

CONVERSATIONAL BANKING

Dem Kunden noch mehr Stimme geben

Conversational User Interfaces (CUIs) vereinfachen das Banking durch die Möglichkeit, Finanzgeschäfte via Chatbot oder Spracherkennung zu erledigen. Innerhalb des bisherigen Kanal- und Interaktionsmixes bieten sie zahlreiche Anwendungsfälle. Um die Technologie sinnvoll zu integrieren, sollten Banken drei Erfolgsfaktoren berücksichtigen: die Grenzen des Conversational Bankings kennen, eine passende Kanalstrategie entwickeln und bei der Einführung in sinnvollen kleinen Schritten vorgehen.

Was vor 20 oder 30 Jahren noch wie Science-Fiction klang, ist mittlerweile alltagstauglich: mit dem Computer in natürlicher Sprache zu kommunizieren. Möglich machen das Conversational User Interfaces (CUI), also Konversationsschnittstellen, wie Apples Siri oder Amazons Alexa. Sie erlauben es Nutzern, digitale Anwendungen in natürlicher Sprache zu steuern, entweder schriftlich im Chatbot oder mündlich über einen Sprachassistenten.

Wie beliebt solche CUIs sind, zeigt eine Umfrage des Digitalverbands Bitkom: Beinahe 60 Prozent der Deutschen haben demnach bereits heute die Sprachsteuerungs-Funktion ihres Smartphones verwendet. Auch wenn nur rund jeder Zehnte davon dieses Feature wirklich häufig nutzt: Die Tendenz steigt – und zwar sowohl bei Chatbots als auch bei Sprachassistenten.

Das spiegeln auch andere Zahlen wider: Die Anzahl der im Facebook Messenger verfügbaren Chatbots hat sich seit Mitte des Jahres 2016 mehr als verzweifach. Und allein in den USA gibt es für die keine drei Jahre alte Amazon-Anwendung Alexa über 25.000 Skills, also Sprachassistenten-Apps.

Es gibt kaum ein Großunternehmen oder Start-up, das nicht heute bereits versucht, seinen Kunden erste Conversational-Lösungen anzubieten. Die Palette reicht hierbei von der Bestellstatus-Abfrage beim Logistiker über die Steuerung des smarten Eigenheims bis zum Bestellen von Lebensmitteln oder Taxen.

Erste Schritte auch im Banking

Dieser Trend hat längst auch die Bankenbranche erreicht, die sich ebenfalls anschickt, CUIs auf den Markt zu bringen:

- ▷ Im März 2018 stellte die Deutsche Kreditbank ihren Chatbot „Herbie“ vor, der Interessenten an Konsumentenkrediten bei der Produktwahl begleiten soll. Andere Häuser planen oder führen Bots ein, die bei Serviceangelegenheiten besser helfen als statische FAQ-Listen oder klassische Formulare.
- ▷ Ebenfalls seit März 2018 pilotiert die Sparkasse Stade-Altes Land eine durch die Finanzinformatik entwickelte Google Assistant-„Action“ für kundenindividuelle Informationen wie Kontostand und Umsatzanalysen.
- ▷ In Deutschland kann die Apple-Assistentin Siri bereits bei einer Reihe von Banken wie Deutscher Bank, Postbank oder N26 Überweisungen vorbereiten. Die eigentliche Freigabe erfolgt allerdings in der „klassischen“ App, solange eine sprachbiometrische Authentifizierung noch nicht vollständig entwickelt ist.

Gründe für Conversational Banking

Aus Kundensicht steigern solche Angebote den Nutzungskomfort gleich mehrfach: Sie sind einfach und intuitiv zu bedienen, rund um die Uhr erreichbar und bieten einen direkten Zugang zur gewünschten Bankdienstleistung. So kann die Abfrage des Kontostands über den gleichen Sprachassistenten oder „Su-

perbot“ erfolgen, bei dem der Kunde auch sein Taxi bucht oder einen Musikwunsch abspielen lässt. Und das für alle Konten, die der Kunde besitzt.

Tatsächlich hat diese Integrations- und Aggregationsfähigkeit von CUIs eine besondere strategische Bedeutung für die Finanzindustrie: Ein eigenes starkes CUI-Angebot sichert die Kundenschnittstelle.

Chatbots und Voice-Assistenten sind in der Lage, alle Finanzprodukte des Kunden über einen einzigen Zugang zu verwalten. Befehle wie „Überweise 60 Euro an Franz von dem Konto mit dem höchsten Kontostand“ sind für einen intelligenten Finanzassistenten kein Problem. Dem Assistenten – und möglicherweise zunehmend auch dem Kunden – ist es dabei egal, bei welchem kontoführenden Institut er sich dazu bedienen muss.

Die Zahlungskontenrichtlinie PSD2 lässt grüßen: Wie bei Multibanking-Anwendungen droht denjenigen Banken, deren Konten über fremde Applikationen verwaltet werden, der Zugang zum Kunden – und damit auch die Möglichkeit, bedarfsgerechte Angebote zu unterbreiten – verloren zu gehen.

Auch deswegen beobachten viele Häuser das Gebaren von Amazon mit Argusaugen: Im November 2017 sperrte Amazon alle kundenindividuellen Banking-Skills bis auf Weiteres. Offizielle Verlautbarungen ließen auf sich warten, anscheinend wollte der US-Konzern aber prüfen, ob die vorhandenen Lizenzen es erlaubten, auch nach dem Inkrafttreten der PSD2 Kontoinformationsdienste anzubieten.

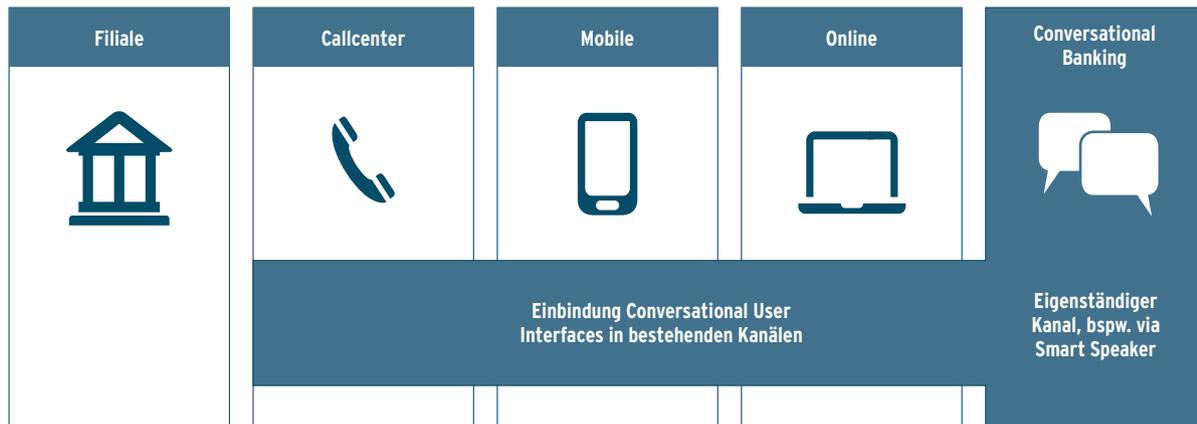


Die Vermutung vieler Beobachter war aber eine andere: Amazon sperre die Banken deswegen aus, weil es sich selber die Schnittstelle für noch mehr Informationen über die Kunden sichern wolle. Berichte über eine mögliche Kooperation für eine eigene Konto-lösung mit JP Morgan befeuerten diese Spekulationen zusätzlich.

Neben dieser strategischen Dimension gibt es aber für Banken auch handfeste vertriebliche und operative Gründe, die eine Proliferation von CUI-Anwendung im Kundengeschäft antreiben:

- ▷ Chatbots und Voice-Lösungen erweitern die Kontakt- und Vertriebsoberfläche der Banken: Der Sprachassistent oder Chatbot kann auch nach Filialschluss noch Anfragen beantworten – und das nicht nur auf der Webseite der Bank, sondern auch über den Smartspeaker, soziale Medien oder Messengerdienste.
- ▷ Sie schonen Mitarbeiterressourcen: Durch die – auch aus Kundensicht – bequeme Verlagerung von Standardprozessen auf die CUI-Abwicklung lassen sich Mitarbeiter für werthaltigeres Geschäft einsetzen.
- ▷ Sie ergänzen sich perfekt mit neuen digitalen Angeboten: Etwa, um Analysen im Vertragsmanager anzustoßen oder gemeinsam relevante Produktbedarfe zu ermitteln. Aus Kundensicht passt hier eine moderne Darreichungsform zum modernen Inhalt.
- ▷ Sie reagieren adressaten- und situationsgerecht. Durch Analyse der Stimme oder Sprache optimieren Sentiment-Analysen den Umgang mit den Kunden: Produktvorschläge an missgestimmte oder gestresste Kunden laufen bestenfalls ins Leere und

1 | Kanalbetrachtung Conversational Banking



verärgern im schlimmsten Fall nachhaltig. Das passende Produkt zur passenden Stimmung weckt hingegen Vertrauen in die Kompetenz der Bank und erhöht – mindestens langfristig – die Kaufbereitschaft.

Mehr als nur eine Bedienungshilfe - auch ein eigener Kanal

Im Vertriebsmix der Institute spielen CUIs dabei eine hybride Rolle: Einerseits fungieren sie als Interaktionsinstrument innerhalb der bestehenden Kanäle, andererseits als eigener Kanal.

Sie sind ein zusätzliches Eingabeinstrument für die bestehenden Kanäle Online, Mobile, Selbstbedienung und Callcenter. Kunden können dem Computer in natürlicher Sprache oder Schrift ihr Anliegen schildern.

In ihren Antwortmöglichkeiten sind die CUIs dabei keineswegs auf eine Antwort in Text- oder Sprachform beschränkt. Nach mündlicher Bitte um eine Analyse der Umsatzzahlen kann der Sprachassistent in der App oder dem Online Banking etwa durchaus ein passendes Diagramm oder eine Liste der relevanten Treffer anzeigen.

Conversational Banking lässt sich aber auch als eigenständiger Kanal begreifen. Dann etwa, wenn Kunden über Smart Speaker wie Googles „Home“ ihre Bankgeschäfte erledigen oder mittels Chatbots innerhalb anderer Messenger-Apps. Sie sind hier nicht nur ein alternatives Eingabemittel, sondern eigentlicher Träger des Bankprozesses.

Je nach Umgebung sind diese Kanäle bei der Darstellung von Inhalten eingeschränkt:

Standard Smart Speaker verfügen über kein Display, um komplexere Analysen anzuzeigen. Daher müssen für CUIs als eigener Kanal unter Umständen Produkte und Leistungen besonders zugeschnitten werden. Als Orientierung bietet sich aber das Angebotsportfolio der Callcenter an, die vor den gleichen Herausforderungen stehen – nur eben mit menschlichen Sprechern. ► 1

Erfolgsgrundsätze befolgen

Angesichts der vielen Anwendungsmöglichkeiten und der Ergänzung des Kanalmixes ist es kein Wunder, dass einige Banken die ersten Schritte bereits zügig gehen: Sie folgen einem klaren strategischen Kalkül. Die Einführung und Integration von Conversational Banking ist kein Kinderspiel. Technische Fragen stellen oft das geringste Problem dar, auch wenn natürlich die Anbindung der Bots zum Ermöglichen von kunden- und kontoindividuellen Leistungen oft erheblichen Aufwand bedeutet. Viel entscheidender für den langfristigen Erfolg sind Überlegungen zum strategischen Zweck sowie die Integration in das Geschäftsmodell und die operativen Prozesse der Bank.

Hier empfiehlt es sich, drei Grundsätzen bei der Einführung von CUIs zu folgen:

1. Keine „eierlegende Wollmilchsau“ – die Grenzen des Conversational Bankings kennen
2. Als Teamplayer bestens geeignet – den Kanalmix berücksichtigen
3. Evolutionäre Revolution – (wirklich) agil vorgehen

Grenzen kennen und setzen

Bei allen Erleichterungen und Möglichkeiten: Conversational Banking hat Grenzen. So sollten Banken die Leistungsfähigkeit und Benutzerfreundlichkeit ihrer eigenen, seit Jahren immer weiter entwickelten Apps nicht unterschätzen oder vergessen. Überweisungen oder Datenanalysen lassen sich dort mit wenigen Wischern auslösen – weitaus schneller, als dem virtuellen Assistenten erst sein Anliegen zu erklären oder gar im Chat einzugeben.

Begrenzt ist auch die Bereitschaft, CUIs zu nutzen: Das gilt nicht nur für konservative Bankkunden. Selbst Conversational Natives, die keine Berührungängste haben, mit ihrem Smartphone zu sprechen, werden aus Diskretionsgründen bisweilen leisere Interaktionsmöglichkeiten wählen. CUIs sind dann eine vielversprechende Erweiterung des Kanal- und Zugangsmixes, aber kein Ersatz für die bestehenden Kanäle.

Grenzen hat auch die Fähigkeit von CUIs zur Selbstverwaltung und -pflege, trotz mannigfaltiger Versprechen von selbstlernenden Systemen und künstlicher Intelligenz. Ohne menschliche Trainer lässt sich die Qualität der Konversation nicht auf ein akzeptables Niveau erhöhen. Für eine weitreichende Akzeptanz der Nutzer ist diese jedoch entscheidend. Hybride Lösungen, bei denen menschliche Supervisoren die Aussagen der Chat- und Sprachbots prüfen, lohnen daher gerade zu Beginn des Einsatzes. Neben etwaiger Fehlerkorrekturen werden so auch Lücken im Angebot deutlich – etwa durch Erkennung von Fragen, die im-

mer wieder gestellt werden, aber jenseits des bisherigen Angebots im Conversational Banking liegen. Schließlich und endlich werden aber selbst menschlich trainierte, mit bester Sentiment-Analyse und KI ausgestattete Systeme nicht die Kompetenz, das Situationsbewusstsein und Einfühlungsvermögen guter menschlicher Berater erreichen. Chatbots und Voice-Assistenten können den Menschen gut ergänzen, aber nicht ersetzen.

Banken sollten diese Grenzen bei der Einführung von CUIs berücksichtigen und den Chatbots und Voice-Assistenten nicht abverlangen, allein das komplette Angebot zu beherrschen. Sattdessen sollten sie sie dort einsetzen, wo sie mit hoher Treffergenauigkeit und Kundenfreundlichkeit ihre Stärken ausspielen können: ihre Erreichbarkeit, Einfachheit gegenüber bisherigen digitalen Eingabebewegen und die Möglichkeit, innerhalb der anderen Kanäle als Türöffner zu agieren.

Die richtige Rolle im Kanalmix finden

Durch die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten überwindet Conversational Banking die klassischen Kanalgrenzen. Umso wichtiger ist es – auch angesichts der oben angedeuteten Grenzen –, seine Rolle als eigener Kanal und innerhalb der anderen Kanäle klar zu definieren.

Natürlich können Banken ihre CUIs in mehreren Ausbaustufen entwickeln und müssen nicht gleich mit den schwersten Aufgaben starten. Ein klares strategisches Zielbild ist aber dennoch erforderlich, um sowohl der technischen Entwicklung als auch der inhaltlichen und vertrieblichen Ausgestaltung eine Marschrichtung geben zu können: Sollen CUIs „nur“ Serviceinstrument zur Nutzung von Bestandsprodukten sein oder auch Vertriebsmaschine? Wie stark soll der eigenständige CUI-Kanal betont werden, wie autonom sein Arbeiten sein?

Vom strategischen Zielbild leitet sich auch die organisatorische, technische und vertriebliche Verantwortung für Conversational Banking

ab. Möglich ist dabei die Zuordnung zu einem der klassischen Akteure wie etwa dem Online-Bereich oder die Aufstellung einer eigenen Verantwortlichkeit über alle Kanäle hinweg.

Auch die technische Einbindung orientiert sich an diesem Zielbild, etwa bei der Ausgestaltung von Vertriebsprozessen, die durch die CUIs begonnen, aber über klassische Online-Masken abgeschlossen werden. Oder bei der Integration der CUI-Kontakte eines Kunden in die CRM-Systeme, sodass Kundenberater reibungslos die Arbeit des Voice-Assistenten fortsetzen können.

Letztlich sind auch die operativen Prozesse auf die Rolle des Conversational Bankings abzustimmen. Das bedeutet nicht nur das Schreiben entsprechender Arbeitsanweisungen, sondern auch das richtige Einstimmen der Mitarbeiter: Sie sollen in dem digitalen Assistenten keinen Widersacher sehen, sondern einen nützlichen Kollegen – und im Conversational-Kanal keine hausinterne Konkurrenz, sondern eine Erweiterung der Kontaktfläche, die der ganzen Bank zugutekommt.

Wirklich agil vorgehen

Erfolgreiches agiles Vorgehen rund um CUIs setzt zum einen auf klassischen Grundsätzen auf: einer möglichst freien Hand durch die Organisation, kurzen Entscheidungswegen und selbststeuernden und interdisziplinären Projektteams. Es erfordert aber auch eine Fokussierung bei den Zwischenprodukten: Durch frühzeitige Releases akzeptabler Zwischenprodukte lassen sich die besten – weil realen – Kundenreaktionen ermitteln.

Gerade bei Spracherkennung und virtuellen Assistenten ist die Fehlertoleranz erfahrungsgemäß gering. Lösungen, die den Kunden oft missverstehen, führen dazu, dass sich dieser schnell von der neuen Technik abwendet. Besser ist es daher, Zwischenprodukte zu entwickeln, die zwar nur einen kleinen Teil des letztendlichen Leistungsspektrums anbie-

ten, diesen aber mit hoher Erkennungsgenauigkeit und geringer Verzögerung (Latency).

Auch sollte Lernen von Anfang an nicht nur Nachgedanke, sondern Kern des Entwicklungs- und Einführungsprozesses sein. Damit die Banken und auch die digitalen Anwendungen wirklich mitlernen können, müssen sie schon bei der Gestaltung der Anwendung berücksichtigen, welche Informationen für das Lernen notwendig sind. Erforderliche Reportings – etwa zu bevorzugten Nutzungszeiten, Abbruchquoten und -stellen im Prozess – sollten daher von Anfang an mitkonzipiert werden.

FAZIT

Conversational User Interfaces sind gekommen, um zu bleiben. Durch eine zügige Implementierung können Banken ihren Kunden einen bequemen und weitreichenden Zugang zu den eigenen Finanzdienstleistungen bieten und strategisch die eigene Kundenschnittstelle sichern.

Bei der Einführung von Conversational-Banking-Angeboten sollten Banken aber zur richtigen Integration die Beschränkungen der CUIs berücksichtigen, sie in ein klares strategisches Kanal-Zielbild einbetten und durch agiles Vorgehen ein aus Kundensicht optimales Angebot entwickeln.

Autoren



Dr. Torsten Lund ist Senior Partner bei Berg Lund & Company. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmensentwicklung und Geschäftsfeldstrategien.



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