die bank

ZEITSCHRIFT FÜR BANKPOLITIK UND PRAXIS

NR. 2

Februar 2018

www.die-bank.de

DATA-MINING

Ein intelligentes Geben und Nehmen

diebank Fachtagung

ZAHLUNGSVERKEHR DER ZUKUNFT

RHEIN-ENERGIE-STADION KÖLN 20.02.18

Euro 15,00

Zahlungsverkehr Erste Erfahrungen mit SEPA Instant Payments

Regulierung Überblick über die fünfte MaRisk-Novelle

RegTechs Neuerungen effektiv umsetzen

G 8790

DATA MINING GEZIELT EINSETZEN

Zu gieriges Bohren führt zum Blow-Out

Banken hüten eine Fülle wertvoller Kundendaten, über die kein Dritter verfügt. Und durch die neuen Wege der Digitalisierung werden diese Daten immer reichhaltiger. Bei der Verwertung tun sich viele jedoch schwer. Reflexhaft werden Vergleiche zu Amazon, Google oder Facebook gezogen – das wäre jedoch ein Irrweg. Vielmehr müssen Finanzinstitute durch Datensparsamkeit und besonders intelligente Angebote Kunden von der Freigabe ihrer Daten überzeugen. Eine robuste Umsetzung datengetriebener Geschäftsmodelle wird nur fokussiert und mit Partnern gelingen.

Big Data Analytics – das systematische Durchleuchten großer Datenbestände mit statistischen Methoden – ist nichts Neues im Banking. Bei den Risikomanagern der Banken und Sparkassen etwa ist das Verfahren schon lange etabliert, um Ausfallwahrscheinlichkeiten und andere Risiken präziser zu ermitteln. Zunehmend rückt aber vertriebliches Data Mining in den Fokus vieler Institute. Kaum noch eine Bank, die nicht beabsichtigt, ihre Datenberge nach bisher unbekanntem, nicht einmal geahntem Wissen über die eigenen Kunden zu durchforsten. Hierauf fußend sollen passende vertriebliche Angebote entstehen – überall, in Echtzeit.

Eine solche schöne neue Vertriebswelt ist verlockend, nicht zuletzt, weil die Datentöpfe der Banken tatsächlich riesig sind. Sie wissen zumindest näherungsweise, wofür die Deutschen ihr Geld ausgeben und auch, wann und wo sie das tun. Girokonto- und Kreditkartenauszüge spiegeln vieles aus dem Kundenalltag wider. Zusammen mit dem Nutzungsverhalten im Online Banking ergibt sich so ein scharfes Bild über das finanzielle Leben und darüber hinaus. Zu Recht sind beim Thema Datenschutz sowohl die Finanzinstitute als auch die Kunden sehr sensibel.

Paradoxerweise befeuert die Regulierung den Run auf die Kundendaten. Spätestens seit der überarbeiteten Zahlungsdiensterichtlinie (PSD2) ist der Kampf um die Kundenschnittstelle voll entbrannt. „Beherrsche das Frontend und du beherrschst den Markt", so die These angesichts drohender Auflösung der klassischen Bank-Kundenbeziehung durch neue Dritt-Anwendungen.

Ob die Banken dabei die Hoheit über ihre Daten an wendigere FinTechs verlieren, ist noch offen. Wie wichtig aber allen Beteiligten der Zugang zu den Daten ist, zeigt das Thema Screen Scraping und damit die Frage, auf welche Weise Drittanbieter an die Kundendaten gelangen dürfen: Auch die Veröffentlichung der Regulatorisch Technischen Standards (RTS) durch die European Banking Authority (EBA) hat die hitzige Debatte nicht vollends befriedet.

Der gute Datenschutz-Leumund, den Banken und Sparkassen genießen, hat in diesem Wettstreit einen ökonomischen Wert. Das wollen sie sich derzeit gleich mehrfach zunutze machen. Sparkassen, Genossenschaftliche Institute und zuletzt ein Bündnis aus Teilen der alten „Deutschland AG" unter Beteiligung von Deutscher Bank und Postbank bauen derzeit Identitätsplattformen auf. Damit wollen sie den Single Sign-Ons – bei denen eine einmalige Anmeldung ausreicht, um verschiedenste Online-Dienste zu nutzen – amerikanischer Konzerne Paroli bieten.

370 Millionen Produkte gegen 100 Produkte

Amazon oder Google sind in Diskussionen zu diesem Thema oft die vielzitierten Vorbilder, denen Banken nachzueifern scheinen: Viele Daten über die Kunden zusammentragen, daraus Informationen verdichten und dann irgendwie zu Geld machen. Solche – selbst mildere – Ambitionen sind aber alles andere als realitätstauglich. Banken können und sollten solche Big-Data-Phantasien nicht umsetzen.

Das Dilemma beginnt mit dem aktuellen Produktangebot: Im Retail Banking haben die Institute nicht rund 370 Millionen Produkte wie Amazon, sondern bestenfalls hunderte, selbst wenn man Dienstleistungen und Partnerangebote wie z. B. Bancassurance einbezieht. Und im Augenblick werden es eher weniger denn mehr: So will die Commerzbank die Anzahl ihrer Produkte von über 400 auf unter 100 reduzieren, weil sich der Rest nicht digitalisieren lasse.

Mit diesen Klassikern bei Bestandskunden Cross-Selling-Erfolge zu feiern, ist bislang aber sehr selten gelungen. Denn wenngleich die persönlichen Produktvorschläge von Amazon, Facebook und Co. nicht immer sofort einleuchten, wecken sie manches Mal doch Lust auf Neues. Deren Collaborative Filtering erlaubt Rückschlüsse über die Interessen Einzelner aus den Verhaltensmustern ganzer Benutzergruppen – dadurch erhalten Kunden ganz andere, spannende Sortimente.

Besondere Neugierde lässt sich hingegen mit den klassischen Bankprodukten nicht wecken. Und warum sollte der Kunde für personalisierte, aber absehbar langweilige Produktwerbung seine sensiblen Daten bereitstellen?

Ein intelligentes Geben und Nehmen

Selbstverständlich sind viele Kunden heute bereit, Informationen preiszugeben, solange sie den Gegenwert erkennen. Sie geben ihre Standortdaten in der Banking-App frei, um Geldautomaten oder Filialen zu finden. Und sie erlauben es ihrer Fluggesellschaft oder Hotelkette Transaktionen auszuwerten, in der Hoffnung auf wirklich attraktive Vorteilsangebote.

Wären Banken in der Lage, ihren Kunden vor dem Abflug noch schnell die Bargeldversorgung im Ausland gegen ein günstiges Pauschalentgelt anzubieten oder am Fuß der Berge die Ski- und Unfallversicherung, wären viele Kunden aufgeschlossen. Ähnliches gilt für die Analyse von Zahlungsverkehrsdaten, wenn hieraus ganz neue Angebote für den Kunden entwickelt werden. Wichtig für die Kundenakzeptanz ist ein Einklang mit dem, was sie mit Bankdienstleistungen verbinden: Also Geld sparen, Geld benötigen, finanzielle Absicherung oder auch allgemein Haushaltsrechnung und finanzielle Planung.

Das größte Spektrum für neue Angebote mit plausiblem Banking-Bezug wird außerhalb der Finanzdienstleistungen entstehen, im Zusammenspiel mit denjenigen, die einen hohen Anteil der privaten Ausgaben auf sich vereinen. Das reicht von Telekommunikation und Mobilität über Reiseanbieter bis zu Versorgern. Auch Versicherungen – auf bestimmte Lebenssituationen kurzfristig konfigurierbar – bieten hier neues Potenzial und mithin

Provisionsüberschuss. Nicht zuletzt könnten Filialbanken hierüber ganz neu die Beziehung zu ihren Kunden stärken.

Warum nicht gezielt Kunden, die sich in Filialnähe aufhalten, mobil zu einem Gespräch einladen, solange die Berater gerade Zeit haben? Natürlich wird sich der Kunde fragen, warum seine Bank gerade jetzt bei ihm anklopft. Aber bei einem guten Gesprächsanlass und einem konkreten Vorteil aus dem Spontanbesuch – und sei es nur eine kleine Aufmerksamkeit – wird sich der Kunde hierfür weiter öffnen. Vorausgesetzt natürlich, die Bank bittet offen und ehrlich darum, die Daten für echte Mehrwertleistungen nutzen zu dürfen.

„Datensparsam" – weniger ist hier mehr

Im Kern ist dies ein Appell, die bereits gewonnenen Daten nur sehr selektiv und möglichst zielgenau zu verwenden. Das ist ein bewusster Kontrapunkt zu vielen Data-Mining-getriebenen Geschäftsmodellen, die auf häufige, halbgezielte Streuschüsse setzen. Alles was den Anschein erweckt, man begebe sich auf den gleichen Weg wie manch amerikanische Datenkrake, ist für die Finanzbranche gefährlich.

Umso merkwürdiger erscheint es, wie schnell in der Diskussion auch Bank-Manager Quervergleiche zu Online-Handel, Suchmaschinen oder Sozialen Netzwerken ziehen. Dabei werden Kunden ihre Daten dann schrittweise umso eher freigeben, je restriktiver, sparsamer und wertstiftender die Datenquellen genutzt werden.

Das wäre dann ein nachhaltiger Umgang mit dem „neuen Öl" des Digitalzeitalters. Denn für Daten wie Öl gilt: Zu gieriges Bohren kann zu Blow-Outs führen, die erhebliche Schäden für die Reputation einer Bank haben können. Gezieltes und maßvolles Bohren hingegen bringt höheren Nutzen und verhindert, dass die Quellen versiegen. Denn wenn mehr und mehr Kunden sich für diesen schonenden Umgang begeistern, können die Quellen sogar wachsen. Das unterscheidet Daten dann doch vom „alten Öl".

Robuste Umsetzung erfordert Partnerschaften

Banken verfügen schon heute über Abermillionen Kundendaten-Sätze, die sich für eine automatisierte Exploration aber oft noch nicht eignen. Hinzu kommen neue Datenquellen, die Banken gerade erschließen. Neben den Standortdaten des Mobile Banking ist dies auch der digitale Kundendialog zum Beispiel mittels Chat-Bots. Hier lassen sich nicht nur Produktinteresse oder veränderte Lebenssituationen erkennen, sondern auch die Stimmungslage, mit der Kunden ihrer Bank gegenübertreten.

Das eröffnet neue Chancen für Retention-Maßnahmen zur Kundenbindung. Auch entstehen vermehrt Angebote für digitale Dokumenten-Safes, in denen unter anderem Vertragsdokumente zu Lastschriftmandaten hinterlegt werden können. Das wäre ein wahrer Datenschatz für Vergleichsangebote, die gemeinsam mit Partnerunternehmen erstellt werden.

Das zunächst notwendige Schaffen einheitlicher und auswertbarer Datenpools ist eine komplexe, teure Aufgabe. Im Kampf um knappe IT-Budgets unterliegen solche Vorhaben regelmäßig den kurzfristigen Anforderungen aus Regulatorik & Co. Ein Data-Mining-getriebenes CRM und Cross-Selling blieben eine Utopie. Es gibt aber auch andere Wege zum Ziel. Drei Stoßrichtungen helfen bei der Umsetzung:

1. **Verwendung einfacher Heuristiken, wo immer möglich**
   Komplexe Mustererkennung ist immer aufwendiger, aber selten besser. Wie auch im stationären Vertrieb, sind viele Verkaufsanlässe in der digitalen Welt offensichtlich und einfach. Urlaubsreisen, Wohnortswechsel, Produkt-/Filialsuche, Autokauf, besondere Mobilitätsausgaben und vieles mehr bieten Ansatzpunkte für eine einfache, regelbasierte Ansprache. Diese kann sogar wesentlich zielgenauer und für den Kunden plausibler sein, als statistisch ausgefeilte Zielgruppensegmentierungen.
   Auch für den hauseigenen Datenschützer ist dieses Vorgehen transparenter und leichter abzustimmen. Und sollte die Kundenansprache nicht digital sondern persönlich durch einen Berater erfolgen, ist auch für diesen das Gespräch leichter zu führen, wenn er das Zustandekommen der Kunden-Selektion nachvollziehen kann.

2. **Mit wenigen, ökonomisch belastbaren Maßnahmen starten**
   Viele Data-Mining-Modelle sind noch im Entstehen und zu vielschichtig, um sie in einem gesamthaften Umsetzungsfahrplan fest zu verankern. Wer an Smart Data

glaubt, sollte zügig mit einer Handvoll Maßnahmen starten. Und zwar mit solchen, die – wenn der Kunden das Angebot wie erhofft annimmt – einen klar bezifferbaren Ergebnisbeitrag haben.
Das ist keine Kapitulation vor der Komplexität, sondern überzeugt nach innen und ebnet den Weg für immer weitere Anwendungen. Nur so kann man das Rennen um die „Plätze an der Sonne“ im Frontend überhaupt bestreiten. Denn hier zählt neben Impact vor allem Geschwindigkeit.

3. Partnerschaften zwingend erforderlich

Die neuen Ansätze fruchten nur, wenn sie den Kunden wirklich überzeugen – vielleicht sogar begeistern. Dafür braucht es neuartige Leistungsangebote und neue Formen der Interaktion an der Kundenschnittstelle. Wenn Banken dies komplett aus eigener Kraft erstellen wollen, dauert das in der Regel Jahre.
Dabei bieten bereits verschiedene seriöse Dienstleister sowohl Produktangebote als auch Kundenschnittstellen, die weit vor den Kernbankensystemen angesiedelt sind und wesentlich agiler bereitgestellt werden können. Das entspricht zwar ein wenig dem aktuellen Schreckgespenst, wonach Banken die Kunden und Daten haben und Dritte die Lösungen bieten. Aber als Kooperation mit der Bank oder Sparkasse als dem zentralen Spieler ergibt sich eine ganz neue Perspektive. Reine Eigenentwicklung hingegen führt hier absehbar in eine sehr lange Sackgasse.

FAZIT

Den Kampf um die Kundenschnittstelle sollten Banken und Sparkassen mutig aufnehmen. Wettbewerbsvorteile sind hierbei das Grundvertrauen der Kunden in den sorgsamen Umgang mit den Daten und die Kompetenzvermutung rund um Finanzthemen. Data Mining bietet mehr denn je Chancen, Wissen über die breite Kundenbasis zu schöpfen und zu nutzen. Da sich die klassischen Bankangebote und Vertriebsansätze hier nur bedingt eignen, werden neue, seriöse Angebote mit Bezug zum Banking benötigt. Die „Make or Buy“-Frage sollten Banken schnell beantworten und klar auf Partnerschaften setzen.
Wichtig ist dabei die möglichst sparsame und wirklich überzeugende Nutzung der Kundendaten. Dieser klare Gegenentwurf zum Modell vieler Internet-Giganten wird Kunden und auch Datenschützer weit eher erzeugen. Auf dieser Basis sollten zunächst einige einfache, aber potenziell ertragsstarke Angebote eingeführt werden. Damit positioniert sich ein Haus sichtbar auf dem Weg zu neuen digitalen Geschäftsmodellen, ohne hierfür Jahre mit eigenen IT-Großvorhaben zu verbringen.

Autoren

Dr. Thomas Nitschke ist Senior Partner bei Berg Lund & Company. Seine Schwerpunkte liegen im Produktmarketing, insbesondere Vertriebskooperationen, auf Pricing-Projekten sowie digitalen Geschäftsmodellen.

Dr. Michael Seibold ist Manager bei Berg Lund & Company. Er hat vielfältige Projekte zu Digitalisierung, analytischem CRM, Data Mining und Produktinnovationen begleitet.