



Reinventing Customer Engagement – Kundenbeziehungen neu erfinden

Wie Banken und Versicherungen die digitale Transformation meistern

Roger Peverelli, Reggy de Feniks und Walter Capellmann | FinanzBuch © 2018

Haben traditionelle Finanzdienstleister gegen die wendigen Fintechs überhaupt eine Chance? Ja, sagen die Autoren dieses Buches, aber nur, wenn es ihnen gelingt, frischen Wind durch ihre Kundenbeziehungen wehen zu lassen. Illustriert mit vielen Beispielen und Grafiken erläutert das Buch die neuen Herausforderungen und zeigt, wie sich Finanzdienstleister mit Customer Engagement von ihren Mitbewerbern abheben können. Vor allem Marketingverantwortliche und Produktentwickler von Banken und Versicherungen können sich mit den vielen Tipps für die nächsten Stufen der Digitalisierung wappnen.

Take-aways

- Finanzdienstleister müssen ihre Kundenbeziehungen zur Chefsache machen, wenn sie nicht von Fintechs überrollt werden wollen.
- Der Alltag der Kunden spielt sich zunehmend auf mobilen Geräten ab.
- Das Internet der Dinge eröffnet Ihnen zusätzliche neue Möglichkeiten.
- Erleichtern Sie Ihren Kunden mit Innovationen das Leben.
- Pull statt Push: Lassen Sie Ihre Kunden entscheiden, was sie tun möchten.
- Entwickeln Sie Marktplätze und kombinieren Sie diese mit Ihrer Pull-Plattform.
- Kunden mögen es sozial, einfach und persönlich.
- Erheben Sie Customer Engagement zum wichtigsten Differenzierungsmerkmal.
- Wichtige Kernkompetenzen sind Kundenrecherche, Datenübersetzung, Beziehungspflege, Regelbruch und Agilität.

Zusammenfassung

Finanzdienstleister müssen ihre Kundenbeziehungen zur Chefsache machen, wenn sie nicht von Fintechs überrollt werden wollen.

Die Branche der Finanzdienstleister steht vor tief greifenden Umwälzungen, ausgelöst durch die Digitalisierung. Wer nicht von innovativen Start-ups überrollt werden will, muss seine Kundenbeziehungen zur Chefsache machen. „Customer Engagement“ lautet das Zauberwort. Dahinter verbirgt sich nichts Geringeres als stabile und dauerhafte Beziehungen zum Nutzen beider Seiten. Dieser Nutzen besteht für die Kunden in dem Produkt selbst, aber auch im Erleben von Qualität und Service. Der Finanzdienstleister gewinnt durch Customer Engagement nicht nur Kunden, sondern sichert sich auch deren Treue. Die Mühe wird mit mehr Umsatz, Kostenvorteilen, Gewinn und einem höheren Unternehmenswert belohnt.

„Zum Customer Engagement gehört es, alles Nötige zum Aufbau und zur kontinuierlichen Pflege der Beziehung zwischen einem Kunden und einem Anbieter zu unternehmen und somit für beide Seiten Mehrwert zu schaffen.“

Verbraucher sind heute technisch bestens ausgestattet sowie besser informiert und anspruchsvoller denn je. Fintechs punkten bei ihnen unter anderem durch schlanke technologie- und datenbasierte Prozesse, exzellenten Service und transparente Produkte und Preise. Zahlreiche traditionelle Finanzdienstleister reagieren auf die Entwicklung, indem sie ihre Prozesse digitalisieren. Auf diese Weise können sie immerhin schon ihre Kosten senken und ihre Prozesse verbessern. Das genügt aber noch nicht, um Kunden zu begeistern und sich von der Konkurrenz abzuheben.

Der Alltag der Kunden spielt sich zunehmend auf mobilen Geräten ab.

Das Smartphone ist für die meisten Menschen viel mehr als nur ein Mobiltelefon. Es ist ein elementarer Teil ihres Lebens und spielt damit im Customer Engagement eine zentrale Rolle. Folgende Erkenntnisse sind hier zentral:

- **Mobile Banking im Trend:** Viele Europäer besuchen ihre Bankfiliale weniger als einmal in zwei Jahren. Dagegen nutzen sie ihre Mobile-Banking-App über zehnmal im Monat. Die Apps haben längst das Onlinebanking abgelöst. Auch Versicherungen bieten immer mehr mobile Anwendungen.
- **Bedienungsfreundlichkeit und Service:** Mit zunehmender Nutzung mobiler Apps steigen die Erwartungen der Nutzer. Die Apps sollten leicht zu bedienen sein, Echtzeitinformationen liefern und Zugriff von unterwegs ermöglichen. Schnelle Reaktionszeiten und schnelles Bearbeiten von Anfragen werden ebenfalls erwartet.
- **Zufriedenheit:** Laut Datenanalyst FICO sind amerikanische Millennials, die ihre Mobile-Banking-App mindestens einmal pro Woche nutzen, zufriedener mit ihrer Bank und empfehlen diese eher weiter als Kunden, die keine mobilen Anwendungen nutzen.

- **Informationssymmetrie:** Smartphone-Nutzer können sich besser informieren denn je. Oft wissen beispielsweise Zuggäste besser über Verspätungen Bescheid als der Zugführer. Finanzinstitute sollten dem vorbeugen und ihre Mitarbeiter umfassend informieren.
- **Smartphone als Verkaufspunkt:** Der mobile Handel und mobile Zahlungen nehmen rasant zu. Am Singles' Day 2015 liefen in China 710 Millionen Zahlungen über Alipay, mehr als zwei Drittel davon über Mobilgeräte. Auch anderswo auf der Welt wird immer mehr mobil bezahlt. Kredite werden ebenfalls zunehmend online vergeben und Versicherungen online verkauft. Damit wird das Smartphone zum Verkaufsort der Zukunft.

Das Internet der Dinge eröffnet Ihnen zusätzliche neue Möglichkeiten.

Längst sind nicht mehr nur Smartphone, Tablet und Computer vernetzt, sondern Haushaltsgeräte, Autos, Fernseher usw. – das Internet der Dinge. Damit haben Sie noch mehr Möglichkeiten, sich mit Ihren Kunden zu verbinden sowie deren Verhalten und Bedürfnisse zu erkennen. Erste Finanzdienstleister passen ihre Produkte diesen Veränderungen bereits an. So liefern beispielsweise vernetzte Fahrzeuge hilfreiche Details über das Auto und über das Fahrverhalten seines Halters. Folglich können Versicherer das Risiko besser einschätzen, die Kalkulationen verfeinern, die Schadensregulierung verbessern und Versicherungsbetrug eher verhindern. Eine Echtzeitüberwachung von Maschinen hilft Banken bei der Kreditvergabe. Sie wissen so, wie stark die Maschinen wirklich genutzt werden und ob sich die Investition rentiert.

Erleichtern Sie Ihren Kunden mit Innovationen das Leben.

Optimieren Sie nicht nur Ihre Produkte, sondern bringen Sie Innovationen hervor, mit denen Sie einen Unterschied machen und Ihren Kunden das Leben erleichtern. Ermitteln Sie zunächst den Bedarf Ihrer Kunden und entscheiden Sie, welchen Mehrwert Sie ihnen bieten wollen. Die niederländische private Krankenkasse Achmea beispielsweise hat eine Smartphone-App für Diabetiker entwickelt. Diese versorgt die Patienten nicht nur mit Kontaktdaten des nächsten Arztes und der nächsten Apotheke, sondern erinnert sie auch an die Einnahme ihrer Medikamente. Aktiv und präventiv sollten Ihre Angebote also auch sein.

„Das Smartphone oder Handy ist sozusagen der heutige Wohnort.“

Ermöglichen Sie Ihren Kunden außerdem eine aktive Teilnahme, als Krankenversicherer beispielsweise mit einer App zur Gesundheitsvorsorge. Da die Geräte die Nutzer durch den Tag begleiten, sollten auch Ihre Anwendungen unterwegs nutzbar sein. Damit Ihre Angebote langfristig verwendet werden können, sollten sie Ihrem Leitbild entsprechen. Die südafrikanische Versicherung Discovery beispielsweise folgt seit 25 Jahren dem Leitbild, die Menschen gesünder machen zu wollen, und bietet jedem Versicherten mit dem Wellness-Programm Vitality individuelle Programme für ein gesünderes Leben. Damit kein Argwohn bezüglich der Datenerfassung aufkommt, sagen Sie Ihren Kunden, warum Sie deren Daten benötigen. Zeigen Sie Ihnen die Vorteile und bieten Sie dafür besonders attraktive Leistungen.

Pull statt Push: Lassen Sie Ihre Kunden entscheiden, was sie tun möchten.

Früher gingen die Unternehmen aktiv auf ihre Kunden zu, mittels sogenannter Push-Maßnahmen. Heute möchten die Kunden entscheiden, ob und wann sie sich an einen Anbieter wenden. Das sollten Sie ihnen mittels sogenannter Pull-Maßnahmen ermöglichen. Bauen Sie dafür einen kontinuierlichen Dialog zu ihnen auf. Zeigen Sie Präsenz an Standorten, die von Ihren Kunden stark frequentiert werden. So betreibt etwa die Metro Bank in London Filialen gezielt dort, wo viele Modegeschäfte liegen.

„Wenn Sie für das Leben Ihrer Kunden wichtig sein wollen, sollten Sie sich nicht auf Nebensachen beschränken. Vielmehr sollten Sie den zentralen Bedarf bedienen und sich somit abgrenzen.“

Verankern Sie sich mit einer markanten Markenstrategie in den Köpfen der Verbraucher. Nutzen Sie häufige Kontakte Ihrer Kunden für Zusatzverkäufe. Die polnische mBank bietet jedem Unternehmen, das Geld an eine Fluggesellschaft überweist, eine Reiseversicherung an. Besonders effizient sind Pull-Plattformen, wie Apple mit dem iTunes Store beweist. Ein Vergleich verschiedener Plattformen hat gezeigt, worauf es ankommt: Die Plattform sollte Probleme der Kunden lösen, Communities aufbauen, Daten umfassend nutzen, verschiedene Inhalte und Instrumente verbinden, wie man es von Vergleichsportalen kennt, außerdem sollte sie auch Nichtkunden einen Mehrwert bieten und neue Umsatzquellen anzapfen.

Entwickeln Sie Marktplätze und kombinieren Sie diese mit Ihrer Pull-Plattform.

Während die Fintechs der ersten Generation einzelne Leistungen der Banken und Versicherungen günstiger und unkomplizierter anboten, greift die zweite Generation sämtliche Produkte und Leistungen ab. Das geschieht in Form von sogenannten Marktplätzen. Über Schnittstellen können sich Drittanbieter auf diesen präsentieren und ihre Leistungen verkaufen. Das den Marktplatz betreibende Fintech bietet selbst nur noch wenige Kernprodukte an. Die Kunden profitieren von einem umfassenden Angebot, aus dem sie das Beste auswählen können.

„Herausragende Momente erzeugen emotionale Wirkungen, die eine starke Bindung zu Produkt, Dienstleistung oder zur Marke herstellen.“

Auch traditionelle Finanzdienstleister können sich mit solchen Marktplätzen für die Zukunft rüsten. Nutzen Sie dafür das Wissen, das Sie aus Ihrer Pull-Plattform über Ihre Kunden gewonnen haben. Wann und in welchem Kontext sollten Sie Ihre Kunden erreichen? Die Kundenbedürfnisse entscheiden auch über die Auswahl der Marktplatzpartner. Kooperieren Sie auch mit Partnern, die außerhalb Ihrer Wertschöpfungskette arbeiten, aber in einem Kontext präsent sind, der Ihre Kunden interessiert. Für Banken könnten das zum Beispiel Händler sein. Über die erfahren Sie, wie Sie den Kunden beim Bezahlen helfen können. Da sich die Bedürfnisse ändern können, sollten Sie die Partner schnell einbinden und sich genauso schnell wieder von ihnen lösen können.

Kunden mögen es sozial, einfach und persönlich.

Wer seine Kunden an sich binden will, sollte deren wachsendes Bedürfnis nach Menschlichkeit befriedigen. Im Einzelnen heißt das:

- **Einfache Produkte:** Kunden schätzen es, wenn Produkte und Leistungen einfach sind. Viele sind bereit, dafür sogar mehr zu zahlen. Da sie zufriedener sind, empfehlen sie solche Produkte eher weiter. Einfachheit steht auch für Klarheit und erhöht das Vertrauen. Anbieter mit einfachen Produkten gelten zudem als innovativ.
- **Soziales Verhalten:** Kunden honorieren außerdem einen auffallend respektvollen Umgang und Anstand. Geben Sie ihnen stets die beste Unterstützung, die Ihnen möglich ist. Sie sollten Ihren Kunden außerdem nur Produkte anbieten, die Sie auch selbst kaufen würden.
- **Persönliche Beziehungen:** Nicht zuletzt mögen Kunden es persönlich. Dazu gehört es genauso, den Kunden als Person wahrzunehmen und menschlich anzusprechen, wie den Produkten selbst eine Persönlichkeit zu verleihen. Einige Unternehmen geben ihren Produkten darum Namen oder setzen Avatare mit Namen ein. Da die Kunden immer seltener in die Bank- und Versicherungsfilialen kommen, sind persönliche Beziehungen auf der digitalen Ebene auf dem Vormarsch. Mit Video-Chats kommen Sie Ihren Kunden persönlich nahe, ohne dass diese vor Ort sein müssen. Chatbots können Ihren Service verbessern. Selbst in der Beratung hält künstliche Intelligenz als Robo-Advisor Einzug. Das Fintech Betterment setzt solche Berater bereits ein, und auch die Deutsche Bank hat mit Robin diesen Weg beschritten.

Erheben Sie Customer Engagement zum wichtigsten Differenzierungsmerkmal.

Je einfacher die Produkte werden, desto mehr ähneln sie sich. Schöpfen Sie die Möglichkeiten von Customer Engagement zur Differenzierung voll aus. Entwickeln Sie eine Strategie, die Ihr Leitbild und Ihre Marke aufgreift. Der Versicherer InShared folgt dem Leitbild „Wir profitieren alle“. Darum erhalten Versicherte mit weniger Schadenfällen Geld zurück. Gestalten Sie Ihr Customer Engagement unverwechselbar. Es muss sich überall niederschlagen, in Ihren Symbolen, Produkten und Objekten, in der Kundenerfahrung, in Ihrer Organisation, Plattform, Ihrem Geschäftsmodell, Ihrer Kultur, Ihren Ideen und Werten.

„Es ist nicht nur erforderlich, in eine profunde Kundenforschung zu investieren, sondern auch mit Wissenschaftlern und anderen Parteien auf dem gleichen Gebiet zu kooperieren.“

Stellen Sie Mitarbeiter ein, die Customer Engagement leben. Sowohl auf den Pull-Plattformen als auch im täglichen Kontakt sollten sie mit den Kunden menschlich umgehen und Sympathie wecken. Gehen Sie sorgfältig sämtliche Kontaktpunkte Ihrer Kunden mit Ihrem Unternehmen durch. Unterscheiden Sie Standardmomente, Wahrheitsmomente und herausragende Momente. Standardmomente nützen nicht zur Differenzierung. In Wahrheitsmomenten erkennen Ihre

Kunden, wer sich wirklich hinter dem Kontakt verbirgt und ob es sich lohnt, eine Beziehung aufzubauen. Herausragende Momente sind solche, in denen Sie die Erwartung Ihrer Kunden übertreffen. In diesen Momenten beginnt eine starke Bindung zu wachsen. Auf die kommt es an.

Wichtige Kernkompetenzen sind Kundenrecherche, Datenübersetzung, Beziehungspflege, Regelbruch und Agilität.

Customer Engagement erfordert folgende Kernkompetenzen:

- **Mehr über Kunden wissen:** Wenn Sie Bestandteil des Lebens Ihrer Kunden werden möchten, sollten Sie so viel wie möglich über sie herausfinden. Arbeiten Sie dabei mit Wissenschaftlern und anderen Unternehmen zusammen.
- **Daten übersetzen:** Bauen Sie Kompetenzen auf, mit denen Sie die gesammelten Daten in Angebote übersetzen können, die auf die Kunden zugeschnitten sind.
- **Beziehungsarbeit leisten:** Bauen Sie zu Ihren Kunden und Partnern stabile Beziehungen auf. Bieten Sie Ihren Kunden persönliche und beständige Produkte an. Liefern Sie regelmäßig innovative Aktualisierungen.
- **Regeln brechen:** Start-ups stellen ganze Branchen auf den Kopf und kümmern sich nicht um Regeln. Stattdessen brechen sie diese. Tun Sie es ihnen gleich. Hinterfragen Sie Konventionen.
- **Agil bleiben:** Versetzen Sie Ihr Unternehmen in die Lage, sich an Marktveränderungen anzupassen. Werden Sie wendig. Schauen Sie sich dafür ruhig bei den Innovationsmeistern Spotify, Netflix oder Google um. Die niederländische ING-DiBa beispielsweise arbeitet nach dem Agile-Prinzip von Spotify mit Squads, Chapters und Tribes.

Über die Autoren

Roger Peverelli ist Partner bei der Strategieberatung VODW und ein Insurtech-Influencer.

Reggy de Feniks ist Partner bei der Strategieberatung 9senses und hat als Experte für Finanzdienstleistungen zahlreiche Artikel zum Thema veröffentlicht. **Walter Capellmann** blickt auf viele Jahre Erfahrung in der Versicherungsbranche zurück und ist Inhaber der Unternehmensberatung Capellmann Consulting.



Hat Ihnen die Zusammenfassung gefallen?

[Buch kaufen](#)

<http://getab.li/33423>