

ROGER PEVERELLI, REGGY DE FENIKS,
WALTER CAPELLMANN

REINVENTING CUSTOMER ENGAGEMENT – KUNDENBEZIEHUNGEN NEU ERFINDEN

DAS NÄCHSTE LEVEL DES DIGITALEN WANDELS
VON BANKEN UND VERSICHERUNGEN

© Des Titels »Reinventing Customer Engagement –
Kundenbeziehungen neu erfinden« (ISBN 978-3-95972-093-9)
2018 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

FBV

DANKSAGUNG

Dieses Buch wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Geschäftspartner und Kollegen nicht möglich gewesen, die sich die Zeit genommen haben, die Zukunft der Finanzdienstleistungen mit uns zu diskutieren und/oder ihre Ansichten geäußert haben. Insbesondere möchten wir folgenden Personen danken:

- Adrian Gore, CEO, Discovery
- Ainsli van Onselen, Director of Women's Markets, Inclusion and Diversity, Westpac
- Almudena Román, CEO, ING Direct Spanien
- Amir Tabakovic, Director Business Development, BigML
- Andrew Brem, Chief Digital Officer, Aviva
- Andrew Rear, CEO, Munich Re Digital Partners
- Andries van Luijk, Managing Director, Evi Van Lanschot Bankiers
- Augusto Diaz-Leante, Senior Vice President Life, Munich

Re Spain, Portugal & Latin America

- Benoit Legrand, Head of Fintech, ING Group
- Boulos Massoud, Senior Vice President Aftersales, Al Tayer Motors
- Carmen Ramírez, Head of Channel Partners, Western Europe PayPal
- Chris Skinner, Chairman, The Financial Club
- Christian Miccoli, vormalig CEO und Board Member, CheBanca!
- Daniel Schreiber, CEO, Lemonade
- David Urbano, Mobile Banking Director, CaixaBank
- Deepak Sharma, Head of Digital Initiatives, Kotak Mahindra Bank
- Dennis Martensen, Founder, x.ai
- Didem Dincer Başar, Executive Vice President, Digital Banking, Garanti Bank
- Diederick van Thiel, Co-Founder und CEO, AdviceRobo
- Egbert Deekeling, Senior Partner, Deekeling Arndt Advisors

- Eduard de Wilde, Director Digital, VODW
- Elena Ford, Vice President Global Dealer and Customer Experience, Ford Motor Company
- Enric Casi, vormalig CEO, MANGO
- Fahrrad Irani, vormalig CEO, Retail Banking Group, Mashreq Bank
- Gustaf Agartson, Founder und CEO, BIMA
- Hans van der Noordaa, CEO, Delta Lloyd
- Hans-Peter Schwintowski, Professor, Humboldt-Universität, Berlin
- Heinz Süess, Head of Digital Technology Architecture, Credit Suisse
- Henry Mason, Managing Director, Trendwatching.com
- Irene van den Brink, Director Business Development, InShared
- Javier Mas, Marketing Director, CaixaBank
- Javier Montes Pita, Executive Director, Clients and Experience, ING Direct Spanien
- Jessica Niewierra, Director Digital Development and Interaction, ABN AMRO Retail
- Jin Kang Zwicky, Vice President, Experience Design, OCBC Bank
- Jörg Richtsfeld, Head of Allianz Ventures
- Jorge Ruiz, Global Head, Digital Acceleration, Citi
- Kittinan Anuphan, Founder und CEO, Claim Di
- Lars Redelighx, CCO, Brussels Airlines
- Leanne Kemp, Founder und CEO, Everledger
- Lee Ng, COO, LumenLab, MetLife
- Lionel Guicherd-Callin, verantwortlich für »Works with Nest« Programm, NestLabs
- Maarten den Haartog, Project Manager, »Share a Porsche«
- Magnus Jern, President, DMI
- Maria Gracheva, CEO, Yandex Money
- Mark Wraa-Hansen, Head of MobilePay, Danske Bank
- Markus Pertlwieser, Chief Digital Officer, Private, Wealth and Commercial Clients, Deutsche Bank
- Martin Gräfer, Chairman of the Board, Die Bayerische
- Matthias Kröner, CEO, Fidor Bank
- Maurizio Poletto, Managing Director und Head of Design, BeeOne Innovation Lab, Erste Group
- Michal Panowicz, Deputy Head Digital Banking, Nordea
- Michel van der Wal, Creative Director, VODW
- Miguel Carvalho, vormalig Board Member, ActivoBank
- Minh Q. Tran, General Partner, AXA Strategic Ventures
- Mircea Mihaescu, COO, Moven Bank
- Moseh Tamir, Global Head of Digital Transformation, Generali
- Neal Cross, Chief Innovation Officer, DBS Bank
- Nick Jue, CEO, ING DiBa
- Oliver Hughes, CEO, Tinkoff Bank
- Oliver Werneker, Consumer Technology Manager, Swiss Re Life Capital
- Patricia Gialloredo, Senior Director Consumer and Shopper Insights, EMEA VFC
- Patrick van Heerde, Head of eBusiness, Manulife Asia
- Peter Maas, Professor Insurance Management, Sankt Gallen University
- Pol Navarro, Digital Innovation and Transformation Director, TSB
- Priit Peerens, Head of Baltic Banking, Swedbank
- Ralph Hamers, CEO, ING Group
- Raphael Krivine, General Manager und Creator, AXA Bank Soon
- Richard Eldridge, CEO, Lenddo
- Richard Sheng, Director of Branding and Corporate Communication, Ping An Group

- Rob Langezaal, CCO, SNS Bank
- Roberto Felici, Head of Market Management, Allianz Italy
- Roberto Ferrari, General Manager, CheBanca!
- Sabrina Peng, President, Alipay International
- Scott Walchek, Founder und CEO, Tröv
- Steven Mendel, Founder und CEO, Bought By Many
- Tayfun Kucuk, Chief Technology Officer, Odeabank
- Theo Bouts, Global Head of Life and Health, Allianz SE
- Tilman Hengevoss, Head of Public Affairs, EMEA Zurich Insurance Company
- Tom Blomfield, CEO, Mondo
- Tom de Waard, Global Digital Experience Director, Danone
- Nutricia Early Life Nutrition
- Uğur Tozşekerli, CEO, AEGON Turkey
- Vernon Hill, Chairman und Founder, Metro Bank
- Vikram Krishna, Head of Group Marketing and Customer Experience, Emirates NBD
- Vincent Boon, Chief Community Officer, Telefónica Standing on Giants
- Vladislav Solodkiy, CEO, Life. SREDA VC
- Xavier Tuduri, CEO of ServiZurich, Zurich Insurance Company
- Yoni Assia, CEO, eToro

Viele Personen haben hinter den Kulissen zum Gelingen dieses Buchs beigetragen: Unsere Kollegen und Kolleginnen Beate van Dongen Crombags, Clarissa van Tuyl van Serooskerke, Charlotte Eterman-Buys, Conny Dorrestijn, Deborah Wietzes, Dominique Fortuyn, Eveline van Enk, Fleur de Groot, Floor Guikers, Friedrich Pétré, Jos Nederpel, Marcel van Brenk, Marcella Heilijgers, Marion Leguit, Marijke Verhoef, Marise Goedhart, Mark Hoskam, Marvin Gommans, Maton Sonnemans, Michael Klazema, Nick Jetten, Nienke Gruppelaar, Patrick Ruijs, Pascalle Teuwsen, Richard Kamst, Ronald de Kimpe, Sietske Sebrechts, Simon Anthonis, Suzanne Legtenberg, Suzanne van Triest, Veerle de Kerf, Walter Capellmann, Robin Hagen und Carli Mollema.

Unsere ehemaligen Kollegen und Kolleginnen Arne Arens, Bart Buurma, Bertina Bos, Isolde Schram (vor allem für ihre Ansichten zum Thema Unternehmenszweck), Peter de Boer (für seine Gedanken über kreative Strategie), Rachelle van der Linden, Reinier Evers, Remco Wilting (für seinen Beitrag über die Datennutzung) und Victoria Palomino Yasinetskaya.

Außerdem geht unser Dank an Alexis Normand (Withings), Andrew Muncer, Iulia Balan und Suzanne Duncan (State Street Corporation), Angie Kozleski

(Ford Motor Company), Annika Klesen (Commerzbank), Beatriz Lara Bartolomé (Imersivo), Brenkt Kokoskin (Philips), Cayetana Pablos Llona und Pilar Troncoso Conli (Yaap), Chika Muto (Neoplus 610 for Emmanuelle Moureaux Architectur + Design), Claire LaRocca (Everledger), Daniëlle Schouten (Porsche), Craig Thomas und Egmont Philips (ING Group), Daria Scagliola und Stijn Brakkee (Fotografen), Darya Ermolina (Tinkoff Bank), Edwin van Raalte (Rabobank), Ellen van Beek und Anne Hendriksen (Figlo), Enrico Pollino und Marcella Frati (EMF Group), Erik Gomes und Sophie Jansen (Haans Advocaten), Evgeniya Arnautova (Yandex.Money), Faisal Raza Mahboob (Al Rajhi Bank), Felicity Hudson und Lindsay Feben (Discovery), Georgina Adcock (Map and Page for Westpac), Gérard van Kalmthout, Hande Erkent Yildiz (Sakik Sabanci Museum), Huda Ismail (Mashreq Bank), Iliara Piga Serra (DMI), Jamie Macgregor (Celent), Jasmijn van Koetsveld, Elise Lansu, Ymke Sie, Tijnje Louwers, Anna Tol, Mariska van der Heijden, Mels de Feniks, Richard de Feniks, Yvonne de Feniks, Zoë de Feniks, Joaquín Cusí (Ginsa), Joe Liang (Ping An), Jordi Gaus Guerrero und Sergi Soria Puig (CaixaBank), Kasper Sylvest Olsen und Pete Kjærgaard Kriegbaum (Danske Bank), Luc Schamhart (Salesforce.com), Mar-

© des Titels »Reinventing Customer Engagement – Kundenbeziehungen neu erfinden« (ISBN 978-3-95972-093-9) 2018 by Finanzbuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

cel Schaar (Fotograf), Margarth Verbakel (The M.C. Escher Company), Marta Pettenuzzo (M&C Saatchi), Marta Soler (MANGO), Mathilda Ström (BIMA), Meindert Flikkema (VU University Amsterdam), Oleg Karaev (Life SREDA), Olivier Crespin (DBS Bank), Pamela Hsieh, Christin Wang und Yang Xinyun (Alipay), Pascal Jorritsma (Iventions event architects), Peter Vervest (Erasmus Universität, Rotterdam), Petru Petrut und Traian Traicu (BRD Groupe Société Générale), Pieter Vanderbeeken und Wencke Lemmes (Brussels Airlines), Raymond van Es (ChipIn), Rebecca Churt und Vance Loiselle (TrueMotion),

Rob Okhuijsen, Ruud Baan (Fotograf), Sam Rudnick (eToro), Sonia Hason (Mediobanca), Stefanie Syman (x.ai), Tim Williams und Jada Simone (YR Group), Valerie Moar (Scottish Widows), Julia Steinmetz (Generali), Christoph Blumenthal (Deutsche Bank), Danielle Dias Coutinho (Allianz) und Yee Hui Tsing (TBWA Kuala Lumpur). Einen großen Dank Ihnen allen!

Zum Schluss möchten wir noch Sara Taheri und Martin Liu von LID Publishing sowie Georg Hodolitsch und Bettina Goschin von der Münchner Verlagsgruppe für ihre Unterstützung und ihre Geduld danken; Caroline Li für

ihre hervorragende Designarbeit, Michel van der Wal für die Covergestaltung und Luisa Cheshire. Unser besonderer Dank geht an Irene van den Brink, Margot van Beusekom, Gabi Gross und Dietmar Diegel für mehrfache Durchsicht. Und zu guter Letzt wollen wir Ymke, Mariska und Martina für ihre grenzenlose Unterstützung danken!

VORWORT

Niemand steht morgens auf und freut sich darauf, seine Finanzen zu regeln«, sagte ein junger Gründer kürzlich auf der »Startupnight« in Berlin. Das ist keine neue Erkenntnis. Von einer Zeit, in der es eine Freude war, eine Rechnung zu bezahlen oder eine Finanzierung zu beantragen, habe ich nie gehört.

Die Attraktivität von Bankprodukten hängt schon immer an dem Zweck, den die Menschen verfolgen: finanziell für das Alter vorzusorgen, ein Haus oder eine Wohnung zu kaufen, ein Unternehmen zu gründen oder zu führen.

Mit der Digitalisierung haben die Banken und Versicherer die Riesenchance, ihren Kunden wieder näher kommen – gezwungenermaßen. Aber Druck, Not und Furcht sind seit jeher mächtige und legitime Triebfedern für Veränderungen.

Was das heißt? Stärken stärken in der Digitalisierung. Wenn Technologieunternehmen in Bankendomänen eindringen, was liegt dann näher, als dass wir Chancen auch außerhalb unserer angestammten Geschäftsfelder suchen – ohne das klassische Bankge-

schäft aus den Augen zu verlieren?

Finanzinstitute sind gefordert, alles daranzusetzen, die digitale Hausbank ihrer Kunden zu werden. Seit Jahrzehnten ist die Hausbank das Mantra unserer Branche – welches Institut wäre diesem Ideal im breiten Privatkundengeschäft je gerecht geworden? Die Digitalisierung macht es möglich: Was über Online-Broker, Direktbanken und Baufinanzierungsplattformen einst verstreut wurde, wird jetzt über die digitale Aggregation wieder zusammengeführt und für den Kunden vernetzt. Und die Richtlinie PSD2 wird dafür sorgen, dass dies tatsächlich geschieht.

Die digitale Hausbank kann aber nur der erste Schritt sein, denn die Digitalisierung ist keine Aufwertung der IT, sondern eine Neudefinition der Strategie. Diesen Ansatz belegt das vorliegende Buch frisch, klug und faktenstark. Es ist damit Pflichtlektüre für alle, die in Banken und Versicherungen Verantwortung tragen und die digitale Transformation ihrer Unternehmen antreiben wollen. Roger Peverelli, Reggy de Feniks und Walter Capellmann bieten hier das Rüstzeug, um in puncto Digitalstrategie richtig zu handeln: Al-

les, was den Kunden an das Unternehmen bindet, ist für dieses Ziel der richtige Maßstab.

Echte Kundenbindung in der digitalen Zeit entsteht nur, wenn die Bank täglich für ihre Kunden relevant ist. In einer Situation, in der der Wissensvorsprung der Finanzinstitute verlorengegangen ist, müssen wir den Verbrauchern Tag für Tag neu beweisen, welchen Nutzen ihnen unser Können und Know-how bringen.

An der Plattformökonomie, und folglich der Umwälzung unserer Branche durch Innovationen, führt kein Weg vorbei. Warum sollte ausgerechnet den Banken erspart bleiben, wovon der Einzelhandel, Verlage oder die Musikindustrie in den vergangenen Jahren mit Wucht getroffen wurden? Uns, den Banken, deren »Produkte« de facto schon immer digital waren.

Aber um wie viel besser ist doch die Lage der Kreditinstitute im Vergleich zu den zitierten Branchen. Mit unserem Schatz an Kundendaten können wir den Menschen heute echten Mehrwert liefern – sofern sie dem zustimmen. Wir müssen es nur richtig anpacken und schnell sein.

Ein immenses Areal neuer Ideen jenseits des klassischen Bankgeschäfts wartet darauf, von uns digital bearbeitet zu werden: Vertrags-, Verbrauchs- und Versicherungsmanagement sowie Vergleiche zwischen Wettbewerbern

(Peer-to-Peer), das sichere Verwalten vertraulicher Daten für Gesundheits- und Steuerleistungen, Portale für Berufsgruppen wie Ärzte, Notare und Steuerberater und so weiter.

Wir sollten sogar noch größer denken: Eine unserer Stärken ist die Erfahrung im Identitätsmanagement. Seine Kunden zweifelsfrei zu identifizieren (Know Your Customer) ist eine Fähigkeit, auf die uns nicht zuletzt die Regulatoren bis zur Perfektion getrimmt haben. Nutzen wir sie!

Was spricht dagegen, dass Banken gemeinsam mit Unternehmen anderer Branchen künftig für private Kunden den sicheren und zertifizierten Zugang ins Internet organisieren und im Zeitalter des Internets der Dinge auch für Unternehmen? Online und mobil einkaufen, Autos mieten, Reisen buchen, Behördengänge erledigen, Maschinen miteinander kommunizieren lassen und vieles mehr – das alles gelingt rechtssicher, einfach und komfortabel mit nur einem digitalen »Generalschlüssel« für alle Internetseiten. Für alle Branchen, europaweit, nach unseren Datenschutzstandards.

Das Gold der Plattformökonomie ist die Kundenbeziehung. Kunden neu zu binden und so zu behalten, ist das oberste Gebot für den Erfolg. Dafür müssen wir Banken nicht mehr alles selbst machen, sondern externe Partner klug und effektiv im Dienst des

Verbrauchers organisieren. Ob eine Bank künftig noch eine Bilanz braucht, darüber kann man trefflich diskutieren.

Bleibt das Problem, dass niemand morgens aufsteht und sich darauf freut, seine Finanzen zu regeln. Aber im Grunde ist es gar kein Problem mehr. Denn die Digitalisierung ebnet uns so viele neue Wege, die Kunden glücklich zu machen.

Dr. Markus Pertlwieser,
Chief Digital Officer der
Deutsche Bank Privat- und
Geschäftskunden AG

VORWORT

Wir wissen alle, dass wir uns verändern müssen. Die Zeiten hoher Wachstumsraten in der Versicherungsbranche sind vorbei. Die Ansprüche und das Verhalten unserer Kunden ändern sich schneller denn je zuvor, verursacht durch neueste elektronische Geräte und Technologien. Erfahrungen, die unsere Kunden mit Marken außerhalb der Finanzbranche machen, setzen neue Standards. Alles muss super einfach, super schnell und bequem sein, individuell und personalisiert, überall und zu jeder Zeit verfügbar, sicher und privat. Und als zusätzliche Herausforderung suchen immer mehr Unternehmen Zugang zum Versicherungs-Sektor, von Startups bis hin zu den großen Hightechfirmen.

Als Oliver Bäte vor fast zwei Jahren seine Stelle als CEO der Allianz antrat, gab er eine ehrgeizige Erneuerungsstrategie vor, um Stärken zu bündeln und das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Die Eckpfeiler unserer Modernisierungsstrategie sind: Konsequente Kundenorientierung, durchgängige Digitalisierung, technische Exzellenz, neue

Wachstumsfelder und integrative Leistungskultur.

Unser Ziel ist es, die Bedürfnisse unserer Kunden bestmöglich zu erfüllen und dabei relevante und einzigartige Kundenerfahrungen zu schaffen. Neue Angebote sollen bestehende Services verbessern, ergänzen oder ersetzen. Zusätzlich müssen wir proaktiv latente Bedürfnisse adressieren. »Es wird immer schwieriger, genau zu wissen, was Kunden erwarten und was sie als nächstes zu welchem Zeitpunkt haben wollen«, fassen Roger Peverelli und Reggy de Feniks die Herausforderung im ersten Kapitel ihres neuen Buchs *Reinventing Customer Engagement* zusammen. Und ich stimme absolut zu.

Einer der Leitsätze, den die Autoren einführen, ist die Schaffung von »kontextuellen Ökosystemen«. Bei der Allianz machen wir genau das. Wir wollen nicht alles selbst machen, wenn andere etwas besser können. Kooperation ist deshalb ein zentraler Punkt unseres Modernisierungsplans. Wir sind auf einem guten Weg, ein Hauptakteur und bevorzugter Partner für kleine und große Unternehmen in relevanten Ökosys-

temen zu werden. Die Allianz ist bereits in einer Reihe von Start-ups und ausgereiften InsurTech-Unternehmen involviert. Beispiele sind unter anderem der digitale Vorreiter Lemonade in den USA, Simpleurance, ein führender E-Commerce Provider für Produktversicherungen in Deutschland, oder Abracar, eine innovative Gebrauchtwagenplattform. Wir sind auch mit mehreren Startup-Ökosystemen im Austausch, um von erfolgreichen »Disruptoren« zu lernen. Und wir bauen auch selbst fünf Ökosysteme mit der Allianz Global Digital Factory (GDF): Mobility, Connected Health, Connected Property, Vermögensverwaltung & Altersvor-

sorge sowie Data Intelligence and Cybersecurity. »Bauen« ist in diesem Fall auch wörtlich zu verstehen; die GDF befindet sich in einem alten Fabrikgebäude nahe des Münchener Ostbahnhofes, das zu einem modernen Campus umgestaltet wurde.

Aus unserer Sicht beinhaltet Kooperation auch die Zusammenarbeit mit anderen Versicherern – zum Beispiel als Gründer und führendes Mitglied der B3i (Blockchain Insurance Industry Initiative) sowie beim Aufbau der Initiative für den Insurtech Hub München. Die Insurtech Hub München Initiative ist beispiellos: 12 Versicherer arbeiten eng zusammen mit führenden Universi-

täten und Forschungseinrichtungen, dem Freistaat Bayern und der Stadt München sowie mit Unternehmen aus angrenzenden Industrien wie Automobil, Gesundheit und Cybersecurity. Wir glauben, dass ein kooperatives Umfeld, das nachhaltige Innovation fördert, essentiell für den sozialen und ökonomischen Fortschritt ist. Innovation, besonders in digitalen Technologien, treibt Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum in modernen Volkswirtschaften voran.

Dr. Jörg Richtsfeld
Allianz SE und InsurTech Hub
Munich Vorstand
DIA Munich 2017



© des Titels »Reinventing Customer Engagement – Kundenbeziehungen neu erfinden« (ISBN 978-3-95972-093-9) 2018 by Finanzbuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

EINFÜHRUNG GRUND- VORAUSSETZUNGEN SCHAFFEN



© des Titels »Reinventing Customer Engagement – Kundenbeziehungen neu erfinden« (ISBN 978-3-95972-093-9) 2018 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgesellschaft GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

Achte Runde: Der Boxer mit der weißen Hose drängt seinen Gegner in die Ecke. Er landet einen Hagel aus rechten und linken Schwingern in dessen Brustkorb. Die Menge grölt. Der Boxer mit der grünen Hose hält seine Arme abwehrend vor den Kopf – zum Schutz seines wichtigsten Körperteils, des Gehirns. Zu seinem Glück läutet in diesem Moment die Glocke das Ende der Runde ein. Beide Kontrahenten ziehen sich in ihre jeweilige Ecke zurück, wo ihre Trainer mit Handtüchern, Wasser und aufmunternden Worten warten. Eine Minute später pfeift der Schiedsrichter die Boxer wieder in den Ring. Neunte Runde: Schwer atmend sitzen nun beide in der Mitte des Rings, während ihnen der Schweiß in Rinnalen vom Körper tropft. Jeder von ihnen trägt einen schweren Dr.-Dre-Kopfhörer, um den Lärm der Zuschauermenge zu dämpfen. Riesige Leinwände über dem Ring übertragen die Geschehnisse bis in die letzte Ecke des Saals. Der Boxer mit der weißen Hose bewegt die Königin auf dem Schachbrett; vier Minuten dauert die Blitzschachrunde. Die Menge grölt.

Schachboxen ist ein hybrider Sport, der mehrere, abwechselnde Runden aus Schach und Boxen kombiniert – sechs Runden Schach, fünf Runden Boxen. Die Wettkampffentscheidung fällt durch Schachmatt, Überschrei-



Die
Finanzindustrie

bewegt sich wesentlich

langsamer, als es

sich die Kunden

wünschen, und auch

viel langsamer, als

es sich Banken und

Versicherer

wünschen.



ten des Zeitlimits, wenn ein Kontrahent aufgibt, durch Knockout oder den Schiedsrichter. Der französische Künstler und Filmmacher Enki Bilal erfand diesen Sport 1992 in seinem Science-Fiction-Comic *Froid Équateur*.

Den ersten echten Schachboxwettkampf organisierte 2003 der niederländische Aktionskünstler Iepe Rubingh in Paradiso, Amsterdam – in einer alten Kirche, umfunktioniert zu einer Veranstaltungshalle. Das Match zog 1.200 Zuschauer an. Seither ist diese Disziplin immer weitergewachsen, sodass weltweit Wettkämpfe stattfinden.

Schachboxen kombiniert den anspruchsvollsten Denksport mit dem wahrscheinlich ältesten Kampfsport. Was diese neue Sportart so einzigartig macht, ist, dass sie den Kontrahenten sowohl körperlich als auch geistig enorm viel abverlangt. Die zwei Fähigkeiten erscheinen vordergründig unvereinbar. Die Temperatur im Ring kann aufgrund der gleißenden Scheinwerfer bis zu 35 Grad Celsius erreichen. Der Herzschlag beschleunigt sich weit über das normale Maß hinaus. Schachboxer können nicht lange über ihren letzten Schachzug nachdenken, wenn ihr Gegner bereits zum nächsten Schlag ausholt. Und während der ersten 30 Sekunden jeder Schachrunde fällt es extrem schwer, sich zu konzentrieren. Denn der Sauerstoff fließt schein-

bar immer noch in die Muskeln, und nicht ins Gehirn, das in Sekundenschnelle von körperlicher Gewalt zu analytischer Schärfe wechselt.

Die Wettkämpfer schämen sich, wenn sie in einer der Schachrunden verlieren. Lieber ist es ihnen, ausgeknockt zu werden und sich die Rippen brechen zu lassen. Zu den Weltbesten dieser Disziplin gehören ein Mathematiker und ein Biologe. Schachboxen ist ein Sport für eine seltene Spezies – die »Nerdletes«, eine Mischung aus Intelligenzbolzen und Leistungssportlern.

Als wir unser vorhergehendes Buch mit dem Titel *Wie sich die Finanzbranche neu erfindet: Was Kunden von Finanzdienstleistern wirklich erwarten* herausbrachten, ahnten wir nicht, wie sensationell erfolgreich es sein würde. Allein die englischsprachige Ausgabe erreichte fünf Auflagen. Insgesamt wurde das Buch in acht Sprachen übersetzt. Sein Erfolg ließ uns viel herunkommen. In den letzten Jahren hielten wir Vorträge auf Konferenzen und sprachen in Vorstandssitzungen mit Banken und Versicherungskonzernen auf der ganzen Welt. Nahezu alle sind sich einig, dass die Finanzindustrie sich wesentlich langsamer bewegt, als es sich Kunden, aber auch Banken und Versicherungen

wünschen – vor allem angesichts des allgegenwärtigen schnellen Wandels.

DER DIGITALE STURM

Was den digitalen Sektor anbetrifft, leben wir in einer Welt des exponentiellen Wachstums. Betrachten Sie nur die rasante Entwicklung von Smartphones, Tablets, Sensoren, internetfähigen Geräten, Wearables, sozialen Netzwerken sowie die ständig steigende Arbeitsleistung von Prozessoren. All diese Fortschritte befördern sich gegenseitig; gemeinsam erzeugen sie einen wahren digitalen Sturm. Und dabei gibt es so viele weitere, noch ungeahnte Strömungen, die auf uns zukommen. Wir befinden uns am Beginn einer technologischen Revolution in der Finanzdienstleistungsindustrie. Zum ersten Mal in der Geschichte nutzen Kunden zu Hause bessere Technologien als die Angestellten von Banken und Versicherungen auf der anderen Seite der Telefonleitung, des Bildschirms oder des Bankschalters.

KUNDEN ÄNDERN IHR VERHALTEN

Die Technologie dient uns nicht nur, sie verändert uns auch. Der technologische Wandel führt zu einem neuen Kundenverhalten. Das beobachten wir an den technisch cleveren, hoch vernetzten Millennials sowie am digitalen Nutzerverhalten über alle Genera-

tionen hinweg, doch auch am Beispiel von erfolgreichen Geschäftsideen wie Spotify. Aufgrund dieser Produkte und Dienstleistungen ist es für Verbraucher inzwischen normal, eine Sache nicht besitzen zu müssen, um sich daran zu erfreuen. Diese Entwicklung beschleunigt die Sharing Economy weiter. Durch die neuen Ideen verändert sich das Kundenverhalten schneller. Traditionelle Anbieter und selbst Regierungen tun sich schwer, mit diesem Tempo mitzuhalten.

Die Vernetzung ist allgegenwärtig, selbst im Themenpark Kfar Kedem (Israel), in dem die Besucher das Leben der Galiläer vor 2.000 Jahren nachempfinden - dank der Esel, die WLAN-Router um den Hals tragen.
Bild: © Gil Eliyahu, JINIPIX.



Laut einer EFMA/McKinsey-Studie wird der Anteil der selbstbestimmten Verbraucher, (»diejenigen, die am besten an die Online-Welt angepasst sind«), mit der wachsenden digitalen Reife der Länder bis zum Jahr 2020 auf 80 Prozent ansteigen. In Nordeuropa ist dieser Status bereits heute (2016) Realität. Andere Regionen hinken noch hinterher, aber alle Nationen befinden sich auf einem ähnlichen Pfad. Zu denken, dass es eine Parallele zwischen Wohlstand und schneller Anpassung an den technologischen Wandel gibt, greift nicht mehr. Studien von Bain & Company aus den Jahren 2013 und 2014 belegen, dass zum Beispiel in Indonesien fast die Hälfte der Versicherungskunden Digitaltechnologie nutzt, womit dieses Land die USA, Deutschland und Japan übertrifft. Vielmehr ist es so, dass Verbraucher in aufstrebenden Ökonomien direkt auf den digitalen Zug aufgesprungen sind und Mobiltechnologie intensiv nutzen.

MACHTVERSCHIEBUNG

Der digitale Sturm beschleunigt die Machtverschiebung von Finanzinstituten zu Kunden – dieser Wandel begann mit dem Siegeszug des Internets, insbesondere durch die Kombination aus sozialen Medien und Mobilgeräten. Das Gleichgewicht der Kräfte zwischen Kunden und Finanzinstituten hat sich für immer verändert. Heute sitzen die Verbraucher am längeren Hebel. Smartphone- und Tablet-Besitzer halten die Instrumente des Wandels in den Händen. Die Erwartungen und das Verhalten der Kunden haben sich drastisch verändert. Diese werden immer anspruchsvoller, aber das ist noch

nicht alles. Neue Technologien stellen alte Verhaltensweisen in Frage und lassen neue Paradigmen entstehen. Vor diesem Hintergrund wird es immer schwieriger, einzuschätzen, was Kunden als Nächstes erwarten und wünschen, und wann Anbieter das Neue be-reithalten sollen.

DIE UBER-ISIERUNG

Auf praktisch jeder Konferenz und in jeder Vorstandssitzung fragt man uns: »Wann werden wir »Uber-isiert?« Wann wird ein Anbieter auftauchen, der die Finanzindustrie mithilfe von Technologie auf den Kopf stellt, wie Uber es mit der Taxibranche gemacht



Citi Bike nutzt die Sharing Economy im New Yorker Stadtteil SoHo, um das Markenimage und die Markenpräferenz zu fördern.

Bild: © Reinventing Customer Engagement

hat?» In dieser Frage schwingt zu Recht eine gewisse Furcht mit. Viele Finanzinstitute haben nach wie vor einen niedrigen Net Promoter Score (NPS). Der NPS ist eine Kennzahl, die aus der Differenz zwischen Promotoren (Kunden, die das Unternehmen weiterempfehlen) und Detraktoren (abgewanderte Kunden) einer Organisation ermittelt wird und in bestimmten Branchen mit dem Unternehmenserfolg korreliert.

Trotz aller Anstrengungen und Investitionen der letzten Jahre erleben die Kunden im Umgang mit Finanzinstituten nach wie vor zahlreiche Reibungsverluste. Die Versicherungsindustrie konzentriert sich darüber hinaus immer noch auf Durchschnittswerte, Produkte, Papier, Makler und einen Einheitsansatz gegenüber den Kunden. Dieses Vorgehen passt nicht mehr zu den veränderten Kundenwünschen und den technologischen Möglichkeiten. Es fällt Versicherungen daher immer schwerer, mit den steigenden Erwartungen Schritt zu halten.

VERSCHLEISS

Das Ergebnis ist, dass die Beziehung zwischen Finanzinstituten und Kunden zunehmend ausdünn. Die Menschen sind heute bereit, geschäftlich mehrere Anbieter zu nutzen. Die Markenloyalität schrumpft. In fast jeder Marktstufe äußert ein hoher Prozentsatz der Verbraucher, sie wollten »ihre

Bank innerhalb eines Jahres wechseln« oder »wissen nicht, ob sie langfristig bei ihrer Bank bleiben wollen«. Auf der anderen Seite wandern nur wenige tatsächlich ab. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde sein Bankkonto auflöst, erscheint geringer, als dass er seine Schwiegermutter umbringt. Das ist aber noch lange kein Grund zur Selbstgefälligkeit.

LEICHTER MARKT-EINSTIEG

Die technologischen Fortschritte haben Markteinstiegsbarrieren verringert. Mithilfe eines intelligenten und innovativen Einsatzes von Technologie und Daten lösen Marktneulinge die Probleme – die komplexen Prozesse und Mängel der Produkt- und Preisgestaltung, die Kunden der Finanzinstitute zu bewältigen haben. Neueinsteiger besitzen den Vorteil einer digitalen DNA, mittels der sie Technologien gewinnbringend nutzen, um einen besseren Service zu niedrigeren Kosten zu bieten. Sie wollen preisgünstiger, schneller, intelligenter, besser und kundenorientierter sein. Die US-amerikanische private Krankenversicherung (gleichzeitig Marktneuling) Oscar erklärt zur Motivation für diese Gründung: »Wir haben dieses Unternehmen nicht gegründet, weil wir Krankenversicherung lieben. Eigentlich war genau das Gegenteil der Fall.«

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Kunde sein Bankkonto auflöst, erscheint geringer, als dass er seine Schwiegermutter umbringt.



Carrefour Clicca & Ritira («click and collect») am Flughafen Fiumicino, Rom, ähnelt dem vielgepriesenen Konzept von Tesco Korea. Bild: © Reinventing Customer Engagement

© des Triels «Reinventing Customer Engagement – Kundenbeziehungen neu erfinden» (ISBN 978-3-95972-093-9) 2018 by Finanzbuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

NEUE STANDARDS

Es ist wenig wahrscheinlich, dass neue Marktanbieter traditionelle Wege im Universalbanken- oder Versicherungsgeschäft beschreiten. Vielmehr bieten sie Wertschöpfungen und Geschäftsmodelle mit weniger Reibungsverlusten und einem neuen Serviceniveau. Dieses Angebot verändert den Referenzrahmen der Kunden und führt zu steigenden Erwartungen. Verbraucher erwarten einen vergleichbar innovativen Service von tradi-

tionellen Anbietern. In den Städten, in denen Uber aktiv ist, erleben wir das bereits. Traditionelle Taxifahrer müssen sich anpassen. Jetzt behandeln sie ihre Kunden höflicher, und ein Taxi ist schneller zur Stelle. Nicht alle Markteinsteiger werden überleben und nur wenige werden einen signifikanten Marktanteil erreichen, aber sie werden auf jeden Fall neue Standards setzen. Die etablierten Anbieter müssen hart arbeiten, um mit den neuen Angeboten Schritt zu halten.

NEUE REGELN

Einigen Marktnovizen gelingt es, mit einem brandneuen Geschäftsmodell in der Wertschöpfungskette aufzutreten und die Spielregeln zu verändern. Denken Sie daran, welche Rolle Suchmaschinen, Preisvergleichsportale und Aggregatoren für diesen Sektor spielen. Finanzinstitute verbindet eine Hassliebe mit diesen Anbietern. Ihre Marktposition und die von ihnen generierten Daten bieten einen gewaltigen Pool an verwertbaren neuen Erkenntnissen.

Gleichzeitig schöpfen diese Unternehmen ihre beherrschende Stellung aus und erhöhen drastisch die Kosten, zum Beispiel für Versicherungen in der Neukundengewinnung. Unabhängig davon, was wir für diese digitalen Player empfinden, ist es eine unumstößliche Tatsache, dass ihre Konzepte die Spielregeln grundlegend verändern.

WEISSE WESTE

»Außerdem haben diese Marken eine weiße Weste«, sagt Henry Mason, Managing Director von Trendwatching.com. »Eine ganz neue Generation von vollkommen neuen Marken, welche die Geschäftsregeln 3.0 mit Leben füllen: neuer, besser, schneller, sauberer, offener und reaktionsschneller. Diese Unternehmen vertreten Werte, die den Zeitgeist besser widerspiegeln, zum Beispiel höhere ethische und soziale Standards. Es sind Marken, welche die Verbraucher auch deswegen mögen, weil sie noch keine ›Sünden‹ oder negativen Dinge erlebt haben. Heute, da Erfahrungen zunehmend mit anderen geteilt werden und selbst das Neueste vom Neuen augenblicklich überprüft und bewertet wird, sind die Menschen vertraut damit, sowohl schnell als auch Early Adopter zu sein.«

BBRANCHENGRENZEN VERSCHWIMMEN

In den kommenden Jahren werden viele weitere neue provokative Konzepte entstehen. Man darf nicht ver-

gessen, dass Finanzdienstleistungen ein extrem attraktiver Markt sind. Es liegt auf der Hand, dass ein großer Sektor, der so viele Schwächen und sowohl latente als auch manifeste unerfüllte Bedürfnisse aufweist, nicht nur alle möglichen neuen Unternehmer und Investoren anlockt. Diese Branche reizt auch

Bluechip-Unternehmen aus anderen Branchen. Es droht buchstäblich von allen Seiten neuer Wettbewerb, nicht nur durch clevere Fintech-Start-ups. Im nachfolgenden Kasten: sieben Beispiele etablierter Unternehmen aus anderen Branchen, die sich alle »ein Stück von unserem Kuchen abschneiden« wollen.

- Automobilunternehmen auf der Suche nach neuen Umsatzquellen dringen zunehmend in den Versicherungsbereich vor. Sie werden immer aktiver auf den Gebieten Versicherungsverkauf, Vertrieb und Schadensmanagement. So wie diese Player im letzten Jahrzehnt zu Schlüsselanbietern für die Finanzierung von Autokrediten wurden. MS&AD, einer der führenden japanischen Versicherungskonzerne mit engen Verbindungen zu Toyota, erwarb einen Anteil von 75 Prozent an den innovativen britischen Telematikversicherern Insurethebox und Drive Like a Girl.
- Viele kennen M-Pesa, das erfolgreiche Mobile-Banking-Konzept aus Kenia. Vodafone, das die M-Pesa-Technologie entwickelt hat, tritt derzeit an, in Osteuropa und Indien eine Mobilgeld-Revolution auszulösen.
- Bei einer unserer Kundenveranstaltungen teilte Porter Erisman (ehemaliger CEO von Alibaba) mit, am Singles' Day 2014 (dem chinesischen Pendant des Valentinstags) seien Zahlungen im Wert von schwindelerregenden 9,3 Milliarden US-Dollar über Alibabas Bezahlungssystem Alipay abgewickelt worden. Alipay spielt in Alibabas Geschäftsmodell eine Schlüsselrolle, weil es alle Zahlungsvorgänge der Alibaba-Marktplätze und -E-Commerce-Shoppingmalls - Taobao und Tmall - abwickelt, und das besser als jede Bank. Daneben bietet Alibaba weitere Finanzdienstleistungen an, zum Beispiel den Geldmarktfonds Yu'e Bao, was so viel bedeutet wie »übriggebliebener Schatz«. Viele Nutzer von Alipay schätzen die Zinsen, die Yu'e Bao zahlt, weil sie weit über den Zinssätzen der regulären Banken für Spar-

guthaben liegen. Yu'e Bao bietet zudem automatische Geldüberweisungen von und zu Bankkonten, zum Beispiel für die automatische Anlage eines bestimmten Gehaltsanteils oder für Daueraufträge. Ende des ersten Quartals 2014 war Yu'e Bao laut Morningstar mit 87 Milliarden US-Dollar Aktiva bereits der viertgrößte Fonds in dieser Anlageart. Nicht schlecht für eine E-Commerce-Plattform.

- Einzelhandelskonzerne agieren bereits im Vertrieb von Finanzdienstleistungen. Denken sie nur an das britische Vorzeigeunternehmen Tesco. Inzwischen sondieren diese Anbieter auch neues Terrain. Merchant Customer Exchange (MCX) ist ein Joint Venture mehrerer großer US-amerikanischer Einzelhändler, darunter Walmart, Sears, Best Buy, Shell, Banana Republic und 7-Eleven. MCX bietet seinen Kunden eine Bezahlplattform, die reguläre Banken verdrängt.
- Bei Starbucks verantwortet CEO Howard Schultz die Ausdehnung des weltweiten digitalen Geschäfts seiner KaffeeKette, einschließlich des elektronischen und mobilen Zahlungsverkehrs. Laut Schultz handelt es sich dabei um »unterbewertete Aktiva«,

und er ist entschlossen, ihr gesamtes Potenzial auszuschöpfen. Bereits im ersten Quartal 2016 luden Menschen weltweit insgesamt 1,2 Milliarden US-Dollar auf Starbucks-Karten und mobile Apps, um damit bei Starbucks zu bestellen und zu bezahlen.

- Google streckt seine Fühler weit in den Versicherungsmarkt aus. Google Ventures und Google Capital haben umfangreich in neue Versicherungskonzepte investiert, zum Beispiel Oscar, The Climate Corporation und Collective Health. Das Automatisierungsunternehmen NestLabs, das zur Holding Alphabet Inc. gehört, unter deren Dach auch Google Inc. angesiedelt ist, kooperiert mit Liberty Mutual und American Family Insurance.
- Amazon hat sich mit Wells Fargo zusammengetan, um Studentenkredite anzubieten. Prime Student bietet Ausbildungskredite, deren Zinsen ein halbes Prozent unter den regulären Zinssätzen von Wells Fargo liegen. Außerdem erhalten die Kreditkunden bei Amazon Preisnachlässe auf Bücher und andere Produkte.

DAS VERTRAUEN ERHOLT SICH NUR LANGSAM

Wenn die Finanzinstitute weiterhin versäumen, die dynamischen Kundenwünsche zu erfüllen, fallen ihre Marktanteile weiter. Diese Unternehmen verlieren ihr Geschäft nicht nur an neue Anbieter, sondern auch an traditionelle Rivalen, die sich digital richtig positionieren. Die Lage verschlimmert sich dadurch, dass laut des Edelman-Trust-Barometers das Vertrauen der Verbraucher Nordamerikas und Europas in Finanzinstitute immer noch schwächelt. Zudem zeigt das Barometer, dass der Banken- und Versicherungssektor weit hinter der Branche Technologie und Konsumelektronik (mit den Playern Google, Microsoft, Apple, Siemens, Philips) liegt – den beiden Industrien, die das höchste Kundenvertrauen genießen. Das ist verständlich.

Alle naselang taucht eine neue Leiche im Keller auf. Man denke an den Libor-Skandal oder die Banker, die ihre Kunden als »Muppets« bezeichneten. Ein deutscher Banker sagte uns, er gehe davon aus, dass es weitere zehn Jahre bedürfe, bis alle »Wölfe der Wall Street« die Industrie verlassen hätten. Außerdem leben wir in einem wahren Mediensturm. Immer noch unterschätzen hochrangige Führungskräfte in der Finanzdienstleistungsindustrie

das Misstrauen, das die Finanzkrise geweckt hat. Die Medien nehmen Banken und Versicherungen ständig unter die Lupe, und das wird sich auch so schnell nicht ändern.

POPULISTISCHE SCHLACHTRUFE

Politiker bedienen gern das Gefühl, die Finanzindustrie verursa- che alle Missstände, und verbreiten selbstgefällig simple Kurzbotschaf- ten und populistische Lösungen. Die undifferenzierte Forderung

nach »mehr Regeln« fällt bei einer empfänglichen Öffentlichkeit auf fruchtbaren Boden. Abgesehen von den Schlachtrufen herrscht allerdings der Konsens, dass Geld viel zu wichtig ist, als es dem Markt zu überlassen. Auch ist man sich einig, dass Finanzinstitute zu bedeutend sind, als dass nur Banker und Versicherungsexperten sich darum kümmern sollten. Wenn Finanzunternehmen im Allgemeinen die Aufgabe haben, Kapital und Investitionen zu kanalisieren, ist es legitim, dass

die Gesellschaft über die Orga- nisation dieses Sektors diskutiert. Folglich erlebt diese Industrie eine Welle der Regulierung. Wie heißt es so schön? »Komplexe Kontrol- len für ein komplexes System sind bestenfalls ein Rezept für Kon- fusion und schlimmstenfalls eine Katastrophe.« Regulierung ist die Folge von Misstrauen. Misstrauen kostet Geld und es lenkt vom Hauptzweck der Finanzdienstleis- tungsbranche ab. Anstelle von Re- geln und Regulierungen wäre es besser, die Dinge auf einer höhe- ren Abstraktionsebene zu steuern – auf Basis von Prinzipien anstelle von Regeln. In der Branche selbst sind fast alle davon überzeugt, und das gilt auch für mehrere Regulie- rungsbehörden. Doch leider ist es ein schwerer Kampf, diese Über- zeugung umzusetzen.

EINE SCHLÜSSELROLLE

Vertrauensverlust und Regulie- rungswahn wirken sich so aus, dass die Gesellschaft sich von der Dominanz der Finanzinstitute abwendet. Allgemein gelten diese Unternehmen als Versorger der Wirtschaft. Das spiegelt offen- sichtlich nicht die volle Bedeu- tung dieses Sektors wider. Der Finanzsektor spielt eine Schlüs- selrolle in der sozialen und wirt- schaftlichen Entwicklung einer jeden Gemeinde, eines jeden Landes oder Kontinents. Auch wenn es den meisten Leuten

© des Titels »Reinventing Customer Engagement – Kundenbeziehungen neu erfinden« (ISBN 978-3-95972-093-9) 2018 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgesellschaft GmbH, München Nähere Informationen unter: <http://www.fmbuchverlag.de>



Das Starbucks des Bankwesens? Orchard Road, Singapur. Bild: © Reinventing Customer Engagement

Finanzinstitute
wagen es kaum,
Vorreiter zu sein und
zukunftsorientiert zu
handeln.



Bild: © Ymke Sie

nicht bewusst ist, nehmen Versicherungs- und Finanzdienstleistungen im Alltag der Menschen und der Unternehmen eine zentrale Stellung ein. Ein hoher Prozentsatz der Eigenheimbesitzer – in einigen Ländern mehr als 80 Prozent – hat eine Hypothek erworben. Versicherungen decken einen ständig wachsenden Teil der medizinischen Kosten. Eine gewaltige Zahl an Unternehmen finanziert sich über Banken. Alle großen Herausforderungen, die uns in den kommenden Jahrzehnten erwarten – Wasser, Energie, Müll, Überalterung, Ge-

sundheitsvorsorge, Innovation, Beschäftigung, was immer Sie wollen – rufen nach Lösungen auch und vor allem der Finanzdienstleister. Wenn politischer Druck zur Überregulierung führt, wirkt sich das auf die gesamte Gesellschaft aus.

DER KATALYSATOR DES WANDELS

Regulatorische Veränderungen sind ein wichtiger Katalysator für Wandel. Die Regulierung zwingt Finanzinstitute, ihr Geschäftsmodell grundlegend neu zu bewerten. Sie verlangt von den Un-

ternehmen, ihre Kunden besser zu verstehen, mit ihren Produkten Kundenwünsche zu erfüllen, ihre Preisgestaltung transparent zu machen und fair zu handeln. In die grundlegenden Prozesse wurde viel investiert. Der Produktmix wurde bereinigt. Die neuen Angebote sind einfacher und transparenter.

IMMER ENGERE FESSELN

Wir sehen jedoch, dass umfangreiche Regulierungen und Aufsicht auch Nebenwirkungen haben. Die Finanzinstitute werden immer vorsichtiger und wagen es kaum, Vorreiter zu sein und zukunftsorientiert zu handeln. »Sie können nicht weiterdenken als eine Aufsichtsbehörde.« »Sie werden nach innen und nach außen bestraft.« »Das ist so, als ginge man durch feuchten Zement.« Dies sind nur einige Beispiele unserer gesammelten Zitate. Angst ist der Feind der Fantasie. Aufgrund des Regulierungsdrucks schenken viele Finanzinstitute den Behörden mehr Aufmerksamkeit als ihren Kunden. Große europäische Banken und Versicherungskonzerne geben jedes Jahr viele hundert Millionen Euro aus, um sich an die veränderten Regulierungsvorschriften anzupassen. Dieser Aufwand geht zu Lasten der notwendigen Investitionen in den Bereichen Innovation und Reform des Kundenservices. Ein britischer Banker drückte es so aus: »Wir wi-

ckeln uns immer enger in Klebeband ein.«

ÜBERHOLTE SYSTEME

Darüber hinaus sind die Systeme der meisten Finanzinstitute oft älter als die Kunden. Überholte, kostenintensive Technik erschwert es, Kundenwünschen schnell und effektiv zu begegnen. Laut einer Studie von MIT Sloan und Capgemini Consulting verschlingt die Wartung und Instandhaltung veralteter Systeme 90 Prozent des Technologiebudgets. Ein deutscher Versicherungskonzern nannte uns die folgende aufschlussreiche Formel: regulatorische Bürokratie + veraltete Technologie = hohe Preise + schlechter Service.

EFFIZIENZ

Transparenz und Einfachheit haben zu einer größeren Informationssymmetrie geführt und den

Margendruck gesteigert. Während aufstrebende Märkte nach wie vor signifikante Wachstumsraten aufweisen, schleppen sich reife Märkte eher dahin. Laut Accentures FinTech Innovation Lab verwenden die meisten Großbanken 70 Prozent ihres Budgets für Regulierung und Compliance. Laut Scorpio Consultancy kletterte das Aufwand-Ertrag-Verhältnis (CIR) europäischer Privatbanken zwischen 2008 und 2013 von 63 auf 81 Prozent. Dieser Anstieg ergibt sich in erster Linie aus den höheren Kosten für Rechtsberatung, Compliance und Risikomanagement – drei separaten Entwicklungen, die alle zur selben Konsequenz führen: Margendruck. Folglich stehen operative Exzellenz und Kosteneffizienz für Banken und Versicherungen in naher Zukunft oben auf der Agenda.

Auch für Kunden ist eine verbesserte interne Effizienz wichtig. Eine Versicherung – der Risikotransfer vom Kunden zum Versicherer – ist recht teuer. Versicherer zahlen zwischen 20 und 40 Cent eines Euros an Versicherungsprämie für operative Kosten und Kundenakquise, Marketing und Vertrieb. Diesen Betrag geben sie nicht für das Risiko aus, zu dessen Absiche-

rung jemand die Versicherung erworben hat. Wir kennen private Krankenversicherungen, die 15 Cent eines jeden Euros einer Prämie für wiederkehrende Maklerprovisionen ausgeben. Diese Unternehmen fürchten sich, Provisionen herunterzustufen, weil gute Beziehungen zu ihrem wichtigsten Vertriebskanal für sie vorrangig sind.



DER DIGITALE WANDEL

Digitaler Wandel bedeutet den Einsatz jedweder digitalen Technologie, um Unternehmensergebnisse durchgreifend zu verbessern. Ein kühnes Versprechen, ohne Zweifel. Angesichts

all der Herausforderungen überrascht es nicht, dass der digitale Wandel auf der Agenda praktisch aller Finanzinstitute oben steht. Eine allumfassende Reform schickt sich an, die Kosten drastisch zu senken. Mehrere Studien bestätigen

diese Verheißung. Einer McKinsey-Studie zufolge ist es möglich, durch Digitalisierung 20-25 Prozent der Kosten zu senken, indem Arbeits- und Serviceprozesse transformiert werden. Der Digitalisierung werden Zweigstellen und Personal zum Op-

© des Titels »Reinventing Customer Engagement – Kundenbeziehungen neu erfinden« (ISBN 978-3-95972-093-9) 2018 by Finanzbuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>

KOSTENFOKUS

Operative Exzellenz und Kosteneffizienz sind die großen Themen des digitalen Wandels. Diese Tatsache belegt auch die Art, wie solche Projekte implementiert werden. In den meisten Fällen geht es darum, Prozesse und Transaktionen traditioneller Banken und Versicherungen zu digitalisieren und das operative Geschäft zu verbessern. Typische digitale Transformationsprogramme schaffen papierlose Produkte, beseitigen Prozessmängel und ermöglichen vollautomatisierte Abwicklung. Die physische Anwesenheit von Personal wird dabei ebenso unnötig wie Call Center. Die Risikosteuerung und regulatorische Compliance werden verbessert und die IT zum Beispiel via Cloud vereinfacht. Digitale Initiativen im direkten Kundenkontakt widmen sich meist der gezielten Ansprache, maßgeschneiderter Preisgestaltung, neuen digitalen Vertriebskanälen und Direct Sales. Inside-out-Instrumente.

Kundenwünschen zu entsprechen, beschränkt sich auf die vorrangigen Reibungspunkte, etwa beschleunigte Problemlösung und mehr Komfort. Ein bedauerlicher Missstand, denn es ließe sich viel mehr für Verbraucher tun. Michal Panowicz, Vordenker der innovativen mBank in Polen und aktuell Deputy Head Digital Banking bei Nordea: »Das digitale Leben ist heute so viel intuitiver (Apple), interaktiver (Mint), kontextbezoge-

ner (Amazon), schöner (Spotify) und intelligenter (Google). Diese Eigenschaften sollten Finanzinstitute gewinnbringend nutzen, damit sie für ihre Kunden interessant bleiben.«

GRUNDVORAUSSETZUNGEN

Kosten zu senken ist notwendig. Aus diesem Grund ist es gut, komplexe Organisationen transparenter zu machen und Skaleneffekte zu erzeugen. Viele Banken und Versicherer betrachten digitalisierte Prozesse jedoch als Endstation. Nach unserer Auffassung aktualisieren all diese Bemühungen nur die Basis. Das bedeutet, sie sind nur Grundvoraussetzungen für eine Marktteilnahme. Sie bringen die Vergangenheit auf den neuesten Stand, aber sie bauen keine Zukunft.

DIE KUNDENPERSPEKTIVE EINBEZIEHEN

Finanzinstitute müssen sich den beiden störenden Kräften stellen. Nicht nur dem Margendruck, den gesättigte Märkte und regulatorische Sachverhalte verursachen, sondern auch dem durch neue Technologien veränderten Kundenverhalten. Bisher scheint es den Anbietern schwer zu fallen, operative Exzellenz in ein Angebot zu übersetzen, das sich vom Wettbewerb abhebt. Operative Exzellenz legt ein Fundament, ist

fer fallen. Das Schöne daran ist, dass dieser Trend das wachsende Segment der selbstbestimmten Kunden ausschöpft – eine große Chance für weitere Kostensenkungen.

Regulatorische
Bürokratie + veraltete
Technologie = hohe
Preise + schlechter
Service

aber noch kein Haus, in dem irgendein Kunde leben möchte. Banken und Versicherungen sollten nicht nur in operativer Hinsicht Kunden überzeugen, sondern auch eine wesentlich größere Marktnähe entwickeln. Es gilt, neuen Mehrwert und neue Umsatzströme zu generieren. Die aktuellen digitalen Innovationen sind zumeist isolierte, in Unternehmen verstreute Initiativen mit begrenzter Wirkung. Wie erzeugen wir Kundennutzen, der mehr bietet, als grundlegende Reibungsverluste zu beseitigen? Und wie schaffen wir neue Umsatzströme und eine zeitgemäße Generation von Geschäftsmodellen?

EINE NEUE PHASE

Die Finanzindustrie befindet sich in einer neuen Phase. Die digitalen Technologien verändern das Kundenverhalten. Beides zusammen revolutioniert die Branche. In gewisser Weise ähnlich der Verschiebung tektonischer Platten – zu grundlegend, um allein mithilfe des Kostenfokus gelöst zu werden. Francisco González, Group Executive Chairman von BBVA: »Wir sind Zeugen einer umwälzenden Veränderung, die das Ergebnis des technologischen und sozialen Wandels ist, der den Fortschritt antreibt. Dieser Umbruch geschieht schneller und breiter, als Menschen es jemals zuvor erlebt haben. Die Finanzindustrie befindet sich mitten in ei-

ner Revolution; wahrscheinlich ist dies der größte Umsturz seit der industriellen Revolution. Jetzt gilt es, in einem komplexeren Umfeld dem wachsenden Kundenbedarf mit Fokus auf Ansehen, Rentabilität und Wachstum zu entsprechen.«

NEUE PRINZIPIEN

Aufgrund der Digitaltechnologien und des veränderten Kundenverhaltens erübrigen sich unzählige Serviceregeln der Finanzinstitute. Dennoch halten diese Unternehmen weiter an ihren Gewohnheiten fest. Die neuen Prinzipien werden entweder missachtet oder unterbewertet, und die Folgen nicht immer verstanden. Die Lücke zwischen den alten Konventionen der Finanzinstitute und den veränderten Kundenerwartungen klappt auseinander. Aus diesem Grund verlieren Banken und Versicherungen an Relevanz und somit liefern sie Kunden weniger Mehrwert als sie könnten.

WIE SICH DIE LÜCKE SCHLIESSEN LÄSST

Wir glauben, dass Finanzinstitute ein neues Leitbild des Customer Engagements brauchen, um die Kluft zwischen dem »digitalen Wandel zur Aktualisierung überholter Prozesse« und dem »digitalen Wandel hin zu einer profitablen Zukunft« zu schließen. Aus diesem Grund haben wir unser Buch dem Customer Engagement

© des Titels »Reinventing Customer Engagement – Kundenbeziehungen neu erfinden« (ISBN 978-3-95972-093-9)
2018 by Finanzbuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>



Die Unternehmenszentrale der niederländischen Versicherung ASR inmitten ihrer Renovierung (2015), eine Art Symbol des Zustands der Branche. Die neuen Büros strahlen Transparenz und eine offene Kultur aus. Bild: © Reinventing Customer Engagement

gewidmet. Ein solches Leitbild muss sich an dem veränderten Kundenverhalten orientieren und von digitalen Technologien angetrieben werden.

Welche Anforderungen stellt die neue Kundenhaltung an unsere Art, Service zu leisten? Welche neuen Formen des Customer En-

gagements ermöglichen moderne Technologien? Wie können wir Technologien nicht nur kosten-senkend nutzen, sondern auch, um das Customer Engagement zu stärken? Welche modernen Formen wollen wir in diesem Kontext nutzen, um Umsatzquellen zu erschließen? Die nächste Welle des

digitalen Wandels betrifft ein neues Customer Engagement, das sowohl Kunden als auch Finanzinstituten neuen Mehrwert bringt. Lassen Sie uns einen näheren Blick auf dieses Engagement werfen.



CUSTOMER ENGAGEMENT

© des Titels »Reinventing Customer Engagement –
Kundenbeziehungen neu erfinden« (ISBN 978-3-95972-093-9)
2018 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München
Nähere Informationen unter: <http://www.finanzbuchverlag.de>