

NILS HAFNER • SOPHIE HUNDERTMARK

Sind Daten wirklich das neue Öl?

Studie: Datenquantität und -qualität
im DACH Banking

01
0001
0001100
00101110100
0110000100100
0000110100101110
011001000000111010
00110100001100101001
0000001101110011001010
11101110010000001101111011
010010110110000100000000
10100001000011011011000110
100101110110011001010010000
0010100100110111101100010011
00101011100100111010000100
0000100100001110101011011
0101100010011110010010110
0001000000011001000
110000001100000011
01100010100100
001010

Studienpartner: _____

1 Ausgangssituation und Ziele der Studie

Daten sind in vielen Branchen bereits zu einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren geworden. Je höher die Quantität und die Qualität der Kundenstammdaten eines Unternehmens sind, desto gezielter kann es in vielen Fällen seine Produkte entwickeln und das Marketing personalisieren. In immer mehr Branchen gilt, wer mehr Daten hat, hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Doch gilt dieser Sachverhalt auch für Banken? Und wenn ja, wie weit sind die grössten Banken der Schweiz, Deutschlands und Österreichs bereits, wenn es um das Thema Kundenstammdatensammlung und -management geht?

Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) wollte das genauer herausfinden und hat dazu, zusammen mit BSI (Business Systems Integration AG), Dun & Bradstreet sowie Finnova und msg GillardonBSM, von Mai 2021 bis September 2021 eine grosse Studie in der Schweiz, Deutschland und Österreich durchgeführt.

Ziel dieser Untersuchung ist es zu analysieren, wie gut Banken auf die kommenden Herausforderungen im Kundenmanagement und den anstehenden Technologiesprung vorbereitet sind. Dabei sollen einerseits der Zusammenhang zwischen der Datenhaltung und den daraus resultierenden Möglichkeiten, den Geschäftserfolg von Banken nachhaltig und automatisiert zu steigern, analysiert werden. Andererseits sollen die Herausforderungen und Chancen für die Banken, die sich durch qualitativ und quantitativ exzellente Datenhaltung ergeben, eruiert werden. Schlussendlich soll untersucht werden, ob eine hohe Datenquantität und -qualität heute schon Treiber für das wirtschaftliche Wachstum und die Profitabilität von Banken sind.

1.1 Unsere Forschungsfragen

Konkret hat sich das IFZ-Forschungsteam zusammen mit den teilnehmenden Partnern auf folgende Forschungsfragen fokussiert:

- Was ist der Stand der Dinge in Sachen Datenquantitäts- und -qualitätsmanagement im Banking in Deutschland, Österreich und der Schweiz?
- Wird die Bewirtschaftung von Kundenstammdaten als strategisches Thema erkannt?
- Was ist die Hauptmotivation, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen?
- Gibt es dedizierte Teams für die Datenbewirtschaftung?
- Was sind die grössten Herausforderungen bei der Definition und Durchsetzung einer angemessenen Datenquantität?
- Was sind die grössten Herausforderungen bei der Sicherstellung der Datenqualität?
- Sind Banken heute in der Lage, durchwegs eine Haushaltssicht oder Gesamtunternehmenssicht auf ihre Kunden zu bilden?
- Berechnen Banken heute systematisch den Kundenwert der bisherigen und der zukünftigen Bankbeziehungen (Potenziale)?
- Kann ein Zusammenhang zwischen der Datengenerierung und -haltung sowie gängigen Erfolgskennzahlen wie Gewinnwachstum oder Entwicklung der Cost-Income-Ratio dargestellt werden?

1.2 Begriffserklärung: Was sind Kundenstammdaten?

Der Begriff «Kundenstammdaten» bezieht sich in dieser Studie auf alle Daten, die eine Bank vom Kunden beim Onboarding oder im Laufe der Geschäftsbeziehung sammelt. Solche Daten können zum Beispiel durch gezielte Kundenbefragungen gesammelt werden, dazu zählen im Bereich **Retail oder Private Banking** Daten wie:



- Haushaltsgrösse
- Anzahl Kinder
- Alter der Kinder
- Zivilstand



- Bevorzugter Kontaktkanal
- Zufriedenheit mit Beratung/Performance
- Risikotoleranz
- Risikoverhalten

Im Bereich des **Geschäfts- bzw. Unternehmens-Bankings** wären es hingegen Informationen wie:



- Wichtigste Ansprechpartner
- Umsatz
- Anzahl Mitarbeitende
- Rechtsform
- Kapital



- Konzernbeziehungen
- Industrie (Branche)
- Bevorzugter Kontaktkanal
- Zufriedenheit mit Beratung/Performance

Daten können aber auch im Laufe der Geschäftsbeziehung durch **Kundenverhalten** gesammelt werden. Dazu zählen u. a. folgende Daten:



- Anzahl Transaktionen
- Nutzungszahlen E-Banking (Anzahl Logins)
- Nutzungszahlen Mobile-App (Anzahl Logins)
- Höhe der Transaktionen
- Anzahl Kreditkartenzahlungen
- Anzahl Beschwerden
- Anzahl Kontakte mit Kundenberater (vor Ort)
- Anzahl Kontakte mit Kundenberater (per E-Mail)
- Anzahl Kontakte mit Kundenberater (via Telefon)
- Click-to-Open Rate bei E-Mail-Versand
- Klickverhalten auf Webseiten/Landingpages (Öffnen von bestimmtem Research Content, Teilnahme an Events, Verweildauer auf Webseite etc.)

1.3 Die Autoren

Die vorliegende Studie wurde von Prof. Dr. Nils Hafner und Sophie Hundertmark geleitet, durchgeführt und geschrieben. Für die Auswertung wurden Experten aus dem Data Scientist Team der Hochschule Luzern beigezogen.



Prof. Dr. Nils Hafner ist internationaler Experte für die Etablierung profitabler Kundenbeziehungen und leitet am Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) die Weiterbildungsprogramme CAS Digital Banking, CAS Sales und Marketing im Banking und CAS Future of Insurance. Er forscht zu Themen des Kundenmanagements und publiziert jährlich den CEX Trendradar.

nils.hafner@hslu.ch



Sophie Hundertmark arbeitet als Doktorandin am IFZ und ist seit vielen Jahren als Chatbot-Beraterin sowie Forscherin zum Thema Conversational Finance tätig.

sophie.hundertmark@hslu.ch

2 Die Partner der Studie



Der Schweizer Softwarehersteller **BSI** bietet mit der BSI Customer Suite eine ganzheitliche Plattform für die Digitalisierung der Kundenbeziehung. Für Retail, Banking und Insurance bietet BSI starke spezialisierte Lösungen auf Basis langjähriger Branchenexpertise. Das 1996 in Baden gegründete Unternehmen ist mit weiteren 7 Standorten und rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Deutschland und der Schweiz vertreten. Zu den Kunden gehören marktführende Unternehmen in Europa. [bsi-software.com](https://www.bsi-software.com)



Marco Bernasconi

Banking Community Manager, BSI
marco.bernasconi@bsi-software.com
+41 58 255 96 65



Dun & Bradstreet ist ein globaler führender Anbieter von Unternehmensdaten und Analyselösungen. Das Unternehmen unterstützt Kunden auf der ganzen Welt dabei, ihre erfolgskritischen Entscheidungen zu optimieren und ihre Umsätze zu steigern. Die Data Cloud von Dun & Bradstreet bildet die Basis für diesen Erfolg und liefert wertvolle Erkenntnisse. Auf Grundlage dieser Informationen sind Kunden in der Lage, Kosten sowie Risiken zu senken und ihre Unternehmensmodelle zu transformieren. Bereits seit 1841 hilft Dun & Bradstreet Unternehmen aller Grössen dabei, ihre Risiken zu senken und neue Geschäftsmöglichkeiten aufzudecken. [dnb.com](https://www.dnb.com)



Björn Gerster

Director Marketing Consulting DACH
bjoern.gerster@bisnode.com
+49 170 329 16 69



msg GillardonBSM ist 2021 aus dem Zusammenschluss der msgGillardon AG und der BSM BankingSysteme und Managementberatung GmbH entstanden und Teil der unabhängigen, international agierenden Unternehmensgruppe msg. Gemeinsam denken wir Banking neu und bieten unseren Kunden smarte, innovative und plattformbasierte digitalisierte Lösungen aus einer Hand. Seit mehr als 100 Jahren unterstützen wir unsere Kunden bei der Optimierung ihres Geschäftserfolgs und helfen ihnen bei der Transformation ihres Geschäfts an sich stetig verändernde Finanzmärkte. Als Marktführer in Banksteuerung und Meldewesen und Anbieter hochwertiger Consulting-Lösungen sind wir ein sicherer Partner an der Seite unserer Kunden. Mehr als 600 kluge Köpfe arbeiten täglich daran, gemeinsam mit unseren Kunden die Zukunft des Bankings zu prägen. msg-gillardon.de



Harald Eisele

Manager

harald-m.eisele@msg-gillardon.de

+49 174 327 25 02



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 Drittapplikationen, sodass sich Banken in Zeiten der Digitalisierung im Markt differenzieren können. Umfassende Flexibilität bietet Finnova auch bei der Wahl des für die Bank geeignetsten Betriebsmodells, ob Einzelinstallation, Multiman-danten-Installation oder BPO-Services, unterstützt durch Betriebs-partner der Wahl. finnova.com



Dr. Martin Widmer

Head PM Data Analytics & Compliance

martin.widmer@finnova.com

+41 79 244 80 40

3 Umfragedesign und Methodik

Um auf der Bankenseite die heutigen Aktivitäten zum Thema Kundendatenmanagement sowie die Motivation für diese Tätigkeiten herauszufinden, wurden leitfadenbasierte Interviews mit leitenden Bankangestellten aus den Bereichen Kundendatenmanagement und Customer Service geführt. Die Befragung fand zwischen dem 20. Mai und dem 27. September 2021 statt. Die Umfrageteilnehmer wurden dabei vom IFZ persönlich angeschrieben und füllten die Umfrage dann entweder selbstständig online oder im Dialog zusammen mit einem Mitarbeitenden des IFZ aus.

Der Fragebogen ist mit 31 Fragen eher umfangreich. Das methodische Vorgehen ermöglicht aber eine detaillierte Einsicht in den aktuellen Stand der Datenqualität und den Umfang der gesammelten Kundendaten bei Banken im DACH-Raum und lässt Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für die Zukunft ableiten.

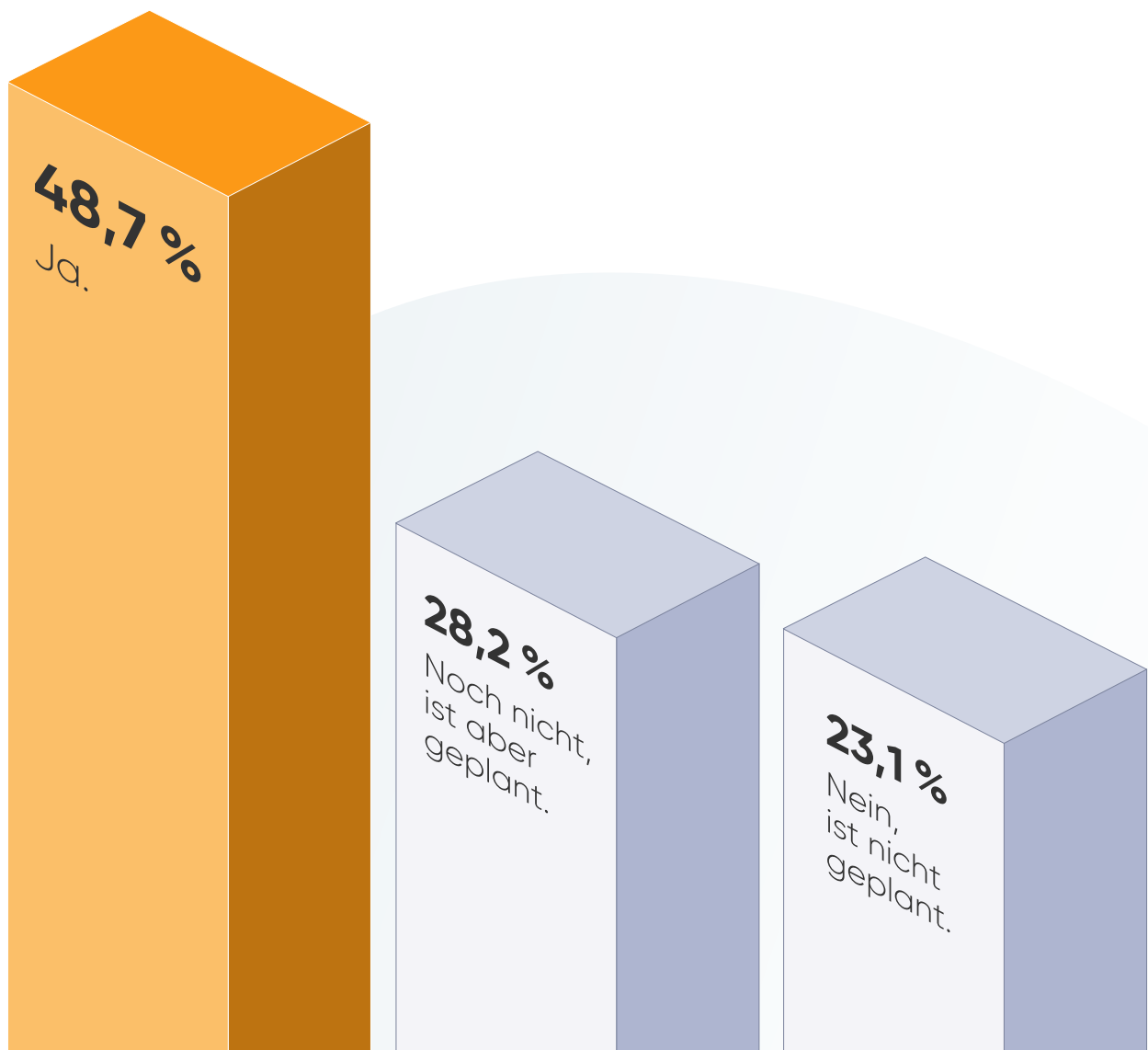
Kontaktiert wurden insgesamt 90 Ansprechpartner aus Deutschland, der Schweiz und Österreich. 39 Personen der angefragten Bankemitarbeitenden haben den Fragebogen komplett beantwortet. Die übrigen Banken waren nicht bereit, Informationen zur Verfügung zu stellen. Wir schliessen daraus, dass die Aspekte der Datenhaltung von den Instituten nicht veröffentlicht und kommentiert werden sollen. Während in der Schweiz diesbezüglich eine grössere Offenheit herrscht, erweisen sich die Institute aus Österreich und speziell aus Deutschland als wesentlich zurückhaltender.

4 Die Ergebnisse

4.1 Kundendatenmanagement gehört bei der Hälfte der Unternehmen noch nicht zur Bankenstrategie

Eine der zentralen Fragen der gesamten Studie ist, wie strategisch das Thema Kundenstammdatenmanagement bei den befragten Finanzinstituten heute schon eingeordnet wird. Die Ergebnisse zeigen, dass für die knappe Mehrheit der Banken das Datenmanagement der Kundenstammdaten bisher noch nicht strategisch betrachtet wird. Ungefähr die Hälfte der Banken, die es heute noch nicht strategisch einordnen, plant dies aber zumindest für die Zukunft.

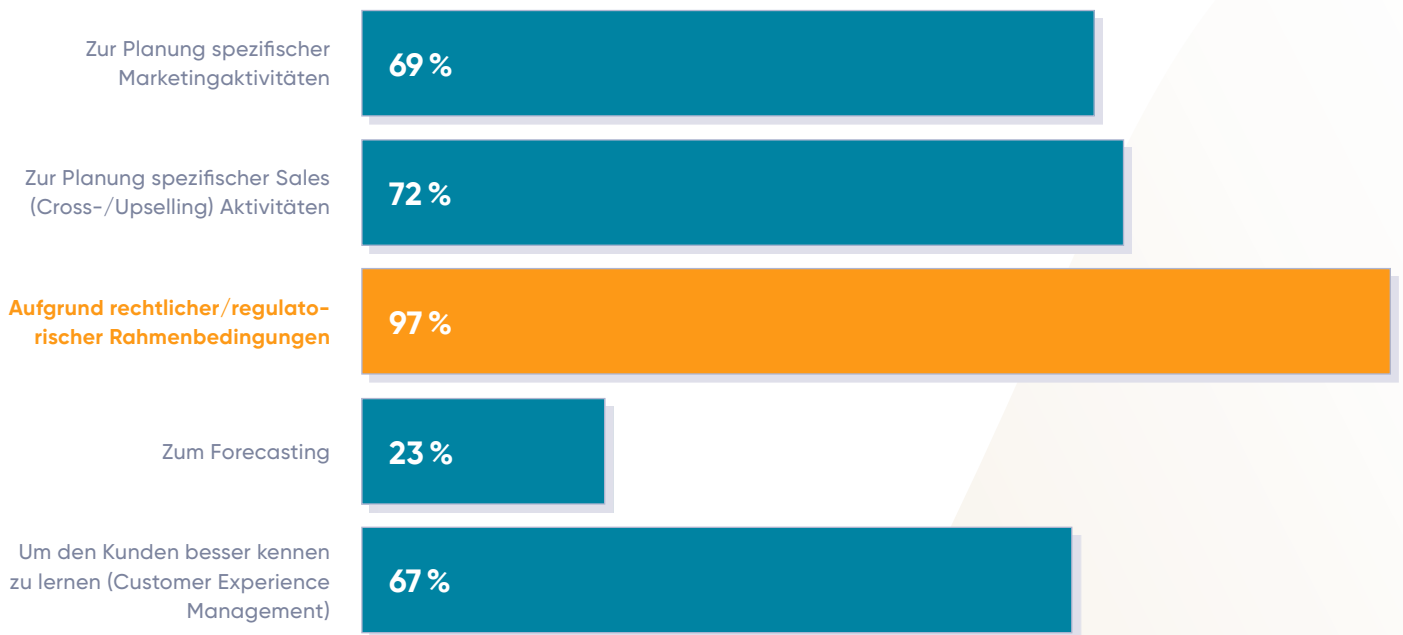
- 1 Ist das Kundenstammdatenmanagement in der Bank, in der Sie arbeiten, ein strategisches Thema, welches über die regulatorischen Anforderungen hinaus geht?



An dieser Stelle ist anzumerken, dass das Kundenstammdatenmanagement von Finanzinstituten allgemeinen regulatorischen Richtlinien unterliegt, insbesondere den «Know-Your-Customer» (KYC)-Anforderungen sowie den Anforderungen nach § 14 / 19 (2) KWG Kreditnehmereinheit und auch Artikel 4 Absatz 1 Nummer 39 der Verordnung (EU) Nr. 575/2013 CRR – Gruppe verbundener Kunden, welche natürlich obligatorisch von jeder Bank berücksichtigt werden müssen.

Interessant ist aber, dass diese rechtlichen Rahmenbedingungen auch bei den meisten Banken der grösste Motivator dazu sind, sich überhaupt mit dem Thema Kundenstammdaten zu beschäftigen bzw. diese zu sammeln. Als weitere Motivatoren wurden Punkte, die die Planung von Cross- und Upselling oder Marketingaktivitäten betreffen, genannt. Es geht den Banken also nur in zweiter Linie darum, Kunden mithilfe der Sammlung und des Qualitätsmanagements von Kundenstammdaten besser kennenzulernen und so Verkaufsaktivitäten besser bzw. erfolgreicher planen zu können.

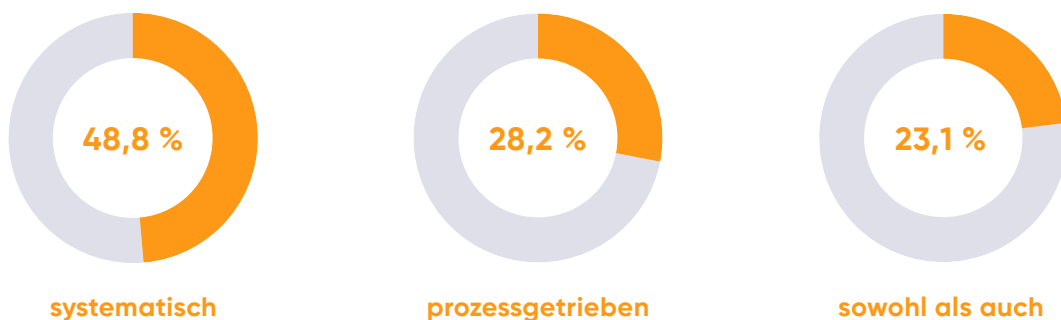
2 Aus welcher Motivation werden in der Bank, in der Sie arbeiten, Kundenstammdaten gesammelt?*



* Mehrfachnennung möglich

Dass das Thema Kundenstammdatenmanagement bislang noch nicht von den Geschäftsleitungen und Vorständen als strategisches Thema gesehen wird, zeigt sich auch darin, wie die Kundenstammdaten aktuell gesammelt werden. Bei der Mehrheit der Banken werden die Daten sowohl prozessgetrieben wie auch systematisch gesammelt. Es lässt sich bei diesen Banken also nicht eindeutig sagen, wie sie ihre Daten sammeln. Zudem gibt ein knappes Drittel der Befragten an, die Daten bisher im Rahmen des täglichen Geschäfts zu erheben und somit kein systematisches Vorgehen zum Sammeln der Daten zu haben.

3 Erheben Sie Daten «strategisch» oder «prozessgetrieben»?



Operativ sieht es in den meisten Banken besser aus. Die Mehrheit der befragten Banken hat inzwischen ein eigenes (meist kleines) Team gebildet, welches für das Sammeln der Kundenstammdaten verantwortlich ist und auch das Datenqualitätsmanagement betreibt. Die durchschnittliche Teamgrösse umfasst bei den befragten Instituten drei bis sechs Personen. Dies muss jedoch in Relation zur durchschnittlichen Anzahl der Mitarbeitenden der befragten Banken gesetzt werden. Auffällig ist bei der detaillierten Analyse des Datensatzes, dass sich kleinere und grosse Banken eher um die Themen Datenquantität und -qualität kümmern als mittelgrosse Banken mit einem klar definierten regionalen Geschäftsgebiet.



«Nach wie vor ist der Banken- und Finanzsektor grossen wirtschaftlichen Herausforderungen ausgesetzt. Neben dem schwierigen Markt- und Zinsumfeld sind es vor allem die geänderten Anforderungen und Verhaltensweisen der Kunden, auf die es Antworten zu finden gilt. Richtig eingesetzt sind es insbesondere Daten, die in der fortschreitenden Digitalisierung zum Wettbewerbsvorteil werden. Banken müssen ihre Geschäftspartner und deren Verhalten verstehen, um ihre Prozesse zu digitalisieren. Datenqualität bildet hierfür das Fundament, nicht nur durch regulatorische Vorschriften zur Compliance, sondern natürlich auch, wenn es um das rechtzeitige Erkennen von Risiken bzw. Sales- und Marketingpotenzialen geht – automatisiert und in Echtzeit.»



Björn Gerster

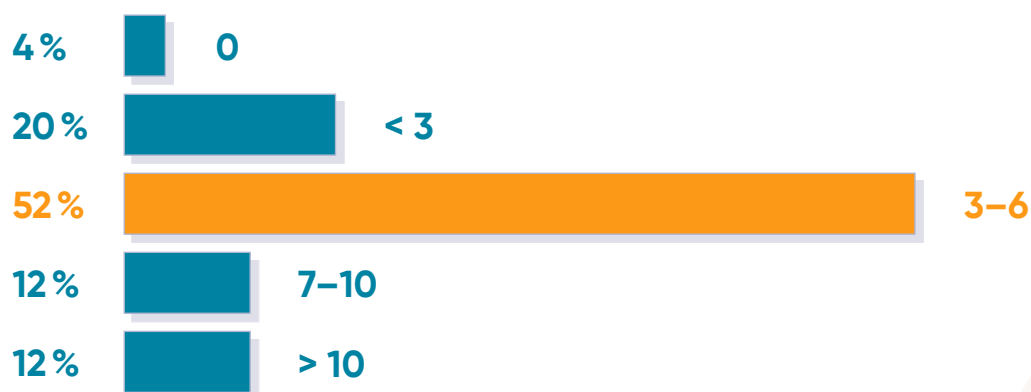
Director Marketing Consulting DACH
Dun & Bradstreet



4 Gibt es in der Bank, in der Sie arbeiten, ein Team, welches sich ausschliesslich mit Data Analytics bzw. der Datenqualität der Kundenstammdaten beschäftigt?



5 Wenn ja, wie gross ist dieses Team?

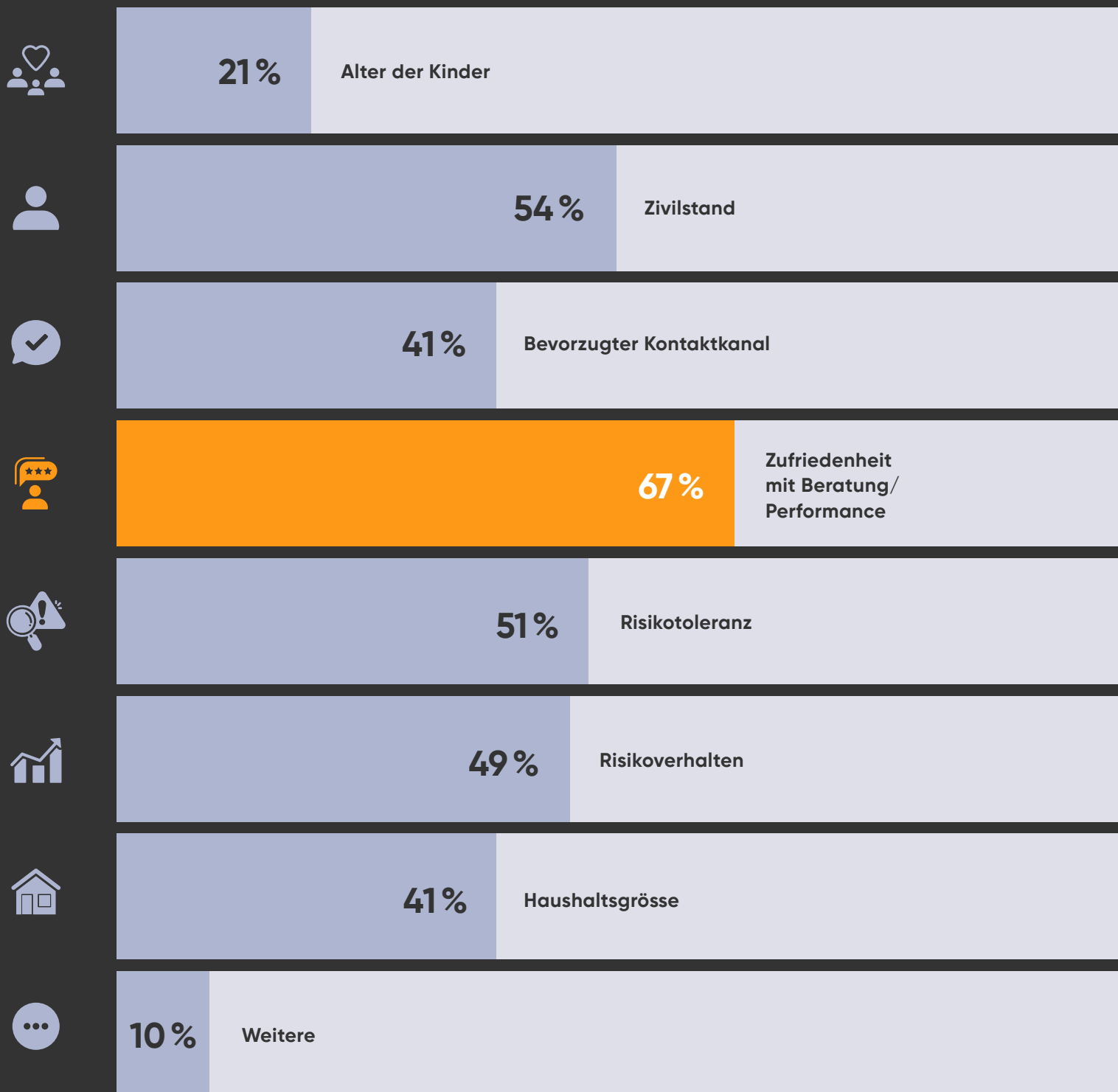


4.2 Welche Daten werden eigentlich gesammelt, abgefragt oder dazu gekauft?

Betrachtet man die Datenerhebung im B2C – also Retail oder Private Banking – fällt auf, dass die Evaluation der Zufriedenheit der eigenen Kunden mit der Bankberatung für die Mehrheit der Banken so wichtig zu sein scheint, dass sie hierzu die Kunden sogar separat befragen, anstatt diese Informationen nur «nebenbei» zu erfassen. Die meisten Umfrageteilnehmer geben an, dass sie die Zufriedenheit ihrer Kunden durch Befragungen erheben. Es ist interessant, dass diese Teilnehmer angegeben haben, dass die Befragungen für sie derzeit die einzige Methode sind, um die Zufriedenheit der Kunden mit der Kundenberatung zu erfassen. Es werden also im Banking bislang noch wenige Beobachtungsmethoden wie beispielsweise die Stimm- oder Verhaltensanalyse als digitale Instrumente zur Evaluation der Kundenzufriedenheit eingesetzt. Interessant ist ausserdem, dass die Bankenbranche ihre Kundschaft noch recht zurückhaltend befragt. Obschon gerade die Haushaltsgrösse und das Alter etwaiger Kinder für die Abschätzung bezüglich des Cross- und Upselling-Potenzials entscheidend wären.

Vergleicht man die Befragungsaktivitäten beispielsweise mit denjenigen der Assekuranz, stellt man fest, dass durch eine klare Fokussierung der Branchenführer Axa und Allianz auf den Net Promotor Score (NPS) als zentraler Steuerungsindikator eine wesentlich granularere Befragungsmentalität als im Banking herrscht. Auch wird die Erhebung einzelner Kundendatenkategorien, wie bspw. die Frage, ob der Kunde Wohneigentum besitzt oder wie alt die Kinder sind, nicht dem Zufall oder Goodwill einzelner Berater überlassen, sondern es wird systematisch abgefragt, welche (als notwendig definierten) Daten vorhanden sind und welche noch erhoben werden müssen. Exzellente Unternehmen der Assekuranz definieren die Erhebung fehlender Kundendaten in den individuellen Jahreszielen und sanktionieren sogar eine Verfehlung dieser Ziele.

6 B2C: Welche Kundenstammdaten werden dabei rein durch Kundenbefragungen gesammelt? *



* Mehrfachnennung möglich

Die Anzahl der getätigten Transaktionen pro Monat scheint für die Banken immer noch eine der zentralsten Informationen zu sein, die bei der Beobachtung des Kundenverhaltens gesammelt werden. Aber auch die Nutzung des E-Bankings im Allgemeinen wird beobachtet, aufgezeichnet und ausgewertet.

Gesamthaft zeigen die Antworten auf diese Frage, dass alle Informationen über die Nutzung der Kontaktpunkte der Bank – wie die Nutzung des E-Bankings, der Besuch in der Filiale oder die Anzahl der Telefonanrufe oder E-Mails – durch die Banken sehr systematisch und häufig erhoben sowie gespeichert werden.

Gleichzeitig fällt auf, dass «online» und «physisch» in den Banken wohl noch sehr unterschiedlich gewichtet wird. Während viele Banken das Zahlungsverhalten und das Verhalten des Kunden am Telefon, schriftlich oder in der Filiale systematisch aufzeichnen, wird dies in der Regel nicht durch das Online-Verhalten des Kunden wie «Click-to-Open» im Mail-Versand oder dem Klickverhalten auf der Website ergänzt. Hier zeigt sich deutlich, dass Banken noch nicht in der Lage sind, das Verhalten des Kunden ganzheitlich darzustellen und auszuwerten. Ob dies aus Aufwandsgründen oder aufgrund mangelnden Interesses geschieht, kann jedoch in dieser Studie nicht analysiert werden.

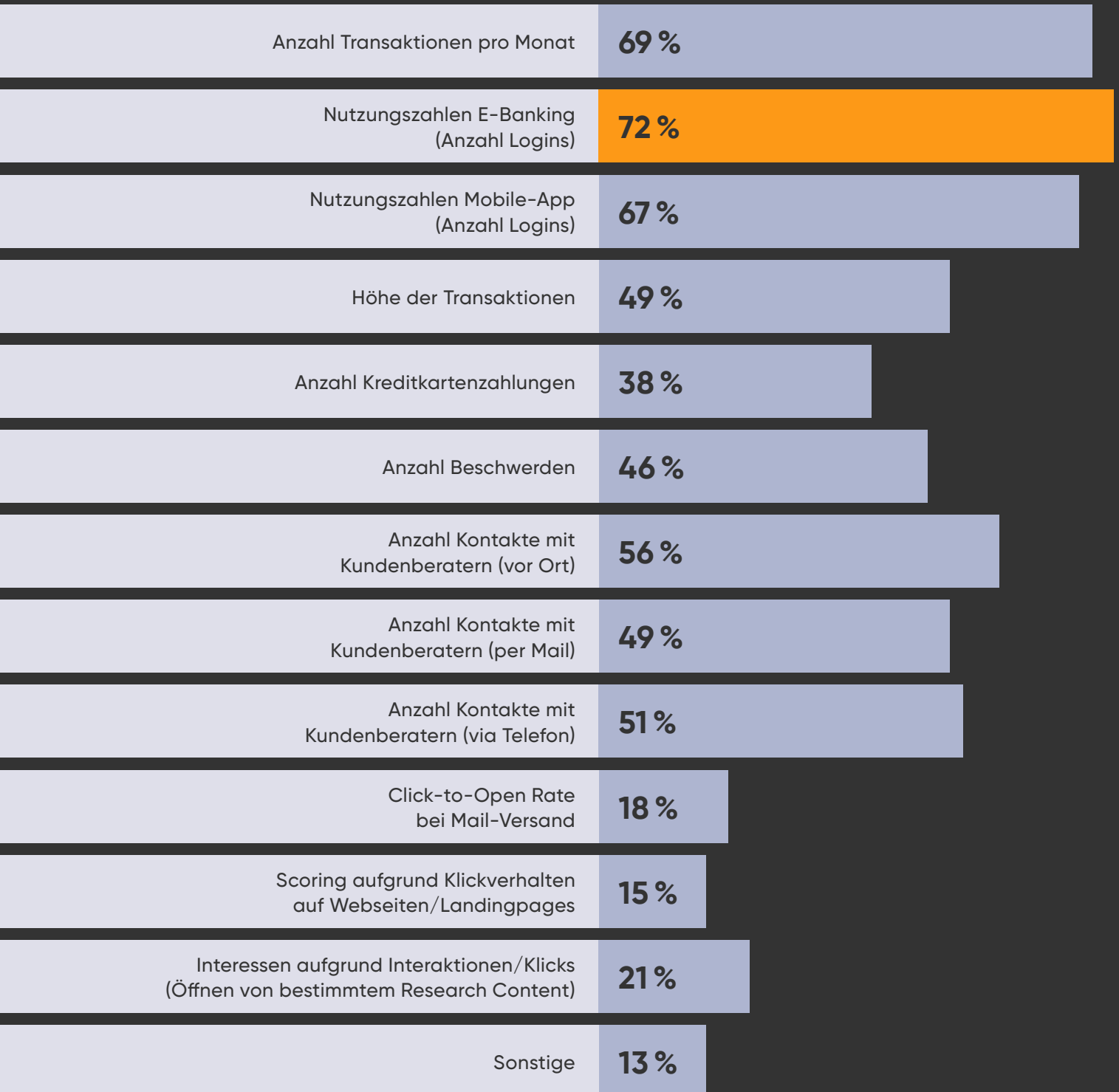
«Neben einer ganzheitlichen 360°-Kundensicht, die dem hybriden Kunden Rechnung trägt, sollten sich Banken noch mehr mit den Lebensrealitäten ihrer Kundschaft beschäftigen. Was braucht der Kunde? Was treibt ihn um? Und wo kann ich als Bank, eventuell auch im Verband mit (branchenfremden) Partnern, Mehrwert schaffen? Für all das braucht es aktuelle, aussagekräftige Daten und entsprechende Software. CRM- und Marketing-Automation-Systeme sind bereits da, wie die Studie zeigt. Nun gilt es, deren Potenziale auszuschöpfen und das Thema Datenmanagement strategisch anzugehen. Die Zeit dafür ist reif.»



René Konrad

BSI Community Manager Banking

7 Welche Kundenstammdaten werden dabei rein durch Kundenverhalten gesammelt? *



* Mehrfachnennung möglich



«Heutzutage sind Daten essenziell für Finanzinstitute und bilden unter anderem die Grundlage für Aktivitäten rund um den Kunden – Kundeninteraktionen, Kundenerlebnisse, Kunden-Insights. Eine solide Qualität und Quantität der Daten sind dabei ausschlaggebend, damit Finanzinstitute zukunftsfähig und nachhaltig erfolgreich sein können. Man sieht auch, dass Kunden nach neuen Kommunikationsangeboten verlangen und diese auch entsprechend nutzen.»



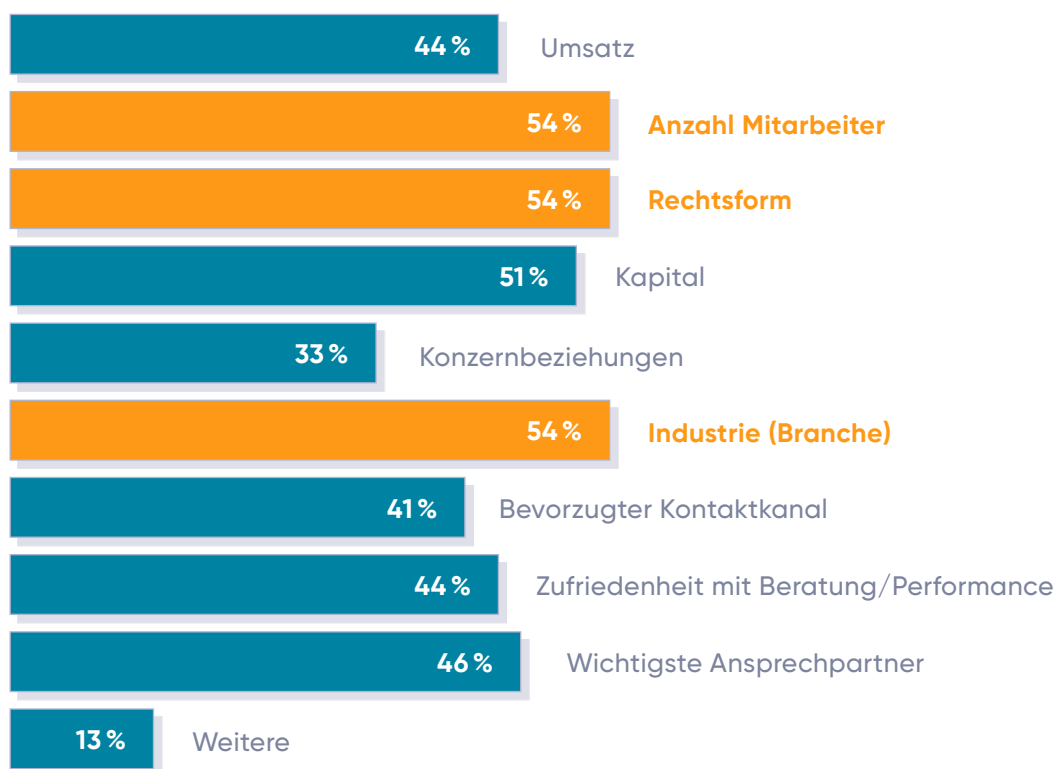
Dr. Martin Widmer

Head PM Data Analytics & Compliance,
Finnova



Im **B2B-Banking, also im Firmen- oder Unternehmenskundengeschäft** sind die Schwerpunkte anders gelagert. Hier sammeln die Banken vor allem Informationen zur Industrie, Rechtsform oder Anzahl der Mitarbeitenden durch Kundenbefragungen. Spannenderweise liegen jedoch gerade in diesem Bereich diverse Möglichkeiten einer automatisierten Erhebung, beispielsweise durch die Anbindung an Unternehmensdatenbanken, vor.

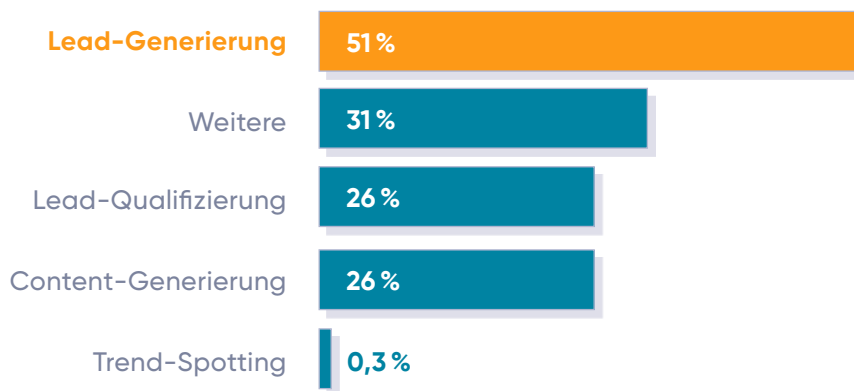
8 Welche Kundenstammdaten werden dabei rein durch Kundenbefragungen gesammelt? *



* Mehrfachnennung möglich

Während sich die obigen Antworten mehrheitlich auf strukturierte Daten fokussiert haben, ging es in der nächsten Frage zusätzlich um unstrukturierte Daten. Diese werden bisher vor allem während der Lead-Generierung gesammelt und sollen dann auch verstärkt für Vertriebs- und Marketingzwecke oder andere Kundenservice-Massnahmen genutzt werden. Dementsprechend wichtig, jedoch weniger häufig, zeigt sich die Lead-Qualifikation und die Content-Generierung für Personalisierungszwecke. Die Verwendung solcher Verhaltensdaten für das Risk Management wird zwar auch als wichtig bewertet, steht aber im Vergleich zu Marketing und Vertrieb klar an zweiter Stelle.

9 In welchem Kontext erheben Sie in der Bank, in der Sie arbeiten, unstrukturierte Daten? *



* Mehrfachnennung möglich

10 Wenn ja, zu welchem Zweck? *



* Mehrfachnennung möglich

Die Mehrheit der befragten Banken hat die Frage nach dem Zukauf von Kundendaten verneint: Diese Banken kaufen somit keine Kundendaten dazu und planen dies auch in Zukunft nicht zu tun. Sofern Unternehmen doch zusätzliche Daten erwerben (23 %), tun sie dies hauptsächlich zur Optimierung der Kundenbetreuung bzw. der Sales- und Marketingprozesse.

11 Reicht die Bank, in der Sie arbeiten, die Kundendaten mit zugekauften Daten an?



Der Einsatz externer Daten bei Banken

Banken kommen nicht mehr darum herum, externe Daten von Anbietern wie Dun & Bradstreet zu beziehen und zu nutzen. In allen Workflows und auf der gesamten Journey einer Bank gibt es Use Cases, in denen externe Daten eine gute Entscheidungsfindung unterstützen und in vielen Fällen erst ermöglichen. Es geht dabei einerseits um eine Effizienzsteigerung, z. B. in Marketing und Sales, und andererseits um regulatorische Richtlinien im Compliance-Bereich, die jede Bank erfüllen muss. Unter externen Daten versteht man weit mehr als nur die klassischen Adress- und Stammdaten, die man in ein CRM-System einspeist, auch wenn diese das Fundament für alle weiteren Prozesse bilden.

Im Marketing- und Prospecting-Bereich einer Bank geht es darum, den Markt zu segmentieren, hochqualitative Leads zu generieren oder den Traffic auf der eigenen Website zu deanonymisieren. Dazu nutzen Banken externe Daten, um einerseits die Datenbasis im CRM-System aktuell zu halten und andererseits trigger- oder eventbasiert Potenziale zu erkennen und zu bearbeiten.

Im Rahmen des Risikomanagements bilden externe Daten die Basis für beispielsweise die Festlegung von Kreditlimits. Hier arbeiten Banken mit Scores und Ratings, die das Zahlungsverhalten oder andere Eigenschaften von Unternehmen bewerten.

Ganz zentral ist die Einhaltung von regulatorischen Richtlinien. Die Prüfung der Geschäftspartner ist ohne den Einsatz von externen Daten nicht möglich. Banken beziehen Informationen zur Ultimate Beneficial Ownership, Firmenverflechtungen und viele mehr, die sie beim Onboarding oder Tracking der Geschäftspartner benötigen.

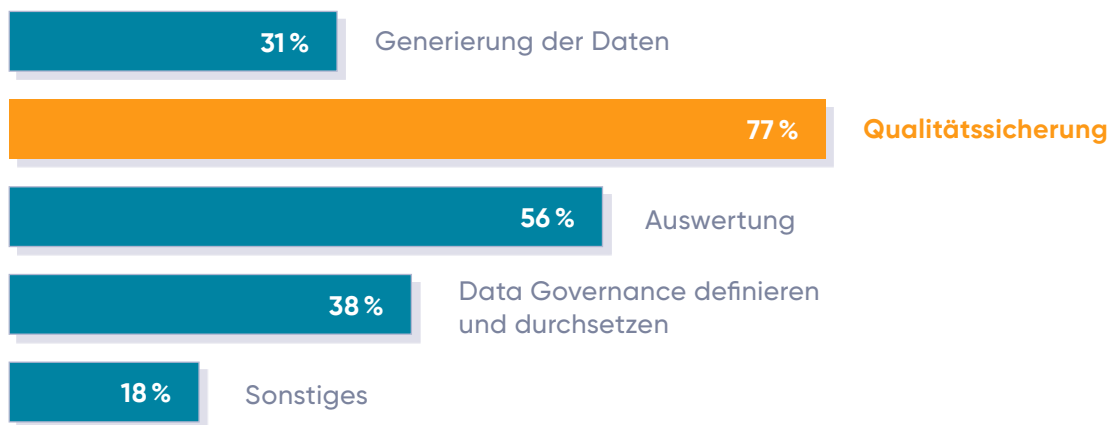
Ähnliches gilt auch beim Onboarding eines neuen Suppliers. Jeder wird auf finanzielle Stabilität und die Einhaltung von Compliance-Richtlinien geprüft. Basis dafür sind externe und aggregierte Daten und Insights, die Banken von Anbietern beziehen.

Für die meisten Use Cases ist es fundamental, dass externe Daten nicht nur einmalig bezogen, sondern kontinuierlich, im Idealfall über die Integration einer Schnittstelle, aktualisiert werden. Das ermöglicht es, Veränderungen bei den Geschäftspartnern zeitnah zu erfassen und kritische Prozesse zu automatisieren.

4.3 Wie aktuell, genau und frei von Dubletten sind die Kundendaten wirklich und wie wird die Qualität gemessen sowie sichergestellt?

Wie bereits erwähnt, beschäftigt die Mehrheit der Banken drei bis sechs Mitarbeitende, die sich ausschliesslich mit dem Management der Kundenstammdaten beschäftigen. Und dabei gehört die Qualitätssicherung zu einer der Hauptaufgaben dieser Mitarbeitenden.

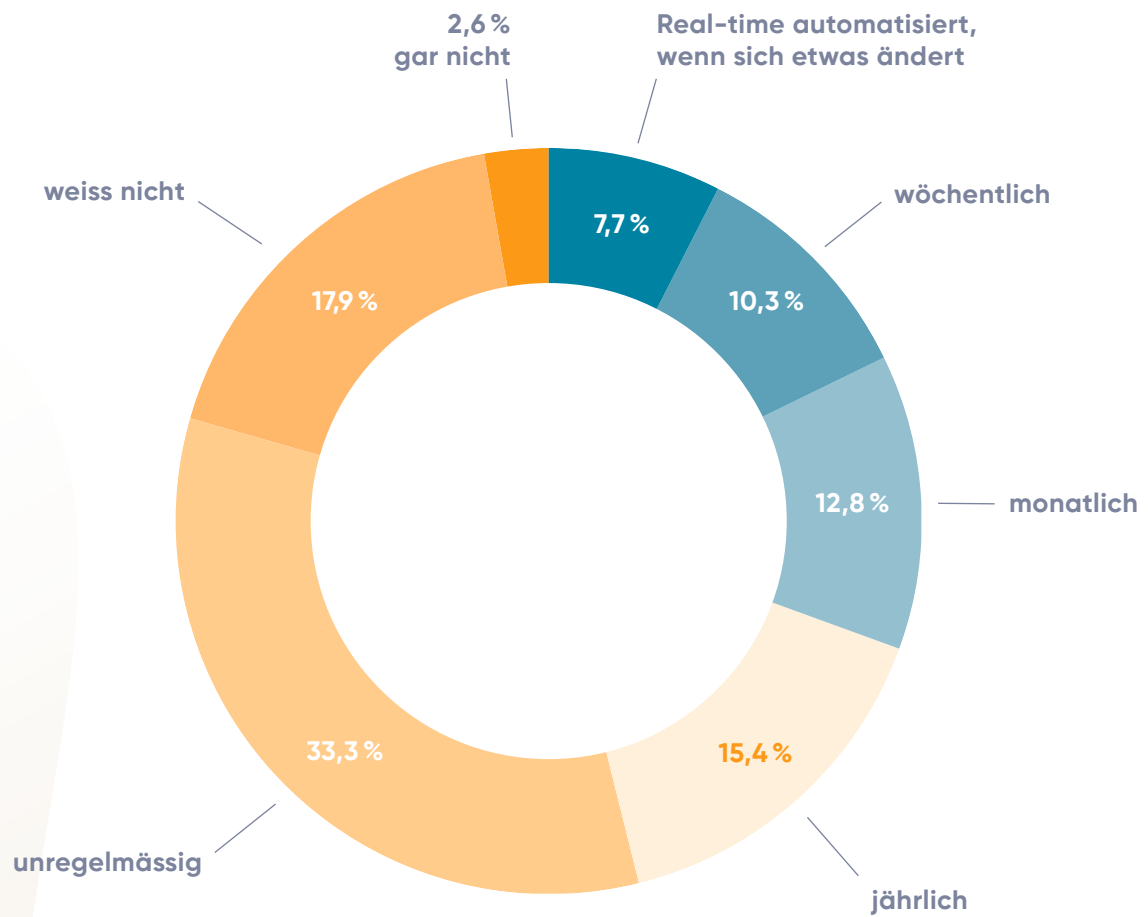
12 Welches sind die Hauptaufgaben dieses Teams, welches sich mit Kundendaten (Stammdaten) beschäftigt? *



* Mehrfachnennung möglich

Auf den ersten Blick scheint den befragten Banken die Qualität ihrer Daten sehr wichtig zu sein. Bei einer genaueren Analyse erstaunt es dann allerdings, dass die Mehrheit der befragten Finanzinstitute angegeben hat, keine fixen Zyklen zur Prüfung der Aktualität der Daten zu haben, sondern diese eher unregelmässig zu prüfen. 9 % der befragten Institute prüfen jedoch real-time automatisiert, immer dann, wenn sich etwas ändert. Ein solches Vorgehen darf daher zurzeit als State-of-the-Art betrachtet werden.

13 Wie häufig werden die Kundenstammdaten bei der Bank, in der Sie arbeiten, auf Aktualität geprüft?



Interessant ist, dass viele Finanzinstitute nicht oder nur selten monitoren, ob sich bei ihren Kunden Informationen, wie der Beziehungsstatus oder die Anzahl der Kinder, ändern. Die meisten Banken können dies nicht bei allen Kunden feststellen und planen dies auch in Zukunft nicht. Das erstaunt insofern, als gerade Veränderungen im Lebenszyklus des Kunden nachgewiesenermassen den besten Anlass geben, Finanzprodukte zu verkaufen. In diesem Zusammenhang verwundert die Lethargie der befragten Institute. Gerade wenn man dies mit den Anstrengungen in der Assekuranz vergleicht, für die seltenen «Lifetime Events» die passenden Produkte bereitzuhalten. Auch im Retail-Handel ist das Verständnis für Veränderungen im Leben des Kunden wesentlich ausgeprägter. So wird vom grössten Retailer der Welt, Walmart, seit Jahren kolportiert, er sei aufgrund von Analysen des veränderten Einkaufsverhaltens einer schwangeren Frau eher in der Lage, die Schwangerschaft vorherzusagen als der Ehemann.

In der Umfrage wurde an dieser Stelle bewusst zwischen B2B- und B2C-Kunden unterschieden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Veränderungen im B2B-Geschäft (wohl auch wegen des höheren Automatisierungsgrades durch die Anbindungen an einschlägige B2B-Datenbanken) häufiger auffallen als jene im B2C-Geschäft. Auch handelt es sich um gesamthaft weniger Veränderungen, die jedoch besser (bspw. durch Geschäftsberichte oder das allgemeine Finanzgebaren) dokumentiert werden.

«Es ist erstaunlich, dass Banken in der DACH-Region so wenig Wert auf ein systematisches und strategisch verankertes Datenquantitäts- und Qualitätsmanagement legen. Gerade angesichts wachsenden Wettbewerbs im digitalen Raum und bei der Gestaltung von Ökosystemen verwundert diese Kurzsichtigkeit. So wird man auf die lange Frist Margen verlieren.»



Prof. Dr. Nils Hafner

Hochschule Luzern, Institut für
Finanzdienstleistungen Zug (IFZ)

14 **B2C:** Bemerken Sie bzw. Ihre Kollegen aus der Bank, in der Sie arbeiten, wenn sich im Netzwerk der Kunden (Beziehungsinformationen, Kinder, Arbeitgeber, etc.) etwas ändert?



10,3 % Ja, bei allen Kunden.
38,5 % Ja, aber nicht bei allen Kunden.
10,3 % Nein, ist aber geplant.
25,6 % Nein, ist auch nicht geplant.
15,4 % Weiss nicht.

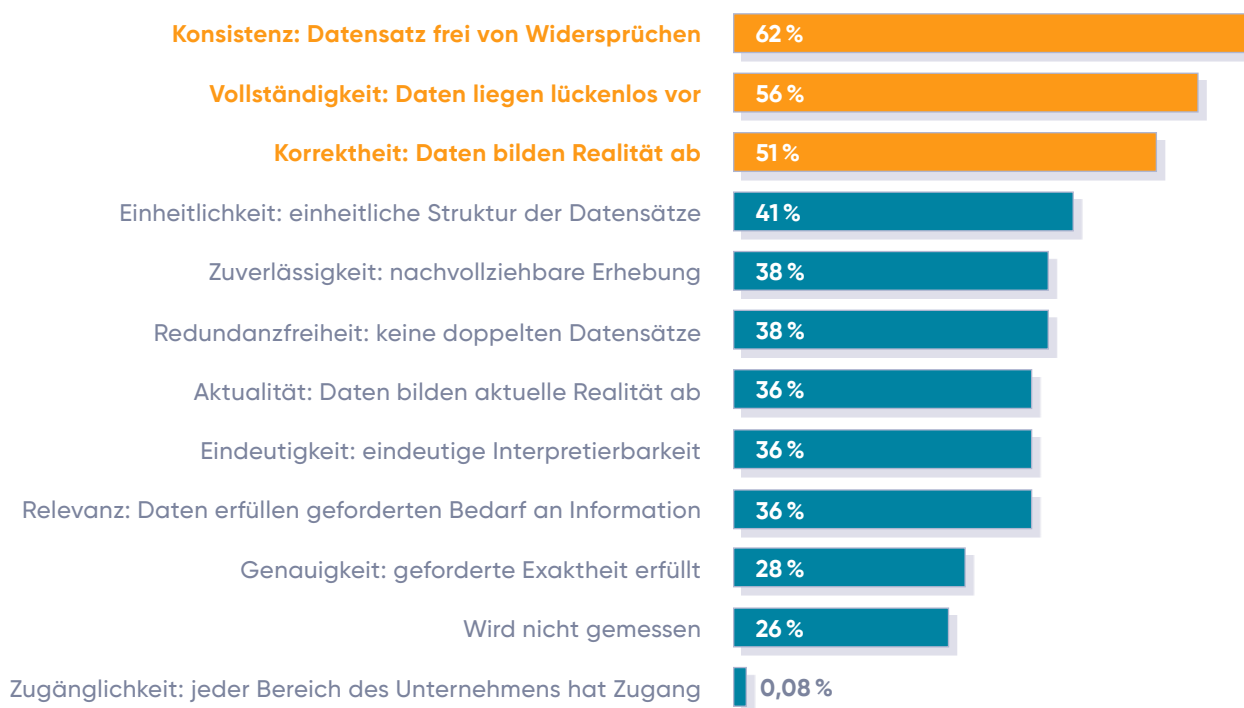
15 **B2B:** Bemerken Sie bzw. Ihre Kollegen aus der Bank, in der Sie arbeiten, wenn sich in der Unternehmenshierarchie oder Konzernhierarchie der Kunden etwas ändert?



7,7 % Ja, bei allen Kunden.
53,8 % Ja, aber nicht bei allen Kunden.
2,6 % Nein, ist aber geplant.
17,9 % Nein, ist auch nicht geplant.
17,9 % Weiss nicht.

Die Antworten auf die Frage, nach welchen Kriterien Banken die Datenqualität beurteilen, zeigen die Notwendigkeit der Konsistenz sowie der Vollständigkeit und Korrektheit der gespeicherten Datensätze. Eine kleinere Rolle spielt hier offenbar für die Befragten die Zugänglichkeit der Daten, sodass jeder Bereich im Unternehmen auf alle Informationen Zugriff hat. Dies kann aber auch im Interesse der Befragten in den Fachabteilungen der Banken sein, da bei geringer Zugänglichkeit die Bedeutung der Experten gerade bei der Zurverfügungstellung von Daten in der Organisation gesteigert wird.

16 Nach welchen Kriterien messen Sie den Grad der Datenqualität? *



* Mehrfachnennung möglich

Die Antworten auf die Frage nach den grössten Herausforderungen beim Thema Datenqualität zeigen einmal mehr, dass das Kundenstammdatenmanagement noch nicht bei allen Finanzinstituten ein strategisches Thema ist. Es ist also vielerorts noch nicht ganzheitlich und zentral in alle Tätigkeiten der befragten Organisationen eingebunden. Nur so ist es zu erklären, dass die Aktualität sowie die Korrektheit und Konsistenz der Daten für die befragten Unternehmen die grössten Herausforderungen darstellen. Gründe dafür können beispielsweise fehlende Richtlinien für die Anforderungen an die Korrektheit sein und Unklarheit darüber, welches bei Konflikten zwischen mehreren Datenversionen die «Single Source of Truth» ist. Dazu passt, dass die Kundenstammdaten von den befragten Experten nicht immer als eindeutig und relevant genug angesehen werden.

17 Welcher Aspekt der Datenqualität stellt für die Bank, in der Sie arbeiten, die grösste Herausforderung dar? *



1,92

Aktualität: Daten bilden aktuelle Realität ab

2,49

Korrektheit: Daten bilden Realität ab

2,74

Konsistenz: Datensatz frei von Widersprüchen

2,77

Vollständigkeit: Daten liegen lückenlos vor

3,31

Redundanzfreiheit: keine Doppelten Datensätze

3,41

Zuverlässigkeit: nachvollziehbare Erhebung

3,46

Genauigkeit: geforderte Exaktheit erfüllt

3,49

Einheitlichkeit: einheitliche Struktur der Datensätze

3,74

Relevanz: Daten erfüllen geforderten Bedarf an Informationen

3,92

Eindeutigkeit: eindeutige Interpretierbarkeit

4,31

Zugänglichkeit: jeder Bereich des Unternehmens hat Zugriff

* Die 11 Items konnten von 1 (am wichtigsten) bis 11 (am wenigsten wichtig) gerankt werden. Die dargestellten Werte zeigen die Durchschnittsbewertungen.



«Im digitalen Zeitalter reicht es nicht mehr aus, nur die Kanalnutzung und die Transaktionen seiner Kunden zu erheben. Vielmehr müssen diese Daten um ein digitales Kundenprofil angereichert und dem Vertrieb, den Kundenberatern und dem Marketing zur Verfügung gestellt werden. Denn das Verständnis, welche Kampagnen die Kundin erreichen, welche Inhalte sie liest, ihre Engagement Rate und ihr Feedback zu den verschiedenen Online Touchpoints helfen, die Wirksamkeit von künftigen Kampagnen signifikant zu steigern und den Ressourceneinsatz zu optimieren.»



Marco Bernasconi

Community Manager Banking, BSI



Fachleute unterscheiden zwischen unterschiedlichen Managementprinzipien, wie die Kundenstammdaten gesammelt werden sollen. Auch wenn zu Beginn der Umfrage festgestellt wurde, dass das Sammeln der Kundendaten in den meisten Finanzunternehmen noch kein strategisches Thema ist, konnte die Mehrheit der Befragten eine Antwort auf die Frage nach den angewendeten Prinzipien im Bereich des Datenmanagements geben.

Im Folgenden sollen daher zunächst die wichtigsten Begriffsdefinitionen erläutert werden, wie sie in der Projektgruppe aus IFZ und den Praxispartnern BSI, Dun & Bradstreet, Finnova und msg GillardonBSM definiert wurden:



Single Source of Truth

Single Source of Truth, SSOT, deutsch «die einzige Quelle der Wahrheit», ist ein Prinzip in der Softwaretechnik. Es besagt, einen allgemeingültigen Datenbestand zu haben, der den Anspruch hat, korrekt und verlässlich zu sein. Ein Datenmodell, in dem ein allgemeingültiger Datenbestand verfügbar gemacht werden soll – mit der notwendigen Datenqualität und Verlässlichkeit – ist vor allem dann wichtig, wenn Daten redundant gehalten werden.



Zero Maintenance

Unter Zero Maintenance wird ein hoher Grad an Automatisierung und Vermeidung «händischer» Qualitätsmassnahmen im Kundenstammdatenmanagement verstanden.



360°-Kundensicht

Unter einer «360°-Kundensicht» versteht man eine ganzheitliche, einheitliche und ständig aktualisierte Sicht auf alle Kunden eines Unternehmens. Die 360°-Kundensicht ist eine wesentliche Komponente, die es Unternehmen ermöglicht, jede einzelne Kundenbeziehung zu verstehen und individuell darauf einzugehen.



First Time Right Principle

Beim First Time Right Principle geht es darum, Daten gerade beim ersten Eintrag richtig und fehlerfrei zu erheben, um nachfolgende Qualitätsanstrengungen überflüssig zu machen.

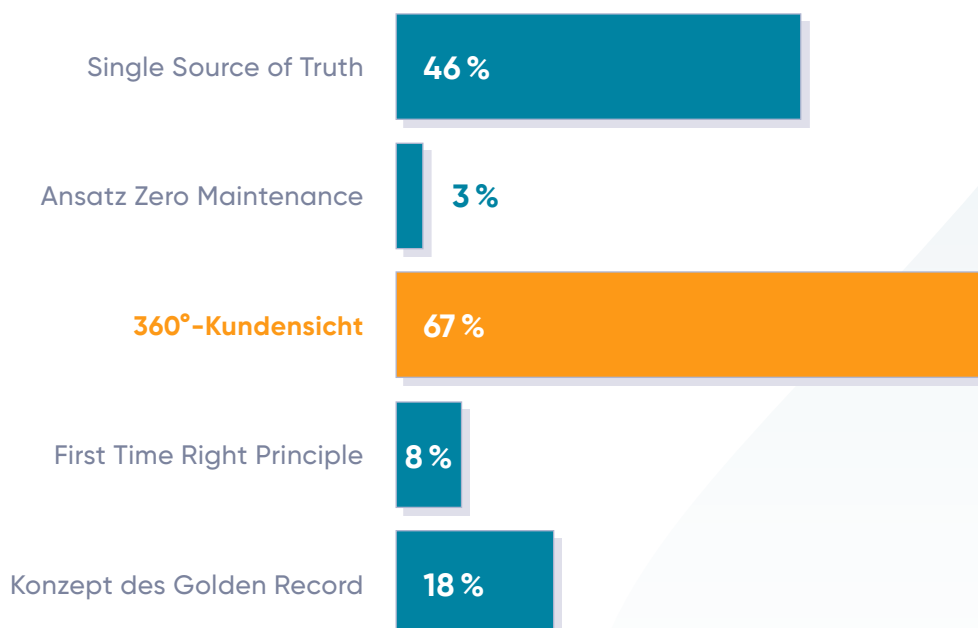


Konzept des Golden Record

Konzept des «wahren» Adressdatensatzes. Er dient im Zusammenhang mit Vertrieb und Service als einzige verlässliche und aktuelle Informationsquelle und Fundament des Single Customer View. Dieser Record kann an allen Stellen im Unternehmen genutzt werden.

Die 360°-Kundensicht erweist sich für die meisten befragten Banken als das Leitprinzip, wenn es um das Thema Kundenstammdatenmanagement geht. Das ist insofern nachvollziehbar, als Banken ein besonders intimes Verständnis von der Lebenssituation der Kunden haben sollen, um diesen die idealen Produkte zur Aufbewahrung, Nutzung und Mehrung ihres Vermögens anbieten zu können.

18 Mit welchen der folgenden Prinzipien/Methoden wird in der Bank, in der Sie arbeiten, gearbeitet?



4.4 Welche Möglichkeiten bieten sich den Banken durch eine hohe Datenquantität und -qualität?

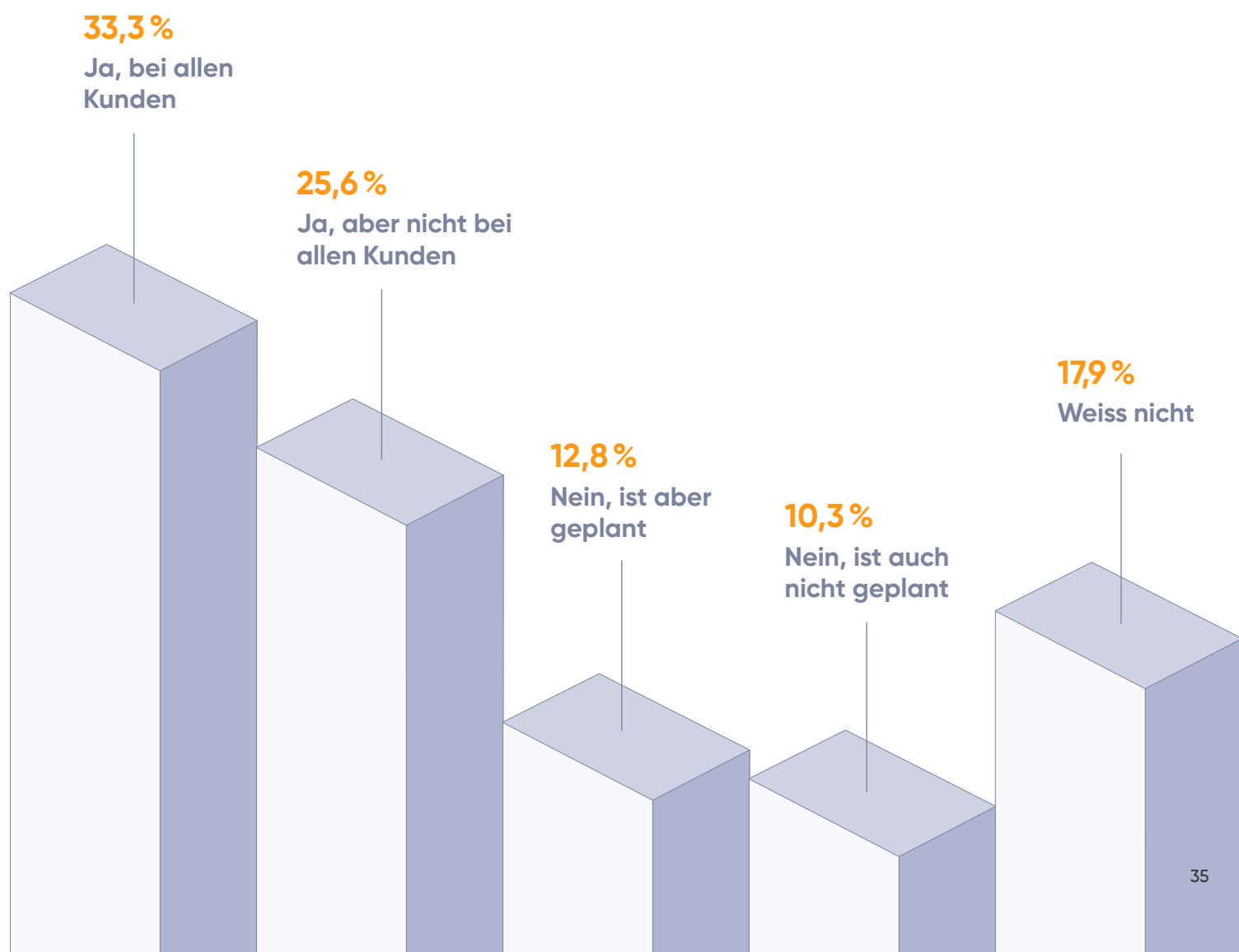
Grundsätzlich soll es beim Thema Kundenstammdatenmanagement nicht nur um das Sammeln von Kundenstammdaten gehen. Viel wichtiger ist es zu definieren, zu welchem Zweck die Daten gesammelt werden bzw. was die Unternehmen anschliessend mit den Daten machen können. Dabei ist bereits an anderer Stelle in dieser Studie auf den Einsatz in Marketing, Beratung und Verkauf eingegangen worden. Eine zentrale Frage bei der Etablierung langfristig profitabler Kundenbeziehungen ist in diesem Zusammenhang die effiziente Ressourcenallokation in ebendiesen Bereichen der Bank. Basis dafür ist eine Bewertung bestehender und zukünftiger Bankbeziehungen. Dabei stellt sich die Frage, ob die Finanzinstitute überhaupt in der Lage sind, den Wert ihrer Kunden zu messen.

Die Antworten zeigen, dass die Mehrheit der Banken durchaus in der Lage ist, den Kundenwert bei allen oder zumindest bei einer Vielzahl der Kunden zu erheben. Ob und wie häufig dies auch wirklich getan wird, gaben die teilnehmenden Banken jedoch in diesem Zusammenhang nicht an. Die befragten Institute sind sich weitgehend einig, dass sie den Wert ihrer Kunden mehrheitlich über klassische Rechnungen für Kundendeckungsbeiträge berechnen. Das ist zwar verständlich, da im Banking Kundendeckungsbeiträge verhältnismässig einfach berechnet werden können. Nichtsdestotrotz verfügen diese Institute damit lediglich über eine vergangenheitsorientierte Bewertung der Kundenbeziehung. Zukunftsprognosen können mit dem Kundendeckungsbeitrag nicht vorgenommen werden. Vereinzelt setzen hingegen Scoring-Modelle ein. Diese können erfahrungsgemäss stabile Prognosen für einen Zu- oder Abfluss finanzieller Mittel oder ein etwaiges Cross-Selling einer zusätzlichen Produktkategorie liefern. Auch die Loyalität und/oder Abgangswahrscheinlichkeit zur Konkurrenz kann über Scoring-Modelle prognostiziert werden.

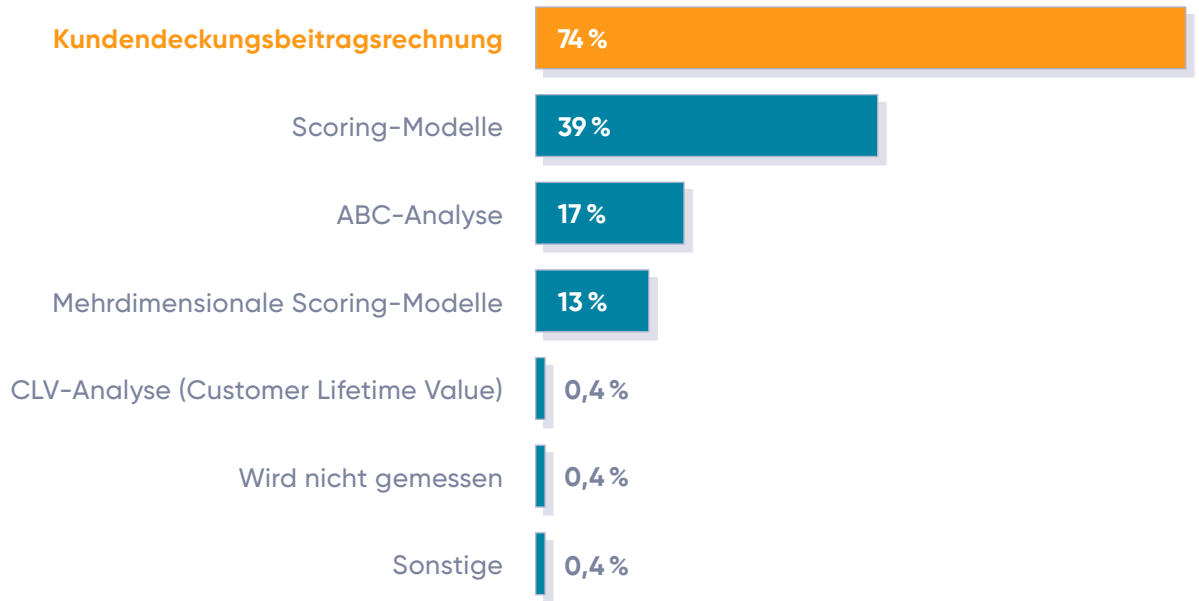
Gerade mehrdimensionale Scoring-Modelle sehen die Autoren dieser Studie als besonders geeignet an, um den Wert und die Dauer einer Bankkundenbeziehung angemessen und umfassend zu bestimmen. Auf einer Datenbasis vorgeschlagene Kundenbearbeitungsmassnahmen müssen, gerade wenn sie über Mitarbeitende im Frontoffice oder

der Beratung ausgespielt werden sollen, sehr konkret und fassbar sein. So muss beispielsweise bei einem hohen «Churn-Index» ebenfalls klar sein, dass die Kundenbeziehung so viel Wert oder sogar Zukunftspotenzial aufweist, dass es sich die Bank nicht leisten sollte, genau diesen Kunden zu verlieren. Ähnlich ist es mit der reinen Kundenwertbetrachtung: Ein hoher Kundenwert rechtfertigt keine besonderen Bindungsanstrengungen der Bank, wenn nicht gleichzeitig klar ist, dass ein Kunde auch abwanderungsgefährdet ist.

19 Kann die Bank, in der Sie arbeiten, den Kundenwert messen?



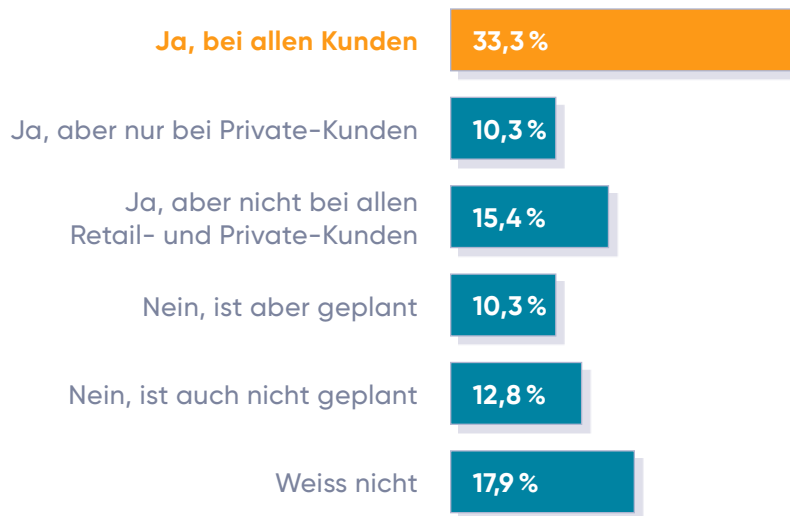
20 Wenn ja, wie wird der Kundenwert bei der Bank, in der Sie angestellt sind, gemessen? *



* Mehrfachnennung möglich

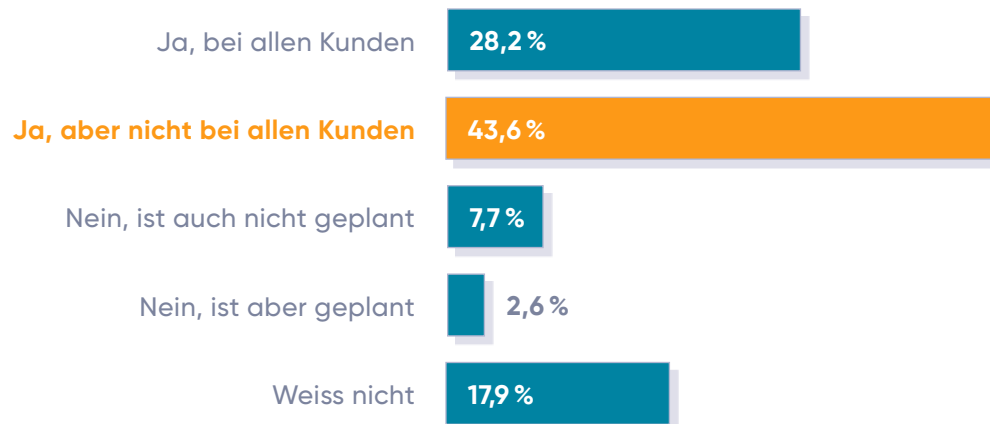
Eine akkurate Bewertung der Kundschaft ist erfahrungsgemäss im Retail Banking nur möglich, wenn das Institut vorgängig in der Lage ist, eine Sicht auf den Haushalt zu bilden, bei dem der Beziehungswert gemessen wird. Dabei sind die im Rahmen dieser Studie vorliegenden Antworten im Bereich der Privatkundschaft durchaus ermutigend. Der Erkenntnis der Notwendigkeit einer solchen Haushaltssicht zur Steuerung der Beratungskapazitäten wird grundsätzlich Rechnung getragen und immerhin 33 % der befragten Finanzinstitute können sogar bei allen Kunden eine Haushaltssicht bilden. Lediglich 13 % der Banken gaben an, nicht zu planen, eine Haushaltssicht erstellen zu wollen. Wie jedoch in diesem Kontext langfristig kundenorientiert gehandelt werden soll und damit die Ressourcen in Marketing, Vertrieb und Service erfolgreich gesteuert werden sollen, ist den Forschenden nicht bekannt.

21 Ist die Bank, für die Sie arbeiten, in der Lage, eine Haushaltssicht auf die Retail- und Private-Kunden zu bilden?



Im Firmenkunden- und Unternehmensgeschäft sind die Antworten nicht ganz so eindeutig: Hier ist es für die Mehrheit der Banken nicht bei allen Unternehmenskunden möglich, eine ganzheitliche Konzernsicht zu bilden. Die Integration marktgängiger Identifikatoren wie beispielsweise der D&B D-U-N-S®-Nummer könnte hier Abhilfe schaffen und eine Grundlage für die Bewertung auch von B2B-Kundenbeziehungen darstellen. Dabei handelt es sich um eine eindeutige Identifikationsnummer, die es weltweiten Unternehmen ermöglicht, korrekte Informationen über andere Unternehmen (bspw. Kunden) abzurufen. Die D-U-N-S®-Nummer wird durch Dun & Bradstreet entwickelt und gepflegt und hat sich in den letzten Jahren als globaler Standard etabliert. Sie wurde für mehr als 455 Millionen Unternehmenseinheiten weltweit vergeben (Stand: November 2021).

22 B2B: Ist Ihre Bank in der Lage eine Gesamtunternehmens- oder Konzernsicht auf die Unternehmens-Kunden zu bilden?



In vielen Branchen wie beispielsweise dem E-Commerce gehören Marketing Automation Tools meist zur klassischen «Software-Ausstattung» der Unternehmen. Bei Finanzinstituten sieht dies noch anders aus. Die Mehrheit der befragten Banken nutzt noch keine Marketing Automation Tools. Jene, die sie nutzen, versenden darüber vor allem Content.

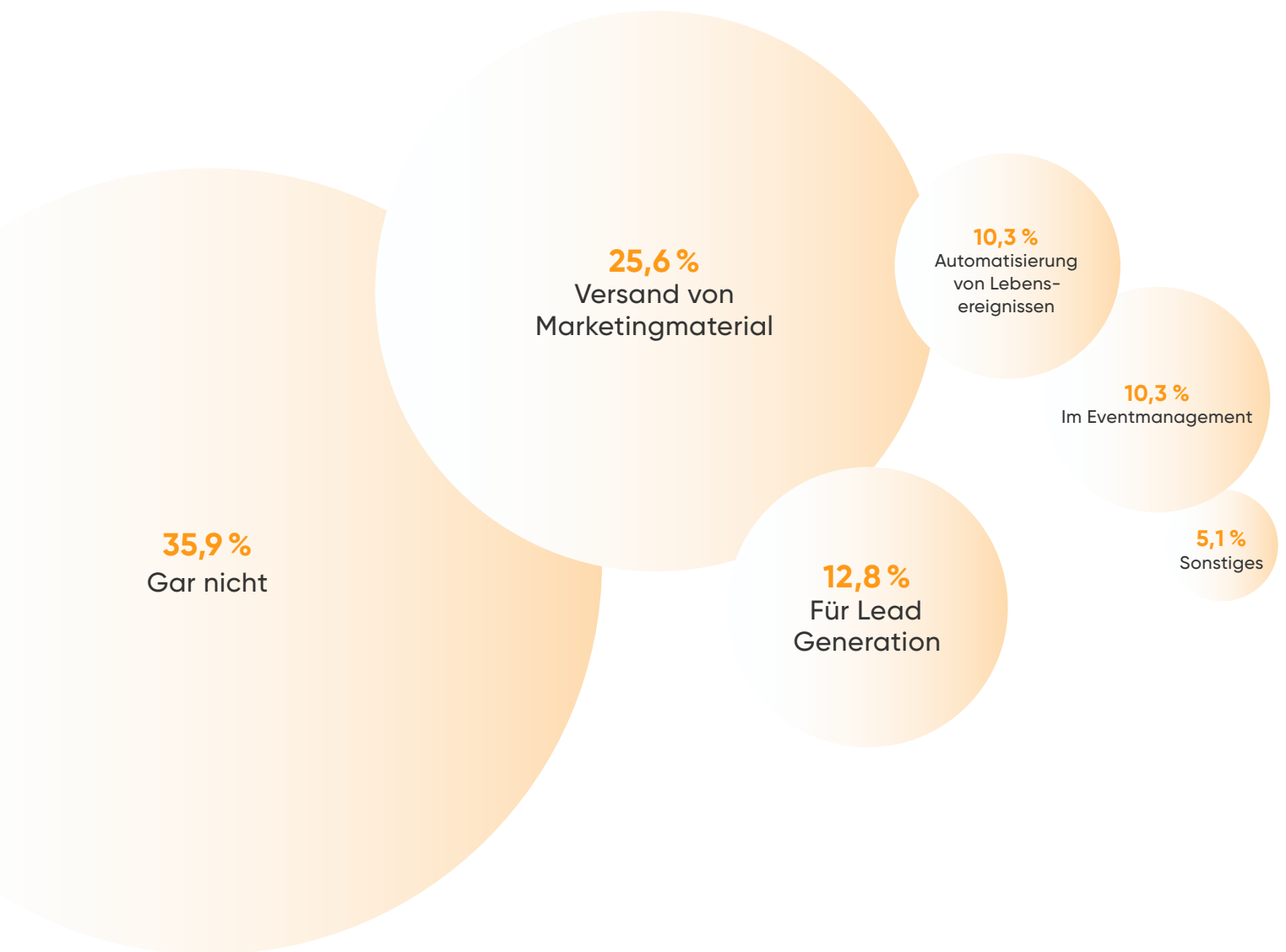
«Kundenstammdatenmanagement kann in Zeiten, in denen immer mehr Kunden verloren gehen, ein wichtiges Bindungsmittel darstellen. Kundenloyalität und Kundenbindung sind in Zeiten von stagnierenden Märkten und immer mehr «digital Playern» im Bankensektor ein hohes Gut. Es werden Lösungen für wirksame Kundenbindung benötigt. Daten, die im Schwerpunkt noch für aufsichtsrechtliche Fragen gesammelt werden, sollten zukünftig auch in den business-relevanten Use Cases genutzt werden.»



Harald Eisele
Manager, msg GillardonBSM AG

23

In welchen Bereichen nutzen Sie Marketing Automation Tools?



Herausforderungen und Chancen von datenbasiertem Customer Experience Management

Vor diesen Herausforderungen stehen viele Banken heute:

1 Eine holistische Kundensicht fehlt in allen Bereichen der Bank.

Heute sind Kundendaten in Banken meist noch über verschiedene Systeme verteilt: Es fehlen 360°-Sichten auf die Kundendaten und holistische Kundenprofile, die die Kundenstammdaten und Informationen aus den digitalen Kanälen vereinen. Eine gezielte Kundenansprache und effiziente Vertriebssteuerung sind so kaum möglich. Das erschwert die Arbeit der Bankberater und reduziert die Effizienz in der Kundenbetreuung – Ertragspotenziale werden nicht ausgeschöpft.

2 Stark fragmentierte Systemlandschaften verhindern eine personalisierte Kundenansprache.

Die Nachfrage nach personalisierten Dienstleistungen, intuitiven Banking-Apps, Echtzeitüberweisungen und anderen modernen Zahlungsarten sowie einem jederzeit verfügbaren Beratungsservice wächst. Das erfordert ein effizientes Datenmanagement: Eine personalisierte Multichannel-Kommunikation basiert auf Echtzeit-Analysen gespeicherter Daten. Dafür müssen diese Daten konsolidiert und abteilungsübergreifend zugänglich sein.

3 Die Vertriebssteuerung ist aufgrund der Vielfalt an Kommunikationskanälen äusserst komplex.

Der Kundenberater interagiert auf verschiedenen Wegen mit dem Kunden. Gleichzeitig werden über die Bank zentrale Kampagnen über das Portal, E- oder Mobile-Banking angesteuert, über die der Berater häufig keine Übersicht hat. Alle Kommunikationsflüsse zu konsolidieren und in eine übergreifende Vertriebssteuerung zu integrieren, ist angesichts der gewachsenen IT-Infrastrukturen mit enormem Entwicklungsaufwand verbunden.

Die Lösung: Zusammenspiel aus CRM-System und KI-gestützter Automatisierung für eine nahtlose Customer Experience.

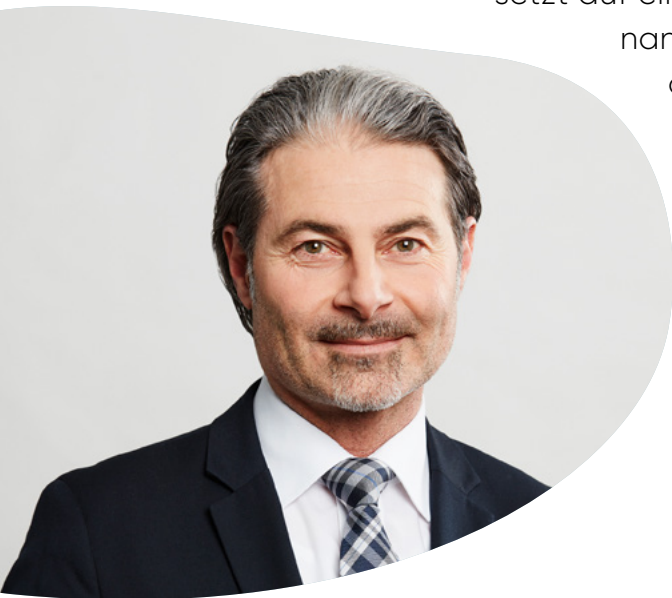
Der Weg in die Zukunft einer personalisierten Bankberatung kann nur über Lösungen führen, die eine bedarfsorientierte Kundenansprache mit wasserdichtem Datenschutz und einer integrierten Compliance von Branchenregularien vereinbaren. Erforderlich dafür sind moderne Branchenlösungen, die als Kernkomponenten nicht nur eine CRM- und eine Customer-Experience-Lösung mit Marketing-Automation-Funktionalitäten enthalten, sondern auch Anschluss bieten an Kernbanklösungen, Suitability Tools oder Business Rule Engines.

So profitieren Banken:

- Erstellung eines digitalen Kundenprofil und Kundenwertberechnung, statt nur mit Deckungsbeitrag zu arbeiten
- Bedarfsgerechte, personalisierte Beratung durch Kundenberater dank Wissen über Interessen und Präferenzen der Kunden – und dies in Echtzeit
- Administrative Entlastung und effizientere Vorbereitung auf Kundentermine dank Überblick über die gesamte Historie der Kundeninteraktionen
- Steigerung der Kundenzufriedenheit, der Cross-/Upselling-Raten und damit der Umsätze aufgrund von Learnings aus dem System
- Verhinderung einer redundanten, unpassenden Kundenansprache von verschiedenen Seiten im Unternehmen aufgrund von Möglichkeit zu automatisiertem Kollisionsmanagement

Best Practice Raiffeisen Österreich

Raiffeisen sah sich mit Legacy-Infrastrukturen, einem notwendigen kulturellen Wandel hin zu mehr Kundenfokussierung und neuen digitalen Mitbewerbern konfrontiert. Ein Paradigmenwechsel musste her: Eine Transformation hin zu einer digitalen Regionalbank mit Fokus auf die zunehmend hybriden Kunden. Raiffeisen setzt auf ein Omnichannel-CRM – bei ihnen Signalcontainer genannt –, eine personalisierte Kundenkommunikation über alle Kanäle und eine enge Zusammenarbeit mit BSI.



«Der Kunde hat einen No-Channel-Ansatz: Er denkt nicht in einem Kanal. Er hat ein Bedürfnis und hätte dieses gerne erfüllt. Er wählt dafür den Kanal, den er gerade zur Verfügung hat und der für ihn der bequemste ist.»

Dietmar Pucher, Geschäftsführer Raiffeisen Digital

Zum Raiffeisen-Ansatz

Der Signalcontainer dient der Orchestrierung der digitalen und analogen Kanäle. Ziel ist es, den Kunden das Banking so einfach wie möglich zu machen. Das perfekte Produkt im passenden Augenblick über den geeigneten Kanal zum Kunden bringen, ist der Anspruch. Der Signalcontainer sorgt für das Kollisionsmanagement bei den knapp vier Millionen Kunden in Österreich, die online, aber auch in über 350 regionalen Banken bedient werden. Es geht hier also um die intelligente Priorisierung aller Aktionen. Dabei werden über 200 Signale aus zwei Data Centern in BSI orchestriert.

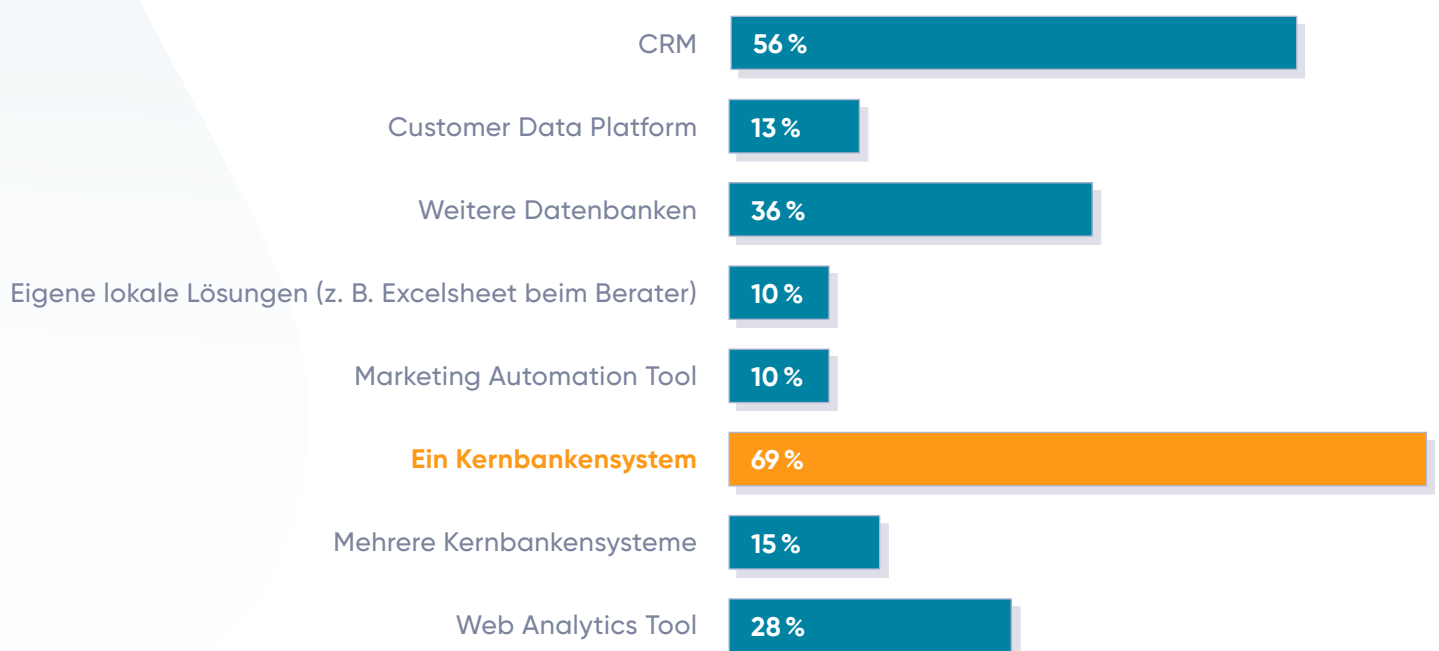
Der Signalcontainer ermöglicht zielgerichtete Kundenkontakte und automatisierte Workflows. Er sorgt dank des Omnichannel-Ansatzes für Effizienzsteigerung sowie für eine Reduktion der Kündigungsrate und führt zu einer Umsatzsteigerung dank zielgerichteter Aktivitäten.

Mehr zum Raiffeisen-Case

4.5 Ablage und Auswertung von Kundenstammdaten

Spannend ist, welche Systeme die Banken nutzen, um Kundenstammdaten abzulegen. Das führende System scheint bei den meisten Instituten das Kernbankensystem zu sein. Knapp 70 % aller befragten Unternehmen legen dort die Kundendaten ab. Immerhin mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen führt mittlerweile ein dediziertes CRM-System, das die Kundendatenhaltung gerade im Bereich der Kundenhistorie, also der Nutzung der Bank-Touchpoints, erleichtert. Jedoch haben die lokalen Lösungen bspw. Excelsheets beim Berater noch lange nicht ausgedient. Dass dadurch langfristig nachhaltige Lernstrategien in der Beziehung vom Kunden zur Bank verunmöglicht werden, scheint den Befragten jedoch klar zu sein. Besonders anspruchsvoll wird die Datenhaltung und -verarbeitung, wenn mehrere (z. T. auch unterschiedlich alte) Kernbankensysteme involviert sind. Aber auch technologisch höher entwickelte Lösungen, wie Customer Data Platforms, die nicht nur zur Ablage und Dokumentation sondern auch zur Auswertung und Bearbeitung der Kundendaten z. B. in Kampagnen genutzt werden können, werden vereinzelt bereits verwendet.

24 In welchen Systemen werden in der Bank, in der Sie angestellt sind, die Kundenstammdaten erzeugt? *



* Mehrfachnennung möglich

5 Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Studie hat gezeigt, dass Datenquantitäts- und -qualitätsmanagement ein hochgradig relevantes Thema ist. Gleichzeitig geben viele Banken an, dass sie sich zu diesem Thema nicht äussern, da sie dadurch zu viel über ihre Geschäftstätigkeit preisgeben würden. Betrachtet man die Grösse der teilnehmenden Banken, so stellt man fest, **dass einerseits kleine Banken, andererseits sehr grosse Banken dezidierte Teams für das Kundenstammdatenmanagement unterhalten**. Dies kann daran liegen, dass gerade mittelgrosse Institute noch nicht die Notwendigkeit für eine konsequente datengestützte Bewirtschaftung des Kundenstamms als Erfolgsfaktor sehen. Gleiches gilt für eine Verankerung des Stammdatenmanagements in der Unternehmensstrategie.

Diesbezüglich konnten leider **keine Zusammenhänge zwischen einem besonderen Fokus auf das Datenmanagement und dem wirtschaftlichen Erfolg** in Bezug auf die Gewinnentwicklung oder die Cost-Income-Ratio festgestellt werden. Um hier Erkenntnisse nachweisen zu können, ist es höchstwahrscheinlich noch zu früh. Banken beginnen gerade erst mit der Automatisierung ihres Geschäfts in Vertrieb und Marketing. Die niedrigen Raten der Einführung und der spezifischen Anwendung von Marketing Automation lassen dabei einen guten Rückschluss auf den Reifegrad der Digitalisierung in diesem Bereich zu.

Da der spezifische Nutzen einer hohen Datenquantität und -qualität sich durch erhöhtes Cross- und Upselling und damit durch eine höhere Produktdurchdringung erst mit der Zeit zeigt, gehen die Autoren der Studie davon aus, **dass Banken in der DACH-Region gerade erst damit beginnen, hier grundlegende Zusammenhänge zwischen Wissen (in Form von Daten) und Können (in Form erfolgreicher Kampagnen) zu verstehen**. Diesbezüglich wird ebenfalls davon ausgegangen, dass die befragten Institute mit der Zeit einen höheren Anspruch an das Management der Stammdaten entwickeln werden.

Die vorliegende Studie sollte also zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden und die daraus resultierenden Ergebnisse auf dem Zeitstrahl mit den vorliegenden Erkenntnissen verglichen werden, um diese Hypothese zu beweisen.

Geht es darum, konkrete Empfehlungen für Bankinstitute aus der vorliegenden Studie abzuleiten, so orientieren sich diese nicht zwingend an den Entwicklungen innerhalb der Branche. Gerade im Kontext der Teilnahme und der teilweisen Gestaltung von Ökosystemen sind Banken häufig nicht in der Position des Orchestrators eines solchen Ökosystems. Diese werden häufig von kundennäheren Branchen wie dem Einzelhandel geprägt. Um hier dem Netzwerk-Orchestrator auf Augenhöhe begegnen zu können, sollten Banken dringend ihr Wissen um die Erhebung, Ablage und Analyse der wichtigsten Kundendatenkategorien erhöhen. Das bedeutet im Einzelnen:

1 Banken sollten sich Gedanken über die strategische Bedeutung von Kundenwissen und damit der Erhebung, Ablage und Analyse von Kundenstammdaten für ihr eigenes Geschäftsmodell machen.

Das beinhaltet eine Analyse des Ist-Zustandes, also ein Customer Data Quality Assessment und eine Ableitung von Massnahmen, um die Quantität zu steigern und die Qualität der Daten auf ein akzeptables Niveau zu bringen. Zudem bedarf es der Formulierung strategischer Prinzipien zur Datenhaltung wie z. B. der Anspruch an eine vollständige 360°-Kundensicht, das Prinzip der fehlerfreien Erfassung «First Time Right», die Etablierung eines «Single Source of Truth» oder des «Golden Records» und die Idee von «Zero Maintenance» durch einen hohen Automatisierungsgrad beim Qualitätsmanagement des Kundenstammdatenbestandes.

2 Gerade im Kontext des ersten Prinzips der vollständigen 360°-Kundensicht ist es wichtig, sich auf althergebrachte Prioritäten in der Touchpoint- und Kanalbetrachtung der Finanzinstitute zu verlassen. Die Studie zeigt hier deutlich auf, dass Banken immer noch den «physischen Kunden» über Telefon und Filiale und den «Online-Kunden im Netz» unterscheiden. Eine ganzheitliche Kundensicht kann aber nur dann hergestellt werden, wenn die «klassisch-physische» Beobachtung des Kundenverhaltens mit dem «digitalen» Klickverhalten des Kunden bei E-Mail-Kampagnen oder im Netz ergänzt wird. Nur so können die Interessen der Kundschaft ganzheitlich analysiert werden.

3 Gesamthaft müssen Finanzinstitute im Verständnis des Lebens ihrer Kunden schneller und besser werden. Gerade im Vergleich zur Assekuranz oder dem Retail-Handel sind sie häufig nicht in der Lage, Veränderungen im Leben ihrer Kunden in Echtzeit und voll-automatisiert festzustellen und darauf zu reagieren. So sind sie auch mittelfristig nicht fähig, Kundenpotenziale für Cross- und Upselling zu analysieren und zu heben. Sollte dies aber den erwähnten anderen Branchen gelingen, werden sie dies in Form von Marge auf Kosten der Banken bezahlen lassen.

Schlussendlich kann festgestellt werden, dass Banken noch auf einem erstaunlich tiefen Reifegrad im Kundendatenmanagement verharren und sich entsprechend dringend entwickeln sollten, wollen sie im Wettbewerb in einer zunehmend digitalisierten Welt erfolgreich sein. Hinweise dazu, wie dies gelingen kann, gibt diese Studie zuhauf.