

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE
LUZERN**

Wirtschaft
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
IFZ



Nils Hafner

#getintouch – Customer Touchpoints im Banking

Eine Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug – IFZ



Nils Hafner

#getintouch – Customer Touchpoints im Banking

Eine Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug – IFZ

in Zusammenarbeit mit
BSI Business Systems Integration AG,
Dialog Marketing Solutions der Schweizerischen Post
und
Finnova AG

Inhaltsverzeichnis

1	Hintergrund der Studie	5
1.1	Ausgangssituation und Ziele der Studie	6
1.2	Die Partner der Studie	8
2	Theoretische Grundlagen: Was sind Touchpoints?	10
3	Umfragedesign und Methodik	12
3.1	Durch multivariate Statistik ermittelte Zielgruppen	16
3.2	Die praxisorientierte Unterscheidung der befragten Bankkunden nach Generationen	17
3.3	Die betrachteten Customer Personas – Männer nutzen klar mehr und digitalere Touchpoints!	21
4	Die Touchpoint-Nutzung von Bankkunden in der Schweiz	24
4.1	E-Banking ist Infrastruktur – doch bestimmte Funktionen fehlen noch	25
4.2	Menschen nutzen zunehmend Mobile Banking – doch was brauchen Kunden auf dem Smartphone?	30
4.3	Der Bankschalter – immer noch ein wichtiger Touchpoint	36
4.4	Der Bankberater – gerade für «Viel Touchpoints» Nutzer wichtig	36
4.5	Welcher Content zieht wirklich? – über die Bedeutung von Bank-Newslettern	40
4.6	Werbung wird überraschend stark wahrgenommen	42
4.7	Freizeitthemen dominieren Bankevents in der Kundenwahrnehmung	44
4.8	Ein Drittel der Kundschaft hat Erfahrungen mit Online-Tools wie dem Hypothekarrechner	45
4.9	Chat spielt nach wie vor eine untergeordnete Rolle – ausser bei den ganz Jungen	47
4.10	Video-Beratung – noch ein echtes Nischenthema	49
4.11	Co-Browsing – öfter als man denkt	50
4.12	Social Media – im Banking eher kein Thema	53
4.13	Bedeutung von Post-Korrespondenz – nicht nur für die «analoge Sylvia» unverzichtbar	55
5	Die schweizerischen Retailbanken sind grösstenteils kundenorientiert	58
6	Zusammenfassende Empfehlungen für die schweizerischen Retailbanken und Fazit	60
7	Die vier Kundengeschichten von Janine, Michael, Sylvia und Hans	62
7.1	Die Kundengeschichte von Michael	62
7.2	Die Kundengeschichte von Sylvia	63
7.3	Die Geschichte von Janine	63
7.4	Die Kundengeschichte von Hans	64
	Abbildungsverzeichnis	65

1

Hintergrund der Studie

Ausgangssituation und Ziele der Studie

Diese Studie rückt den Kunden¹ in den Mittelpunkt. Denn Banken reden seit Jahren schwergewichtig über die Digitalisierung. Hier fokussieren sich alle Trendthemen und die populärsten Managemententscheide. Aber treffen die damit verbundenen Investitionen wirklich die Kundenbedürfnisse?

Die Initiatoren dieser Studie hat der Bankkunde als Mensch interessiert. Sind Bankkunden wirklich schon so digital? Welche Rolle spielen E-Banking, Chat, der physisch verschickte Kontoauszug, der Bankberater, das Smartphone und der Schalter? Und vor allem interessiert, wann und wie Kunden diese Berührungspunkte nutzen, sprich wie diese Touchpoints zusammenspielen.

Diese Überlegungen zogen folgende Forschungsfragen nach sich:

- ➔ Welche Touchpoints nutzen Kunden?
- ➔ Welche Touchpoints bieten Banken?
- ➔ Wie bewerten Kunden diese Touchpoints?
- ➔ Welche Funktionen wollen Kunden?
- ➔ Welche Funktionen stellen Banken zur Verfügung?
- ➔ Was sind die wichtigsten Handlungsfelder der Zukunft?
- ➔ Welche Banken sind besonders kundenorientiert im Management ihrer Touchpoints?
- ➔ Welche Banken sind die Top-Performer?

Diesen Fragen möchten wir uns auf den folgenden Seiten widmen und Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, am Ende der Studie gesamthaft vier Szenarien vorstellen, in denen es einer Bank gelingt, einen Kunden gemäss seinen Vorlieben und Bedürfnissen einerseits und andererseits passend zur Situation und seinen Lebensumständen zu bedienen.

«Zentral ist das Bedürfnis des Kunden, verstanden zu werden. Eine Bank muss heute wissen, welche Touchpoints und welche Funktionen dieser Touchpoints der Kunde bevorzugt, und diese dann auch anbieten. Zentral sind zukünftig durchgängige Kundenreisen, um mit dem Kunden zu interagieren und langfristig profitabel ein Partner dieses Kunden zu sein.»

Prof. Dr. Nils Hafner, Studiengangsleiter CAS Digital Banking



Viel Spass beim Lesen und spannende Take-aways wünschen

Prof. Dr. Nils Hafner
Institut für Finanzdienstleistungen Zug

Marco Bernasconi
BSI Business Systems Integration AG

René Konrad
BSI Business Systems Integration AG

Andreas Lang
Dialog Marketing Solutions der Schweizerischen Post

Daniel Schönmann
Dialog Marketing Solutions der Schweizerischen Post

Dr. Martin Widmer
Finnova AG

Dr. Simon Kauth
Finnova AG

Die Partner der Studie



BSI Business Systems Integration AG

Impress your customer – das ist unser Versprechen an Sie. Dank unseren Softwarelösungen für Customer Relationship Management (CRM) und Marketing Automation erreichen Sie Leads und Kunden da, wo sie sind und begleiten sie durch die gesamte Customer Journey. Bei BSI gehen Beratung, Software-Entwicklung und -Implementierung Hand in Hand – und das seit 1996. Als eine der führenden Omnichannel-Plattformen im Markt ermöglicht BSI die intelligente Automatisierung von Marketing, Sales und Service. Unsere Lösungen bieten eine breite Funktionalität und die nahtlose Anpassung an individuelle Kundenbedürfnisse – spezialisiert für Retail, Banking und Insurance. Das Ergebnis: Eine überraschend einfache Bedienung sowie ein Experience Management, das Endkunden begeistert. www.bsi-software.com



Finnova AG

Seit 1974 steht Finnova für innovative Banking-Lösungen – in der Entwicklung, im Betrieb und in der Beratung. Mit der Finnova Banking Software profitiert die Finnova Community von einer äusserst leistungsstarken und zuverlässigen Banking-Plattform, die sich mit ihrem breiten Funktionsumfang für verschiedenste Geschäftsmodelle end-to-end individuell einsetzen lässt, und dies bei attraktiven Total Cost of Ownership. Die Finnova-Plattform ist offen für Drittanwendungen, sodass sich Banken in Zeiten der Digitalisierung im Markt differenzieren können. Umfassende Flexibilität bietet Finnova auch bei der Wahl des für die Bank geeigneten Betriebsmodells, ob Einzelinstallation, Multimandanten-Installation oder BPO-Services, unterstützt durch Betriebspartner der Wahl. www.finnova.com



Dialog Marketing Solutions der Schweizerischen Post

Seit über 170 Jahren bringen wir die Schweiz zusammen. Das machen wir heute physisch und digital. Im Dialogmarketing (DM) begleiten Sie unsere Experten von Dialog Marketing Solutions auf Wunsch durch sämtliche Teilschritte direkt zum Erfolg. Von der Idee über die Umsetzung bis zur Endkontrolle. Als neutrale DM-Spezialisten gehen sie gezielt auf Ihre Bedürfnisse ein, bringen fundierte Branchenkenntnisse und ein gesamtheitliches Verständnis mit. Sie teilen mit Ihnen Fallbeispiele (Cases) sowie aktuelle Studienergebnisse und begleiten Sie durch Tests. Dabei profitieren auch ausgewiesene Spezialisten vom Austausch und vom gegenseitigen Know-how-Transfer. Das Portfolio bietet zudem modulare, crossmediale Kommunikations- bzw. Dialog-Lösungen. Alles in allem eine Rundumbetreuung im Dialogmarketing mit effizienten Werkzeugen und sofort umsetzbaren Lösungen. www.post.ch/dms

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ der Hochschule Luzern – Wirtschaft ist in der Schweiz das führende Fachhochschulinstitut im Finanzbereich. Das IFZ bietet Finanzfachleuten aus Unternehmen sowie Fach- und Führungskräften aus der Finanzbranche Weiterbildungs-, Forschungs- und Beratungsdienstleistungen an. Zu der Ausbildungspalette des IFZ gehören beispielsweise die Bachelor- und Master of Science-Studiengänge mit Fachrichtung Banking & Finance. Im Bereich der Weiterbildung bietet das IFZ zahlreiche anerkannte Lehrgänge wie zum Beispiel den MAS Bank Management, den CAS Gesamtbanksteuerung oder den CAS Digital Banking an. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ veröffentlicht regelmässig Studien und Fachartikel. Auf jährlicher Basis publiziert das IFZ die Studie «Retailbanking Schweiz», eines der zentralen Nachschlagewerke für den Bankenmarkt Schweiz, oder das «Crowdfunding Monitoring». Zudem berichtet der IFZ Retailbanking Blog (www.hslu.ch/retailbanking) wöchentlich über Entwicklungen im Schweizer Finanzmarkt.

Theoretische Grundlagen: Was sind Touchpoints?

Ziel dieser Studie ist es, die Nutzung und das Angebot von Banken-Touchpoints zu untersuchen und das Angebot in Hinblick auf Quantität und Qualität zu bewerten. Im Anschluss sollen den Banken gezielte Hinweise gegeben werden, um ihre Kundschaft besser zu verstehen und für die an den Touchpoints gebotene Customer Experience Optimierungsmaßnahmen zu ergreifen.

Touchpoints sind Berührungspunkte zwischen Banken und ihren Kunden (Hafner/Winters 2010)². Sie sind mit Kommunikationskanälen verwandt, aber definitorisch abzugrenzen. Häufig lassen sich Touchpoints gruppieren oder einem Kommunikationskanal zuordnen, jedoch ist dies auch nicht immer möglich. Wichtig ist zu verstehen, dass «Online» nicht nur ein Kanal ist, sondern sich in vielfältige Touchpoints aufteilt (van der Veen/van Ossenbruggen 2015, S. 204)³.

An Touchpoints finden Kundenerlebnisse im Kundenerlebnisprozess, der sogenannten Customer Journey, statt. Handelt es sich um positive Kundenerlebnisse, die den Kunden berühren, spricht man von Touchpoints, finden mehrheitlich negative Erlebnisse statt, eher von Painpoints. Das zeigen auch die Untersuchungen von Berry et al. aus dem Jahre 2002⁴.

² Hafner, Nils; Winters, Phil: Die Customer Impact Agenda, in: Lengwiler, Christoph; Nadig, Linard; Pedergnana, Maurice: Management in der Finanzbranche – Finanzmanagement im Unternehmen, Verlag IFZ – Hochschule Luzern, 2012.

³ Veen, Gerrita van der; Ossenbruggen, Robert van (2015). Mapping out the customer's journey : customer search strategy as a basis for channel management
- In: Journal of marketing channels : Ausgabe 22(2015) 3, S. 202-213.

⁴ Berry, Leonard L.; Carbone, Lewis P.; Haeckel, Stephan H.: Managing the total Customer Experience Management. MIT Sloan Management Review Spring, Volume 43, Number 3, 2002.

Touchpoint Design und Touchpoint Wirkung

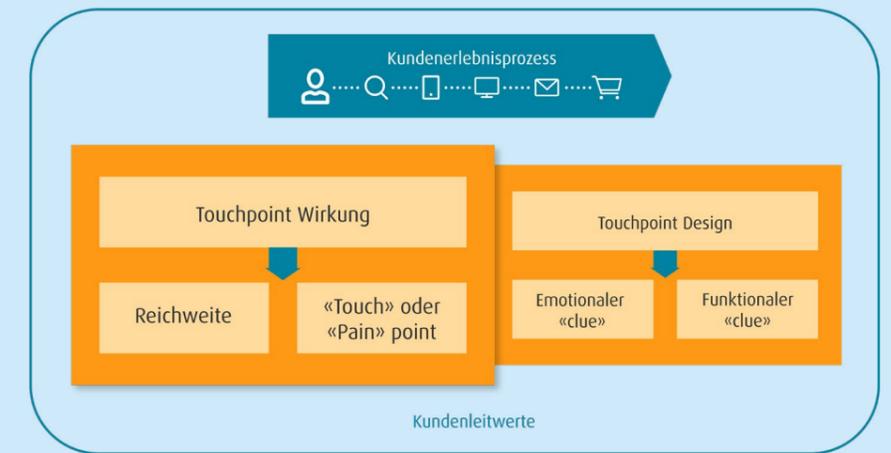


Abb. 1 Touchpoint-Design und Touchpoint-Wirkung, nach Berry et al. (2002).

Berry und seine Co-Autoren unterscheiden hier zwischen dem Touchpoint-Design, das konzeptionell von den Banken angeboten werden muss, und der Touchpoint-Wirkung. Diese Studie konzentriert sich auf letztere, d.h. die Reichweite und die Bewertung durch die Bankkunden. Im Fall der untersuchten Touchpoints von schweizerischen Retailbanken kann aufgrund der mehrheitlich guten Erfahrungen, die diese Studie auch zu Tage gefördert hat, von Touchpoints gesprochen werden.

Touchpoints lassen sich nach den von der Bank kontrollierbaren und den sogenannten «sozialen» Touchpoints unterscheiden. Die Studie nimmt 17 digitale Touchpoints in den Blick, die allesamt unter der Kontrolle von Banken stehen. Dabei handelt es sich um: E-Banking, Mobile Banking, Bank-Newsletter, Bankwerbung, Online-Rechner, Chat, Videoberatung und Co-Browsing sowie neun verschiedene Social Media Touchpoints (YouTube, Xing, Twitter, Instagram, LinkedIn, Facebook, Snapchat, Pinterest, TikTok). Letztere haben wir in Kapitel 4.12 dieser Studie analysiert und festgestellt, dass sie für das Banking in der Schweiz eine untergeordnete Rolle spielen.

Zusätzlich wurden vier nicht digitale Touchpoints untersucht, ebenfalls aus der Kategorie der von der Bank kontrollierbaren Touchpoints. Dabei handelt es sich um: den Bankschalter, den Bankberater, Events sowie die Postkorrespondenz der Banken. Diese spielen bei der befragten schweizerischen Kundschaft in bestimmten Bereichen ebenfalls eine erhebliche Rolle für die Gestaltung der Bankbeziehung.

Diese vorgestellten Touchpoints wurden in Hinblick auf das Angebot der Banken, die Nutzungshäufigkeit der Kunden sowie die Kundenzufriedenheit bei der Nutzung analysiert.

Umfragedesign und Methodik

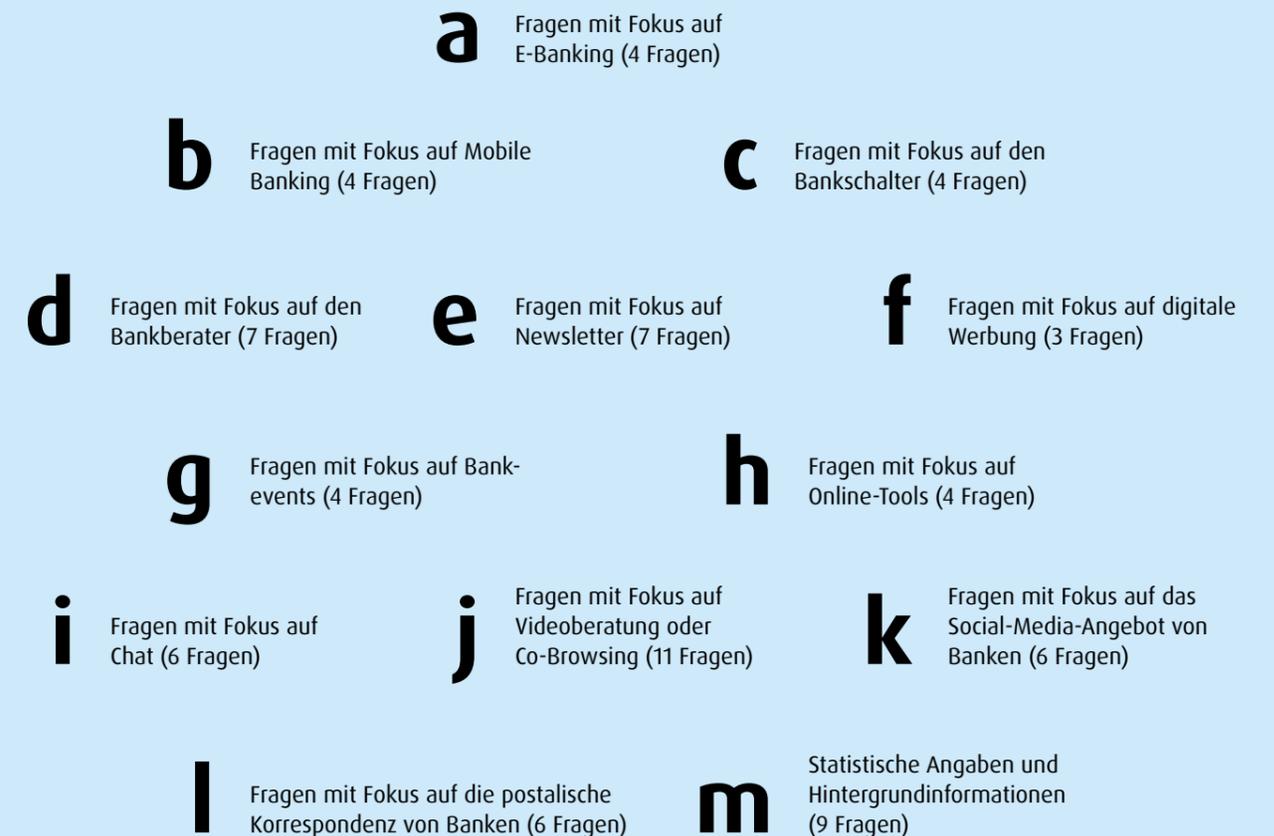
Auf **Bankenseite** wurden im Desk Research das Touchpoint-Angebot von insgesamt 50 schweizerischen Retailbanken von einem Team wissenschaftlicher Mitarbeiter analysiert. Diese Informationen wurden mit den analysierten Banken geteilt. Die Rechercheergebnisse wurden von 32 Banken auf ihre Richtigkeit geprüft und freigegeben. Ein Institut untersagte die Nutzung der erhobenen Daten, 17 Banken antworteten nicht auf die Anfrage des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug IFZ.

Um auf der **Kundenseite** die Nutzung und Bewertung von Bank-Touchpoints zu eruieren und diese dem Angebot der Retailbanken in der Schweiz gegenüber zu stellen, wurde vom 5. bis 13. März 2020 eine Online-Umfrage unter 1006 Schweizerinnen und Schweizern durchgeführt. Dabei wurde auf ein bestehendes Online-Tool eines Marktforschungsdienstleisters zurückgegriffen. Daher ist diese Umfrage zwar grundsätzlich repräsentativ, jedoch kann sie in ihren Aussagen leicht «digitaler» sein, als es in der schweizerischen Wohnbevölkerung zu vermuten wäre.

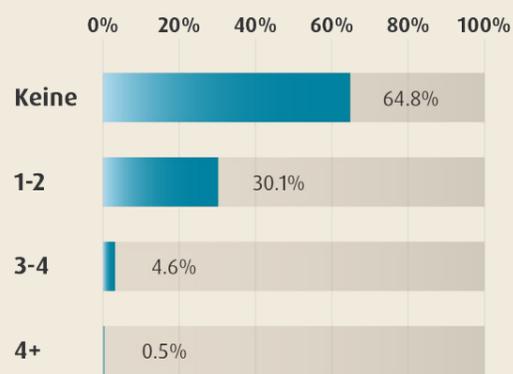
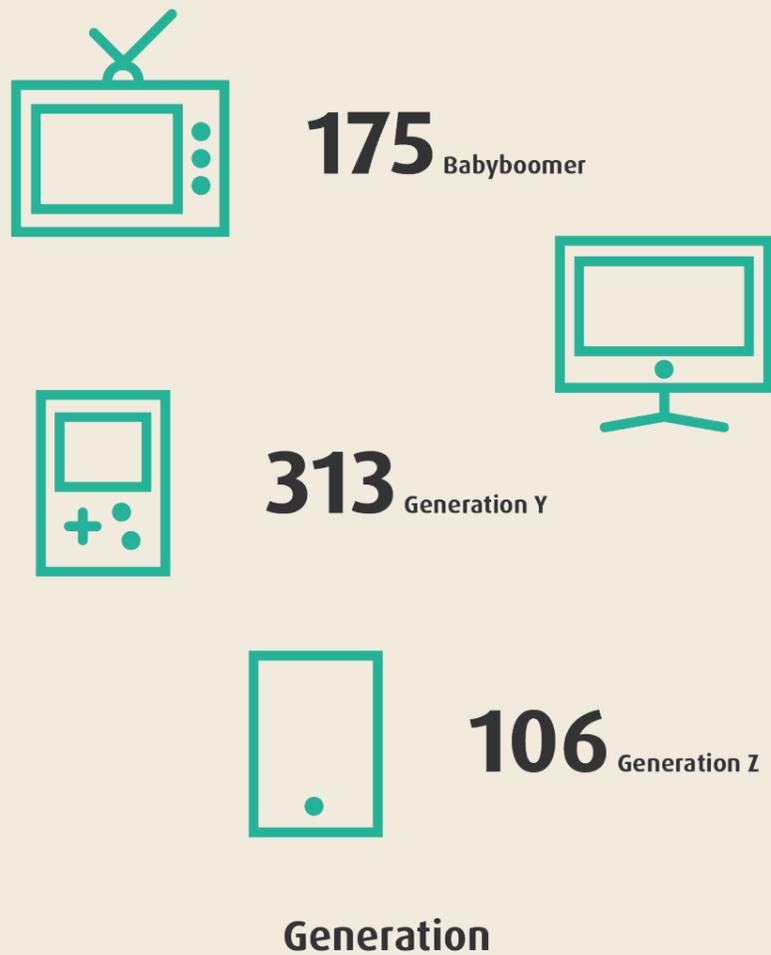
Im Anschluss wurden die Daten durch eine Clusteranalyse mithilfe des k-Means-Algorithmus untersucht. Ein k-Means-Algorithmus ist ein Verfahren zur Vektorquantisierung. Dabei wird aus einer Menge von ähnlichen Objekten eine vorher bekannte Anzahl von k Gruppen gebildet. Der Algorithmus ist eine der am häufigsten verwendeten Techniken zur Gruppierung von Objekten, da er schnell die Zentren der Cluster findet. Dabei bevorzugt der Algorithmus Gruppen mit geringer Varianz und ähnlicher Grösse.

Im Fall dieser Untersuchung stand eine Hypothese von fünf Gruppen am Anfang der Analyse. Es zeigte sich schnell, dass durch die Data Scientists der Hochschule Luzern – Wirtschaft gesamthaft lediglich vier Gruppen identifiziert wurden, die anhand von 20 Kriterien beschrieben werden können. Um diesen Ansatz besser nachvollziehen zu können, lohnt es sich, einen Blick auf die Demografie der 1006 befragten Bankkunden zu werfen. Diese ist in Abbildung 2 auf der nächsten Seite dargestellt.

Um alle für diese Studie zu untersuchenden Aspekten abzudecken, wurde der Fragebogen in 14 Teile gegliedert:



Demographische Kriterien der Grundgesamtheit
N=1006



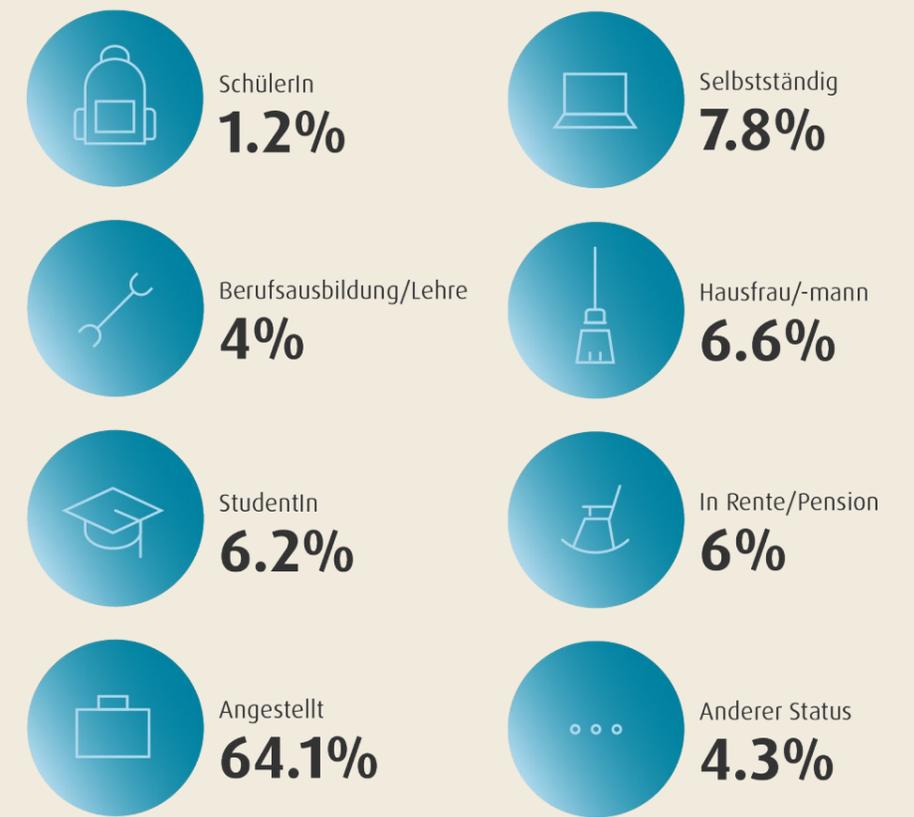
Kinder im Haushalt



Bildungshintergrund

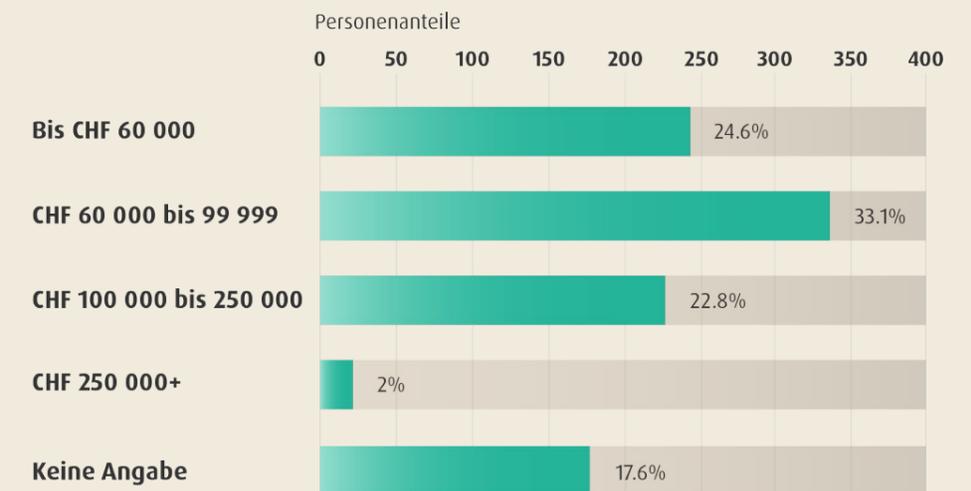


Geschlechter



Aktueller Status

Abb. 2 Demographische Kriterien der Grundgesamtheit.



Einkommenskategorien

Durch multivariate Statistik ermittelte Zielgruppen

Die Übersicht über die Grundgesamtheit zeigt, dass hier gesamthaft grosse Mengen von Informationen über die Bankkunden erhoben wurden. Die Clusteranalyse auf Basis von 20 ausgewählten Kriterien der Studie half zu verstehen, welche Gruppen von Kunden sich so unterschiedlich verhalten, dass sie von den Banken gezielt in Marketing, Beratung und Kundenservice bearbeitet werden können. Daraus ergaben sich folgende Gruppen:

Bei **Gruppe 1** mit 340 Befragten handelt es sich um ältere Kunden, oft pensioniert, mit hohem Einkommen. Sie nutzen häufig das E-Banking, Mobile Banking jedoch nur zur Hälfte. Die Mitglieder dieser Gruppe verwenden weder Chat noch Video, lesen aber sehr oft Newsletter und sind mit den postalisch zugestellten Informationen sehr zufrieden.

Die 441 Befragten in **Gruppe 2** sind Kunden mittleren bis älteren Jahrgangs, selten mit Kindern. Sie verfügen über ein niedriges Einkommen, sind eher «analog» unterwegs, lesen aber Newsletter. Sie gehen fast nie an den Schalter oder zum Berater, nutzen digitale Angebote wie Chat, Videochat und digitale Werbung sehr selten. Sie sind mit postalischen Informationen zufrieden.

In **Gruppe 3** sind 130 Teilnehmer jüngeren bis mittleren Alters. Sie haben Kinder und verfügen über ein mittleres Einkommen. Sie sind generell eher affin für digitale Touchpoints, nutzen häufig die Videoberatung und auch den Chat, gehen aber auch zum Berater und an den Schalter. Privat nutzen 93% von ihnen die sozialen Medien.

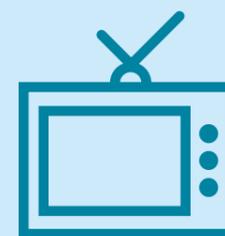
Gruppe 4 sind junge Menschen, teilweise noch in Ausbildung, mit mittlerem Einkommen. Sie eröffnen ihr Konto online, gehen nie an den Schalter und treffen nie Berater. Ab und zu nutzen sie den Videochat und lesen online Angebote. Postalische Zusendungen möchte diese Gruppe von 92 Teilnehmern vermeiden.

Da jedoch die wenigsten Banken über das Fachwissen und die Infrastruktur moderner Statistik verfügen und häufig ihre Kundendatenbank nicht so konsolidiert haben, dass sie die oben dargestellten Auswertungen im eigenen Retail-Bankgeschäft nachvollziehen können, wurden die untersuchten Gruppen gezielt hinsichtlich zweier Aspekte vereinfacht. Damit wurden «Unschärfen» in den Aussagen dieser Studie bewusst in Kauf genommen.

Zum einen erklärt offenbar das Alter der Befragten viele der Unterschiede der Verhaltensweisen und der Einteilung in die obigen Gruppen. Deshalb wurde einerseits nach den verschiedenen Generationen der Babyboomer sowie der Generationen X, Y und Z geclustert und gezielt in der Statistik nach Unterschieden gesucht. Andererseits werden viele der Unterschiede in den Gruppen durch die Nutzung unterschiedlicher Touchpoints erklärt. Folglich wurden die untersuchten Personas gemäss ihrer Touchpoint-Nutzung nach der Anzahl (viele Touchpoints vs. wenige Touchpoints) und der Art der genutzten Touchpoints (digital vs. analog) untersucht. Diese Unterscheidungen finden sich in den folgenden Kapiteln 3.2 und 3.3.

Die praxisorientierte Unterscheidung der befragten Bankkunden nach Generationen

Die Babyboomer



Um die unterschiedliche Touchpoint-Nutzung verschiedener Generationen darstellen zu können, wurden gesamthaft vier Generationen betrachtet:

Die Babyboomer-Generation umfasst die Geburtsjahrgänge 1945 – 1964. Die Mitglieder dieser Generation konnten schon als Kind von der Konsumneigung einer rasch wohlhabend werdenden Gesellschaft profitieren, erhielten in der Regel eine sehr gute Ausbildung, hatten nach der Schule kein Problem, einen Job zu bekommen, und profitierten von steigenden Löhnen sowie sinkenden Arbeitszeiten. Die Gesellschaft, in der sie lebten, wurde zunehmend toleranter und offener. Dank des medizinischen Fortschritts können sie sich jetzt noch auf ein drittes Alter in bester Gesundheit und mit einer sicheren Rente freuen.

(Quelle: <https://www.tagesanzeiger.ch/leben/gesellschaft/das-glueck-der-babyboomer/story/30759052>)

Gesamthaft wurden 175 Personen der Babyboomer-Generation befragt. Dabei stellte sich heraus, dass diese Generation erwartungsgemäss die «analogste» ist. Touchpoints wie der Berater, der Bankschalter und der postalische Empfang von Bankdokumenten prägen nach wie vor die Nutzung der Bank-Touchpoints dieser Generation. Trotzdem nutzen fast 90% dieser Gruppe das E-Banking und ziehen es deutlich dem Mobile Banking vor (42%). Die Babyboomer nehmen Bankwerbung stärker wahr als alle anderen Generationen. Ob das daran liegt, dass diese Generation dank der Pensionierung zunehmend über Zeit verfügt, kann nur gemutmasst werden.

Die Generation X



Die Generation X umfasst die Geburtsjahrgänge 1965 – 1981. Die Namensgebung geht zurück auf den Titel eines Romans von Douglas Coupland («Generation X: Tales for an Accelerated Culture»). Der kanadische Autor wollte mit der Variablen X eigentlich darlegen, dass sich diese Generation erfolgreich der Benennungswut der Werbe- und Journalismus-Industrie entzogen hat – und gab ihr paradoxerweise gleichzeitig diesen Namen. Coupland beschreibt mit dem Begriff jene Kohorte, die einerseits ein relativ hohes Bildungsniveau und ein ausgeprägtes Konsumverhalten prägt, die aber andererseits eine gewisse Interessenlosigkeit (v. a. an Politik), Oberflächlichkeit und Egoismus an den Tag legt.

Die Mitglieder der Generation X werden als ewige «Twentysomethings» beschrieben, die ziellos und pessimistisch ihr Leben leben. Häufig werden sie auch als «Slackers» (z. Dt. Bummelanten) bezeichnet. Sie arbeiten in Bereichen, die sie langweilen, und verfolgen häufig keine berufliche Erfüllung. Sie sind zudem die ersten, die einen Grossteil ihrer Freizeit mit Fernsehen sowie Video- und Computerspielen verbringen. Das Leben in einer Überflussgesellschaft ruft bei den Vertretern dieser Generation eine gewisse Entscheidungsschwäche hervor. Ihnen wird nachgesagt, dass sie aus der resultierenden Überforderung wiederum Dinge kaufen, die sie nicht brauchen und die sie nicht glücklich machen – oder sie entscheiden sich aufgrund der unbegrenzten Auswahl für gar nichts.

(Quelle: <https://www.gruenderszene.de/suche/lexikon/+generation>)

Gesamthaft wurden 412 Personen der Generation X befragt. Die Mitglieder dieser Generation nutzen zu 93% das E-Banking und zu 56% das Mobile Banking. Im Vergleich zur Generation der Babyboomer ist die Nutzung digitaler Touchpoints aber nur wenig höher, es überwiegen analoge Touchpoints. Ähnlich wie bei der Generation Y sind Online-Tools wie Hypothekar- und Vorsorgerechner für diese Generation besonders wichtig. Jedoch spielt der (Video-)Chat nur eine sehr untergeordnete Rolle.



«Erstaunliche Einsicht, dass E-Banking als zentraler Touchpoint-Ausgangspunkt dient und nach wie vor die Chance zum Ausbau von Multikanal-Interaktionen mit den Kunden bildet, und zwar in beiden Richtungen. Dies ist doch eine schöne Bestätigung für Finnova, dass wir auf dem richtigen Weg mit unseren Produkten sind!»

Dr. Martin Widmer, Head Data Analytics & Compliance, Finnova

Die Generation Y



Die Generation Y umfasst die Geburtsjahrgänge der Jahre 1982 – 1996. Mitglieder der Generation Y haben grösstenteils einen akademischen Hintergrund. Sie können von ihren potenziellen Arbeitgebern mehr fordern, da sie bedingt durch den demografischen Wandel und der damit einhergehenden Abnahme junger Altersgruppen weniger Mitbewerber haben. Sie haben bestimmte Vorstellungen von Arbeitsbedingungen, die zunehmend den Arbeitsalltag beeinflussen. Dabei geht es vor allem um das Infragestellen von starren Hierarchien und um Selbstbestimmung: Die junge, motivierte und technikaffine Generation will selbst denken und handeln. Sie möchte eigenverantwortlich, mobil und flexibel arbeiten. Sie legt Wert auf Sinnhaftigkeit, Transparenz und Nachhaltigkeit bei der Arbeit. Eine persönliche Entfaltung durch den Job ist ihr wichtiger als Karriere im klassischen Sinne – Glück geht vor Geld.

Flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Sabbaticals: Leistung und Lebensgenuss gehören für Generation Y untrennbar zusammen. Die «Egotaktiker» arbeiten intensiv, haushalten jedoch mit ihren Kräften – gegen Erschöpfung durch Arbeitsdruck und für ihre eigenen Bedürfnisse. Statt einen Chefposten zu übernehmen, ziehen sie es vor, mehr Zeit mit Freunden und Familie zu verbringen. Generation Y geht weniger Kompromisse ein als vorherige Generationen. Dadurch verändert sie gerade die Arbeitswelt. Arbeitgeber, die um qualifizierten Nachwuchs konkurrieren, müssen sich diesen Herausforderungen stellen. Die Generation-Y-Jahrgänge haben sämtliche Umbrüche und Krisen mitbekommen, die Verunsicherungen in ihnen auslösten. Dadurch sind sie es gewohnt, mit Ungewissheiten in der Lebensplanung zu leben, sich neuen Umgebungen anzupassen und möglichst viele Optionen offen zu halten – privat sowie beruflich. Generation Y ist dadurch die internationalste, örtlich flexibelste und vielsprachigste Generation, die jemals die Arbeitswelt betreten hat.

(Quelle: <https://www.gruenderszene.de/suche/lexikon/+generation>)

Gesamthaft wurden 313 Personen der Generation Y befragt. Die Mitglieder dieser Generation nutzen fast alle der abgefragten Touchpoints zu ähnlichen Anteilen, darunter zu 92 % das E-Banking und schon zu 65% das Mobile Banking. Die Generation Y ist die einzige der vier betrachteten Generationen, bei denen sich die Nutzung digitaler und analoger Touchpoints die Waage hält. Bei allen anderen Generationen überwiegen die analogen Touchpoints. Ähnlich wie bei der Generation X sind Online-Tools wie Hypothekar- und Vorsorgerechner für diese Generation besonders wichtig.

Die Generation Z



Die Generation Z umfasst die Geburtsjahrgänge 1997 – 2012. Die Bezeichnung Generation Z ist ein Schlagwort für die Nachfolgegeneration der Generation Y und meint die nach 1997 geborenen Jugendlichen. Die prägenden Charakteristika der Generation Z sind das hohe Wohlstandsniveau mit der zeitlich verstärkten Wahrnehmung von Unsicherheit aufgrund der Globalisierung. Es zählt der Leitgedanke «Anything goes» in ihrem Leben. Weiterhin gehören zur Generation Z ebenso eine Affinität zur Vergangenheit, ein pragmatischer Optimismus sowie eine sehr geringe Loyalität zum Arbeitgeber, sie distanzieren sich emotional von ihm. Generell handelt es sich um eine weniger materialistische Generation, die gegenüber Führungsaufgaben nicht sehr aufgeschlossen ist. Sie mögen es bequem nach einer festen Struktur von 9 Uhr bis 17 Uhr zu arbeiten.

Der Generation Z wird unterschiedliche Handlungsweisen nachgesagt. Dazu zählt, dass sie im Gegensatz zu ihren Vorgängergenerationen sehr leise agiert und sie kein grosses politisches Interesse aufweist. Dennoch handelt sie auf ihre Weise konsequent und möchte eine klare Trennung zwischen Beruf und Privatleben, sodass kein Work-Life-Blending entsteht. Work-Life-Blending ist die Bezeichnung für einen fließenden Übergang von Berufs- und Privatleben. Sie möchte sich eine gewisse Freiheit in ihrer Arbeitszeitgestaltung bewahren, aber strebt nicht nach Flexibilität. Ausserdem möchte sie sich in ihrem Beruf kreativ ausleben, begeistert Leistung bringen und nicht in einem Hamsterrad irgendwelchen Karrierezielen hinterher hetzen.

Die Z-Generation möchte im Gegensatz zur Y-Generation geregelte Arbeitszeiten, unbefristete Verträge und klar definierte Strukturen in ihrem Arbeitsumfeld. Auch bevorzugt die Generation Z einen kurzen und interaktiven Content, besonders auch im Zusammenhang mit Musik, zu welcher sie ein leidenschaftliches Verhältnis pflegt. Werbeanfälligkeit wird der Generation Z nicht nachgesagt, da sie dazu neigt, diese zu überspringen und Werbung nur als ansprechend empfindet, wenn sie interaktiv an ihr beteiligt ist und sich als «Teil der Kampagne» sieht.

(Quelle: <https://www.gruenderszene.de/suche/lexikon/+generation>)

Gesamthaft wurden 106 Personen der Generation Z befragt. Interessant ist dabei, dass diese Generation die analogen Touchpoints am häufigsten nutzt. Die Nutzung des Kontoauszugs per Post ist hier noch höher als bei den Babyboomer. Auch ist die Generation Z besonders interessiert an Bankevents. Ähnliches gilt für die Nutzung des Bankschalters. Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass in dieser Generation die Verwendung des E-Bankings im Vergleich zur Generation Y etwas abnimmt (von 92 auf 89%), die Nutzung des Mobile Bankings aber deutlich zunimmt (von 65 auf 72%). Mobile Banking wird von der Generation Z im Vergleich zu allen anderen Generationen klar am meisten genutzt. Gleiches gilt für die Nutzung Sozialer Medien im Kontext Bank.

3.3

Die betrachteten Customer Personas – Männer nutzen klar mehr und digitalere Touchpoints!

Um die befragten Bankkunden weiter zu charakterisieren und die Auswertung über die Nutzung der Touchpoints für den Leser greifbarer zu machen, wurden die Befragten in insgesamt vier Personas gegliedert. So ist ein gezieltes Marketing durch die Bank möglich. Dabei bietet sich als Differenzierungskriterium die Auswertung an, wie viele bankspezifische Touchpoints ein Kunde nutzt. Diese Information ist durch Banken im eigenen Kundenstamm in der Praxis analysierbar, der Kunde kann daher einer bestimmten Personagruppe zugeordnet werden.

Die «Wenig Touchpoints» Persona – Janine

Die «Wenig Touchpoints» Persona nutzt maximal zwei analoge Touchpoints und zwischen einem und vier digitalen Touchpoints. Sie ist tendenziell eher weiblich (53%) und wohnt eher ländlich (59%). Lediglich jede zweite Nutzerin nutzt den Touchpoint «Mobile Banking», fast alle nutzen jedoch E-Banking (95%). 526 Personen, also rund die Hälfte der Befragten, gehören zu dieser Gruppe.

Die «Analog» Persona – Sylvia

Die «Analog» Persona nutzt zwischen drei und fünf analoge Touchpoints und maximal vier digitale Touchpoints. Sie ist tendenziell eher weiblich (52%), wohnt eher ländlich (56%). Nur etwa 40% dieser Zielgruppe nutzen den Touchpoint Mobile Banking. Auch E-Banking wird in dieser Zielgruppe im Vergleich zu anderen Gruppen zwar schwächer, aber mit rund 80% immer noch sehr stark genutzt. 77% dieser Persona-Gruppe nutzt den Bankschalter, vor allem nach wie vor für den Bargeldbezug. 79% hatten im letzten Jahr Kontakt mit ihrem Bankberater. Besonders wichtig ist dieser Persona der Kontoauszug per Post (85%), 58% dieser Gruppe wünschen auch in Zukunft, ihre Kontoauszüge per Post zu erhalten. Es gibt in diesem Befragungssample insgesamt 216 «Sylvias».

Die «Digital» Persona – Michael

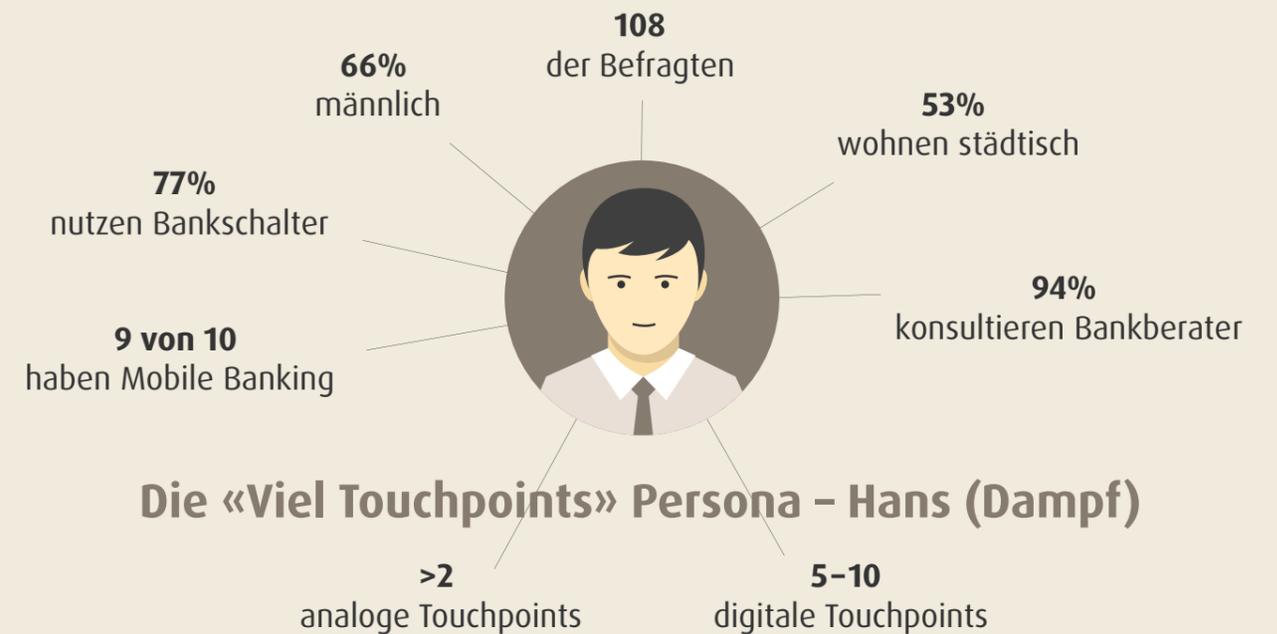
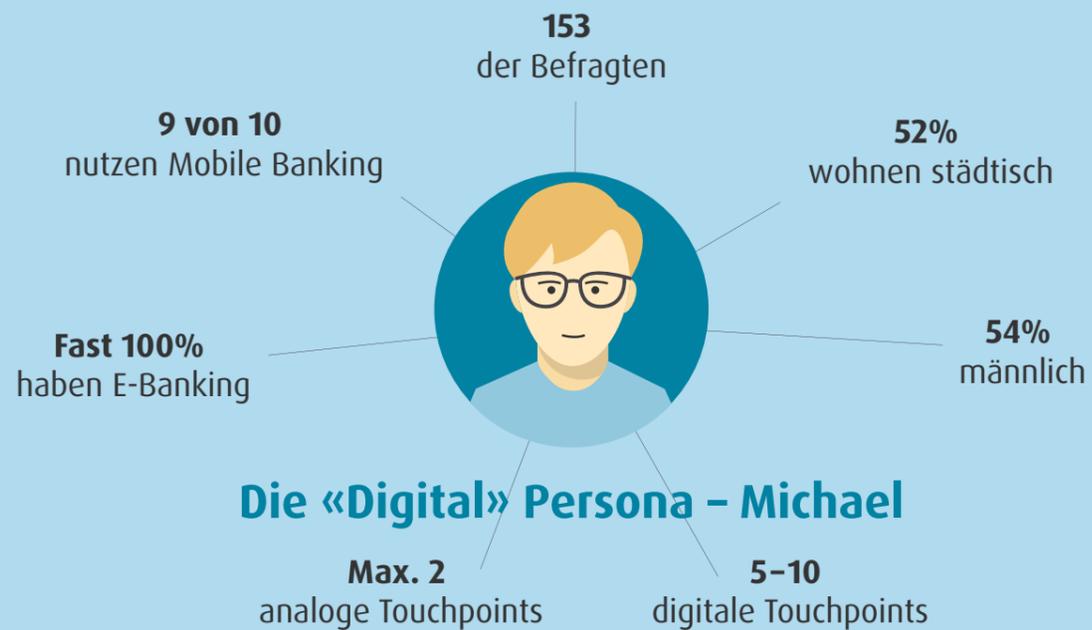
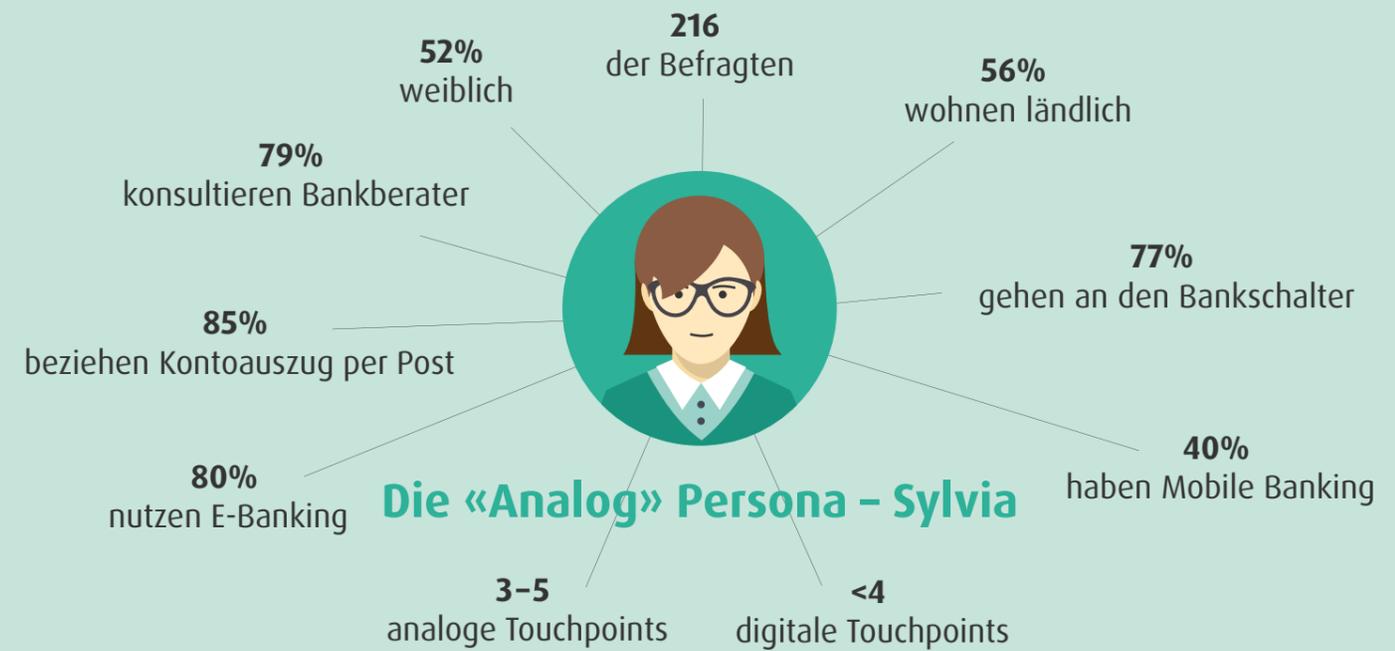
Die «Digital» Persona nutzt maximal zwei analoge Touchpoints und zwischen fünf und zehn digitale Touchpoints. Sie ist tendenziell eher männlich (54%) und wohnt eher städtisch (52%). Fast neun von zehn Nutzern nutzen Mobile Banking, nahezu alle Befragten dieser Gruppe (153 Personen) verwenden das E-Banking.

Die «Viel Touchpoints» Persona – Hans (Dampf)

Die «Viel Touchpoints» Persona nutzt mehr als zwei analoge Touchpoints und zwischen fünf und zehn digitale Touchpoints. Zwei Drittel dieser Personagruppe sind männlich (66%), 53% wohnen eher städtisch. Diese Persona ist mit im Durchschnitt 37,9 Jahren deutlich jünger als die anderen drei Personas (42 Jahre). Fast neun von zehn «Hans» nutzen Mobile Banking. Diese Persona ist gut über digitale wie analoge Werbung und Newsletter erreichbar, denn 64% dieser Gruppe erhalten ihren Kontoauszug per Post und etwas mehr als ein Drittel (34%) möchte das auch in Zukunft so haben. Aber «Hans» nutzt auch Online-Tools wie Hypothekar- oder Vorsorgerechner. Interessant ist, dass der Berater für diese Gruppe die mit Abstand wichtigste Rolle im Vergleich zu den anderen drei betrachteten Kundengruppen spielt (94%). Auch ist diese Persona fast ebenso häufig am Bankschalter zu finden, wie die «Analog» Persona Sylvia. Mit 108 befragten Personen umfasst das Befragungssample allerdings vergleichsweise wenige «Hans (Dampfs)».

Die betrachteten Customer Personas

N=1006



Die Touchpoint-Nutzung von Bankkunden in der Schweiz

4.1

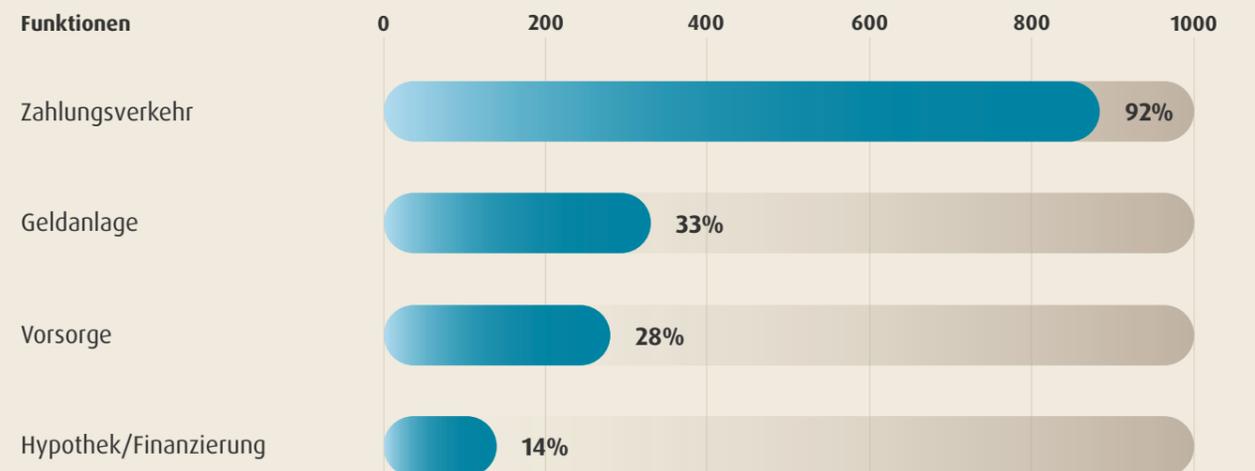
E-Banking ist Infrastruktur – doch bestimmte Funktionen fehlen noch

Jeder nutzt heute E-Banking. Jeder? Nun ja, fast jeder. Gesamthaft nutzen rund 92% der Befragten E-Banking. In der Gruppe der «digitalen Michaels» sogar 99%. Am Wenigsten nutzen die «analogen Sylvias» das E-Banking. Doch selbst in dieser Gruppe finden sich knapp 80% Nutzer. Und E-Banking wird überall genutzt: auf dem Land, in der Stadt, in den Randgebieten, also unabhängig vom Wohnort. Auch das Alter hat kaum einen Einfluss auf die E-Banking-Nutzung. E-Banking lässt sich also quasi als Basis-Infrastruktur der Bankkundenbeziehung bezeichnen. Das wird auch dadurch deutlich, dass die Befragten E-Banking primär für den Zahlungsverkehr einsetzen. Lediglich ein Drittel der Befragten nutzt das E-Banking zur Geldanlage (33%) oder um Altersvorsorge zu betreiben bzw. die zur Altersvorsorge angelegten Gelder zu verwalten (28%). Die Hypothek/Finanzierung spielt in diesem Zusammenhang eine eher untergeordnete Rolle, wie Abbildung 4 zeigt.

Abb. 4 E-Banking Nutzung – Zahlungsverkehr dominiert.

Fast alle Befragten nutzen E-Banking!*

N=921



*Mehrfachnennungen möglich

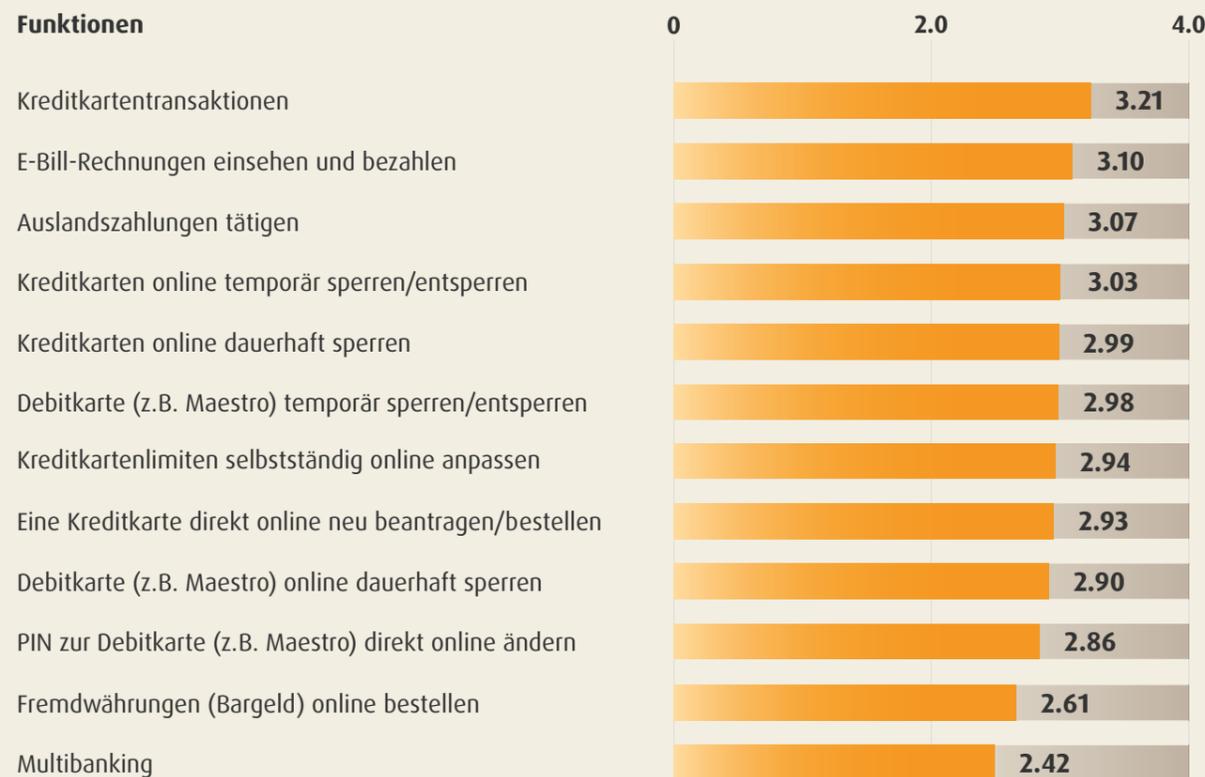
Interessant ist in diesem Zusammenhang, welche Funktionalitäten des E-Bankings die Schweizer nutzen und schätzen und welche Funktionalitäten die Banken anbieten. Den Bankkunden wurde folgende Frage gestellt:

«Unabhängig davon, ob Ihnen Ihre Bank die entsprechenden Services/Funktionalitäten anbietet: Bitte geben Sie an, welche Bedeutung folgende konkreten Services/Funktionalitäten innerhalb Ihres E-Banking-Accounts für Sie haben bzw. haben würden?»

Dabei wurden 24 Funktionalitäten durch die Befragten nach Wichtigkeit auf einer Skala von 0 (gar nicht wichtig) bis 4 (sehr wichtig) beurteilt.

Wichtigkeit der E-Banking-Funktionalitäten N=1006

Bewertung auf Skala 1-4



«Online einen Beratungstermin zu vereinbaren – sei es über die Webseite, das E-Banking oder via Mobile Banking – ist ein grosses Bedürfnis, das erst von wenigen Banken bedient wird. In anderen Branchen ist das bereits Standard. Bei meinem Physiotherapeuten kann ich auf meinem Arbeitsweg online einen Termin buchen. Wieso geht das bei meiner Bank nicht?»

Marco Bernasconi, Banking Community Manager, BSI



Abb. 5 E-Banking-Nutzung, Wichtigkeit der Funktionalitäten, Kreditkartenintegration dominiert.



Auch hier dominiert der Zahlungsverkehr. Das erstaunt eigentlich wenig, stellt dieser doch die häufigste Interaktion mit den Dienstleistungen einer Bank dar. Interessanterweise möchten die befragten Bankkunden vor allem ihre Kreditkartentransaktion und eBill-Rechnungen einsehen und auch bezahlen, Auslandszahlungen tätigen oder die Kredit- oder Debitkarte online temporär oder dauerhaft sperren bzw. verwalten.

Kunden erwarten eine vollständige Integration der Kreditkarte in das E-Banking. Das zeigt, dass es auch für den Kunden einen klaren Vorteil hat, wenn die Kreditkarte von der Hausbank herausgegeben wird.

UBS, Credit Suisse und neu auch die Kantonalbanken kommen diesem Bedürfnis nach. Wenn der Kunde die Kreditkarte allerdings bei einem Drittanbieter führt, kann bei diesem Anspruch schon von einem Multibanking (also der Zusammenführung unterschiedlicher Konti bei unterschiedlichen Anbietern) gesprochen werden. Logischerweise findet sich die Funktion Multibanking auch im Mittelfeld der Bewertungen. Als etwas weniger wichtig werden Funktionalitäten wie Börsenhandel, Robo Advisory sowie das Abschliessen, Verlängern oder Verwalten von Hypothekarkrediten angesehen.

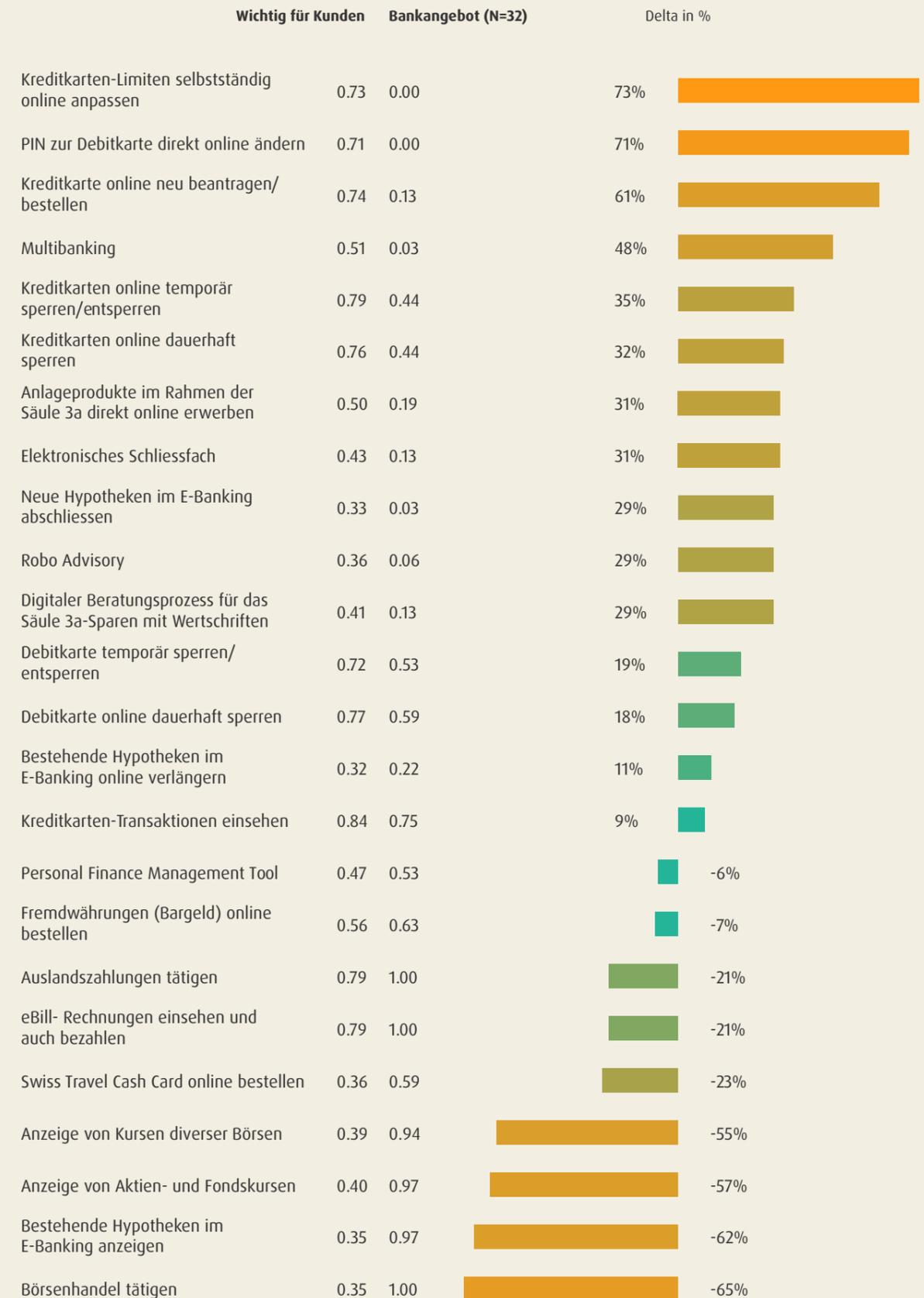
In einem weiteren Schritt wurden die vom Kunden als wichtig erachteten Funktionalitäten den von den Banken angebotenen Funktionalitäten im E-Banking gegenübergestellt (Abbildung 6). Wichtig ist dabei zu verstehen, dass eine Delta-Skala von +100 (Kunden wollen Funktionen, die die Banken nicht bieten) bis -100 (die Funktion wird prozentual von mehr Banken angeboten als von Kunden nachgefragt) genutzt wurde.

Abb. 6 Angebot der Banken versus Anforderungen der Kunden im E-Banking.



«Interessant ist das Bedürfnis und die Perspektive eines Zusammenspiels von unterschiedlichsten Touchpoints, welche doch ein enormes Potential für die Zukunft darstellt, z.B. interaktives E- und Mobile Banking, kombiniert mit Chatfunktionen, Bots und AI sowie einem zentral orchestrierten Customer Management.»

Dr. Simon Kauth, Chief Product Officer, Finnova



Das grösste Delta scheint ebenfalls in der Verwaltung der Kredit- und Debitkarten zu liegen. So bietet keine Bank an, dass Kunden ihre Kreditkartenlimiten online selbstständig anpassen können. Auch bieten wenige Banken die Möglichkeit, eine Kreditkarte aus dem E-Banking heraus neu zu beantragen. Spannend wird es bei der Funktionalität Multibanking: Erst eine Bank (ZKB) bietet die Anbindung weiterer Konti an. Es sehen aber vergleichsweise viele Kunden eine integrierte Übersicht über ihre Konti und Karten als einen Wertvorteil an. So ist davon auszugehen, dass hier ein Profilierungspotential am Markt besteht. Über alle Funktionalitäten hinweg kann festgestellt werden, dass bei der UBS das kundenorientierteste Angebot mit dem gesamthaft kleinsten Gap vorliegt.

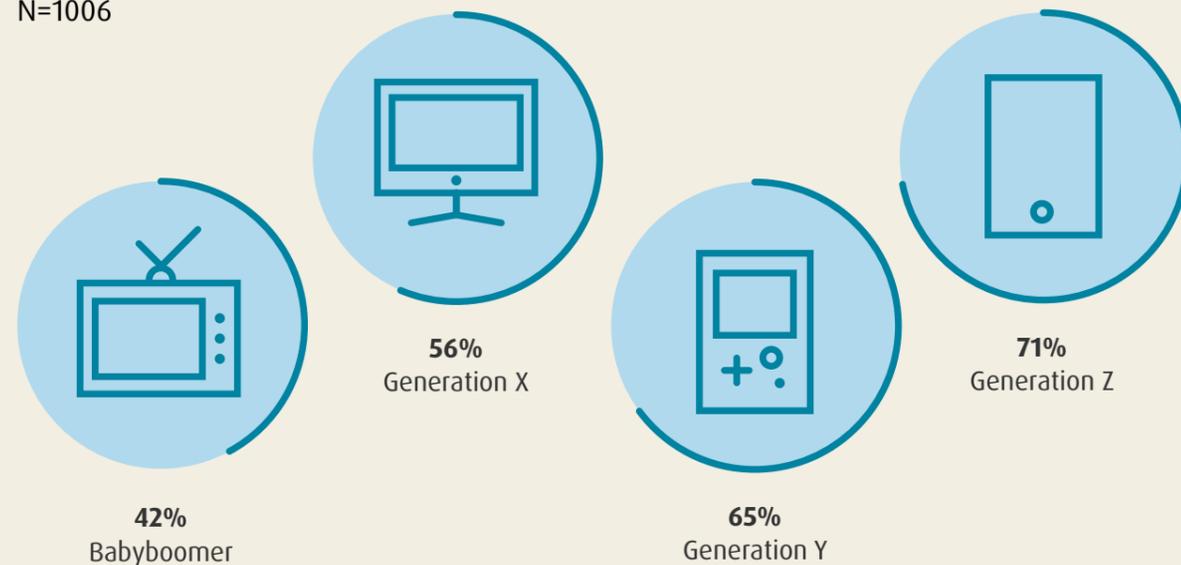
4.2

Menschen nutzen zunehmend Mobile Banking – doch was brauchen Kunden auf dem Smartphone?

Anders als beim E-Banking ist zu beobachten, dass das Mobile Banking noch nicht in der «Mitte der Gesellschaft» angekommen ist. Es gibt einen klaren Unterschied in der Nutzung des Mobile Bankings, der am besten anhand der betrachteten Generationen deutlich gemacht werden kann. Die genauen Nutzungszahlen zeigt die Abbildung 7.

Abb. 7 Nutzungszahlen des Mobile Bankings in den einzelnen Generationen.

Nutzungszahlen des Mobile Bankings in den einzelnen Generationen N=1006



Auffällig ist, dass die Nutzung des Mobile Bankings offenbar vom Alter der Befragten abhängt. Während bei den Babyboomer lediglich 42% Nutzer sind, steigt dieser Anteil auf 56% (Generation X) über 65% (Generation Y) bis hin zu 71% in der Generation Z.

421 Befragte nutzen das Mobile Banking nicht. Für die Nichtnutzung gaben knapp die Hälfte der Befragten an, Sicherheitsbedenken zu haben. Das ist besonders interessant, bietet doch das Smartphone als «persönlichstes Device» (Kreutzer 2016, S. 109)⁵ in der Regel wesentlich bessere Möglichkeiten einer Sicherung (bspw. durch biometrische Erkennung) als der Laptop oder Desktop-Computer.

Hier liegt für die Banken eine spezifische Kommunikationsaufgabe, die Prinzipien und den Nutzen eines dreidimensionalen Sicherheitsverfahrens besser zu vermitteln. Gerade das ist über das Mobile Banking leicht abzubilden. Der Kunde hat etwas (das Smartphone), er weiss etwas (seine Geheimzahl) und er ist etwas (nämlich biometrisch eindeutig zu identifizieren).

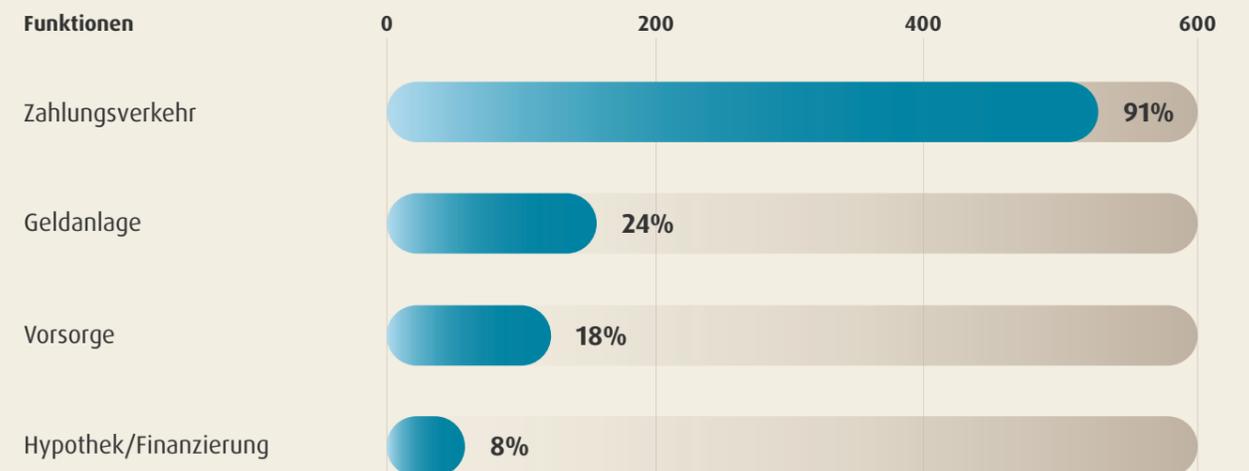
Das Mobile Banking wird auch noch stärker in Bezug auf den Zahlungsverkehr genutzt als das E-Banking. Hypothese ist, dass in diesem Zusammenhang gerade «unterwegs» Kontosaldo oder der Eingang von Zahlungen überprüft werden, bevor ein Kauf getätigt wird. Einzelheiten zeigt Abbildung 8.

⁵ Kreutzer, Ralf T. (2016), Online Marketing, Springer.

Abb. 8 Mobile Banking – starke Dominanz des Zahlungsverkehrs.

Mehr als 50% der Befragten nutzen Mobile Banking!*

N=585



*Mehrfachnennungen möglich

Abb. 9 Fotoscanning von Rechnungen.

Auch im Kontext des Mobile Bankings wurden die Bankkunden gebeten, 24 Funktionalitäten nach ihrer Wichtigkeit von 0 (gar nicht wichtig) bis 4 (sehr wichtig) zu beurteilen. Das Ergebnis, sortiert nach Durchschnittswerten, zeigt Abbildung 9.

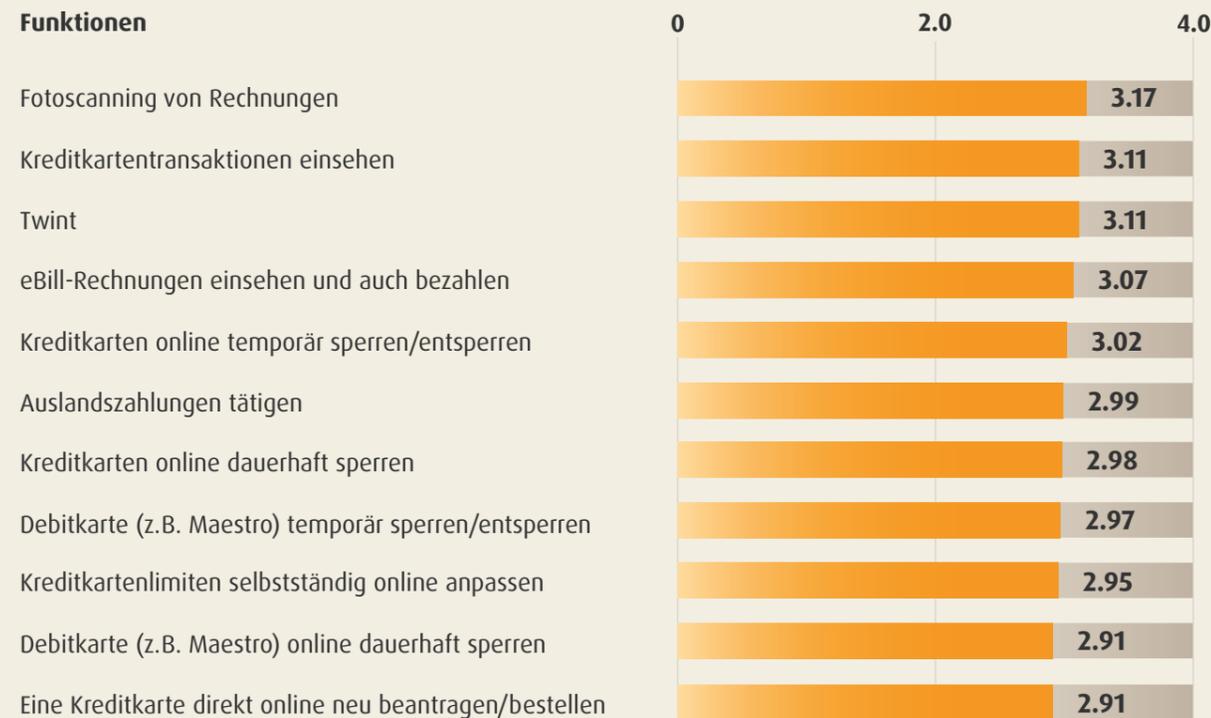
«Obwohl Banken ihren Kunden eine grosse Anzahl an Touchpoints anbieten, nutzen mehr als die Hälfte der Personen nur wenige davon. Zu den meist genutzten gehören handlungsauslösende, digitale wie auch physische Touchpoints. Dort sind Schwerpunkte zu setzen.»

Andreas Lang,
Leiter Marktbearbeitung und Dialog Marketing Solutions, Post CH



Wichtigkeit der Mobile-Banking-Funktionalitäten
N=1006

Bewertung auf Skala 1-4



In Ergänzung zu den schon aus der Untersuchung zum E-Banking als wichtig erkannten Funktionalitäten des Zahlungsverkehrs kommen hier zwei entscheidende Funktionen hinzu. Zum einen das Fotoscanning von Rechnungen. Diese Funktion wird von den Nutzern als am Wichtigsten eingeschätzt, liefert also einen hohen Mehrwert für die Kunden.

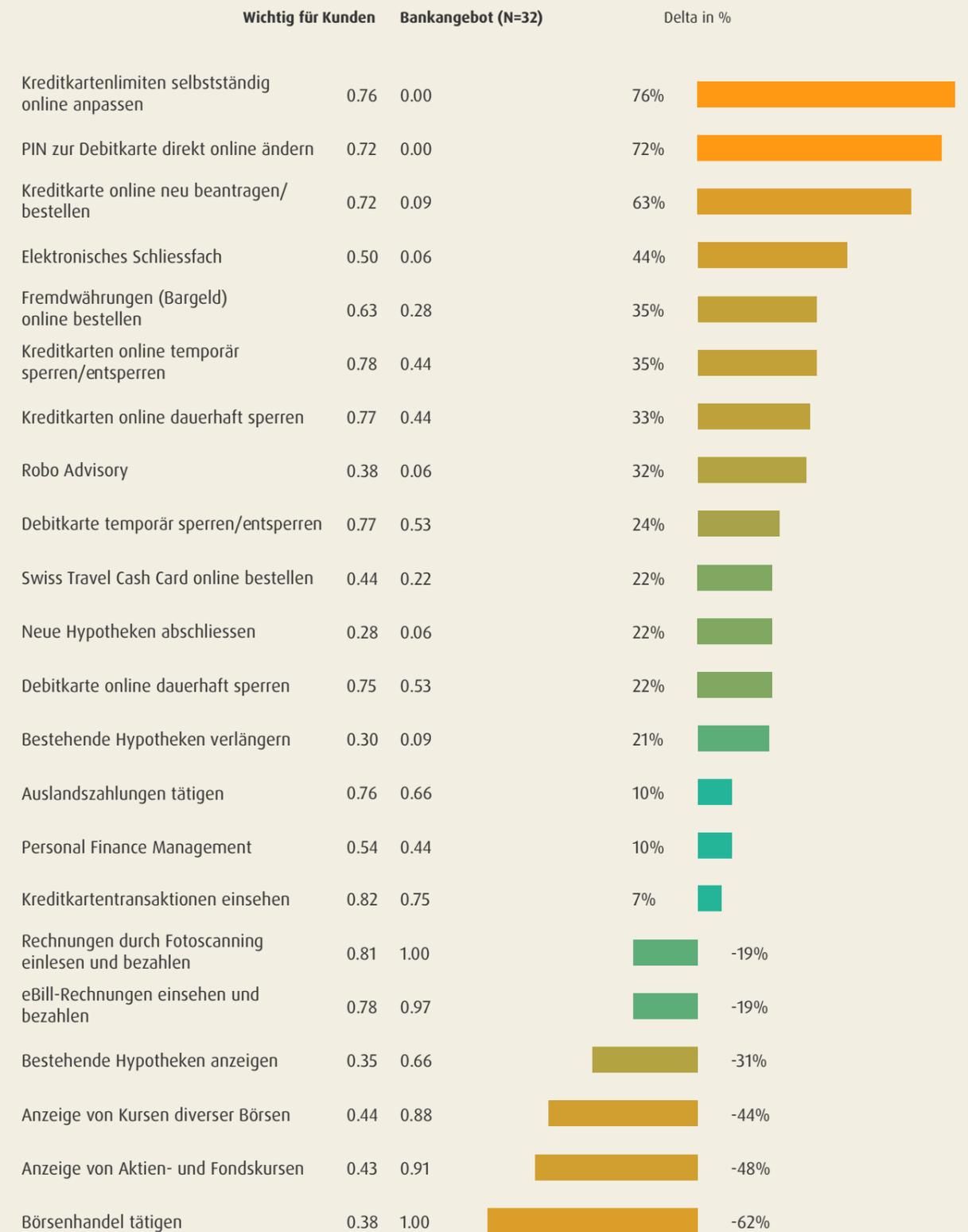
Das Fotoscanning kann folglich von den Banken als «Verkaufsargument» für die Nutzung von Mobile Banking genutzt werden.

Zum anderen wird die Integration von Twint (mit Fokus auf Peerpayment) als besonders wichtige Funktion gesehen. Es ist hier ebenfalls spannend, dass Kunden eine integrierte App wünschen und nicht eine Verteilung von Funktionalitäten auf mehrere Apps.

Auch in diesem Zusammenhang wurden die vom Kunden als wichtig erachteten Funktionalitäten den von den Banken angebotenen Funktionalitäten im Mobile Banking gegenübergestellt. Wichtig ist dabei zu verstehen, dass hier eine Delta-Skala von +100 (Kunden wollen Funktionen, die die Banken nicht bieten) bis -100 (die Funktion wird prozentual von mehr Banken angeboten als von Kunden nachgefragt) verwendet wurde. Dabei ergibt sich folgende Darstellung in Abbildung 10.

Auffällig ist, dass beispielsweise das elektronische Schliessfach mobil als wesentlich wichtiger empfunden wird als im E-Banking. Das leuchtet ein, denn es ist wertstiftend, die wichtigsten Dokumente wie Passwörter und Zugangscodes immer bei sich zu haben und via Mobiltelefon abrufen zu können. Analysiert man die Gaps speziell im Mobile Banking, fällt auf, dass die St. Galler Kantonalbank in diesem Feld offenbar besonders gut weiss, was ihre Kunden wollen und die gewünschten Funktionalitäten anbietet.

Abb. 10 Angebot der Banken versus Anforderungen der Kunden im Mobile Banking.



4.3

Der Bankschalter – immer noch ein wichtiger Touchpoint

Bei der Analyse der Nutzung des Bankschalters in dieser Befragung fällt auf, dass 78% aller Befragten in 2019 einen Bankschalter besucht haben. Lediglich 19% waren 2019 nicht und 3% der Befragten waren noch nie an einem Bankschalter und gaben an, alle Bankangelegenheiten online oder telefonisch erledigen zu können. Der Schalter wurde vor allem von den «analogen Sylvias» (77% der Personagruppe), aber auch von der «Viel Touchpoints» Persona Hans (zu 78%) genutzt. Interessant ist die Auswertung über die Anlässe, die 2019 zu einem Schalterbesuch geführt haben. Diese sind in Abbildung 11 dargestellt.

Dabei fällt auf, dass der Zahlungsverkehr nach wie vor einen grossen Anteil des Arbeitsvolumens in der Filiale darstellt. 46% aller Befragten gaben an, in der Filiale Bargeld zu beziehen oder einzuzahlen. Auch die Versorgung mit Fremdwährungen ist für 44% aller Bankkunden noch ein Thema, welches offenbar primär mit der Filiale und dem Bankschalter verknüpft ist. Und das obwohl heute mit der Bargeldversorgung über den Bankomaten und den bargeldlosen Zahlungsmethoden Karte und App doch erprobte Alternativen bereitstehen. Interessant ist zu beobachten, wie sich dieser Teil des Bankgeschäfts in den Monaten nach der COVID-19 Krise entwickeln wird.

Auch ist es spannend, die Veränderung durch den zunehmenden Umbau von Filialen zu Beratungsfilialen ohne Bargeldschalter zu beobachten. Heute schon besprechen durchschnittlich je 13% der Befragten Vorsorgethemen, Anlageprodukte oder ihre Hypothek am Schalter. Gesamthaft sind die Bankkunden mit der Bedienung am Bankschalter zufrieden. Auf der Schulnotenskala verteilen sie einen Wert knapp bei 5 – gut, wie unsere Befragung zeigt.

Abb. 11 Gründe für den Schalterbesuch.



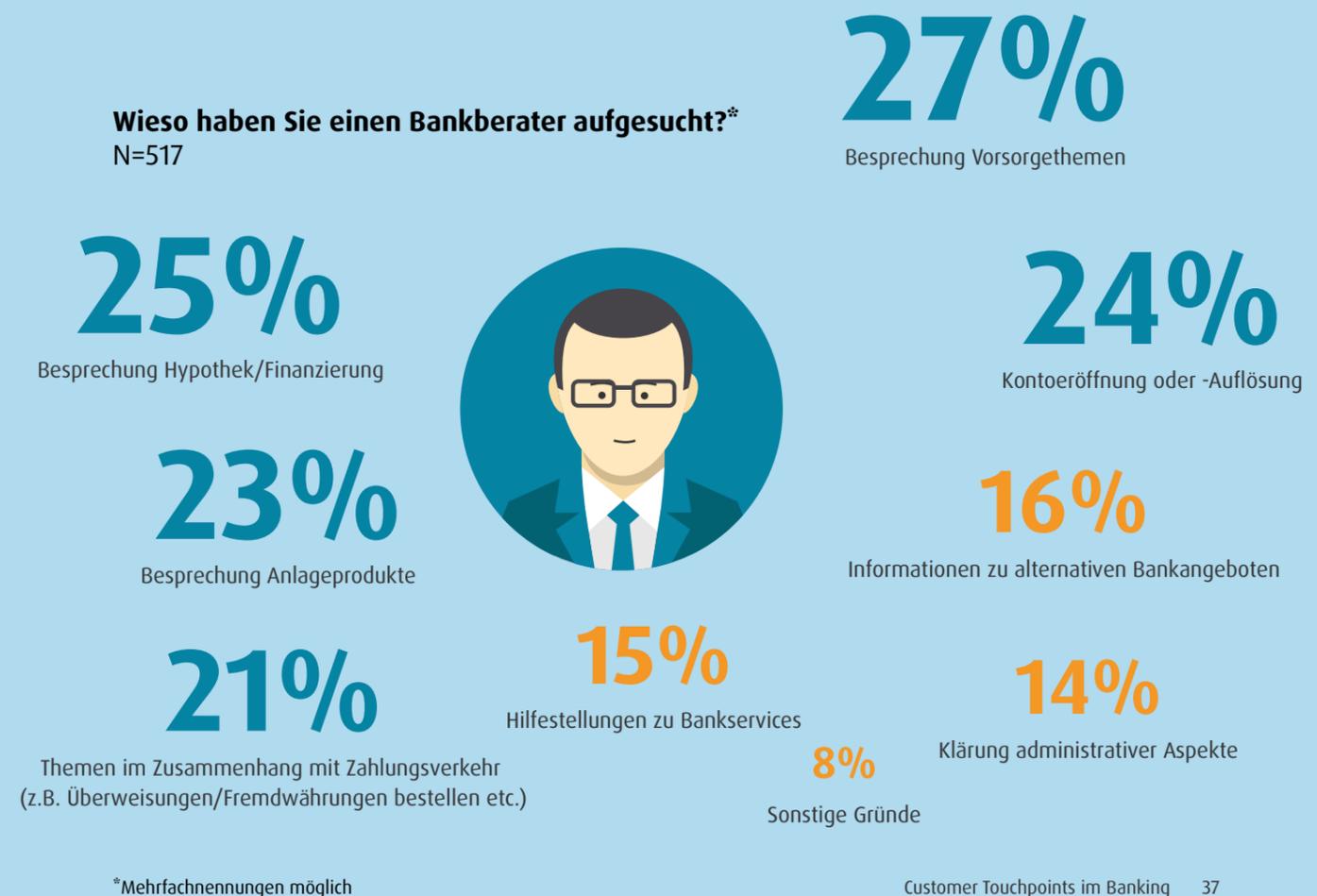
4.4

Der Bankberater – gerade für «Viel Touchpoints» Nutzer wichtig

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Betrachtung des Touchpoints «Bankberater». Dieser hat für eine der vier betrachteten Personas (die «Wenig Touchpoints» Persona Janine) eine niedrige, für die «Digital» Persona Michael eine mittlere Bedeutung und die «Analog» Persona Sylvia und den «Viel Touchpoints» Nutzer Hans Dampf eine hohe Bedeutung. Gesamthaft haben 78% der Befragten 2019 einen Bankberater aufgesucht.

Die Gründe eines Zusammentreffens mit dem Bankberater verteilen sich bei den Befragten verhältnismässig gleichmässig auf die verschiedenen Beratungsanlässe sowie auf Hilfestellungen zu Bankservices bzw. die Klärung administrativer Belange, wie Abbildung 12 zeigt.

Abb. 12 Beratungsgründe im schweizerischen Retailbanking.



Gerade die (Er-)klärung von administrativen Belangen ist für die «Analog» Persona Sylvia am wichtigsten, während der «Viel Touchpoints» Nutzer Hans Dampf deutlich häufiger nach Beratung im Hypothekar- (36% vs. 23% im Durchschnitt) oder Vorsorgebereich (34% vs. 24% im Durchschnitt) fragt. Diese Tätigkeiten werden durch den Bankberater offenbar gut bewältigt. Die Befragten, die ein Beratungserlebnis hatten, waren im Durchschnitt zufrieden und vergaben eine Schulnote von 4.9 – gut!

Interessant ist, dass die Kontaktinformationen des Beraters von fast der Hälfte der Befragten (48%) in der Filiale direkt eingeholt werden. Es lohnt sich offenbar für schweizer Retailbanken also auch, in der Filiale die Berater einzeln vorzustellen. 32% der Befragten erhielten die Kontaktinformationen über das E-Banking, Mobile Banking oder die Website der Bank. 6% der Befragten gaben an, die Kontaktdaten von Bekannten oder dem persönlichen Umfeld bekommen zu haben. Es handelt sich also um Empfehlungen. 5% erhielten die Information durch einen Brief der Bank oder einen physischen Kontoauszug. Interessant ist hier die Auswertung der «Analog» Persona Sylvia. Sie erhält die Kontaktinformationen primär (71%) via physischem Bankauszug.

Bei der Kommunikation legen die Kunden, die einen Kontakt mit dem Bankberater hatten, vor allem Wert auf die digitalen Touchpoints wie E-Mail und Funktionalitäten wie Terminvereinbarungen aus dem E-Banking oder Mobile Banking heraus, sowie die Anruhfunktion direkt beim Berater oder einen Rückrufbutton in beiden Systemen. Einzelheiten zeigt Abbildung 13.

Abb. 13 Gewünschte Kommunikationsfunktionen für den Kontakt zwischen Kunde und Berater.

Bewertung Funktionalitäten im Zusammenhang mit Kontaktierung Bankberater N=846



«Die Studie zeigt sehr deutlich: der Medienbruch wird überschätzt und die Digitalisierung ist differenziert zu betrachten. Viel wichtiger ist die Orchestrierung der relevanten Botschaften, an die richtigen Zielgruppen, über die richtigen Touchpoints.»

Daniel Schönmann,
Head Research & Communication, Dialog Marketing Solutions, Post CH



In diesem Zusammenhang ist es besonders interessant festzustellen, bei welchen Funktionalitäten ein besonderer Gap zwischen den Ansprüchen der Kunden und den Angeboten der Banken geht. Dies zeigt Abbildung 14.

Abb. 14 Angebot der Banken versus Anforderungen der Kunden in der Kommunikation zwischen Kunde und Berater.

Angebot der Banken versus Anforderungen der Kunden

	Wichtig für Kunden (N=32)	Bankangebot	Delta in %
Terminvereinbarung mit einem Kundenberater innerhalb E-Banking	0.66	0.13	54%
Callback-Funktion innerhalb E-Banking	0.58	0.19	39%
Terminvereinbarung mit einem Berater innerhalb Website	0.62	0.25	37%
Terminvereinbarung mit einem Kundenberater innerhalb Mobile Banking	0.50	0.13	37%
Kontaktmöglichkeit via Messenger (z.B. WhatsApp)	0.42	0.09	33%
Callback-Funktion innerhalb Mobile Banking	0.47	0.19	28%
Callback-Funktion innerhalb Website	0.53	0.31	21%
E-Mail-Kontaktmöglichkeit eines Beraters via E-Banking	0.73	0.97	-24%
E-Mail-Kontaktmöglichkeit eines Beraters via Website	0.65	0.94	-29%
Telefonische Kontaktmöglichkeit eines Beraters via E-Banking	0.59	0.97	-38%
E-Mail-Kontaktmöglichkeit eines Beraters via Mobile Banking	0.54	0.97	-43%
Telefonische Kontaktmöglichkeit eines Beraters via Website	0.56	1.00	-44%
Telefonische Kontaktmöglichkeit eines Beraters via Mobile Banking	0.46	1.00	-54%

Auch hier wurde eine Delta-Skala von +100 (Kunden wollen Funktionen, die die Banken nicht bieten) bis -100 (die Funktion wird prozentual von mehr Banken angeboten als von Kunden nachgefragt) verwendet. Interessant ist dabei, dass hier offenbar ein hohes Profilierungspotential vorliegt. Bereits fünf Banken bieten an, einen Termin online mit dem Berater aus dem E-Banking heraus zu vereinbaren. Hierbei handelt es sich um die BancaStato aus dem Tessin, die AKB, die GKB, die Valiant Bank und PostFinance. In dem Zusammenhang ist jedoch nach wie vor ein Gap zwischen den Kundenerwartungen und dem Angebot der Bank zu beobachten.

Auf der Rangliste der grössten Gaps folgen die Aktivierung einer Rückrufmöglichkeit (Callback-Funktion) innerhalb des E-Banking und die Online-Terminvereinbarung via Website, sowie die Online-Terminvereinbarung via Mobile Banking. Auch eine Kontaktmöglichkeit über WhatsApp wird vor allem von Mitgliedern der Generation Y und Z geschätzt. Hier ist abzuklären, inwiefern eine solche Kommunikation unter Compliance-Gesichtspunkten machbar ist. Gesamthaft lässt sich feststellen, dass in dieser Kategorie die UBS den kleinsten Gap zwischen dem Angebot an und den von Kunden nachgefragten Funktionalitäten aufweist.

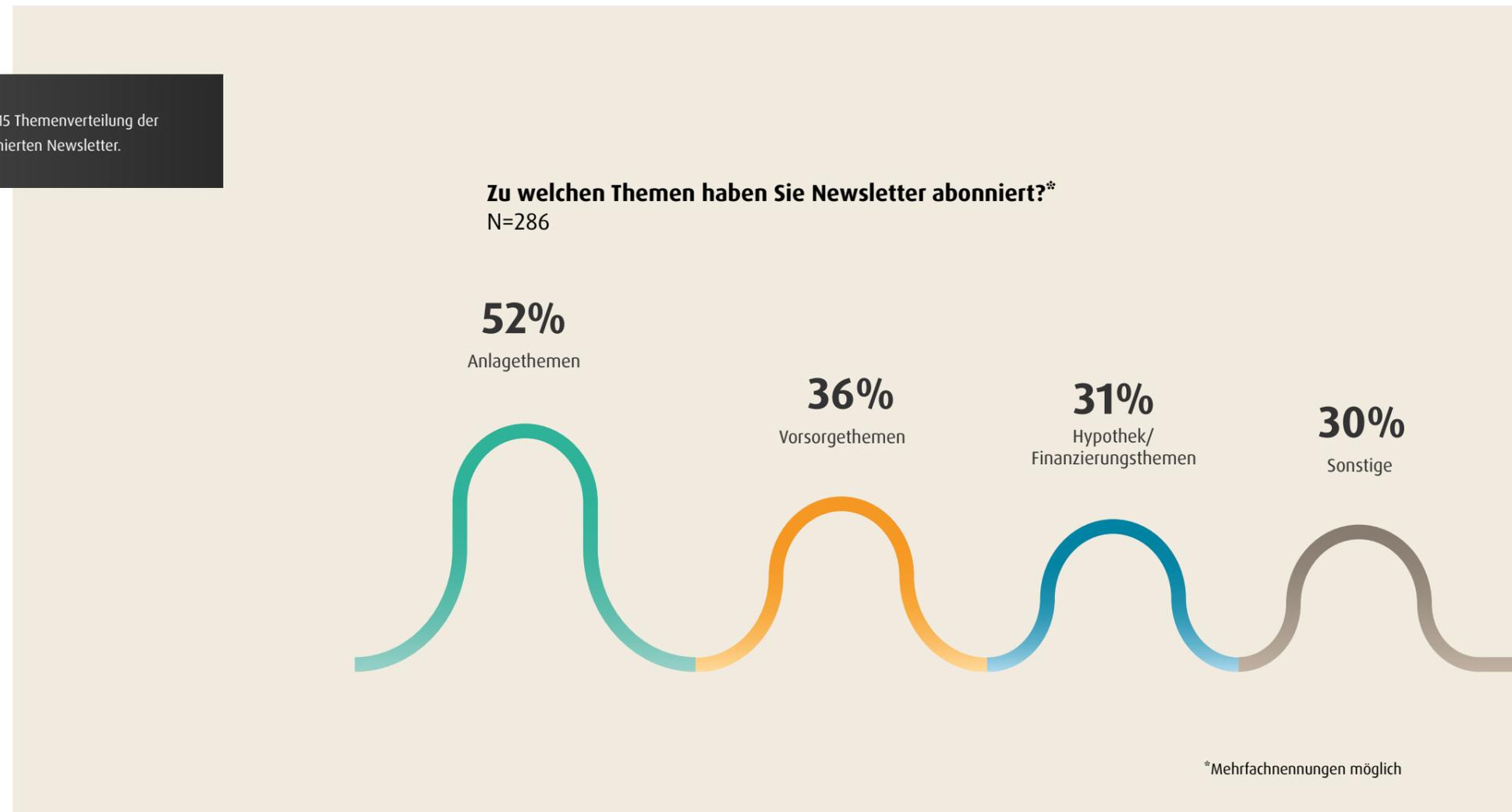
4.5

Welcher Content zieht wirklich? – über die Bedeutung von Bank-Newslettern

Etwas mehr als ein Viertel aller Teilnehmer an der Studie haben einen Bank-Newsletter abonniert. Die anderen sind weitestgehend nicht interessiert (59%), wollen ihr E-Mail-Konto nicht unnötig füllen (20%) oder haben keine Zeit (16%). Lediglich 11% gaben an, das Newsletter-Angebot ihrer Bank nicht zu kennen, insofern scheint hier kein Vermarktungsproblem der gebotenen Inhalte vorzuliegen.

Die meisten Teilnehmer, die einen Newsletter abonniert haben, bekommen diesen in unregelmässigen Abständen, halbjährlich oder jährlich. Lediglich eine Minderheit von einem Viertel der Abonnenten erhält einen Newsletter wöchentlich. Jedoch lesen die Empfänger die Newsletter regelmässig oder grösstenteils regelmässig (gesamthaft 60%), weitere 31% lesen ihn sporadisch. Etwas mehr als die Hälfte aller abonnierten Newsletter befassen sich mit Anlagethemen, rund ein Drittel mit Vorsorgethemen und etwa 30% der abonnierten Newsletter behandeln Finanzierungsthemen. Die genaue Verteilung zeigt Abbildung 15.

Abb. 15 Themenverteilung der abonnierten Newsletter.

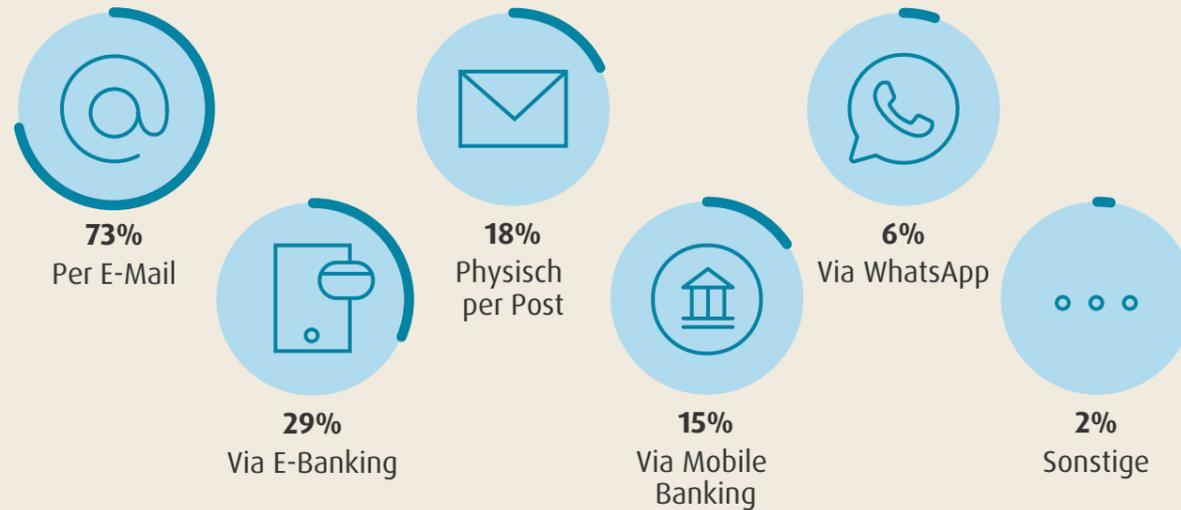


Bezüglich der thematischen Struktur sind sich die befragten Abonnenten nicht einig: Während 44% der Befragten hier Newsletter mit unterschiedlichen Themen bevorzugen, möchten 33% lieber themenspezifische Newsletter erhalten. 23% der Befragten sind diesbezüglich indifferent.

Die überwiegende Mehrheit von 73% der Newsletter-Abonnenten erwartet den Newsletter per E-Mail. Weitere 29% freuen sich, wenn der Newsletter per E-Banking verteilt wird. Diese Möglichkeit bieten jedoch lediglich fünf der analysierten Banken an. Dabei handelt es sich um die UBS, die Zürcher Kantonalbank, die Schwyzer Kantonalbank, die Baloise Bank SoBa und die Sparkasse Schwyz an. 19% hätten diese Informationen lieber physisch per Post.

Über welchen Kanal möchten Sie Newsletter erhalten?*

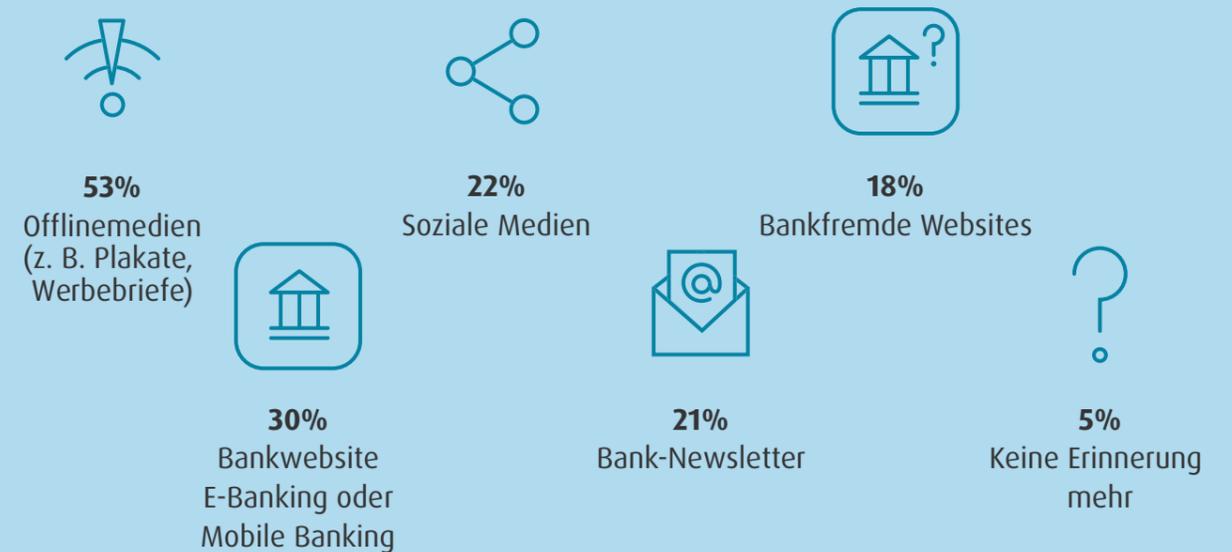
N=286



*Mehrfachnennungen möglich

Über welchen Kanal haben Sie Bankwerbung wahrgenommen?*

N=419



*Mehrfachnennungen möglich

4.6

Werbung wird überraschend stark wahrgenommen

Abb. 16 Über welchen Kanal möchten Sie Newsletter erhalten?

Generell wird Bankwerbung überraschend stark wahrgenommen. 42% der Befragten gaben an, in der letzten Zeit bewusst Bankwerbung erlebt zu haben. Das gilt vor allem für die Befragten der Babyboomer-Generation. Dabei überwogen Offline-Medien (z. B. TV- und Radio-Spots, Plakate, Werbebriefe), gefolgt von der Bankwebsite, dem E-Banking oder des Mobile Bankings, wie Abbildung 17 aufzeigt.

Interessant ist dabei, dass bei denen, die Werbung wahrnahmen, immerhin zu mehr als 20% Werbung auf den Sozialen Medien und zu 18% Bankwerbung auf bankfremden Websites (wie z.B. Newsseiten) auffiel. Das gilt vor allem für den «digitalen Michael» sowie die «Viel Touchpoints» Persona Hans.

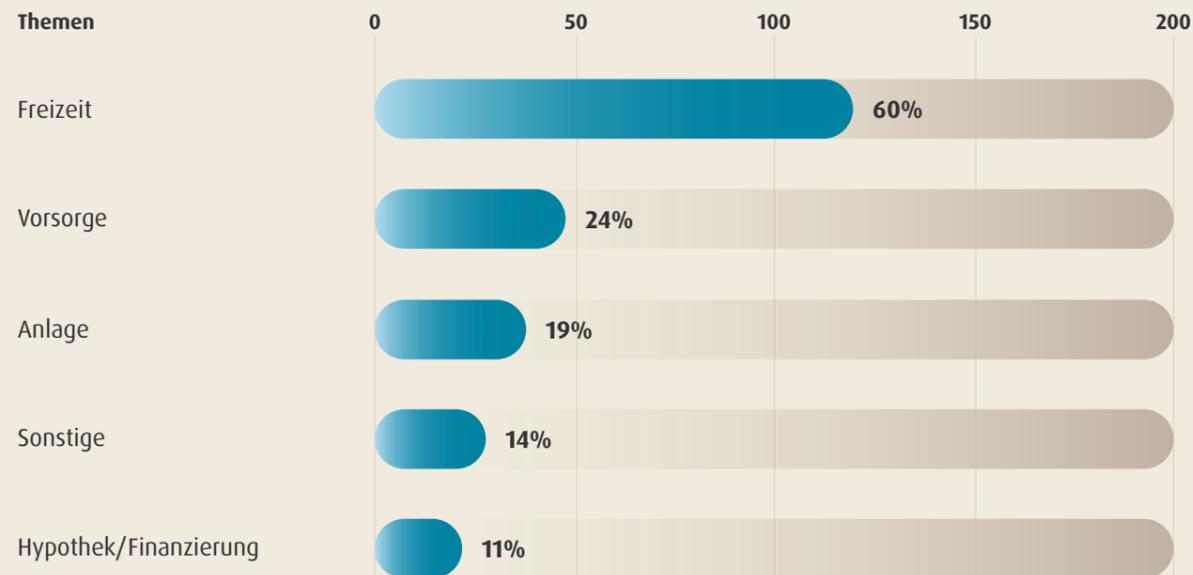
Abb. 17 Offline-Medien dominieren die Wahrnehmung von Bankwerbung.



«Ein Drittel der Befragten nutzt Online-Rechner für die Planung ihrer Finanzen. Wenn die Ergebnisse von den Kunden geteilt werden, sind das perfekte Trigger für individualisierte, automatisierte Customer Journeys. Diese Informationen können geschickt im Lead Management, bzw. für Cross- und Upselling genutzt werden.»

René Konrad, Banking Community Manager, BSI

Etwa ein Drittel der befragten Kunden (N=310) haben an Bankveranstaltungen teilgenommen*



*Mehrfachnennungen möglich

Über welche Kanäle würden Sie gerne Eventinformationen von Ihrer Bank erhalten?*

N=1006



*Mehrfachnennungen möglich

4.7

Freizeitthemen dominieren Bankevents in der Kundenwahrnehmung

Abb. 18 Freizeitthemen dominieren Bankevents.

Ein Drittel der Befragten hat Erfahrungen mit einem Bankevent gemacht. Dabei zeigt sich, dass die Befragten der Generation Y Bankevents wesentlich weniger schätzen, als die Befragten aller anderen Generationen. Inhaltlich dominieren ganz klar die (bankfremden) Freizeitthemen. Sie machen fast zwei Drittel aller Erfahrungen aus. Etwa ein Viertel der Eventbesucher besuchten ein Vorsorgeevent, 19% informierten sich zu Anlagethemen. Lediglich 11% der befragten Eventbesucher informierten sich in dieser Form über Finanzierungsthemen bzw. eine Hypothek. Die genaue Verteilung zeigt Abbildung 18.

Deutlich ist das Bild auch, werden die Kunden nach dem präferierten Touchpoint für eine Einladung zu einem Event gefragt. Hier dominieren die E-Mail-Benachrichtigung und die schriftliche Einladung per physischem Postversand, vor allem bei der «Analog» Persona Sylvia. 20% der Befragten präferiert eine Einladung per E-Banking und möchte Eventinformationen gerne dem Newsletter entnehmen. Immerhin 10% der befragten Bankkunden gaben an, eine Einladung als Nachricht auf dem Smartphone zu präferieren. Die vollständige Bewertung aller Optionen zeigt Abbildung 19.

4.8

Ein Drittel der Kundschaft hat Erfahrungen mit Online-Tools wie dem Hypothekarrechner

Abb. 19 Gewünschte Touchpoints für die Einladung zu Events.

Immerhin knapp ein Drittel der Befragten (32%) hat schon einmal Online-Tools wie den Hypothekarrechner genutzt. Das gilt vor allem für Befragte aus den Generationen X und Y. Das zeigt, dass Kunden auch gerade in der Planung ihrer Finanzen immer digitaler werden. Dabei dominieren Rechner rund um Finanzierungen und Hypotheken das Erfahrungsspektrum, gefolgt von (in ähnlichen Anteilen) Rechnern zu den Themen Steuern, Vorsorge und Anlegen. Die genaue Verteilung ist Abbildung 20 zu entnehmen.

Zu welchen Bereichen haben Sie online Rechner/Tools in Anspruch genommen?*
N=321

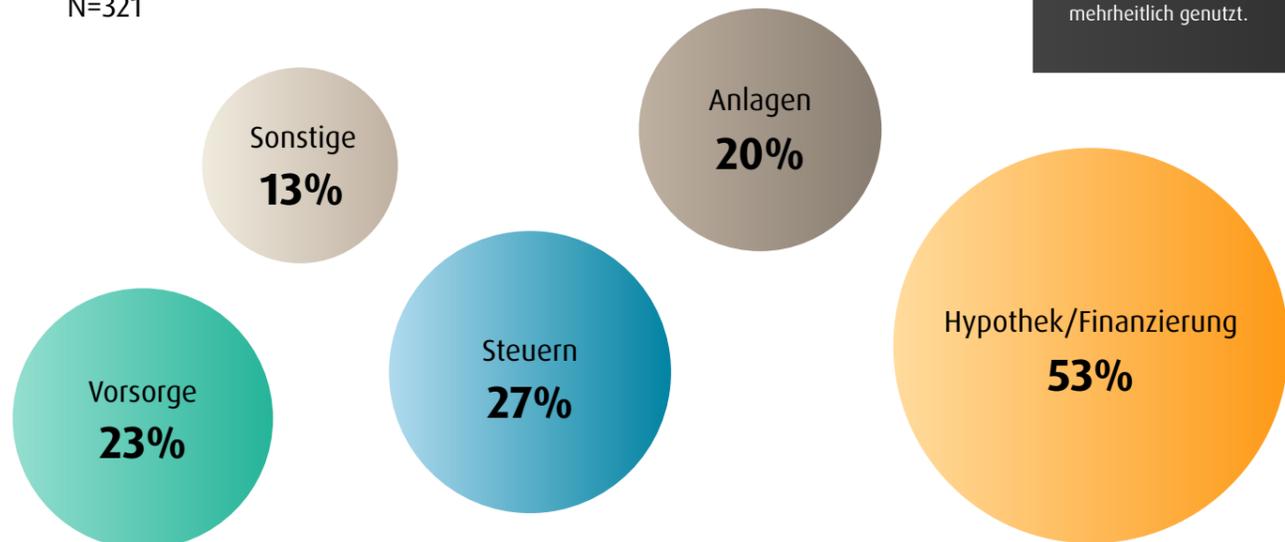


Abb. 20 Hypothekarrechner werden mehrheitlich genutzt.

*Mehrfachnennungen möglich

Spannend ist es, die gebotenen Funktionalitäten der Banken und die Ansprüche der Kunden an solche Funktionen gegenüberzustellen. Wichtig ist auch hier zu erinnern, dass eine Delta-Skala von +100 (Kunden wollen Funktionen, die die Banken nicht bieten) bis -100 (die Funktion wird prozentual von mehr Banken angeboten als von Kunden nachgefragt) verwendet wurde.

Wichtigstes Beurteilungs-Kriterium ist aus Sicht der Kunden, dass die Ergebnisse einer solchen Berechnung auch sauber ausgedruckt werden können. Das bieten auch fast alle der analysierten Banken an.

Gleichzeitig legt etwa die Hälfte der Kunden Wert darauf, die Berechnungen eines Online-Rechners mit anderen teilen zu können. Diese Funktion bietet jedoch keine der beobachteten Banken an.

Abb. 21 Diskrepanzen zwischen den von Kunden präferierten und den von Banken angebotenen Funktionen bei Online-Rechnern.

	Wichtig für Kunden (N=32)	Bankangebot	Delta in %
Ergebnis kann mit anderen Personen/sich selbst geteilt werden	0.50	0.00	50%
Ergebnis kann mittels expliziter Funktion ausgedruckt werden	0.69	0.84	-16%
Ergebnis kann an einen Berater übermittelt werden (z.B. zur Angebotserstellung)	0.48	0.78	-30%

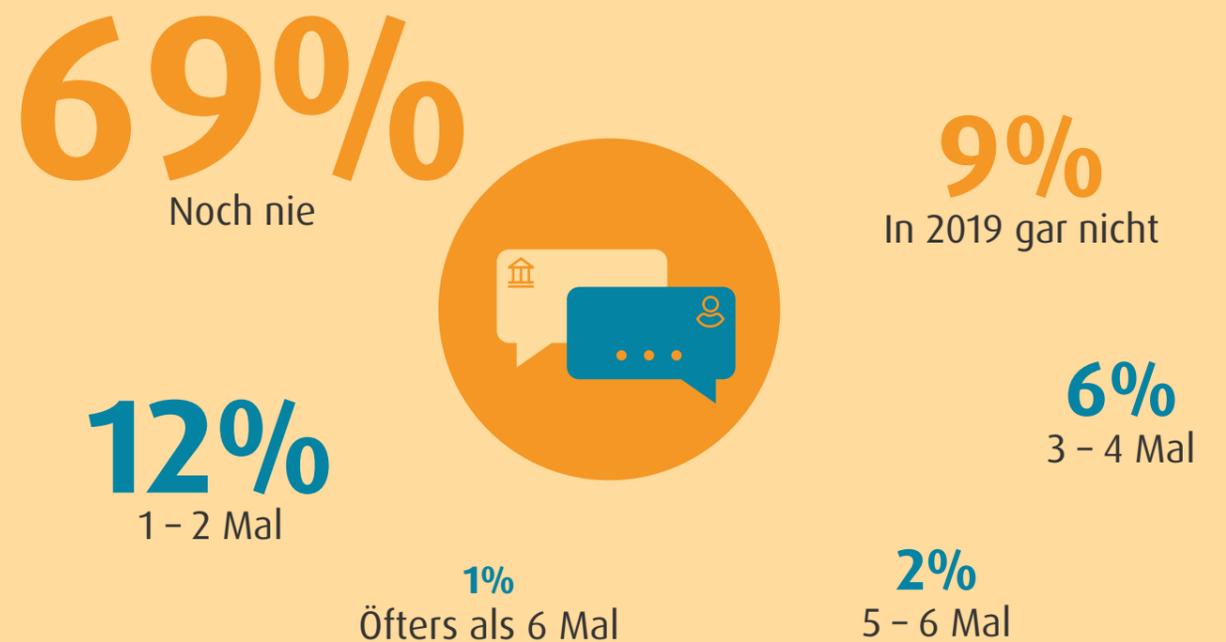
4.9

Chat spielt nach wie vor eine untergeordnete Rolle – ausser bei den ganz Jungen

Nach wie vor nutzen sehr wenige Bankkunden in der Schweiz die Chatfunktionen. Eine überwiegende Mehrheit von knapp 70% hat noch nie und weitere 9% haben in 2019 nicht mit ihrer Bank geschattet. Lediglich 1% der Kunden hat mehr als sechs Mal mit der Bank geschattet, 12% ein bis zwei Mal. Insgesamt hat nur ein Fünftel der Befragten überhaupt schon einmal mit einer Bank per Chat kommuniziert.

Abb. 22 Nutzungshäufigkeit der Chatfunktionen von Banken.

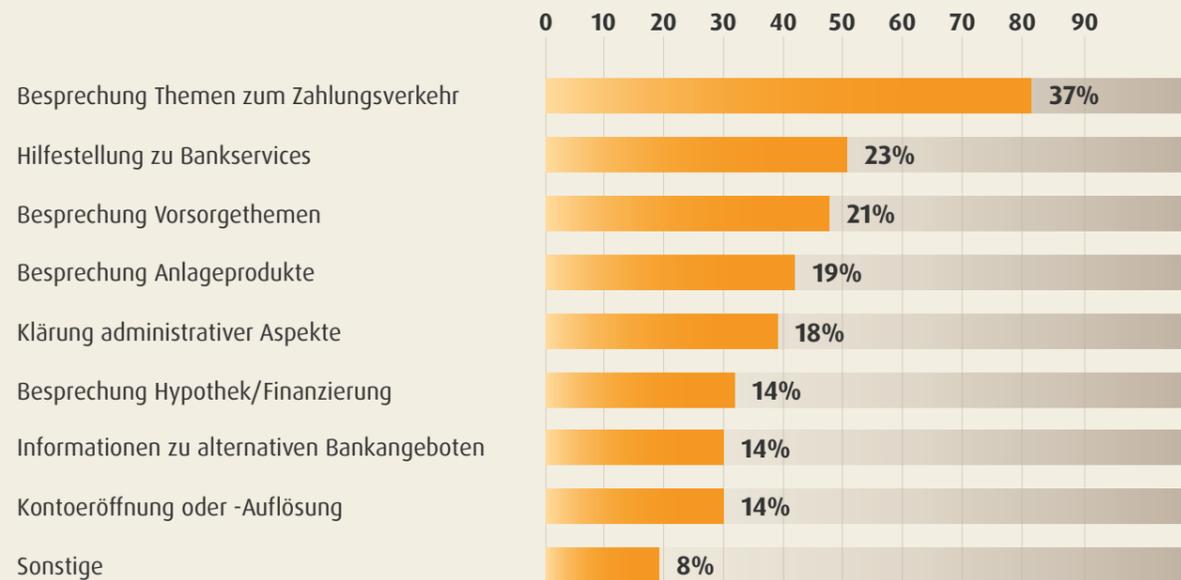
Wie oft haben Sie 2019 mit Ihrer Bank geschattet?
N=1006



Grundsätzlich gilt hier ähnlich wie beim Mobile Banking: je jünger desto Chat. Knapp 30% der befragten Generation Z Kunden nutzen den Chat. In diesem Zusammenhang dominieren Serviceanfragen zum Zahlungsverkehr oder es wird eine Hilfestellung zu Bankservices gesucht. Besprechungen zu Vorsorgethemen oder Anlegethemen nahmen je etwa 20% der Chats ein, ähnlich wie beispielsweise auch die Klärung administrativer Belange. Besprechungen bezüglich Hypothekarkrediten, alternativen Bankangeboten oder zur Kontoeröffnung nehmen dabei eine untergeordnete Rolle ein. Die Details dazu zeigt Abbildung 23.

Zu welchen Themen haben Sie mit Ihrer Bank gechattet?*

N=222



*Mehrfachnennungen möglich

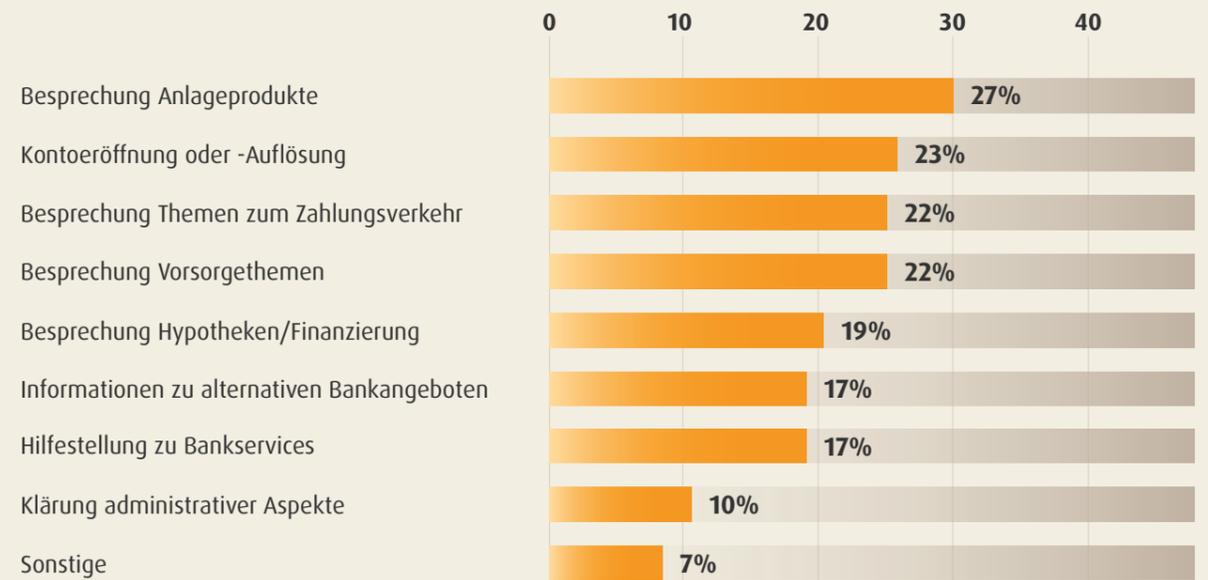
4.10

Video-Beratung – noch ein echtes Nischenthema

Video-Beratung ist ein echtes Nischenthema im schweizerischen Retailbanking. Weniger als 10% der befragten Kunden haben mit ihrer Bank schon einmal ein Video-Telefonat geführt. Angeboten wird dies vor allem von PostFinance und der Valiant Bank. Dabei stehen Besprechungen zu Anlageprodukten und die Videoidentifikation im Rahmen einer Online-Kontoeröffnung im Vordergrund.

Zu welchen Themen haben Sie per Videochat kommuniziert?*

N=111



*Mehrfachnennungen möglich

Grundsätzlich sind die Bankkunden lediglich zufrieden mit der Kommunikation per Video und vergeben die Schulnote 4, dabei spielt es keine Rolle, ob nun via Mobile Banking, via Website oder via E-Banking ein Videochat zustande gekommen ist.

Abb. 24 Themen im Videochat bei Banken.

Abb. 23 Themen im Chat bei Banken.

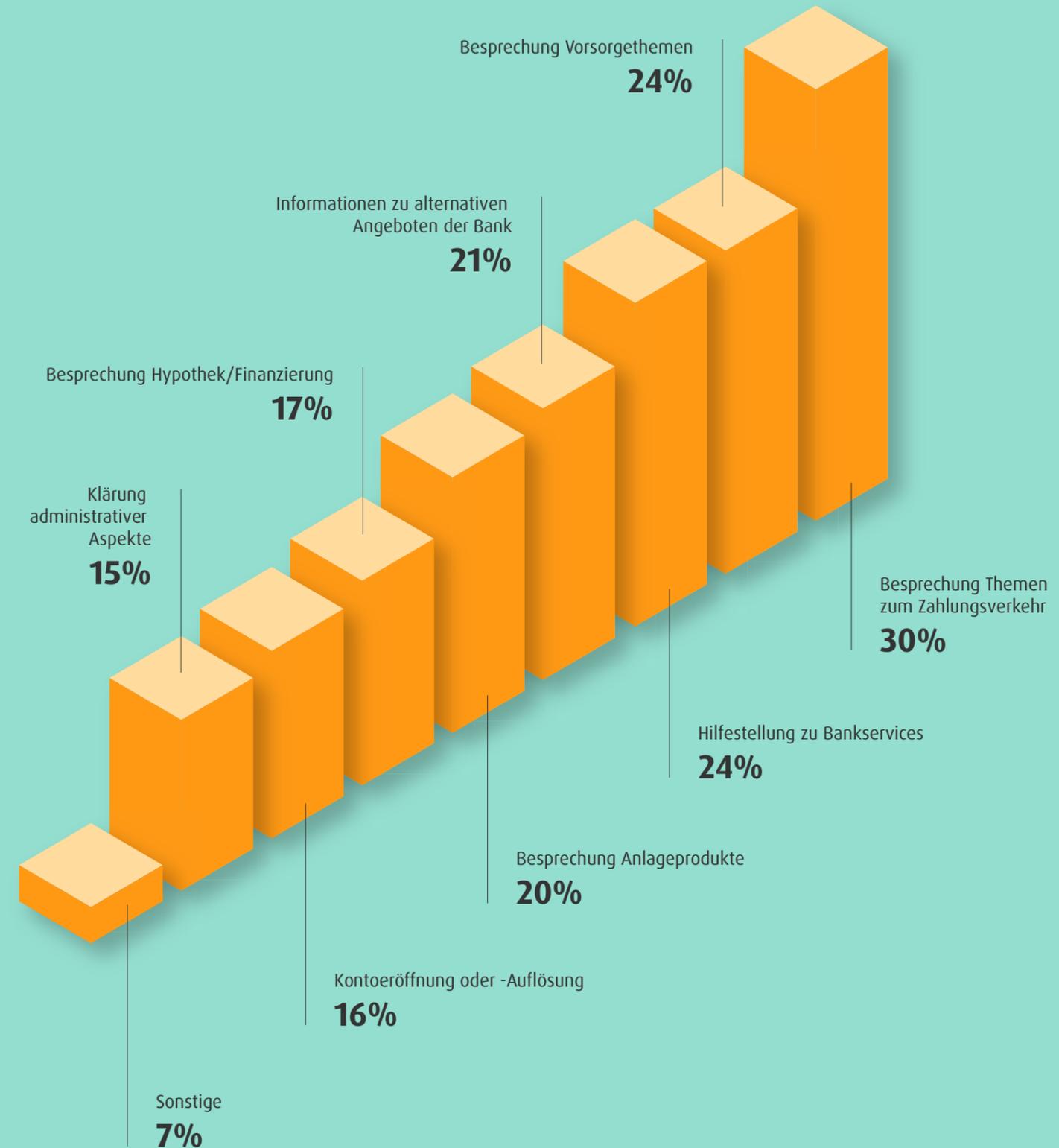
Co-Browsing – öfter als man denkt

Schon fast ein Drittel aller befragten Bankkunden haben schon mal eine Co-Browsing-Erfahrung gemacht. Etwa die Hälfte aller analysierten Banken bietet diesen Touchpoint an. Dabei übernimmt ein Bankmitarbeiter aus einem Telefongespräch heraus per Remote die Steuerung der Kundenapplikation, meist im E-Banking oder auf der Website der Bank. Es stehen vor allem erklärungsbedürftige Problemlösungen im Zentrum eines Co-Browings. Manchmal ist es eben einfacher, dem Kunden am eigenen System etwas zu zeigen, als nur fernmündlich zu erklären. Dabei ist die Nutzung einer solchen Hilfestellung eher unabhängig vom Alter, wie unsere Auswertung nach Generationen zeigt.

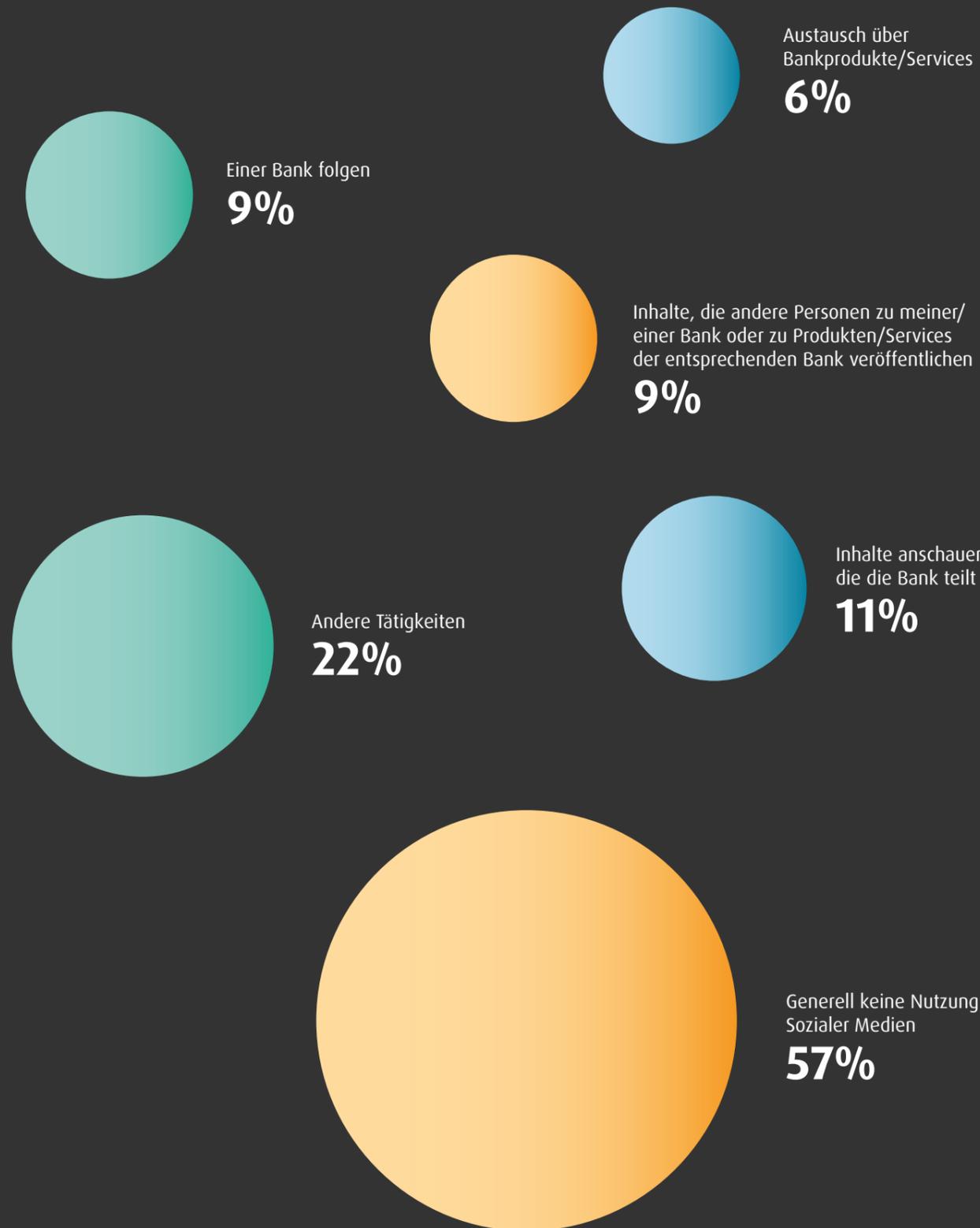
Auch kann dem Kunden so aufgezeigt werden, wo er Informationen zu bestimmten Bankthemen findet, für die er sich jetzt gerade interessiert, die er aber auf der Website des Unternehmens nicht findet. Das gilt vor allem für die Gruppe der «Viel Touchpoints» Persona Hans. Ähnlich wie bei den meisten bisher untersuchten Touchpoints steht der Zahlungsverkehr deutlich mehr im Fokus als andere Themen. Neben den Vorsorgethemen zeigt sich hier aber, dass es sich bei Co-Browsing um einen typischen Service-Touchpoint handelt. Hilfestellungen zu Bankservices nehmen fast ein Viertel aller Co-Browsing Erfahrungen ein, wie Abbildung 25 zeigt.

Kunden sind in der Regel zufrieden mit diesen Dienstleistungen, haben jedoch offenbar sehr unterschiedliche Erlebnisse mit dem Co-Browsing gemacht. So vergeben mehr als 20% die Schulnote 6, 37% die Schulnote 5 und 26% die Schulnote 4.

Abb. 25 Anfragen, die im Co-Browsing gelöst wurden.



Wie nutzen Sie Social Media im Zusammenhang mit Banken?*
N=808



4.12

Social Media – im Banking eher kein Thema

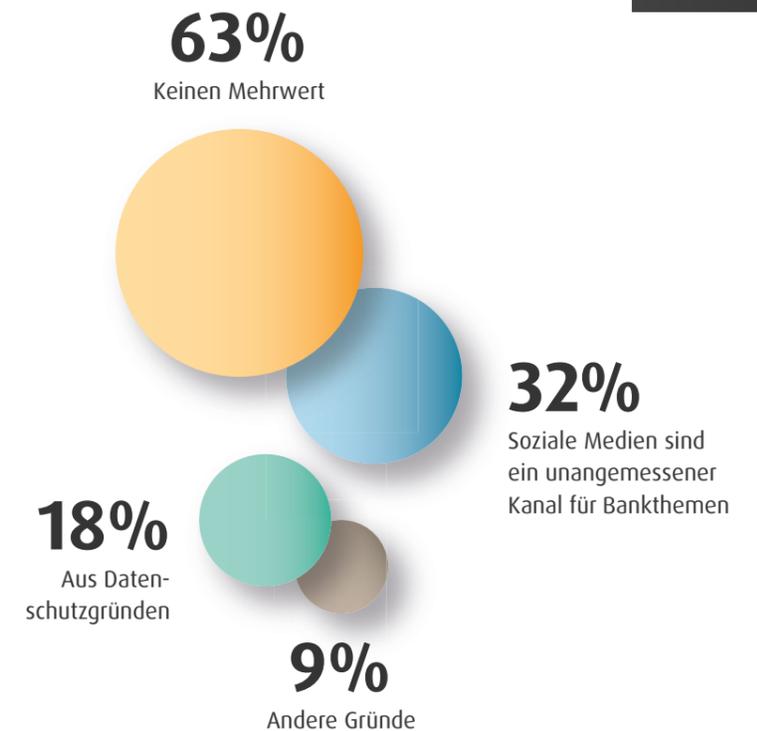
Abb. 26 Nutzung von Social Media im Zusammenhang mit Banken.

80% der befragten Bankkunden nutzen Soziale Medien. Dabei konzentriert sich die Nutzung auf die eher «privaten» Touchpoints Facebook, YouTube und (in der Generation Z) Instagram. Die untersuchten Touchpoints Xing, Twitter, LinkedIn, Snapchat und TikTok spielen hier aus der Sicht der Kunden keine Rolle. Das ist insofern spannend, als dass 94% der analysierten Banken auf Facebook eine Seite betreiben, 84% auf LinkedIn und 81% auf YouTube mit einer Markenpräsenz vertreten sind.

Auch nutzen die Befragten zwar die Sozialen Medien privat, aber nicht im Zusammenhang mit Banken (57%). Lediglich 11% schauen Inhalte einer Bank an oder folgen ihr (9%). Nur 6% tauschen sich über Bankprodukte und Services aus.

Warum nutzen Sie keine Soziale Medien im Zusammenhang mit Bankthemen? N=457

Abb. 27 Gründe für die Nichtnutzung Sozialer Medien.



Die überwiegende Mehrheit derer, die generell keine Sozialen Medien im Zusammenhang mit Bankingthemen nutzen, sehen keinen Mehrwert in dieser Kommunikationsart. Etwa ein Drittel dieser Gruppe bezeichnen Soziale Medien sogar als einen «unangemessenen» Kanal für Bankthemen.

Befragt man die Nutzer der Sozialen Medien, die vor allem aus den Generationen Y und Z stammen, so stehen vor allem Service-Themen und Angebote im Vordergrund der Nutzenerwägungen der Kunden.

Abb. 28 Anlässe etwaiger Kontaktaufnahme über Soziale Medien.

In welchen Situationen können Sie sich vorstellen aktiv über Social Media mit Ihrer Bank in Verbindung zu treten?*

N=351



4.13

Bedeutung von Post-Korrespondenz – nicht nur für die «analoge Sylvia» unverzichtbar

Postalische Korrespondenz ist für die befragten Bankkunden weiterhin sehr präsent. Lediglich 20% der Befragten hat 2019 keine Unterlagen ihrer Bank mit der Post bekommen. Knapp die Hälfte (46%) der Kunden erhält die Kontoauszüge per Post. Weitere 32% der postalischen Nachrichten an den Kunden enthalten Werbung.

Hier ist besonders interessant, dass sich Kunden gut an Print-Werbung erinnern, was auf eine hohe Kontaktqualität hinweist.

Weitere verschickte Dokumente enthalten Informationen genereller Natur, wie angepasste Öffnungszeiten über die Feiertage, Veränderung von Konditionen oder Ansprechpartnern (30%). Auch das gesamte Vertragswesen, das vom Kunden Unterschriften erfordert (25%), sowie Offerten (14%) werden schriftlich abgewickelt.

Vergleichsweise viele Dokumente im Postversand!*

N=1006

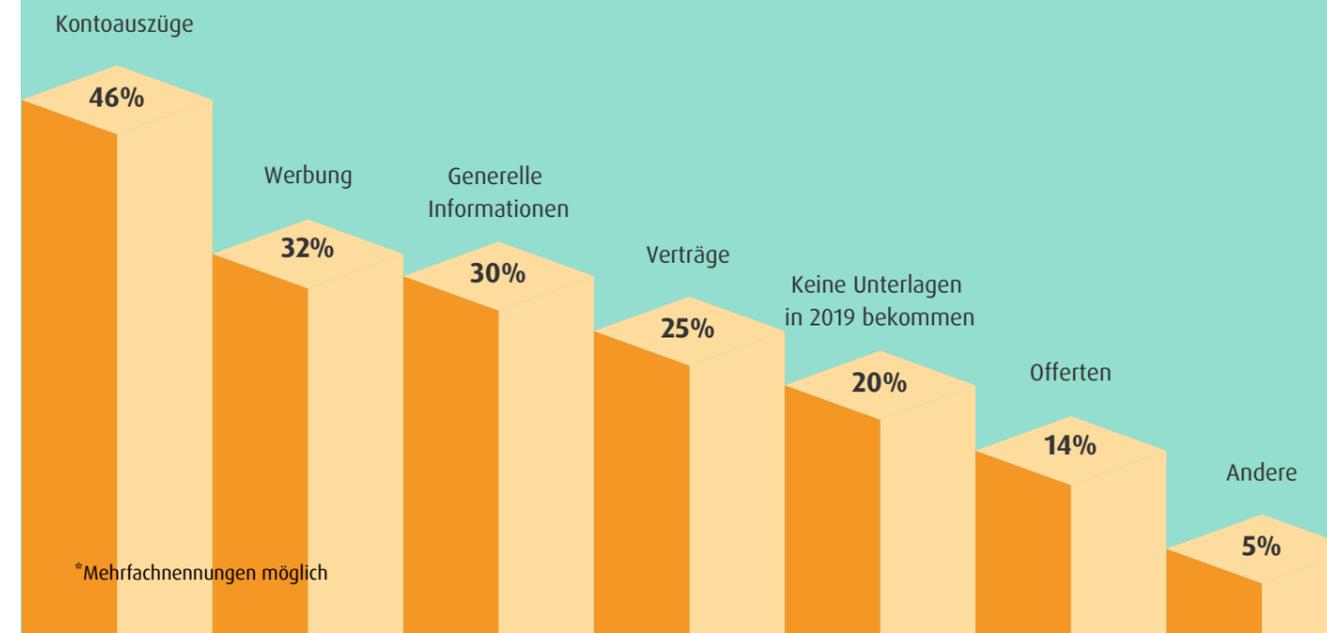


Abb. 29 Dokumente, die 2019 mit der Post verschickt wurden.

Kaum einer der Befragten (gesamthhaft 17 von 1006) gab an, bislang mit den physischen Dokumenten schlechte Erfahrungen gemacht zu haben. Trotzdem bevorzugen rund zwei Drittel der Bankkundschaft eher Online-Dokumente, wie Abbildung 30 zeigt.

Das gilt sowohl für Gutschrifts- wie Belastungsanzeigen, generelle Informationen und Werbung. Auffallend anders verhält es sich bei Verträgen. Hier präferieren die Mehrzahl der Kunden den postalischen Versand. Als Gründe werden vor allem die einfachere Ablage/Archivierung, die bessere Übersicht und die Kontrolle der verfügbaren Dokumente genannt. In Bezug auf Offerten scheint die Befragungsgruppe gespalten: 42% präferieren den Online-Versand, 36% den postalischen Versand. Hier spielen ähnliche Überlegungen wie bei den Verträgen in die Entscheidung. Zudem werden physische Offerten weniger vergessen.

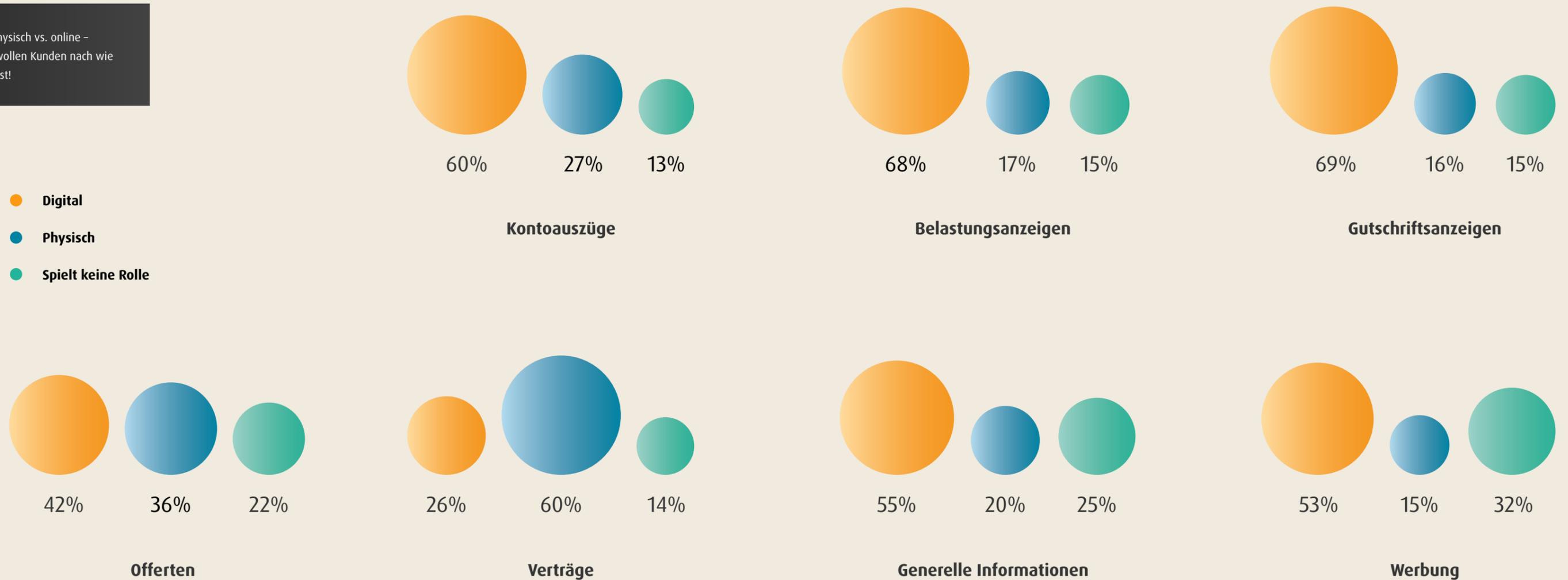
Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Präferenzen der einzelnen Personas, so ergibt sich auch hier ein differenziertes Bild. Besonders wichtig sind der «Analog» Persona Sylvia die Kontoauszüge per Post. Nicht nur erhalten 78% dieser Persona die Kontoauszüge auf diesem Weg, sondern es gaben zudem 58% an, Kontoauszüge auch in Zukunft unbedingt physisch per Post erhalten zu wollen. Im Vergleich dazu gaben in der Personagruppe der «Wenig Touchpoints» Persona Janine nur 9% an und von den «digitalen Michaels» wollten das nur 5%.

Der Blick auf die Generationen zeigt zudem, dass 25% der Babyboomer auch in Zukunft ihre Kontoauszüge per Post erhalten wollen, in der Gruppe der Generation Z sind es sogar 31%!

Welche Dokumente erhalten Sie lieber physisch oder digital?

N=807

Abb. 30 Physisch vs. online – Verträge wollen Kunden nach wie vor per Post!



5

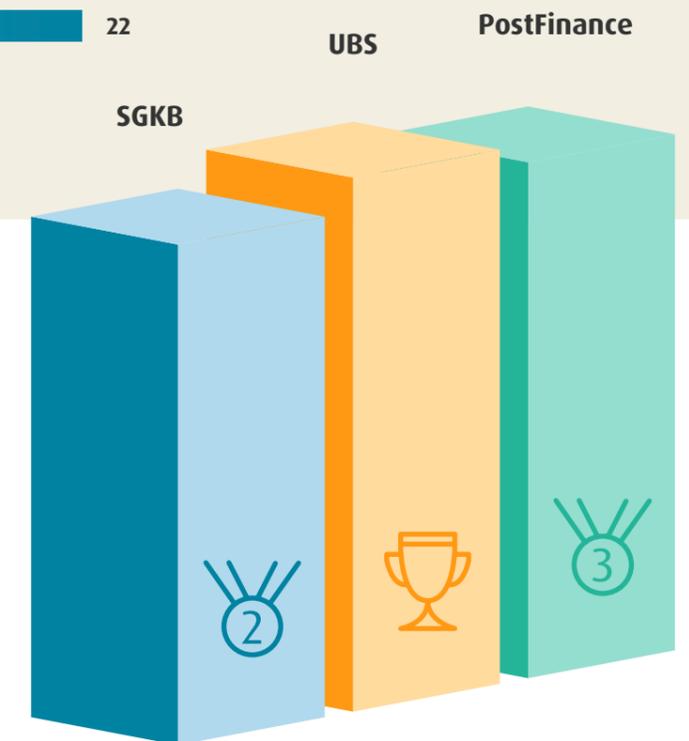
Die schweizerischen Retailbanken sind grösstenteils kundenorientiert

Werden die von den Banken angebotenen Touchpoints und deren Ausprägungen betrachtet, lässt sich schnell feststellen, dass hier Angebot und Anspruch der Kunden gut zusammenpassen.

Zur Berechnung der kundenorientiertesten Banken wurden im Desk-Research im März 2020 die von den Kunden angegebenen Wichtigkeiten (kumulierte Werte aus «sehr wichtig» und «wichtig», wie auch in den Abbildungen 6, 10, 14, und 21) der Funktionalitäten mit dem tatsächlichen Angebot und jeder teilnehmenden Bank verglichen. Dazu wurden die 50 grössten Banken der Schweiz analysiert, von denen sich 32 bereit erklärten, an dieser Studie mitzuwirken. Für jede dieser Banken wurde im Anschluss ein Gesamtscore berechnet. Die Kundenchampions sind in Abbildung 31 aufgelistet.

Rang	Name	Punkte Total
1	UBS	33
2	SGKB	32
3	PostFinance	32
4	TKB	31
5	Valiant	30
6	AKB	28
7	Credit Suisse	27
8	LUKB	26
9	BLKB	26
10	Graubünder KB	25
11	BCN	25
12	Bank SLM	23
13	ZKB	23
14	BEKB	23
15	SZKB	22

Abb. 31 Die Tabelle der Kundenchampions.



Die gute Bewertung der UBS resultiert aus dem kundenorientierten Angebot an vielen Touchpoints. Hierbei müssen vor allem das E-Banking und die vielfältigen Kontaktmöglichkeiten zum Kundenberater herausgehoben werden.

Vergleicht man das Angebot an Funktionalitäten insbesondere im Mobile Banking, so sticht die St. Galler Kantonalbank mit ihrem Angebot hervor. Im Bereich der kleineren Regionalbanken zeigt die S&L Münsigen (SLM) ein gesamthaft erheblich kundenorientiertes Touchpointangebot.

6

Zusammenfassende Empfehlungen für die schweizerischen Retailbanken und Fazit

Gesamthaft ergeben sich folgende zusammenfassende Empfehlungen aus dieser Studie:

1

Die Durchgängigkeit zwischen dem E-Banking/Mobile Banking und anderen Touchpoints erweist sich zunehmend als Profilierungsfeld.

E-Banking gewinnt mehr und mehr an Bedeutung und erweist sich als zentrale Infrastruktur für die Bankbeziehung. Kein anderer Touchpoint wird von mehr Kunden und häufiger genutzt. Spannend ist in diesem Zusammenhang das Zusammenspiel zwischen E-Banking und dem Berater, der in den geschäftsentscheidenden Momenten immer noch erste Anlaufstelle der Kundschaft ist. Können Kunden beispielsweise aus dem E-Banking heraus kommunizieren, Termine vereinbaren und Rückrufe des Beraters bekommen? Wie werden Besprechungen zwischen Berater und Kunde dokumentiert?

2

Werbliche Kommunikation wird zwar online gewünscht, aber offline stärker wahrgenommen.

Der oben skizzierte Sachverhalt eröffnet auch für die Werbung weitere Potentiale. Kundenspezifisch können mittels einer durchdachten Marketing Automation Botschaften direkt über das E-Banking gesendet und damit eine ganze Kette von Kundenerlebnissen gestartet werden. Ein anderer Ausgangspunkt für Customer Journeys

sind sicher das physische Mailing oder der Kontoauszug aufgrund der hohen Wahrnehmung (71%). Hier kann beispielsweise mit einem QR-Code eine Journey gestartet werden. Wichtig ist dabei, dass alle Schritte einer solchen Reise Empfänger-, Generationen-, Persona- bzw. Clustergerecht gestaltet und getrackt werden (digital und/oder physisch). Hierbei ist jedoch vor allem auf eine angemessene Frequenz (nicht zu häufig) und eine hohe situative Relevanz zu achten.

3

Postversand ist für bestimmte Zielgruppen sehr relevant und sollte (als Kundenbindungsinstrument) beibehalten werden.

Interessant ist, dass knapp die Hälfte aller Bankkunden ihre Kontoauszüge über den postalischen Weg erhalten. Dies wird beispielsweise von der «analoge Sylvia» oder der «Viel Touchpoints» Persona Hans auch sehr geschätzt. Gerade für eine besonders wertvolle Retail-Klientel in dieser Zielgruppe sollte überlegt werden, den postalischen Versand von Kontoauszügen generell kostenfrei als Kundenbindungsinstrument einzusetzen.

4

Jüngere Zielgruppen erfordern Mobile und Chat.

In der Generation Z nutzen heute schon 71% das Mobile Banking und 30% den Chat. Im Hinblick auf diese Zielgruppe sind solche mobilen Kommunikations-Touchpoints auszubauen, um dann gewappnet zu sein, wenn diese in ihrem Lebenszyklus das Potential für grössere Bankgeschäfte aufweisen. Hier gilt es, die Erwartungen der Kundschaft vielleicht mit Hilfe eines Customer Journey Mappings zu ermitteln und entsprechende Nutzungserlebnisse systematisch zu designen.

5

Im richtigen Moment bereit sein – mit Online-Rechnern und gut ausgebildeten Beratern.

Die Studie hat gezeigt, dass Online-Rechner vor allem von Multi-Touchpoint-Nutzern der Generation X und Y genutzt werden. Das deutet auf ein hohes Mass an konkreten Bedürfnissen für die Nutzung von Bankprodukten und -Services hin. Wichtig ist dabei, mit einem hohen Reifegrad Funktionen für die Simulation von finanziellen Entscheidungen anzubieten. Dabei sollte der Kunde in die Lage versetzt werden, Ergebnisse zu speichern bzw. zu teilen und diese auch seinem Bankberater für die kompetente Vorbereitung eines Beratungsgesprächs oder zur Abgabe einer Expertenmeinung zuzustellen. Dokumente aus der analogen und digitalen Welt sollten sicher, schneller und einfacher überführbar sowie austauschbar sein.

Um Ihnen die zentralen Ergebnisse zu veranschaulichen, möchten wir Ihnen, zu jeder der von uns betrachteten Personas – Michael, Sylvia, Janine und Hans – eine kleine Geschichte erzählen.

Die wichtigste Erkenntnis dieser Studie ist, dass Menschen selten rein digitale oder analoge Wesen sind. Menschen sind Menschen – also müssen auch Customer Journeys durchgehend und hybrid gestaltet sein.

Menschen lieben Geschichten.

Welche Geschichte erzählen Sie?

Ist diese Geschichte stringent, konsistent, sympathisch und kompetent?

7

Die vier Kundengeschichten von Michael, Sylvia, Janine und Hans

7.1

Die Kundengeschichte von Michael



Michael K. ist 19 Jahre alt. Er hebt jede Woche 100 Franken am Bankomaten ab. Das reicht ihm an Bargeld. Seit zwei Monaten erhält Michael aber ein deutlich höheres Gehalt. Heute hat er 1000 Euro abgehoben. Er bekommt eine Instant Message über das Mobile Banking: «Haben Sie eine Reise ins Ausland geplant?» Mit nur einem Klick kommt er auf eine Landingpage mit Tipps wie er z.B. seine Kreditkarte für Europa freischalten und sich in Zukunft ausländische Währungen auch bequem nach Hause liefern lassen kann. Da die Bank weiss, dass Michael in der Schweiz ein GA nutzt, schickt sie ihm als Verblüffungselement einen digitalen Gutschein, der bei allen europäischen Bahnen der Nachbarländer online einlösbar ist. Während seiner Reise chattet er kurz mit der Bank und fragt, wo er den nächsten Geldautomaten findet, da er in Spanien in einem kleinen Ort sein Hotel nicht mit der Kreditkarte bezahlen kann. Er erhält einen Link mit einer Adresse, 400m von ihm entfernt. Drei Tage später bittet ihn die Bank im Mobile Banking um Feedback, ob der Tipp hilfreich war. Michael bestätigt das, schliesslich ist er auch im Ausland sehr mit den Betreuungsleistungen seiner Bank zufrieden.

7.2

Die Kundengeschichte von Sylvia



Sylvia F. ist im letzten Monat 51 Jahre alt geworden und hat in ihrem Beruf als Chefärztin einer Universitätsklinik immer gut verdient. Nur mit dem Computer steht sie auf Kriegsfuss. Dafür hat sie aber Mitarbeiter. Die Bank lädt sie zu einem Vorsorge-Event ein. Dazu erhält Sylvia eine persönliche Einladung, auf der die Bank auch gleich den individuellen Stand ihres Säule 3a-Kontos abgebildet ist. Mit der Einladung bekommt Sylvia zudem verschiedene Möglichkeiten zur Anmeldung. Sie kann entweder einen Postalon ausfüllen, in dem sie angibt, dass ihr Ehemann sie begleiten wird. Ein vorfrankierter Rücksende-Umschlag liegt der Anmeldung natürlich bei. Oder sie kann einen QR-Code mit ihrem Smartphone scannen. So kommt sie auf eine Landingpage, auf der sie namentlich begrüsst wird und sich die Bank entsprechend freut, dass Sylvia am Event mit dabei ist.

Nach einer Woche erhält Sylvia per Post die Teilnahmebestätigung für sich und ihren Mann. Dieser liegt ein schön gestalteter Anfahrtsplan zum Veranstaltungsort bei. Die Bank weiss eben, was ihr wichtig ist. Am Tag vor dem Event ruft ihr Bankberater an. Er freut sich sehr, Sylvia und ihren Mann morgen zu sehen und erkundigt sich, ob beide zum Apéro riche bleiben und gegebenenfalls einer der beiden vegetarisches Essen vorzieht. Beim Event selbst stehen schon Namensschilder für Sylvia und ihren Mann bereit, ihr Berater und sogar der Bankdirektor begrüssen sie und wechseln ein paar nette Worte mit ihr. Ein paar Tage später bekommt Sylvia im E-Banking eine Nachricht: «Schön, dass Sie bei uns waren». Ihr Bankberater meldet sich in der Woche darauf und beide vereinbaren einen Beratungstermin, um die Pensionierung in zwölf Jahren adäquat zu planen. Sylvia fühlt sich rundum gut betreut.

7.3

Die Kundengeschichte von Janine



Janine P. ist ihre Bank eigentlich schnuppe. Sie ist 24 Jahre alt, arbeitet im Büro einer kleineren Krankenkasse und macht dort die Taggeld-Abrechnung. Sie wohnt zur Miete und hat sich gerade von ihrem Freund getrennt. Dem weint sie keine Träne nach, wohl aber den schicken Möbeln, die er beim Auszug mitgenommen hat. Dementsprechend hat sie schon die Stühle zum Esszimmertisch neu gekauft. Und einen Sessel. Es fehlt aber noch der andere Sessel und einen neuen Badezimmerschrank sucht sie auch. Zurzeit ist sie jedoch knapp bei Kasse, denn der dritte Esszimmerstuhl war ein wenig über ihrem Budget. Aber ihre Eltern kamen zu Besuch. Und es müssen eben Mama und Papa sitzen. Ihre Bank hat diese Veränderung in ihrem Finanzgebaren bemerkt. Via E-Banking spielt sie Janine eine Werbung für einen kurzfristigen Konsumkredit aus. Janine schliesst ab, der Zinssatz scheint ihr günstig. Als sie nach der Arbeit nach Hause kommt, findet sie «with compliments» ihrer Bank die erste Ausgabe eines halbjährigen Gratis-Abos der Wohnrevue vor. Wie aufmerksam! Neue Inspiration für ihre Einrichtung ist mehr als willkommen. Sie fühlt sich in ihrer Entscheidung für den Konsumkredit bei ihrer Bank bestätigt.

Die Kundengeschichte von Hans



Hans C. will bauen. Einen Bauplatz hat er schon. Nun kalkuliert er, was der Bau kosten darf, und was er sich leisten kann. Auf jeden Fall muss er einen Kredit aufnehmen und damit verbunden eine Hypothek auf sein neues Haus eintragen lassen. Auf dem Hypothekarrechner seiner Bank probiert er drei mögliche Szenarien aus. Was ihm dabei sehr hilft, ist, dass er diese Berechnungen per E-Mail mit seiner Frau teilen kann, die als Professorin zurzeit in Singapur in einem Forschungsprojekt arbeitet. Gleichzeitig wird er gefragt, ob er seine Szenarien auch mit seinem Bankberater teilen möchte, was Hans bejaht. Am nächsten Tag erhält er in seinem E-Banking eine Nachricht des Bankberaters. Das sei ja ein tolles Projekt, was Hans da vorhabe. Ob ihm der Rechner alle Fragen beantwortet habe oder ob es sinnvoll sei, sich zu treffen, will der Berater wissen. Wenn ein Treffen von Hans gewünscht sei, könne er einfach per Klick einen Termin vereinbaren. Der Terminkalender des Beraters zeigt gleich zwölf mögliche Terminfenster von 90 Minuten in den nächsten Wochen an. Hans ist begeistert und bucht einen Termin in der übernächsten Woche. Das ging wirklich schnell und unkompliziert.

Eine Woche vor dem Termin ist Hans restlos begeistert. Der Kundenberater hat ihm seine drei Szenarien aus dem Rechner ausgedruckt, mit Anmerkungen versehen und schon einmal verschiedene Kreditvarianten mit unterschiedlichen Laufzeiten und Zinsen zusammengestellt. Und ihm das ganze per Post zugestellt. «Das wird ja ein fantastisch vorbereitetes Meeting!», denkt sich Hans. Und das Beste: Auf dem Anschreiben des Beraters befindet sich ein QR-Code. «Wenn Sie die Unterlagen auch elektronisch benötigen, um diese an Ihre Frau in Singapur weiterzuleiten, fotografieren Sie doch einfach diesen Code. Auf der Landingpage brauchen Sie nur die E-Mailadresse Ihrer Frau einzugeben.» Hans braucht nicht lange zu überlegen.

Am Tag des Termins ist Hans ein wenig unsicher. «Sollen wir den Termin nicht besser verschieben, damit meine Frau dabei sein kann?», fragt er den Berater am Telefon. «Oder wir machen die Beratung online zu dritt?» entgegnet dieser. Hans und seine Frau sind einverstanden und so können sie zusammen beurteilen, ob nicht nur die Kommunikation, sondern auch die Konditionen stimmen. Der Beratungsprozess hat sie jedenfalls schon einmal überzeugt.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Touchpoint-Design und Touchpoint-Wirkung, nach Berry et al. (2002).	11
Abb. 2	Demographische Kriterien der Grundgesamtheit.	14
Abb. 3	Die betrachteten Customer Personas.	22
Abb. 4	E-Banking Nutzung – Zahlungsverkehr dominiert.	25
Abb. 5	E-Banking Nutzung, Wichtigkeit der Funktionalitäten, Kreditkartenintegration dominiert.	26
Abb. 6	Angebot der Banken versus Anforderungen der Kunden im E-Banking.	29
Abb. 7	Nutzungszahlen des Mobile Bankings in den einzelnen Generationen.	30
Abb. 8	Mobile Banking – starke Dominanz des Zahlungsverkehrs.	31
Abb. 9	Fotoscanning von Rechnungen.	32
Abb. 10	Angebot der Banken versus Anforderungen der Kunden im Mobile Banking.	35
Abb. 11	Gründe für den Schalterbesuch.	37
Abb. 12	Beratungsgründe im schweizerischen Retailbanking.	37
Abb. 13	Gewünschte Kommunikationsfunktionen für den Kontakt zwischen Kunde und Berater.	38
Abb. 14	Angebot der Banken versus Anforderungen der Kunden in der Kommunikation zwischen Kunde und Berater.	39
Abb. 15	Themenverteilung der abonnierten Newsletter.	41
Abb. 16	Über welchen Kanal möchten Sie Newsletter erhalten?	42
Abb. 17	Offline-Medien dominieren die Wahrnehmung von Bankwerbung.	43
Abb. 18	Freizeitthemen dominieren Bankevents.	44
Abb. 19	Gewünschte Touchpoints für die Einladung zu Events.	45
Abb. 20	Hypothekarrechner werden mehrheitlich genutzt.	46
Abb. 21	Diskrepanzen zwischen den von Kunden präferierten und den von Banken angebotenen Funktionen bei Online-Rechnern.	46
Abb. 22	Nutzungshäufigkeit der Chatfunktionen von Banken.	47
Abb. 23	Themen im Chat bei Banken.	48
Abb. 24	Themen im Videochat bei Banken.	49
Abb. 25	Anfragen, die im Co-Browsing gelöst wurden.	51
Abb. 26	Nutzung von Social Media im Zusammenhang mit Banken.	52
Abb. 27	Gründe für die Nichtnutzung Sozialer Medien.	53
Abb. 28	Anlässe etwaiger Kontaktaufnahme über Soziale Medien.	54
Abb. 29	Dokumente, die 2019 mit der Post verschickt wurden.	55
Abb. 30	Physisch vs. online – Verträge wollen Kunden nach wie vor per Post!	56
Abb. 31	Die Tabelle der Kundenchampions.	59