

# Wie kann im Banking konsequent vom Kunden her gedacht werden? hpo Insights

hpo

---

Banken steigern ihre Zukunftsfähigkeit, wenn sie ihre Kunden wieder in den Mittelpunkt des Handelns rücken – ohne Wenn und Aber. Sie richten also ihre Value Proposition, die Produkt- und Serviceportfolios, ihre Ablauf- und Aufbauorganisationen und schliesslich ihre Mitarbeitenden konsequent auf die Kunden aus. Wie dies angepackt werden kann, lesen Sie in diesen hpo Insights.



# Konsequente Kundenorientierung als ökonomischer Imperativ – auch für Banken

## Veränderte Rahmenbedingungen

Das Bankenumfeld ist durch verschiedene Einflussfaktoren und Trends geprägt. Hierzu zählen die Regulierungsvorgaben, die Wettbewerbssituation, aber auch die Kundenzufriedenheit oder technologische Entwicklungen. Beobachter sprechen gar von einer veritablen Sinnkrise, in der das Geschäftsmodell Bank steckt.

## Unzufriedene und wechselfertige Kunden

Studien in der Schweiz und im benachbarten Ausland zeigen einen relativ hohen Anteil unzufriedener Bankkunden. Zurückzuführen lässt sich das unter anderem auf eine Lücke zwischen den Kundenbedürfnissen und dem tatsächlichen Angebot. Dabei liegen die Erträge pro Kopf von unzufriedenen Kunden signifikant unter den Werten besonders zufriedener Kontoinhaber, die mehr Produkte erwerben, länger beim Institut bleiben und es häufiger weiterempfehlen.

## Strategischer Handlungsbedarf

Unsere eigenen Beobachtungen zeigen, dass viele Bankinstitute die Automatisierung prioritär vorantreiben, um ihre Effizienz zu steigern. Damit die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens gestärkt werden kann, gilt es, die richtige Balance zwischen Kostenoptimierung und Investitionen zu finden. Das umfasst Entscheide zu:

- Zielkunden,
- Produkt- und Serviceportfolios,
- Vertriebskanälen,
- Ablauforganisation.

All das trägt dazu bei, die Effizienz zu steigern und wieder Wachstum zu generieren. Schliesslich spielt aber auch die Mobilisierung und Qualifizierung der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle bei den anstehenden Transformationsaufgaben von Banken.

“There is nothing quite so useless as doing with great efficiency something that should not be done at all.”

Peter Drucker

# Vier Erfolgsfaktoren in der Kundenorientierung



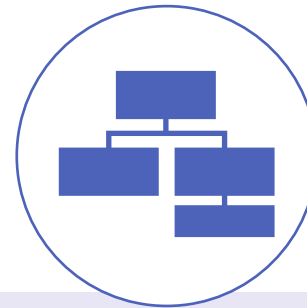
## 1. Bedarfsgerechte Zielgruppen und Leistungsversprechen

Kunde ist nicht gleich Kunde! Klassische Segmentierungskriterien (Assets under Management, Domizil, Alter) dienen bankinternen Bedürfnissen – nicht aber der Kundenzufriedenheit. Ersetzen Sie sie durch eine bedarfsgerechte Zielgruppenbildung mit entsprechenden Leistungsversprechen.



## 2. Kundenspezifische Produkte und Services

Die zielgruppengerechten Leistungsversprechen müssen sich im Produkt- und Serviceportfolio widerspiegeln. Entwickeln Sie die Leistung sowie die Art der Leistungsbezugs kundenspezifisch und stellen Sie sie für das Tagesgeschäft bereit.



## 3. Multikanalfähige Ablauf- und Aufbaustrukturen

Kunden wollen einfache Anliegen bereits heute online erledigen. Bei komplexen Themen fragen sie eine nahtlose Multikanalberatung nach. Übersetzen Sie daher das veränderte Kundenverhalten in multikanalfähige End-to-End-Ablauf- und Aufbaustrukturen, die zudem die Kundenberater von administrativen Tätigkeiten entlasten.



## 4. Kundenorientierte Unternehmenskultur

Brechen Sie das Denken und Handeln in bankinternen Silostrukturen auf und ersetzen Sie es durch kundenorientierte und prozessbasierte Organisationen. Passen Sie Profile von Kundenberatern an die veränderten Rahmenbedingungen an und mobilisieren Sie Mitarbeitende strategiekonform.



# Erfolgsfaktor 1: Bedarfsgerechte Zielgruppen und Leistungsversprechen

Klassische Segmentierungskriterien (Assets under Management, Domizil, Alter) dienen bankinternen Bedürfnissen – nicht aber der Kundenzufriedenheit. Ersetzen Sie sie durch eine bedarfsgerechte Zielgruppenbildung mit entsprechenden Leistungsversprechen.

## Designphilosophie hpo

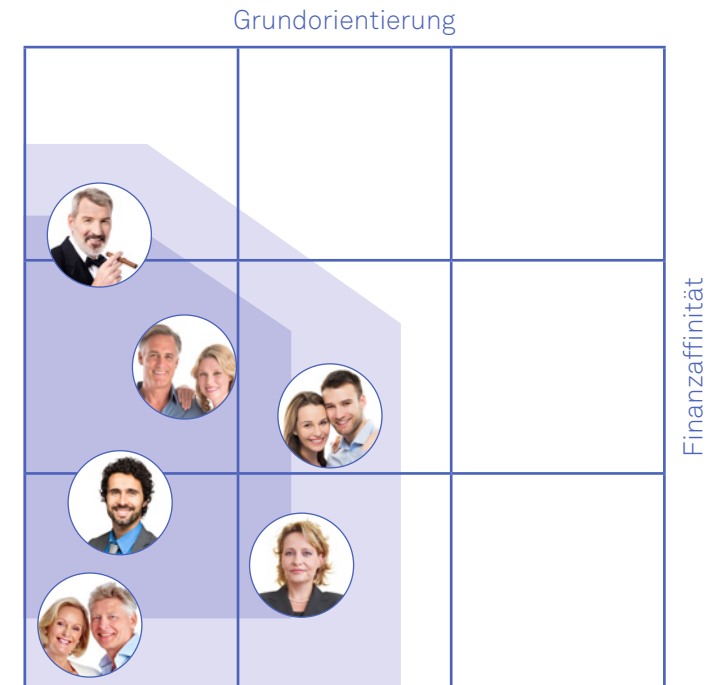
1. Kunde ist nicht gleich Kunde!
2. Durch die sinnvolle Kombination von Ausprägungen von Faktoren, die das Verhalten von Bankkunden beeinflussen, lassen sich Personas identifizieren, welche homogene Zielgruppen repräsentieren.
3. Die Bedürfnisse von Bankkunden werden unter anderem beeinflusst durch:
  - ihre Grundorientierung (Werte)
  - ihre Finanzaffinität (Wissen und Interessen) und
  - die Herkunft des Geldes (Erbe, Unternehmer, Angestellter).
4. Mittels Analyse der *Customer Journey*, der «Reise» des Kunden zur Befriedigung eines Bedürfnisses, können direkte und indirekte Kontaktpunkte (sogenannte «moments of truth» oder «pain points») identifiziert, beschrieben und nach Personas differenziert werden.

## Praxiserprobtes Vorgehen

- Verständnis der aktuellen Kundensegmentierung
- Hypothesengetriebenes Design bedarfsgerechter Zielgruppen und Leistungsversprechen:
  - Beschreibung verschiedener Personas als Repräsentanten von Zielgruppen
  - Customer-Journey-Workshops mit Kundenberatern und Segment- und Produktmanagern aus der Bank zur Identifikation der Bedürfnisse und Anforderung dieser Personas
  - Ableitung zielgruppenspezifischer Leistungsversprechen als Antwort auf die Kundenerwartungen
- Test der Projektergebnisse mit Bankkunden als Vertreter der beschriebenen Personas, um effizient allfällige interne Denkfehler zu identifizieren

## Kundennutzen

- Steigerung der Kundenzufriedenheit durch Identifikation der Kundenbedürfnisse pro Kundensegment und Ableitung eines kundenorientierten Leistungsversprechens
- Dadurch erreicht die Bank:
  - Stärkung der Kundenbindung
  - Erhöhung des Share-of-Wallet pro Kunde
  - Höhere Neukundenakquisition durch positive Mund-Propaganda



Personas (illustrativ)



# Erfolgsfaktor 2: Kundenspezifische Produkte und Services

Die zielgruppengerechten Leistungsversprechen müssen sich im Produkt- und Serviceportfolio widerspiegeln. Entwickeln Sie die Leistung sowie die Art des Leistungsbezugs kundenspezifisch und stellen Sie sie für das Tagesgeschäft bereit.

## Designphilosophie hpo

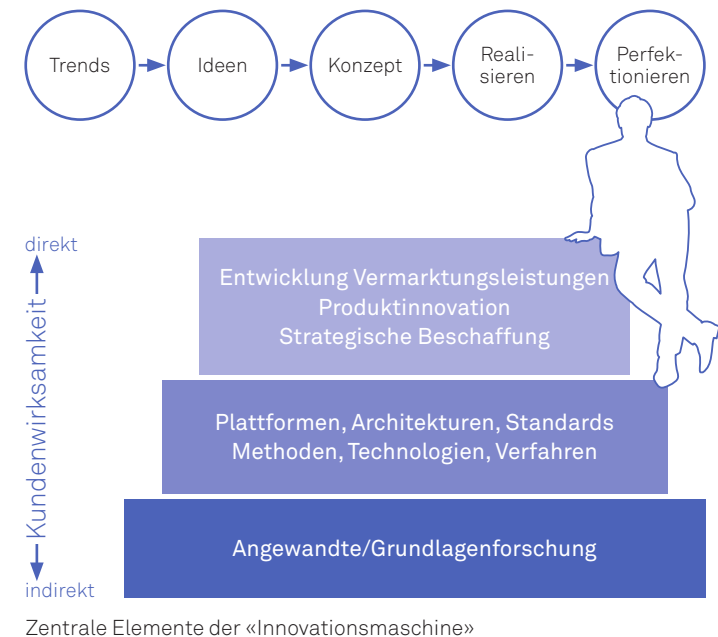
1. Innovation ist ein wesentlicher Treiber für organisches Wachstum von Unternehmen.
2. Innovation umfasst nach unserem Verständnis alle Aktivitäten, die es einem Unternehmen ermöglichen, künftig neue Produkte und Dienstleistungen für Kunden anzubieten, notwendige Kompetenzen zu entwickeln und das Unternehmen generell weiterzuentwickeln.
3. Damit Banken ihren Kunden in Zukunft bedarfsgerechte Produkte und Services anbieten können, müssen sie:
  - deren zukünftige Bedürfnisse verstehen, daraus Leistungsversprechen ableiten und die notwendigen Fähigkeiten für verschiedene Innovationsstufen (Grundlagen – Technologien – Produkte und Services) aufbauen oder via Partner zukaufen und
  - Innovationsstrukturen implementieren, die sich vom Tagesgeschäft unterscheiden und eine portfoliobasierte Innovation ermöglichen, die dank benutzerfreundlichen Tools auch gelebt wird.

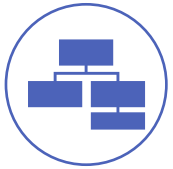
## Praxiserprobtes Vorgehen

- Analyse der zukünftigen Bedürfnisse der Zielgruppen und des wahrgenommenen Wertes der Bankleistungen
- Design der daraus abgeleiteten Marktleistungsarchitektur (im Tagesgeschäft zu generierende Leistungen und dazu notwendige Vorleistungen)
- Design der Innovationsarchitektur, welche die Fähigkeiten zur (Weiter-)Entwicklung des Unternehmens und seines Angebots umschreibt
- Bau einer *Innovationsmaschine* (Prozessmodell mit Stage-Gate-Logik zur Steuerung spezifischer Innovationsprozesse) und Verankerung in der Organisation
- Digitalisierung der Innovationsmaschine mit Hilfe eines benutzerfreundlichen Management-Tools

## Kundennutzen

- Kundenspezifische Produkte und Services
- Durch den Bau einer Innovationsmaschine erreicht die Bank:
  - Massiv verkürzte Time-to-Market mit aus Kundensicht relevanten Innovationen
  - Erhöhte Innovationskraft durch Transparenz, Führbarkeit und Messbarkeit von Innovationsprozessen
  - Entscheidungsgrundlage zur Priorisierung von Projekten und gezielter Budget-Allokation





# Erfolgsfaktor 3: Multikanalfähige Ablauf- und Aufbaustrukturen

Kunden wollen einfache Anliegen bereits heute online erledigen. Bei komplexen Themen fragen sie eine nahtlose Multikanalberatung nach. Übersetzen Sie daher das veränderte Kundenverhalten in multikanalfähige End-to-End-Ablauf- und Aufbaustrukturen, die zudem die Kundenberater von administrativen Tätigkeiten entlasten.

## Designphilosophie hpo

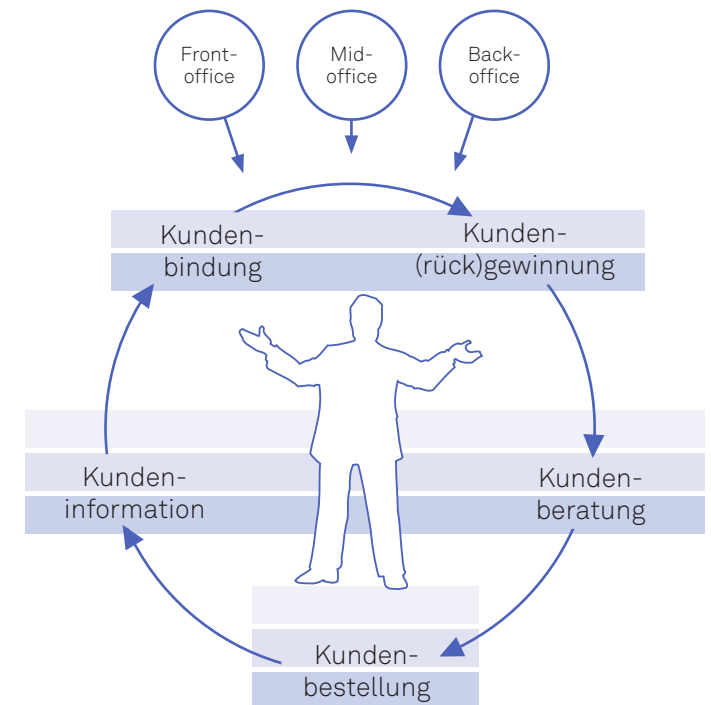
1. Das Verständnis der relevanten Kundensegmente, deren Bedürfnisse, des Leistungsversprechens sowie der daraus abgeleiteten Leistungen (Produkte, Services, Vorleistungen) steht am Anfang.
2. Im Anschluss werden die Tätigkeiten definiert, die entlang des *Kundenlebenszyklus* zwingend notwendig sind, um diese Leistung zu erstellen.
3. Entsprechend der erforderlichen Kompetenzen werden diese Tätigkeiten «kaskadiert» und «segmentiert» zur Schaffung von
  - durchgängigen und messbaren End-to-End-Verantwortungen,
  - klar definierten Schnittstellen und
  - geschäftsfallgerechten Prozessvarianten.
4. Zum Schluss werden die Prozesse in der Organisation verankert.

## Praxiserprobtes Vorgehen

- Analyse der heutigen Services, Rollen und Verantwortlichkeiten von Front-, Mid- und Backoffice-Bereichen der Bank entlang des Kundenlebenszyklus
- Analyse von Geschäftsbereichsstrategien und repräsentativen Geschäftsvorfällen
- Design eines multikanalfähigen und kompetenzbasierten Geschäftsprozessmodells, um die Kundenorientierung und damit die Vertriebseffektivität und -effizienz zu steigern
- Ausarbeitung eines Pilotkonzeptes für einen optimierten Kundenbetreuungsprozess zur Entlastung der Kundenberater von administrativen Aufgaben
- Rollout mit Begleitung durch professionelle Change-Management-Expertise

## Kundennutzen

- Funktionierender Multikanal-Zugang durch erweitertes Self-Service-Angebot, Zugang zu verfügbaren Service-Experten und persönlichen Kundenberatern
- Durch die Gestaltung multikanalfähiger Strukturen erreicht die Bank:
  - Erschliessung von Ertragspotenzialen durch gesteigerte Kundenzufriedenheit
  - Steigerung der kostenseitigen Wettbewerbsfähigkeit durch optimale Leistungserstellung



Self-Service  
Service-Experten  
persönliche Kundenberater

Multikanal-Zugang im Kundenlebenszyklus



# Erfolgsfaktor 4: Kundenorientierte Unternehmenskultur

Brechen Sie das Denken und Handeln in bankinternen Silostrukturen auf und ersetzen Sie es durch kundenorientierte und prozessbasierte Organisationen. Passen Sie Profile von Kundenberatern an die veränderten Rahmenbedingungen an und mobilisieren Sie Mitarbeitende strategiekonform.

## Designphilosophie hpo

1. Nur mit den entsprechenden kulturellen Grundlagen kann eine Strategie erfolgreich durch eine Organisation umgesetzt werden – gerade in Zeiten, in denen sich gemäss Studien fast 50 % aller Bankangestellten nicht mehr mit ihrer Tätigkeit identifizieren.
2. Unternehmenskultur ist die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche Entscheidungen, Handlungen und Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.
3. Erscheinungsformen der Kultur können geändert und damit neue Werte und Einstellungen in der Organisation verankert werden.
4. Einzelmassnahmen zur Erreichung der angestrebten Unternehmenskultur (zum Beispiel «hohe Markt- und Kundenorientierung») können zu umsetzbaren, kommunizierbaren und kontrollierbaren Handlungsfeldern konsolidiert werden.

## Praxiserprobtes Vorgehen (Beispiel)

Mit strategiebasierendem Kulturwandel integrierte eine Grossbank zwei Verkaufsorganisationen mit sehr unterschiedlichen Kulturen zu einer schlagkräftigen neuen Einheit. Die obersten Führungskräfte wurden mittels Interviews und rund 10 % der Mitarbeitenden mittels *Kultur-Workshops* in diesen Prozess einbezogen. Daraus folgten massgebliche Handlungsfelder, in denen durch eine gezielte Veränderung sogenannter «materieller Erscheinungsformen» eine gemeinsame Soll-Kultur etabliert wurde, welche die neue strategische Stossrichtung optimal unterstützte. Dazu gehörten beispielsweise definierte Laufbahnmodelle oder neue Beratungsprozesse mit klarem Fach- und Führungsmodell sowie fokussierterer Arbeitsweise mit höherer Kundenkontaktrate.

### Kundennutzen

- Verbessertes Kundenerlebnis durch professionelle Beratung und Betreuung von motivierten und qualifizierten Bankmitarbeitenden
- Dadurch schafft die Bank Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie, indem Mitarbeitende diese verstehen und konkrete Veränderungsprojekte identifizieren und unterstützen



Manifestation der Unternehmenskultur





# Stimmen zufriedener hpo-Kunden



Aussagen zu Erfolgsfaktor 1:  
Bedarfsgerechte Zielgruppen  
und Leistungsversprechen

Leiter Privatkunden,  
**Thurgauer Kantonalbank**

«Das von hpo empfohlene Vorgehen hat uns erlaubt, uns mit Hilfe von Personas in unsere Zielkunden hineinzuversetzen und deren Bedürfnisse und Anforderungen optimal zu verstehen, zu übersetzen und mit realen Personen effizient zu testen.»

Leiter Factoring,  
**UBS**

«Gefragt waren Antworten zu den grundsätzlichen Fragestellungen, wie die Bank die hohen Erwartungen der Kunden mit Leistungen befriedigen konnte, die preislich konkurrenzfähig waren. Dank der Unterstützung und offenen «Challenge-Kultur» von hpo wurden «heilige Kühe» angefasst und innovative Lösungen erarbeitet.»



Aussagen zu Erfolgsfaktor 2:  
Kundenspezifische  
Produkte und Services

Geschäftsführer IT Solutions,  
**Erste Group**

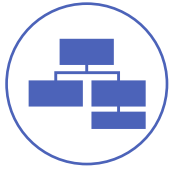
«Das neue Unternehmensdesign stellt eine situationsgerechte Balance zwischen Produkt- und Kundenorientierung sicher, klärt Schnittstellen zu unseren Partnern und stärkt unsere Innovationsfähigkeit, um für die bevorstehenden Herausforderungen optimal gerüstet zu sein.»

Leiter Marktleistungen,  
**Thurgauer Kantonalbank**

«Mit der professionellen Unterstützung der Branchen- und Methodenexperten von hpo sind wir auf gutem Weg, unser Offering im Anlagegeschäft konsequent kundenorientiert auszurichten.»



# Stimmen zufriedener hpo-Kunden



Aussagen zu Erfolgsfaktor 3:  
**Multikanalfähige  
Ablauf- und Aufbaustrukturen**

Leiter Region Zentralschweiz,  
**Credit Suisse**

«Die Berater von hpo haben uns zielorientiert und effizient dabei unterstützt, die kundenorientierte Multikanalstrategie in ein zukunftsgerichtetes Geschäftsprozessmodell zu transferieren.»

CEO,  
**Bank-now**

«hpo ist ein idealer Partner, wenn bei einer strategischen Neuausrichtung grossen Wert auf den Umsetzungserfolg gelegt wird.»

Leiterin Product and Sales Management Bundles,  
**Credit Suisse**

«hpo hat uns geholfen, unsere Leistungserbringung optimal zu strukturieren und konsequent auf die Bedürfnisse unserer Kunden auszurichten. Als Coach hat uns hpo zielgerichtet unterstützt und so die Grundlage für die Digitalisierung unserer Prozesse gelegt.»



Aussagen zu Erfolgsfaktor 4:  
**Kundenorientierte  
Unternehmenskultur**

Leiter Privatkundengeschäft,  
**Credit Suisse**

«Veränderungsprozesse in einem Unternehmen bedingen eine starke Vision und einen umsichtigen Change-Management-Prozess. Nur dann sind sie erfolgreich. hpo hat uns hierbei mit ihrer Methodik des «strategiebasierten Cultural Change» von Anfang an begleitet.»

Leiter Region Mittelland,  
**Credit Suisse**

«Die Berater von hpo haben mit ihrem systematischen Top-down-bottom-up-Vorgehen und ihrer Beharrlichkeit sichergestellt, dass die gemeinsam erarbeiteten Lösungen auch umsetzbar sind und von unseren Credit-Suisse-Mitarbeitern mitgetragen werden. Denn letztlich erfordert eine erfolgreiche Transformation in Zeiten der Digitalisierung auch notwendige Veränderungen in den Unternehmenskulturen.»

# hpo – Wir begleiten Sie!

## Wer ist hpo?

hpo macht Unternehmen erfolgreicher. Die umsetzungsorientierte Strategie- und Performanceberatung hat über zwanzig Jahre branchenübergreifende Erfahrung. Die Management Consultants von hpo sind darin spezialisiert, Strategie, Prozesse, Organisation, Unternehmenskultur und Innovation konsistent aufeinander auszurichten und umzusetzen.

Dieser systemische Ansatz ermöglicht es Unternehmen, strategische und organisatorische Herausforderungen zu meistern und substanzielle Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Grundlage des Ansatzes von hpo ist eine wissenschaftlich fundierte Methodik, die mit neusten Erkenntnissen aus der Praxis laufend weiterentwickelt wird.

## Ihre hpo-Ansprechpartner



**Dr. Oliver Kohler**  
Managing Partner  
o.kohler@hpo.ch  
+41 44 787 60 18



**Manuel Gall**  
Project Manager  
m.gall@hpo.ch  
+41 79 124 20 38