

INNOVATIONSMARKETING
IDEATION

TRENDSTUDIEN

INNOVATIONSMANAGEMENT

LEBENSWELTEN 2020

TECHNOLOGIEPROGNOSEN

GESCHÄFTSMODELLENTWICKLUNG

MARKTENTWICKLUNG

ENTERPRISE 2020

KEYNOTES

TRENDVORTRÄGE

ZUKUNFTSMODELLE

MOBILE BUSINESS 2020

FÜHRUNGSKRÄFTECOACHING

WORKSHOPS

NEUPRODUKTENTWICKLUNG

ARBEITSWELTEN 2020

RULEBREAKING

INVESTITIONSANALYSEN

2b.AHEAD
THINK!TANK

— Deutschlands innovativste Denkfabrik —

INNOVATION

TRENDWORKSHOPS

CONSULTING

LEADERSHIP FUTURE SAIL

MEDIENWELTEN 2020

TRENDS

STUDIES

STRATEGIEENTWICKLUNG

MARKET BUILDING

BUSINESS WAR GAMING

KONSUMWELTEN 2020

BLAUE OZEANE

CONFERENCE

KILIMANDSCHARO PROGRAMM

SOCIAL MEDIA 2020

TRENDFORSCHUNG

KUNDENDIALOG 2020

TRENDSTUDIE

DAS OMNICHANNEL - MANAGEMENT DER ZUKUNFT:

WIE FINANZDIENSTLEISTER IHREN DIALOG MIT FIRMENKUNDEN ZUKUNFTSSICHER MACHEN

Jan Berger
KaiENZweiler

In Kooperation mit:

UNIFY



04	Editorial
06	Grußwort Unify
07	Management Summary Das Omnichannel-Management der Zukunft
09	Die Studie Trendcycle-Analyse statt Mega-Trends
10	Die Methoden Delphi und qualitative Experteninterviews
11	The Big Picture Wie verändern sich Lebens- und Arbeitswelten bis 2025?
12	Die Technologie kennt den Kunden
12	Die Analyse von Daten erzeugt neue Daten
13	Eine neue Definition von Datenschutz
14	Das Omnichannel-Management der Zukunft Der soziale Kunde: Ist Omnichannel-Management überhaupt ein Thema für das Firmenkundengeschäft?
15	Ein neues Kundenverständnis
15	Eine neue Arbeitsorganisation
16	Neue Akteure
16	Drei mögliche Szenarien für klassische Finanzdienstleister <i>Klassische Universalbanken lösen sich auf</i> <i>Kooperationen</i> <i>Fokus auf das Beratungsgeschäft</i>
18	Trendfeld 1: Kundensegmentierung
21	Vorsichtige Selbst-Sucher
21	Digital Aktive
22	Digital Passive
23	Bewusste Risiko-Manager
23	Strategische Risiko-Minimierer
24	Verantwortungs-Delegierer
25	Markenbewusste Identitätssucher
26	Unternehmerische Identitätssucher
27	Communityaffine Identitätssucher
29	Trendfeld 2: Wie das ideale Channel-Management aussieht
29	Wie der Omnichannel-Ansatz unser Erleben von Finanzdienstleistern verändern wird
30	Wie Finanzdienstleister ein Omnichannel-Management zukunftssicher gestalten
33	Wie sich Tätigkeitsprofile durch das Omnichannel-Management verändern werden
33	Marketing und Positionierung des eigenen brand
34	Vertrieb und Kundenservice



35	Wie sich das Risikomanagement verändern wird
35	Neue Tätigkeitsprofile
36	Wie der Omnichannel-Ansatz technologisch umgesetzt werden kann
37	Trendfeld 3: Incentivierung
38	Trendfeld 4: Produkte
38	Wie Produktindividualisierung aussehen wird
39	Welche neuen Produkte und Services es geben wird
40	Welche neuen Angebote es in der Beratung geben wird
42	Strategieempfehlungen
45	Die Autoren Wissenschaftler, Trendforscher, Strategieberater
46	Die Experten Investitionsentscheider, Strategiechefs, Zukunftsexperten
47	Places of Inspiration Literatur, Studien, Artikel
48	Glossar
50	Die Kooperationspartner
51	Impressum Urheber, Kontakt, Lizenz

Sehr geehrte Damen und Herren,

Ihre Branche, die Finanzwirtschaft, steht vor einer umfassenden Umbruchphase. Im Zuge der technologischen Entwicklung verändern sich die Lebenswelten Ihrer Kunden in allen Bereichen. Allein schon die Allpräsenz des mobilen und stationären Internets führt zu einem gewandelten Kundenverhalten und zu neuen Bedürfnissen der Firmenkunden an den Dialog mit Finanzdienstleistern.

Neue, digitale Akteure besetzen wichtige strategische Kundenschnittstellen. Branchenübergreifend stehen derzeit alle Unternehmen, deren Geschäft auf dem strategischen Zugriff auf die Kundenschnittstellen beruht, vor einer gewaltigen Herausforderung. Diese Unternehmen sehen sich ganz neuen Anforderungen an Flexibilität und Agilität ausgesetzt.

Viele Unternehmen stellen ihren Kunden längst eine große Zahl von Kommunikationskanälen bereit. Dieser Schritt zu einem Multichanneling war notwendig, reicht aber perspektivisch nicht aus. Finanzdienstleister stehen vor der Herausforderung, die Kommunikation über alle Kanäle, über alle Sparten und über alle Phasen des Vertriebs und der Kundenbetreuung hin zu koordinieren und zu integrieren. Dieses Omnichannel-Management, zu Ende gedacht, verändert daher weit mehr als nur die unmittelbare Interaktion in Ihrer Kundenbetreuung. Omnichannel-Management bedeutet nicht weniger, als den Firmenkunden auf neue Weise in den Mittelpunkt der Kommunikation und des gesamten Geschäftsmodells zu rücken.

Heute legen wir Ihnen unsere neue Studie „Das Omnichannel-Management der Zukunft: Wie Finanzdienstleister ihren Dialog mit Firmenkunden zukunftssicher machen“ vor. Sie nimmt unsere Trendstudie „Kundendialog 2020“ zur Grundlage und geht einen Schritt weiter. Sie zeigt auf, wie der Omnichannel-Ansatz das Erleben des Kundendialogs in Zukunft verändern wird, wie Finanzdienstleister ein zukunftssicheres Omnichannel-Management aufbauen können, welche Wege der Incentivierung dieser neuen kundenzentrierten Logik gerecht werden, welche organisatorischen und strukturellen Konsequenzen dies hat und wie auf diese Weise neue Produktchancen für die Finanzbranche entstehen.

Die Finanzbranche hat eine große Zukunft – wenngleich diese anders aussieht als die Vergangenheit. Unsere hier vorliegende Studie benennt die wesentlichen strategischen Treiber für die Zukunft Ihrer Branche. Sie erläutert, welche Akteure welchen Trend treiben und aus welchem Grund. Aus den Roadmaps, Plänen und Erwartungen der trendprägenden Akteure zeichnet sie ein Zukunftsbild Ihrer Branche in den kommenden fünf bis zehn Jahren. Und sie zeigt anhand konkreter Strategieoptionen auf, welche Schritte Finanzdienstleister gehen müssen, um das Omnichannel-Management der Zukunft aufzubauen.

Die in dieser Studie beschriebenen Trends sind als längerfristige strategische Orientierungshilfen zu verstehen. Seien Sie skeptisch bei Trendstudien, die prognostizieren, dass sich Ihre Branche von heute auf morgen vollständig verändert. Dies ist schlicht Unsinn. Die meisten Finanzdienstleister und Berater können ihre bisherigen Geschäfte noch jahrelang fortführen. Zwar mit ständig sinkenden Umsätzen, aber immerhin.

Diese Studie ist eine Anleitung zum Zukunft-Gestalten. Sie ist eine Einladung an die Branche, parallel zum langsam niedergehenden klassischen Geschäft, in überschaubaren Pilotprojekten neue Zukunftsansätze zu entwickeln und damit Schritt für Schritt mehr Umsatz zu generieren, als im etablierten Geschäft wegbricht. Ob Ihnen das gelingt, wird darüber entscheiden, ob Sie 2020 zu den Gewinnern oder Verlierern der heutigen Trends zählen werden.

Aufgrund unserer Kooperation mit Unify ist diese Studie für Sie kostenlos. Bitte scheuen Sie sich nicht, mit uns und dem Kooperationspartner in Kontakt zu treten, wenn Sie die Ergebnisse der Studie zur Überprüfung Ihrer Strategien nutzen möchten. Wir stehen Ihnen gern zur Verfügung.

Ausdrücklich danken wir dem Kooperationspartner für die jederzeit konstruktive und freundschaftliche Zusammenarbeit. Er hat uns Wissenschaftlern ermöglicht, eine unabhängige und unbeeinflusste Analyse der Zukunftstrends vorzunehmen. Wir wünschen uns und allen Lesern dieser Studie, dass Sie an die Herausforderungen der Branche ähnlich aufgeschlossen herangehen und Ihre eigene Zukunft im Bewusstsein planen: Den Wandel kann nur beeinflussen, wer ihn aktiv gestaltet.

Machen Sie Ihr Unternehmen zukunftssicher! Wir freuen uns, wenn wir mit dieser Studie dazu beitragen können.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre
... und: Eine große Zukunft!



Jan Berger
Managing Director
zb AHEAD ThinkTank



Kai Enzweiler
Trendforscher
zb AHEAD ThinkTank

Leipzig, 09. März 2015



Sehr geehrte Damen und Herren,

Unify ist ein weltweit führendes Unternehmen für Kommunikationssoftware und -services. Auch wir beobachten die Veränderungen des Kommunikationsverhaltens in Beruf- und Privatleben sehr genau, um diesen Wandel durch hochinnovative, marktführende Lösungen für die Unternehmenskommunikation und den Kundendialog aktiv mitzugestalten.

Als Individuen haben wir bereits gelernt, bei unseren vielfältigen Entscheidungen die wachsende Transparenz der Märkte zu berücksichtigen und auf die Empfehlungen anderer Konsumenten zu achten. Im Beruf werden wir zunehmend mit einer neuen Art des Arbeitens konfrontiert. Arbeit heute ist etwas, das man tut. Kein Ort mehr, zu dem man hingeht. Intensive Kollaboration in virtuellen Teams, mobile Teammitglieder mit wechselnden Einsatzorten und ständig leistungsfähigere Smart Phones / Tablets als allgegenwärtige Arbeitsmittel beherrschen bereits in vielen Branchen den Berufsalltag.

Diese digitale Transformation wird aus unserer Sicht enorme Auswirkungen auf die Finanzbranche haben. In einem bislang eher traditionell geprägten Marktumfeld treffen vor allem an der Kundenschnittstelle neue Anforderungen und Erwartungen der Privat- und Geschäftskunden auf Unternehmens- und Kommunikationsprozesse, die bei vielen Finanzdienstleistern einer dringenden Innovation bedürfen, um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können.

Das Angebot von 2b AHEAD, an diesem spannenden Blick in die Zukunft der Finanzbranche mitzuarbeiten, haben wir gerne angenommen. Bereits heute unterstützen und integrieren wir in unserem OpenScape Contact Center Portfolio eine Vielzahl von Medien mit der kompletten Interaktionshistorie des Kunden. Ob Telefonie, Email, Video, Chat oder Social Media: all diese Kanäle werden bereits heute am Arbeitsplatz des Finanzberaters zusammengeführt und erlauben dem Kunden die freie Wahl des jeweils bevorzugten Kommunikationskanals bei gleichbleibender Servicequalität.

Eine einheitliche Kundenerfahrung erfordert aber auch Bank-intern eine wesentlich stärkere Kollaboration über Abteilungsgrenzen hinweg. Hier führen unsere Unified Communications Lösungen OpenScape und Circuit unterschiedliche Netzwerke, Geräte und Applikationen auf einer einzigen, einfach bedienbaren Oberfläche zusammen, die virtuellen und mobilen Teams den umfassenden und effizienten Austausch über alle Kommunikationskanäle ermöglicht.

Ausgestattet mit einem eigenen Branchenvertrieb Finance und unter Einbezug erfahrener Kommunikationsberater aus dem eigenen Hause unterstützen wir Finanzdienstleister dabei, die neue Art des Arbeitens im eigenen Unternehmen einzuführen, um dadurch die Teamleistung zu verstärken, den anspruchsvollen Kundenerwartungen zu begegnen und die Business-Performance erheblich zu verbessern.

Dürfen wir auch für Ihr Haus ein zukunftssicheres Omnichannel-Kommunikationskonzept entwickeln? Dann kommen Sie jederzeit gerne auf uns zu.

Volkmar Rudat
Vice President Customer Engagement
Unify



DAS OMNICHANNEL-MANAGEMENT DER ZUKUNFT

Unternehmen stehen derzeit vor einer gewaltigen Herausforderung in der Kundenkommunikation: Wie werden Kunden und Unternehmen in Zukunft interagieren? Durch den digitalen Wandel und intelligente Sensorik entstehen laufend neue Kommunikationskanäle, Kontaktpunkte und Datenarten; etliche weitere werden folgen. Das Management dieser Kanäle und Kontaktpunkte wird zukünftig entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sein. Das trifft auch auf die Finanzbranche zu: Durch die zunehmende Bedeutung des Online-Vertriebs sehen wir bereits jetzt keinen linearen Verkaufsprozess mehr. Kunden kaufen nicht mehr von einem Kundenberater, sondern stehen über viele Kontaktpunkte hinweg in einem stetigen Austausch mit einem Finanzdienstleister. Jeder Kontaktpunkt zwischen Finanzdienstleistern und Kunden, sei es der Berater, der Kundenservice-Mitarbeiter oder die Website, zählt auf das Konto **Customer Experience** ein. Deshalb ist das Management aller dieser unterschiedlichen Kontaktpunkte entscheidend für den Erfolg der Kundenbeziehung. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderung haben sich die zukunftsaffinen etablierten Akteure schon vor einigen Jahren aufgemacht, ihre Strategien des Kundendialogs einem grundlegenden Wandel zu unterziehen und auf die Herausforderungen zu reagieren. Der Weg führte zunächst vom Multi-Channel-Ansatz zum Cross-Channel-Ansatz.

Beim Multi-Channel-Ansatz gingen sie noch davon aus, dass zwar mehrere Kanäle bedient werden müssen, dass aber auf den jeweiligen Kanälen unterschiedliche Kunden angesprochen werden. Beim Cross-Channel-Ansatz erkannten die Unternehmen, dass der gleiche Kunde verschiedene Kanäle nutzt. Trotzdem wurden die Kanäle nicht intelligent miteinander vernetzt. Gegenwärtig liegt das Management der Kommunikationskanäle in der Hand der Marketingabteilung, während die Vertriebsabteilung die Distributionskanäle koordiniert und steuert. In der Folge

hängt die Kundenerfahrung vom gewählten Kanal ab. Die unterschiedlichen Kanäle und Daten intelligent miteinander zu verknüpfen und so die Kundenansprache zu optimieren, ist das Ziel des Omnichannel-Ansatzes. Der Kunde wird es zukünftig gewohnt sein, sich in einem Umfeld zu bewegen, das ihm erlaubt, jederzeit in den Dialog mit einem Unternehmen einzusteigen und dabei die gleiche Experience zu erleben. Das ist der wirkliche Anspruch eines kanal- und kontaktpunktübergreifenden Omnichannel-Managements: Die gesamte Customer Journey soll über alle Kontaktpunkte und ihren gesamten Verlauf stimmig begleitet werden. Dafür sollen die Möglichkeiten der digitalen Entwicklung genutzt werden, um für den Kunden stets weitere Kontaktpunkte zu schaffen und in das Omnichannel-Management zu integrieren. Innovative Unternehmen haben das bereits heute erkannt und nutzen diesen Wettbewerbsvorsprung. Die Akteure der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche, die sich nicht auf diese neue Kundenerwartung einlassen, werden zukünftig einen Nachteil haben. Durch den oft zeit- und situationsabhängig unterschiedlichen Bedarf der Kunden nach einer Finanzdienstleistung und die somit sehr unterschiedlichen Kontaktpunkte, die für den einzelnen Kunden wichtig sein können, ist ein zukunftsfähiges Omnichannel-Management besonders für Finanzdienstleister von hoher Relevanz.

Die Einführung eines wirklich zukunftssicheren Omnichannel-Managements wird dabei tief greifende Konsequenzen für die Struktur und die Funktionsweise von Finanzdienstleistern haben. Zum einen gilt es, die technischen und organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen. Abteilungsgrenzen werden erheblich durchlässiger werden müssen, um eine einheitliche Kundenerfahrung sicherstellen zu können. Tätigkeitsprofile bei Finanzdienstleistern werden sich grundlegend wandeln, der Verkaufsprozess selbst wird sich verändern. Der Omnichannel-Ansatz wird sich zudem

auf die Incentivierung auswirken; Finanzdienstleister werden einen Weg finden müssen, die Customer Journey in der Incentivierung abzubilden. Ein akzeptiertes Incentivierungssystem ist gleichzeitig die Voraussetzung, dass heutige Mitarbeiter eine Omnichannel-Strategie mittragen. Schließlich wird die intelligente Verknüpfung von Daten völlig neue Produktchancen eröffnen und so im Markt zu bislang unbekanntem Finanzdienstleistungen führen.

Die Voraussetzung für den Kauf von Produkten ist Vertrauen in den Anbieter. Eine weitere, wesentliche Frage, die Finanzdienstleister beantworten müssen, ist deshalb: Wem vertrauen die Kunden? Waren es vor einigen Jahren noch Marken, Makler und Vermittler, die das größte Kundenvertrauen genossen, so verschiebt sich das Kundenvertrauen durch den technologischen Wandel in großen Segmenten auf digitale Assistenzsysteme. Mit ihnen werden in den kommenden Jahren Technologien der smarten Prognostik in die Verkaufsprozesse der Finanzbranche einziehen, durch einzelne Unternehmen oder unternehmensübergreifend getrieben. Die Intelligenz der digitalen Assistenzsysteme wächst schnell; sie sind individuell und haben ihren Platz zum Beispiel im Smartphone und auf den Displays der Kunden. Auf Basis von Datenanalyse verstehen sie, wie ihr Besitzer tickt und welche Kundenbedürfnisse ihn treiben. Darüber hinaus verstehen sie auf Basis von situativen Daten auch, wie sich von Moment zu Moment die Kundenbedürfnisse ihres Nutzers verändern. Sie sind Teil eines großen

intelligenten Informationsmanagements, das die von vielen verschiedenen digitalen Geräten gesammelten Daten verbindet und zu intelligenten Schlussfolgerungen zusammenführt. Die von den Geräten gegebenen Empfehlungen sind also nicht nur individuell unterschiedlich, sondern auch situativ verschieden. Beides zusammen kann mit dem Begriff **adaptiv** beschrieben werden. Dies wird der neue Standard für Produkte auch in der Finanzbranche.

In der Konsequenz werden neben Produkten auch Verkaufsprozesse und Dienstleistungen der Finanzbranche adaptiv werden, um bestmöglich in die jeweilige Nutzungssituation des Kunden zu passen. Zudem werden die Kunden die Erfahrung machen, dass ihre digitalen Assistenten ihnen wesentlich passendere Angebote machen als herkömmliche Makler. Und selbst der eigenen Suche werden Kunden weniger vertrauen als den Empfehlungen ihrer digitalen Assistenten. Denn deren Antworten auf die Fragen von Preis und Qualität, also Fragen, die sich rational berechnen lassen ... sind schlicht besser!

Diese erheblichen Veränderungen von Kundenkommunikation, Produktentwicklung, Verkauf und Management wird von weiteren Entwicklungen flankiert, die zusammen Wahrnehmung und Handeln in unserem Alltag verändern werden. Sie sind Teil des Big Picture, unserer Lebens- und Arbeitswelten von morgen.

TRENDCYCLE-ANALYSE STATT MEGA-TRENDS

Dies ist keine Studie über Megatrends. Wer mit Megatrends operiert, setzt voraus, dass es eine begrenzte Anzahl von Treibern gibt, die auf alle Geschäftsfelder gleichermaßen einwirken. Doch das stimmt nicht. Trends gibt es nur, weil Entwicklungen von jenen Menschen getrieben oder blockiert werden, welche die Autorität oder die Ressourcen haben, dass andere ihnen folgen.

Das Handeln von Menschen, und damit auch deren Entscheidungen für Investitionen, folgt immer spezifischen Interessen, Wünschen und Zwängen. Diese sind je nach Branche und Industriezweig unterschiedlich. Wir Trendforscher können dieses Verhalten der Entscheidungsträger beobachten, wir können versuchen, sie zu verstehen, wir können Treiber und Blockaden analysieren und wir können Prognosen erstellen, wohin dieses Handeln der Akteure führt. In der Wissenschaft nennen wir das: Die qualitative Forschung. Auf diesem Ansatz basiert die vorliegende Studie. Im Vergleich zu anderen Branchenstudien werden Sie auf den folgenden Seiten vergeblich nach Prozentzahlen suchen. Wir Zukunftsforscher wissen, dass man die Zukunft weder messen noch zählen kann ... denn sie ist noch nicht geschehen. Für eine möglichst treffsichere Prognose dessen, was in Ihrer Branche in den kommenden Jahren bis 2020 geschehen wird, hilft keine noch so große repräsentative Befragung von Kunden oder angeblichen Experten. Denn wie viele sie auch befragen ... diese wissen auch nicht, was geschehen wird.

Die einzige Möglichkeit, nahe an die noch entstehende Wirklichkeit heranzukommen, ist es, diejenigen trendprägenden Unternehmen und Akteure zu befragen, die mit ihren heutigen Entscheidungen bereits jene Technologien und Trends treiben, die in Zukunft auf uns alle zukommen. Mit diesen Akteuren kann man reden.

Man kann versuchen, ihre Gründe und Zwänge zu verstehen. Man kann ihre Erwartungen und Roadmaps der kommenden Jahre in Erfahrung bringen. In der Schnittmenge dieser Akteure sehen wir dann jene Trends, die am stärksten getrieben werden ebenso wie Blockaden. Dies ist die realistischste Prognose für die Zukunft Ihrer Branche, die Forscher Ihnen anbieten können. Sie finden sie auf den folgenden Seiten. Das Trendforschungsinstitut zb AHEAD ThinkTank ist spezialisiert auf das Erkennen von Treibern und Blockaden, die Analyse von Chancen und Risiken sowie das Konzipieren und Umsetzen von Geschäftsmodellen der Zukunft – jeweils individuell für den Trendcycle eines Unternehmens. Denn jene Akteure, die entscheidenden Einfluss auf das Geschäft einer Firma haben, sind von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Damit sind auch die Trendtreiber und Blockaden sowie die Chancen und die Risiken von Unternehmen zu Unternehmen verschieden – sogar innerhalb der gleichen Branche.

Wer verantwortungsbewusst mit seiner Zukunft umgeht, der wird nicht den One-size-fits-all-Megatrends angeblicher Trendgurus nachlaufen, sondern seine Strategien auf der Basis der Ziele und Roadmaps der Angreifer und Verteidiger in seinem Markt entwickeln. Dies ist unsere Mission. Wir würden uns freuen, wenn wir Ihnen mit dieser Studie dabei helfen.

DELPHI UND QUALITATIVE EXPERTENINTERVIEWS

Bei der hier vorliegenden Studie handelt sich um eine qualitative, empirische Trendstudie auf Basis der Delphi-Methode. Dies ist eine nach dem antiken Orakel benannte Methode der Zukunftsforschung. Sie wurde Mitte des letzten Jahrhunderts in den USA entwickelt und wird zur Ermittlung von Prognosen verwendet. Da in den heutigen, komplexen Zeiten kaum noch ein einzelner Experte in der Lage ist, mehrere sich beeinflussende Expertisenfelder zu überblicken, werden in einer Delphi-Studie mehrere Fachleute mit spezialisiertem Wissen um ihre Einschätzungen gebeten. Die Befragung läuft über einen zweistufigen Prozess.

Während in der ersten Befragungswelle die Experten einzeln und individuell um ihre Einschätzung zu bestimmten Thesen entlang eines leitfadengestützten Experteninterviews gebeten werden, bekommen sie in der zweiten Befragungsrunde die aggregierten Ergebnisse der vorhergehenden Runde mitgeteilt. Den Experten ist freigestellt, ob sie bei ihren erneuten Einschätzungen des Sachverhaltes die Ergebnisse der vorhergegangenen Welle mit in die eigenen, neuen Einschätzungen einfließen lassen oder ob sie bei ihrer Einschätzung aus der ersten Welle bleiben.

Von besonderer Wichtigkeit bei diesem wissenschaftlichen Herangehen ist die Auswahl der Experten. Aus diesem Grund wurde nach einem ausführlichen Desk-Research der bereits vorliegenden Vorgängerstudien in einem Workshop-Format zunächst der sogenannte Trendcycle erarbeitet, also eine Aufstellung all jener Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche, die so ressourcenstark sind, dass ihre heutigen strategischen Entscheidungen einen wesentlichen Einfluss auf die Zukunft der Branche haben ... entweder weil andere Akteure ihnen folgen werden ... oder weil sie mit ihrer Marktmacht ihre Geschäftsmodelle beeinflussen können. Aus jeder relevanten Akteursgruppe wurde ein Experte ausgewählt, der nicht nur über sein Unternehmen sprach, sondern in der Lage war, einen

Überblick über seine Akteursgruppe zu geben. Bei den Experten handelt es sich um Akteure aus der Finanzwirtschaft, Technologieanbieter, Angreifer außerhalb der klassischen Branche der Finanzdienstleistungen und einflussreiche Firmenkunden.

In den beiden Befragungswellen wurden dann die Investitionsentscheidungen, Geschäftserwartungen und Tendaussagen von Experten auf Basis von leitfadengestützten Experteninterviews analysiert und ausgewertet. Insgesamt wurden 20 Experten ausgewählt. Die Experten wurden jeweils in Einzelgesprächen mit Thesen konfrontiert und zu ihren Einschätzungen der Zukunftsentwicklungen befragt. In der Folge wurden die Expertenaussagen einer qualitativen Analyse unterzogen und in sechs Trendfelder strukturiert. Die Trendfelder verdichten die wesentlichen Aussagen der Experten in Zukunftsszenarien für Finanzdienstleister bis zum Jahr 2025.

Zum Abschluss der Studie wurden aus den Trendfeldern Strategieoptionen für Finanzdienstleister abgeleitet. Diese Empfehlungen basieren auf einer Synthese der Trendfeldexploration, der Aussagen der Experten, der darauf aufbauenden Zukunftsszenarien sowie der Expertise des 2b AHEAD ThinkTank in Strategien des Innovationsmanagements.



WIE VERÄNDERN SICH LEBENS- UND ARBEITSWELTEN BIS 2025?

Die Lebenswelten der Kunden des Jahres 2025 werden sich von denen der heutigen Entscheider in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft dramatisch geändert haben. Die durchschnittliche Lebenserwartung der Deutschen wird nahe der 90-Jahre-Marke liegen. Die meisten Menschen werden im Alter zwischen 50 und 60 Jahren nochmals einen Neustart in das dritte aktive Drittel ihres Lebens vollführen. Neustart ist wörtlich gemeint: Neuer Job, neues Heim, neue Beziehung ...

Die Weltwirtschaft wird mehr und mehr von chinesischen Akteuren dominiert sein, nicht nur im Bereich der Produktionsarbeit, sondern auch im Bereich der Innovation und Konzeption. Asien wird aus der Rolle der Billiglohnregion hinausgewachsen sein und seine verlängerten Werkbänke wiederum in Afrika aufgebaut haben.

Nicht nur global, sondern auch in Deutschland strömen die Menschen vom Land in die Metropolen. Deutschland lebt in einer Ära der Vollbeschäftigung. Jede halbwegs ausgebildete Person hat einen Job. Und nicht nur das: Der Headhunter klingelt nahezu täglich, denn es gibt etwa 3-4 Millionen unbesetzte Stellen in deutschen Unternehmen. Die Mitarbeiter sitzen zum ersten Mal seit Jahrzehnten am längeren Hebel und können sich ihre Jobs aussuchen. Dies treibt die Löhne nach oben, sorgt aber vor allem dafür, dass etwa 40% der arbeitenden Menschen als Projektarbeiter aller 2-3 Jahre das Projekt und das Unternehmen wechseln. Vor diesem Hintergrund definieren sich einige der wesentlichen Grundwerte unseres Zusammenlebens um: Sicherheit bleibt wichtig, wird aber vor dem Hintergrund der immer verfügbaren Jobs durch andere Aspekte bestimmt. Vertrauen bleibt wichtig, wird aber in Zeiten größtmöglicher Transparenz nicht mehr an große Marken abgegeben, sondern muss ständig neu bewiesen werden. Nähe bleibt wichtig, wird aber nicht mehr in Metern gemessen, sondern in Zuneigung und Interaktionen.

Als größten Luxus werden die Menschen die eigene Gesundheit erleben. Denn durch Bodyenhancement aller Art wird Gesundheit mehr und mehr zum kaufbaren Konsumgut: Medizinische Nahrung sorgt dafür, dass wir kaum noch krank werden. Brainfood verspricht, auch unsere Hirnfunktionen bei Bedarf zu optimieren. Und die beginnende Produktion von menschlichen Organen als Ersatzteile führt im Luxussegment zu weiterer Lebensverlängerung.

Doch für den größten Wandel auf dem Weg ins Jahr 2025 sorgt die weiter um sich greifende Digitalisierung. Sie wird künftig alle Lebensbereiche mit Informations- und Kommunikationstechnologien durchdringen. Derzeit nutzen schon mehr Menschen das Internet über mobile Endgeräte als über stationäre Systeme. Doch strategisch geht es schon lange nicht mehr um Computer und Smartphones. Die Nachfolger von iPad & Co. heißen: iTable, iWallpaper, iMirror, iCar, i-Schaufensterscheibe, iRegal, iICE-Sitz und so weiter. Alle Gegenstände, die dadurch einen neuen Nutzen erhalten, werden nach und nach zu Internetgeräten werden.

Zukunftsexperten sprechen in diesem Zusammenhang vom „Internet der Dinge“. Es umfasst in Zukunft nicht nur ein Haus, sondern die ganze Stadt und die ganze Welt. Jeder Gegenstand erhält eine IP-Adresse. Der Informationsfluss und das Synchronisieren der stationären und mobilen Gegenstände werden nahtlos und die Steuerung passt sich durch Sensorik und Gestensteuerung mehr und mehr den zwischenmenschlichen Kommunikationsarten an. Gab es in 2003 weltweit knapp 20 Millionen drahtloser Verbindungen von Geräten auf andere Geräte, so gehen Prognosen für das Jahr 2020 von 50 bis 200 **Milliarden** Menschen, Tieren und Geräten aus, die miteinander vernetzt sein werden.

Zugleich sorgen Flatrate-Tarife dafür, dass die Verbreitung stark zunimmt. Treiber sind die Telekommuni-

kationsunternehmen, für die die reine Daten-Transportleistung künftig zur Nebensache wird. Sie wird so günstig wie möglich angeboten, damit die Geschäftsmodelle mit Apps und Mobile Commerce boomen. Finanzdienstleister müssen sich darauf einstellen, dass sowohl sie als auch ihre Kunden den Service des Internets permanent und überall verfügbar haben. Damit wird jeder Touchpoint zum Point of Sale. Dies ist Chance und Risiko zugleich.

DIE TECHNOLOGIE KENNT DEN KUNDEN

Doch die neu entstandenen Internetgeräte (Spiegel, Tische, Autos, Wände, Fenster) werden damit nicht zu Computern, wie wir sie kennen. Denn zugleich entwickeln sich neue, nutzerfreundliche Bedienkonzepte und neue Mensch-/Maschine-Schnittstellen. iPhone und iPad haben die Touch-Steuerung eingeführt. Als nächster Schritt wurde vor allem durch Microsoft die Gestensteuerung vorgestellt, die nicht einmal mehr eine Berührung des Gerätes erfordert. Apple- und Google-Entwickler legen zurzeit etwas mehr Augenmerk auf Sprachsteuerungssysteme. Gesten- und Sprachsteuerung werden 2020 den Alltag bestimmen. Nach dem Jahr 2020 werden diese neuen Steuerungsarten ergänzt durch die heute noch futuristisch anmutende Gedankensteuerung (Brainwave-Recognition). Sie ist inzwischen dem Science-Fiction-Stadium konsequent entwachsen und wird sich in den kommenden Jahren ihre ersten Anwendungsfelder suchen.

Schon zeitiger als die Gedankensteuerung wird die Emotionserkennung in unsere Geräte Einzug halten. Dies bedeutet: Geräte erkennen die Emotionen ihrer Benutzer und können darauf adäquat reagieren. Ein Auto würde entsprechend ein anderes Fahrverhalten zeigen, wenn sein Fahrer angespannt und müde ist, als wenn er ausgeruht und entspannt am Lenkrad sitzt. Experten rechnen mit einem Eintritt in den Premiummarkt um 2015 und einer schnellen Ausbreitung in den Massenmarkt. Die Schnelligkeit und Dynamik gewinnt diese Entwicklung aus dem nach wie vor gültigen Moorschen Gesetz, nach dem sich weiterhin die Rechenleistung der Chips alle 18 Monate verdoppelt und dem starken Preisverfall der Sensortechnik, die dafür sorgt, dass jegliche Sensoren in gigantischen Stückzahlen massenmarktfähig werden.

Finanzdienstleister müssen sich darauf einstellen, dass elektronische Geräte nicht nur den einzelnen Kunden erkennen, sondern auch seine augenblicklichen Emotionen. Kunden werden sich daran gewöhnen, mit Geräten auf menschliche Art zu kommunizieren ... durch Sprache, Mimik, Gesten und später Gedanken. Kunden werden sich daran gewöhnen, dass sich die Technologie binnen Sekundenbruchteilen auf ihre

individuelle Situation einstellt und adäquat reagiert. **Geräte werden auf diese Weise menschlicher als Verkäufer, denn sie wissen mehr über ihr Gegenüber als herkömmliche Berater! Dies birgt ein hohes Risiko für menschliche Verkäufer, aber auch eine große Chance, wenn man die Technologie souverän nutzt.**

DIE ANALYSE VON DATEN ERZEUGT NEUE DATEN

In der Technologiewelt ist aktuell der Trend zur Cloud einer der stärksten Treiber der Entwicklung. Kaum ein Unternehmen wird sich dem entziehen können. Die direkte Folge der zentralen Datenspeicherung in einer Cloud ist, dass künftig eine Vielzahl neuer Geräte und Services verkauft werden, die dem Kunden genauso nützlich sind wie heutige PCs: Jeder Gegenstand bekommt früher oder später eine eigene IP-Adresse. Die Voraussetzung, dass diese Geräte alle die gleichen Daten verwenden können, ist die Cloud.

Doch der zusätzliche Nutzen entsteht nicht durch Daten, so wie wir Sie bisher kennen: jene statischen Datenberge, die heute in den Datenbanken liegen. Unsere bisherige Vorstellung von Daten wird sich verändern. Es kommt das Erfassen und Auswerten von Bewegungsdaten des Nutzers hinzu. Objekterkennung, Bilderkennung und beobachtende Interfaces sorgen künftig dafür, dass Alltagsgegenstände das Verhalten ihrer Benutzer beobachten, diese Realwelt-Daten über die Cloud mit den abgelegten statischen Informationen kombinieren und über maschinelle Algorithmen oder Business Intelligence Systeme jeweils sekundengenau individuelle und situationsbezogene Prognosen über das momentane Bedürfnis des Nutzers erstellen. Deshalb geht es im Jahr 2025 nicht mehr um Daten nach unserem bisherigen Verständnis.

Es geht um die Bedürfniserkennung des Nutzers ... das Prognostizieren seiner Wünsche, bevor er sie ausgesprochen hat. Finanzdienstleister müssen sich darauf einstellen, dass Geräte eine Eigenschaft bekommen, die den menschlichen Verkäufern im Massenmarkt abhandengekommen ist: Sie können sich an den Kunden erinnern. Ein vernetztes Gerät wird im Jahr 2025 nicht nur den Kunden erkennen, sondern binnen Sekundenbruchteilen wissen, was dieser Kunde am letzten Touchpoint gesucht hat, was er zuletzt gekauft hat, was das Unternehmen zuletzt mit diesem Kunden besprochen hat usw. Mit diesem Vermögen werden elektronische Assistenzsysteme den Kunden im Jahr 2020 vielfach bessere, individuellere und situativ angepasste Antworten geben können als es menschliche Verkäufer vermögen. Finanzdienstleister müssen einen kompetenten Weg finden, wie sie diese Geräte als Assistenten nutzen und dennoch einen menschlichen Mehrwert anbieten.

EINE NEUE DEFINITION VON DATENSCHUTZ

Im Jahr 2025 werden wir intelligente Assistenten haben, die ihre Intelligenz aus den Daten des normalen Alltags der Kunden gewinnen.

Damit einher geht ein Paradigmenwechsel im Datenschutz. Alle oben aufgeführten Prognosen treten natürlich nur dann ein, wenn die Menschen ihre persönlichen Daten und Nutzungsdaten für eine solche alltägliche Analyse und Prognostik freigeben. Dies ist höchwahrscheinlich. Denn die gleichen Muster und Strategien erleben wir heute bereits, wenn wir uns in der Welt des Internets bewegen. Unser Datenschutz durchläuft dabei einen grundlegenden Paradigmenwechsel. Die Annahme, dass Bürger ihre Daten nicht freigeben wollen, ist die Denke der 80er Jahre.

Die heutige Bevölkerung lebt in einer anderen Welt. Sie will ihre Daten nicht verheimlichen. Sie will ihre Daten freigeben! Durch die Freigabe von Daten eröffnen sich für Kunden völlig neue Freiheiten, die sie in Anspruch nehmen möchten.

Es ist schon heute im Privatkundengeschäft der Finanzdienstleister zu beobachten, dass Kunden zunehmend bereit sind, ihre Daten an mobile Dienste wie PayPal oder AliPay heraus zu geben, um sich in der Abwicklung ihres Zahlungsverkehrs den lästigen Weg zur Filiale, das umständliche Einloggen und Arbeiten mit TAN oder iTAN, oder die Mehrfacheingabe langer IBAN-, BIC- und Kreditkartennummern zu vermeiden. Dieser Trend hält heute schon allmählich Einzug in das Firmenkundengeschäft und wird sich in den nächsten zehn Jahren deutlich ausweiten.

Datenschutz wird wichtiger, aber anders! Datenschutz der Zukunft heißt, dass der Bürger mit einem Klick die über ihn gespeicherten Daten ansehen, verändern und löschen kann. Es wird ein System geben, das dies sicherstellt. Unternehmen, die als Trust-Center das Vertrauen der Kunden genießen, haben strategisch die größten Chancen. Kein Unternehmen will ernsthaft seine Kunden nerven mit Massen-Streuwerbung, die 90% der Empfänger abschreckt und nur für 10% nützlich ist. Um aber diese 10% herauszufiltern, müssen Unternehmen Kundendaten auswerten. Und dafür benötigen Sie das Vertrauen der Kunden. Die Kunden haben dafür großes Verständnis, denn es macht das Leben deutlich angenehmer, wenn man nur passende Werbung erhält.



DER SOZIALE KUNDE: IST OMNICHANNEL-MANAGEMENT ÜBERHAUPT EIN THEMA FÜR DAS FIRMENKUNDENGESCHÄFT?

Online-Technologien werden die Arbeitsweise und Strukturen der Finanzdienstleister massiv verändern. Die Experten stufen den deutschen Markt als eher konservativ ein. Doch wird eine Änderung der Einstellung von Firmenkunden gegenüber Finanzdienstleistern prognostiziert, die das private Nutzungsverhalten von Kunden in deren Arbeitsalltag zunehmend und umgreifend überträgt. Die Finanzdienstleister der Zukunft haben sich die Umsetzungsstrategien der Angreifer zu eigen gemacht und sind mit vielen kleinen, agilen und umtriebigen Projekten erfolgreich. Anstatt die Zukunft als potentiell Risiko mit möglichen Kosten zu betrachten, wird vor allem das Erlöspotential durch Nutzung der entstehenden Kundendaten in den Vordergrund gestellt. Trotz hoher Kosten wird die Erschließung neuer Märkte in Angriff genommen. Zwei Trends spielen hierbei eine wichtige Rolle.

Noch vor 15-20 Jahren gingen Menschen an ihren Arbeitsplatz und genossen die Tatsache, dass sie von Technologien umgeben waren, die aufgrund ihres Preises für eine Anschaffung für den Eigenbedarf nicht in Frage kamen: Leistungsstarke PCs mit Farbbildschirmen, vielfarbige Laserdrucker, moderne Telekommunikationsanlagen, Scanner, vielleicht sogar ein dienstliches Mobiltelefon und nicht zuletzt ein schneller Internet-Zugang. Das hat sich durch die Massenfertigung von anfangs PCs, später Notebooks und Mobiltelefonen, Flachbildschirmen bis zu heutigen Smartphones, Tablets und Wearables grundlegend geändert. Es ist häufig so, dass die technische Infrastruktur mittelständischer und großer Unternehmen den Nutzer technischer Geräte eher einschränkt – aufgrund von Datenschutzbestimmungen, Sicherheitsrichtlinien aus IT-Abteilungen oder einem Investitionsstau beim Zukauf neuer Technologien. Jedoch möchte der heutige Angestellte mit der gleichen einfachen und intuitiven Bedienung seine Arbeit verrichten, die er aus seinem Alltag kennt. Seit einigen Jahren wird ein starker Trend dahin gehend beobachtet, dass Angestellte ihre

eigenen privaten Devices, ihr Mediennutzungsverhalten und die sich daraus veränderten Werte in ihren Arbeitsalltag integrieren. Viele Forscher sprechen vom Trend des BYOD: Bring Your Own Device.

Doch ist es damit nicht getan. Angestellte sind in ihrem Privatleben auf sozialen Netzwerken aktiv, ob auf Facebook, Twitter, StayFriends oder Google+. Diese Netzwerke vermischen sich zunehmend mit beruflichen Netzwerken wie LinkedIn oder Xing. Wenn noch vor einigen Jahren strikt getrennt wurde zwischen beruflichen und privaten Netzwerken geschieht es zunehmend, dass sich Menschen gegenseitig alle ihre Profile freischalten. Netzwerke und Plattformen werden in viel größerem Maße von Kunden genutzt, um sich über Erfahrungen mit Dienstleistungen von Firmen – sei es im beruflichen oder privaten Alltag – auszutauschen. Es ist schon heute so, dass 75 Prozent aller B2B-Einkäufer und 84 Prozent aller Entscheider Social Media für ihre Einkaufsentscheidungen benutzen. Persönliche Kontakte, Beziehungen und Vertrauen werden im digitalen Zeitalter noch an Bedeutung hinzugewinnen. Das heißt konsequent zu Ende gedacht, dass die Grenzen zwischen B2C und B2B zunehmend verschwimmen und verschwinden. Die Zukunft ist nicht B2B oder B2C oder B2B2C sondern letztlich Mensch zu Mensch.

Finanzdienstleister der Zukunft haben das erkannt und sind in der Lage, dem Kunden auf allen Kanälen – vom Beratergespräch in einer Bankfiliale, über Video und Chats bis hin zu sozialen Netzwerken – die gleiche **brand experience** und das gleiche **service level** zu bieten. Darüber hinaus monitoren sie mit Trendradar-Systemen das Entstehen neuer Kanäle und integrieren sie innerhalb kürzester Zeit in bestehende technische Lösungen. Vor allem aber vermitteln sie dem Kunden das Gefühl, dass sie seine Probleme verstehen und ihm helfen werden, diese zu lösen (siehe Trendfeld 2: Wie das ideale Channel-Management aussieht).

EIN NEUES KUNDENVERSTÄNDNIS

Innovative Unternehmen bedienen heute schon professionell Social Media. Die Voraussetzung dafür war es, veraltete Vorstellungen von Kundenerwartungen auf der einen und -akquise auf der anderen Seite zu hinterfragen.

Die große Mehrheit der Finanzdienstleister auf dem deutschen Markt folgt in ihren Marketing- und Vertriebs-Strategien der Logik der kundenwertbasierten Unternehmensbewertung. Der Kundenwert, der nach unterschiedlichen Methoden errechnet werden kann, stellt derzeit die zentrale Größe im Beziehungsmarketing dar. Dabei ist es häufig so, dass der Kundenwert mit der Umsatzgröße eines Firmenkunden steigt. Allzu oft werden dabei Faktoren nicht berücksichtigt wie die Innovationskraft und Marktanpassungsfähigkeit eines Unternehmens, die Zukunftsfähigkeit von Produkten und Dienstleistungen usw.

Diese Herangehensweise lässt jedoch außer Acht, dass es am Ende ein Mensch ist, der über den Kauf einer Finanzdienstleistung entscheidet, und viele Marketinginitiativen von Finanzdienstleistern verpuffen, weil sie den Menschen und seine Bedürfnisse nicht verstehen, dem sie eine Dienstleistung anbieten wollen. Das führt häufig zu nachhaltigen Imageschäden für die betroffenen Finanzdienstleister.

Innovative Finanzdienstleister ergänzen ihre Bewertung von Unternehmen durch ein Verständnis der Entscheider in den jeweiligen Unternehmen (siehe Trendfeld 1: Kundensegmentierung).

EINE NEUE ARBEITSORGANISATION

Für die Umsetzung eines Omnichannel-Managements, das dem Kunden über jede beliebige Schnittstelle, jeden beliebigen Touchpoint die gleiche **brand experience** vermittelt, bedarf es vor allem eines fluiden Workflows, der mit herkömmlichen Linienstrukturen kaum abzubilden ist. Der Kern dieser Herausforderung besteht im Aufbau fluiden und adaptionsfähiger Strukturen sowie neuer Verantwortlichkeiten und einer entsprechenden Führungskultur. An die Stelle der heute klar abgegrenzten Bereiche Account Management, Produktmanagement, Vertrieb und Marketing werden neue, netzwerkartige Strukturen treten, die die Expertise aller Bereiche zusammenfassen und einen wirklichen **Dialog** mit den Kunden überhaupt erst ermöglichen.

Das wird die klassische Rolle eines Bankberaters für Firmenkunden nachhaltig verändern. Zuständigkeiten, wie sie heute existieren, allen voran die 1-zu-1-Zuordnung eines Firmenkunden zu einem Geschäfts- oder Unternehmenskundenbetreuer, werden sich langfristig auflösen. Insbesondere in Situationen, in denen der klassische Berater/Kundenbetreuer exekutive Tätigkeiten im Sinne des Kunden übernommen hat, wird die Erwartungshaltung auf Seiten des Kunden steigen, dass diese exekutiven Funktionen durch elektronische Assistenzsysteme übernommen werden, die der Kunde steuert. In diesem Zuge wird sich der Beratungsbedarf des Firmenkunden auf Spezialisten verlagern (siehe Trendfeld 2: Wie das ideale Channel-Management aussieht).

Einhergehend mit der Veränderung der Beraterstruktur für Firmenkunden haben Finanzdienstleister der Zukunft ihre Incentivierungsmodelle komplett überarbeitet. Incentivierungen, die lediglich auf den Abschluss eines Geschäfts ausgerichtet waren, haben in der Vergangenheit dazu geführt, Anreize zu setzen, dem Kunden Dienstleistungen und Produkte zu verkaufen, die ihm keinen spürbaren Mehrwert brachten oder ihm vielleicht sogar schaden. Solche Modelle werden komplett abgelöst durch Incentivierungen, in denen nicht nur der Geschäftsabschluss, sondern auch Kundenzufriedenheit, langfristige Kundenbindung, Empfehlung neuer Kunden durch den zufriedenen Kunden usw. eine Rolle spielen werden. Nicht nur der Account Manager wird incentiviert, sondern alle am Abschluss eines Geschäfts beteiligten Angestellten eines Finanzdienstleisters (siehe Trendfeld 3: Incentivierung).

NEUE AKTEURE

Auf der Handelsblatt-Jahrestagung „Banken im Umbruch“ im September 2014 fasste der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, Anshu Jain, das Dilemma großer international agierender Banken zusammen: „We are big, complex and global at a time when people want small, simple and local.“ Im gleichen Atemzug erwähnte er die gegenwärtige Popularität von Regionalbanken. Aber auch hier ist Vorsicht geboten in einem Zeitalter – Sie erinnern sich – wo Nähe nicht mehr in Metern, sondern in Zuneigung und Interaktionen gemessen wird.

Die **Geldversorgung** von Unternehmen wird immer weniger über Banken funktionieren. Es werden in den nächsten Jahren eine Reihe onlinebasierter Angebote (Crowdfunding-Plattformen, Lieferantenkredite, P2P-Dienste) entstehen, die den Finanzierungsbedarf von kleinen und mittelständischen Betrieben decken, insbesondere dann, wenn es um Gründungen geht oder um die Umsetzung investitionsintensiver neuer Ideen. Auch für Kredite in größerem Rahmen entstehen erste Ansätze in Richtung Crowdfinanzierung durch institutionelle Anleger.

Im Bereich **Payment** geht der Trend immer stärker in Richtung bargeldlosen Zahlungsverkehrs. Die Anzahl und Möglichkeiten von Online-Bezahl-Systemen werden weiter zunehmen. Es wird zu einer stärkeren Zusammenarbeit etablierter Bankhäuser mit alternativen Zahlungsverkehrsanbietern kommen. Im Bereich E-Commerce werden große Handelsunternehmen Händlern in Zukunft nicht nur einen attraktiven Absatzkanal anbieten, der Buchhaltung, Logistik, Warenbestand und Zahlungsabwicklung mit einschließt, sondern auch Finanzierungsangebote zur Verfügung stellen. Im Vergleich zu traditionellen Finanzdienstleistern verfügen solche Unternehmen über den Vorteil, das Kreditrisiko anhand der umfangreichen Kundendaten und Kundentransaktionen wesentlich besser einschätzen zu können. Sie kennen als Finanzdienstleister Einkaufs- und Verkaufspreise der Händler und wickeln das Payment über ihre Plattform ab.

Im Zahlungsverkehr werden vermehrt alternative Zahlungsmöglichkeiten entstehen und Geldströme, die über Paypal, Yapital, Google oder AliPay passieren, werden von Banken neben dem klassischen Kreditkarten- oder bankengestützten Zahlungsverkehr berücksichtigt werden. Mittelfristig wird erwartet, dass einer der großen Anbieter eine fundierte Payment-Lösung für das B2B-Segment anbietet. Es ist wahrscheinlich, dass demnächst aus 100 Buchungen am Tag mit einem kleineren Geschäftskunden eine im Monat wird, weil ein solcher Anbieter einmal im Monat mit der Bank abrechnet. Diese Entwicklung wird stark von der größeren Bereitschaft der Firmenkunden getrieben, einen Anbieter von Zahlungsverkehrsdienstleistungen zu wechseln, wenn alternative Anbieter in diesem

Bereich effizienter arbeiten. Getrieben vom Wunsch vieler Firmenkunden nach Transparenz und einem partnerschaftlichen Verhältnis mit dem Finanzdienstleister wird die **Honorarberatung** einen großen Teil der weniger komplexen Finanzdienstleistungen transparent und effizient für Firmenkunden darlegen können. Dies gilt sowohl im Bereich Preisgestaltung als auch bei der Bereitstellung von zusätzlichen Dienstleistungen wie Risikokalkulationen o.ä.

Im Bereich **Factoring** werden Unternehmen wie Klarna, die nicht BaFin-reguliert sind, etablierte Finanzdienstleister stärker als bisher angreifen, da ihre Kostensituation aufgrund der fehlenden Regulierung eine völlig andere ist.

Banken werden durch den European Payments Council (EPC, Europäischer Zahlungsverkehrsausschuss) und die Payment Services Directive II (PSD II) mittelfristig enorm unter Druck geraten, Dritten im Sinne des Kunden ihre Schnittstellen offenzulegen. Spätestens in zwei Jahren, wenn die PSD II umgesetzt wird, werden neue Wettbewerber entstehen, welche Banken in ihrem Kerngeschäft angreifen.

DREI MÖGLICHE SZENARIEN FÜR KLASSISCHE FINANZDIENSTLEISTER

Klassische Universal-Finanzdienstleister wie Sparkassen, Banken oder Genossenschaftsbanken werden also innerhalb sehr kurzer Zeit mit einer Reihe von Entwicklungen am Markt konfrontiert, auf die sie sich einstellen müssen. Welche Potenziale liegen in diesen Veränderungen?

Klassische Universalbanken lösen sich auf

Klassische Universal-Finanzdienstleister wie Sparkassen, Banken oder Genossenschaftsbanken werden also innerhalb sehr kurzer Zeit mit einer Reihe von Entwicklungen am Markt konfrontiert, auf die sie sich einstellen müssen. Welche Potenziale liegen in diesen Veränderungen?

Kooperationen

In mancher Hinsicht befinden sich Universalbanken in einer ähnlichen Situation wie die Musikindustrie in den 2000ern. Am Ende waren die Labels erfolgreich, die mit digitalen Börsen wie iTunes zusammengearbeitet haben. Banken sollten daraus lernen und frühzeitig Kooperationen mit FinTechs eingehen. Banken werden in Zukunft mit FinTechs bzw. auch erklärten Wettbewerbern wie Paypal neue Verbundprodukte für Firmenkunden entwickeln und diese als durchdachtes ‚Fluiditätskonzept‘ im Sinne einer **brand experience** vertreiben können.

Fokus auf das Beratungsgeschäft

Eine andere Strategie von klassischen Finanzdienstleistern wird es sein, stärker das gebündelte Fachwissen im eigenen Haus zu nutzen, um einen dauerhaften Vorteil gegenüber Wettbewerbern zu behaupten. Solche Finanzdienstleister werden sich zunehmend als eine Art Finanzcoach positionieren, der sich mit der wirtschaftlichen Gesundheit seiner Kunden beschäftigt. Er wird wie ein Fitness Coach die Problemzonen am Körper analysieren und gemeinsam mit dem Kunden Lösungen erarbeiten. Diese Lösungen orientieren sich an den Kundenzielen. Die Bank wird zu einer Art Personal Assistant für Finanzthemen, der vermehrt durch Algorithmen unterstützt wird und intelligente Systeme nutzt, um Firmenkunden zu analysieren.

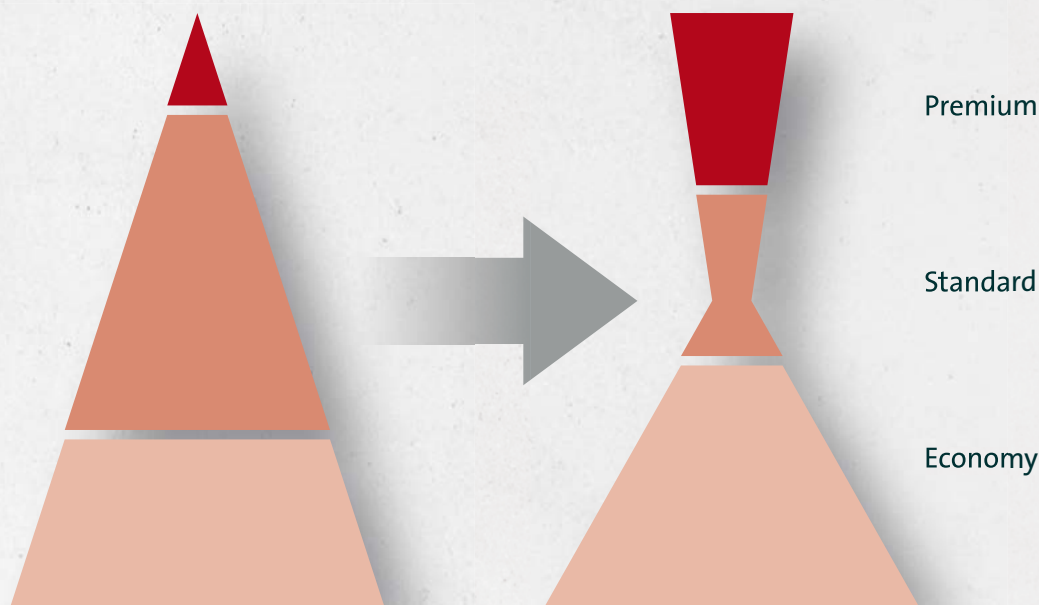
Was alle drei Strategien gemeinsam haben, ist die Notwendigkeit, den Kunden dort abzuholen, wo er sich gerade befindet, und mit ihm seine Ziele zu erreichen. Im Zuge der Digitalisierung werden wir in unserem Privatleben zunehmend an Bequemlichkeiten gewöhnt. Diese Erwartungshaltung demonstrieren Firmenkunden bereits eindrucksvoll gegenüber ihren Finanzdienstleistern. Der Austausch von Daten und Informationen soll einfach und schnell vonstattengehen. Deshalb sollte sich die Bank auf die Bedürfnisse der User einstellen: Sie wollen ihr Kommunikationsbedürfnis unabhängig davon ausleben, wo sie sich gerade befinden oder was sie gerade tun – ohne umständlich Ort und Modus zu wechseln, weil dies der Dienstleister von ihm verlangt. Idealerweise baut man sein Kommunikationssystem so auf, dass man den Kunden da abfängt, wo er gerade ist. Durch die steigende Mobilität sowie die mobile Internetnutzung kann und sollte es überall und zu jeder Zeit zu Interaktionen kommen. Das ist im Kern das Anliegen eines erfolgreichen Omnichannel-Managements.



TRENDFELD 1: KUNDENSEGMENTIERUNG

Der Markt ist in Bewegung und das gilt auch für die Finanzbranche. Die ehemalige Marktpyramide mit einem Economy-Segment für Freiberufler und kleine Unternehmen, einem Standard-Segment für den Mittelstand und einem Premium-Segment für Multinationale Unternehmen (MNU) gibt es so nicht mehr. Die befragten Experten sahen einstimmig, dass die bisherige Kundensegmentierung basierend auf dem Kundenwert (nach Kredit- oder Umsatzvolumen) einer wesentlichen Voraussetzung für die Umsetzung einer Omnichannel-Strategie nicht gerecht wird: Sie berücksichtigt nicht verhaltensbezogene Aspekte einzelner Akteure, die aber zunehmend eine entscheidende Rolle bei der Auswahl von Finanzdienstleistungen spielen.

Im Zuge der Digitalisierung werden Firmenkunden zukünftig immer weniger bereit sein, bei nicht komplexen Produkten (Abwicklung des Zahlungsverkehrs, Terminierung, einfache Finanzierungen) einen Bankberater aufzusuchen. Wettbewerber werden den Dialog mit Firmenkunden in Abhängigkeit der Präferenzen des individuellen Ansprechpartners gestalten – egal, ob es sich um einen Freiberufler, einen Mitarbeiter der Finanzabteilung eines MNU oder einen CFO handelt. Gleichzeitig steigt im Premiumbereich der Bedarf nach Spezialisten – vorzugsweise mit Branchenkenntnis. Die befragten Experten identifizierten eine Reihe von Verhaltensmustern bei Firmenkunden, die wir in eine Kundenpyramide überführt haben.



Gegenüber der klassischen Kundensegmentierung haben wir zwei wesentliche Veränderungen identifiziert: Zum einen erodiert das Standard-Segment, entsprechend wachsen die Segmente Economy und Premium. Auch wenn es nicht von heute auf morgen verschwinden wird, bleibt von ihm im Jahr 2025 nur noch ein kleiner Rest übrig. Darüber hinaus findet ein Wandel der Handlungslogik statt: Während aus Sicht der alten Kundensegmentierung alle Bereiche auf derselben rationalen Logik basierten, werden die verbleibenden Bereiche in Zukunft nach unterschiedlichen Logiken ticken.

Im **Economy-Bereich** beruht die Entscheidung für oder gegen einen Finanzdienstleister weiterhin auf einer **Preis-Leistungs-Logik** sowie auf der User Experience, wobei unerheblich ist, ob es sich um eher günstige oder eher teure Produkte handelt. Der Firmenkunde entscheidet sich eher für jenen Finanzdienstleister, der ihm den seinen Informationen nach besten Preis für die von ihm gewünschte Qualität liefert. Im **Premium-Bereich** greift eine andere Logik. Hier wählt der Firmenkunde jenen Finanzdienstleister, durch den er anderen oder sich selbst gegenüber seine **Corporate Identity** bzw. seine **Werte** demonstrieren kann – zum Beispiel durch regionale Verbundenheit, Ethik oder das Gefühl, sich auserwählte Spezialisten leisten zu können.

Wesentlich bei der Betrachtung der Zukunftsmärkte der Finanzdienstleistungen ist, dass die genannten Bereiche in sich keine Monolithen sind. Innerhalb des Economy-Bereichs gibt es sechs Segmente, die zwar alle die Logik des Preis-Leistungs-Vergleichs in sich

tragen, sich aber doch deutlich voneinander unterscheiden. Innerhalb des Premium-Bereichs gibt es drei Untersegmente. Auch diese tragen die gleiche Grundlogik des Identitätsmanagements in sich, unterscheiden sich aber ebenso untereinander. Die Unterschiede zwischen den Kundensegmenten lassen sich kundenzentriert beschreiben anhand der Bedürfnisse, dem Vertrauen in Technologie oder Menschen, der Bereitschaft zur Datenfreigabe und dem Aktivitätslevel der Kunden. Jedes Kundensegment fordert wiederum unterschiedliche Arten von Produkten, Prozessen und Kommunikation von den Finanzdienstleistern.

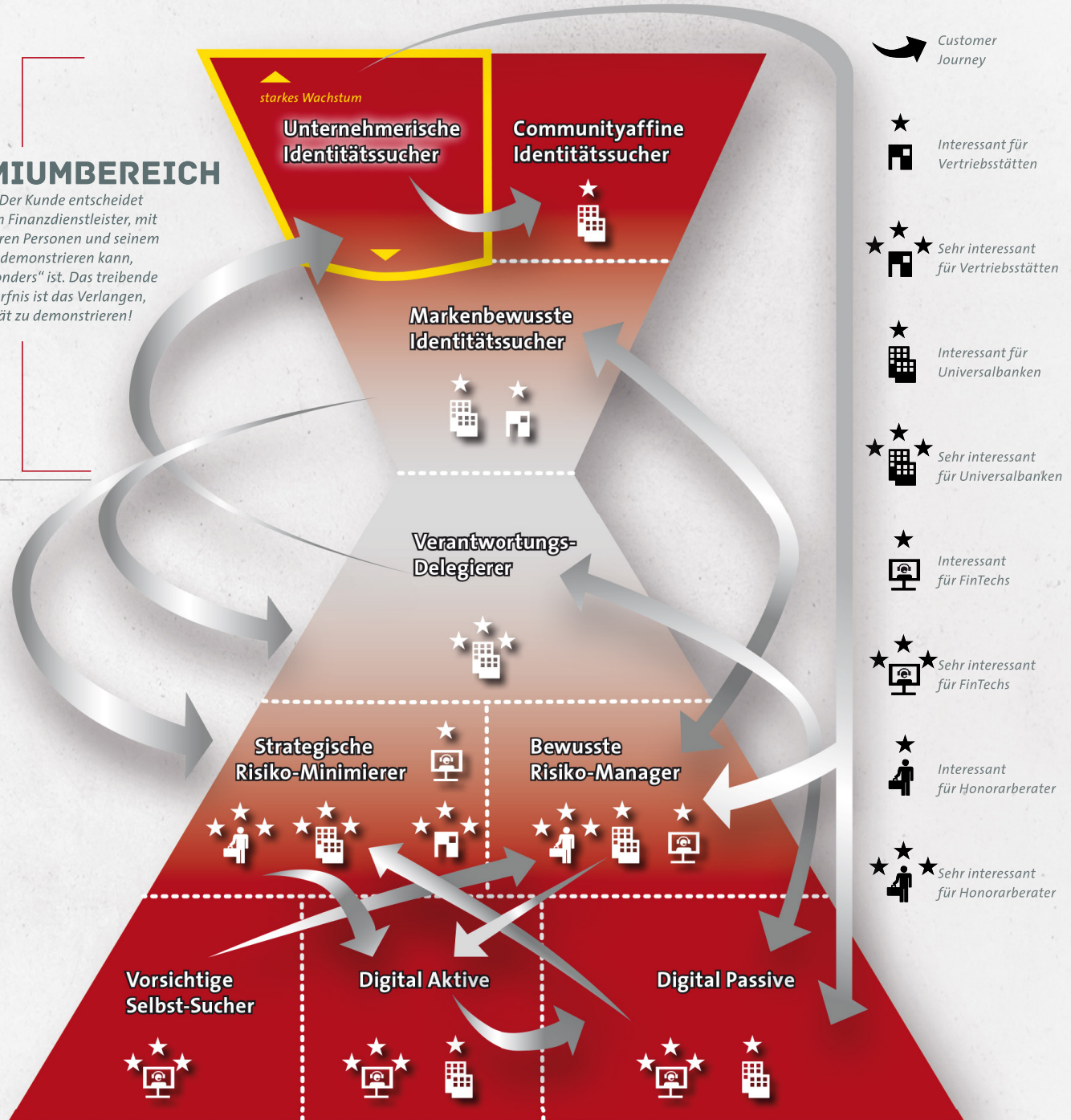
Diese Kundensegmentierung erfolgt anhand individueller und kollektiver, verhaltensbezogener Merkmale, sodass sich damit Firmenkunden jeder Größe – vom Selbständigen bis zum gehobenen Mittelstand – beschreiben lassen. Ab einer gewissen Unternehmensgröße haben es Finanzdienstleister mit mehr als einem Ansprechpartner beim Kunden und deshalb gegebenenfalls auch mit mehr als einem Kundensegment zu tun. Den einen Kunden gibt es nicht. Die Differenzierung in neun Segmente dient dazu, den individuellen Kunden besser zu verstehen.

Natürlich sind die Grenzen zwischen den Segmenten nicht gänzlich trennscharf, sondern es wird Firmenkunden geben, die sich gleichzeitig in mehreren Segmenten befinden oder im Zuge der Customer Journey wechseln. Die einzelnen Segmente werden im Folgenden erläutert, wobei jeweils auf Pre-Sales, Sales, After Sales, Customer Journey sowie die Strategie der Finanzdienstleister eingegangen wird.

FIRMENKUNDEN-SEGMENTE

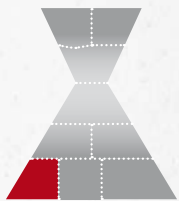
PREMIUMBEREICH

Grundlogik: Der Kunde entscheidet sich für jenen Finanzdienstleister, mit dem er anderen Personen und seinem eigenen Ego demonstrieren kann, dass er „besonders“ ist. Das treibende Kundenbedürfnis ist das Verlangen, seine Identität zu demonstrieren!



ECONOMYBEREICH

Grundlogik: Der Kunde entscheidet sich für jenen Finanzdienstleister, der ihm den besten Preis für die von ihm gewünschte Qualität liefert. Das treibende Kundenbedürfnis ist die Rationalität ... das beste Preis-Leistungs-Verhältnis!



VORSICHTIGE SELBST-SUCHER

Für Firmenkunden dieses Segments lässt die Suche nach dem besten Preis alle anderen Kriterien bei der Auswahl von Finanzdienstleistungen in den Hintergrund treten. Auf dieser Suche nutzt er seine digitale Kompetenz, um sich auch anhand unabhängiger Vergleichsportale zu informieren, welcher Anbieter ihm den günstigsten Preis für die gewünschte Dienstleistung oder das gewünschte Produkt bieten kann. Weder Beratungsdienstleistungen etablierter Bankhäuser noch unabhängige Honorarberater sind für diesen Kunden interessant.

Pre-Sales: In der Pre-Sales-Phase sind vorsichtige Selbst-Sucher als proaktive Sucher online unterwegs auf der Suche nach dem besten Preis. Dabei meiden sie Online-Auftritte von etablierten Finanzdienstleistern wie Banken oder Sparkassen. Im besten Fall werden sie sich auf den Webseiten der Finanzdienstleister Details zu einzelnen Produkten anschauen. Sie werden aber gleich danach wieder auf ein unabhängiges Vergleichsportale zurückkehren.

Sales: Der Verkauf der Finanzdienstleistung wird in diesem Segment über Vergleichsportale erfolgen. Die Vielfalt von Finanzprodukten ist hier jedoch sehr eingeschränkt. In erster Linie werden auf Vergleichsportalen standardisierte und leicht vergleichbare Produkte verkauft werden können, z. B. kurzzeitige Anlagen oder Sachversicherungen mit niedrigem Komplexitätsgrad.

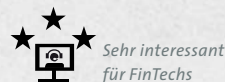
After Sales: Da bei heutigen Vergleichsportalen keinerlei Kundenbindung entsteht, wird die Strategie von Vergleichsportalen sein, die Abwicklung eines Produktkaufs so unkompliziert und angenehm wie möglich zu machen, um eine Kundenbindung an das Portal zu etablieren. Ein wichtiger Aspekt, um diese Kundenbindung zu erreichen, werden integrierte Chat-Funktionen und Videokonferenzen sein, um gegebenenfalls auf unabhängige Berater zurückgreifen zu können.

Customer Journey: Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen. Während ein vorsichtiger Selbst-Sucher in den meisten Situationen möglichst keinen Kontakt zu einem institutionellen Finanzdienstleister wünscht, fühlt sich derselbe Kunde bei der Recherche zu komplexeren Produkten überfordert und benötigt Beratung. In diesen Situationen wechselt er ins Segment bewusste Risiko-Manager.

Strategie der Finanzdienstleister: Wenn Finanzdienstleister in diesem Segment Geschäft machen wollen, dann muss ihre Strategie sein, die eigenen

Produktdaten den Vergleichsportalen so standardisiert und so transparent wie möglich zur Verfügung zu stellen. Hierfür muss das Backend durch offene Schnittstellen an die Systeme der Vergleichsportale angebunden sein. Finanzdienstleister werden in der Pre-Sales-Phase versuchen, die rationale Logik der Vergleichsportale durch Content Marketing zu übertrumpfen und den Nutzen ihrer Produkte über die rationale Logik der Standardvergleiche hinaus darzustellen.

In der Sales-Phase wird die Strategie der Finanzdienstleister sein, die Daten der Kunden zu erlangen. Dafür wird es Vereinbarungen mit den Vergleichsportalen geben müssen. Ist das erreicht, wird es den Finanzdienstleistern darauf ankommen, dem Kunden so schnell wie möglich eigene Assistenzsoftware in Form von Apps auf die Smartphones zu bringen. Diese werden die Basis für Upselling-Angebote legen, die den Kunden auch in andere Segmente (digital Passive, bewusste Risiko-Manager) bewegen können. Dies ist kein Segment, in dem Finanzdienstleister Beratungsprodukte verkaufen und wird es auch nicht werden.

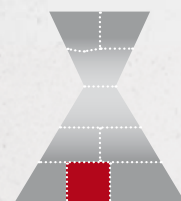


DIGITAL AKTIVE

Die Schnittstellen **digital Aktiver** sind Smartphones und Tablets, schon bald auch Smart Watches, und im Jahr 2025 gewiss auch Smart Glasses. Kunden dieses Segments nutzen ihre digitale Kompetenz, um das für sie passende Angebot zu finden. Im Gegensatz zum vorsichtigen Selbst-Sucher geht es ihnen dabei nicht in erster Linie um das günstigste Angebot. Vielmehr suchen sie das passende Angebot zum besten Preis.

Pre-Sales: So wie vorsichtige Selbst-Sucher nutzen **digital Aktive** ihre Netzkompetenz in der Pre-Sales-Phase aus. Dazu bedienen sie sich der vollen Bandbreite der Leistungen, die online im Economy-Bereich angeboten werden. Die hohe Standardisierung der angebotenen Produkte auf Vergleichsportalen ist für sie aber eher ein Grund, diese zu meiden, da sie kostengünstige, individualisierte Produkte bevorzugen. Hierfür erkundigen sie sich in professionellen Netzwerken, folgen Empfehlungen ihrer Kontakte und lassen sich von Bewertungen der Finanzdienstleistungen durch andere Kunden stark beeinflussen.

Sales: Der Erwerb von Finanzdienstleistungen erfolgt sowohl auf den Online-Auftritten von Finanzdienstleistern als auch auf P2P-Plattformen, Crowdfunding-Plattformen, Plattformen von Payment-Anbietern

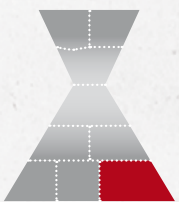


usw. Die Produkte, die in diesem Bereich verkauft werden können, sind eher wenig komplexe Produkte, wenn auch nicht so standardisiert wie im ersten Segment vorsichtige Selbst-Sucher.

After-Sales: Die Bindung dieser Kunden ist nicht sehr einfach. Digital aktive Kunden interessiert es wenig, ob sie ihre Finanzdienstleistungen von einer Universalbank oder einem FinTech beziehen. Eine Kundenbindung wird in erster Linie dadurch entstehen, dass Finanzdienstleister dem Kunden das Gefühl vermitteln, mit wenigen Interaktionen zu dem für ihn gewünschten individualisierten Produkt zu kommen.

Customer Journey: Ein Teil der Kunden dieses Segments wird sich in einer Wanderbewegung in Richtung digital Passive verschieben, wenn sie genügend Vertrauen zu einem Finanzdienstleister gewonnen haben, als dass sie sich bei einem Erwerb eines neuen Finanzprodukts jedes Mal auf eine zeitintensive Suche nach dem für sie passenden Produkt begeben werden. Diese Kunden werden bei ausreichend positiver Erfahrung mit einem Finanzdienstleister zunehmend digitalen Assistenzsystemen vertrauen.

Strategie der Finanzdienstleister: In der Pre-Sales-Phase werden Finanzdienstleister diese Kunden zunehmend über soziale Netzwerke, Blogs oder Diskussionsforen erreichen. Schon bei diesem Kundenkontakt gewinnen Finanzdienstleister wertvolle Informationen über das Kundenverhalten, die die Wahrscheinlichkeit eines Abschlusses erhöhen. In der Sales-Phase ist oft eine gute User Experience das überzeugende Argument für den Kunden, um sich für ein Produkt des Finanzdienstleisters zu entscheiden. Gelingt es Finanzdienstleistern in der Pre-Sales- und Sales-Phase, den Kunden zur Freigabe von verhaltensbezogenen Daten zu bewegen, wird es leichter fallen, den Kunden gerade auch bei komplexeren Produkten in andere Segmente zu bewegen, wie z. B. Verantwortungs-Delegierer, strategische Risiko-Minimierer oder bewusste Risiko-Manager. Auch in diesem Segment werden Beratungsdienstleistungen von geringem Interesse für den Kunden sein. Universalbanken werden jedoch hier zunehmend Kooperationen mit FinTechs eingehen, um ihre bestehenden Angebote zu flankieren.



DIGITAL PASSIVE

Kunden dieses Segments verwenden wenig Zeit darauf, sich mit der Suche nach der besten Finanzdienstleistung zu befassen. Ihnen ist ihre Bequemlichkeit wichtiger, entsprechend müssen die Verkaufskanäle angenehm auf sie angepasst sein. Genauso wichtig ist ihnen aber auch die Qualität des Produkts, wofür sie auch vor hohen Kosten nicht zurückschrecken. Erst innerhalb der für sie passenden Optionen entscheiden

sie sich sodann für den besten Preis. Sie erwarten von ihrem Finanzdienstleister, dass er ihnen das am besten passende Produkt für ihre jeweiligen Bedürfnisse anbietet. Am liebsten automatisiert, wenn sich daraus für sie ein Mehrwert ergibt. Digital Passive sind deshalb bereit, Daten über sich bzw. ihr Unternehmen preiszugeben, um passgenauere Angebote zu erhalten – in dem Rahmen, in dem es ihnen erlaubt ist.

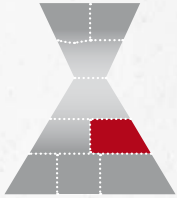
Pre-Sales: In der Pre-Sales-Phase sind digital Passive online unterwegs, ohne aber aktiv nach Finanzdienstleistungen zu suchen. Sie werden durch normale Online- und In-App-Werbung angesprochen, die durch Tracking- und Targeting-Methoden individualisiert ist, oder durch direkte Empfehlungen in Communities, die auf bestimmte Produkte verweisen. Wenn sie sich für einen Finanzdienstleister entscheiden, ist es ihnen wichtig, dass dieser eine relativ große Bandbreite von Dienstleistungen anbieten kann – am besten automatisiert über Apps oder Assistenzsysteme.

Sales: Der Verkauf von Finanzdienstleistungen erfolgt bei digital Passiven über Online-Auftritte der Finanzdienstleister. Standardprodukte haben es bei ihnen schwer, aber für individualisierte Produkte auf der Basis seiner Daten sind sie sehr empfänglich. After-Sales: Je passgenauer und adaptiver die Produkte werden, desto wahrscheinlicher bleiben digital Passive in ihrem Segment. Bei wenig komplexen Produkten werden sich Kunden dieses Segments punktuell ähnlich wie digital Aktive verhalten.

Customer Journey: Sobald sie jedoch an die Grenze dessen stoßen, was auf einem Endgerät abbildbar ist, setzt eine Wanderbewegung ein und sie werden zunehmend nach Beratungsdienstleistungen suchen. Dabei können sie zum strategischen Risiko-Minimierer oder zum Verantwortungs-Delegierer werden.

Strategie der Finanzdienstleister: Wollen Finanzdienstleister in diesem Segment Geschäft machen, muss ihre Strategie sein, so schnell wie möglich eine umfassende Kompetenz in Social Media Marketing, Predictive Analytics und smarterer Prognostik an den Tag zu legen. Universalbanken können hierbei Kooperationen mit externen Social-Media-Marketing-Dienstleistern eingehen. Es erscheint jedoch nachhaltiger, diese Expertise selbst zu etablieren oder hinzuzukaufen. Auf diese Weise verbleiben die Daten im eigenen Hause und können aufgrund der Neigung der digital Passiven, sich für komplexere Produkte in andere Kundensegmente zu bewegen, auch in diesen Segmenten genutzt werden, um die Kunden weiter an sich zu binden. FinTechs, die auf P2P-Vermittlung, Crowdfunding oder Payment-Abwicklung spezialisiert sind, werden digital Passive durch eine angenehme User Experience beim Abschluss von Finanzgeschäften weiter an sich binden.





BEWUSSTE RISIKO-MANAGER

Die Kunden dieses Segments sind aktiv auf der Suche nach dem für sie besten Angebot und bedienen sich dabei der vollen Bandbreite der Leistungen der Finanzdienstleister – egal, ob on- oder offline. In diesem Segment ist der Kunde sowohl multibanken- als auch risikoaffin. Hier will der Firmenkunde bzw. CFO das beste Ergebnis für sein Unternehmen erzielen. Dazu verhandelt er mit mehreren Banken bzw. Finanzdienstleistern. Es geht bewussten Risiko-Managern dabei nicht in erster Linie um das beste Preis-Leistungs-Verhältnis. Vielmehr wollen sie um jeden Preis ihre Finanzierungsziele erreichen.

Pre-Sales: *Bewusste Risiko-Manager* erhalten ihre Empfehlungen online über Suchmaschinen oder Empfehlungen von Kontakten auf Social-Media-Plattformen. Die Erkenntnisse sind jedoch nicht notwendigerweise verkaufsentscheidend. Vielmehr dienen sie dazu, den Finanzdienstleister im späteren Sales-Prozess zu kontrollieren. Sie sind genauso bereit, mit Universalbanken zu verhandeln wie mit Crowdfunding-Dienstleistern, Honorarberatern oder seine Finanzgeschäfte über P2P-Plattformen abzuwickeln.

Sales: Der Verkauf von Finanzdienstleistungen erfolgt zumeist im persönlichen Gespräch. Dieses kann jedoch auf verschiedenen Wegen zustande gekommen sein. Häufig werden *bewusste Risiko-Manager* eine Kombination von mehreren Finanzdienstleistern gleichzeitig bevorzugen und dazu neigen, die Herausgabe ihrer Daten an verschiedene involvierte Parteien sehr genau zu kontrollieren. Das bietet Honorarberatern eine große Chance, ihre Dienstleistungen den *bewussten Risiko-Managern* zu verkaufen und durch Weiterreichung von Vertriebsprovisionen an den Kunden die Finanzierungskosten für den Kunden attraktiv zu gestalten.

After-Sales: Für Honorarberater bietet sich hier die Gelegenheit, diese Kunden auch für zukünftige Geschäfte an sich zu binden und eine Kundenloyalität aufzubauen.

Customer Journey: Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen, sondern zugleich im Segment *markenbewusste Identitätssucher*, aber auch digital Aktive. Während derselbe Kunde in manchen Situationen die Effizienz mehrerer kombinierter Finanzinstrumente schätzt, geht es ihm in anderen Situationen darum, seine Identität auszudrücken (Premium-Bereich) oder weniger komplexe Produkte schnell und bequem online abzuschließen (digital Aktive).

Strategie der Finanzdienstleister: In diesem Segment

gibt es einen harten Konkurrenzkampf zwischen Universalbanken, FinTechs und Honorarberatern. Da *bewusste Risiko-Manager* ein Interesse daran haben, ihr Risiko auf so viele Schultern wie möglich zu verteilen, werden sie auch die Herausgabe ihrer Daten sehr genau kontrollieren. Am ehesten werden Honorarberater eine langfristige Bindung mit bewussten Risiko-Managern eingehen können. FinTechs, insbesondere P2P- oder Crowdfunding-Plattformen, werden versuchen, Kunden anhand erworbener Daten weiterhin gezielt mithilfe von Tracking- und Targeting-Methoden anzusprechen. Universalbanken werden versuchen, diesen Kunden die Vorteile zu verdeutlichen, verschiedene Module der Finanzierungslösung alle unter einem Dach abzuwickeln. Das erspart dem Kunden Kosten für höhere Risiko-Aufschläge.



Sehr interessant für Honorarberater

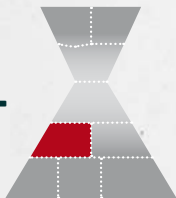


Interessant für Universalbanken



Interessant für FinTechs

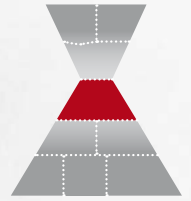
STRATEGISCHE RISIKO-MINIMIERER



Genau wie *bewusste Risiko-Manager* unterhalten Kunden dieses Segments Verbindungen zu mehreren Finanzdienstleistern. Allerdings nicht, um in jedem Fall ein Finanzierungsziel zu erreichen, sondern, um Risiken so weit wie möglich zu minimieren und auszuschalten. *Strategische Risiko-Minimierer* können in gewisser Weise ein ‚gebranntes Kind‘ sein und haben früher möglicherweise schlechte Erfahrungen mit Finanzdienstleistungen gesammelt. Sie bedienen sich der vollen Bandbreite der Leistungen: Das reicht von online verfügbaren Leistungen über digitale Assistenzsysteme bis hin zur Inanspruchnahme unabhängiger Honorarberater.

Pre-Sales: *Strategische Risiko-Minimierer* können im Pre-Sales-Bereich sowohl über Social-Media-Marketing erreicht werden als auch über Content Marketing, bei dem die Finanzdienstleister ihre Kompetenzen in den Bereichen Sicherheit, Verlässlichkeit und Vertrauen in den Vordergrund stellen.

Sales: Der Abschluss von Geschäften findet zumeist im persönlichen Gespräch statt, ob in einer Filiale, im Büro des Honorarberaters oder beim Kunden selbst. Auf Produktebene sind in diesem Segment vor allem komplexere Produkte von Interesse. Allerdings sind dies hauptsächlich teilindividualisierte Standardprodukte. Sie können auf Basis der dem Kundenbetreuer oder Honorarberater zur Verfügung stehenden Daten teilindividualisiert werden. Das Hinzuziehen von Ex-



perten für spezielle Finanzprodukte oder Experten mit Branchenkenntnis vermittelt den Kunden das Gefühl, dass auf ihre individuellen Bedürfnisse eingegangen wird.

After-Sales: Im After-Sales-Bereich wird ein harter Konkurrenzkampf zwischen Honorarberatern, Vertriebsstätten von Produktionsbanken und Universalbanken ausbrechen, da jeder Player ein Interesse hat, den Kunden an sich zu binden. Für Upselling-Möglichkeiten genießen die Berater oder Kundenbetreuer das Vertrauen der Kunden. Wenn diese sich mit einem neuen Vorschlag melden, wird dies positiv bewertet. Hierbei ist die Qualität des genutzten IT-Systems von großer Bedeutung. Es muss dem Kundenbetreuer bzw. Berater Hinweise für mögliche Upsellings und After-Sales-Aktivitäten liefern.

Customer Journey: Im Hinblick auf weniger komplexe Produkte wechseln strategische Risiko-Minimierer ins Segment digital Aktive.

Strategie der Finanzdienstleister: Dieses Segment wird etablierten Universalbanken vertraut vorkommen, da es ihrem bisherigen Geschäftsmodell am ähnlichsten ist. Doch darf man sich nicht täuschen! Das Segment wird für Universalbanken in den kommenden Jahren stark schrumpfen. Strategische Risiko-Minimierer sind das ideale Kundensegment für unabhängige Honorarberater und Vertriebsstätten von Produktionsbanken. Für Universalbanken entsteht dadurch ein strategischer Engpass – viele relevante Daten, die für bessere Produktangebote und auch Upselling notwendig sind, verbleiben beim externen Berater, der selbst entscheiden muss, bis zu welchem Grad er diese Daten mit der Bank austauscht. Externe Berater erwerben das Vertrauen ihrer Kunden nicht durch Emotionen, sondern durch erfüllte Erwartungen. Sollte der Berater intelligente IT-Systeme nicht intensiv nutzen und die Daten seiner Kunden einpflegen, dann werden die Kunden in diesem Segment nicht die besten Angebote bekommen und sich einen anderen Berater suchen. FinTechs, insbesondere IT-Dienstleister, können den Bedarf an Kommunikation zwischen Bank und externem Berater gut abbilden und werden modulare Lösungen anbieten, die eine Produkt-Individualisierung durch den Berater ermöglicht und dieses System mit schon bestehenden CRM-Systemen synchronisiert.

 Sehr interessant für Honorarberater

 Sehr interessant für Universalbanken

 Sehr interessant für Vertriebsstätten

 Interessant für FinTechs

VERANTWORTUNGS-DELEGIERER

Auch in diesem Segment genießen externe Berater das weitestgehende Vertrauen ihrer Kunden. Diese sind wie in allen Economy-Segmenten auf der Suche nach den Produkten mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis. Im Kontrast zu den **bewussten Risiko-Managern** gehen **Verantwortungs-Delegierer** weniger proaktiv vor. Sie sind getrieben durch begrenzte zeitliche Ressourcen und stellen bereitwillig ihre Daten zur Verfügung, damit ihr Berater sich in ihrem Sinne um ihre Belange kümmert. Da sie technologieaffin sind, gehen sie recht souverän mit Apps und elektronischen Assistenzsystemen um. Auf Empfehlung ihres Beraters installieren sie auf ihrem Smartphone seine App und den entsprechenden Risikoassistenten. Ohne Beraterempfehlung hätten sie das nicht getan, doch auf Ratschlag des Beraters ihres Vertrauens lassen sie sich von den Vorteilen überzeugen. Ihnen ist bewusst, dass diese Technologie Daten sammelt und auswertet. Sie akzeptieren das, weil der Berater ihnen dies empfohlen hat und sie spürbar besser Angebote im anschließenden Beratungsgespräch bekommen.

Verantwortung delegierende Firmenkunden haben schon eine langjährige Beziehung zu ihrem Finanzdienstleister und identifizieren sich mit ihm. Darüber hinaus haben sie großes Interesse an Zusatzdienstleistungen. Sie sind sehr gut informiert und mit der Breite der Produktpalette für ihr Problem vertraut. Jetzt wollen sie mit Generalisten und Experten ihres Finanzdienstleisters sprechen. Sie verstehen, dass sie für diese persönliche Beratung mehr zahlen müssen, und sind auch dazu bereit. Im Gegenzug erwarten sie allerdings, dass sie zeitnah bedient werden und ein qualifizierter Berater für sie über alle Kanäle erreichbar ist.

Pre-Sales: Firmenkunden dieses Segments sind durch ihr schon lange bestehendes Vertrauensverhältnis mit ihrem Finanzdienstleister letzterem bestens bekannt. Trotz des niedrigen eigenen Aktivitätslevels der Kunden ergibt sich hier eine recht enge Bindung. Ein Grund ist der intelligente Risikoassistent auf dem Smartphone der Kunden, welcher laufend zur Optimierung ihrer Bestandsprodukte beiträgt. Die Ansprache muss durch den Berater erfolgen und nicht durch die Software. Durch die Auswertung unternehmensbezogener Daten eröffnen sich dem Finanzdienstleister Möglichkeiten, über intelligentes Push-Marketing und persönlichen Kontakt Produkte zu verkaufen, die für **Verantwortungs-Delegierer** von Interesse sein werden. Dem Kundenbetreuer bietet sich gegenüber den Kunden eine Vielzahl von Möglichkeiten, mit hoher Nutzenargumentation auf neue Risiken hinzuweisen beziehungsweise günstige Angebote zu unterbreiten. Übliche Massen-Werbeaktionen verpuffen in diesem Segment ungehört.

Sales: Produkte werden in erster Linie in persönlichen Treffen verkauft. Hier fällt dem Kundenbetreuer die Aufgabe zu, schon im Vorfeld eines solchen Treffens Experten für verschiedene Finanzierungsarten und Finanzprodukte hinzuzuziehen sowie den Kunden die bestmögliche Beratung für ihr Anliegen zu garantieren.

After-Sales: Je mehr Geschäfte der Finanzdienstleister mit dem Kunden abschließt, desto besser kennt er die Situation des Kunden und desto einfacher fällt es mit Hilfe von Predictive Analytics und smarter Prognostik, weitere Angebote zu unterbreiten. Allerdings ist auch hier Vorsicht geboten. **Verantwortungs-Delegierer** beobachten sehr genau das Marktumfeld ihres Finanzdienstleisters und bewerten penibel den Nutzen der unterbreiteten Angebote. Der Versuch, Dienstleistungen an Verantwortungs-Delegierer zu verkaufen, in denen sie keinen Nutzen für ihr Unternehmen erkennen, kann auch schnell zur Zerrüttung eines lange bestehenden Vertrauensverhältnisses führen.

Customer Journey: Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen. Einerseits ist im Hinblick auf weniger komplexe Produkte eine Abwanderung ins Segment digital Passive möglich, sofern sich die persönliche Beratung nicht auszahlt. Andererseits kann es passieren, dass **Verantwortungs-Delegierer** in den Premium-Bereich wechseln, wenn ihnen gemeinsame Werte und Einstellungen wichtiger als die rationale Preis-Leistungs-Logik werden.

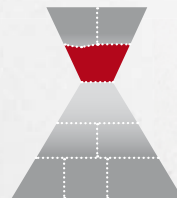
Strategien der Finanzdienstleister: Finanzdienstleister von **Verantwortungs-Delegierern** werden den Kunden in erster Linie durch Beratungsleistungen in Verbund mit Finanzdienstleistungen aus einem Hause an sich binden. In der Umsetzung einer Omnichannel-Strategie ist es hier wichtig, Workflow-Management-Systeme einzusetzen, die in Kombination mit intelligenten CRM-Systemen dem Finanzdienstleister die Gelegenheit geben, dem Kunden jederzeit über beliebige Kanäle mit Expertenrat zur Seite zu stehen.



Sehr interessant für
Universalbanken

**AB DIESEM KUNDENSEGMENT
BEGINNT DER PREMIUM-BEREICH,
BEI DEM DAS IDENTITÄTS-
MANAGEMENT DES KUNDEN IM
VORDERGRUND STEHT.**

MARKENBEWUSSTE IDENTITÄTSSUCHER



Markenbewusste Identitätssucher nutzen das Image eines Finanzdienstleisters, um ihre eigene Corporate Identity zum Ausdruck zu bringen. Die Identität des Finanzdienstleisters kann vom regionalen Hintergrund abhängen (z. B. Regional- oder Landesbanken) oder dem Transport gewisser nationaler kaufmännischer Traditionen beim Eintritt in internationale Märkte entsprechen (z. B. Deutsche Bank, Svenska Handelsbanken). Sie wird aber auch häufig wertebasiert sein (z. B. Umweltbank, EthikBank, Bank für Sozialwirtschaft).

Pre-Sales: Finanzdienstleister werden durch Image-Werbung auf allen verfügbaren Kanälen ihre Zielkunden ansprechen, wodurch sie eine Identitäts-Community kreieren. Damit ein Unternehmen gegenüber Geschäftspartnern, Behörden oder potenziellen Mitarbeitern diese Identität überhaupt zum Ausdruck bringen kann, müssen all diese Personen zunächst wissen, dass dieser Finanzdienstleister für diese Identität steht.

Sales: Der initiale Verkaufsprozess wird in diesem Segment in erster Linie persönlich erfolgen. Wesentlich ist es, dass die Kunden den Bedarf spüren, eine benötigte Finanzdienstleistung – und sei es die Eröffnung eines Geschäftskontos – zu erwerben. Die Art und Weise, wie sie zum Erwerb der Finanzdienstleistung kommen, hängt von ihrer Technologieaffinität ab: entweder über intelligente Assistenten oder das persönliche Gespräch mit einem Kundenbetreuer einer Identitäts-Bank. Doch der entscheidende Unterschied zu den Segmenten im Economy-Bereich ist die Nutzenargumentation im Sales-Prozess. Es wird zwar von einem zu deckenden Bedarf ausgegangen. Dann wird aber nicht mit Preis und Leistung argumentiert, sondern mit der Identität, für die das Produkt oder der Anbieter steht.

After-Sales: Da das vorrangige Ziel der Kunden mit dem Kauf eines Finanzprodukts der Ausdruck ihrer Identität ist, wird sich die After-Sales-Strategie darauf konzentrieren, dem ihnen Kunden genau dies möglich zu machen. Vor diesem Hintergrund wird der Finanzdienstleister eigene Identitäts-Communities unter seinen Kunden gründen und über Pull-Marketing diesen Kundenstamm weiter an sich binden.

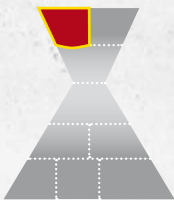
Customer Journey: Während es *markenbewussten Identitätssuchern* normalerweise darum geht, eine Identität auszudrücken, wird sich derselbe Kunde, sobald der Preis für die Identität zu hoch wird oder der Finanzdienstleister bestimmte Leistungen nicht erbringen kann, in die Segmente *bewusste Risiko-Manager*, *strategische Risiko-Minimierer* oder *Verantwortungs-Delegierer* bewegen.

Strategie der Finanzdienstleister: Einige Finanzdienstleister nutzen das Bedürfnis ihrer Kunden nach Vertrautheit mit nationalen oder regionalen Praktiken und Werten beim Eintritt in ausländische Märkte. Hier ist es den Kunden einerseits wichtig, eine Identität auszudrücken. Aber auch beim Überwinden von Mentalitätsbarrieren ist die Verfügbarkeit von Experten, die kulturelle Unterschiede überbrücken können, von großer Wichtigkeit.

Darüber hinaus scheint es recht unwahrscheinlich, dass heutige etablierte Finanzdienstleister zu Identitätsträgern für eine bestimmte Identität wie Umwelt, Soziales oder digital native werden. Selbst wenn sie sich als starke Marken verstehen und viel in das eigene Image investiert haben, stehen sie kaum signifikant für bestimmte Identitäten. Sie sind und bleiben Massenkonzerne mit einer entsprechenden Story und Geschichte. Wer von ihnen tatsächlich in diesem Kundensegment ein Geschäft aufbauen will, der wird sich eine Mehrmarkenstrategie geben. Die Gründung von Nebenmarken, die jeweils eine eigene Story für ihre Ziel-Identität aufbauen, erscheint dagegen realistisch. Diese neuen Marken können jung sein, sie brauchen keine langjährige Geschichte. Allerdings brauchen sie authentische Personen und authentische Handlungen, welche die Identität und ihre Community unterstützen.

★
 Interessant für Vertriebsstätten

★
 Interessant für Universalbanken



UNTERNEHMERISCHE IDENTITÄTSSUCHER

In diesem Premium-Segment sind loyale Firmenkunden einzuordnen, die eine langfristige und daher lukrative Bindung an eine Marke ihres Vertrauens versprechen. Während manche Finanzdienstleister eine eigene Marke unter einer einzigen Identität entwickeln oder viele Nebenmarken gründen, bietet das Segment der *unternehmerischen Identitätssucher* einen alternativen Weg.

Um den Zugang zu diesem Segment zu erschließen, stellen Finanzdienstleister ihre Produkte als White-Label-Lösung für starke Identitätsträger auch anderer

Branchen zur Verfügung. Diese wiederum werden zum Wirt und verkaufen das Produkt an ihre Kunden. Der Vertrieb erfolgt über den Identitätswirt unter seiner Marke. Daraus folgt, dass auch das Kundenvertrauen und Kundendaten beim Identitätswirt liegen. Der erzielte Erlös wird zwischen Identitätswirt und dem Finanzdienstleister geteilt. Der Kaufanreiz für Kunden liegt nicht darin, dass dies das für sie bestmögliche Finanzprodukt ist – er liegt vielmehr darin, dass Kunden wissen, dass der Identitätswirt am Geschäft mitverdient. *Unternehmerische Identitätssucher* wollen dem Identitätswirt durch den Kauf bewusst etwas Gutes tun. In diesem Sinne handeln sie unternehmerisch und schlagen zwei Fliegen mit einer Klappe: Durch den Kauf eines Finanzprodukts investieren sie in den Identitätswirt und drücken zugleich ihre Zugehörigkeit zu dieser Identität aus. Dies ist eine der stärksten Möglichkeiten des Identitätsmanagements für Kundengruppen, die ihre Kaufentscheidungen aus diesem Grund fällen.

Damit dieses vielversprechende Kundensegment realistisch erschließbar wird, sind nach heutiger Sichtweise natürlich einige regulatorische Änderungen nötig. Derzeit ist der Vertrieb von Finanzprodukten durch Nicht-Finanzexperten untersagt. Einige der befragten Experten prognostizieren diese Deregulierung und damit das Erstarken dieses Segments.

Pre-Sales: Es gibt in diesem Segment keine aktiv betriebene Pre-Sales-Phase auf Seiten des Finanzdienstleisters. Die Kaufanbahnung erfolgt über den Identitätswirt, der das Produkt unter der Marke seiner Community anbietet. Persönliche Multiplikatoren und mobile Geräte sind die hauptsächlichen Kundenschnittstellen.

Sales: Der Verkaufsprozess wird in der Regel über ein Onlineportal unter der Marke des Identitätswirts erfolgen. Dieses Portal wird dem Identitätswirt durch den Finanzdienstleister in Form eines White-Label-Portals zur Verfügung gestellt. Die Abwicklung aller Prozesse bis hin zur Rechnungsstellung und Erlösteilung übernimmt das Back-Office des Finanzdienstleisters. Jegliche Kommunikation zu Kunden erfolgt aber im Namen des Identitätswirts.

After Sales: Die Möglichkeiten zu After Sales Anstrengungen sind in diesem Segment für die Finanzdienstleister begrenzt. Die Daten der Kunden liegen beim Identitätswirt. Dieser pflegt mit seinen Themen auch seine Community. Allenfalls kann es Finanzdienstleister gelingen, über Vereinbarungen mit dem Identitätswirt den Kunden einen elektronischen Finanzassistenten (unter der Marke des Identitätswirts) auf ihr Smartphone zu bringen. Damit können Veränderungen im Finanzprofil erkannt und modulare Upselling-Angebote gemacht werden.

CHANCE FÜR FINANZDIENSTLEISTER!

Dieses Segment wird tendenziell über die kommenden Jahre größer werden. Eine Vielzahl der Kunden sucht nach Möglichkeiten, die eigene Identität auszudrücken. Sobald es die Angebote dafür gibt, werden diese Kunden auch Finanzprodukte zum Ausdruck ihrer persönlichen und geschäftlichen Identität nutzen.

Dies bedeutet: Kunden möchten Finanzprodukte kaufen, die den Namen eines bekannten Identitätsträgers tragen. Das bedeutet: Die Kunden kaufen diese Produkte nicht, um das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu bekommen. Sie kaufen die Produkte, weil sie damit eine andere identitätsstiftende Institution unterstützen, quasi in diesen Identitätsträger investieren.

Der Finanzdienstleister muss in diesem Segment als Marke in den Hintergrund treten. Er bietet seine Produkte als White Label und für den Identitätsträger einfach individualisierbar an. Die Grundlogik ist, dass der Identitätsträger sämtliche Marketing- und Vertriebsaktivitäten übernimmt. Der Finanzdienstleister übernimmt die restlichen Prozesse. Der Verkaufserlös wird geteilt, das heißt: Der Identitätsträger erhält einen prozentualen Anteil am Gewinn. Dies wird offensiv kommuniziert. Entsprechend weiß der Kunde genau, dass er durch den Kauf dieses Finanzprodukts seinen Identitätsträger aktiv unterstützt.

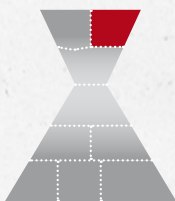
Der Finanzdienstleister kann in diesem Segment durch ein modernes White-Label-IT-System gleichzeitig hunderttausenden kleinsten Identitätsträgern das Angebot eines eigenen Finanzprodukts ermöglichen. Obwohl die Community jedes einzelnen Identitätsträgers klein ist (beginnend bei etwa 50 Leads in einer KITA), ergibt sich über das IT-System eine extrem hohe Zahl potenzieller Endkunden, ohne dafür teure Personalkosten oder Provisionen zahlen zu müssen.

Customer Journey: Ein Teil der Kunden wird sich nicht ausschließlich in diesem Segment bewegen. Während ein Kunde in manchen Situationen in diesem Segment über Finanzprodukte in Identitätsträger investiert, die seinen Werten entsprechen, ist derselbe Kunde manchmal auch im Segment **digital Passive** oder **bewusste Risiko-Manager**, wenn es ihm darum geht, flexibel und effizient die Kaufentscheidungen für das beste Preis-Leistungs-Verhältnis zu treffen. Zugleich wird sich eine Wanderungsbewegung zwischen den

Kundensegmenten einstellen, vom **unternehmerischen Identitätssucher** zum **communityaffinen Identitätssucher**. Der Grund liegt auf der Hand: Einige Kunden sind zwar weiterhin ihrer Identität verbunden und wollen diese durch Finanzprodukte ausdrücken. Jedoch spüren sie die Notwendigkeit für eine umfassendere Betreuung bei komplexen Themen. Diese umfassende Betreuung kann nicht durch fachfremde Identitätsträger (zum Beispiel Umweltorganisationen) geleistet werden. Aus diesem Grund erhalten sie durch ein Empfehlungsmarketing innerhalb der

Identitätsnische Kontakt zu Beratern, die ebenfalls als Personenmarke für diese angestrebte Identität stehen, aber zugleich auch eine fachliche Beratungsexpertise aufbringen. Wesentlich ist, dass für diese Kunden ihre Identität weiterhin ein zentraler Bestandteil des Lebens ist und der Umgang mit den eigenen Finanzprodukten exakt diese Identität ausdrücken muss. Der Makler muss daher selbst ein Identitätswirt mit höchster Glaubwürdigkeit sein.

Strategie der Finanzdienstleister: Dieses Kundensegment besteht heute bereits aus einigen handverlesenen, singulären Kooperationen zwischen Finanzdienstleistern und großen Identitätsmarken. Doch das Potenzial ist viel größer: Durch ein modernes IT-System könnte bereits heute eine rasant skalierende White-Label-Plattform etabliert werden, die jedem großen und kleinen Identitätsträger die Möglichkeit zum niedrigschwelligen Angebot eines eigenen Finanzprodukts gibt. Dieses Kundensegment gewinnt seine Stärke durch die Vielzahl potenzieller Identitätsträger – von Rotweiß Oberhausen bis Aldi.



COMMUNITYAFFINE IDENTITÄTSSUCHER

Kunden dieses Segments vertreten die Ansicht, dass Finanzdienstleistungen immer noch vorrangig als ein Geschäft zwischen Menschen stattfindet. **Communityaffinen Firmenkunden** ist vor allem das Verhältnis zu ihrem Berater wichtig, mit dem sie bestimmte Werte aufgrund ähnlicher (beruflicher) Sozialisation teilen. In gewisser Weise setzen sie ihren Berater mit

ihrem Finanzdienstleister gleich. Zu den Werten, welche die Grundlage ihrer Beziehung zum Berater sind, zählen ein Vertrauensverhältnis, das durch persönliche Beziehung entsteht, Greifbarkeit sowie kurze Wege. Im Gegensatz zum **markenbewussten Identitätssucher** sind **communityaffine Identitätssucher** häufig regional ausgerichtet. Da der größte Teil des Standardgeschäfts inzwischen online abgewickelt werden kann, delegieren sie diese Aufgaben entwe-

der an andere Mitarbeiter oder sind bereit, mehr für althergebrachte Beratungsleistungen zu zahlen.

Pre-Sales: *Communityaffine Firmenkunden* vertrauen in allererster Linie ihrem Berater und entscheiden sich für Finanzprodukte auf der Grundlage von Empfehlungen in persönlichen Gesprächen mit ihrem Berater. Allgemeines Push-Marketing verhallt ungehört, während ein Brief oder eine E-Mail vom Berater positiv aufgenommen wird.

Sales: Der Erwerb von Finanzdienstleistungen findet in persönlicher Atmosphäre statt. Ausschlaggebend für den Abschluss des Geschäfts ist nicht vordergründig der Nutzen einer Finanzdienstleistung, auch wenn *communityaffine Identitätssucher* dafür einen Bedarf haben. Für sie zählen die Identifikation mit dem Berater und ein über längere Zeit gewonnenes Vertrauen in die Sinnhaftigkeit des Erwerbs von Finanzdienstleistungen aus dem Hause des Beraters.

After Sales: Mit der Zeit legen *communityaffine Firmenkunden* gegenüber ihrem Berater viele unternehmensbezogene Daten offen. Diese geben wiederum

dem Berater die Möglichkeit, den Kunden mithilfe intelligenter IT-Systeme individualisierte Produkte anzubieten, die ihr Unternehmen bei der Tötigung von Investitionen, Überbrückungen von Liquiditätspässen usw. helfen können. Auf diese Weise wird der Berater zu einem persönlichen Finanzcoach.

Customer Journey: Sobald *communityaffine Identitätssucher* von ihrem Berater nachhaltig enttäuscht wurden, werden sie sich entweder einen anderen Berater bei einem anderen Finanzdienstleister suchen und verbleiben im selben Segment oder sie werden ihre Aufgaben an andere Mitarbeiter delegieren, die je nach ihrer Affinität in anderen Segmenten der Kundenpyramide aktiv sein werden.

Strategie der Finanzdienstleister: Für Finanzdienstleister kann es sinnvoll sein, Key Account Manager zu charismatischen Persönlichkeiten aufzubauen, die aufgrund ihrer Ausstrahlung in der Lage sind, Geschäft ans Unternehmen zu binden. Wichtig ist hierbei jedoch die Unterstützung solcher Persönlichkeiten durch hausinterne Experten und digitale Assistenzsysteme.



Interessant für
Universalbanken



TRENDFELD 2: WIE DAS IDEALE CHANNEL-MANAGEMENT AUSSIEHT

WIE DER OMNICHANNEL-ANSATZ UNSER ERLEBEN VON FINANZDIENSTLEISTERN VERÄNDERN WIRD

Allen digitalen Möglichkeiten zum Trotz: Kunden wollen nicht stets und ständig mit ihren Finanzdienstleistern kommunizieren. Dieselben Kunden werden es aber zukünftig aus anderen Branchen gewohnt sein, mit Unternehmen über eine Vielzahl von Kontaktpunkten interagieren zu *können* – wann und wo sie wollen. Auch deshalb wird es für Finanzdienstleister zukunftsentscheidend sein, ein integriertes Omnichannel-Management aufzubauen. Dabei gibt es zwei Perspektiven auf das Omnichannel-Management: Einerseits in Bezug auf die Organisationsstruktur bei Finanzdienstleistern, andererseits in Bezug auf die Customer Journey und den Kundendialog der Zukunft. Den Kunden soll über alle gegenwärtigen und zukünftigen Kontaktpunkte hinweg die Möglichkeit der Interaktion mit dem Unternehmen ermöglicht werden. Ziel ist es, als Unternehmen die gesamte Customer Journey zu begleiten, und zwar über die gesamte Zeit der Kundenbeziehung. Kern des Omnichannel-Ansatzes ist es daher auch, unternehmensseitig die Erfahrungen der Kunden stärker in den Mittelpunkt zu rücken und den Fokus nicht mehr allein auf den Verkauf zu legen, sondern über alle Touchpoints hinweg eine Omnichannel-Erfahrung auf Dauer zu kreieren.

Wir sehen schon heute, dass nahezu alle Branchen mehr und mehr darum bemüht sind, in alle Lebensbereiche der Kunden vorzudringen. Der Omnichannel-Ansatz fordert nicht weniger, als die Erfahrungen der Kunden mit dem Finanzdienstleister zu strukturieren, indem über mehrere Jahre hinweg relevante Erlebnisse für die Kunden aufgezeichnet und für die Zwecke des Finanzdienstleisters analysiert und genutzt werden.

Der Omnichannel-Ansatz wird in 10 bis 15 Jahren (bis 2030) dazu führen, dass der Kunde hochindividualisierte Angebote zu relevanten Zeitpunkten erhält. Hier wird es für Finanzdienstleister darum gehen, die Trigger zu identifizieren, die beim Kunden eine unbewusste Beschäftigung mit Finanzthemen auslösen. Es gilt, dieses Wissen als Ansatzpunkt für individualisierte Angebote zu nutzen. Es wird zur Kartographierung einer Landschaft für Kunden kommen: An welcher Stelle in seinem Beruf und seiner Freizeit beschäftigt sich welcher Kunde mit welchen Finanzdienstleistungen? Kunden werden an relevanten Stellen in ihrem Alltag an den Finanzdienstleister erinnert und mit abgestimmten Angeboten versorgt, entweder in Form von Push-Nachrichten auf mobile Endgeräte oder automatisiert auf digitalen Plakaten. Dafür werden Finanzdienstleister verstärkt auch Psychologen und Verhaltensökonomien einsetzen.

Der Finanzdienstleister benötigt aktuell und in Echtzeit Daten des Kunden aus der laufenden (Daten-) Kommunikation über alle Touchpoints, um mit den Tools der smarten Prognostik diese passenden Angebote zur passenden Zeit machen zu können. Die Voraussetzung dafür ist, dass der Kunde dem Finanzdienstleister vertraut. Zugleich wächst das Vertrauen zwischen Kunde und Finanzdienstleister, je mehr er sich angemessen wahrgenommen und richtig angesprochen fühlt. Folgerichtig wird die Frage nach dem Vertrauensverhältnis im Rahmen einer Omnichannel-Strategie an Relevanz gewinnen.

Aus diesem Grund müssen Finanzdienstleister die Art und Weise verändern, wie sie heute wahrgenommen werden. Zurück liegende Krisen haben zu einem Vertrauensverlust in die Finanzdienstleistungsbranche geführt. Das Ziel der Finanzdienstleister wird es also im Rahmen eines Reputationsmanagements sein, gemeinsam Risiken zu teilen und den wirtschaftlichen Erfolg abzusichern – in gewisser Weise die ursprüngliche Idee des Finanzdienstleisters. Parallel dazu ist es

nötig, die technologischen Voraussetzungen für ein Omnichannel-Management zu implementieren sowie die eigene Organisationsstruktur an einer Omnichannel-Strategie auszurichten. Der Anspruch an die technologische Seite des Omnichannel-Management ist, dass der Kundendialog nahtlos und in Echtzeit funktioniert, sowohl multi-device als auch multi-location sowie 1-zu-1 auf den Endkunden hin. Es muss also von jedem Gerät und an jedem Ort eine Brücke zum Kunden zur Verfügung gestellt werden. Dieser Anspruch an den zukünftigen Kundendialog führt notwendigerweise zu einem Ansatz, wie die interne Arbeitsteilung des Finanzdienstleisters im Rahmen einer Omnichannel-Strategie organisiert sein muss. Gegenwärtig entspricht die Arbeitsteilung der Finanzdienstleister den drei Phasen der Customer Journey: Die Marketingabteilung bedient die Informationsphase, der Vertrieb kümmert sich um die Kaufphase und der Kundenservice ist für After-Sales zuständig. In einer zukunftssicheren Omnichannel-Strategie muss in allen drei Phasen die Interaktion mit dem Kunden entlang einer einheitlichen, kommunikativen Leitidee erfolgen. Dazu muss die Arbeit der unterschiedlichen Abteilungen projektbezogen vernetzt werden. Dies setzt den Einsatz zeitgemäßer Unified Communications & Collaboration Lösungen innerhalb der Unternehmen voraus, die alle Mitarbeiter funktionsübergreifend auf das gemeinsame Ziel eines bestmöglichen und zielorientierten Kundendialogs ausrichtet. Die operative Federführung für Omnichannel-Projekte, also das projektbezogene Omnichannel-Management, kann dann in einer Fachabteilung liegen oder in einem Innovation Lab.

Gleichzeitig ist dieses Erleben des Kunden der Ausgangspunkt für die Anforderungen, die Finanzdienstleister an Anbieter entsprechender Software stellen. Die Voraussetzung für eine positive Omnichannel-Erfahrung ist, dass der Kunde bekannt ist und die Abteilungen rollenzentriert auf qualifizierte Daten zugreifen können, also CRM-Projekte im Einsatz sind – entweder On-Premise oder in der Cloud –, die technisch die entsprechenden Kanäle und Kontaktpunkte abbilden können. Das Tracking der Touchpoints spielt hier die entscheidende Rolle: In Social Media, auf mobilen Endgeräten, online und auch offline im Shop. Hier wird es wichtig werden, den Kunden auf dessen jeweils bevorzugten Kommunikationskanal ansprechen zu können. Außerdem muss die Frage beantwortet werden, welche Informationen sich über die unterschiedlichen Kanäle gewinnen lassen. Mit Hilfe dieser Daten müssen Zielkunden, nicht Zielgruppen, definiert werden. Folgerichtig gewinnt im Rahmen einer Omnichannel-Strategie die Kundensegmentierung an Bedeutung, und zwar sowohl die verhaltensbezogene Segmentierung als auch eine lebensabschnittsbezogene Segmentierung. Im Sinne eines zielgerichteten Kommunikationskonzepts werden Personas entwickelt werden, an denen sich eine Kommunikationsstrategie ausrichtet.

Technologisch wird ein solches Omnichannel-Management in 3 bis 4 Jahren Standard sein. Vorläufer sind heutige Konsumgüter- und Handelskonzerne wie P&G und die Otto Group. Die eigentliche Herausforderung für die Finanzbranche ist jedoch nicht technologischer Natur. Die eigentliche Herausforderung ist es, die nötigen Investitionsentscheidungen heute zu treffen. Treiber sind hier die Fachabteilungen wie Marketing und Vertrieb, die gegenwärtig diese Investitionsentscheidung anregen, um eine stärkere Digitalisierung von Prozessen und Messbarkeit des Gewinns zu gewährleisten.

Aber es gibt auch Blockaden. Auf technischer Seite liegen die Blockaden, die der Implementierung eines Omnichannel-Managements im Wege stehen, in fehlende Schnittstellen – beispielsweise in Form alter Datenbanken mit Export zum CRM-System. Hier werden zukünftig Cloud-Lösungen die entscheidende Rolle spielen. Eine Alternative zur Cloud wird es sein, neue Prozesse gekapselt zu entwickeln.

WIE FINANZDIENSTLEISTER EIN OMNICHANNEL-MANAGEMENT ZUKUNFTS-SICHER GESTALTEN

„Voraussetzung, dass die Channels gut arbeiten, ist das starke Projektmanagement, das über alle Channels hinweg integriert arbeiten muss.“ Jeanette Reilly, KPMG

„Wenn Sie Omnichannel Richtung Kunde leben wollen, müssen Sie ihn auch intern leben. Das bedeutet: Interdisziplinäre Teams.“

Johannes Rath, sijox

Zentral für ein erfolgreiches Omnichannel-Management ist es, ausgehend von der veränderten Kundenerfahrung die Einzelaktivitäten in eine Gesamtstrategie zu integrieren. Die Herausbildung einer Omnichannel-Umwelt für den Kunden stellt Finanzdienstleister vor eine Reihe von Herausforderungen, sowohl technologischer als auch organisatorischer Natur. Die Fragen, die Finanzdienstleister sich dazu stellen müssen, sind: Wie kauft ein Kunde in Zukunft? Wie möchte ein Kunde sich zukünftig informieren? Wie vernetzen wir die Kanäle so, dass wir einen Kunden maximal bedienen können?

Technologisch wird das Omnichannel-Management der Zukunft auf vier Säulen ruhen: Einem funktionie-

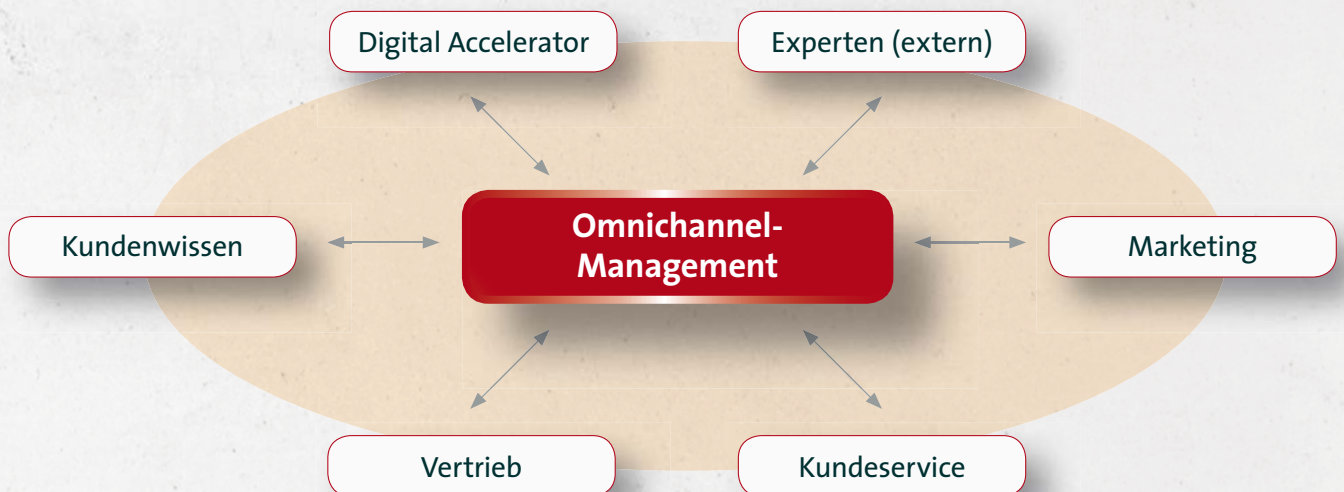
renden Netz, einer gut funktionierenden Big Data-Infrastruktur, modernen Cloud-Technologien und effizienter M2M-Kommunikation (mit mobilen Endgeräten als Endpunkt auf Kundenseite). Ein funktionsfähiges Netz und die Vernetzung aller Touchpoints in Echtzeit sind die Voraussetzung dafür, dass der Kunde die Marke immer und auf jedem Kanal gleichermaßen intelligent und mit der gleichen Experience erleben kann. Um die aus diesen Touchpoints anfallenden Datenmengen verwalten und analysieren zu können und eine personalisierte Erfahrung für den Kunden zu erzeugen, ist eine Big Data Infrastruktur nötig. Das System muss auf einem soliden Fundament von Big Data ruhen, um dem Kunden eine wahrnehmbare 1-zu-1-Kundenbeziehung gewährleisten zu können und ihn über alle Kanäle 1-zu-1 betreuen zu können. Der technologische Anspruch an die Leistungsfähigkeit der Big Data Infrastruktur lautet: Die Analyse der Kundendaten ist nur so gut, wie sie in der Lage ist, die individuellen und situativen Bedürfnisse der Kunden zu prognostizieren!

Die heutigen Kanäle und Touchpoints sind dabei nur der Anfang. Neue vernetzte Kommunikationswege werden folgen. In Zukunft werden sich unsere mobilen Endgeräte – heute vor allem Smartphones – in Echtzeit mit anderen vernetzten Gegenständen austauschen. Die Vorreiter und Treiber dieser Entwicklung sehen wir gegenwärtig in der Industrie, wo Werkstücke sich untereinander verständigen, ihre Position mitteilen und Qualität ermitteln. So werden zum einen neue Kanäle sowie Touchpoints entstehen, zum anderen wird die ständige Verbindung zum Internet zu einer neuartigen Erfahrung unserer Umwelt führen.

Parallel stellt die Einführung einer Omnichannel-Strategie Unternehmen vor grundlegende organisatori-

sche Herausforderungen. Die Aufbau- und Ablauflogik herkömmlicher Unternehmen wird dies nicht leisten können. Zwar lassen sich einige Anforderungen durch ein leistungsfähiges CRM abfedern. Wer aber sein Unternehmen auf eine Omnichannel-Strategie ausrichten, dem Kunden medienbruchfrei auf jedem Kanal in Echtzeit das gleiche Erlebnis bieten will, benötigt mehr als nur CRM.

Um eine echte Ausrichtung auf den Kunden zu erreichen, muss jeder Kanal Echtzeit-synchronisiert sein. Die Voraussetzung dafür ist einerseits eine **abteilungsübergreifende Omnichannel-Strategie** sowie ein Management der Aktivitäten aller Abteilungen. Aus diesem Anspruch einer bruchlosen und über alle Kanäle einheitlichen Kundenerfahrung lassen sich die Aufgaben des Omnichannel-Managements ableiten: Das Omnichannel-Management ist im Wesentlichen eine Schnittstelle zu anderen Abteilungen. Die Aufgabe des Omnichannel-Managements ist es zum einen, das Channel-Management des Marketings mit dem Channel-Management des Vertriebs zu koordinieren. Weiterhin obliegt ihm die Entwicklung neuer Verkaufskanäle. Das schließt auch Fragen von Usability und Design neuer Anwendungen mit ein. Wenn das Digital Accelerator Team einen neuen Kanal aufbaut, ist es Aufgabe des Omnichannel-Managements, in enger Absprache mit Marketing und Vertrieb eine Strategie vorzulegen, wie dieser Kanal beworben wird und wann er verfügbar sein soll. Zum anderen ist es seine Aufgabe, neue Kanäle zu erschließen und alle Abteilungen mit den Möglichkeiten dieser Kanäle vertraut zu machen. Dementsprechend hat das Omnichannel-Management im Unternehmen eine **Innovations- und Koordinierungsfunktion**. Grafisch lässt sich die Position des Omnichannel-Managements innerhalb des Unternehmens wie folgt darstellen:



Das Omnichannel-Management der Zukunft hat eine Reihe unterschiedlicher Aufgaben in Bezug auf die zu koordinierenden Abteilungen zu bewältigen:

CRM:	Strukturierung der Kundendaten für Kampagnen und Kanäle in Absprache mit allen Abteilungen und in Zusammenarbeit mit dem CRM-Team
Vertrieb:	Koordination der unterschiedlichen Kanäle abhängig vom Vertriebsmodell
Kundenservice:	Koordination der In- und Outbound-Aktivitäten
Marketing:	Koordination der Kampagnen in Zusammenarbeit mit dem Marketing (insbesondere Projektmanagement)
Experten:	Koordination von Projekten mit externen Spezialisten (Datenanalysten, Psychologen, UX Agenturen, Verhaltensökonomern)
Digital Accelerator:	Koordination neuer Projekte in Absprache mit den Digital Accelerator Teams, Implementierung der Projekte sowie Produktentwicklung

Zusammenfassend lassen sich folgende Aufgaben des Omnichannel-Managements ableiten:

- 1)** Das Omnichannel-Management ist die **Schnittstelle** zu zentralen Abteilungen: CRM, Vertrieb, Kundenservice, Marketing, Digital Accelerator.
- 2)** Dem Omnichannel-Manager obliegt die **Koordination** der Marketing- und Verkaufsaktivitäten über alle Kanäle entlang einer einheitlichen Strategie sowie die Koordination neuer Projekte und die Entwicklung omnichannelfähiger Produkte.
- 3)** Dementsprechend sollte das Thema Omnichannel-Management unmittelbar unter der CEO-Ebene angegangen werden. Es braucht eine **Omnichannel-Strategie** auf Leitungsebene.
- 4)** Zur operativen Umsetzung zeigen sich gegenwärtig in der Praxis verschiedene Modelle: Bei kleineren Finanzdienstleistern ist das Omnichannel-Management in einer Abteilung integriert (beispielsweise im Kundenservice oder im Vertriebsmanagement), während Großkonzerne eigene Innovationsstellen (Head of Digital Innovations) geschaffen haben.¹ In der Finanzbranche setzen sich gegenwärtig zwei Ansätze durch. Einige Finanzdienstleister haben Digital Accelerators ausgegründet. Diese Teams erfüllen die Funktion eines Innovation Lab, das dazu aufgebaut wird, die Möglichkeiten der Digitalisierung voll auszuschöpfen. Der alternative Ansatz ist der eines unternehmensinternen Innovation Lab mit einer eigenen **Submarkenstrategie**. In diesem Ansatz werden in interdisziplinären Teams abteilungsübergreifend und in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern Produkte sowie dazugehörige Kommunikationskampagnen unter Omnichannel-Gesichtspunkten entwickelt. Das Innovation Lab erfüllt hier innerhalb des Konzerns zum einen die Funktion eines Digital Accelerators und entwickelt Ideen für neue, omnichannelfähige Produkte und Services. Zum anderen übernimmt es das projektbezogene Omnichannel-Management. Das heißt es koordiniert die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit mit dem Ziel, im Gleichschritt ein neues Produkt, eine kommunikative Leitidee, eine Werbekampagne, eine Landing-Page sowie eine mobile App zu entwickeln. Die Fachabteilungen werden abhängig von ihrer Expertise an der Produktentwicklung beteiligt. Der Kundenservice wird zum Beispiel beteiligt, wenn es um die kommunikativen Eigenschaften einer neuen App geht. Bei diesem Ansatz kann ein neues, omnichannelfähiges Produkt im Rahmen einer Submarke getestet und bei Erfolg in den Gesamtkonzern übertragen werden.

¹ 2b AHEAD Trendstudie: „Das Omnichannel-Management der Zukunft: Wie Versicherer ihren Kundendialog zukunftssicher gestalten.“ (2015)

WIE SICH TÄTIGKEITS- PROFILE DURCH DAS OM- NICHANNEL-MANAGEMENT VERÄNDERN WERDEN

Die erste erhebliche Konsequenz des Omnichannel-Ansatzes: Heutige Tätigkeitsprofile werden sich verändern. Gegenwärtig ist die Arbeitsteilung bei klassischen Finanzdienstleistern noch sehr tayloristisch organisiert: Während das Management der Kommunikationskanäle durch die Marketingabteilung erfolgt, liegt das Management der Distributionskanäle in der Vertriebsabteilung. Zentral für ein erfolgreiches Omnichannel-Management wird es sein, sowohl Marketing- als auch Vertriebsaktivitäten als gleichermaßen entscheidend für eine Omnichannel-Strategie zu verstehen. Ein Omnichannel-Management beruht **weder** auf einer reinen Kommunikationsstrategie noch auf einer reinen Vertriebsstrategie, sondern auf nicht weniger als dem Ansatz, die Erfahrungen des Kunden mit dem Finanzdienstleister über alle Kontaktpunkte hinweg zu strukturieren – anhand der Vision des Finanzdienstleisters. Wenn der Kunde diese einheitliche Erfahrung über alle Touchpoints hinweg machen soll, muss sich die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen intensivieren. Dies setzt voraus, dass der interne Dialog zwischen den Fachabteilungen ebenfalls dem Omnichannel-Ansatz folgt und Mitarbeiter die freie Wahl haben, mit welchen Medien und über welche Endgeräte sie situativ diesen Dialog führen wollen.

Es wird in Zukunft nicht mehr im herkömmlichen Sinne darum gehen, Finanzprodukte zu verkaufen, sondern darum, dem Kunden Informationen über die eigenen Leistungen bereit zu stellen und eine Umgebung zu schaffen, die es ihm erlaubt, überall in den Kaufprozess einzusteigen. Die unterschiedlichen Kommunikations- bzw. Distributionskanäle dienen im Rahmen einer Omnichannel-Strategie also nicht dazu, Produkte zu bewerben, sondern als Zugangspunkte, über die der Kunde mit dem Finanzdienstleister interagieren kann. Das heißt: Es ist die Situation, die über die Art der Interaktion zwischen Kunde und Finanzdienstleister entscheidet. Deshalb wird die ereignisbasierte Kommunikation an Bedeutung gewinnen. Dieser Ansatz wird die heutige Organisation von Marketing und Vertrieb radikal verändern. Folgerichtig werden sich auch die Kompetenzen der Mitarbeiter des Finanzdienstleisters verändern.

MARKETING UND POSITI- ONIERUNG DES EIGENEN BRAND

„Was Unternehmen verstehen müssen: In einer Omnichannel-Welt, in einer Customer Journey Welt ist im Grunde genommen alles Marketing.“

Rolf Anweiler, Teradata

Zunächst ist es nötig, beim Kunden ein Bewusstsein dafür zu schaffen, wofür der Finanzdienstleister stehen soll. Die zentralen Fragen des Kunden in Bezug auf die Entscheidung für oder gegen eine Finanzdienstleistung sind: Wer ist dieser Finanzdienstleister? Wofür steht das Unternehmen? Passt das Unternehmen zu mir? Gefällt mir der Name, der Auftritt, das Logo, die Farben, die Bildsprache? Das alles wird auch weiterhin zentrale Bedeutung haben, auch wenn oder gerade weil die Beziehung zwischen Finanzdienstleistern und Kunden digitalisiert wird.

Das heißt die Definition und Positionierung des eigenen **brand** muss als Teil einer Omnichannel-Strategie betrachtet werden – und zwar sowohl gegenüber den Kunden als auch gegenüber den eigenen Mitarbeitern bzw. Vertriebspartnern. Aus Kundensicht schließt das auch ein, den **brand** des Vertrauens auch öffentlich als Zitatgeber bzw. Ansprechpartner für Meinungen wahrnehmen zu können.

Eine Möglichkeit, diese Art der Kundenansprache voranzutreiben, können Workshops vor Ort sein, die sich an bestimmte Kundensegmente richten, um über Produkte wie beispielsweise Exportfinanzierungen zu informieren. Diese Entwicklung wird aufgrund des Vertrauensverlustes in Finanzprodukte im Rahmen aktueller Krisen vorangetrieben und zukünftig ein wesentlicher Teil des Reputationsmanagements werden. Weiterhin wird es in Zukunft für Finanzdienstleister vermehrt darum gehen, den eigenen **brand** breiter aufzustellen und sich nicht mehr lediglich als Anbieter von Darlehen, sondern als Anbieter von wirtschaftlicher Sicherheit für alle Abschnitte der Entwicklung eines Unternehmens zu positionieren. In diesem Zusammenhang wird ‚Storytelling‘ wichtiger werden. Die Herausforderung für Finanzdienstleister wird hierbei sein, die eigene Dienstleistung in Geschichten zu verpacken, die gerne gelesen, geteilt und kommentiert werden.

Der **brand** eines Finanzdienstleisters wird sich idealerweise in einer Omnichannel-Strategie in allen Kanälen widerspiegeln: Von der Positionierung des eigenen **brands** durch beispielsweise Studien oder unternehmenseigene Experten zu Finanzthemen als Zitatgeber für die Medien über das Design von Benutzeroberflächen eigener Software bis hin zur Architektur von Filialen.

Diese einheitliche Positionierung des eigenen **brand** erfordert eine kanalübergreifende Planung von Seiten des Projektmanagements und eine kanalbezogene Umsetzung durch die operativ Verantwortlichen. Das Projektmanagement muss über alle Kanäle integriert arbeiten, um alle Aktivitäten zu einem Thema überschauen zu können.

Die Marketingabteilung wird dazu nach Kommunikationskanälen aufgestellt sein. Die Vision für den eigenen omnichannelfähigen **brand** wird in ein Longcopy-Format mit dazugehörigen Bilderwelten übertragen. Die Bespielung der einzelnen Kanäle erfolgt dann anhand dieses Longcopy, der portioniert für die Kanäle aufgeteilt wird. So können alle Kanäle gleichzeitig bespielt werden. Dazu wird idealerweise in Marketingabteilungen eine Redaktion nötig, die aus Journalisten und Textern besteht und die Formate (Text, Bilder und Grafik) je nach Bedarf, also kanalabhängig, erstellt.

VERTRIEB UND KUNDENSERVICE

„Da kommen dann die Analytics ins Spiel, die gerade rund um Kundenservice ein ganz aktueller Trend sind. Bisher vernachlässigt ...“ Lutz Böttcher, Unify

Omnichannel-Management verändert wesentliche Rollen und Aufgaben bei Finanzdienstleistern, beginnend in Vertrieb und Kundenservice. Für die Schaffung einer Omnichannel-Erfahrung ist es zentral, Wissen zwischen den Abteilungen zu teilen. Heute weiß der Vertriebsmitarbeiter möglicherweise nicht sofort und umfassend, was es für den Kunden für Serviceprobleme gab. Technologisch ist hier eine CRM- und Workforce-Management-Software nötig, welche den Informationsfluss in Echtzeit zwischen allen Abteilungen gewährleistet und eine einheitliche Sicht auf den Kunden über alle Abteilungen hinweg erlaubt. Eine weitere Voraussetzung ist es, zwischen den Abteilungen eine Kultur des Wissensaustauschs zu etablieren. Dabei drohen durchaus auch Konflikte zwischen Mensch und Maschine, weil heutige Vertriebsmitarbeiter bereit sein müssen, ihr Wissen über ihre vermeintlich eigenen Bestandskunden zu teilen und sich so gewissermaßen selbst überflüssig zu machen. Dieser Konflikt wird durch ein Incentivierungsmodell, das nicht auf Provision beruht, gelöst werden können.

Zukünftig werden CRM-Systeme in Systems of Engagement überführt, welche für den Mitarbeiter die

Interaktion mit dem Kunden vereinfachen, indem sie für die konkrete Situation relevante Informationen bereitstellen. Dem Mitarbeiter beim Finanzdienstleister, der im Vertrieb oder im Kundenservice mit dem Kunden Kontakt hat, werden automatisiert abhängig vom Kunden und dessen aktuellen Anliegen relevante Informationen aus einer Wissensdatenbank (knowledge base) angezeigt.

Der Vertrieb wird sich noch stärker weg von Offline hin zu Online verschieben. Kundenbetreuer werden zukünftig viel stärker von intelligenten Systemen unterstützt werden. Treiber sind hier Anbieter von Customer Intelligence Software, aber auch Beratung wird in Zukunft durch digitale Assistenzsysteme unterstützt und schließlich ersetzt werden. In 5 Jahren werden wir erste digitale Assistenzsysteme für den Vertrieb sehen.

Das Vertrauen in digitale Assistenten wird wachsen – sowohl auf Seiten der Kunden als auch auf Seiten der Finanzdienstleister. Einhergehend mit der Digitalisierung der Kontaktpunkte werden daher, auch im Sinne der Positionierung des eigenen brand, die Anforder-

ungen an jeden Mitarbeiter, der Kundenkontakt hat, steigen. Zukünftige Kunden werden im Vergleich zu heute ein bemerkenswert hohes Informationsniveau haben, wenn sie mit einem Kundenbetreuer sprechen. Folgerichtig hat der Mitarbeiter eines Finanzdienstleisters keinen Informationsvorsprung mehr und das Wissen eines ‚klassischen‘ Kundenbetreuers verliert an Bedeutung. Finanzdienstleister müssen darauf hinwirken, den Kundenbetreuern jederzeit einen Pool von Spezialisten für bestimmte Finanzprodukte zur Verfügung zu stellen, die in dem Moment, in dem das Wissen eines Kundenbetreuers nicht mehr ausreicht, erklärend eingreifen können.

Unternehmenskunden werden von einem Team – **Industry Focus Assistants** – mit vernetzten Verantwortlichkeiten betreut werden, das heißt beispielsweise, dass je ein Berater für den Zahlungsverkehr, für Finanzierungen und für Versicherungen zuständig sein wird. Bei der Zuordnung der Berater wird im Sinne der Kundenerfahrung neben der fachlichen Qualifikation der Mitarbeiter auch der Match zwischen dem psychologischen Profil des Mitarbeiters beim Firmenkunden (vgl. Trendfeld 1) und dem Profil der Berater eine Rolle spielen (beispielsweise bei Fragen der präferierten Kanalnutzung).

Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden sich in eine kommunikationswissenschaftliche Richtung verschieben. Das läuft darauf hinaus, dass bei allen Mitarbeitern, die Kundenkontakt haben, die Vertriebsfähigkeiten eine stärkere Rolle spielen werden. Es

wird zunehmend wichtiger sein, mithilfe von CRM-Software Daten über den Kunden zu sammeln, um daraus Kundensegmente abzuleiten und eine Customer Journey abzubilden. Teil der Segmentbeschreibung wird das bevorzugte Kommunikationsverhalten sein. So kann Kunden ein entsprechendes Angebot für den Kundendialog gemacht werden. Konkret: Chat-Funktionalität nur für den Kunden, der auch einen Chat mit seinem Finanzdienstleister möchte. Diese Systeme werden darüber hinaus in Echtzeit die Tonalität anhand Social Media Aktivitäten auswerten. Aufgrund von Sprachbiometrie wird es im Kundenservice zur automatisierten Erkennung von Stimmungen kommen.

Vertriebsmitarbeiter werden sich innerhalb der kommenden 10 Jahre mehr und mehr in Richtung von Profilern entwickeln. Sie werden dabei durch intelligente Systeme gestützt werden, die ihnen helfen, ihre Kunden wirklich zu verstehen, sowie – in einem Angestelltenvertrieb – durch starke Datenanalysten im Back-Office. Der Mehrwert, den Kundenbetreuer leisten können, wird daher zukünftig vor allem darauf beruhen, über vertriebliche Fähigkeiten einen Bedarf beim Kunden zu identifizieren, vorauszusehen oder zu wecken.

WIE SICH DAS RISIKO-MANAGEMENT VERÄNDERN WIRD

Dieses System wird auch zu einer **neuen Form des Risikomanagements** führen. Der wesentliche Faktor hierfür wird die Nutzung von Big Data sowie von tools, die Zahlungsströme analysieren und Ratings darauf aufbauen, werden. Das Risikomanagement wird in Zukunft stärker **kontinuierlich** stattfinden, wodurch das Controlling der wirtschaftlichen Entwicklung und der Entwicklung innerhalb vereinbarter Ziellinien enger ist. Infolgedessen werden auch Frühwarnsysteme schneller reagieren, was auch für den Kunden mit deutlich höheren Herausforderungen verbunden sein wird.

Das tiefere Verständnis unterschiedlicher Branchen auf Seiten des Finanzdienstleisters wird andere Möglichkeiten hinsichtlich der Bewertung von Sicherheiten ermöglichen. Diese vertiefte Kenntnis kann zu ganz neuen Finanzierungsmodellen führen.

Bei **Selbstständigen** wird das Risikomanagement in Zukunft grundlegend anders funktionieren, nämlich sowohl auf Grundlage von Rating- oder Scoring-Einschätzungen (Schufa, Creditreform) als auch auf Grundlage einer Analyse der Profile in sozialen Netzwerken. Dazu werden bestimmte ethische Grundsätze

notwendig, die im Dialog mit Kunden ausgearbeitet werden müssen.

Außerdem wird die **Vernetzung** von Daten im Risikomanagement eine Rolle spielen: Finanzdienstleister werden auswerten, mit welchen Kunden es der Firmenkunde zu tun hat, gleichzeitig werden volkswirtschaftliche Daten wie Konjunktur- und Branchenratings einbezogen werden. Zusätzlich zu den automatisierten Medienanalysen werden externe Informationen zum Kunden ausgewertet, zum Beispiel was er an zukünftigen Projekten beabsichtigt.

NEUE TÄTIGKEITSPROFILE

Der digitale Wandel wird aber nicht nur dazu führen, dass heutige Tätigkeitsprofile sich verändern, sondern es werden auch neue Tätigkeitsprofile entstehen. Mittelfristig wird es neue CRM-Teams geben. Hier wird ein völlig neues Tätigkeitsprofil entstehen, das Kommunikation und technische Kompetenz vereint. Dies wird zu einer Weiterentwicklung des heutigen Studiengangs Medien- und Kommunikationsinformatik in Richtung Kommunikationswissenschaft führen – entweder von Seiten der Finanzdienstleister selbst oder von Seiten der Hochschulen.

Außerdem werden neue Tätigkeiten in der Datenanalyse entstehen. Diese Datenanalysten müssen entweder von Unternehmen, die auf Datenanalyse spezialisiert sind, projektbezogen entliehen werden oder eigene Mitarbeiter müssen entsprechend weiterentwickelt werden. Finanzdienstleister müssen sich deshalb als Arbeitgeber neu positionieren und neue Formen von Anreizsystemen schaffen und diesen hochspezialisierten Mitarbeitern die Möglichkeit geben, die eigene Reputation über die Arbeit beim Finanzdienstleister zu steigern.

Weiterhin werden Mitarbeiter gefragt sein, die über eine Gründermentalität verfügen, also frei denken, starke konzeptionelle Fähigkeiten mitbringen sowie kreative Ideen und Innovationen umsetzen wollen, die in einem Digital Accelerator oder Innovation Lab entwickelt werden. Die Fähigkeit, Projekte zu managen, wird ebenfalls zu den wichtigen Kernkompetenzen zählen. Finanzdienstleister werden hier gezielt Mitglieder außerhalb der Finanzbranche begeistern und in interdisziplinäre Teams aufnehmen müssen. Hier liegt gegenwärtig eine Chance für Quereinsteiger in die Branche und für Finanzdienstleister, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

WIE DER OMNICHANNEL-ANSATZ TECHNOLOGISCH UMGESETZT WERDEN KANN

„Das gute, alte Call-Center ist tot, es lebe das Omnichannel-Kundenservice-Center.“

Lutz Böttcher, Unify

Den Kern eines omnichannelfähigen Systems bildet eine leistungsstarke, verlässliche und sichere Lösung entweder aus der öffentlichen oder auch aus einer eigenbetriebenen privaten Cloud, welche in der Lage ist, Daten zwischen verschiedenen Kanälen in Echtzeit zu synchronisieren: Von der App über E-Mail- und Chat-Historie bis zum Telefonat. Dazu kommen in naher Zukunft Kontextinformationen über die jeweilige Kundensituation und andere Aktivitäten des Kunden, die durch Internet-Crawler gesammelt werden. Als Datenquelle dient prinzipiell alles, was eine IP-Adresse hat, sowie Social Media Profile und weitere öffentlich zugängliche Informationen über den Kunden. Über eine Kombination aus IP-/MAC-Adresse, Telefonnummer, Stimme und biometrische Daten wird die eindeutige Zuordnung vorgenommen. Hierbei ist zu beachten, dass noch existierende Grenzen zwischen einzelnen Kommunikationskanälen sich zunehmend auflösen werden, sodass im Verlauf eines Kundenkontakts mehrere Kanäle gleichzeitig oder nacheinander bedient werden. Schon heute ist es möglich, mit dem Einsatz von modernen Tools nahtlose Kommunikation über viele Medien und unterschiedliche Endgeräte hinweg zu gestalten.

Alle erhaltenen Daten müssen unmittelbar miteinander korreliert werden und permanent für alle Omnichannel-Mitarbeiter abrufbar sein. Die dafür zuständigen Algorithmen werten alle kunden- und problemspezifischen Daten aus und sorgen dafür, dass der Kunde bei Kontaktaufnahme über einen beliebigen Kanal unmittelbar bei einem Berater mit dem Wissen über die gesamte Situation – bzw. den situativ relevanten Ausschnitt dessen – landet. Perspektivisch ist es unerheblich, ob es sich dabei um einen digitalen oder menschlichen Berater handelt.

Die Rolle des Beraters wird sich generell wandeln; besonders im Firmenkundenbereich wird ein hoher Grad an Fachwissen einerseits und eine hohe Verfügbarkeit andererseits erwartet. Viele CFOs wünschen sich auch Bankberater mit branchenspezifischem Hintergrund. Infolge dieser Anforderungen kombiniert mit der Vernetzung und Verfügbarkeit von Daten in der Cloud wird es keine physisch gebundenen Call Center mehr geben. Kundenservice-Center der Zukunft basieren auf IT-Lösungen, die selbstständig den Workflow der Kundendienst-Mitarbeiter, Account Manager und Berater organisieren. Wo sich der jeweilige Mitarbeiter dabei befindet – ob im Büro, im Home Office oder

unterwegs-, wird irrelevant. Es geht vor allem um die Erreichbarkeit von Expertise zu dem Zeitpunkt, zu dem der Kunde sie benötigt.

Integraler Bestandteil dieser IT-Lösung ist zudem die Anbindung an Analysesoftware, die die im Kundenkontakt stehenden Mitarbeiter in Echtzeit vertrieblisch unterstützt. Noch während eines Kundengesprächs findet eine semantische sowie emotionale Echtzeit-Analyse des Gesagten statt, die dem Berater bzw. dem digitalen Assistenten zusätzlichen Input über mögliche Lösungsansätze liefert und über die Stimmung des Gegenübers informiert.

Um den Austausch zwischen verschiedenen Kanälen zu gewährleisten, werden alle Kontaktpunkte über API-Schnittstellen miteinander verbunden. Die zentrale Herausforderung ist hier die Integration der umfangreichen Softwarelandschaft in der IT-Umgebung. Heute kommt in vielen Contact Centern bereits skill-basiertes Routing zum Einsatz, wodurch Kunden bei einer Anfrage noch vor dem ersten Kontakt dem am besten geeigneten Mitarbeiter zugeordnet werden. Durch die Verfügbarkeit von immer mehr Informationen und lernenden Systemen, die sich beispielsweise die Zuteilung vom letzten Kundenkontakt gemerkt haben, wird sich die Trefferquote hier deutlich erhöhen.

Der nächste Schritt im Monitoring wird die Auswertung von Sozialen Netzwerken sein. Sobald ein frustrierter Kunde sich tendenziell negativ über das Unternehmen, ein Produkt oder eine Marke äußert, wird dies vom Omnichannel-Kundenservice registriert und unmittelbar – noch während das Problem auftritt – darauf reagiert.

„Dieses Aha-Erlebnis, dieser Wow-Effekt – das können Sie gar nicht wieder gut machen. So viel Marketing-Geld können Sie geplant gar nicht ausgeben, weil das öffentlich ausgetragen wird.“ Lutz Böttcher, Unify

Mithilfe fehlerfreier Spracherkennungssoftware, für die auch Dialekte kein Problem mehr darstellen, können Kundenanfragen immer häufiger automatisiert abgewickelt werden. Self service wird von vielen Kunden schon jetzt bevorzugt. Der digitale Assistent der Zukunft ist aufgrund seines umfangreichen Wissens sehr oft in der Lage, die Angelegenheit unmittelbar zu lösen.

Schließlich versetzen die strukturierten, umfangreichen Daten Unternehmen in die Lage, bereits vor der Kontaktaufnahme durch den Kunden dessen potenzielle Probleme zu erkennen und proaktiv Lösungsvorschläge zu liefern. Sobald ein Problemfall registriert wird, wird beispielsweise eine Push-Nachricht mit individualisierten und situativen Informationen versendet.

TRENDFELD 3: INCENTIVIERUNG

Mit der steigenden Vernetzung des Verkaufs von Finanzdienstleistungen einerseits und der Begleitung von Customer Journeys andererseits steigt auch die Komplexität der Incentivierung: Wer hat welchen Anteil am Abschluss einer Finanzdienstleistung? Ein neues Incentivierungsmodell, das von allen akzeptiert wird, ist aber zugleich die Voraussetzung dafür, dass die Mitarbeiter eine Omnichannel-Strategie mittragen.

Bislang sind die Incentivierungs-Modelle nahezu komplett um die Person des Kundenberaters herum strukturiert. Solange jeder Kunde einem Berater zugeordnet ist, solange laufen alle Incentivierungen aus diesem Kunden auf das Konto des Beraters. Dies wird der vernetzten Realität von morgen nicht mehr gerecht. Jeder, der ein Stück der integrierten Kundenkommunikation gestaltet und verantwortet, trägt zum Unternehmenserfolg bei. Zukünftig wird es darum gehen, die Customer Journey des Kunden in der Incentivierung abzubilden. Dies ist eine Frage der Abrechnung, aber in der Realisierung mindestens ebenso sehr eine Lernaufgabe für die Unternehmenskultur.

Es wird weiterhin klassische KPIs geben, die aber zukünftig durch weitere Kriterien wie die Kundenzufriedenheit ergänzt werden. Insbesondere bei Anlageprodukten wird zukünftig ein Teil der Incentivierung abhängig vom Erfolg des Kunden sein.

Ein weiterer Teil der Incentivierung wird von der Kundenzufriedenheit abhängen. Das Kundenerlebnis und das direkte Feedback auf die erbrachte Leistung werden zukünftig einen Teil der Incentivierung ausmachen. Die Kundenzufriedenheit wird aber nicht nur durch klassische (Kurz-)Surveys, sondern vermehrt auch anhand verhaltensbezogener Daten und der automatisierten Analyse von Interaktionen gemessen werden. Im Sinne einer internen Messung wird bei einer Omnichannel-Strategie weiterhin eine Rolle spielen, inwiefern der einzelne Kunde sich in der Lage sieht, frei zu wählen, über welchen Kanal er mit dem Finanzdienstleister kommuniziert.

Die Grenzen zwischen Abteilungen (beispielsweise zwischen Vertrieb und Kundenservice) werden allmählich verschwimmen – in Finanzunternehmen, aber auch in anderen Branchen. Technologiegetrieben werden Abteilungen gemeinsam auf Kunden- bzw. Projektbasis zusammenarbeiten. Damit wird die Frage nach der Incentivierung aller am Abschluss beteiligten Mitarbeiter an Bedeutung gewinnen.

In einer Omnichannel-Welt gibt es keine linearen Kaufprozesse mehr. Vielmehr nutzt der Kunde während der Customer Journey eine Vielzahl unterschiedlicher Kontaktpunkte und Kanäle, von denen der Mitarbeiter im Vertrieb nur einer ist. Finanzdienstleister müssen diese verschiedenen Kontaktpunkte bzw. Kanäle (gegenwärtig Social Media, Vergleichsportale, Websuche) entsprechend des Beitrags am Abschluss entlohnen.

Bei der bisher gängigen Methode des Last-Click-Wins erhält der letzte Touchpoint die größte Bedeutung und somit auch den Großteil der Vergütung. Im Rahmen des Omnichannel-Managements sollte jedoch die monetäre Incentivierung auf alle am Abschluss beteiligten Kontaktpunkte bzw. Mitarbeiter aufgeteilt werden. Um die relevanten Touchpoints und Kanäle zu identifizieren und eine ausgewogenere Gesamtgewichtung der Incentivierung umzusetzen, ist das konsistente und konsequente Tracking aller Kanäle nötig. Diese wird mithilfe von Workforce-Management-Software realisiert. Weiterhin kann die Incentivierung analog des Attribution Modelling gesteuert werden, also analog der Bewertung des Erfolgsbeitrags bei Online-Marketing-Aktivitäten. Somit ist eine angemessenere Gestaltung der Vergütung möglich, wobei Finanzdienstleister eigene Messkriterien und Suchmuster entwickeln sollten. Weiterhin wird für die Incentivierung die langfristige Kundenbeziehung an Bedeutung gewinnen, d. h. der vertriebliche Ansatz wird sich zukünftig weg vom Push bestimmter Produkte hin zu einem Fokus auf den Customer Lifetime Value entwickeln.

TRENDFELD 4: PRODUKTE

Im Rahmen einer Omnichannel-Strategie geht es nicht mehr vorrangig darum, vorhandene Produkte und Produktinformationen für weitere Kommunikationskanäle verfügbar zu machen, sondern in interdisziplinären Teams, die projektbezogen zusammenarbeiten, neue omnichannelfähige Produkte zu entwickeln. Aber die Digitalisierung wird nicht nur zu neuen Produktchancen führen, sondern auch zu neuen Wettbewerbern im Finanzmarkt.

WIE PRODUKTINDIVIDUALISIERUNG AUSSEHEN WIRD

Die größere Transparenz, die durch die Digitalisierung entsteht, wird dazu führen, dass der Kunde genauso gut oder besser informiert ist als der Finanzdienstleister, insbesondere, was das Thema Preisgestaltung bei Standardprodukten angeht. Insofern wird die wirkliche Individualisierung von Produkten immer schwieriger werden. Finanzdienstleister werden eine mass customization ihrer Produkte betreiben, d. h. dem Firmenkunden die Produkte anzubieten, die zu seinem

Geschäft und seiner wirtschaftlichen Entwicklung passen. Es wird daher in Zukunft eine Individualisierung der Produkte in Form vorgefertigter Branchenlösungen entstehen. Das erfordert die bereits in Trendfeld 3 beschriebene Branchenkenntnis auf Seiten der Bank.

Diese Form der *mass customization* wird wahrscheinlich in einem zweistufigen Prozess erfolgen:

- Zunächst wird es die beschriebenen branchenspezifischen Lösungen geben, die in einem zweiten Schritt bei bedeutenden Kunden noch einmal individualisiert werden können. Solche branchenspezifischen Lösungen können auch einen bestimmten Bedarf bedienen, beispielsweise sind im Handwerk Treuhandservices denkbar. Hier geht es darum, einen runden Prozess mobil abzubilden, indem sich beispielsweise der Handwerker einen Auftrag bestätigen lässt, der entsprechende Betrag auf dem Konto des Endkunden blockiert wird, der Handwerker online über Rechnungsstellungsprogramme dem Endkunden mobil eine Rechnung zukommen lässt – so kann der Endkunde gleich vor Ort bezahlen. Dadurch spart sich der Endkunde die Fahrt zum Bankautomaten, um Bargeld zu holen, oder der Handwerker die Wartezeit, bis der Kunde eine Überweisung getätigt hat. Bargeldlose Echtzeitbezahlung wird hier ein Thema sein.
- Zusätzlich zur Branchenlösung wird es individuelle Angebote geben, die auf den über den Kunden verfügbaren Informationen basieren, welche wiederum im Kundendossier hinterlegt werden. Diese Wunschliste als Teil des Kundendossiers kann zu Beratungen führen, bspw. wenn der Zeitpunkt für eine Anschaffung auf Seite des Kunden oder der Zeitpunkt für einen Kredit auf Seiten des Finanzdienstleisters günstig ist. Zudem wird die Ausgestaltung des Kredits die wirtschaftliche Entwicklung des Firmenkunden betrachten, ein Kredit wird also nicht nur den konkreten Anlass berücksichtigen, sondern auch die bisherige Erfahrung mit dem Kunden, denkbar sind hier auch Vergleiche mit anderen Unternehmen aus der gleichen Branche, um zu besseren Risikoeinschätzungen zu kommen, wenn es um die Vergabe von Krediten geht. Diese Entwicklung wird einerseits durch die Möglichkeiten, die sich im Rahmen tiefer Datenanalysen ergeben, vorangetrieben und andererseits von dem Wunsch des Kunden nach einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit seinem Finanzdienstleister. Dafür ist auch ein funktionierendes CRM notwendig:

„Wenn wir einen Kredit bräuchten als Firma, hätte ich jetzt kein Interesse daran, wenn ich gerade wieder einen anderen Sachbearbeiter da hätte, dem ich meine Geschichte neu erzählen muss, und der nicht weiß, warum gewisse Sachen für uns relevant sind, weil wir aus Gründen des Cash-Flow Managements ganz andere Kreditbedarfe oder Konditionsbedarfe haben als vielleicht ein anderer Kunde, der eher langfristig Kredite braucht, und wir sind vielleicht eher ein Kunde, der kurzfristig Kredite braucht.“

Dirk Prössel, finanzen.de

Auch, wenn sich die Individualisierung im Hinblick auf Standardlösungen nicht in der Ausgestaltung der Produktbestandteile widerspiegeln wird, wird sie sich in der Wahl des Leistungspakets zeigen. Firmenkunden werden in Zukunft abhängig von ihrem Bedarf zwischen verschiedenen Leistungspaketen wählen können:

„Ich habe das Paket ‚Beratung‘ über den Kanal mit dem Preis und dem Ansprechpartner vor Ort und mit Kundenbesuch oder mit face to face“

Dr. Nico Peters, Compeon

Firmenkunden sind heute schon bereit, für Beratung – auch abhängig von der Kanalnutzung – mehr zu bezahlen, wenn die Preise transparent sind. Es wird langfristig zu dem Modell kommen, dass Firmenkunden zwischen unterschiedlichen **Paketen** wählen können, was Beratungsintensität und Kanalnutzung angeht. Im Economy-Bereich wäre das eine Wahl von rein digitaler Abwicklung der Finanzdienstleistungen ohne Beratung über Videoberatung, vor-Ort-Beratung bis hin zu individueller Betreuung eines Firmenkunden mit **face to face** Betreuung und einer eigens auf die Kundenbedürfnisse bezogenen **task force** (siehe Trendfeld 2 und unten). Die Wahl würde abhängig vom Unternehmensbedarf und Unternehmensgröße erfolgen, wobei auch bei größeren Mittelständlern der Wunsch wachsen wird, alle Bereiche, die das Tagesgeschäft betreffen, zum Beispiel Zahlungsverkehr, digital abwickeln zu können. Die Wahl des Betreuungsmodells begründet sich zunehmend auf Grund verhaltensbasierter Präferenzen (digital affin). Der ideale Fall wäre, einen Basiskorb zu haben mit individuellen Produkten oder Finanzierungsbausteinen, sei es Tilgungsstruktur, Tilgungsaussetzungen oder Sonstiges. Der Kunde wählt aus, was er braucht. Ihm wird eine Empfehlung übermittelt, die zu seiner Finanzierungsstruktur und vielleicht auch zu seiner permanenten, systemhinterlegten Planung passt. Die systemhinterlegte Planung führt wiederum zu Vertriebsanlässen im Sinne einer vertrieblichen Früherkennung.

WELCHE NEUEN PRODUKTE UND SERVICES ES GEBEN WIRD

Im Economy-Bereich der Selbständigen und der kleinen Mittelständler wird es vermehrt **Crowdfunding-Plattformen** geben, die für Anleger aufgrund der niedrigen Verzinsung sehr attraktiv sein werden. Das Scoring wird von neuen Unternehmen auf Basis der Analyse von sozialen Netzwerken erfolgen. Klassische Bankkredite werden somit für die Geldversorgung digital-affiner Selbständiger keine Rolle mehr spielen. Banken werden sich frühzeitig an dieser Entwicklung beteiligen und interne Crowdfunding-Plattformen für dieses Segment zur Verfügung stellen, auf denen Kunden sich untereinander liquide Mittel zur Verfügung stellen werden. Das wäre zum einen ein neues Anlageprodukt, zum anderen kennt die Bank das Rating des Kunden, der über die interne Crowdfunding-Plattform nach einer Finanzierung sucht. In diesem Zusammenhang werden Fragen wie Beraterhaftung zu klären sein, also: Bin ich schon in der Haftung, wenn ich die Crowdfunding-Plattform bereitstelle?

Bei größeren Unternehmenskunden ist es durchaus vorstellbar, dass der Finanzierungsbedarf über Crowdfunding gedeckt wird, dann werden es aber institutionelle Anleger sein, also beispielsweise Versicherungen, die über Crowdfunding-Plattformen im B2B-Bereich die Möglichkeit nutzen, direkte Investitionen oder direkte Finanzierungen mit Mittelständlern abzuschließen. In diesem Bereich sind auch größere Summen vorstellbar als heute.

In diesem Zusammenhang wird es zu Verbundprodukten kommen, die die Bank zusammen mit anderen Anbietern von Finanzdienstleistungen im Sinne eines durchdachten Konzepts zur dauerhaften Liquiditätssicherung entwickelt. Mögliche Verbundprodukte sind z.B. Finanzierungs-konzepte für Existenzgründer.

Im Bereich IT werden von den Finanzinstituten zudem eigene Lösungen entwickelt werden, die dann beim Kunden implementiert werden können. Diese **IT-Finanzdienstleistungen** werden nicht nur die Buch-

haltung betreffen, sondern sich auch auf den Bereich Finanztransaktionen erstrecken: u. a. Zahlungsverkehr, vielleicht auch eigene Kontenerstellung und Kontenmodelle. Hierbei können sich Finanzdienstleister an schon im Einsatz befindlichen technologischen Lösungen von Handelsportalen im Privatkundengeschäft orientieren. Bezogen auf Zusatzdienstleistungen ist denkbar, dass der Firmenkunde seine offenen Posten in den Bankbereich einspielt, dort gibt es ein entsprechendes Programm, das auf Basis der Erfahrungswerte der Bank und sonstiger Big Data Analysen anzeigt, welcher Kunde tendenziell ausfallen könnte. Dies könnte beim Firmenkunden dazu führen, dass er bei bestimmten Kunden nur noch gegen Vorkasse liefert, anderen hingegen ein verlängertes Zahlungsziel einräumt.

Im Bereich Zusatzdienstleistungen wird es vermehrt um das Thema **Übernahme von Geschäftsprozessen** gehen, zum Beispiel die Übernahme der Gehaltsbuchhaltung von Unternehmenskunden. Hier sind Kooperationen mit Steuerberatern denkbar, sodass ein tieferer Einblick in das Geschäft des Unternehmenskunden möglich wird.

Im Bereich Anlage wird es im Sinne eines Identitätsmanagements möglich sein, dass der Firmenkunde nur in bestimmte Branchen oder Industrien investiert und so ein individualisiertes Anlagekonzept entsteht. Der Finanzdienstleister wird definieren, welchen Kunden er mit welchem Projekt finanziert, und diese Transparenz dem Kunden zur Geldanlage anbieten, sodass dieser anhand seiner eigenen Werteskala entscheidet und durch die Anlagepolitik seinen Brand schärfen kann.

Vor allem für Firmenkunden in der Gründungsphase sind **adaptive Produkte** denkbar. So kann der Finanzdienstleister eine Zeitkomponente in dem Sinne einbringen, dass er im Voraus einen Entscheidungsbaum für Unternehmensentwicklungen definiert und dies dem Firmenkunden anbietet: „Wir haben zwölf verschiedene Modelle definiert, die für Sie in x Jahren relevant sein könnten – für alle Ihre möglichen Entwicklungen haben wir das richtige Produktportfolio.“ Das würde auch die Kundenbeziehung stärken und langfristiges Vertrauen schaffen.

Im Bereich der Unternehmenskunden wird es ein Thema sein, über das B2B zum B2C zu kommen. Denkbar sind beispielsweise Bonusprogramme in der Form, dass abhängig vom Rating des Unternehmenskunden dessen Mitarbeiter, die ebenfalls ihr Konto bei diesem Institut führen, andere Konditionen bekommen. So könnte es für diese Mitarbeiter bspw. einfacher gestaltet werden, eine Baufinanzierung oder besser Dispo-Zinssätze zu bekommen.

WELCHE NEUEN ANGEBOTE ES IN DER BERATUNG GEBEN WIRD

Aufgrund der technischen Entwicklungen werden Berater zunehmend ortsunabhängig agieren. In der Beratung wird die Kombination von Transparenz und partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit Firmenkunden die entscheidende Rolle spielen.

Insgesamt werden sich Berater, getrieben durch den entsprechenden Kundenwunsch, neutraler und etwas anbieter- oder produktübergreifender aufstellen müssen – im Sinne einer **ergebnisoffenen Beratung**. Das wird zu einer stärkeren Zusammenarbeit von Banken mit anderen Anbietern führen. Zusätzlich werden institutsunabhängige Finanzdienstleistungsanbieter entstehen, die den Finanzmarkt übergreifend kennen und die aus Unternehmenssicht besten Finanzierungsoptionen zusammenstellen. Hier hat die Bank aufgrund des vorhandenen Fachwissens heute einen enormen Vorteil, den sie in Zukunft nutzen sollte.

In der Beratung werden **Transparenz und soziale Netzwerke der Industrie** wichtiger. Im Sinne eines partnerschaftlichen Kundendialogs wird es dahin gehen, dass der Kunde sich auch an der Diskussion in internen Foren der Bank beteiligen kann (Stichwort: CountryDesk der Sparkassen). Die Vernetzung und gegenseitige Beratung von Firmenkunden untereinander zu aktuellen Themen wird eine größere Rolle spielen. Hier sind Kooperationen mit dem ‚Facebook der Industrie‘ denkbar. Ein solches Vorgehen unterstützt auch die Neutralität der Bankinstitute, wenn der Betreuer bspw. eingesteht: *„Sprich mal mit dem, der kann dir viel besser helfen als ich.“*

Weiterhin werden **automatisierte Datenanalysen** eine Rolle dabei spielen, aus den Erfahrungen anderer Firmenkunden zu lernen. Medienanalysen werden dazu führen, im Sinne einer vertrieblichen Früherkennung den Bedarf des Firmenkunden zu analysieren und proaktiv darauf zu reagieren. Wenn ich als Finanzdienstleister durch Medienanalysen erfahre, dass mein Unternehmenskunde im Gespräch mit einem Lieferanten ist, kann ich ihm für diese Situation eine passende Lösung anbieten. Weiterhin können im Bereich des **Einzelhandels** die automatisierte Analyse der Daten, die im Rahmen des kartengestützten Zahlungsverkehrs anlaufen, zum Vorteil des Handels genutzt werden. Hier werden Produkte wie demographische Umfeldanalysen entstehen, die dem Handel beispielsweise bei der Entscheidung helfen können, an einem bestimmten Standort eine Filiale zu eröffnen.

Ein wichtiges Angebot im Sinne der Transparenz werden **Rating-Gespräche** sein, und zwar nicht nur im Sinne eines Jahresgesprächs („*Wie stehe ich da? Wie ist mein letztes Jahr gelaufen? Wo will ich hin?*“), sondern im Sinne einer partnerschaftlichen und präventiven Kundenbetreuung: „*Wie entsteht ein gutes Rating? Wie funktioniert eigentlich ein Rating? Was ist meine Rating-Note als Firmenkunde? Wie kann ich sie weiter verbessern? An welchen Stellschrauben kann ich drehen?*“ Diese Form der Kundenbetreuung – dem Kunden transparent zu machen, wie Preise für Dienstleistungen und Produkte zustande kommen – wird vor dem Hintergrund eines veränderten Risikomanagements eine ganz neue Bedeutung erlangen. Der Vorteil der hohen Zielkongruenz der Bank mit dem Unternehmen wird in Zukunft mehr genutzt werden.

Im Wealth Management wird der Berater der Zukunft zudem **umfangreiche Kenntnisse über seinen Firmenkunden** haben und nutzen können. Wichtig ist hier u. a. auch anbieterübergreifendes Wissen über die Depotbestände aller Konten des Firmenkunden. Dann könnte er beispielsweise als Zusatzdienstleistung während der Beratung eine Clusteranalyse anbieten.

Darüber hinaus wird es in Zukunft darum gehen, Firmenkunden frühzeitig über die **Auswirkungen aktueller tagespolitischer Ereignisse** auf ihr Geschäft zu informieren, beispielsweise die Frage, was die Ukraine-Krise für die Anlage in Fremdwährung bedeutet, welche Sicherungen notwendig werden. Das kann auch partnerschaftlich erfolgen:

- In Bezug auf die unterschiedlichen Kundensegmente wird es bei den **Kleinstunternehmen und beim Mittelstand** als Berater weiterhin die Allrounder geben, die aber spezifische Dienstleistungen und Trainings von einzelnen spezialisierten Beratern benötigen, beispielsweise, wenn es um die Integration von Bankensoftware (Stichwort: Buchhaltung) in die eigenen Systeme geht.
- Im Bereich des **gehobenen Mittelstands** werden branchenspezifische Expertenteams – Industry Focus Assistants – entstehen, die als task force für den Kunden nach interessanten Chancen, u. a. im Bereich Kooperationen bzw. M&A, Ausschau halten und für den Unternehmenskunden identifizieren werden. Dabei werden das Branchen-Knowhow und die Vision der Globalisierung eine Rolle spielen. Die Experten in diesen Teams werden die Branche und die Problemlagen der Gewinner und Verlierer in der Branche kennen müssen.

SO MACHEN SIE IHR UNTERNEHMEN ZUKUNFTSSICHER

Das Omnichannel-Management ist die unternehmerische Antwort auf die Veränderungen der Kundenerwartungen, die technologische Entwicklung und den Wandel unserer Lebenswelten. Ihre Kunden werden diese Flexibilität und Agilität bereits in wenigen Jahren selbstverständlich erwarten und wenn Sie sie bei Ihnen nicht bekommen, dann suchen – und finden! – sie sie möglicherweise bei Ihrem Wettbewerber. Insofern können wir es hier kurz machen: Stellen Sie Ihr Unternehmen neu auf. Verabschieden Sie sich von der heutigen Spartenstruktur und denken Sie konsequent vom Kunden und seinen Kommunikationsbedürfnissen

her. Beginnen Sie damit, die Zuständigkeiten auf Vorstandsebene neu zu sortieren, und setzen Sie diesen Wandel auf allen Ebenen Ihrer Organisation durch.

Selbst wenn Sie sich nicht für den einen großen Sprung, sondern für eine Entwicklung Schritt für Schritt entscheiden, wird Sie dieser Prozess zu einem neuen Unternehmen führen. Die Einführung eines echten Omnichannel-Managements geht erheblich weiter als die Anschaffung neuer Marketing-Gadgets, die Optimierung der Vertriebsprozesse und die technologische Erneuerung. Folgende Schritte empfehlen wir Ihnen als Ergebnis der vorliegenden Studie:

Individuelle Bedürfnisse und Angebote

- 1.** Entwickeln Sie ein differenziertes Verständnis für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Haltungen der Mitarbeiter von Finanzabteilungen. Dies sind Ihre Kunden.
- 2.** Lernen Sie, die Bedürfnisse Ihrer Kunden zu lesen. Investieren Sie in Technologien smarter Prognostik und installieren Sie lernende Systeme. Ergreifen Sie die Initiative und gehen Sie von sich aus auf den Kunden zu. Wenden Sie sich aber immer nur genau dann an Ihre Kunden, wenn Sie ein konkretes Bedürfnis des individuellen Kunden erkannt haben und Sie dieses mit einem zugeschnittenen Angebot befriedigen können. Zeigen Sie dem Kunden in seiner App, welche Daten Sie von ihm gespeichert haben. Alle und jederzeit Auf Knopfdruck. Geben Sie ihm die Souveränität über seine Daten zurück: Lassen Sie ihn selbst ändern und löschen.
- 3.** Geben Sie die „Herrschaftsdaten“ aus der Hand. Geben Sie Kunden die Möglichkeit, mit Ihren Tools täglich und zu jeder Zeit selbst ihre eigene finanzielle Situation beurteilen zu können und selbstverantwortlich zu regeln. Erst dann wird ein Kunde Ihrer Beratung, Ihren Empfehlungen, Ihren Angeboten vertrauen und sich dafür entscheiden, eine langfristige Kundenbeziehung mit Ihnen einzugehen.
- 4.** Lassen Sie sich mit Ihren eigenen Tools von Ihren Kunden messen und bewerten.
- 5.** Zeigen Sie dem Kunden in seinem Assistenzsystem, welche Daten Sie von ihm gespeichert haben. Alle und jederzeit. Auf Knopfdruck. Geben Sie ihm die Souveränität über seine Daten zurück: Lassen Sie ihn diese selbst ändern und löschen.
- 6.** Entwickeln Sie Produkte, die sich auch lange nach dem Abschluss noch an die sich wandelnden Bedürfnisse einzelner Kunden anpassen. Diese individuellen und situativen = adaptiven Produkte sind der Standard der Zukunft; sie sind die nachhaltigste Wurzel einer vertrauensvollen Beziehung zwischen Ihren Kunden und Ihrem Unternehmen.

Offenheit und neue Unabhängigkeit

7. Verschaffen Sie sich einen festen Platz auf dem Display ihrer Kunden. Werden Sie zu einem Aggregator und bieten Sie sich als kompetenter Ratgeber für Finanzdienstleistungen an. Bieten Sie Ihren Kunden die Möglichkeit, Finanzdienstleistungen anderer Anbieter mit Ihren Tools zu verwalten und mit Ihren Produkten zu vergleichen.
8. Fangen Sie an, Produkte Ihrer Konkurrenz zu verkaufen. Es ist allemal besser, Sie vermitteln Ihrem Kunden ein Angebot eines Wettbewerbers, als dass Sie ihn verlieren.

Kundenwert und Incentivierung

9. Definieren Sie Kundenwert neu und betrachten ihn in einer langfristigen Perspektive. Führen Sie die Kennziffer Potenzial und Innovation in die Berechnung ein.
10. Hören Sie auf, Abschlüsse mit Prämien zu belohnen. Machen Sie stattdessen die Steigerung des Gewinns, den Sie aus der langfristigen Beziehung mit diesem Kunden erwarten, zur wichtigsten Grundlage der Incentivierung aller Beteiligten. Bilden Sie mit Hilfe neuer Technologien intern ab, wer welchen Anteil daran hat. Zahlen Sie statt weniger großer Prämien viele kleine an jeden in Ihrem Unternehmen, der diese Gewinnerwartung ein Stück gesteigert hat, sei es durch Beratung, Betreuung, Dialog und individuelle Ansprache oder Verkauf.

Berater und Makler

11. Hören Sie auf, Ihre Kunden einzelnen Beratern zuzuordnen. Kein Kunde gehört einem Berater. Bilden Sie interdisziplinäre Teams zur Koordination und Abstimmung der einzelnen Kanäle. Sie sind die Schnittstelle zwischen Kunden und Ihren internen Produktexperten und Branchenspezialisten.
12. Nutzen Sie dafür die Vorbildfunktion Ihrer Führungsebenen: Die gemeinsame Verantwortung beginnt bereits auf Vorstandsebene.
13. Gründen Sie Vertriebsorganisationen aus, die groß genug sind, um selbst mit digitalen Assistenten, einer leistungsfähigen Technologie und einer verlässlichen und umfassenden Kundenansprache an den Markt zu gehen. Nutzen Sie diese Organisationen gezielt, um Kunden auch mittels Angeboten anderer Finanzdienstleister an sich zu binden.
14. Optimieren Sie die funktionsübergreifende Zusammenarbeit und setzen Sie entsprechende Software ein. Kommunizieren Sie mit den Geräten, die auch Ihre Kunden nutzen.

Flexible und vernetzte Kontaktpunkte

15. Analysieren Sie Ihre Ausgangssituation im Kundendialog. Vernetzen Sie nach und nach alle relevanten Kommunikationswege (Sprache, Email, Chat, Video, Social Media, etc.), damit Kunden jederzeit am Kontaktpunkt ihrer Wahl mit Ihnen in den Dialog treten können.
16. Neue Kanäle kommen, manche Kanäle gehen auch wieder. Gestalten Sie Ihre IT-Architektur so flexibel, dass Sie jederzeit neue Wege der Kommunikation integrieren können. Im Zweifel zögern Sie nicht: Integrieren Sie einen weiteren dieser neuen Wege.
17. Kombinieren Sie für jedes Kundensegment die geeigneten Kommunikationswege und bieten Sie diese gezielt an: Online, App, WhatsApp und Facebook, Telefon, Makler, Post, Flagship Stores, etc.

Investitionen, Innovationen, Kompetenzen

- 18.** Bauen Sie ein schlagkräftiges Digital-Team auf. Holen Sie Omnichannel-Kompetenz aus anderen Branchen in Ihr Unternehmen und bringen Sie sie in Gestaltungsverantwortung. Steigern Sie gezielt Ihre Attraktivität als Arbeitgeber, um Technologie- und Kommunikationsspezialisten an Ihr Unternehmen binden zu können. Sie brauchen ein Innovationsbudget, das Sie nicht für die ohnehin vorgesehene laufende Optimierung ihrer Prozesse und Ausstattung nutzen. Als Anhaltspunkt: Innovative Unternehmen investieren 2% bis 15% ihres Jahresumsatzes in Innovationsprojekte.
- 19.** Sie brauchen ein Innovationsbudget, das Sie nicht für die ohnehin vorgesehene laufende Optimierung ihrer Prozesse und Ausstattung nutzen. Als Anhaltspunkt: Innovative Unternehmen investieren 2% bis 15% ihres Jahresumsatzes in Innovationsprojekte.
- 20.** Investieren Sie in eine Big Data-Infrastruktur, um die aus diesen Touchpoints anfallenden Datenmengen verwalten und analysieren zu können und so eine personalisierte Erfahrung für den Kunden zu erzeugen. Hier entscheidet sich, ob Sie in der Lage sein werden, Bedürfnisse einzelner Kunden präzise und in Echtzeit zu identifizieren und mit geeigneten, auf den einzelnen Kunden zugeschnittenen Angeboten anzusprechen. Die nächste Entwicklungsstufe: Nutzen Sie die Technologien der smarten Prognostik und adressieren Sie Bedürfnisse bereits im Vorhinein.
- 21.** Investieren Sie in ein Früherkennungssystem zur Analyse von neuen Kundenerwartungen, technologischen Entwicklungen und veränderten Lebenswelten. Nutzen Sie hierfür zum Beispiel ein Trendradar.
- 22.** Investieren Sie in eine zukunftssichere Kommunikations- und Kollaborationslösung, die die Vielzahl von Kanälen an der Kundenschnittstelle bündelt und Ihren Mitarbeitern untereinander multimediales und vernetztes Arbeiten ermöglicht.
- 23.** Investieren Sie in eine IT-Architektur, welche CRM-System, Datenanalyse und Workflow-Management intelligent zusammenführt. Ihr Anspruch muss sein: Jeder in Ihrem Unternehmen arbeitet am selben Datensatz – an jedem Touchpoint, bei jedem Vorgang, über die gesamte Kundenbeziehung hinweg, an jedem beliebigen Ort.

WISSENSCHAFTLER, TRENDFORSCHER, STRATEGIEBERATER



JAN BERGER

Jan Berger leitet als Managing Director gemeinsam mit Sven Gábor Jánoszy Deutschlands innovativste Denkfabrik. Der Historiker und Slawist lebte und arbeitete viele Jahre in Russland und den USA. Er bekleidete eine Reihe von Führungspositionen in international agierenden Unternehmen unter anderem in der Finanz-, Immobilien- und Baubranche in den Bereichen Business Development, F&E, Vertrieb und Unternehmensstrategie. Als Berater unterstützte er amerikanische und europäische Unternehmen beim Markteintritt in Russland und Mitteleuropa und russische Unternehmen beim Aufbau von Vertriebskanälen in Deutschland. Direkt vor seinem Wechsel zum 2b AHEAD ThinkTank schloss er in einem preisgekrönten IT-Startup die Entwicklung einer Vertriebsplattform für ein großes deutsches Bankhaus erfolgreich ab.



KAI ENZWEILER

Kai Enzweiler ist für den 2b AHEAD ThinkTank als Trendforscher und Studienautor im Bereich Analysis & Studies tätig. Er verantwortet die operative Umsetzung von Zukunftsstudien des 2b AHEAD ThinkTanks. Zu seinen Schwerpunkten zählen die Themen digitaler Wandel, Industrie 4.0 und Kundendialog der Zukunft sowie Methoden der qualitativen Sozial- und Medienwirkungsforschung. Nach seinem Studium der Sinologie, Psychologie und Werbeethnologie in Deutschland und China war er als Fellow am Research Network „Media, Culture, and Society“ tätig und befasste sich über zwei Jahre in einem Forschungsprojekt intensiv mit der Wirkung von Zukunftserwartungen auf gegenwärtiges Verhalten. Kai Enzweiler ist Dozent an der Universität Köln und Mitglied der Forschungsgruppe Populärkultur am Centre for Transcultural Studies der Universität Heidelberg. Sein Interesse gilt transkulturellen Prozessen und Trends.

INVESTITIONSENTSCHEIDER, STRATEGIECHEFS, ZUKUNFTSEXPERTEN



Rolf Anweiler
Regional Leader
Marketing International,
Teradata



Lutz Böttcher
Leiter Business
Development
Contact Center Unify



Sascha Breite
Head Future Payments
SIX Payment
Services GmbH



Thomas Bruns
Vorstand
MyHammer AG



Dr. Burkhard Henn
Chief Marketing Officer,
Verivox



Marc Hoenke
Director Product
Marketing EMEA Central,
Salesforce



Stefan Kauck
Senior Principal
Business Consultant,
Genesys



Rainer Kolm
Inhaber i-CEM – Institut
für Customer Experience
Management



Jan Möllendorf
Geschäftsführender
Gesellschafter
defacto x GmbH



Dr. Lupo Pape
Geschäftsführer,
SemanticEdge



Dr. Nico Peters
Geschäftsführender
Gesellschafter
PBW Finanzportale



Dirk Prössel
Vorstand,
finanzen.de



Johannes Rath
Gründer und Bereichsleiter
sijox, SIGNAL IDUNA



Jeanette Reilly
Marketingleiterin
Deutschland, KPMG



Markus Schulz
Marktstrategie
Referat Gründung
und Nachfolge
DSGV



Richard Stevenson
CEO,
Standard Life



Bernd Wittkamp
Geschäftsführer
StarFinanz GmbH

PLACES OF INSPIRATION

Abicht, L., Jánszky, S. (2013): 2025 – So arbeiten wir in der Zukunft.
Goldegg Verlag. Berlin und Wien

Ambacher, N., Jánszky, S., Knapp, D. (2014): Versicherungen 2020: Kunden, Makler, Changeprozesse. Trendstudie des 2b AHEAD Think-Tanks. Leipzig.

Veröffentlicht am 17.02.2014
www.2bahead.com/trendstudien/zukunft-der-versicherungen/

Ambacher, N., Jánszky, S., Knapp, D. (2014): Versicherungen 2020: Kunden, Werte, Produktchancen. Trendstudie des 2b AHEAD Think-Tanks. Leipzig.

Veröffentlicht am 14.04.2014
www.2bahead.com/studien/trendstudie/detail/trendstudie-versicherungen-2020/

Angerer, M., Jelden, J., Nalis, I. (2008): Dialogstudie 2020. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig.

www.2bahead.com/trendstudien/trendstudie-kundendialog-2020/

Brand Strategy (2005): Reaching out to the B2B world.

Veröffentlicht im September 2005

Caine, J., Gale, M. (2013): The omni-channel banking evolution: Architectural trends in multi-channel retail banking. White Paper von IBM.

Veröffentlicht im September 2013

Carroll, D., Guzmán, I. (2013): The New Omni-Channel Approach to Serving Customers: Strategy Implications for Communications Service Providers. Studie von Accenture.

<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/communications/accenture-new-omni-channel-approach-serving-customers.pdf>

Dapp, T., Stobbe, A., Wruuck, P. (2012): The future of (mobile) payments: New (online) players competing with banks. Studie von Deutsche Bank Research.

Veröffentlicht am 20.12.2012
http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PRODOOOO000000298950/The+future+of+%28mobile%29+payments%3A+New+%28online%29+players+competing+with+banks.pdf

Dlugosch, O. (2013): Dem Omnichannel-Banking gehört die Zukunft.

Artikel veröffentlicht in die bank. Ausgabe 6/2013. Bank-Verlag. Köln

Ericsson, J. et al. (2012): Winning Strategies for Omnichannel Banking: Cisco IBSG Global Research Reveals New Ways for Banks to Prosper in an Omnichannel World.

<https://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/Cisco-IBSG-Omnichannel-Study.pdf>

Farah, P., Loucks, J. (2013): Winning Strategies for Financial Services Players: Insights from Cisco IBSG Primary Research.

<http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/fs/Winning-Strategies-for-FS.pdf>

Geddes, I., Guthmann, T., Williams, C. (2014): Die Chance Omnichannel. Studie von Deloitte.

Veröffentlicht im Februar 2014

Graf, C., Huber, J.-A., Sinn, W. (2013): Corporate-Banking: Der Kampf um den Mittelstand. Studie von Bain.

Veröffentlicht im August 2013

Hamm, M., Leims, T. (2014): Omnichannel-Strategien. Artikel veröffentlicht in Banken+Partner.

Ausgabe 1/2014. Coin Medien. Wiesbaden

McKinney, T. (2014): Omni-Channel Banking Customer Experience: Forget What You Thought You Knew about Channels. Studie von TCS.

Veröffentlicht im April 2014

Nirschl, M. et al. (2004): Vertriebsstrategien im Retail Banking: Positionierungsansätze und Konzepte für deren erfolgreiche Umsetzung. Studie der Universität Regensburg.

Veröffentlicht am 06.02.2004

Reker, J. (2013): Digitalisierung im Mittelstand. Studie von Deloitte. Veröffentlicht im Mai 2013

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/Digitalisierung-im-Mittelstand.pdf>

Renker, C. (2005): Relationship Marketing im Firmenkundengeschäft: Konzepte – Erfolgsfaktoren – Umsetzung. Deutscher Sparkassenverlag. Stuttgart

Skinner, C. (2014): Digital Bank: Strategies to Launch or Become a Digital Bank. Marshall Cavendish. Singapore

Schlich, B. (2014): Winning through customer experience: EY Global Consumer Banking Survey 2014.

<http://www.ey.com/globalconsumerbankingsurvey>

Schmid, R. et al. (2000): Studie zum Customer Management und Multi Channel Management bei Banken. IMG AG. Frankfurt

Webster, I. (2013): Say hello to Customer 3.0. Studie von Accenture.

Adaptivität

Produkteigenschaft, welche Waren oder Dienstleistungen beschreibt, die zugleich individuell und situativ sind und sich auch nach dem Erwerb den jeweiligen Bedürfnissen des Nutzers anpassen.

Assistenzsysteme, digitale/elektronische

Software (z.B. Smartphone-App) zur Kundenberatung und -betreuung, die anhand von Datenanalysen Empfehlungen ausspricht. Finanzdienstleister und Drittanbieter können Kunden darüber unter anderem individuelle Risikoanalysen und Produkte anbieten. Vorläufer sind die heutigen Vergleichsportale.

Attribution Modelling

Vergütungsmodell, dem eine Analyse der Customer Journey zugrunde liegt. In diesem Modell wird definiert, wie die Vergütung, die pro Sale ausgeschüttet wird, auf unterschiedliche Kontaktpunkte prozentual verteilt wird. Statische Attributionsmodelle basieren auf vorab festgelegten Verteilungen und bilden daher den Kaufentscheidungsprozess nicht realitätsgetreu ab. Dynamische Attributionsmodelle basieren auf regelmäßigen Daten-Analysen, wodurch Wirkungszusammenhänge realitätsnäher ermittelt werden können. Somit ist eine gerechtere Vergütung möglich.

Big Data

Bezeichnet enorme Daten-Mengen, welche von Menschenhand alleine nicht mehr auswertbar sind. Diese Daten entstehen hauptsächlich durch die Auswertung von Internetnutzung, aber auch durch Kameras, Mikrophone etc. Zur Verarbeitung dieser Daten-Mengen sind neue Technologien und Analyse-Systeme notwendig.

Bodyenhancement

Körperoptimierung jeglicher Art zur Verbesserung der physischen und mentalen Fähigkeiten und der äußerlichen Erscheinung.

Brainfood

Nahrungsmittel zur Verbesserung der geistigen Leistungsfähigkeit oder zur Stressreduzierung.

Brainwave-Recognition

Gehirnwellen-Erkennung beispielsweise zur Steuerung von Computern oder Prothesen allein über Gedankenaktivität.

Channelmanagement

Organisation von Distributions- bzw. Kommunikationskanälen.

Cloud

Ein IT-Modell, bei dem Daten nicht mehr auf der eigenen Hardware, sondern im Internet gespeichert werden und somit jederzeit, an jedem Ort mit Internetverbindung zugänglich sind.

Customer Journey

Die persönliche Entwicklung eines Kunden von einem Kundentypus zu einem anderen, ausgelöst durch Ereignisse, veränderte Lebensumstände, neue Bedürfnisse oder Erfahrungen des Kunden.

Customer Lifetime Value

Betriebswirtschaftliche Kennzahl, die das Kundenpotential, also den zukünftig zu erwartenden Umsatz mit einem Kunden, berücksichtigt. Es steht nicht mehr die einzelne Transaktion mit dem Kunden im Vordergrund, sondern die gesamte Dauer der Geschäftsbeziehung.

Data Mining

Verarbeitung großer Datenmengen mit statistischen Verfahren zum zusätzlichen Erkenntnisgewinn über Muster und Zusammenhänge zwischen Daten.

Delphi-Methode

Verarbeitung großer Datenmengen mit statistischen Verfahren zum zusätzlichen Erkenntnisgewinn über Muster und Zusammenhänge zwischen Daten.

Ereignis-basierte Kommunikation

Kommunikationskonzept, welches darauf basiert, Kunden-Situationen zu bestimmen und die Kundenansprache entsprechend zu modifizieren und individueller zu gestalten. Mögliche Auslöser sind Lebensphasen-Wechsel, Vertragsabschlüsse oder Ortsaufenthalte.

Gen Z

Alterskohorten ab 1995 oder 2000 (je nach Quelle). Die erste Generation, die ein Leben ohne Internet und Mobiltelefon nicht mehr kennt. Während Smartphone und Tablet Erkennungszeichen der Gen Y waren, sind dies für die Gen Z Smart-Glasses und 3D-Drucker. Heutige Teenager – die Kunden und Mitarbeiter von morgen.

Incentivierungssysteme

Anreizsystem zur Verstärkung der Arbeitsleistung und -motivation der Mitarbeiter durch bestimmte Formen der Entlohnung materieller und immaterieller Art.

Kontaktpunkt/ Kundenschnittstelle

Potentielle Situationen oder Orte, an denen Kunden direkt und persönlich angesprochen werden können (Beratungsgespräch, Store, Websiteaufruf), sowie vermittelnde Personen, über welche das Unternehmen und die Kunden miteinander in Kontakt kommen können.

Mensch/Maschine-Schnittstelle

Interaktionssituationen und -orte zwischen Menschen und Geräten und Verwendung technischer Gegenstände wie Smartphones, Computer, Sensoren etc.

Mobile Device/ Mobiles Endgerät

Jedes Gerät, das dem Nutzer die mobile Internetnutzung erlaubt. Heute vor allem Smartphones und Tablets, im Jahr 2020 auch Smart Glasses, Smart Watches etc.

Mobile Payment

Drahtlose Bezahlung über das Mobiltelefon.

Moorsches Gesetz

Gesetz, nach dem sich die Rechenleistung und Komplexität der Schaltkreise in etwa alle 18 Monate verdoppelt.

Omnichannel-Management

Weiterführung des Multichannel-Ansatzes. Die Koordination und Steuerung der Aktivitäten aller Unternehmensabteilungen entlang der Strategie, über alle Kommunikationskanäle und Kontaktpunkte hinweg medienbruchfrei und in Echtzeit eine einheitliche 1-zu-1-Erfahrung für den Kunden zu schaffen.

„One-fits-all“-Megatrend

Vorhergesagte Entwicklungen im sozialen, ökonomischen, politischen oder technischen Bereich, die angeblich alle Branchen gleichermaßen betreffen und deren Geschäftsmodelle grundlegend verändern werden.

Point of Sale (POS)

Verkaufsort aus Sicht des Konsumenten, beispielsweise eine Filiale.

Predictive Analytics / Smarte Prognostik

Vorausschauende Analyse bezeichnet ein Vorgehen, welches verschiedene statistische Methoden wie Data Mining kombiniert und Fakten sammelt, um Prognosen aufstellen zu können. Diese Technik ermöglicht es beispielsweise Kundenbedürfnisse im Vorfeld zu erkennen und somit bereits ein individualisiertes Angebot bereitzuhalten, wenn der Kunde es benötigt.

Push-Strategie

Der Verkäufer gibt initiativ Informationen an den Kunden, welche für diesen interessant sein könnten, von diesem aber nicht vorab angefordert wurden.

Roadmap

Projektplan (wörtlich „Straßenkarte“) zur groben Vorbereitung auf zukünftige, längerfristige Entwicklungen und zur besseren Übersicht notwendiger Maßnahmen.

Sharing Economy

Das systematische Ausleihen von Gegenständen und gegenseitige Bereitstellen von Räumen und Flächen, insbesondere durch Privatpersonen und Interessengruppen. Der Begriff geht auf den Harvard-Ökonomen Martin Weitzman zurück.

Silver Surfer

Ältere Internetnutzer ab 50 Jahren, für die das Internet Alltag ist und die wenig Scheu vor der Nutzung haben.

Tipping Points

Veränderung einer Organisation oder Entwicklungsrichtung durch einzelne Schlüsselpersonen oder Teams, welche einen großen Einfluss nehmen und somit richtungsweisend sind.

Touchpoint

Die möglichen Kontaktpunkte eines Kunden mit einem Unternehmen.

Touchpointmanagement

Organisation der Kundenbeziehung zu Unternehmen über bestimmte Berührungspunkte wie Mitarbeiter, Serviceleistungen oder technische Geräte.

Tracking

Nachverfolgung von Kundenaktionen zum Erhalt persönlicher Kundendaten, welche zur Individualisierung der Angebote und Kundenansprache verwendet werden.

Trendcycle

Aufstellung all jener Unternehmen innerhalb und außerhalb der Branche, die so ressourcenstark sind, dass ihre heutigen strategischen Entscheidungen einen wesentlichen Einfluss auf die Zukunft der Branche haben.

Trust-Center

Eine vertrauenswürdige dritte Instanz, auch als „Trusted Third Party“ bezeichnet, zur Bescheinigung der Identität und der Vertrauenswürdigkeit des Kommunikationspartners.

Unified Communications

Echtzeit-Bündelung verschiedener Kommunikationsmedien und -dienste in einer einheitlichen Anwendungsumgebung.

Usability

Die Nutzbarkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung für einen Kunden. Dies schließt den Anwendungskontext der Nutzung sowie die zu erreichenden Effekte und Ziele ein, um Kundenzufriedenheit zu optimieren.



Der 2b AHEAD ThinkTank ist Deutschlands modernstes Zukunftsforschungsinstitut. Hier arbeiten Wissenschaftler und Strategieberater. Für seine Kunden analysiert der 2b AHEAD ThinkTank in wissenschaftlichen Trendstudien die Chancen und Risiken der Trendentwicklungen individuell für deren Geschäft. Dabei analysiert er nicht nur innerhalb einer Branche, sondern über Branchengrenzen hinaus alle Akteure, die die Zukunft des jeweiligen Geschäftsmodells prägen. Mit seinen Analysen hilft der 2b AHEAD ThinkTank seinen Kunden zu verstehen, wer ihre Trend-Welt treibt und aus welchem Grund.

2b AHEAD ThinkTank GmbH
Gerichtsweg 28, 04103 Leipzig
Telefon: +49 (0) 341 124 796 10
E-Mail: michael.carl@2bahead.com



Unify ist ein weltweit führendes Unternehmen für Kommunikationssoftware und -services, das annähernd 75 Prozent der „Global 500“-Unternehmen mit seinen integrierten Kommunikationslösungen beliefert. Unsere Lösungen vereinen unterschiedliche Netzwerke, Geräte und Applikationen auf einer einzigen, einfach bedienbaren Plattform, die Teams einen umfassenden und effizienten Austausch ermöglicht. Damit verändert sich die Art und Weise, wie Unternehmen kommunizieren und zusammenarbeiten, nachhaltig – die Teamleistung wird verstärkt, das Geschäft belebt und die Business-Performance erheblich verbessert. Unify verfügt über eine lange Tradition aus verlässlichen Produkten, Innovationen, offenen Standards und Sicherheit.

Unify GmbH & Co. KG
Hofmannstr. 63, 81379 München
Telefon: +49 (0) 800 8 22 22 72
E-Mail: marketing.deutschland@unify.com

URHEBER:

Diese Trendstudie wurde herausgegeben durch das Trendforschungsinstitut 2b AHEAD ThinkTank GmbH in Kooperation mit Unify GmbH & Co. KG. Verantwortlich im Sinne des Presserechts ist der Leiter des 2b AHEAD ThinkTanks, Herr Sven Gábor Jánosky. Für Fragen, Anmerkungen und Kommentare wenden Sie sich bitte an den Director Analysis & Studies, Herrn Michael Carl, unter folgenden Kontaktmöglichkeiten:

KONTAKT:

2b AHEAD ThinkTank GmbH
 Analysis & Studies
 Michael Carl
 Gerichtsweg 28
 D-04103 Leipzig
 Telefon: +49 341 12479610
 Telefax: +49 341 12479611
 E-Mail: michael.carl@2bahead.com

LIZENZ:

Der Text ist unter der Lizenz „Creative Commons/ Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported (CC BYNC-SA 3.0)“ verfügbar. Einzelheiten sind in den Nutzungsbedingungen beschrieben: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/legalcode>



Sie finden diese Studie veröffentlicht auf der Website des 2b AHEAD ThinkTanks unter <http://www.2bahead.com>

Für Zitate wird folgende Zitierweise empfohlen:

Berger, J. / Enzweiler, K. (2015): Das Omnichannel-Management der Zukunft: Wie Finanzdienstleister ihren Dialog mit Firmenkunden zukunftssicher machen. Trendstudie des 2b AHEAD ThinkTanks. Leipzig.
http://www.2bahead.com/fileadmin/content/2bahead/Studien/Trendstudie_OCM_Finanz.pdf,
 Veröffentlicht am: 09.03.2015,
 Gefunden am XX.XX.XXXX.

Bildquellen Copyrights:

Fotolia.com	Seite 7 / Management Summary: Fotolia_60847202 © Syda Productions - Fotolia.com	Seite 18: Fotolia_65774279 © opolja - Fotolia.com
Seite 1 / Titel: Fotolia_78070383 © everythingpossible - Fotolia.com	Seite 9 / Die Studie: Fotolia_56690050 © peshkova - Fotolia.com	Seite 29: Fotolia_45110198 © .shock - Fotolia.com
Seite 2 / Inhalt: Fotolia_78497041 © Syda Productions - Fotolia.com	Seite 10 / Die Methoden: Fotolia_48706840 © pressmaster - Fotolia.com	Seite 37: Fotolia_57328401 © violetkaipa - Fotolia.com
Seite 3 / Inhalt: Fotolia_55915009 © violetkaipa - Fotolia.com	Seite 11 / The Big Picture: Fotolia_77437963 © alphaspirt - Fotolia.com	Seite 38: Fotolia_78123873 © adam121 - Fotolia.com
Seite 4 / Editorial: Fotolia_69815525 © kantver - Fotolia.com	Seite 14: Fotolia_53527791 © Odua Images - Fotolia.com	shutterstock.com Seite 42: 85351111 © nopporn - Shutterstock.com