

00:00:13,560 --> 00:00:41,400

Steffen Ulitzka

Wenn Kunden ein Girokonto suchen, ein Depot vergleichen oder auch eine Finanzierung suchen, beginnt ihre Kundenreise immer mehr nicht auf der Website einer Bank, sondern tatsächlich geht die Frage zuerst an KI-Assistenten wie ChatGPT, Gemini oder auch die weiteren Anbieter. Was das bedeutet für Regionalbanken und wie das Thema Kundenreise, KI-Sichtbarkeit, aber auch das Thema Neukundengewinnung zusammenhängen. Dazu spreche ich heute mit Florian Reichelt. Florian, magst du dich kurz vorstellen?

00:00:41,400 --> 00:03:24,920

Hallo Steffen, vielen Dank für die Einladung hier in Podcast. Freue mich, heute dabei zu sein. Ich freue mich auf das gemeinsame Gespräch, das Thema definitiv größer ist als reine neue Marketingdisziplin. Vielleicht kurz zu mir: Ich bin Director bei uns im Regionalbanken-Team am Standort in München, bin jetzt gut sieben Jahre dabei und freue mich, mit dir gemeinsam heute die Themen zu beleuchten. Im Kern geht es ja darum, wie der Kunde bzw. die Bank in die engere Auswahl kommt und daraus dann sich auch eine tragfähige, tragfähige Kundenbeziehung entwickelt. Kollegen von uns jetzt kürzlich auch erst wieder eine Neobanking Studie veröffentlicht, wo man eben sehen konnte, dass sich der prozentuale Anteil der Kontoneueröffnung mittlerweile zu den Neobanken bzw. zu den reinen digitalen Direktbanken verlagert. Und das war vor ein paar Jahren definitiv noch anders. Da war der überwiegende Anteil noch bei den Regionalbanken und das verschiebt sich jetzt mittlerweile. Woran das liegen kann und wie man dagegen steuern kann, da gehen wir dann heute sicherlich auch im Verlauf ein bisschen drauf ein. Beginnen wir erst mal mit dem großen Bild. Was ist letztendlich das Thema? Wie beeinflusst generative KI eigentlich das Entscheidungsverhalten von Kunden? Prinzipiell verlagert sich der relevante Entscheidungsmoment nach vorne. In so einer klassischen digitalen Kundenreise recherchiert der Kunde über eine Suchmaschine, besucht mehrere Webseiten, schaut vielleicht auf Vergleichsportalen, bildet sich dann selbst eine Meinung. Also die Bank hat dadurch natürlich dann auch mehrere Touchpoints und dann entsprechende Chancen, ihr Produkt selbst zu erklären. In Zeiten von einer KI vermittelten Kundenreise ist das anders. Der Kunde beschreibt seine Situation beispielsweise: Ich bin 33 Jahre, wohne München. Konto ist mir auch ein persönlicher Ansprechpartner im Zweifel wichtig. Was ist denn dann das richtige Angebot für mich? Und die KI verdichtet daraufhin die Informationen, vergleicht Anbieter, erstellt so eine Art Shortlist und interpretiert letztendlich auch, für wen ein Angebot geeignet ist und welche Vor- und Nachteile das Ganze dann mit sich bringt. Damit wird die KI eigentlich zu einer vorgelagerten Deutungsinstanz, entscheidet nicht final für den Kunden, aber sie prägt natürlich, welche Anbieter überhaupt relevant erscheinen bzw. in die engere Auswahl kommen. Dementsprechend kann für eine Bank dadurch dann auch Nachfrage verloren gehen, bevor überhaupt mal der erste Klick auf die eigene Webseite erfolgt. Umgekehrt kann natürlich eine positive Darstellung in so einer KI-Antwort dann auch dazu führen, dass eine qualifizierte Nachfrage erzeugt wird. Wichtig dabei ist natürlich, jetzt die klassischen Kanäle wie die Website, die App, die Filiale oder auch die persönliche Beratung bleiben natürlich weiterhin zentral. Aber diese erste

Einordnung des Angebots, die findet zunehmend außerhalb der eigenen Kanäle statt, worauf die Bank direkten Einfluss hat.

00:03:25,640 --> 00:03:47,800

Steffen Ulitzka

Jetzt würden viele Vorstände wahrscheinlich sagen: Ja, das klingt erst mal sinnig. Das klingt irgendwie plausibel. Gleichzeitig würde ich jetzt mal vermuten, dass das dann recht schnell in so eine Ecke reingeschoben wird und gesagt: Ja, das sind ja jetzt vor allem die, die jungen Kunden, die sich damit auseinandersetzen, die technikaffinen Kunden. Also ich sag mal, sind das wirklich die Kunden von so einer Regionalbank? Von daher, wenn du da vielleicht noch ein bisschen darauf eingehen könntest, wie bedeutend ist das Thema eigentlich?

00:03:48,480 --> 00:05:39,800

Florian Reichet

Jüngere Zielgruppen an sich sind hinsichtlich der Nutzung natürlich deutlich weiter als jetzt vielleicht das ältere Segment. Auch da haben Kollegen von uns gerade wieder in einer Vertriebsstudie sich das Ganze angeschaut und mittlerweile können sich über die Hälfte der Befragten eine reine digitale KI-gestützte Beratung vorstellen. Bei der Gen Z natürlich noch mal ausgeprägter.

Das ist jetzt nicht so zu deuten, dass das eine exakte Zukunftsprognose ist, zeigt aber eine klare Richtung auf. Also die Nutzungszahlen sind jetzt vielleicht auch nicht das Entscheidende, worauf man achten sollte, aber die Tendenz, das Muster, dass solche Themen relevanter werden, stechen da sicherlich hervor.

Wir sehen das ja auch in Projekten, die wir selber begleiten. Kontoprojekte im ZV-Bereich, dass da im Zweifel dann, wenn das Kundenansprechen rausgeht, der Kunde das einfach abfotografiert, in den Prompt reinlädt und dann erst mal fragt: Ist das überhaupt ein gutes Angebot? Ist das relevant für mich? Was hätte ich denn dazu noch für Alternativen, die vielleicht zu meinen Anforderungen an Konto oder an das Produkt, das die Bank mir anbietet, zu präferieren wären?

In dem Moment, wo das erfolgt, übernimmt dann die KI eigentlich die Kommunikation, was früher dann der Berater im Zweifel gemacht hat. Also die Rückfragen werden dann vielleicht nicht direkt an die Bank gestellt, sondern eben mit der KI diskutiert, bevor dann die Bank oder der Berater eingezogen wird.

Deshalb ist das für das Management jetzt nicht die entscheidende Frage, ob wirklich alle Kunden das morgen schon wirklich so machen. Entscheidend ist halt, dass in strategisch wichtigen Kundengruppen, eben den Jüngeren, perspektivisch gesehen sich ein neuer Entscheidungskanal aufbaut.

Und weil wir eben gute Inhalte, konsistente Produktdaten, belastbare Vertrauenssignale jetzt nicht über Nacht einfach aufbauen können, ist hier sicherlich ein frühes Lernen sinnvoller als ein spätes Reagieren dann letztendlich.

00:05:40,200 --> 00:06:25,840

Steffen Ulitzka

Vor allem das Spannende ist ja auch, dass das durchaus, ich sage mal, auch eine immer größere Marktrelevanz tatsächlich bekommt. Wenn man sich zum Beispiel anschaut, dass ja auch von, ich glaube, es war der Vorstand der ING, der schon gesagt hat: Ja, es wird sich eine neue Gruppe von Banken quasi etablieren. Es gibt die reinen Direktbanken, wo der Kunde nur als Selbstentscheider hin unterwegs ist. Dann gibt es noch die Beratungsbank, aber da gibt es dann auch vielleicht was dazwischen, wo ich dann sage: Ich habe halt als Berater quasi den KI-Assistenten, der mir dann dabei hilft.

Und das ist natürlich schon so ein Thema: Wenn auch dann so ein Spieler, der nicht ganz unbedeutend im Markt ist, solche Themen vorantreibt, wird das natürlich auch eine Bedeutung dafür haben, wie Regionalbanken sich dabei schlagen können.

Von daher, wenn du da dann vielleicht noch mal etwas tiefer drauf eingehen könntest: Wenn ich jetzt bewerten möchte, ob ich jetzt gut oder schlecht aufgestellt bin für das Thema, was sind eigentlich die entscheidenden Faktoren?

00:06:26,600 --> 00:08:46,120

Florian Reichelt

Also aus unserer Sicht sollte man das in drei Elemente aufgliedern: Präsenz, Positionierung und Präferenz. Das ist ganz entscheidend, dass man wirklich die Unterscheidung zwischen diesen drei Differenzierungskriterien sich entsprechend anschaut und das Ganze berücksichtigt.

Also Präsenz bedeutet erst mal: Wird die Bank bei relevanten Fragen überhaupt aufgeführt in den Antworten? Also wird die überhaupt wahrgenommen?

Eine Positionierung beantwortet letztendlich die Frage: In welchem Kontext erscheinen wir denn dann als Bank? Und welche Vor- und Nachteile werden bei uns aufgeführt? Sind wir regional stark, beratungsorientiert, digital leistungsfähig? Wie werden wir überhaupt wahrgenommen? Oder werden wir vielleicht einfach nur als teuer, traditionell oder wenig flexibel aufgeführt?

Und dann die letzte Stufe, sicherlich auch die anspruchsvollste, ist die Präferenz: Wird die Bank lediglich erwähnt und eingeordnet oder wird die tatsächlich dann auch als passende Option für den Kunden angeführt?

Deswegen: Eine hohe Erwähnungsrate kann im Zweifel täuschen. Also eine Bank kann häufig genannt werden und trotzdem letztendlich schwach abschneiden, wenn die

Darstellung ungenau, neutral oder negativ ist. Besonders kritisch in dem Kontext dann natürlich falsche Produkte und veraltete Preise oder Empfehlungen ohne nachvollziehbare Begründung.

Hinzu kommt natürlich, dass jetzt eine KI-Antwort nicht so stabil ist wie ein klassisches Suchmaschinenranking. Das ist nach Plattform, nach Formulierung, nach Kontext und im Zweifel sogar nach Zeitpunkt unterschiedlich, was dann danach als Antwort rauskommt.

Dementsprechend ist es nicht ausreichend, einfach nur mal einen einzelnen Prompt oder einen einzelnen Screenshot zu testen, um die eigene Position zu bewerten, sondern da sollte man sicherlich über strukturierte Fragentests, mehrere iterative Testläufe über verschiedene Grundsituationen hinweg das Ganze einmal einordnen.

In diesem Kontext fällt ja auch öfter mal der Begriff GEO, Generative Engine Optimization. Vereinfacht ist das eigentlich eine Ergänzung zur klassischen Suchmaschinenoptimierung. Also SEO sorgt dafür, dass die Inhalte erst mal prinzipiell auffindbar sind. Und GEO soll natürlich jetzt dafür sorgen, dass KI-Systeme die Inhalte verstehen, korrekt übernehmen und dann als Quelle auch nutzen und im besten Fall für eine Empfehlung heranziehen.

Es geht also jetzt in dieser neuen Welt nicht mehr darum, einfach nur gefunden zu werden, sondern wirklich dann auch so wahrgenommen zu werden, dass da im Idealfall dann auch eine Empfehlung rausspringt.

00:08:46,880 --> 00:08:58,120

Steffen Ulitzka

Wenn man jetzt das Ganze mal so ein bisschen provokant beleuchtet, könnte man natürlich fast sagen: Das macht es dann für Regionalbanken nicht zwangsweise einfacher, weil, wenn man sich jetzt mal anschaut, wie ja typischerweise das aussieht, dann ist ja nun klassischerweise, wenn ich jetzt einen Direktspieler oder auch Neospieler anschau, gerade ein Kriterium, dass sie sich typischerweise durch einfache Produkte auszeichnen, weil sie aber auch eine spezifische Kundenklientel adressieren.

Und eine Regionalbank dann eher dadurch auftritt, dass sie eben eine breite Kundenklientel hat, differenzierte Produkte, unterschiedliche Angebote. Das bringt natürlich immer eine gewisse, ich sag mal, notwendige Komplexität mit sich.

Also wie kann ich mich dann da als Regionalbank im Verhältnis schlagen? Was kann ich da nutzen?

00:09:25,120 --> 00:12:09,440

Florian Reichelt

Das ist ja jetzt initial schon aufgeführt. Es gibt eine breite Produktpalette. Entsprechend gibt es auch Differenzierungskriterien, die im Zweifel auch durch einen rein digitalen Anbieter schwer kopierbar sind: eine persönliche Beratung, eine regionale Verantwortung,

eine wachsende Vertrauensbeziehung, die Verbindung von Privat- und Firmenkunden und ein belastbares Netzwerk. Vorhanden sind natürlich alle Elemente, die jetzt ein rein digitaler Player nicht spielen kann.

Also ich glaube nicht, dass das Problem ist, dass die Stärken fehlen. Da gibt es genügend. Das Problem ist jetzt im Kontext der KI-Sichtbarkeit, dass die häufig zu abstrakt beschrieben werden. Also so Aussagen wie „Wir sind nah am Kunden“ oder, was auch immer wir in Projekten hören, „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“. Das klingt natürlich erst mal gut, ist sympathisch, ist aber weder für einen Kundenvergleich noch für eine KI besonders trennscharf ausformuliert.

Deswegen sollte eben der Kundennutzen konkret kommuniziert werden, idealerweise auch direkt schon im Produkt verankert. Ich glaube, da gab es mal eine vorherige Podcast-Folge schon, wo ihr darauf eingegangen seid, wie man dann auch über die Kommunikation im Produkt etc. den Nutzen direkt auch dem Kunden transportieren kann.

Die Bank sollte sich halt fragen, wie man auf generelle Fragen oder Kundensituationen dann eben eine Antwort findet und das Ganze aufbereitet bekommt. Also wie schnell kriegt ein Kunde letztendlich dann vielleicht einen persönlichen Termin? Welche Leistungen haben wir digital, telefonisch oder vor Ort? Wie funktioniert im Zweifel der Übergang von der App zum Berater? Welche Spezialisten können wir heranziehen? Das sind alle Fragen, die beantwortet werden müssen, damit sowohl der Mensch als auch die Maschine dann diesen Mehrwert auch nachvollziehen kann.

Dafür zwangsweise notwendig ist natürlich, dass die ganzen Produktinformationen entsprechend konsistent und klar aufbereitet sind. Wir sehen ja öfters: Angebote sind über Jahre gewachsen, Preise, Bedingungen auf irgendwelchen Unterseiten, in irgendwelchen PDFs. Das macht es sowohl für den Menschen schwer nachvollziehbar als auch im Zweifel für die KI, sodass letztendlich, wenn es dumm läuft, eigentlich ein besseres Angebot gegen ein einfacheres letztendlich verlieren kann. Jetzt mal von der Perspektive, wie die KI das einordnet.

Dementsprechend als Grundlage wirklich eindeutige Produktseiten mit insbesondere auch einer klaren Zielgruppe. Das ist letztendlich jetzt auch nichts Neues in Zeiten der KI-Sichtbarkeit. Der Kerngedanke: Eine gute KI-Lesbarkeit und Kundenkommunikation beruhen auf den gleichen Elementen: Klarheit, Relevanz, Vergleichbarkeit und eben Belegbarkeit. Das hat sich jetzt durch die KI nicht geändert, wird aber im Zweifel an der Stelle noch mal deutlicher, wenn das eben schlecht aufbereitet ist.

00:12:09,560 -->00:14:10,480

Steffen Ulitzka

Auf den Punkt möchte ich tatsächlich noch mal unterstreichen, weil die Punkte, die du gerade gesagt hast, gerade dieses Thema, dass es eigentlich gar nicht so viel anders ist als das, was ich vorher auch schon hätte machen sollen, also auch schon vorher im Grunde genommen mit einem diffusen Leistungsversprechen an den Kunden heranzutreten.

Also im Kern, wenn dann die Frage kommt, und ich stelle ja auch durchaus immer mal gerne in Projekten, dass man mal wirklich fragt: Ja, wenn ich jetzt nachts um 3:00 Uhr geweckt würde und man würde mir die Frage stellen: Warum denn jetzt? Soll ich Kunde bei Bank XYZ sein? Und dann kommen da nur, in Anführungszeichen, sehr allgemeine Antworten oder im schlimmsten Fall gar keine Antworten. Dann ist das natürlich genauso ein Thema, wo man sagen kann: Da kann ich jetzt auch keinen Menschen mit überzeugen. Und die KI macht es dann eigentlich nur noch mehr sichtbar, dass ich eigentlich genau in dem Thema nicht gut aufgestellt bin.

Von daher ist das natürlich schon so ein Thema, wo ich glaube, dass es jetzt die Banken dazu zwingen wird, sich mit dieser Grundfrage noch mal stärker auseinanderzusetzen: Warum jetzt eigentlich wir? Weil, ganz offen gesagt, in vielen Fällen profitiere ich ja als Bank fast davon, dass der Kunde sich nicht so gerne mit Finanzthemen auseinandersetzt und dann vielleicht auch einfach mal sagt: Ja gut, ich bin jetzt bei der Bank, weil ich bei der Bank bin, und dann bleibe ich da auch.

Und das ist natürlich so ein Thema, wenn ich halt dann eben durch so eine KI noch mal stärker dahin geführt werde: Ach ja, das sind vielleicht die Punkte, wie sich das unterscheidet. Das es mir einfacher macht, dieses doch komplexe Thema zu begreifen. Dann stehe ich natürlich, wenn ich dann keine guten Antworten darauf habe, keine klaren Antworten darauf habe, ein bisschen blöd da.

Der Punkt ist, glaube ich, noch mal sehr, sehr wichtig, dass das eigentlich sowieso schon etwas wäre, was man hätte machen sollen. Und sonst wird es nur immer wichtiger, das tatsächlich auch zu tun.

Es stellt sich natürlich die Frage: Wenn ich jetzt diese Thematik, der Kunde fragt vielleicht zuerst eine KI, damit verbinden möchte, was danach passiert. Weil so eine KI-Frage ist eigentlich nur der Start. Wenn da jetzt rauskommt: Ich sollte mich mal mit Bank XY auseinandersetzen, dann folgt daraus dann bestenfalls der nächste Schritt, wenn es ganz gut läuft, hinten raus. Auch dann werde ich Kunde dort, schließe noch irgendwas ab.

Also wie verbindet sich dann in diesem Kontext diese KI-Sichtbarkeit eigentlich mit der Kundenreise, die auch jetzt schon existieren sollte?

00:14:10,520 --> 00:16:08,280

Florian Reichelt

Also du hast ganz passend beschrieben: KI-Sichtbarkeit ist jetzt kein isolierter Kommunikationskanal, sondern der Beginn einer möglicherweise längeren Kundenreise. Der Kunde erhält eine Empfehlung, sucht dann gezielt nach der Bank, besucht dann vielleicht die Produktseite, startet den Prozess oder vereinbart ein Gespräch.

Und wenn diese Übergänge natürlich nicht orchestriert sind, nicht zusammenpassen, dann verpufft natürlich auch die erste gute Empfehlung ganz schnell wieder. Deshalb sollte so eine Kundenreise, wir sagen immer so schön, vom Ende her gedacht werden. Also die erste Frage sollte jetzt nicht sein: Wie kriegen wir möglichst viel Kommunikation nach draußen?

Was ist die nächste Push-Nachricht, die nächste Mailingkampagne, die wir raussenden? Sondern eher: Welche Kundenbedürfnisse wollen wir konkret lösen und welcher nächste Schritt ist dafür sinnvoll? Und wie entsteht dann für uns und für den Kunden auch der langfristige Wert?

Ungeachtet dessen sind natürlich weiter für die Regionalbanken Banking-App und Konto dabei besonders wichtig. Die App jetzt nicht nur als reiner Servicekanal, sondern wirklich auch als digitales Interaktionsmedium der Zukunft, das Konto eben als Anker der Kundenbeziehung. Zahlungseingänge, Ausgaben, Muster, Produktnutzung oder erkennbare Lebensereignisse können da natürlich Hinweise geben und einen konkreten Bedarf sichtbar machen.

Aber aus diesen Signalen sollte dann nicht eine maximale Ansprachefrequenz resultieren. Wir sagen das so schön immer: Relevanz schlägt dann da letztendlich die Reichweite. Insbesondere auch bei komplexeren Produktlösungen ist ja der vollständige digitale Selbstabschluss auch im Zweifel gar nicht das eigentliche Ziel.

Eine digitale Kundenreise kann den Bedarf sichtbar machen, Informationen verständlich aufbereiten, eine Vorauswahl ermöglichen und im Idealfall dann den Berater mit einem qualifizierten Anlass ausstatten. Aber digitaler Kanal und persönliche Beratung sind dann da keine Gegensätze, sondern eher Teil eines durchgängigen Beratungsraums.

Und da liegt eine große Chance für die Regionalbanken, dann auch Kundennähe digital erlebbar zu machen – in der Zukunft.

00:16:08,760 --> 00:17:13,160

Steffen Ulitzka

Auch da vielleicht ganz gerne, weil ich finde diesen Punkt so sehr wichtig: Du hast es gerade schon gesagt, Relevanz schlägt Reichweite, aber auch wirklich gerade dieses Thema, vom Ende her quasi auch hinzugehen, zu sagen: Welchen Kundenbedarf bediene ich eigentlich? Beziehungsweise, wenn ich sogar noch eine Ebene weitergehe: Was für einen Kunden habe ich eigentlich?

Auch das ist ja so eine Frage, wo häufig, ich sag mal, man sich gar nicht so intensiv mit auseinandersetzt und wo natürlich auch da eigentlich wieder der Punkt ist: Was ist eigentlich der Kunde, den ich ansprechen möchte? Habe ich für diesen Kunden dann das richtige Thema?

Weil auch da jetzt einfach nur mal zu sagen: Ich will jetzt meine Aufmerksamkeitskampagne machen, die kann ganz nett sein, dann habe ich eine nette Kampagne gemacht. Dann habe ich aber im Zweifelsfall doch so breit ausgestreut, dass ich viele Kunden vielleicht adressiere, die überhaupt gar nicht zu mir passen. Und dann stehe ich doch wieder vor dem Dilemma, dass ich dann nicht mehr vorwärtskomme mit dem, was da weiter passiert.

Jetzt ist es natürlich schon so, auch da wiederum, dass jetzt so eine Regionalbank sagen würde: Ja gut, ich habe ja eigentlich auch Technik schon, um Omnikanal aktiv zu sein, um

dort entsprechende Themen zu bearbeiten. Wie verbindet sich das jetzt? Und wie kann man da die Aufstellung besser machen?

00:17:13,280 --> 00:19:09,480

Florian Reichelt

Ja, also wenn wir Banken da begleiten und das Ganze beobachten, dann fehlt da in dem Kontext einfach ein Test- und Lernprozess. Kommunikation wird intern erarbeitet, wird dann fachlich freigegeben und wird dann letztendlich ausgespielt. Aber ob die Formulierung, die Reihenfolge der Informationen, der Call-to-Action, ob das wirklich die optimale Variante ist, das wird im Zweifel gar nicht richtig getestet.

Da helfen dann einfach so klassische A/B-Tests, um das Ganze dann wirklich auch mal zu erfassen, was da die beste Option ist, und das Ganze natürlich immer ergänzt beziehungsweise idealerweise um die Verhaltensökonomie im Prinzip. Also man kann ja schon beispielsweise testen, ob eine klare Empfehlung jetzt besser funktioniert als drei gleichwertig dargestellte Optionen, ob einfache Nutzenargumentation Abbrüche reduziert oder ob die transparente Kostenkommunikation das Vertrauen dann auch bei dem Kunden erhöht.

Und da dann eben wirklich diese ganzen Elemente, die wir anführen – sinnvolle Vorauswahl, soziale Bewährtheit und ein klarer nächster Schritt – können dann für den Kunden Entscheidungswege auch vereinfachen.

Wir haben uns das in Projekten ja dann auch schon angeschaut, dass eigentlich das gleiche Produktangebot nur mit einer anderen Sales-Kampagne, die dahinterstand, ja fast siebenmal mehr Abschlussquoten erzielt hat. Das ist natürlich jetzt kein allgemeines Versprechen und ist vielleicht auch nicht eins zu eins wirklich für jedes Produkt übertragbar. Aber ich glaube, das zeigt halt, wie groß eine Wirkung von Relevanz, Verständlichkeit und einer guten Entscheidungsarchitektur dann auch sein kann.

Je nach Kundenreise zählen ja auch manchmal unterschiedliche Kennzahlen, die gezogen werden: qualifizierte Leads, Terminvereinbarungen, Abschlussquoten, Abbruchgründe, tatsächliche Produktnutzung, Kundenwert oder die Abwanderung.

Man sollte sich halt nicht nur fragen, wie viel Kommunikation ausgespielt wurde, sondern insbesondere, welche Wirkung die dann auch in der Kundenbeziehung entfaltet.

00:19:10,400 --> 00:20:20,360

Steffen Ulitzka

Kommen wir jetzt vielleicht noch mal zu einem Thema, das wir ganz am Anfang auch schon mal erwähnt haben. Und zwar die konkrete Frage: Wie komme ich jetzt auch an einen Neukunden? Weil das ist ja häufig das, was auch mit Kommunikation zusammenhängt. Ja, welcher Kunde sucht denn überhaupt nach einer Bank? Sei es, weil jemand vielleicht auch

mal bereit ist, eine Bank zu wechseln, der Aufmerksamkeit darauf hat, den auch vielleicht gerade ein Thema bewegt.

Und jetzt ist es natürlich so, dass Banken, gerade Regionalbanken, sich häufig eigentlich vor allem darauf fokussiert haben, zu sagen: Wie kann ich eigentlich mit dem Bestand umgehen? Wie kann ich den Bestand optimieren? Wie kann ich dort besser monetarisieren, Preise erhöhen? Wie kann ich auch vielleicht im Bestand eine Durchdringung besser hinbekommen?

Wobei auch da erfahrungsgemäß ehrlicherweise die 80/20-Regel gilt, dass man mit 20 % der Kunden relativ viel macht und mit 80 % dann doch relativ wenig.

Aber wenn man jetzt mal so ein bisschen sich anschaut, und auch dann kommt ja häufig die Frage: Ja, und wie viel brauche ich denn jetzt überhaupt Neukunden und wie ist das für mich tatsächlich relevant? Merke ich trotzdem aus den Diskussionen, die jetzt auch immer mehr verbandseitig herkommen, dass das Thema Marktanteile und wie bin ich dort positioniert auch bei Regionalbanken immer drückender wird, weil jetzt das Thema Neukundengewinnung auch nicht mehr so der Selbstläufer ist.

Von daher: Wie hängt das jetzt damit zusammen? Und vielleicht auch da wiederum: Was heißt das, im Zweifelsfall auch hier vom Ende her zu denken?

00:20:20,920 --> 00:20:24,320

Also der Punkt an sich ist:

Ja fair, also Bestandskundenarbeit

00:20:24,440 --> 00:23:48,360

Florian Reichelt

Bleibt auch weiterhin kurzfristig sicherlich der effizienteste Ertrag. Die bestehenden Kunden weiterzuentwickeln ist in der Regel einfacher und günstiger, als einen völlig neuen Kunden zu gewinnen.

Langfristig kriegen wir da natürlich aber ein demografisches Problem. Auch das war ja schon mal hier Thema im Podcast. Da wurde ja schon näher darauf eingegangen, wie das zusammenhängt. Aber der Bestand altert, Kundenbeziehungen enden oder die Kundendeckungsbeiträge erreichen ihren Höchststand. Dann kann man natürlich alleine aus dem Bestand perspektivisch nicht mehr wachsen.

Deshalb wird die Neukundengewinnung, aber auch die Reaktivierung bestehender inaktiver Kunden genauso wie die Verhinderung von Abwanderung natürlich eine strategische Fähigkeit, die erheblichen Einfluss darauf hat, wie eine Bank sich perspektivisch dann aufstellen kann.

Das ganze Thema sollte man allerdings jetzt nicht mit einer einzelnen Kampagne verwechseln. Also ein kostenloses Girokonto, ein sehr attraktiver Tagesgeldzinssatz oder auch eine Jugendaktion. Das kann sicherlich kurzfristig Aufmerksamkeit erzeugen,

beantwortet letztendlich aber nicht die entscheidende Frage: Also warum soll der gewonnene Kunde dann letztendlich auch nach diesem initialen Angebot bei der Bank bleiben und diese dann auch als Bankverbindung nutzen?

Das ist genau das, was du meinst mit vom Ende her denken. Also die Frage beziehungsweise das Thema der Akquisition sollte eigentlich durch die spätere Bindungs- und Durchdringungslogik vorgegeben sein. Also welche Zielgruppe passt zu meinem Geschäftsmodell? Wen will ich überhaupt ansprechen und welches Bindungsmotiv kann ich als Bank überhaupt erfüllen?

Welche Kosten entstehen in diesen Zielgruppen dann auch für mich in Beratung und Service? Und kann das Institut dann dieses Leistungsversprechen auch wirtschaftlich entsprechend tragen?

Wenn man jetzt einfach nur ein Geschäftsmodell von der skalierenden Direktbank kopieren würde, mit ganz anderen Kostenpositionen, nicht dieselbe Prozessautonomie hat, nicht dieselben digitalen Abschlussstrecken etc., dann gewinnt man vielleicht auch initial preissensible Kunden, aber gibt natürlich auch gleichzeitig Bestandserträge auf, auch durch das Kannibalisierungsrisiko.

Deswegen ist so ein systematisches Vorgehen aus unserer Sicht in dem Kontext immer mit einer Zielgruppenanalyse verbunden. Und erst dann sollte man sich überlegen: Was ist denn das passende Konzept für die entsprechende Gruppe? Dann kann man da einen Prototyp testen, bevor man das dann wirklich in die breite Masse ausrollt, und hat dann die ersten Erkenntnisgewinne, eben bevor man unnötige Investitionen im Zweifel tätigt.

Genauso gilt: Der Jugendmarkt, klar, bleibt wichtig, aber wir haben auch weitere interessante Kundengruppen, die wir angehen können, die auf der Neukundenagenda stehen sollten. Junge Berufstätige, Familien, Selbstständige oder Firmenkunden sollte man alles nicht außer Acht lassen.

Und das Ganze haben wir ja auch gemeinsam schon mal im Projekt begleitet, in der Form, wo wir eine Bank hatten, die ja sicherlich einen relativ speziellen Markenkern hatte und entsprechend in der breiten Masse proportional schlechter wahrgenommen wurde, aber in bestimmten Zielsegmenten deutlich positiver.

Und dann macht es natürlich Sinn, wenn man das vorher feststellt: Was ist denn meine Zielgruppe? Auf die dann näher einzugehen, sein Produktportfolio danach auszurichten und dann das ganze Leistungsversprechen und die Kommunikation eben auf die entsprechenden Zielsegmente auszugestalten.

00:23:48,760 --> 00:24:03,240

Steffen Ulitzka

Versuchen wir das Ganze jetzt noch mal so ein bisschen zusammenzubringen. Was verbindet denn jetzt diese verschiedenen Themen, die wir miteinander gerade schon diskutiert haben, also eine KI-Sichtbarkeit, aber auch die Kundenreise wie auch das Thema

Neukundengewinnung? Jetzt, wenn ich mal aus der Managementbrille auf das Ganze gucke.

00:24:03,920 --> 00:27:48,440

Florian Reichelt

Also letztendlich sind die drei Themen eigentlich unterschiedliche Abschnitte der gleichen Wertschöpfungskette. Also die KI-Sichtbarkeit entscheidet perspektivisch zunehmend darüber, ob eine Regionalbank überhaupt in die engere Auswahl kommt.

Die digitale Kundenreise entscheidet dann, ob aus dieser Aufmerksamkeit ein verständlicher, vertrauenswürdiger und im Idealfall dann auch reibungsloser nächster Schritt entsteht. Und die Neukundenstrategie, die man sich zuerst überlegen sollte, entscheidet dann letztendlich, ob wir als Bank auch die richtigen Kunden gewonnen haben und daraus eine wirtschaftlich tragfähige Beziehung entwickeln können.

Und wenn man diese Bereiche eben getrennt steuert, entstehen klassischerweise Brüche. Marketing optimiert vielleicht auf Reichweite, der Vertrieb auf Klicks, der stationäre Vertrieb auf Termine und das Produktmanagement auf einzelne Abschlüsse. Der Kunde an sich erlebt aber nur eine Reise, und am Ende zählt der Kundenwert.

Und deshalb braucht es da definitiv ein gemeinsames Ziel, ein gemeinsames Verständnis, wo man hinmöchte. Welche Kundengruppe will ich ansprechen, in welcher Situation? Welches Leistungsversprechen soll initial dann von der KI vielleicht korrekt über uns wiedergegeben werden? Und was sind dann auch die nächsten Schritte auf der Kundenreise? Wie wird der Impuls dann in die Beratung oder den Abschluss überführt? Und wie erkennen wir dann später auch, ob aus den Kunden, die wir gewonnen haben, eine wertvolle Kundenbeziehung entstanden ist?

Also die zentrale Vorstandsaufgabe ist daher nicht, ein weiteres Tool oder so freizugeben, sondern wirklich Produktmanagement, Marketing, Digitalvertrieb, Filialvertrieb, IT und Compliance auf eine gemeinsame Kunden- und Wertelogik auszurichten.

Wenn ich nun als Vorstand mich diesem Thema widmen möchte, weil ich den Podcast gehört habe, sage: Finde ich spannend. Was soll ich denn jetzt tun, um die Sachen strukturiert und auch zeitnah angehen zu können?

Ja, also insbesondere sollte man sich zuallererst mal Gedanken machen: Wie sieht denn mein Zielkunde aus beziehungsweise was sind meine Zielsegmente und wie möchte ich meine Leistungsversprechen für diese ausgestalten?

Wenn diese initiale Grundlage gelegt ist, dann kann man das sicherlich in fünf einfache Schritte mal so ein bisschen abstrakt runterbrechen.

Also erstens sollte man mit zwei oder drei relevanten Entscheidungsreisen starten, beispielsweise Konto, Wertpapierdepot und die BauFi. Wir brauchen jetzt nicht hinsichtlich der KI-Sichtbarkeit direkt die ganze Bank analysieren.

Man sollte dann für diese ausgewählten Produktbereiche mal typische Kundenfragen sammeln: Problemfragen, Produktvergleiche, Fragen zur Eignung, zur Validierung des Angebots und zum nächsten Schritt.

Diese Fragen, diese relevanten Prompts, dann auch iterativ in die KI-Systeme eingeben, testen und nicht nur für sich selbst, sondern auch für relevante Wettbewerber. Weil das gibt dann auch noch mal Erkenntnisse, wie man da abschneidet.

Dann, wir sind vorhin darauf eingegangen, nicht nur gucken, ob man genannt wird, sondern auch, wie man entsprechend dort positioniert wird. Werden wir korrekt beschrieben? Welche Quellen zieht die KI in Bezug auf uns heran und in welchem Kontext entsteht dann letztendlich auch vielleicht eine Empfehlung?

Da sollte man wirklich nicht nur auf Nennungen abzielen, sondern auch Empfehlungsanteil, faktische Genauigkeit, Tonalität und den Quellenmix berücksichtigen.

Wenn man das gemacht hat, dann kann man mit so einer konkreten Kundenreise auch starten, diese zu optimieren. Es kann beispielsweise über die Produktseite sein, die FAQ-Struktur, die man aufbaut, eine Vergleichserklärung.

Entscheidend ist dabei, dass dann halt wirklich messbare Hypothesen zu Beginn formuliert werden, um die Wirkung beziehungsweise vorher und nachher dann das Ganze auch analysieren zu können.

Und fünftens, last but not least, ist sicherlich die Thematik der Governance: Wer verantwortet unsere Produktdaten? Wie reagieren wir vielleicht auch auf falsche Darstellungen im Kontext der KI-Sichtbarkeit? Welche Inhalte priorisieren wir und wie fließen diese Erkenntnisse dann auch perspektivisch wieder in unseren Vertrieb und das Produktmanagement ein?

00:27:48,720 --> 00:28:11,280

Steffen Ulitzka

Sehr schön. Ich weiß, wir haben schon relativ lange gesprochen. Doch bevor ich dich gleich entlasse, wollte ich gerne noch eine Frage, die mich tatsächlich da umtreibt, noch mal betrachten, weil auch das kriege ich in Gesprächen mit Vorständen immer häufiger mit, dass davon gesprochen wird: Ja, wenn dann irgendwann jeder nur noch seine eigenen KI-Agenten hat und dann reden die KI-Agenten miteinander. Und welche Rolle spielt dann eigentlich überhaupt noch eine Bank? Kannst du da vielleicht mal so eine ganz kurze Einschätzung noch mal mitgeben?

00:28:11,520 --> 00:29:27,200

Florian Reichelt

Ja, also Zeiten ändern sich ja relativ schnell. Der Fortschritt ist ja Wahnsinn, was da alles passiert. Nichtsdestotrotz wird jetzt perspektivisch in absehbarer Zeit nicht jede

Baufinanzierung vollständig in einem offenen KI-System abgeschlossen, da Regulierung, Datenschutz, die Identifikation und Beratungspflichten uns auch klare Grenzen setzen.

Was aber schon ein Faktor ist, ist, dass heutzutage der Kunde eben KI vor allem für Recherche, Vergleich und Empfehlungen benutzt und das Ganze heranzieht. Und der nächste Entwicklungsschritt, wie du es angeführt hast, sind dann eben diese Agenten, die Handlungen vorbereiten und teilweise ausführen.

So ein Agent kann dann Anforderungen strukturieren, Produkte vorkonfigurieren, Daten in Antragsstrecken übernehmen und im Zweifel Termine vorbereiten oder einen Antrag ausfüllen. Und damit verschiebt sich dann letztendlich der Wettbewerb von der reinen Sichtbarkeit, über die wir initial gesprochen haben, zu einer Ausführung.

Aber wenn wir jetzt heute nicht damit anfangen, die Grundlagen zu schaffen, dass wir durch die KI wahrgenommen und sichtbar sind, dann wird es natürlich perspektivisch auch schwierig, im Kontext der Ausführbarkeit aufzutauchen. Wer heutzutage nicht gefunden und verstanden wird, wird später auch nicht von einem Agenten ausgewählt. Ich glaube, das ist jedem klar.

00:29:27,440 --> 00:29:44,760

Steffen Ulitzka

Bleibt also auch wieder genau dieser Punkt, den wir vorhin schon mal hatten: Das, was ich eigentlich schon immer hätte tun sollen, um auch für Menschen verständlich zu sein, wird halt jetzt durch die KI noch potenziert.

Um da jetzt vielleicht das Ganze abzuschließen, als letzte Frage noch mal im Thema: Was wären die wichtigsten Gedanken, wo du sagen würdest, dass die Zuhörer das noch mal mitnehmen sollen?

00:29:44,960 --> 00:30:42,720

Florian Reichelt

Ja, also ich glaube, auch im Zeitalter der KI wird nicht automatisch jetzt die lauteste oder günstigste Bank gewinnen, sondern die Institute, die ihren Kundennutzen klar und glaubwürdig erklären können, digital und persönliche Beratung zu einer durchgängigen Reise dann auch orchestrieren und, wie wir ja beschrieben haben, die Neukundengewinnung wirklich vom langfristigen Kundenwert herdenken und ausrichten.

Ich glaube, Regionalbanken haben da gute Voraussetzungen. Die Stärken müssen dementsprechend kommuniziert werden und in überprüfbare Leistungsversprechen dann auch übersetzt werden.

Ich glaube, man sollte jetzt nicht irgendwie noch auf einen weiteren Zeitpunkt warten, dass jetzt irgendwie noch mal eine neue Entwicklung kommt. Aber man braucht jetzt auch nicht in übermäßigen Aktionismus zu verfallen. Mit ein paar Kundenreisen starten, wie wir es

vorhin gesagt haben, systematisch messen, testen, aus den Ergebnissen lernen, sodass wir dann aus einem technologischen Trend, wie man so schön sagt, eine beherrschbare strategische Aufgabe machen.

00:30:43,200 --> 00:30:45,480

Steffen Ulitzka

Florian, Vielen Dank für das spannende Gespräch.