

Der Kunde wird zur Benchmark, nicht der Mitbewerber

Den Banken und Sparkassen beim Perspektivenwechsel helfen – wie IDEO berät

In gedrängten Märkten sich zu behaupten, ist für Banken und Sparkassen das Projekt der Zukunft. Jenseits der üblichen Benchmark-Vergleiche innerhalb des Konkurrenzumfeldes ist IDEO positioniert. Der Ansatz der 1991 in den Vereinigten Staaten gegründeten Innovationsberatung lautet: höre, konzentriere dich auf den Kunden. Mit diesem sehr eigenen Ansatz sind die Berater seit 10 Jahren auch in Deutschland erfolgreich und fordern dabei sehr ihre Kunden. Diese Unbequemlichkeit ist denn auch gewollt von den Entscheidern, erzählt Pascal Soboll, IDEO München, im Gespräch mit dieser Zeitschrift. Nutzerzentrierte Innovationsmethoden versprechen die Berater von IDEO und damit im Erfolgsfall eine gesteigerte Loyalität und/oder einen Zuwachs an Kunden.

BEST SERVICE

Wo stehen Banken und Sparkassen heute? Reagieren Sie in einem schwierigen Umfeld mit neuen Strategien?

Soboll: Die Welt für Banken im Endkundengeschäft hat sich weltweit sehr stark verändert. Während vor 20 Jahren Faktoren wie Filialverbreitung, Beziehung zwischen Kunden und Filialmitarbeiter und deren Geschick im Verkaufsgespräch entscheidend waren, stellen Kunden heute viel weitreichendere Forderungen – ihre Anspruchshaltung hat sich geändert. Heute interagieren sie mit ihrer Bank an zusätzlichen, immer wichtiger werdenden Berührungspunkten – wie beispielsweise im SB-Bereich oder im Internet – und wollen sich durch diese angesprochen und verstanden fühlen, ja von ihnen begeistert sein. Für die Banken bedeutet das: Die Kundenerfahrung muss über alle Berührungspunkte hinweg konsistent und gleichbleibend gut sein. Darauf sind noch nicht alle Banken gut vorbereitet. Sie suchen noch nach adäquaten Werkzeugen, um dieser Herausforderung gerecht zu werden. Nutzerzentrierte Innovationsansätze bieten hier eine gute Möglichkeit, sich als Organisation dieser neuen Situation anzupassen, eine Gesamterfahrung über die Marke Bank zu definieren und die Unternehmensstrategie nah an den Kundenbedürfnissen auszurichten.

Verschlafen Banken und Sparkassen den Trend zum Retail-Banking?

Nein, ganz und gar nicht, denn die Bewegtheit der Märkte hat zu einer Rückbesinnung auf das Endkundengeschäft geführt und hierfür sind neue Methoden der Ansprache vonnöten. Banken ertrinken in einer Fülle von Daten, meist kennen sie Kunden aber nur quantitativ und können sich kaum ein Bild darüber machen, was sie bewegt oder motiviert. Die Kundendaten sind zudem oftmals verschachtelt in Silos gespeichert, aus diesen wiederum werden die Kommunikationskanäle bespielt. Dem Kunden eine Gesamterfahrung zu bieten ist gewollt, aber unter diesen Umständen oft nicht realisierbar. Diese Hürden

erschweren es den Banken, von innen heraus die Grenzen des Branchenüblichen zu überwinden und dem existierenden Innovationsdruck gerecht zu werden. Die Kreditinstitute suchen gerade

BBVA – den Geldautomaten verstehen

Die spanische Bank BBVA hatte sich entschlossen, den Selbstbedienungskanal neu zu durchdenken, um hier ihren Kunden eine angenehmere und zeitgemäßere Erfahrung zu bieten. In der IDEO-Recherche zeigte sich, dass Kunden nicht verstehen, was sich in jedem Moment in der Maschine abspielt und dem Automaten daher nicht unbedingt sofort vertrauen. Außerdem fühlten sie sich unsicher, weil sie mit dem Rücken zu den Wartenden stehen müssen und die Situation nicht überblicken können. Das führte dazu, dass die volle Funktionalität der Maschinen nicht ausgeschöpft wurde. Ziel für eine Neuentwicklung: die gleiche Funktionalität wesentlich einfacher, menschlicher und flexibler zu gestalten. Auf diesen Prinzipien basierend entwickelte IDEO ein neues Konzept. Das Ergebnis: ein Bankautomat, der um 90 Grad gedreht ist, so dass Kunden die Warteschlange im Augenwinkel sehen können, während sie den Automaten bedienen. Die Interaktionspunkte mit dem Gerät wurden drastisch reduziert – es gibt nur noch einen Slot für die Karte und einen für alle anderen Ein- und Ausgaben. Alle Interaktionen mit dem Automaten, inklusive der PIN-Eingabe, laufen über einen großen Touchscreen, das Interface ist derart gestaltet, das es zu jeder Zeit illustriert, was in der Maschine physisch geschieht. Die Implementierung stellte die Bank hier vor besondere Herausforderungen, da die Geldautomaten nicht in-Haus entwickelt wurden, sondern von Industriepartnern. Diese am nutzerorientierten Entwicklungsprozess teilhaben zu lassen, bedeutete Industrieprozesse grundlegend zu ändern.

im Retailbereich nach Rezepten, ihre Angebote über alle Kanäle sinnvoll zu koordinieren und stehen vor der Schwierigkeit, in einem schwach differenzierten Markt herausragende Kundenbeziehungen herzustellen. Denn alle Häuser wollen ihre bestehenden Kontakte stärken, also die Loyalität verbessern und gleichzeitig neue Kunden gewinnen – eben auch durch neue Produkte, die die Kunden mitnehmen und in ihrer Lebenserfahrung helfen (siehe hierzu Kasten Bank of America).

Auf Bewährtes aufzusetzen und evolutionär weiter zu entwickeln hat in der FDL-Industrie gute Tradition? Teilen Sie diese Ansicht, dass Banken-Entscheider eher einen konservativen Lösungsweg bevorzugen?

Das mag bei dem einen oder anderen sicherlich zutreffen, wir machen grundsätzlich eine andere Erfahrung. Vorstände wollen, dass die Orga-





nisation über ihren Schatten springt. Statt von innen heraus das eigene Angebot verbessern zu wollen, hilft es dabei, einen Perspektivenwechsel vorzunehmen – weg vom Vergleich mit dem Wettbewerber vor Ort, der in gleichen Schemata denkt, und hin zum Kunden. Das ist für uns nutzerzentrierte Innovation. Das Ziel: den Kunden nicht nur Zahlen-getrieben, sondern auf der persönlichen, menschlichen sogar emotionalen Ebene kennenzulernen. Der Kunde wird zur Benchmark, nicht der Mitbewerber. Ein aktuelles Beispiel für die Anwendung der Methode ist ein von IDEO entwickelter Geldautomat für die spanische Bank BBVA. Dieser zeigt, dass interaktive Bedienungen auch bei Bankanwendungen nicht kompliziert und grau sein müssen, sondern angenehm sind und sogar Spaß machen können (siehe Kasten BBVA).

Wohin führt ein solcher Perspektivenwechsel?

Im Idealfall zur kritischen Betrachtung und Bearbeitung aller Kundenberührungspunkte mit der Bank – und zwar im Sinne der Kunden-

GE Money Bank – Dialog fördern

Die meisten Menschen in Mittel- und Osteuropa sehen den Besuch bei ihrer Bank im besten Fall als notwendiges Übel. Eine gute Gelegenheit für die in dieser Region recht neue GE Money Bank, sich als moderne Bank und attraktiver Partner zu präsentieren. Um neue Wege zu finden, beauftragte der Finanzdienstleister die Innovationsberatung IDEO. Das Ziel: Der Kunde sollte zufriedener werden bei gleichzeitig möglichst niedrigen Zusatzkosten für Umbau und Personalbedarf. Umfassende Kunden- und Mitarbeiterbefragungen zeigten, dass das Bedürfnis nach einer gewissen Finanz-Grundbildung bei vielen Kunden genauso ausgeprägt war wie eine Skepsis gegenüber Banken, die den Charme von Ämtern versprühen. In Zusammenarbeit mit IDEO entstand für Polen, Russland und die Tschechische Republik ein neues Filialkonzept, das die Barrieren – und damit das Misstrauen – zwischen Mitarbeitern und Kunden abbaut und letztere motiviert, die Beratung der Bank zu nutzen. Eher gestaltet wie ein Restaurant macht das neue Innenraumkonzept den Aufenthalt für Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen angenehmer – und das bei optimalem Kosten-Nutzen-Verhältnis: Die Filiale ist zweigiebig aufgebaut – in einen Bereich für Kunden, die nur eine schnelle Transaktion durchführen möchten und einen, in dem Kunden sich in aller Ruhe beraten lassen können. Das Personal kommt dabei auf die Kunden zu und trifft sie im vorderen Teil der Filiale statt hinter Schreibtischen – man trifft sich also auf neutralem Grund. Ein Bücherei-Bereich erlaubt es Kunden, in Ruhe in Informationsmaterial zu Finanzprodukten zu stöbern ohne sich gedrängt zu fühlen, mit den Bankangestellten zu interagieren. Das Ergebnis schlägt sich auch in konkreten Zahlen nieder: In den neuen Filialen ist die Kundenzufriedenheit mit der Bank extrem gestiegen (vom sechsten Platz auf den ersten Platz im Vergleich aller tschechischen Banken) und Schlüssel-Daten jeder Filiale haben sich sprunghaft verbessert.

Neue Strategien im schwierigen Umfeld?

„Die Kundenerfahrung muss über alle Berührungspunkte hinweg konsistent und gleichbleibend gut sein. Nutzerzentrierte Innovationsansätze bieten hier eine gute Möglichkeit.“



Pascal Soboll, IDEO München



erfahrung und zur Definition von verbindlichen Gestaltungsrichtlinien, die für alle Kanäle gelten. Oft führt dies auch dazu, dass wir scheinbar Selbstverständliches in Frage stellen, um uns über den wahren Wert klar zu werden – wie beispielsweise: Wofür benötige ich eine Filiale: Ist sie nur unter Kostengesichtspunkten zu betreiben oder repräsentiert sie genau das, wofür meine Bank steht? Wie eine Filiale für Kunden gestaltet werden kann, zeigt die GE Money Bank (siehe Kasten GE Money Bank).

Provozieren Sie durch Ihre Vorgehensweise nicht die Mitarbeiter einer Bank in allzu hohem Maße?

Wie in jedem Change-Prozess müssen Mitarbeiter mitgenommen werden. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass das in interdisziplinären und siloübergreifenden Projektteams gut funktioniert. Allerdings ist es wichtig, auf die Durchsetzung der gefundenen Leitlinien zu achten, das erfordert bisweilen Überzeugungsarbeit. Aber wenn ein Institut das geschafft hat, profitieren davon sowohl Mitarbeiter wie Kunden: Die Mitarbeiter generell, aber vor allem im Verkauf, haben es leichter, wenn sie wissen, wofür ihr Geldinstitut steht. Und die Kunden fühlen sich abgeholt, wenn sich die Erfahrung in ihr Leben eingliedern lässt.

Die Bedürfnisse des Kunden im Blick zu haben, das versprechen beinahe alle Anbieter sei es von Waren oder in unserem Fall von Dienstleistungen. Daten aus den CRM-

Bank of America – Kunden beim Sparen unterstützen

Wie können Menschen – vor allem in der Zielgruppe Familien – motiviert werden, neue Konten zu eröffnen? Mit dieser Frage beschäftigte sich die Bank of America zusammen mit der Innovationsberatung IDEO. Heraus kam das Finanzprodukt „Keep the change“, eine Debit Karte (analog einer EC-Karte), bei der bei jedem Einsatz der bezahlte Betrag aufgerundet und die Differenz vom Giro- auf ein Sparkonto überwiesen wird. Dadurch sparen Kunden, ohne es zu merken. In aufwändigen Kundenbefragungen hatte das IDEO-Entwicklerteam festgestellt, dass eine Diskrepanz besteht zwischen dem Anspruch, einen Teil des monatlichen Einkommens sparen zu wollen und der Realität, in der das oft nicht umgesetzt werden konnte. Außerdem sah das Team, dass Menschen beim Bezahlen im Kopf automatisch auf den nächst höheren Betrag aufrundeten. Dies erwies sich als perfekter Ansatz für das neue Produkt: Mehr als 12 Mio. Neukunden meldeten sich für „Keep the change“ an, die Spareinlagen, die darüber generiert wurden, belaufen sich bisher auf 3 Mrd. US-Dollar. Und: Die Loyalitätsrate der Kunden liegt bei 93 Prozent.

Systemen und der klassischen Marktforschung lassen den Kunden doch bereits jetzt zu einem gläsernen werden.

Da genau unterscheiden wir uns. Für IDEO entsteht Innovation nicht aus der Fortschreibung von historischen Daten. Wir haben einen ethnographischen Ansatz entwickelt und sprechen mit wenigen, ausgesuchten Kunden sehr tiefgehend. Dabei stellen wir bisweilen naiv erscheinende Fragen: Was bedeutet Geld für Dich? Welches mentale Konzept steht dahinter? Welche Motivationen treiben Dich Geld zu sparen? So tasten wir uns heran. Wir interpretieren die Inhalte und schaffen Neues. Um mit Henry Ford einen Klassiker zu zitieren: Wir wollen keine schnelleren Pferde züchten, sondern einen maschinengetriebenen Vierräder. Wir entwickeln einen Prototypen für ein Produkt – sei es eine neue Dienstleistung, ein neues Angebot oder ähnliches – und gehen in einem iterativen Prozess wieder auf die Kunden zu, holen ihr Feedback ein und modellieren erneut. Anschließend hat auch die klassische Marktforschung ihren Platz. Und am Ende dieses Gesamtprozesses steht ein Produkt, das gemeinsam mit Kunden entwickelt wurde – und damit auf ihren tatsächlichen Bedürfnissen basiert.