

# Kunden im digitalen Zeitalter gewinnen

Im Kontext der digitalen Transformation werden für Banken und Versicherungen neue Interaktionsmodelle mit dem Verbraucher immer wichtiger. Je präziser Unternehmen Kundenreise und -erwartungen verstehen, umso besser gelingt es, diese zu gestalten.

**BANKEN UND VERSICHERUNGEN** richten sich stärker an ihren Kunden aus. Der Ausbau von CRM-Datenbanken ist der erste Schritt in die richtige Richtung. Ein tieferes Verständnis der Customer Journey mit den relevanten Kontaktpunkten und der Kundeninteraktion ist der nächste Schritt. Dies hilft, Geschäftsmodell, Markenstrategie, Prozesse und Organisation grundlegend zu hinterfragen und den sich verändernden Bedarfen anzupassen. Auslöser hierfür ist die Digitalisierung, die grundlegend Verhalten und Erwartungen ändert.

## Digitale Transformation der Finanzkunden

1) *Explodierende Anzahl an Kontaktpunkten:* 76 Prozent der deutschen Erwachsenen haben einen Zugang zum Internet, 44 Prozent ein Smartphone, 60 Prozent sind in einem sozialen Netzwerk angemeldet, 21 Prozent nutzen kostenpflichtige Online-Dienste, 26 Prozent bezahlen online mit einer Kreditkarte, 41 Prozent verkaufen oder versteigern Waren im Netz und 69 Prozent kaufen online ein (Kollmann, 2014). Die Zahl möglicher Berührungspunkte mit Kunden steigt, doch nicht jeder Kontaktpunkt zählt für ihn. Soziale Netzwerke sind noch weitgehend irrelevant für die Marke.

2) *Veränderte Erwartungen:* Smartphones oder Tablets und die voranschreitende Vernetzung von Geräten besiegeln die 'death of distance' und Überwindung von Raum, Zeit und Verfügbarkeit. Menschen wollen Verfügbarkeit von Beratungsleistungen und Services jederzeit und überall. Unternehmen können es sich nicht mehr leisten, darauf zu warten, dass Kunden zu ihnen kommen. Anbieter müssen umdenken und aktiv ihren Platz im Alltag der Verbraucher finden.

3) *Veränderte Rolle der Finanzdienstleister:* Kunden geben eine Vielzahl von Informationen preis. Dieses Phänomen erzeugt nicht nur Big Data, sondern kultiviert neue Erwartungen an eine individuelle Ansprache und maßgeschneiderte Angebote. Nur Wenigen gelingt es allerdings, wirkungsvolle Insights aus Big Data so erfolgreich wie beispielsweise Amazon zu gewinnen.

In dieser Flut an Veränderungen wirken die Interaktionsmöglichkeiten der Finanzdienstleister wie aus einer anderen Ära. Wie sonst passen Öffnungszeiten von 10:00 bis 17:00 Uhr in die heutige Zeit? Customer Centricity bedeutet, alle Aktivitäten konsequent an den Zielgruppen und deren Bedürfnissen auszurichten. Die alleinige Ausrichtung auf die digitale Welt wäre jedoch zu kurz gesprungen: Menschen sind Wanderer zwischen den Welten und verknüpfen digitale und reale Welt zu ihrem persönlichen Nutzen.

## Connecting dots: Interaktionskette verstehen

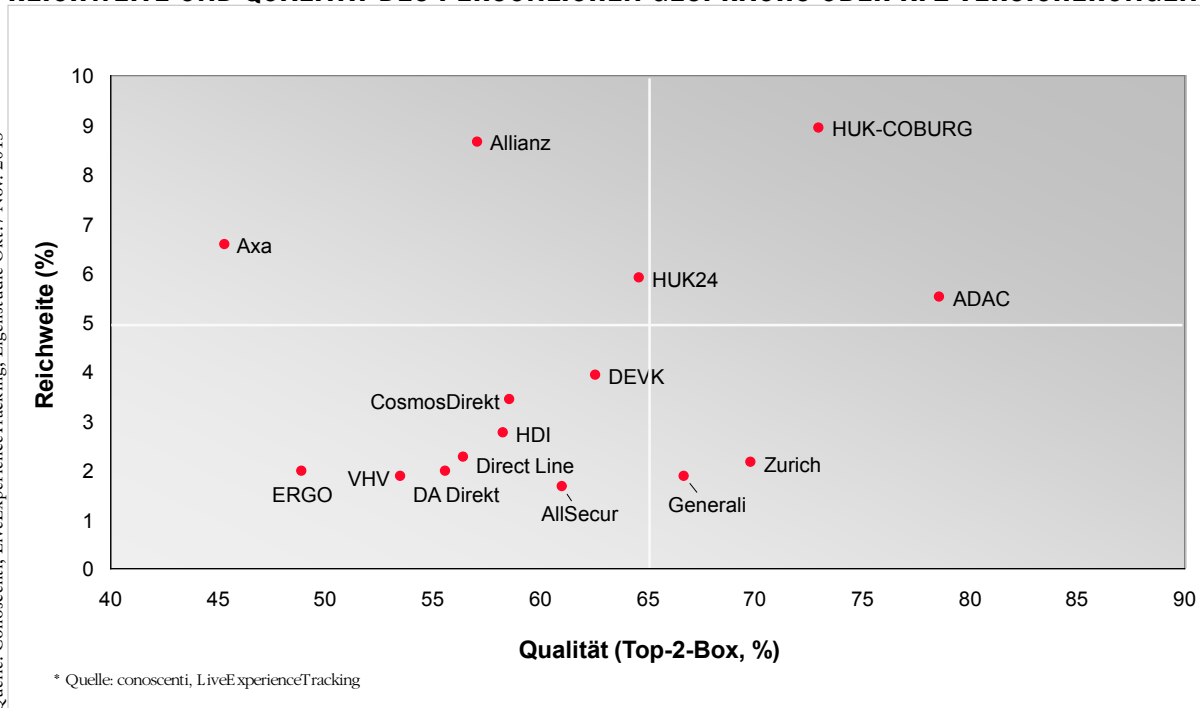
Zentraler Ausgangspunkt für neue Interaktionsmodelle und echte Customer Centricity ist das Verständnis der Reise des Kunden und seiner Erwartungen an die einzelnen Interaktionsschritte. Je präziser Unternehmen diese durchdringen und verstehen, umso besser gelingt die Ausgestaltung des kundenorientierten Leistungsversprechen.

Ansätze wie das LiveExperienceTracking (LET) eröffnen neue Möglichkeiten zur Messung der Customer Experience. So werden Konsumenten schrittweise durch deren Interaktionsprozesse begleitet, beispielsweise den Abschluss eines Kredites oder einer Versicherung, statt diese rückblickend abzufragen. Dies ergibt ein präzises Bild der Interaktionskette über alle Offline- und Online-Markenkontakte und klare Aussagen, wo Kunden verloren gehen beziehungsweise Erwartungen nicht erfüllt werden.

Omnichannel Experience ist bereits Realität und keine Zukunftsvision: Unsere Ergebnisse zeigen, dass bei mehr als der Hälfte aller Neuabschlüsse sowohl Online- als auch Offline-Kanäle entscheidend beteiligt sind. Zudem schrumpft das Segment der Personen, die im Abschlussprozess nur auf persönliche Interaktion setzen, ohne Online-Quellen zu konsultieren. Dies unterstreicht die Notwendigkeit Multichannel-Interaktionsmuster im Detail zu verstehen, um diesen ausreichend Rechnung zu tragen.

## REICHWEITE UND QUALITÄT DES PERSÖNLICHEN GESPRÄCHS ÜBER KFZ-VERSICHERUNGEN

Quelle: Conoscenti, LiveExperienceTracking, Eigenstudie Okt./ Nov. 2013



Deutliche Unterschiede bestehen in der persönlichen Weiterempfehlung von Kfz-Versicherungen – über einige Anbieter wird häufiger und positiver gesprochen

Traditionelle Kundensegmente durch Interaktionstypen ergänzen: Viele Wege führen zum erfolgreichen Abschluss einer Versicherung oder eines Bankproduktes. Für eine effiziente Marktbearbeitung sind diese individuellen Reisen von Kunden zu Interaktionstypen zu verdichten. Diese können bewertet, priorisiert und im Anschluss gezielt bearbeitet werden. Ein Beispiel: Im Bereich Kfz-Versicherung suchen mehr als 20 Prozent der Wechselwilligen ihren bisherigen Anbieter für eine Nachverhandlung zum Thema Konditionen auf. Ob und in welcher Form man diesen Kundentyp gezielt bearbeitet, ist eine Entscheidung von beträchtlicher Tragweite. Interaktionstypen auf Basis quantitativer Customer Journeys helfen, diese kunden- und faktenbasiert zu treffen.

Unsere Studien aus verschiedenen Branchen zeigen, dass die Customer Journey häufig komplexer ist als traditionelle Marktforschung dies suggeriert. Beim Abschluss einer Kfz-Versicherung sind häufig mehrere Touchpoints für die Kaufentscheidung verantwortlich. Ein präzises Bild über alle Interaktionen und die zeitliche Abfolge hilft Schwachpunkte zu diagnostizieren,

die sonst im Verborgenen bleiben. So informieren sich wenig online-affine Zielgruppen zu Beginn des Entscheidungsprozesses im persönlichen Gespräch bei Familie und Freunden. Andererseits stellen Weiterempfehlungen branchenübergreifend einen der Top-Entscheidungstreiber dar. Zudem erzielen einige Versicherer nahezu doppelt so hohe Weiterempfehlungsquoten wie andere Anbieter.

### Hin zur Customer Experience-Strategie

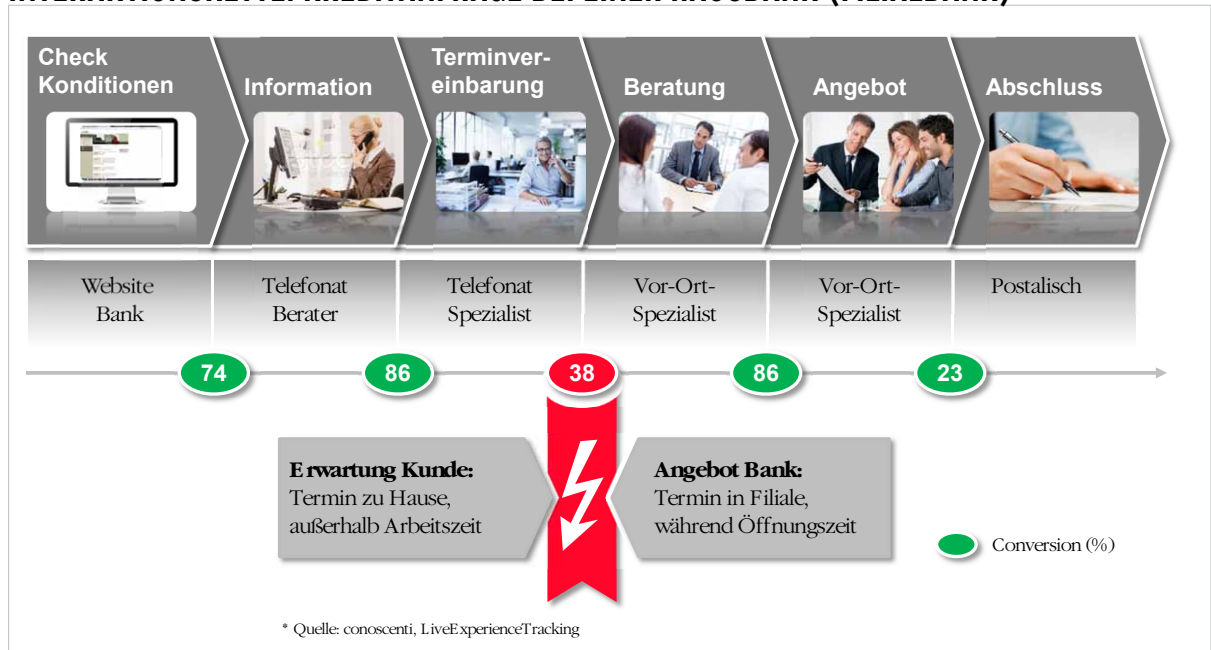
Die Customer Journey ist das Fundament für eine erfolgreiche Customer Experience-Strategie. Sie dient als Basis für die weitere interne Optimierung und das Aufbrechen vorhandener Silos durch Fakten. Der Leitsatz von Steve Jobs bringt auf den Punkt, mit welchem Paradigma Unternehmen auf die Entwicklungen der digitalisierten Welt reagieren müssen: »You’ve got to start with the customer experience and work back toward the technology – not the other way around.« Ausgehend von den zentralen Kundenbedürfnissen müssen Interaktionsketten an den Touchpoints neu durchdacht werden.

Hierzu ein Beispiel: Von der ersten Beratung bis zum Abschluss für einen klassischen Finanzierungskredit werden Privatkunden mehrfach zu den offiziellen Öffnungszeiten in die lokalen Filialen gebeten. Hierzu werden neben Bankberatern fallweise Spezialisten für Finanzierungsfragen hinzugezogen. Dies folgt dem klassischen Geschäftsmodell der Banken: »Wenn der Kunde etwas möchte, dann möchte er bitte dann kommen, wenn wir als Bank Zeit haben.« Der Prozess ist für den Konsumenten zeitintensiv und aufwändig. Er agiert als Bittsteller in bürokratischen Strukturen.

### LITERATURTIPPS

- Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, München.
- Esch, F.-R./Puhmann, A./Schmitt, M. (2014): Schöne (neue) digitale Welt, in: Die Bank: Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis, Heft Nr. 10, S. 62 – 66.
- Kollmann, T. (2014): Digitale Transformation 2.0@14, 'Manager Magazin Online' unter: <http://bit.ly/1E69quS>
- Puhmann, A. (2013): Reaching customers where it really matters, p&a international market research 2/2013.

## INTERAKTIONSKETTE: KREDITANFRAGE BEI EINER HAUSBANK (FILIALBANK)



Traditionelle Filialbanken verlieren potenzielle Kunden im Segment Berufstätige aufgrund geringer Flexibilität hinsichtlich Ort und Termin des Beratungsgesprächs

In einem systematischen Strategieentwicklungsprozess sind auf Basis der Erkenntnisse der Bedürfnisse der Verbraucher Leistungen (Produkte & Services), Prozesse, Strukturen und das Mindset der Mitarbeiter neu zu durchdenken, um schlagkräftigere Interaktionsketten und Touchpoints zu entwickeln. In obigen Beispiel sieht die Lösung wie folgt aus: Bei ABN Amro in den Niederlanden lassen sich Beratungstermine rund um die Uhr und am Wochenende vereinbaren, die via Screensharing an einem Tablet oder PC mit einem persönlichen Finanzierungsspezialisten durchgeführt werden. Finanzprojektionen erfolgen digital, ohne dass physische Termine wahrgenommen werden müssen. Der Schriftverkehr regelt den Rest. Kunden erhalten Informationen und Beratung zu einem Zeitpunkt, den sie bestimmen. Dies trifft das Bedürfnis im Kern und begeistert. Banken und Versicherungen können hierdurch enorme Kosten sparen (~15 bis 20 Prozent), steigern den Umsatz (~10 bis 20 Prozent) und gewinnen loyale Kunden (~20 Prozent).

### Wer die Reise des Kunden kennt, gewinnt

Kundenorientierung bedeutet, dass man die Marken so in die Lebensräume der Kunden integriert, dass deren Bedürfnisse bestmöglich befriedigt werden. Dies setzt Kenntnisse der Customer Journey voraus sowie das Ergründen latenter oder manifester Bedürfnisse. Die eigenen Interaktionsmodelle sind kontinuierlich zu hinterfragen und mit Konsumentenverhalten und -erwartungen abzugleichen. Neue Ansätze zur Erfassung von Customer Journey sowie systematische Strategieentwicklung geben hierzu Impulse. Sie ermöglichen es, die strategischen Fragen faktenbasiert und kundenorientiert zum Erfolg zu führen. Zudem ermöglichen sie Banken und Versicherungen neue Geschäftsmodelle, um den Kundenbedarf noch besser zu adressieren.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Axel Puhlmann, Mirjam Schmitt, Dr. Christian Knörle



Axel Puhlmann (l.) ist Gründer und Geschäftsführer der Conoscenti GmbH. Das Unternehmen ist auf die Messung der Customer Experience über alle offline, digitalen und sozialen Touchpoints spezialisiert (LiveExperienceTracking).

Dipl.-Psych. Mirjam Schmitt (r.) verantwortet als Senior Consultant bei ESCH. The Brand Consultants Projekte im Bereich Finanzdienstleistungen, Handel, Konsumgüter, B2B und Medien.



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch (l.) ist Gründer und wissenschaftlicher Beirat der Esch. The Brand Consultants GmbH und begleitet Unternehmen in nationalen und internationalen Projekten rund um Markenführung und Customer Experience.

Dr. Christian Knörle (r.) verantwortet als Senior Manager bei Esch. The Brand Consultants Projekte im Bereich Finanzdienstleistungen, Automobil, Konsumgüter und B2B.

