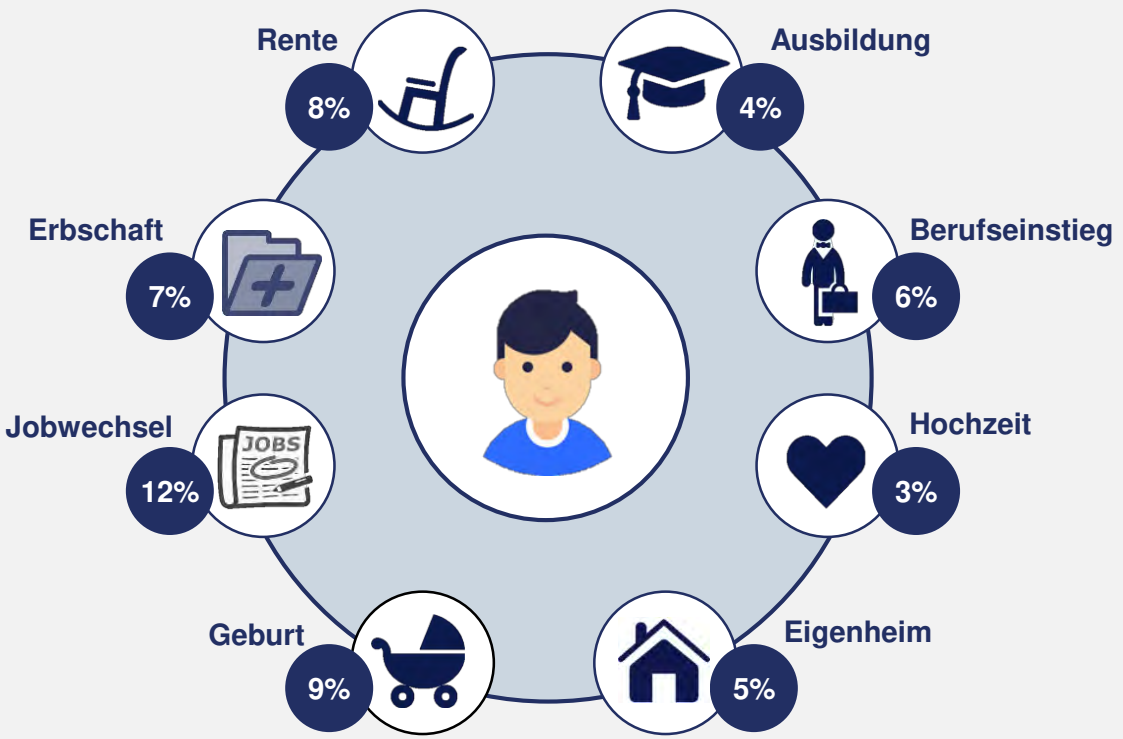
Über alle TouchPoints hinweg haben nur 36% der Kunden mit ihrem Berater über das Ereignis gesprochen, die Mehrheit ist proaktiv auf den Berater zugegangen, 64% hatten keinen Kontakt

Beratungsgespräche im TouchPoint-Management



Mittels Datenauswertungen in Form von Transaktionsdatenanalysen lassen sich TouchPoints und wichtige Lebensereignisse frühzeitig erkennen

Durchschnittliche Anzahl von TouchPoints im Kundenstamm einer Bank pro Jahr



TouchPoint: Hochzeit

Transaktionsdaten

- Abbuchung Juwelier
- Buchung Hochzeitsreise
- Überweisung Standesamt

Social Media Daten

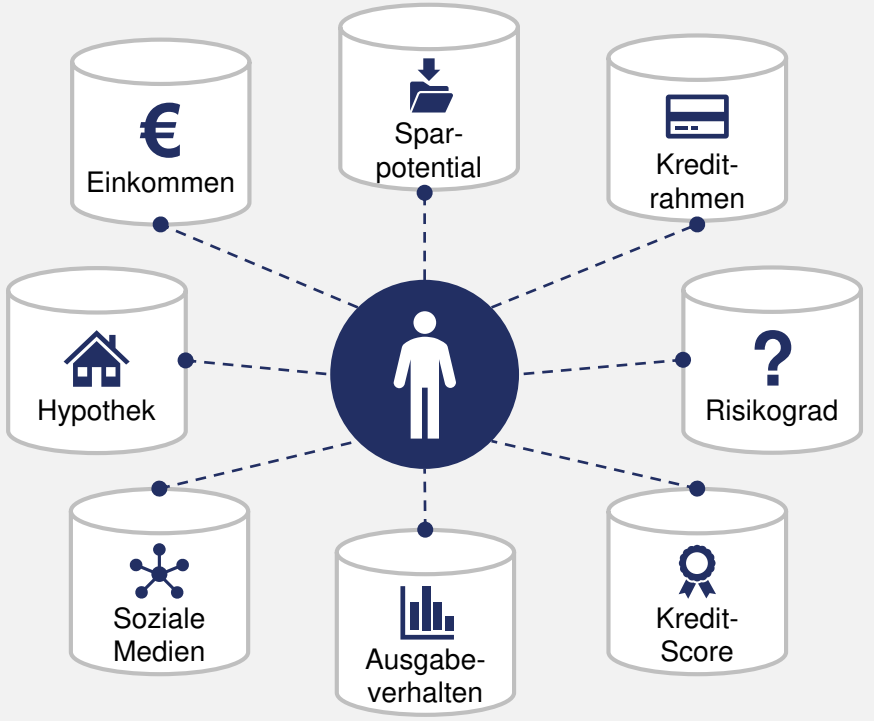
- Verlobungs-Posts
- Änderung Beziehungsstatus
- Suchanfragen Hochzeitsthemen

- **Aktuelles Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert Umdenken im Bankensektor**
- **Girokonto weiterhin wichtigstes Ankerprodukt, erodierender Kundenverlust durch Preiserhöhungen als schleichende Gefahr**
- **PayPal als unterschätzte Konkurrenz, hohes Vertrauen von Seiten der Kunden**
- **Steigerung der Vertriebseffizienz durch die frühzeitige Erkennung von TouchPoints mittels Künstlicher Intelligenz**
- **Robo Advisory als Grundlage zur Optimierung der Kundenansprache und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**
- **Plattformökonomie als zentrales Element der Bank der Zukunft**
- **Es entwickelt sich ein neuer Kundentypus, zusätzlich muss Angebot an Anforderungen der Young Generation ausgerichtet werden**
- **Smart Channel-Banking als Antwort auf digitale Herausforderungen und gestiegene Kundenanforderungen**
- **Anhang**

Künstliche Intelligenz in Kombination mit Robo Advisory birgt das Potential einer vollautomatisierten Bedarfserkennung und Beratung

Künstliche Intelligenz und Robo Advisory

Optimierungspotential durch Künstliche Intelligenz und Robo Advisory



Beratung erfolgt zukünftig automatisiert mit Hilfe von intelligenten Algorithmen, Berater wird nur noch in Ausnahmefällen hinzugezogen

Beratung auf Grundlage von Big Data-Analysen, die auch öffentliche Kundenprofile (z.B. soziale Netzwerke) auswerten

Besseres Kundenverständnis durch Big Data, so dass, je nach Lebenssituation, passgenaue Finanzprodukte angeboten werden können

Durch Internet of Things sind Banken in der Lage, „just in time“ Finanzierungsangebote zu schicken (bspw. undichtes Hausdach oder defektes Auto)

Künstliche Intelligenz kann sowohl für entscheidungs-, als auch prozessrelevante Bereiche genutzt werden

Kernkompetenz Künstliche Intelligenz

Entscheidungselemente

- Unterstützung des Kunden durch KI-basierte Entscheidungsfindung/ -empfehlung
- Nutzung von Robo Advisory in allen Geschäftsbereichen
  - **Zahlungsverkehr**
    - Liquiditätsmanagement
    - Einkauf/ Handel (Mobile Payment)
  - **Finanzierung**
    - Ratenkredite
    - Baufinanzierung
  - **Geldanlage**
    - Portfoliooptimierung
    - Altersvorsorge

Implementierung Künstliche Intelligenz

Prozesselemente

- Effizienzsteigerung durch Optimierung interner Prozesse
- Anwendungsbereiche
  - **Authentifikation/ Identifikation** (z.B. ID-Verwaltung oder Adress-verifizierung)
  - **Produktbewertung** (z.B. für (Im-)Mobilien – Risiko-klassifizierung und Ertragsanalysen)
  - **Scoring/ Rating** (z.B. Bonität, Finanzierungsvolumen, Risikoprämienermittlung)
  - **Dokumentenmanagement** (z.B. Identifikation und Zuordnung)

Kernkompetenz Big Data

Der typische Robo Advisor-Kunde ist zwischen 18 und 39 Jahre alt und verfügt über ein relativ hohes Anlagevermögen

Eigenschaften des durchschnittlichen Robo Advisor - Kunden

Legende: + höherer Anteil (> 5 Prozentpunkte) – geringerer Anteil (> 5 Prozentpunkte) O kein ausgeprägter Unterschied/ keine Angabe (< 5 Prozentpunkte)

Bereich	Kategorie	Anteil
Geschlecht	Mann	O
	Frau	O
Alter	18-24	+
	25-39	+
	40-54	O
	55-64	–
	65+	–
Berufliche Tätigkeit	Arbeiter	O
	Angestellter	+
	Beamter	+
	Rentner	–
	Selbstständiger	O
	Hausfrau/-mann	O
	Azubi	+
	Schüler, Student	O
	Erwerbslos	–

Bereich	Kategorie	Anteil
Berufs-gruppe	Kaufmännisch	O
	Technisch	O
	Naturwissenschaftlich	O
	Soziales	O
	Heilberufe	O
	Finanzbranche	+
	Sonstiges	–
Einkommen	Unter 500 Euro	–
	500-1.000 Euro	–
	1.001-2.000 Euro	O
	2.001-4.000 Euro	O
	Mehr als 4.000 Euro	+
Anlage-vermögen	Unter 25.000 Euro	O
	25.001-50.000 Euro	+
	50.001-150.000 Euro	+
	150.001-400.000 Euro	+
	Mehr als 400.000 Euro	O

Bereich	Kategorie	Anteil
Hauptbank-verbindung	Sparkasse	O
	Genossenschaftsbank	O
	Privatbank	O
	Direktbank	–
Risikobe-reitschaft	Sehr gering	–
	Gering	–
	Mittel	+
	Hoch	+
	Sehr hoch	+
Bildungs-abschluss	Ohne Abschluss	O
	Volks-/ Hauptschulabschluss	–
	Qualifizierter Hauptschulabschluss	–
	Mittlere Reife	O
	Abitur/ Fachabitur	+
	Hochschulabschluss	O

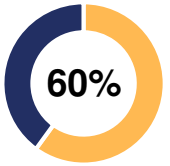
Digitale Angebote wie Robo Advisory rücken zunehmend in den Fokus der Kunden, das größte Potential bietet das Cash Management

Nutzungspotential Robo Advisory im Jahr 2030

Cash Management

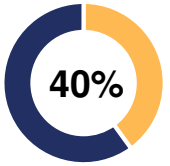
Liquiditätssteuerung

- Automatische Erkennung von Zahlungsmustern im Zeitverlauf und Budget-verwaltung
- Automatische Geldanlage bei Guthabenüberschuss



Einkauf/ Handel

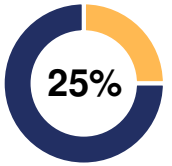
- Verknüpfung mit Mobile Payment
- Automatische Empfehlung bei Einkauf, ob per Instant Payment, per Zahlungsziel oder Ratenkauf bezahlt werden soll



Geldanlage

Wertpapiere

- Online-Portfoliogestaltung basierend auf individueller Risikoeinschätzung
- Automatisches Rebalancing nach Marktlage



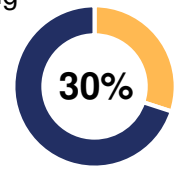
Altersvorsorge

- Informations- und Abschluss-plattform für Altersvorsorge-produkte
- Eignung sowohl für betriebliche als auch für private Altersvorsorge
- Integration von staatlichen Förderungen (Riester-Rente)

Kreditgeschäft

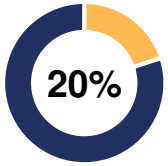
Ratenkredit

- Automatische Empfehlung von Kreditangeboten bei Nutzung des Dispos
- Automatisierte Optimierungsangebote für bestehende Kredite



Baufinanzierung

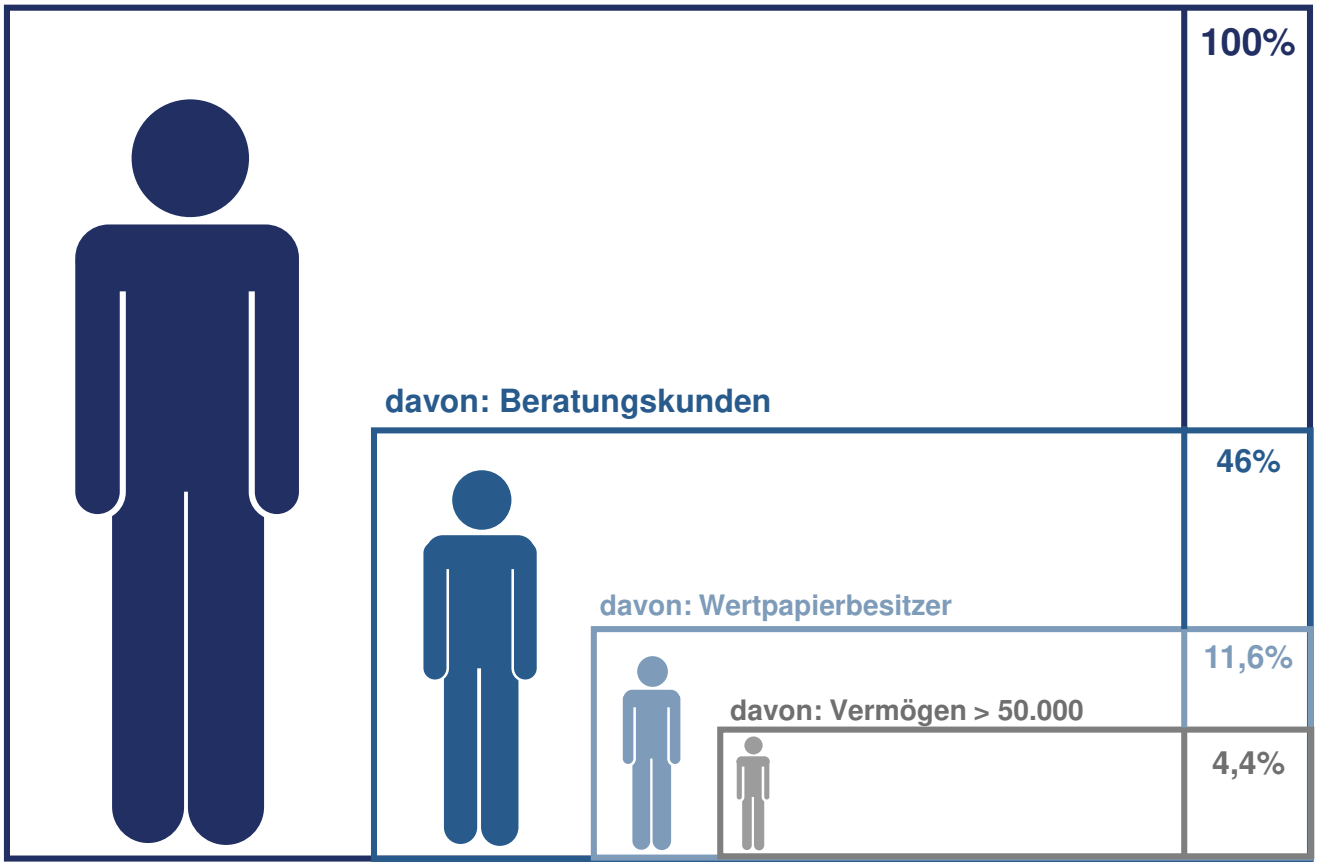
- Vergleichs- und Vermittlungsplattform für Baufinanzierungen
- Direkter Abschluss über Plattform möglich
- Objektunterlagen können für Bewertung online hochgeladen werden



Rund 12 Prozent der Kunden besitzen Wertpapiere, wovon lediglich 4,4 Prozent über ein Vermögen von mehr als 50.000 Euro verfügen

Zielgruppenermittlung für die persönliche Wertpapierberatung

Gesamtkundenstamm



- Lediglich 4,4% der Kunden stellen eine relevante Zielgruppe für eine persönliche Wertpapierberatung dar
- Unter der Annahme, dass ein Wertpapierberater einen Kundenstamm von 250 Kunden betreuen kann, würde eine Bank mit 42.000 Kunden etwa 8 Berater benötigen, um diese Kunden zu betreuen

Durch die Integration eines Robo Adivsors für die Anlageberatung, können in einer durchschnittlichen Regionalbank 17 Berater eingespart werden

Potentiale von Robo Advisory in der Beratung

Ersatz für Retailberatung[1]

- Robo Advisory als **Ersatz** für **persönliche Beratung** im Retailgeschäft (Vermögen < 50.000 Euro und WP-Besitz)
- Kunden führen **Beratung und Abschlüsse eigenständig** über Robo Advisory-Plattform durch

- Einsparpotential -

- Zielgruppe: Beratungskunden, Wertpapierbesitzer, Vermögen < 50.000 Euro
- Zielgruppengröße: 7,2% = 3.024 Kunden
- Beraterbedarf heute: 10
- Beraterbedarf zukünftig: 0

Einsparpotential

10 Berater

Beratungsergänzung (Hybridlösung)[2]

- **Berater** nutzt **Plattform** im Rahmen der persönlichen Beratung, Prozessstrecke wird **gemeinsam** mit Kunden durchgegangen
- Produktvorschlag und Abschluss erfolgt durch Kunden bzw. Robo Advisory-Plattform (ohne Einzeltitelauswahl)

- Einsparpotential -

- Zielgruppe: Vermögende Beratungskunden, Wertpapierbesitzer, Vermögen > 50.000 Euro
- Zielgruppengröße: 4,4% = 1.824 Kunden
- Beraterbedarf heute: 12
- Beraterbedarf zukünftig: 5

Einsparpotential

7 Berater

1) Annahme: Durchschnittliche Regionalbank mit 42.000 Kunden; Betreuungsintensität: 300 Kunden pro Berater; 2) Annahme: Durchschnittliche Regionalbank mit 42.000 Kunden; Betreuungsintensität: 150 Kunden pro Berater; Kontaktfrequenz (3 Kontakte pro Jahr/ pro Kunde für je 3 Stunden); Einsparpotential bei Hybridlösung von 60%.

Zukünftig werden sich die Prozesse und Produkte auf allen Kanälen angleichen, der genutzte Kanal hängt vom Kundentyp ab

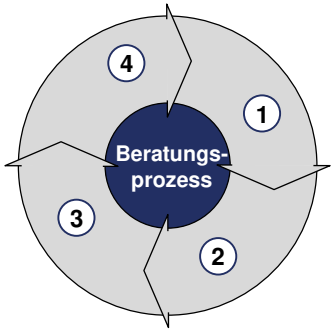
Angleichung Beratungsprozesse zwischen Digital und Filiale

Persönliche Beratung (Filiale)

- Persönliche Beratung nicht standardisiert
- Beratung erfolgt unstrukturiert (häufig 15 Prozessschritte)
- Daten werden in jedem Schritt erneut erfasst und nicht zentral gespeichert

Digital (Robo Advisor)

- Strukturierter Beratungsprozess
- Befragung erfolgt anhand von 4 Schritten (7 Fragen)
- Daten werden zentral gespeichert



Angleichung Beratungsprozesse

- Verschmelzung der digitalen und persönlichen Prozesse
- Prozesse sind identisch und standardisiert, Berater nutzt dieselbe Infrastruktur wie Robo Advisor
- Datawarehouse als Grundlage für Datennutzung auf allen Kanälen

TouchPoint-Erkennung	Bedarfs-ermittlung	Angebot	After Sales
▪ Automatisierte Signale an Berater für Ansprache	▪ Erstellung Anlegerprofil mittels standardisiertem Fragenkatalog ▪ Ermittlung Risiko-toleranz	▪ Entscheidung erfolgt mit Berater auf Basis stand-ardisierter Angebote	▪ Persönliche After Sales-Begleitung mittels Beratersignalen
▪ Digital-automatisierte Ansprache mittels KI		▪ Automatisierter Abschluss auf Basis Bedarfsermittlung	▪ Automatisierte Produkt-vorschläge/ Anpassungen

Durch den Einsatz Künstlicher Intelligenz lassen sich bis 2030 rund 33% der Kosten einsparen

Auswirkung Künstliche Intelligenz auf Kostenstrukturen

- Potential Automatisierung durch KI -

Personalaufwand

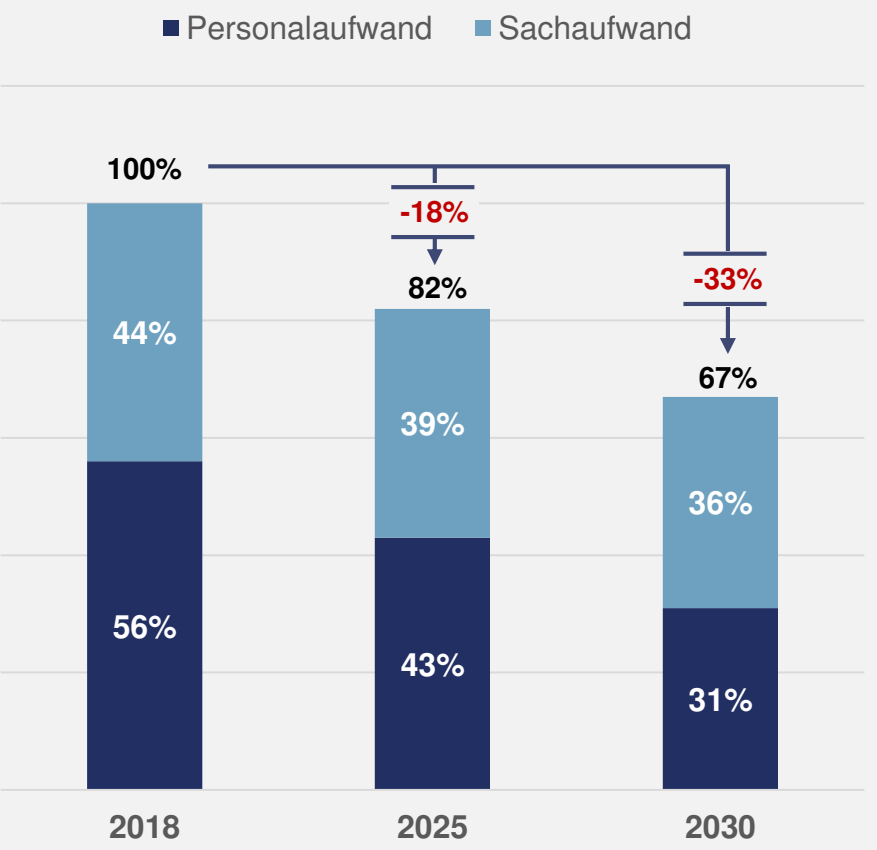
- Starke Reduktion der Personalkosten im Marktbereich Privatkunden durch Robo Advice und digitale Abschlussstrecken
- Firmenkundengeschäft (Markt) nur geringfügig betroffen
- Betriebsbereich und Kreditfolge ebenfalls stark von Automatisierung und Datenanalyse betroffen
- Stark steigende Personalkosten im Bereich der EDV und IT aufgrund Investitionen in neue Systeme

Einsparpotential Personal bis 2030				
Markt PK	Markt FK	Betrieb	Marktfolge	EDV
-70%	-35%	-30%	-70%	+500%

Sachaufwand

- Sachaufwendungen weniger stark betroffen durch Automatisierung
- Aufwendungen für Datenverarbeitung als wichtigste Position mit starkem Kostenanstieg

- Entwicklung Aufwendungen -



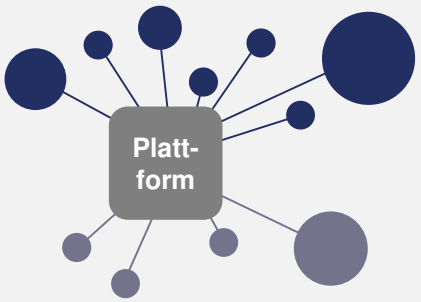
- **Aktuelles Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert Umdenken im Bankensektor**
- **Girokonto weiterhin wichtigstes Ankerprodukt, erodierender Kundenverlust durch Preiserhöhungen als schleichende Gefahr**
- **PayPal als unterschätzte Konkurrenz, hohes Vertrauen von Seiten der Kunden**
- **Steigerung der Vertriebseffizienz durch die frühzeitige Erkennung von TouchPoints mittels Künstlicher Intelligenz**
- **Robo Advisory als Grundlage zur Optimierung der Kundenansprache und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**
- **Plattformökonomie als zentrales Element der Bank der Zukunft**
- **Es entwickelt sich ein neuer Kundentypus, zusätzlich muss Angebot an Anforderungen der Young Generation ausgerichtet werden**
- **Smart Channel-Banking als Antwort auf digitale Herausforderungen und gestiegene Kundenanforderungen**
- **Anhang**

Plattformen verbinden unterschiedliche Interessensgruppen miteinander, Skalierbarkeit und Reichweite als entscheidende Erfolgsfaktoren

Plattformökonomie

Digitale Plattformen

Digitale Plattformen verknüpfen verschiedene Akteursgruppen, wobei die Gruppen jeweils von der Größe der anderen Gruppen profitieren und ohne die Plattform nicht, oder nicht so effizient, interagieren können.[1]



- Plattformen gewinnen aufgrund erhöhter Transparenz und umfangreicherer Kundenanforderungen zunehmend an Bedeutung
- Es gibt unterschiedliche Ausprägungsfaktoren, wie zum Beispiel Vertriebsplattformen (Kostenführer) sowie Ökosysteme (Qualitätsführer)

Funktion

- Plattformen agieren als **Intermediäre** und stellen in der Regel keine eigenen Produkte her
- Zentrale Elemente sind **Netzwerk** und **Transparenz**

Chancen

- **Reduzierung** von **Transaktionskosten** (bspw. Informations- oder Vertragskosten)
- **Hoher Standardisierungsgrad** bei Prozessabwicklung erhöht Effizienz
- Fehlende technische bzw. geografische Grenzen ermöglichen hohe **Skalierbarkeit**

Risiken

- Ertragsverschiebungen, Verlust von **Front End** und **Cross-Selling-Potentialen**
- Reiner **Produkt** und **Service-Lieferant**
- **Margenrückgang** aufgrund erhöhtem Wettbewerb und zunehmender Transparenz

1) Vgl. Engelhardt, S., Wangler, L., Wischmann, S. (2017); Quelle: CFin, GVB (2018)

Im Rahmen des Plattform-Managements kann zwischen Kostenführern (Vertriebsplattformen) und Qualitätsführern in Form von Kundenökosystemen unterschieden werden

Transaktionszentriete vs. Kundenzentrierte Plattform

Kostenführer (transaktionszentriert)

CHECK24

Vertriebsplattform

- Plattform agiert als Vermittler zwischen Endkunden und Produktanbietern
- Anbindung von Drittanbietern und Abruf der Angebotsdaten über standardisierte Schnittstelle
- Plattformbetreiber erhält Vermittlungsprovision von Drittanbietern
- Zusätzliche Einnahmen durch Hervorhebung von Angeboten bzw. Produktplatzierungen

CHECK24

Endkunde

Qualitätsführer (kundenzentriert)

WeChat

Kundenökosystem

- Kommunikations-, Transaktions- und Organisationsplattform
- Plattform aggregiert und verknüpft Unternehmen, Produkte, Kunden und Services in einem Ökosystem
- All-In-One-Lösung, Nutzer muss für Käufe Plattform nicht verlassen
- Erlöse aus qualifizierten Partnerschaften sowie Serviceleistungen (z.B. Bezahldienst - WeChat Pay), Werbung

Entertainment
- City Services
- Mini-Apps

Kommunikation
- Soziales Netzwerk
- Messenger

WeChat

E-Commerce
- Virtueller Assistent
- Content Marketing

Payment
- Stationärer Handel
- Online Zahlungen

- **Aktuelles Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert Umdenken im Bankensektor**
- **Girokonto weiterhin wichtigstes Ankerprodukt, erodierender Kundenverlust durch Preiserhöhungen als schleichende Gefahr**
- **PayPal als unterschätzte Konkurrenz, hohes Vertrauen von Seiten der Kunden**
- **Steigerung der Vertriebseffizienz durch die frühzeitige Erkennung von TouchPoints mittels Künstlicher Intelligenz**
- **Robo Advisory als Grundlage zur Optimierung der Kundenansprache und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**
- **Plattformökonomie als zentrales Element der Bank der Zukunft**
- **Es entwickelt sich ein neuer Kundentypus, zusätzlich muss Angebot an Anforderungen der Young Generation ausgerichtet werden**
- **Smart Channel-Banking als Antwort auf digitale Herausforderungen und gestiegene Kundenanforderungen**
- **Anhang**

Die Generation Z wird für Banken zu einer wichtigen Kundengruppe, daher muss das Angebot an die Anforderungen dieser Generation angepasst werden

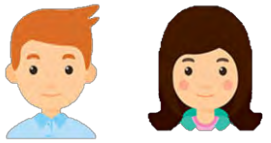
Generation Z

Grundorientierung

- Starke Bedeutung von Werten und Tradition (z.B. Regionalität bei Produkten)
- Kontakt mit Freunden und Work Life Balance wichtiger als Karriere
- Realistisch und opportun, jedoch mit Zukunftsängsten

Medien

- Erste echte Generation Digital Natives
- Smartphone als Hauptmedium (16 Stunden pro Woche)
- Social Media als Hauptkommunikations-medium (insb. Video-Content - YouTube)



Generation Z

Daten

- Google als Haupt-informationsquelle
- Geringes Datenschutz-bewusstsein (60%)
- Höheres Vertrauen ggü. Banken als Drittanbietern

Finanzen

- Erhöhte Sparquote, aber auch hohe Konsumrelevanz
- Geringe Bedeutung der persönlichen Beratung (maximal ein Kontakt)
- Hohes Interesse an Innovationen, wie Mobile Payment oder Robo Advisory

Vernetzte Kanäle

Modularer Aufbau

Digitale Beratung

Datennutzung durch Mehrwerte

© CFIN RESEARCH CENTER FOR FINANCIAL SERVICES

Die Werte der Generation Z machen ein Umdenken in den Banken erforderlich, durch nachhaltige Finanzprodukte können die Anforderungen erfüllt werden

Werte und Anforderungen der Generation Z

- Einstellung und Werte der Generation Z -

Nachhaltigkeit
Umweltschutz durch bewusste Nutzung von Ressourcen

Tradition
Rückkehr zu traditionellen Ansichten

Individualität
Entfaltung und Selbst-verwirklichung

Achtsamkeit
Gesundheit und bewusstes Leben

Status
Geringere Bedeutung klassischer Statussymbole

Idealismus
Orientierung an übergeordneten Werten

- Aktuelle Negativbeispiele -

Abgasskandal

Plastikabfälle

Tierquälerei

Wassernutzung

- Anforderungen der Generation Z an Finanzprodukte -

Wichtige Themenfelder

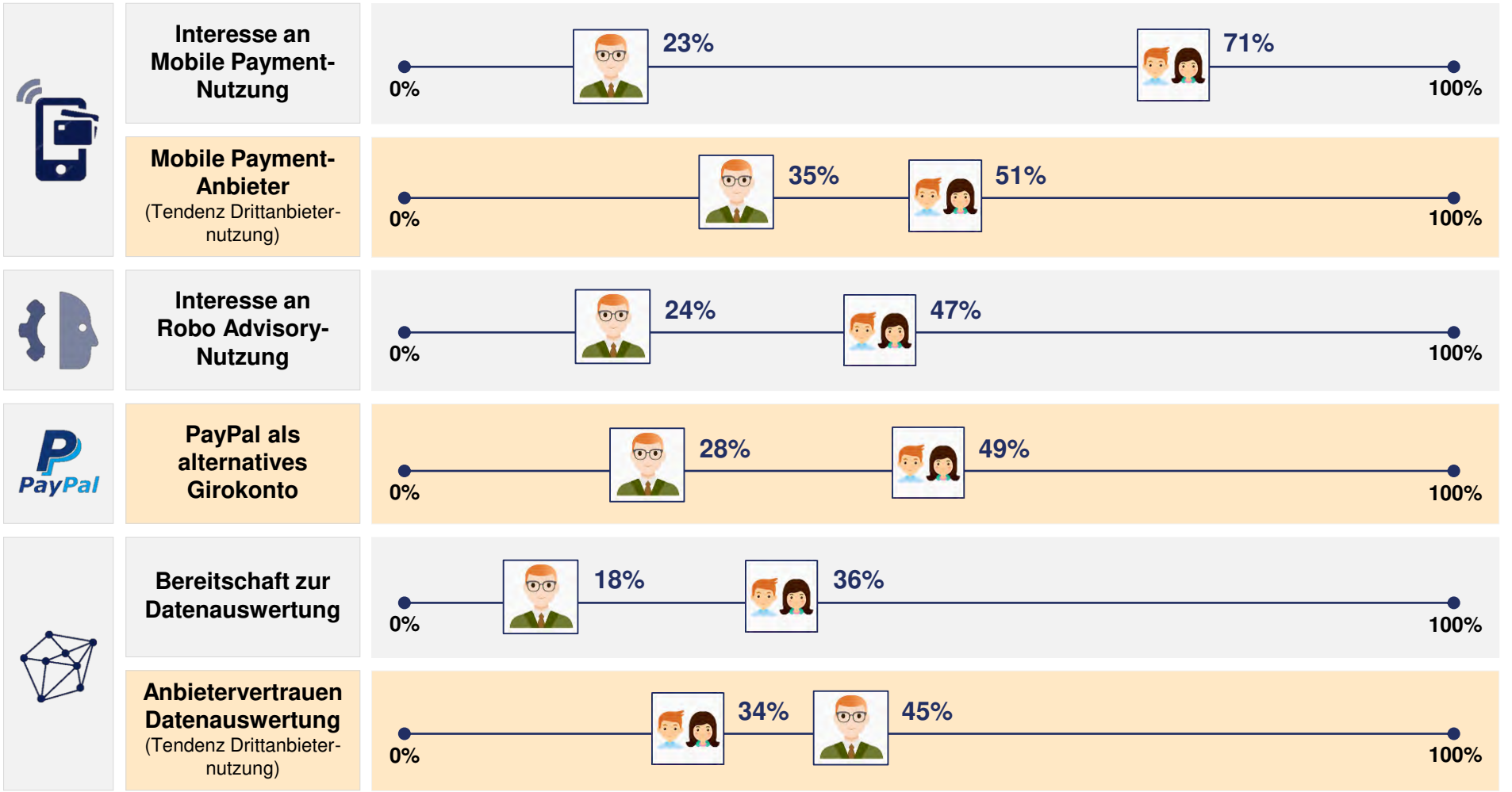
- Klimawandel
- Ressourcen-nutzung
- Menschen- & Arbeitsrechte
- Korruption

Potentielle Finanzprodukte

Nachhaltige Wertpapiere	▪ Aktien von Unternehmen mit nachhaltigem Fokus ▪ Anleihen von Ländern mit hohem Nachhaltigkeits-rating
Green Gold	▪ Produkte aus nachhaltig gefördertem, gehandeltem und raffiniertem Gold
Alternative Investment-produkte	▪ Alternative, nachhaltige Investmentformen mit direktem nachhaltigen Impact (z.B. Crowdfunding, Zinsspende)

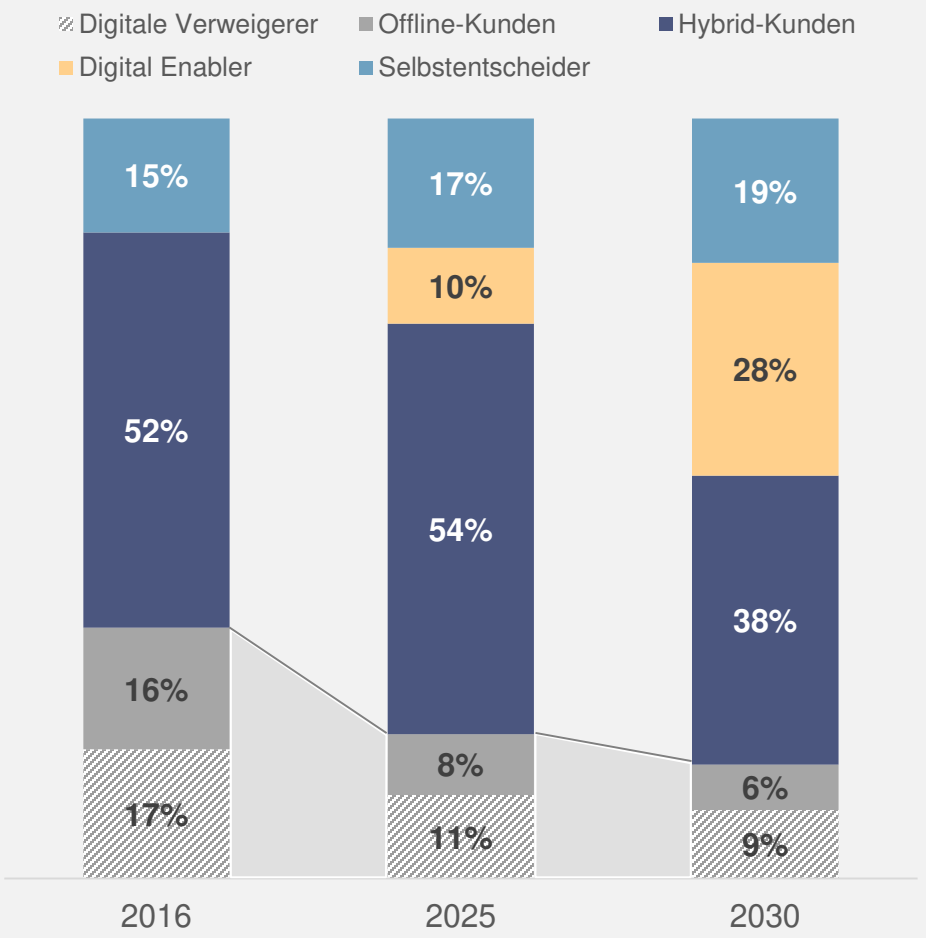
Die Generation Z ist wesentlich aufgeschlossener gegenüber neuen Technologien als die Generation 55+, nur bei der Datenauswertung tendiert sie eher zu traditionellen Banken

Generation Z vs. Generation 55+



Durch die Digitalisierung entsteht die Kundengruppe der Digital Enabler, welche die Anlageentscheidungen auf KI-basierte Robo Advisor überträgt

Ein neuer Kundentypus entsteht



Selbstentscheider:

- Kunden, die alle Finanz- und Anlageentscheidungen selber treffen und keine Beratung in Anspruch nehmen
- Anteil wird sich aufgrund psychologischer Merkmale nur geringfügig ändern

Digital Enabler:

- Kunden, die ihre Anlageentscheidung auf Künstliche Intelligenz bzw. intelligente Robo Advisor übertragen
- Anteil wird sich bis 2030 auf knapp 30% erhöhen

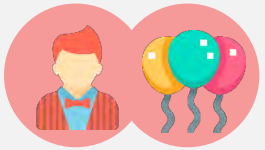
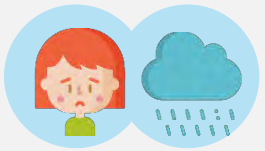
Hybrid-Kunden:

- Kunden, die sowohl Filiale als auch Internet für Information und Produktabschluss nutzen
- Anteil wird zunächst leicht steigen und anschließend zu Gunsten der Digital Enabler sinken

Die Young Generation besitzt sehr hohe Offenheitswerte und tendiert daher eher zu den Gruppen der Selbstentscheider und der Digital Enabler

Persönlichkeitsmerkmale – OCEAN Modell

Anmerkung: ++ > 5%; + > 2%, **0** = 2% bis -2%, - < -2%, -- < -5%

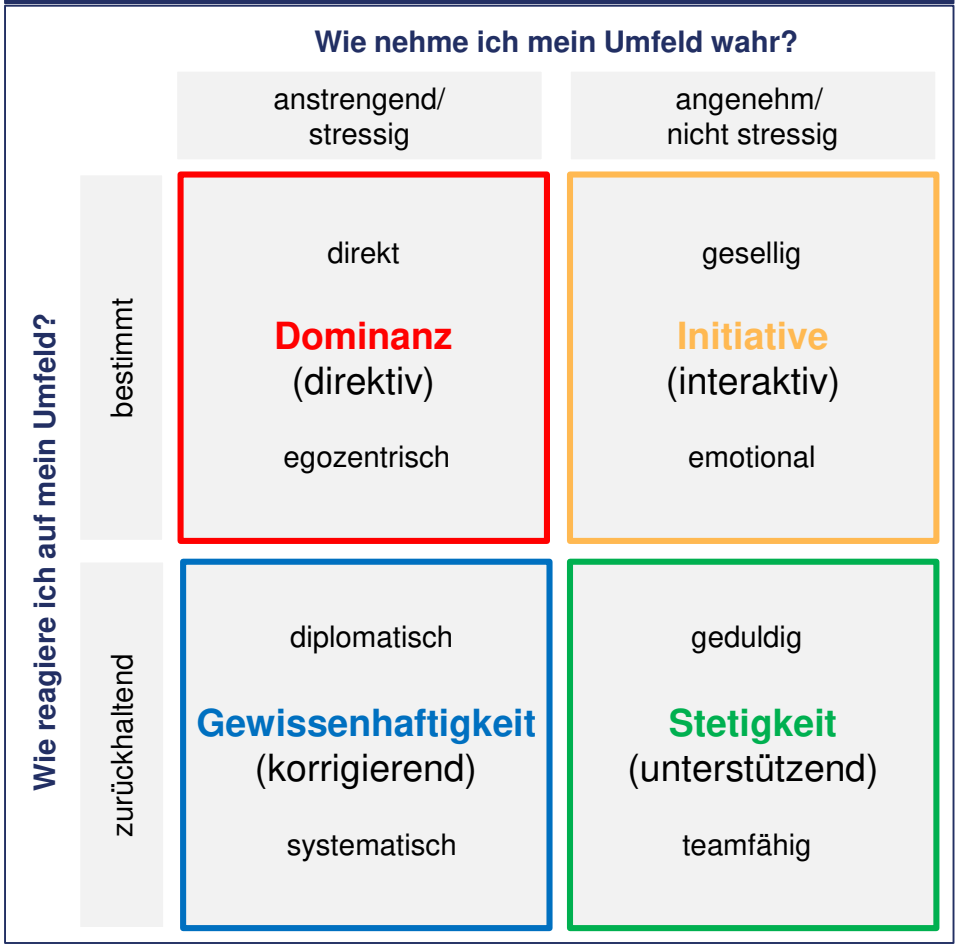
OCEAN – Big 5 Modell		Kundentypen nach Persönlichkeit			
		Selbst-entscheider	Digital Enabler	Hybrid-Kunden	Offline-Kunden
	+ (erfinderisch, neugierig) **Offenheit** (47,0%)* - (konservativ, vorsichtig)	+	+ +	-	- -
	+ (effektiv, organisiert) **Gewissenhaftigkeit** (70,8%)* - (unbekümmert, nachlässig)	-	+	0	+
	+ (gesellig) **Extraversion** (41,7%)* - (zurückhaltend, reserviert)	0	+	0	+
	+ (kooperativ, hilfsbereit) **Verträglichkeit** (60,8%)* - (wettbewerbsorientiert)	-	0	0	+ +
	+ (emotional, verletzlich) **Neurotizismus** (19,6%)* - (selbstsicher, ruhig)	-	0	-	0
		Beschreibung	Selbstent-scheider stehen Neuem positiv gegen-über und neigen dazu spontan und egoistisch zu handeln	Digital Enabler zeichnen sich als experi-mentier- und risikofreudige sowie offene Personen aus	Hybrid-Kunden entsprechen dem Durch-schnitt; neigen zu einer leicht konservativen Art, sowie einer stabilen Gefühlslage	Offline-Kunden sind eher konservativ sowie vor-sichtig; sie verhalten sich kooperativ
		Alters-klasse	Jüngere Kunden	Jüngere Kunden	Sowohl jüngere als auch ältere Kunden	Ältere Kunden

*) Anteil in der Bevölkerung, welche eine starke Ausprägung des Merkmales besitzen

Gesellige, emotionale und kontaktstarke Persönlichkeiten werden auch in Zukunft den direkten Austausch zum Bankberater suchen

Persönlichkeitsmerkmale - DISC

Persönlichkeitsmodell



Kundenstruktur in 2030

	Kundentypen				
	Selbstentscheider	Digital Enabler	Hybrid-Kunden	Offline-Kunden	
D	25%	29%	36%	10%	100%
G	19%	35%	34%	12%	100%
I	16%	30%	36%	18%	100%
S	17%	28%	35%	20%	100%
Gesamt	19%	29%	36%	16%	100%

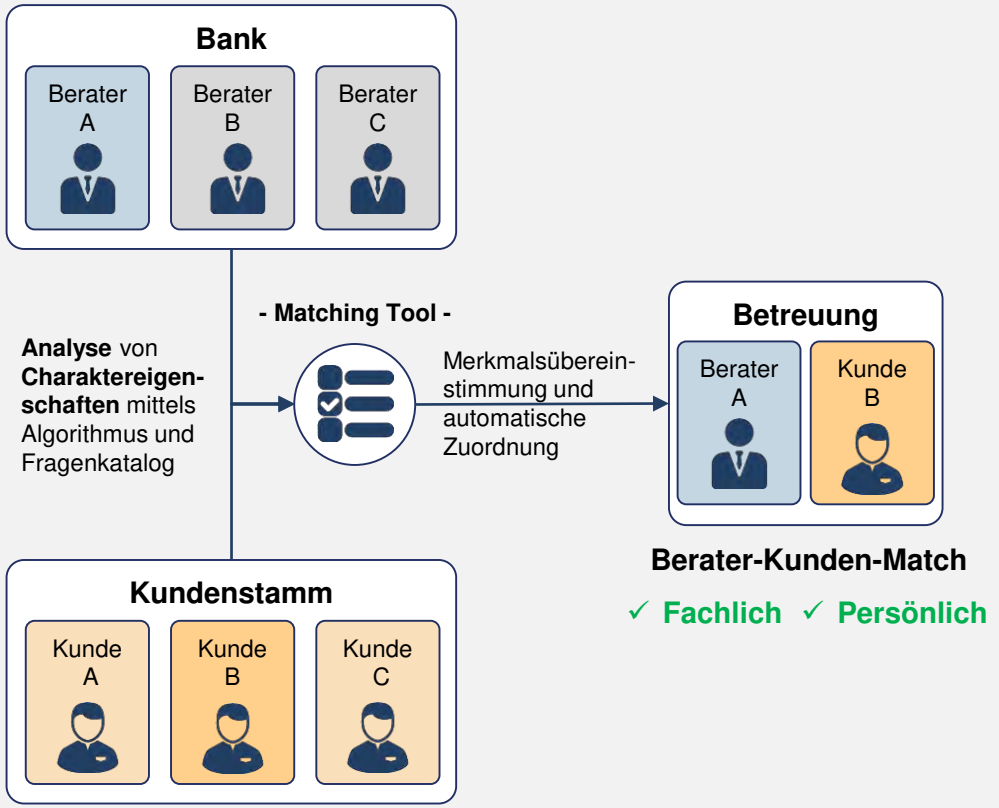
- Ableitung -

- „**Grüne**“ und „**gelbe**“ Persönlichkeiten werden auch in Zukunft die **Filiale** nutzen
- Der „**blaue**“ und „**rote**“ Typ wird **selbst entscheiden** bzw. mit Unterstützung des **Robo Advisors** agieren

Durch passgenaue Kunden-Berater-Paare kann die Wechselbereitschaft zusätzlich reduziert werden

Kunde-Berater-Matching

Matching-Funktion mittels Merkmalanalyse



- Ziel ist **passgenaue Zuordnung** von **Kundenberater** und **Kunden**
- **Algorithmus bestimmt** anhand weniger Fragen (Hobbys, Fachwissen, Reiseziele) die **Charaktereigenschaften** und Interessen **beider Seiten**
- Kunden sind **bereit** für passenden Berater **längere Wegstrecke** einzugehen

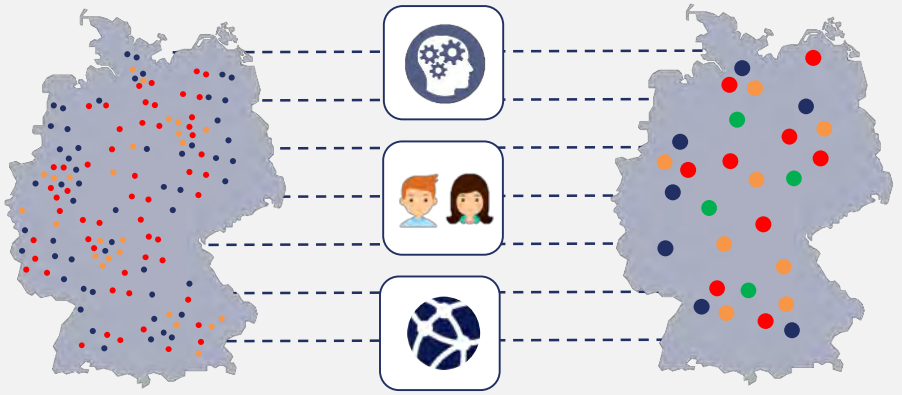
- Erhöhung der **Abschlussquote** bei Neu- und Bestandskunden
- Steigerung von **Up- und Cross-Selling**
- Höhere Kunden-/ Berater**zufriedenheit**

- **Aktuelles Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert Umdenken im Bankensektor**
- **Girokonto weiterhin wichtigstes Ankerprodukt, erodierender Kundenverlust durch Preiserhöhungen als schleichende Gefahr**
- **PayPal als unterschätzte Konkurrenz, hohes Vertrauen von Seiten der Kunden**
- **Steigerung der Vertriebseffizienz durch die frühzeitige Erkennung von TouchPoints mittels Künstlicher Intelligenz**
- **Robo Advisory als Grundlage zur Optimierung der Kundenansprache und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**
- **Plattformökonomie als zentrales Element der Bank der Zukunft**
- **Es entwickelt sich ein neuer Kundentypus, zusätzlich muss Angebot an Anforderungen der Young Generation ausgerichtet werden**
- **Smart Channel-Banking als Antwort auf digitale Herausforderungen und gestiegene Kundenanforderungen**
- **Anhang**

Die veränderte Kundenstruktur erfordert von den traditionellen Banken eine Anpassung der Vertriebskanäle und -strukturen

Bankenlandschaft 2030

Marktstruktur

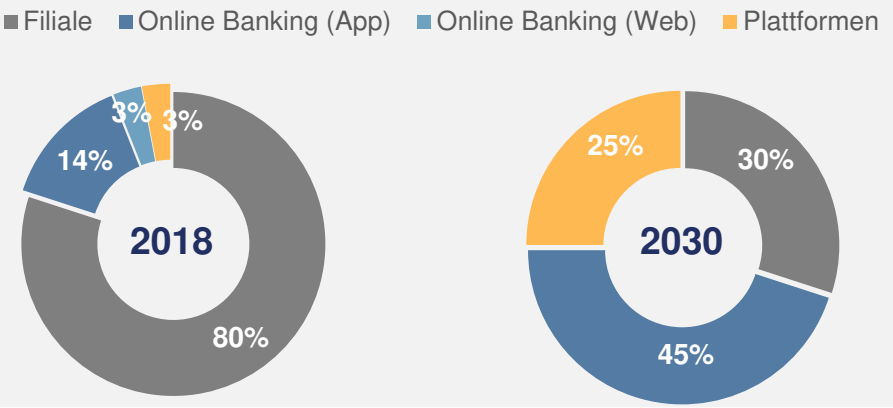


Beschreibung

- Grundlage bildet Generation Z, welche sich digital (z.B. YouTube) informiert, Bankberatung wird nur noch einmalig genutzt (z.B. erste Baufinanzierung)
- Neue Wettbewerber in Form von PayPal oder Apple werden zukünftig Marktanteile gewinnen
- Vertrieb erfolgt zunehmend standardisiert über Plattformen, Filiale für Offliner und Hybrid-Kunden weiterhin wichtig
- Für traditionellen Banken wird es wichtig, neue digitale Vertriebsformen zu implementieren

Kundenstruktur 2030

Vertriebsstrukturen



Im Zentrum des Smart Channel-Bankings steht eine Plattform mittels derer Vertriebs- und Prozesselemente optimiert werden können

Entwicklung zum Smart Channel-Banking

- Omni Channel -

- Keine intelligente Verzahnung der Vertriebskanäle
- Aktivitäten müssen durch Kunde angestoßen werden
- Hoher manueller Bearbeitungsaufwand von einfachen Serviceprozessen
- Digitalisierungsgrad entspricht nicht den Anforderungen der Kunden
- Hohes Aufholpotential im Datenmanagement

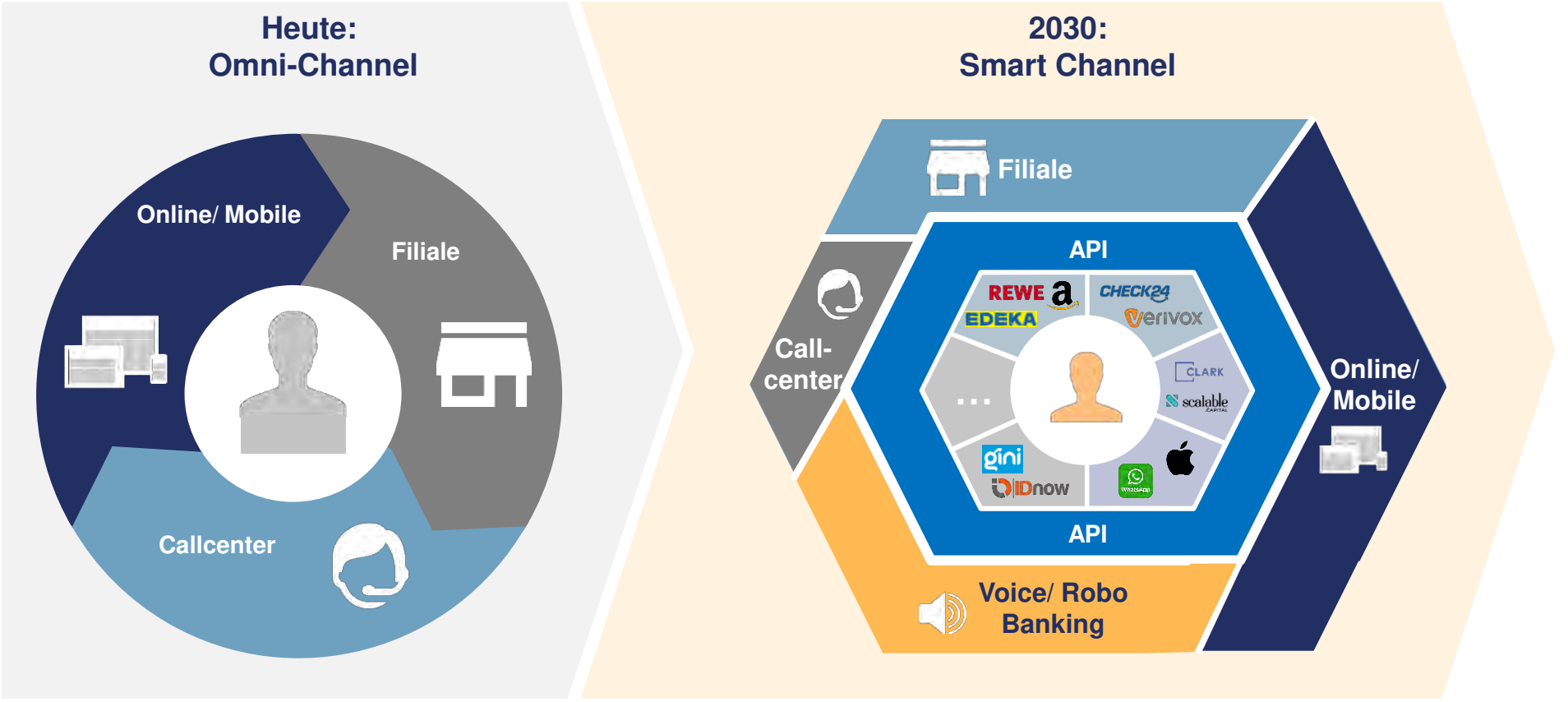
Zielbild Smart Channel

- Smart Channel -

- Plattform-Management als Basis für die Integration und Entwicklung von Innovationen
- Flexibilisierung der Produkt- und Servicepalette durch intelligentes API-Management
- Kunde wird Teil des Ökosystems (Ermittlung Wohlfühlfaktor mittels Nullmessung)
- Überprüfung aller Prozesse auf Automatisierung (fallabschließende Bearbeitung)
- Integration von Robo Advisory für entscheidungs- und prozessrelevante Prozesse
- Implementierung von Künstlicher Intelligenz zur Erkennung von TouchPoints auf allen Kanälen

Als entscheidende Maßnahme müssen sich Banken hin zum Smart Channel-Management bzw. -Banking entwickeln, um den Kunden in das eigene Ökosystem einzubinden

Zielbild Smart Channel 2030



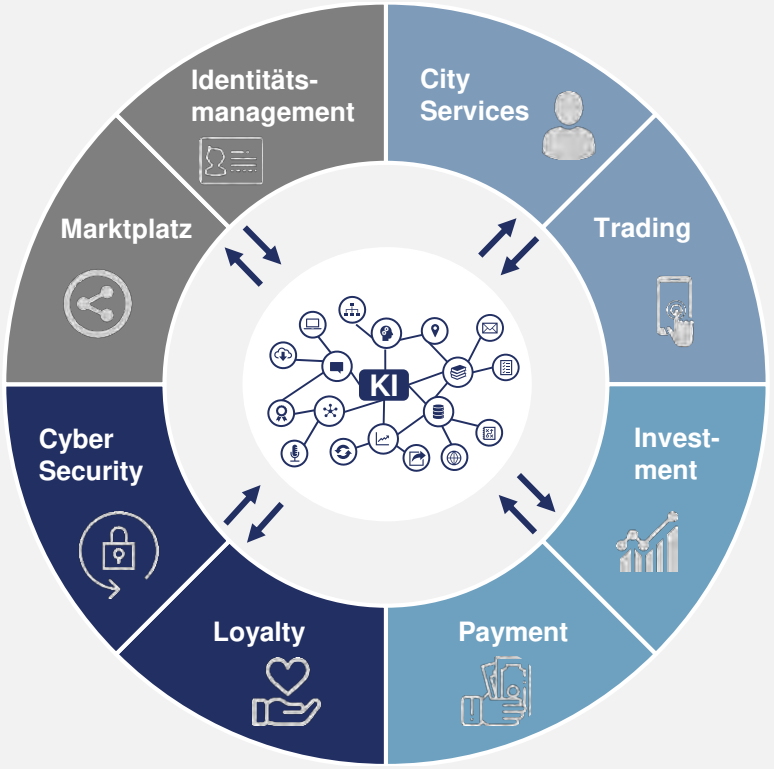
Das prozessseitige Ziel ist die Automatisierung aller Back-Office Prozesse, im entscheidungsrelevanten Bereich soll die Vertriebseffizienz mittels Künstlicher Intelligenz gesteigert werden

Elemente Smart Channel

Technologie	**Plattform**	▪ Kundenplattform, auf welcher Kanäle, Produkte und Beratung zusammengeführt werden ▪ Open Banking-Struktur zur Einbindung von Zusatzdiensten und -produkten
	Künstliche Intelligenz	▪ Entwicklung von Kompetenzen im Bereich Künstlicher Intelligenz/ Machine Learning ▪ Einsatz in entscheidungs- und prozessrelevanten Bereichen (bspw. TouchPoints)
Vertrieb	**Kanäle**	▪ Verzahnung aller Vertriebskanäle mittels Cloud-Lösung zur Speicherung/ Nutzung der relevanten Kundendaten ▪ Mediale Verankerung und Vermarktung mittels finanziellen Influencern
	Produkte	▪ Einsatz von Robo Advisory für alle vertriebsrelevanten Geschäftsbereiche ▪ Einbindung von digitalen und regionalen Mehrwertleistungen in die Plattform
Betrieb	**Automatisierung**	▪ Automatische Dokumentenerkennung, -zuordnung und fallabschließende Bearbeitung mittels Künstlicher Intelligenz bzw. Machine Learning
	Prozesse	▪ Fallabschließender und medienbruchfreier Abschluss aller Produkt- und Serviceprozesse, keine manuelle Nachbearbeitung erforderlich

Das Smart Channel-Management bildet die Grundlage zur Entwicklung eines bankzentrierten Kundenökosystems

Entwicklung eines Kundenökosystems mittels Smart Channel



Funktionen

- Kundenbedarf muss durch **erweiterte Leistungen** zu einem durchgängigen **Kundenerlebnis** in Form von Serviceketten führen
- **Bedarfserkennung** durch prozess- und entscheidungsrelevante Implementierung von Künstlicher Intelligenz
- Anbindung **bankfremder** Produkte und Dienstleistungen zur Verlängerung der Wertschöpfungskette

Geschäftsmodelle

- **Marktplatz** agiert z.B. als Vergleichsportal für Versicherungen und Dienstleistungen
- **Automatisierte Geldanlage** auf Basis Künstlicher Intelligenz
- **City Services und Identitätsmanagement**: Nutzer-Account, Zugangsberechtigung und Identifizierung, Online Verwaltung
- Angebote, Dienstleistungen und Loyalty-Programme basierend auf **Geolokalisierung**

Um zukünftig im Wettbewerbsumfeld bestehen zu können, muss den Game Changern durch Entwicklung der Organisation und Implementierung neuer Technologien begegnet werden

Zielbank 2030

Produkte

- App, die Anforderungen der Young Generation an Convenience entspricht
- KI-basierter Robo Advisor für alle Produktklassen
- Integration bankfremder Dienste (z.B. Messenger)

Kanäle

- Smartphone und Wearables als zentrales Kontaktmedium
- Voice-Robo Banking für Digital Enabler
- Vernetzung aller Kanäle (Smart Channel)

Digitales Zielbild

Technologie

- Big und Smart Data-Analytics
- Modularisierung der Produktbausteine
- Schnittstellen-Management (API)

Organisation

- Bereitstellung eines Kundenökosystems
- Automatisierte digitale Vertriebsstrukturen
- Kooperationen mit den branchenbesten FinTechs

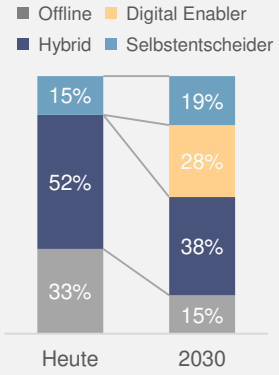
Digitale Fähigkeiten

Die Bank der Zukunft wird durch starke externe Einflüsse eine neue Form erhalten, durch innovative Vertriebsansätze und Prozesse kann eine digitale Positionierung gelingen

Die Bank der Zukunft 2030

Externe Einflussfaktoren

Kunde



- Zunehmende **digitale User**
- Zukünftig stärker relevant:
  - **Convenience**
  - **Transparenz**
  - **Individualität**
  - **Mehrwerte**
- **Generation Z** wird wichtigste Kundengruppe

Wettbewerb

Zunehmender Druck durch Fintechs
Zielführende Kooperationen

Rivalität Filial- und Direktbanken
Neue Ertragsfelder gegen Kostendruck

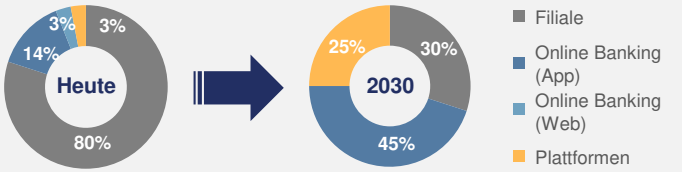
Intensivierung der Plattformökonomie
Eigene Plattform und Anbindung an andere Plattformen

Banken droht der Verlust von Kundenschnittstelle und Datenhoheit

Bank der Zukunft 2030

Interne Strategieausrichtung

Vertriebsansätze



- Inhalte von persönlicher und digitaler Beratung (z.B. Künstliche Intelligenz) **gleichen sich zunehmend an**
- **Plattform** wird wichtiger Vertriebskanal
- **Flagship-Store** Filialkonzepte als Erlebniswelt

Daten- und Prozessmanagement

Interne Prozesse

- **Künstliche Intelligenz** steuert und überwacht interne Prozesse
- Große Bedeutung von **Data Scientisten**

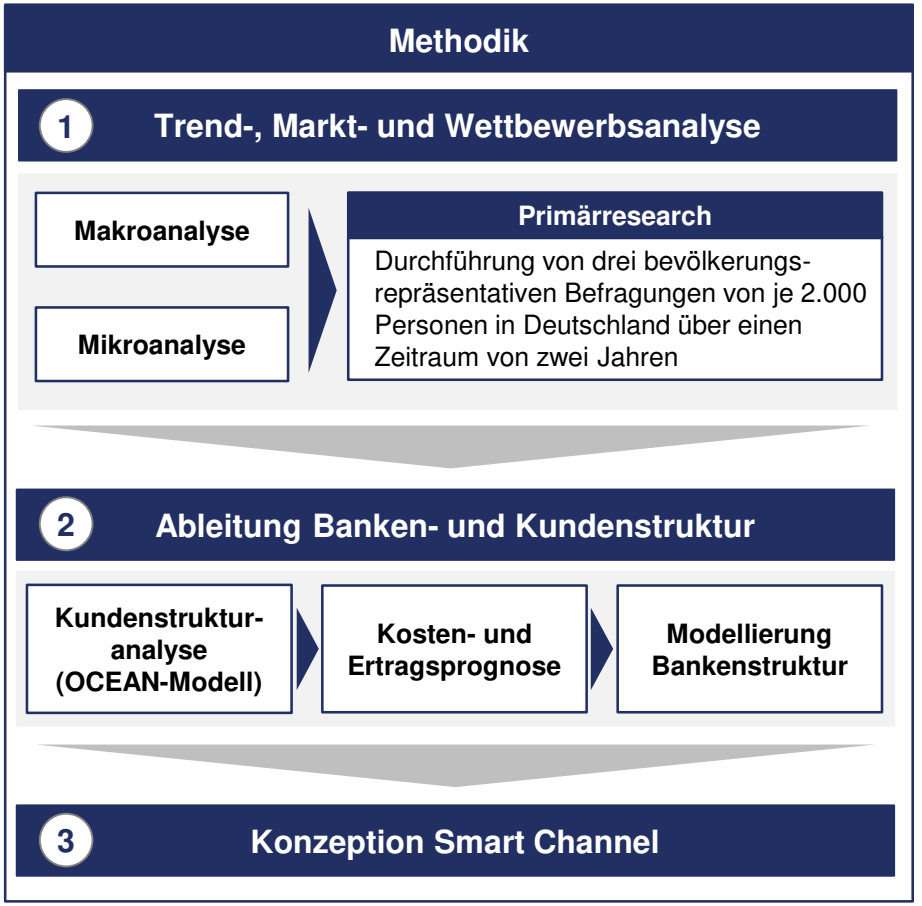
Kunden-beratung

- **Live Daten-Auswertung** für Produktimpulse und Mehrwerte
- **Digitale Beratungs-lösungen** (z.B. Chatbots)

- **Aktuelles Markt- und Wettbewerbsumfeld erfordert Umdenken im Bankensektor**
- **Girokonto weiterhin wichtigstes Ankerprodukt, erodierender Kundenverlust durch Preiserhöhungen als schleichende Gefahr**
- **PayPal als unterschätzte Konkurrenz, hohes Vertrauen von Seiten der Kunden**
- **Steigerung der Vertriebseffizienz durch die frühzeitige Erkennung von TouchPoints mittels Künstlicher Intelligenz**
- **Robo Advisory als Grundlage zur Optimierung der Kundenansprache und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle**
- **Plattformökonomie als zentrales Element der Bank der Zukunft**
- **Es entwickelt sich ein neuer Kundentypus, zusätzlich muss Angebot an Anforderungen der Young Generation ausgerichtet werden**
- **Smart Channel-Banking als Antwort auf digitale Herausforderungen und gestiegene Kundenanforderungen**
- **Anhang**

Im Rahmen der Studie wurden drei bevölkerungsrepräsentative Befragungen über einen Zeitraum von zwei Jahren durchgeführt

Methodik



Quellen

Costa, P./ McCrae, R. (1992): Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEP five-factor inventory (NEO-FFI): professional manual, Odessa, Fla.: Psychological Assessment Resources.

Joyce K.H./ Nga, L.K.Y., (2013): The influence of personality trait and demographics on financial decision making among Generation Y, Young Consumers, Vol. 14 Issue: 3, S. 230-243.

Fethi, M.D./ Pasiouras, F. (2010): Assessing bank efficiency and performance with operational research and artificial intelligence techniques: A survey, European Journal of Operational Research, Vol. 204(2), S. 189-198.

Kleine, J./ Wagner, N./ Weller, T. (2015): Openness Endangers Your Wealth: Noise Trading and the Big Five, in Finance Research Letters 16, 10/2015, S. 239-247.