

Wie Banken im Zeitalter der Digitalisierung überleben können

14 November 2019 | **Insight Zühlke** | [Mike Seiler](#)

Lesezeit: 5 Minutes

Robo-Advisor, Künstliche Intelligenz, Big Data: wohlbekannte Schlagwörter, die uns heutzutage von allen Seiten um die Ohren fliegen. Auch bei Banken ist die Digitalisierung mit voller Wucht angekommen - und stellt diese vor fundamentale Herausforderungen. Finanzdienstleister müssen sich fragen, wie sie in Zeiten der digitalen Revolution überleben können.

Der Grossteil der Schweizer Banken hat erkannt, dass die Digitalisierung nicht mehr länger nur ein Trend, sondern eine fundamentale gesellschaftliche Entwicklung ist, die auch für die Finanzbranche überlebensnotwendig ist. Doch bevor unsere Finanzinstitute diese Veränderung antizipieren, muss wesentliche Grundlagenarbeit stattfinden, damit [der digitale Wandel](#) gelingt und neue technologische Möglichkeiten voll ausgeschöpft werden können. Die grösste Dringlichkeit in Bezug auf die notwendige Basisarbeit der Banken liegt derzeit in der Schärfung des Kundenfokus, der verstärkten Prozessaffinität und der organisatorischen Flexibilität. Sind diese drei Grundlagen erstmal gefestigt und deren Funktionieren sichergestellt, kann der nächste Schritt in Richtung Digitalisierung - mit zusätzlichen Investitionen und Know-how von aussen - in Angriff genommen werden.

Kundenfokus als oberste Maxime im Banking

Futuristen und Experten sehen die Zukunft der Banken in kundenspezifischen, flexiblen und selbstregulierten Service-Modellen, die angetrieben werden durch [automatisierte Prozesse und Künstliche Intelligenz](#). In diesem Szenario nimmt der Kunde der Zukunft im Bankengeschäft eine viel aktivere Rolle ein und stellt sich sein individuelles Angebotspaket, das er über alle möglichen digitalen Kanäle eigenständig verwaltet, selbst zusammen. Ob diese Vision eintritt, wird sich in näherer Zukunft erst noch zeigen. Nichtsdestotrotz stellt diese These das klassische Beratungs- und Geschäftsmodell der Banken stark in Frage. Auch mit Blick auf die Bedrohungslage durch FinTech-Unternehmen und Tech-Giganten, die mit neuen, innovativen Angeboten auffahren, müssen sich Finanzinstitute radikal neu erfinden, den Kunden in der Tiefe verstehen und ihn kompromisslos ins Zentrum all ihren Wirkens rücken - und zwar nicht nur in Banking-Fragen, sondern auf alle Lebenssituationen bezogen.

Dabei wird ein holistischer Ansatz - von der Informationsbeschaffung, über die Reflexion, der Bedürfnisanalyse, dem Offering und dem Abschluss bis hin zur Kundenbetreuung über mehrere Kanäle, die komplementär Nutzen generieren - nötig sein. Erst dann kann ein neues

Kundenerlebnis entwickelt werden, das eine nachhaltige Kundenbeziehung fördert. Der Berater soll durch neue technologische Möglichkeiten wie etwa Künstliche Intelligenz und Datenanalysen unterstützt werden, damit er seine Kernaufgaben möglichst zielgerichtet und nutzbringend erledigen kann.

Ein erster Schritt - Digitalisierung der klassischen Finanzberatung

Unabhängig davon, ob der Kunde in Zukunft vermehrt autonom und über digitale Kanäle agieren wird, bleibt bei Banken der Fokus in der Kundenschnittstelle der Gegenwart vorerst auf der klassischen Beratung durch einen Menschen. Es sind bei Weitem noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft, um einen ersten Schritt in das neue Zeitalter zu machen. Es gilt in erster Linie, die nötigen Grundlagen für eine effiziente und kundenspezifische Betreuung zu schaffen. Dieser Grundsatz ist sowohl für das Firmenkunden- wie auch für das Privatkundengeschäft anwendbar, er gilt sogar für alle Bankensegmente, also beispielsweise auch bei Privat-, Retail- und Regionalbanken.

Dabei ist die Etablierung einer einfachen, übersichtlichen und ganzheitlichen Darstellung aller relevanten Kundeninformationen, beispielsweise bei einer ad-hoc Kontaktaufnahme via Telefon, schon eine sehr hilfreiche Erstmassnahme. Weiter können klassische fachspezifische Kundenbedürfnisse wie etwa die Immobilienfinanzierung oder die Anlage von Vermögen in Angriff genommen werden. Dabei spielt die Maturität der internen Prozesse eine entscheidende Rolle. Je nach Reifegrad und Flexibilität der Prozesse muss der Hebel punktuell und komplementär erstmals auf diesem Gebiet angesetzt werden, bevor [neue digitale Angebote](#) erarbeitet werden können.

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Prozessführung und die Beratung vereinfacht und besser auf das Kundenerlebnis abgestimmt werden müssen. Das steigert die Effizienz, schafft direkten Kundennutzen und kreiert damit zudem noch indirekten Markenwert für die Bank. Die gezielte Führung und Unterstützung des Beraters oder der Beraterin in ihren Kernaktivitäten, die nicht nur operativen und administrativen, sondern übergeordneten strategischen Zielen dienen, ist ein weiterer Ansatzpunkt. Damit gemeint ist, dass auf der Basis von Risiken der Bilanzstruktur Massnahmen zur Steuerung abgeleitet werden, zum Beispiel via gezielter Förderung von spezifischen Hypothekarprodukten oder auch durch Vorgaben zur Ausgestaltung der Bankprodukte.

Digitalisierung: Ein Lernprozess, der schrittweise, kontinuierliche Veränderung nach sich zieht

Grundsätzlich tauchen wir mit diesen Ideen zur Digitalisierung der klassischen Beratung vermehrt in die Welt von Algorithmen, Künstlicher Intelligenz und der Datenwissenschaft ein. Banken können damit Schritt für Schritt ihre internen Informationen gesamtheitlich nutzen,

um sie, angereichert mit externen Daten, über neue Produkte und Dienstleistungen zu monetarisieren. Der Zukunftsvision von Banken, die die neuen technologischen Möglichkeiten optimal für sich nutzen, kommen wir damit einen Schritt näher. Mit diesem Weg verbunden ist jedoch auch ein Lernprozess zur Anwendung und Verträglichkeit von Technologie in der Nutzung von und mit Menschen, der von aussen strukturiert und sehr eng begleitet werden muss. Dazu ist eine Fülle von Kompetenzen erforderlich, die im Bereich der Technologie, der technischen Architektur, der End-to-End Integration, der Ausgestaltung der Customer Journey und im Verständnis des Bankfachs liegen. Ist diese vielschichtige Abdeckung sichergestellt, können Digitalisierungsvorhaben so angegangen werden, dass sie sowohl aus Kundenperspektive als auch aus bankinterner Sicht Akzeptanz und Nutzen generieren.