

V E R T R A U E N

EXPERIENCE SCHAFFT VERTRAUEN

Interview mit **Michael Utz**,
Executive Director, Senior Digital Strategist,
Head E-Mail Marketing & Campaign Management,
Communications & Branding
UBS AG

Wie positioniert sich die UBS als eines der größten Finanzinstitute weltweit im internationalen Wettbewerb?

Utz: Bei der Marke UBS ist es ganz klar: UBS hat bereits vor Jahren ihre One-Brand-Strategie entwickelt. Dazu wurden Logo und Branding vereinheitlicht und eine zentrale Website aufgebaut. Der Kunde soll die UBS über alle Kanäle und Kontaktpunkte hinweg als eine Marke wahrnehmen und so ein durchgängiges Kundenerlebnis erfahren.

Die Finanzbranche hat turbulente Zeiten hinter sich. Viele Institute haben ihre Geschäftspartner enttäuscht und Vertrauen verspielt. Was macht die UBS, um Vertrauen zu gewinnen?

Eine Konsequenz der Finanzkrise war und ist für die UBS, dass wir uns als vertrauenswürdiger Partner mit unseren Kernwerten einfach und transparent positionieren. Was bedeutet das im Tagesgeschäft? Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter des Unternehmens muss den Kunden verständlich erklären können, wofür wir stehen. Unsere Leistung, basierend auf unseren Werten, und die transparente Kommunikation bilden nach unserer Auffassung die Basis für jedes erfolgreiche Kundenerlebnis.

Dann müssen Ihre Kundenberater gut vorbereitet sein?

Das ist wichtiger denn je. Das Internet bietet schnelle und umfassende Informations- und Vergleichsmöglichkeiten. Dies führt dazu, dass Kunden generell sehr viel besser vorbereitet in ein Beratungsgespräch kommen. Auf diese Realität ist die UBS heute gut eingestellt. Wir investieren laufend in Beratungskompetenz, verbessern die Hilfsmittel der Kundenberater und trainieren sie kontinuierlich. Kunden sollen präzise und verständlich informiert werden. Doch an diesem Punkt stellt sich eine ganz grundsätzliche Frage: Wie wollen wir unsere Kunden überhaupt ansprechen? Macht es Sinn, dass wir wie bisher auf unserer Webseite ausführen, dass die UBS zu den größten Finanzdienstleistern der Welt gehört und schon über 150 Jahre Erfahrung mit Vermögensverwaltung hat? Interessiert das den Kunden? Eher nicht. **Wir konzentrieren uns daher auf die konkreten Bedürfnisse unserer Kunden. Die Frage ist also, was bewegt sie, und wie können wir ihnen dabei helfen, ihre Pläne und Träume zu verwirklichen? In der Konsequenz geht es darum, so nah wie möglich am Kunden zu sein und sein Vertrauen durch unser konkretes Handeln und Verhalten zu bestätigen.** Die Glaubwürdigkeit der UBS entsteht durch gelebte Unternehmenskultur.

Was zählt, ist also Experience aus Kundensicht?

Customer Experience definiert sich nicht über die Frage, ob ich beim Größten, Schönsten oder



„DIE GLAUBWÜRDIGKEIT DER UBS ENTSTEHT DURCH GELEBTE UNTERNEHMENS-KULTUR“

Michael Utz

Besten einkaufe. Niemand braucht 25 Plattformen mit einem unübersichtlichen Produktportfolio. Der Kunde will die klare Ansage: Hier bin ich und ich löse dein Problem. **Durch unsere konsequente Positionierung und die kundenzentrierte Unternehmenskultur nutzen wir die Möglichkeiten, die sich aus der digitalen Transformation ergeben, und konnten so einen großen Schritt in Richtung Experience Business machen.**

Seit 2018 ist die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der EU in Kraft. Welche Auswirkungen hat diese Entwicklung auf die internen Prozesse bei der UBS?

Kurz: Die Umstellung ist eine echte Herausforderung für eine derart große, gewachsene Organisation wie die UBS. Im Bereich der Marketingautomatisierung muss beispielsweise gewährleistet sein, dass wir nicht nur über die gültige Einwilligung des Kunden verfügen, sondern dass diese Erklärung auch spezifisch, sauber nachvollziehbar und dokumentiert ist. Gleichzeitig müssen wir sicherstellen, dass der Kunde seine Rechte aus der Datenschutz-Grundverordnung jederzeit wahrnehmen kann. So muss es insbesondere möglich sein, dass marketingbezogene persönliche Daten im Falle eines Opt-outs aus allen Systemen gelöscht werden können. Für uns ist es heute ein Vorteil, dass sich unsere Standards bereits in der Vergangenheit

an den deutschen Gepflogenheiten orientiert hatten. Deutschland hatte schon lange ein verbindliches Regelwerk für digitales Marketing, insbesondere via E-Mail. Viele Aspekte davon wurden in die DSGVO übernommen. Dennoch ist es eine große Herausforderung, die Transparenz gegenüber Kunden und Prospects sicherzustellen und ein überzeugendes Kundenerlebnis über alle Kanäle hinweg sicherzustellen. Dafür baut die UBS eine globale Infrastruktur auf, um den gesamten Prozess, vom anonymen Besucher der Website bis hin zum Log-in eines bekannten Nutzers, in einem konsistenten Datenmodell abzubilden. Auch Prozesse rund um das Benutzerprofil – wie das Consent Management oder die Benutzerpräferenzen – lassen sich damit zentral steuern und so Fehler im Umgang mit Daten vermeiden. Wir sind also auf die DSGVO gut vorbereitet. Aber wir müssen uns das Vertrauen unserer Kunden täglich verdienen.

Wo sehen Sie in der Finanzbranche die Herausforderung der digitalen Transformation?

Die digitale Transformation ist aktuell branchenübergreifend die Herausforderung, wenn es um Marketing geht. Wie erreichen wir eine 360-Grad-Sicht von Kunden und Prospects unter gleichzeitiger Wahrung des Datenschutzes? Dazu braucht es einen interdisziplinären Ansatz unter Einbezug aller beteiligten Business-Partner, und das Denken und Handeln in Silos muss

Wir möchten in Zukunft eine homogene Technologielandschaft, die den Kunden bzw. Prospect in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellt.

überwunden werden. Als weiterer Aspekt kommt hinzu, dass wir als Bank traditionell die Datenbestände nicht von der Person her aufgebaut haben, sondern zuerst in Accounts denken. Und hinter einem Account können eine oder mehrere Personen stehen. Aber unsere Ansprache richtet sich natürlich an Menschen, nicht an Accounts. **Unser Anspruch ist, dass wir die Individuen mit den für sie relevanten Inhalten in Übereinstimmung mit den rechtlichen Rahmenbedingungen ansprechen. Online-Marketing, Targeting oder Segmentierung stehen immer im Zusammenhang mit der konkreten Person.** Und das stellt heute noch eine rechte Knacknuss für uns dar.

Wo sehen Sie die UBS im Experience Business mittelfristig?

Wir möchten in Zukunft eine homogene Technologielandschaft, die den Kunden bzw. Prospect in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellt. Das bedingt eine tief vernetzte funktionale Infrastruktur mit durchgängigen Betriebsprozessen und entsprechenden Rollen. Daten, Inhalte und Logik müssen nahtlos zusammenspielen. Dafür müssen die Daten zur richtigen Zeit in der richtigen Qualität verfügbar sein. Wir

erfassen Merkmale von Produkten, die der Kunde hat oder die ihn interessieren. Wir wissen, welche Themen über welche Kanäle er konsumiert und auf welche Weise er mit uns am liebsten interagiert. Wir kennen die Historie der Geschäftsbeziehung und die Entwicklung seines Accounts. Aber können wir daraus im richtigen Moment die relevanten Erkenntnisse ableiten? Sind die Informationen für uns überhaupt verfügbar? Bis das so weit ist, müssen viele Räder zusammenspielen – die Daten aus verschiedenen Quellen müssen orchestriert werden. Und gleichzeitig ist den Anforderungen von Regulation und Datenschutz vollumfänglich Rechnung zu tragen. Gerade im Online-Marketing gilt jedoch, dass nichts so konstant ist wie der Wandel. Deshalb gilt es, eine Infrastruktur zu schaffen, die uns mit den richtigen Daten beliefert, damit wir Prozesse zeitnah anpassen, optimieren und weiterentwickeln können.

Sehen Sie im Marketing einen Kulturwandel?

Ja, sogar einen fundamentalen. Das Marketing der Zukunft ist datengetrieben. Deshalb liegt der Fokus auf der Erhebung valider Daten und auf der Analyse der Daten. Und: Content ist Key. Wer keinen Content hat, kann nicht personalisieren. Wir

Wir müssen uns das Vertrauen unserer Kunden täglich verdienen.

Ein einfaches Prinzip ist das „Need to know“. Wer muss wirklich Zugriff auf welche Informationen haben?

brauchen dazu einen systematischeren Ansatz und eine Erweiterung unseres Inhaltsangebots. Nur so können wir qualitativ hochwertige, relevante Inhalte im richtigen Moment über den richtigen Kanal an den richtigen Adressaten ausliefern.

Wie stellt die UBS sicher, dass nur die richtigen Mitarbeiter Zugang zu sensiblen Daten haben?

Ein einfaches Prinzip ist das „Need to know“. Wer muss wirklich Zugriff auf welche Informationen haben? Entsprechend errichten wir „Chinese Walls“ – also Barrieren, welche den Zugriff auf andere Datenbestände jenseits des eigenen Arbeitsbereiches verhindern. Der Marketingverantwortliche aus dem Bereich Privatkunden in der Schweiz kann so zum Beispiel keine Daten sehen von Kunden in einem anderen Segment. Und gleichzeitig wird auch eingeschränkt, was bestimmte Rollen überhaupt sehen müssen, um ihre Aufgabe zu erfüllen. Das gilt für marketingbezogene Daten genauso wie für die eigentlichen Kundendaten. Zudem eröffnet die Automatisierung neue Möglichkeiten, wie wir mit Daten umgehen können, ohne dass überhaupt jemand Zugriff auf persönliche Daten haben muss. Das sind komplexe Prozesse, die ein hohes Maß an Datensicherheit und Vertraulichkeit garantieren.

Kunden wollen von ihrer Bank entsprechend ihren individuellen Bedürfnissen mit dem richtigen Content angesprochen werden. Wie kreieren Sie Customer Experience und vermeiden eine Kundenansprache mit unpassenden Inhalten?

Wir kommen aus einer fragmentierten Welt. Bisher gab es Spezialisten, die für die Bankomaten zuständig waren. Andere gestalteten die Filialen. Es gab Mitarbeitende, die für Printbroschüren verantwortlich waren, und andere, die sich um die Website kümmerten. Und wieder andere waren Experten für die Online-Werbung. Das sind genau die Silos, die es in Zukunft so nicht mehr geben wird. **Das Experience Business ist auf den Kunden ausgerichtet. Dafür müssen natürlich auch organisational die Weichen gestellt werden.** So haben wir bereits in der Vergangenheit das Erscheinungsbild der UBS global vereinheitlicht und – um ein konkretes Beispiel zu nennen – sämtliche Filialen in der Schweiz nach einem durchgängigen Konzept neu gestaltet. Das sind die typischen Elemente einer Marke, welche für alle sofort sichtbar sind. Sie bilden einen gemeinsamen Nenner der Wiedererkennbarkeit. Und diesen gemeinsamen Nenner müssen wir in Zukunft noch stärker he-

rausarbeiten. Warum? Weil die personalisierte Botschaft in der Kundenansprache für jeden Adressaten je nach Situation individuell sein wird. **Unsere digitalen Marketing-Plattformen eröffnen heute komplett neue Möglichkeiten der Kundenansprache. Trotzdem wollen wir auch künftig als UBS mit dem Kunden interagieren und eindeutig als Marke wiedererkennbar sein. Das ist ein ganz entscheidender Punkt. Denn die Menschen vertrauen in die Marke UBS.** Beliebigkeit hingegen führt zu Austauschbarkeit, Vertrauensverlust sowie zu abnehmender Loyalität. Das verlangt zum Beispiel im Privatkundengeschäft über alle Kontaktpunkte hinweg einen durchgängigen Ansatz – vom persönlichen Kontakt über Bankomaten und Screens in den Filialen bis zum personalisierten digitalen Touchpoint über den Webbrowser. Die Customer Experience wird künftig noch stärker die Loyalität der Kunden zu einer Marke mitbestimmen. Sie setzt sich aus vielen Puzzlesteinen zusammen, die in der Summe ein stimmiges Bild ergeben.

Mit jedem neuen Schritt setzen Sie im Experience Business Standards für Ihre Kunden?

Es ist schwierig genug, über alle Berührungspunkte des Kunden mit dem Unternehmen hinweg einen gewissen Standard zu definieren und diesen auch zu erreichen. Wesentlich an-

spruchsvoller ist es, diesen Standard dann über die Zeit zu halten und weiter zu entwickeln. Der Kunde erlebt den Brand, lernt den Standard zu schätzen, und wird so anspruchsvoller. Ein Beispiel: Früher war es ganz normal und akzeptiert, dass man den gleichen standardisierten Newsletter an alle Empfänger versandt hat. Jeder wusste, dass das der Preis der Automatisierung war. Heute ist es hingegen schwierig, einen einheitlichen Newsletter ohne individuell-situativen Bezug zu versenden.

So ändert sich die Wahrnehmung der Menschen, und zwar schleichend. Kunden bemerken vielleicht eher unterbewusst, dass Informationen relevanter werden und besser auf die individuellen Bedürfnisse angepasst sind. Würden wir nun plötzlich in der personalisierten Kommunikation mit unseren Kunden einen Schritt zurückgehen, könnten wir die Konsequenzen umgehend an den Zahlen ablesen. Unsere Kommunikation wäre schlicht weniger effektiv. Dann müssten wir uns für viel Geld größere mediale Reichweite kaufen, um unsere Marketingziele zu erreichen. Unsere Investitionen in das Experience Business sind also nicht Selbstzweck, sondern sie dienen der Steigerung der Effektivität unserer Maßnahmen.

Kommt bei all der Digitalisierung und der digital ausgereichten Kundenansprache nicht der menschliche Kontakt „Face-to-Face“ zu kurz?

Die Customer Experience wird künftig noch stärker die Loyalität der Kunden zu einer Marke mitbestimmen.

(lacht) Weil die Bank nämlich meistens nicht offen hat, wenn der Kunde gerade Zeit hätte ... Darum haben wir jetzt Abendöffnungszeiten. Aber Spaß beiseite: Mit dem menschlichen Kontakt „Face-to-Face“ ist das so eine Sache. Es gibt Menschen, die sehr gerne in der Filiale einen Kaffee trinken und eine Viertelstunde mit ihrer persönlichen Kundenberaterin über Gott und die Welt reden. Andere wollen ihr Geschäft möglichst schnell erledigen – und das auch nachts um drei Uhr. Kontaktpreferenzen sind vor allem eine Typenfrage und eine Frage der Lebenssituation, und weniger eine Altersfrage. Wir müssen in dieser Hinsicht flexibler werden und uns darauf einstellen, dass vielleicht auch eine junge Person, die voll im Arbeitsprozess steht, die Chance hat, Face-to-Face in eine Filiale zu gehen. Es könnte aber auch sein, dass wir in Zukunft eine andere Kanalwahl anbieten. Ich meine damit nicht zwingend nur das bekannte E-Banking. Kunden möchten vielleicht mit jemandem sprechen, aber sofort und unabhängig von Ort und Zeit. Das ist möglich über eine Video-Konferenz oder via Chat. Wer das bietet, hat ganz andere Möglichkeiten, Tages- und Nachtzeiten abzudecken. Und das über Sprachen und geografische Grenzen hinweg. Das ist eine Win-win-Situation. Die Kundin macht es, weil sie etwas davon hat. Wir machen es, weil der Kundenservice besser und die Kundenansprache effizienter und effektiver wird.

Jeder braucht sich nur zu fragen, wie er selbst gern behandelt würde.

Viele Studenten in der Schweiz wechseln zur UBS, weil sie die E-Banking-App der UBS cool finden?

Cool reicht nicht. Sie finden die App funktional und schätzen den Mehrwert, den sie dank cleverer Zusatzfunktionen erfahren. Wir bieten zu jeder Zeit an jedem Ort den Überblick über ihre finanzielle Situation. Zudem kann man im gleichen Zug wichtige Dokumente bei der UBS in einem digitalen Safe ablegen. Der erlebte Nutzen fördert die Loyalität. Die Kunden sagen sich: Wenn ich zufrieden bin, dann bleibe ich auch da. Natürlich erwartet der Kunde die gleiche Customer Experience auch auf allen anderen Kanälen.

Die von Ihnen beschriebene Customer Experience muss also von den Mitarbeitenden der UBS gelebt werden?

Jeder braucht sich nur zu fragen, wie er selbst gern behandelt würde. Mitarbeitende, die auf den Menschen, auf den Kunden ausgerichtet sind, werden in der Organisation parallel zur technologischen Entwicklung immer wichtiger. Die Teams müssen die organisationale Komplexität aufbrechen und Silos überwinden. Mitarbeitende müssen in der Lage sein, weit über ihren eigenen Bereich hinaus zu denken. Wir gewinnen als Team, und wir verlieren als Team. Ganz einfach.

Unser Handeln orientiert sich immer an unserem Wertekodex, der eng mit unserer Marke verbunden ist.

Die Finanzbranche ist im Umbruch. Woher kommen in einer Organisation wie der UBS die Impulse?

Wir sehen sehr viele innovative Start-ups im Finanzbereich, die oft unterhalb des Radars der Regulierung agieren und oft nur ganz bestimmte Fragen bzw. Bedürfnisse adressieren. So sind die Blockchain-Technologien ein großes Thema, das weit über die viel diskutierten virtuellen Währungen hinausgeht. Aber auch Spezialisten für Crowdfunding und diverse Online-Broker treten mit disruptiven Geschäftsmodellen auf. Die ganze Branche befindet sich in einem laufenden Wandel, und wir müssen uns entsprechend anpassen. Was gestern selbstverständlich war, ist es morgen vielleicht nicht mehr. Wir beobachten laufend aktuelle Trends und suchen uns Partner, mit denen zusammen wir Innovationen entwickeln und ausprobieren können. Dazu braucht es den notwendigen Spielraum, um in einem agilen Umfeld kreative Ansätze testen zu können. Diesen Freiraum schaffen wir im Rahmen unserer Innovations-Hubs.

Und der Kunde vertraut im sensiblen Finanzsektor „seiner“ UBS?

Hier schließt sich der Kreis, und wir kommen zurück zur Marke UBS. Unser Handeln orientiert sich immer an unserem Wertekodex, der eng mit unserer Marke verbunden ist. Bei allen Veränderungen steht schlussendlich der Kunde mit seinen Bedürfnissen im Zentrum. Und wir werden gemessen an unserer konkreten Leistung und daran, ob wir unsere Versprechen einlösen. Tun wir das erfolgreich, kann daraus ein positives Kundenerlebnis entstehen. Dafür verdient die UBS auch künftig das Vertrauen ihrer Kunden.

