

FS Consulting Blog

By PwC Deutschland | 16. November 2023

# Datengetriebenes Kundenmanagement | Teil 1: Datenerhebung

**Der Wert von Kundendaten ist unbestritten; eine zielgerichtete End-to-End-Betrachtung fehlt jedoch nach wie vor.**

Die Einstufung von (Kunden-)Daten als eines der wichtigsten Assets von Banken hat sich bei der breiten Masse längst manifestiert. Unter anderem getrieben durch Regulatorik und Kreditvergabekriterien werden im Bankensektor Daten der höchsten Qualität gehalten. Der Blick auf die Datenverwertung offenbart jedoch großes Aufholpotenzial: Leads werden nicht zielgerichtet verfolgt, die Ansprache ist meist standardisiert und Kundenpotenziale werden nicht gehoben, geschweige denn erkannt. Mitunter lässt sich dies durch die steigenden Anforderungen im Zusammenhang mit Kundendaten begründen, denn Banken müssen hohen Vorgaben zur Dateneinholung gerecht werden und der verantwortungsbewusste Umgang mit Kundendaten rückt immer mehr in den Vordergrund. Zu nennen wären hier beispielhaft die Einführung der DSGVO 2016 und deren Ergänzungen sowie das BGH Urteil von 2021 zur Kundenzustimmung.

In dieser Blog-Serie schauen wir uns den Weg der Kundendaten vom unstrukturierten Erstkontakt bis hin zum für den Kundenberater aufbereiteten Datensatz an. Beginnend mit dem Thema der Datenerhebung über die unterschiedlichen digitalen und nicht-digitalen Kanäle (dargestellt unter (1) im Schaubild) über die Möglichkeiten zur Verarbeitung mit Fokus auf die Segmentierung ((2) im Schaubild) bis hin zur Erlangung eines 360-Grad-Kundenblicks ((3) im Schaubild) geben wir Impulse, wie die Möglichkeiten der Datenverwertung effizient und rechtssicher ausgeschöpft werden können.



### Welche Wege und Möglichkeiten ergeben sich überhaupt zur Datenaufnahme?

Der Kontakt zu (potenziellen) Kunden verlagert sich zunehmend von der analogen in die digitale Welt - die Berührungspunkte werden dabei immer ortsunabhängiger und vielfältiger (vgl. Grafik). Gleichzeitig bringt es jedoch die Gefahr einer möglicherweise unpersönlichen Ansprache mit sich. Häufig werden Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden nur noch implizit ausgedrückt, was die Banken vor eine große Herausforderung stellt. In diesem Kontext müssen Banken sorgfältig auswählen, welche Kommunikationskanäle angeboten werden. Dabei kann z.B. auf folgende Kanäle zurückgegriffen werden:

- Filialvertrieb
- Callcenter
- Online Banking
- Social Media
- ...

Die Auswahl der Kommunikationskanäle hängt maßgeblich vom Sachverhalt (z.B. individuelle/standardisierte Kundenbetreuung, Interessentengewinnung etc.) sowie der Zielgruppe ab und wird durch die Kanalstrategie des jeweiligen Hauses bestimmt. Trotz der Unterscheidung bleibt eines in

jedem Interaktionspunkt gleich: Daten spielen eine entscheidende Rolle. Jede dieser Interaktionen kann maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg im Kundenkontakt entscheiden. Ein Interessent kann durch eine effiziente Erstsprache in einen Kunden verwandelt werden, während eine unpassende oder ausbleibende Kommunikation dazu führen kann, dass der Interessent sich für einen Wettbewerber entscheidet.

Man könnte meinen, dass die zentrale Bedeutung von Kundendaten auch für eine entsprechende Verankerung in den Organisationen sorgt. Die Realität sieht jedoch anders aus: Über die Hälfte der Banken im DACH-Raum betreiben kein strategisches Kundendatenmanagement, so eine Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ). Allerdings wird Besserung gelobt. Wodurch sich diese Institute mit der Frage konfrontiert sehen:

### **Welche Daten benötigt die Bank und wie können Daten mit einer hohen Qualität erhoben werden?**

Die Beantwortung dieser Frage ist stark kontext-getrieben. Handelt es sich um einen Kunden, so entstehen bereits aufgrund rechtlich/regulatorischer Vorgaben - z.B. Stichwort KYC - qualitativ hochwertige Datensätze, zu deren stetigen Überprüfung Banken verpflichtet sind. Auch werden bspw. im Rahmen von Produktabschlüssen Daten zur Risikobewertung erhoben, wodurch umfassende Informationen mit hoher Datenqualität entstehen. Über die rechtlichen Vorgaben hinaus hat die Bank zudem bei jedem Kontaktpunkt die Möglichkeit, die Datenaktualität zu überprüfen: sei es im Beratungsgespräch in der Filiale, durch Abfragen im Online Banking usw.

Anders verhält es sich bei Interessenten: Für den Erstkontakt sind Name und Kontaktdaten, bspw. E-Mail-Adresse, essenziell. Die Form der Erhebung kann dabei unterschiedliche Ausmaße annehmen, bspw.:

- Newsletter
- Chatbots
- Kontaktformulare
- ...

Die Herausforderung bei der weitreichenden Akquise ist allerdings, dass häufig Fake-Daten verwendet werden, um die Anonymität zu wahren. Deren Speicherung verursacht Kosten, ist in ihrem Wert für die Kontaktaufnahme und Kundengewinnung jedoch äußerst begrenzt. Banken müssen sich daher nicht nur die Frage stellen, welche konkreten Daten erhoben werden, sondern auch, wie diese in ihrem Wert differenziert werden können. Eine Möglichkeit hierzu bieten bspw. E-Mail-Validierungsprogramme, um bereits im Interessentenprozess ungültige Daten zu identifizieren.

Die Vielzahl an Möglichkeiten zur Datenerfassung und -überprüfung sowie der erhebliche Wert von Kundendaten im Allgemeinen für das erfolgreiche Bankgeschäft wirft zwangsläufig die Frage nach rechtlichen Rahmenbedingungen auf:

### **Dürfen Daten einfach so erhoben werden?**

Die umfangreiche Erhebung, Speicherung und Verwendung von Daten bringt viele Vorteile mit sich, um den Kunden besser zu verstehen – dennoch ist es von äußerster Wichtigkeit, dass dies DSGVO-konform (sowie innerhalb der ggf. intern bestehenden Policies) geschieht. Die teils empfindlichen Strafzahlungen, die bei Verstößen verhängt werden, decken noch Nachholbedarf auf. Zentrale Fragestellungen, bspw. hinsichtlich Zustimmung und Transparenz, Zweckbindung, Rechten von Kunden oder Datensicherheit weisen ein hohes Maß an Komplexität auf, das sich (scheinbar) noch nicht in allen Prozessen verfestigt hat. Stellvertretend hierzu einige beispielhafte Fragestellungen, die sowohl für Prozess- als auch Datenlandschaft geklärt sein müssen:

<b>Einwilligungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darf eine werbliche Ansprache vorgenommen werden?</li> <li>• Dürfen Kundendaten Konzerngesellschafts-übergreifend weitergegeben werden?</li> <li>• Dürfen Kundendaten für Analysezwecke herangezogen und angereichert werden?</li> </ul>
<b>Speicherung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach welchem Zeitraum muss ich Kundendaten löschen?</li> <li>• Wie lange dürfen Interessendaten verwendet werden?</li> <li>• Wie wird die Datenlöschung auf Kundenwunsch hin sichergestellt?</li> </ul>
<b>Sichtrechte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müssen besonders schützenswerte Personen identifiziert werden?</li> <li>• Welche Personen benötigen Zugriff auf Daten besonders schützenswerter Personen?</li> <li>• Wann ist eine Pseudonymisierung/ Anonymisierung notwendig?</li> </ul>

Es lässt sich festhalten, dass der Umgang mit Kundendaten für Banken gleichermaßen Chancen wie Risiken bereithält. Sicherlich sind nicht alle Aspekte für jedes Institut gleichermaßen relevant - individuelle Spezifika wie Zielgruppen, Produktportfolio oder Kontaktkanäle bestimmen den Betrachtungshorizont, unter welchem das volle Potenzial entfaltet werden kann.

Welche Potenziale lassen sich in Ihrem Institut heben? Lassen Sie uns gemeinsam die Möglichkeiten diskutieren - wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!

In unserem nächsten Blogbeitrag am 28.11.2023 knüpfen wir an den gespeicherten Kundendaten an und durchleuchten die Möglichkeiten der datengetriebenen Kundenclusterung.

[Laufende Updates zum Thema erhalten Sie über das regulatorische Horizon Scanning in unserer Recherche-Applikation PwC Plus. Lesen Sie hier mehr über die Möglichkeiten und Angebote.](#)

[Zu weiteren PwC Blogs](#)

## Schlagwörter

[Datenanalyse](#), [Datenschutz](#), [Datenübersicht](#), [Digitalisierung](#)

## Kontakt



**Birgitte Ellingsen**

Frankfurt am Main

[birgitte.ellingsen@pwc.com](mailto:birgitte.ellingsen@pwc.com)