LÜNENDONK

Lünendonk®-Studie 2022

Kunden im Mittelpunkt

Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit

KPMG

Inhaltsverzeichnis

VORWORT 3
MANAGEMENT SUMMARY 5
METHODIK 8
CUSTOMER CENTRICITY – FÜR FINANZDIENSTLEISTER EIN MUSS! 9
FINANZDIENSTLEISTER HABEN KUNDENZENTRIERUNG IN IHRER STRATEGIE VERANKERT . . 13
KUNDENZENTRIERUNG IST EINE AUFGABE DER GESAMTORGANISATION 16
DEZENTRALE VERSUS ZENTRALE VERANTWORTUNG FÜR KUNDENZENTRIERUNG 19
KUNDEN-FEEDBACK WIRD ZWAR FAST ÜBERALL ERHOBEN – ABER OFT NICHT RICHTIG GENUTZT 21
KUNDENZENTRIERUNG ERFORDERT EINE INCENTIVIERUNG UND TRANSPARENTE MESSGRÖSSEN 26
KUNDENZENTRIERUNG GEHT NICHT OHNE DIGITALE TECHNOLOGIEN 28
EHRGEIZIGE ZIELE: WAS FINANZDIENSTLEISTER MIT KUNDENZENTRIERUNG ERREICHEN WOLLEN 33
FINANZPRODUKTE SOLLEN DIE DIGITALEN LEBENSWELTEN DER KUNDSCHAFT ABDECKEN 36
PLANUNGEN ZUM AUFBAU DIGITALER GESCHÄFTSMODELLE 41
REVOLUTION IM KUNDENSERVICE 49
FAZIT UND AUSBLICK 53
LÜNENDONK IM INTERVIEW MIT KPMG ZU DEN STUDIENERGEBNISSEN 57
UNTERNEHMENSPROFILE 64
STUDIENINFORMATION 66

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Finanzdienstleister – also Banken, Versicherungen und Vermögensverwaltungen – beobachten seit Jahren, dass die Digitalisierung immer mehr Lebensbereiche ihrer Kundinnen und Kunden erobert und der Wettbewerb um die Kundenschnittstelle immer härter geführt wird. In der Post-Corona-Welt ist das digitale Zeitalter nun endgültig eingeläutet. Das bedeutet aber auch – und dessen sind sich die meisten Finanzdienstleister auch mehr als bewusst –, dass sich neue Anforderungen an ihre Geschäftsmodelle und Positionierung ergeben.

Finanzdienstleister sehen sich damit konfrontiert, die Kundenzentrierung zum Kern ihrer Strategien zu machen, was nicht weniger bedeutet, als in allen Bereichen der Kundeninteraktion konsequenter vom Kunden, von der Kundin aus zu denken als bisher. Dabei ist Kundenzentrierung kein gänzlich neuer Ansatz für Finanzdienstleister; nur wurde in der Vergangenheit der Fokus auf persönliche Kundenbeziehungen und analoge Vertriebskanäle gesetzt, was in der digitalen Welt nun nicht mehr ausreicht. Viele Finanzdienstleister haben die Notwendigkeit erkannt, ihre Geschäftsmodelle in die digitale Welt zu übertragen. Dabei investieren sie in den Umbau und die Modernisierung ihrer IT-Landschaft, in die Digitalisierung der Kundenschnittstellen, in Data Analytics, in den Ausbau des Online-Geschäfts oder auch in die Vereinfachung und Automatisierung ihrer kundenzentrischen Prozesse – alles schon für sich genommen sehr wichtige Themen.

Worauf es aber in Zukunft wirklich ankommt, ist, Kundenzentrierung in all ihren Dimensionen ganzheitlich zu betrachten und digitale Produkte und Customer Journeys zu schaffen, die Begeisterung bei den Kundinnen und Kunden hervorrufen. Diejenigen Institute, denen diese Transformation zum kundenzentrisch agierenden Unternehmen am besten gelingt, werden in den sich rasant verändernden Finanzdienstleistungsmärkten neue und vor allem nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen können.

Die Ausrichtung der Geschäftsmodelle, der Geschäftsprozesse und der IT-Kernsysteme auf die veränderten Kundenanforderungen gilt es dabei zu beschleunigen und in das Zentrum der Unternehmensstrategie zu stellen. Nicht vergessen werden darf aber auch der notwendige Kulturwandel, den die Digitalisierung nach sich zieht. Hier liegt eine der größten Herausforderungen in der Zukunft: Während die Technologien, um beispielsweise Prozesse intelligent zu automatisieren oder um mit digitalen Produkten an der digitalen Plattformökonomie teilzunehmen, längst vorhanden sind, liegen vor vielen Unternehmen

Mario Zillmann

Partner
Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Claudia Fell

Partner, Financial Services, Head of FS Strategie- & Management-Beratung

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

noch enorm schwere Aufgaben in der Auflösung der historisch gewachsenen Silostrukturen und dem Mindset-Change bei Führungskräften und Mitarbeitenden.

Die vorliegende Lünendonk®-Studie wirft einen umfassenden Blick auf die wichtigsten Facetten von Kundenzentrierung und stellt die zentrale Frage in den Mittelpunkt, worauf es für den Aufbau einer kundenzentrisch agierenden Organisation wirklich ankommt. Dabei stehen die Dimensionen Strategie, Organisation, Mindset, Produkte, Marketing, Vertrieb, Kundenservice und Technologien im Fokus.

Die Studie betrachtet nicht nur einen Ausschnitt, sondern den gesamten Finanzdienstleistungssektor und stellt Unterschiede in den einzelnen Segmenten heraus. 106 Managerinnen und Manager aus Banken, Versicherungsunternehmen und Vermögensverwaltungen wurden telefonisch befragt.

Diese Lünendonk®-Studie ist in Kooperation und fachlicher Zusammenarbeit mit KPMG entstanden. Wir wünschen Ihnen eine interessante und nützliche Lektüre!

Herzliche Grüße

Mario Zillmann
Partner
Lünendonk & Hossenfelder

Claudia Fell
Partner, Financial Services, Head of
FS Strategie- & Management-Beratung
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Management Summary

- Über die Notwendigkeit, ihre Unternehmen kundenzentriert auszurichten, gibt es unter den Finanzdienstleistern kein Erkenntnisproblem. 97 Prozent der Befragten verstehen Kundenzentrierung als Teil ihrer Strategie oder planen einen entsprechenden Strategieschwenk. 73 Prozent wollen durch konsequentes kundenzentriertes Verhalten neue Zielgruppen erschließen und Neugeschäft generieren. Insbesondere für Asset Manager steht die Erschließung neuer Zielgruppen überdurchschnittlich häufig im Fokus der Kundenzentrierung.

- 40 Prozent der Unternehmen wollen ihre kundenzentrischen Strategien bereits 2022 ausgerollt haben – vor dem Hintergrund einer ganzen Reihe vielschichtiger Herausforderungen ein sehr ambitioniertes Ziel. So bereiten unter anderem den untersuchten Banken und Vermögensverwaltungen der Mindset-Change, die Datenerfassung und die systematische Datenauswertung, aber auch die technologische Umsetzung, einige Probleme. Für die befragten Versicherer stellt dagegen die Entwicklung der kundenzentrischen Strategie eine ihrer größten Herausforderungen dar.

- Um Kundinnen und Kunden in Zukunft individueller und zielgerichteter anzusprechen, gewinnt Marketing für nahezu alle befragten Finanzdienstleister in den kommenden Jahren an Bedeutung. Dieser Bereich soll daher stärker datenbasiert sein, um Personalisierung zu ermöglichen. 94 Prozent halten es für wichtig, Kundinnen und Kunden personalisiert, also individuell, anzusprechen. Allerdings haben sieben von zehn Unternehmen Nachholbedarf bei der Vernetzung der technologischen (Daten-)Silos und bei der automatisierten Ableitung von Maßnahmen. Demnach steht der geplanten und notwendigen integrierten Marktbearbeitung eine Reihe technologischer Aspekte im Weg, die es jedoch rasch zu lösen gilt und für die es konkrete Lösungsansätze und wirkungsvolle Strategien braucht.

- 63 Prozent der Finanzdienstleister nehmen Disruption als Gefahr beziehungsweise Bedrohung wahr. Sie erachten es mit Blick auf die Zukunft daher als wichtig, wettbewerbsfähiger gegenüber digitalen Anbietern zu werden und deren Angebote sogar zu übertreffen. Eine große Zukunftsaufgabe wird es in diesem Zusammenhang sein, den bisherigen USP der Kundenorientierung

97 Prozent

verstehen Kundenzentrierung als Teil ihrer Strategie oder planen einen entsprechenden Strategieschwenk.

40 Prozent

der Unternehmen wollen ihre kundenzentrischen Strategien bereits 2022 ausgerollt haben.

94 Prozent

sehen eine personalisierte Ansprache von Kundinnen und Kunden als wichtig an.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

respektive die bisherigen Strategien in die digitale Welt zu transformieren. Dazu gehört es unter anderem, neue Geschäftsmodelle und Kunden-Touchpoints aufzubauen, aber auch bestehende Touchpoints zu digitalisieren. Gerade Banken und Vermögensverwalter stehen vor der Herausforderung der Transformation ihrer Geschäftsmodelle – stärker als Versicherer.

- Trotz einer sich abzeichnenden stärkeren Verlagerung von Kundeninteraktionen auf digitale Kanäle halten mehr als zwei Drittel der untersuchten Finanzdienstleister auch in Zukunft an der persönlichen Kundenschnittstelle als USP gegenüber reinen digitalen Anbietern fest. Nur 17 Prozent der Finanzdienstleister planen folglich, ihr digitales Geschäft mit Blick auf die Zukunft signifikant zu stärken. Der persönliche Kundenkontakt soll dagegen in mehr als zwei Drittel der Institute um digitale Elemente ergänzt werden, um auf veränderte Anforderungen einiger Zielgruppen in der Nutzung digitaler Kanäle zu reagieren.

- 88 Prozent der Befragten wollen in Zukunft näher an ihre Kundinnen und Kunden heranrücken und ihnen zusätzliche Mehrwertservices entlang ihrer Customer Journey und zu ihren individuellen Bedürfnissen und Alltagssituationen anbieten. Damit wollen sie sich intensiver und konsequenter als bisher an den Lebenswelten ihrer Kundschaft orientieren, ihre Alltagsprobleme lösen, neue USPs aufbauen und schließlich neue Märkte erschließen. Tatsächlich entstehen immer mehr digitale Informationsangebote, vor allem von Banken und Versicherungen, zu Themenwelten wie Mobilität, Reise, Wohnen, Gesundheit oder Energie. Aber auch im E-Commerce ergeben sich gerade für Banken und Versicherer interessante Möglichkeiten, sich mit Zahlungsfunktionen, Kaufabsicherungen oder Geräteversicherungen mehr in solche Ökosysteme einzubringen. Dadurch besteht die Chance, näher an den Kunden bzw. die Kundin zu rücken, die Kontaktintensität zu steigern und neue Märkte zu erschließen. Vermögensverwalter dagegen sehen sich mit ihren digitalen Geschäftsmodellen eher in der Vernetzung mit Banken und Versicherungen und damit als Teil sektorenübergreifender Finanzdienstleistungsökosysteme.

- Infolge der bereits hohen und weiter steigenden Relevanz von Ökosystemen in der Praxis wollen sich immerhin bereits 27 Prozent der befragten Finanzdienstleister künftig deutlich stärker auf anderen Plattformökosystemen integrieren. Den viel komplexeren und risikoreicheren Aufbau eigener Plattformökosysteme trauen sich dagegen nur 18 Prozent der Unternehmen zu.

Der persönliche Kundenkontakt wird auch zukünftig noch die bevorzugte Vertriebs- und Beratungsart sein, durch digitale Tools aber gestützt sein.

Marketing soll zukünftig stärker datenbasiert, personalisiert sein und mit unterschiedlichen Systemen und Abteilungen vernetzt sein.

Plattformökosysteme mit Drittanbietern werden bislang noch von der Minderheit als wichtig erachtet, um integrierte Produkte und Services anbieten zu können.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

- Für 96 Prozent ist Kundenzentrierung nur über eine integrierte Marktbearbeitung zu erreichen. Dazu gehört zum einen die Zusammenarbeit verschiedener Bereiche und zum anderen ein einheitlicher und transparenter Blick auf eine Kundenbeziehung. Allerdings erheben derzeit lediglich 43 Prozent der befragten Institute Kunden-Feedback zu allen Produkten und nur 27 Prozent stellen die gesammelten und ausgewerteten Feedback-Kennzahlen den Mitarbeitenden zur Verfügung, um daraus Maßnahmen abzuleiten.

- 83 Prozent der untersuchten Finanzdienstleister wollen ihre zukünftigen Produkte und Services gut und einfach digital umsetzbar gestalten. Dabei setzen sie auf eine modulare und skalierbare IT-Architektur. Künstliche Intelligenz, Data Analytics und Cloud-Services sind hierbei aus Sicht der Befragten zentrale Technologien.

Kundenfeedback wird zwar bereits an allen oder zumindest einzelnen Kunden-Touchpoints erhoben, jedoch stellen nur

27 Prozent

der Studienteilnehmer ihren Mitarbeitern dieses auch zur Verfügung.

Methodik

Diese Studie basiert auf 106 Gesprächen, vor allem mit Bereichsverantwortlichen etwa für Produktmanagement, Marketing, Vertrieb oder Kundenservice, um einen möglichst guten Einblick in die Planungen kundennaher Fachbereiche zu bekommen. Darüber hinaus erfolgte ein Drittel der Gespräche mit CIOs und COOs. Die Gespräche fanden ausschließlich telefonisch statt und wurden zwischen August und Oktober 2021 geführt. Untersucht wurden Asset-Management-Gesellschaften (Vermögensverwaltungen), Banken und Versicherer. In allen drei Sektoren der Finanzwirtschaft wurden in etwa gleich viele Interviews geführt, um die Ergebnisse einzelner Branchen aussagekräftig einander gegenüberstellen zu können.

Die befragten Unternehmen repräsentieren zu großen Teilen die führenden Unternehmen in ihren jeweiligen Märkten. So haben 83 Prozent der befragten Banken eine Bilanzsumme von mehr als 10 Milliarden Euro und 91 Prozent der Versicherungen Beitragseinnahmen von über 2 Milliarden Euro. 36 Prozent der Asset Manager verwalten jeweils Geldanlagen von mehr als 50 Milliarden Euro.

JEWEILS EIN DRITTEL DER STUDIENTEILNEHMER STAMMT AUS BANKEN, VERSICHERUNGEN UND ASSET MANAGEMENTS

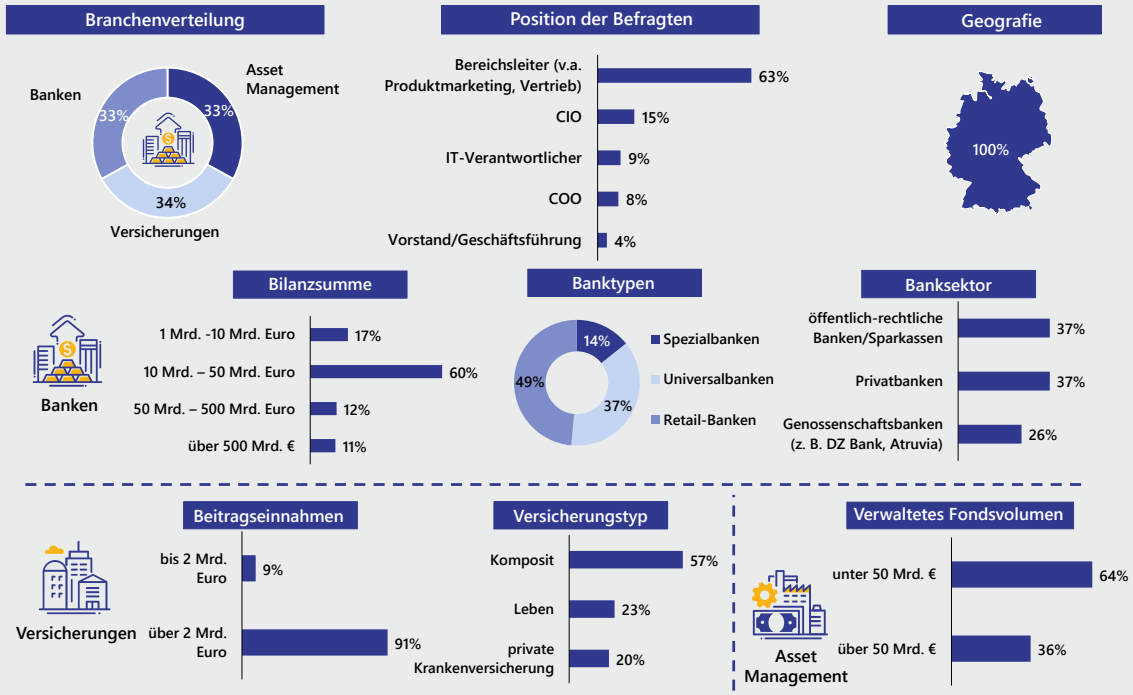


Abb. 1: Abfrage nach Branche, Bilanzsumme/Beitragseinnahmen/Asset Volumen, Banktyp, Versicherungstyp, Geografie; n = 106

Customer Centricity – für Finanzdienstleister ein Muss!

DEFINITION

Kundenzentrierung erfordert nicht nur die genaue Kenntnis des Kunden, sondern auch eine hohe operative Flexibilisierung der Prozesse zur bestmöglichen Bedürfnisbefriedigung. Es gilt daher für kundenorientierte Unternehmen, die Customer Experience über alle Kanäle und Berührungspunkte mit dem Kunden hinweg zu optimieren. (Quelle: KPMG)

Die Digitalisierung bietet Unternehmen völlig neue Möglichkeiten, in neue Geschäftsmodelle einzutreten und neue Standards in der Kundenbegeisterung und Kundenbindung zu setzen. Sie stellt sie dabei aber auch vor große Herausforderungen – und zwar auf strategischer, organisatorischer, technologischer und kultureller Ebene gleichermaßen.

Zunächst – und das gilt für alle Finanzdienstleister – hat sich in den letzten Jahren die Art und Weise, wie Kunden und Kundinnen Marken wahrnehmen und mit ihnen interagieren (wollen), fundamental verändert. Aber auch ihre Ansprüche an Produkte, den Kundenservice sowie an die Kunden-Touchpoints sind mittlerweile ganz andere wie noch vor einigen Jahren. Da in der digitalen Welt das beste Produkt oder der beste Service oft nur einen Mausklick entfernt ist, gilt eine vom Kunden bzw. von der Kundin als hochwertig wahrgenommene Experience als wichtige Voraussetzung für künftiges Wachstum.
Eine neue Art der Customer Experience entsteht aber nicht nur durch die Qualität der Touchpoints, sondern als Summe des Kundenerlebnisses entlang der gesamten Customer Journey – also Beratung, Vertrieb, Kundenservice und Marketing. Dabei wird es immer wichtiger für Finanzdienstleister, ihre Kundinnen und Kunden viel stärker als bisher in ihrem Alltag zu begleiten und mit ihrem Portfolio in die digitalen Kanäle zu rücken. So entstehen immer mehr digitale Angebote zu Lebenswelten wie Urlaub, Mobilität, E-Commerce oder Wohnen, die als persönlicher Navigator für die jeweiligen Herausforderungen der Zielgruppe (z. B. erste Wohnung, Heirat) konzipiert sind und dazu passende Produkte und Serviceleistungen anbieten.

Zum Aufbau eines positiven Kundenerlebnisses gehört zwingend ein nahtloses Zusammenspiel aller Kanäle und Kunden-Touchpoints aus Bereichen wie Vertrieb, Marketing und Service. Daher investieren immer mehr Finanzdienstleister in die organisatorische Vernetzung der traditionell getrennt agierenden Einheiten Vertrieb, Marketing und Service sowie in den Aufbau neuer, digitalen Kunden-Touchpoints

respektive in die Optimierung bereits bestehender digitaler Kanäle – wobei Corona hier den Handlungsdruck und die Geschwindigkeit noch einmal deutlich erhöht hat.

Digital Experience entwickelt sich folglich zu einem zentralen Erfolgsfaktor – und zwar nicht nur in Bezug auf die User Experience auf einem Online-Kanal, sondern entlang aller physischen und digitalen Touchpoints (Customer Journey): Kundinnen und Kunden digital zu sehr individuellen Lebenssituationen wie Immobilienkauf oder Gesundheitsvorsorge ansprechen und ohne Medienbrüche auf relevante Informationen leiten, bis hin zu einem Abschluss. Medienbruchfreie Prozesse sind in der digitalen Welt von hoher Relevanz, um Abbrüche zu vermeiden und die Conversion Rate zu erhöhen. An dieser Stelle findet derzeit tatsächlich bei vielen Finanzdienstleistern ein Umdenken statt – unter anderem auch weil die wahrgenommene Bedrohung durch digitale Geschäftsmodelle, entweder durch reine Online-Anbieter wie InsurTechs oder FinTechs oder die großen Internetkonzerne, immer spürbarer wird.

EXKURS: GROSSE BEDROHUNG DURCH DISRUPTION

Hierzu ein kleiner Exkurs: Die Lünendonk®-Studie „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland" (Herbst 2021) zeigt, dass 81 Prozent der darin befragten Finanzdienstleister eine große Bedrohung durch Wettbewerber empfinden, deren Angebote komplett digital sind und die bereits disruptive Geschäftsmodelle eingeführt haben – vermutlich zu Recht: So sieht sich keiner der befragten Finanzdienstleister in einem Vorsprung gegenüber seinen engsten Wettbewerbern, wenn es um die Qualität der Digital Experience geht. Gleichzeitig haben 63 Prozent die Sorge, die Kundenschnittstelle an Wettbewerber mit disruptiven beziehungsweise komplett digital ausgerichteten Angeboten zu verlieren.
In der Tat sind seit einigen Jahren FinTechs und InsurTechs bei digital affinen Kunden sehr erfolgreich, weil sie einfach zu nutzende digitale Angebote haben – eine App, wenige Buttons, hohe Experience. Dieser Vorteil spiegelt sich auch in ihrer Marktkapitalisierung wider, die, wie im Fall der Zahlungsdienstleister Stripe und Klarna, diejenige einiger etablierter Geldinstitute bei weitem übersteigen. Auch Amazon, Google und Apple sind mit eigenen Zahlungssystemen bereits sehr erfolgreich und zielen damit mit Erfolg auf das stark wachsende Online-Geschäft ab.

Der Kampf um die Kundenschnittstelle wird in Zukunft noch härter geführt und die etablierten Finanzdienstleister laufen immer mehr Gefahr, zumindest für bestimmte Zielgruppen und Geschäftsaktivitäten den Zugang zu ihren Kundinnen und Kunden auf Dauer zu verlieren. Wenn die traditionellen Anbieter hier nicht mit innovativen Lösungen zur Customer Experience gegensteuern, bauen die FinTechs und InsurTechs sowie die Internetgiganten ihren Kundenstamm immer weiter aus, sammeln Mengen an wertvollen Kundendaten – und auf einmal ist eine kritische Masse an Nutzerinnen und Nutzern erreicht und es greift die Skalierung, die wir aus der Plattformökonomie ebenfalls von den GAFAMs (Google,

Amazon, Facebook, Apple, Microsoft) kennen. Die digitalen Angreifer haben gegenüber den etablierten Instituten in zwei besonders zentralen Punkten klare Vorteile:

- **Technologie-Stack**
  Zum einen können sie ihre Geschäftsmodelle auf einem neuen Technology-Stack aufbauen und müssen sich nicht mit veralteten Technologien und mit starren, ineffizienten Prozessen auseinandersetzen. Vielmehr haben sie ihren Technologie-Stack und ihre Prozesse ohne Altlasten aufgebaut und konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet. Dabei punkten sie beispielsweise mit schnellen Reaktionszeiten im Service, kurzen Produktabschlusszeiten (z. B. Kontoeröffnung innerhalb weniger Minuten) und konsequent auf die Mobilnutzung zugeschnittene digitale Produkte.

  So nutzen die meisten digitalen Anbieter von Anfang an cloudbasierte und modular aufgebaute IT-Landschaften, die auf offenen APIs und Microservices sowie Open-Source-Technologien zur Integration von Third-Party-Anwendungen basieren. Folglich können sie in kürzester Zeit neue Software entwickeln und ausrollen sowie neue Partner sehr schnell auf ihr System aufschalten. In diesem „Lego-Prinzip" bei der IT-Architektur steckt einer der entscheidenden Faktoren für Customer Experience.

- **Kundenzentrierung**
  Zum anderen – und das ist der wohl entscheidende Vorteil – richten die digitalen Angreifer ihre Strategien konsequent auf die Anforderungen ihrer jeweiligen Zielgruppen aus und stellen Kundenzentrierung auf allen Ebenen ihrer Wertschöpfungsnetzwerke in den Fokus. Durch eine intensive Analyse der Kundinnen und Kunden (Customer Insights) und ihrer Lebenswelten (Customer Journey) sind sie in der Lage, durch Personas und End-to-End-Prozesse sehr zielgruppenspezifische Kunden-Touchpoints und damit eine individuelle und als einzigartig wahrgenommene Customer Experience aufzubauen.

Um häufiger als bisher wettbewerbsfähige digitale Produkte zu entwickeln und in der Konsequenz auch erfolgreich am Markt einzuführen, müssen sich Asset Manager, Banken und Versicherungen konsequenter an den Anforderungen ihrer Bestands- und Zielkundschaft orientieren und höchste Anforderungen an die Digital Customer Experience erfüllen. Eines der wichtigsten Elemente dabei ist die intensive Nutzung von Data Analytics, um aus der Masse an Kundendaten, die entlang der unterschiedlichen Kunden-Touchpoints (Information, Kauf, Service etc.) gesammelt werden, wertvolle Insights zu gewinnen. Diese Informationen können in die Produktentwicklung einfließen oder genutzt werden, um die Ansprache stärker zu personalisieren.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

MEHRWERTE VON FINTECHS UND INSURTECHS GEGENÜBER VIELEN TRADITIONELLEN ANBIETERN

- Sie richten ihre Strategien konsequent auf Kundenzentrierung. Ihre Wertschöpfungsketten sind dahin gehend konzipiert, an allen Kunden-Touchpoints das bestmögliche Kundenerlebnis zu erzielen.
- Dabei setzen sie konsequent auf höchste User Experience und Customer Insights entlang der gesamten Customer Journey.
- Ihre Produkte basieren auf offenen Schnittstellen (APIs) und lassen sich daher sehr flexibel in alle relevanten Ökosysteme einbinden.
- Mithilfe ihrer rein digitalen Vertriebswege haben sie nahezu uneingeschränkte Möglichkeiten der Skalierung.
- Digitale Produkte und Dienstleistungen lassen sich beliebig reproduzieren, weshalb die Grenzkosten bei digitalen Geschäftsmodellen gegen null gehen und die Profitabilität hoch ist.
- Sie haben einen stark cloudbasierten Technologie-Stack und entwickeln Softwarelösungen für die Kundenschnittstelle Cloud-native.
- Bei der Softwareentwicklung nutzen sie von Beginn an agile Vorgehensmodelle (z. B. DevOps); so können sie Softwareprodukte in deutlich kürzeren Zyklen entwickeln und Releases schneller bereitstellen als etablierte Institute.

Der Finanzdienstleistungsmarkt befindet sich in einem fundamentalen Umbruch, und gerade die etablierten Institute stehen vor der Herausforderung, Kundenzentrierung mehrdimensional zu verstehen und in allen kundenbezogenen Bereichen gezielter auf die Kundenwünsche einzugehen. Stagnierende Erträge – gerade im Banken- und Versicherungssektor im Zuge der Niedrigzinspolitik – sowie auch zunehmende Konkurrenz durch neue Anbieter mit komplett durchdigitalisierten Produkten erhöhen den Druck zur Transformation der Geschäftsmodelle und der Art und Weise der Kundenansprache.

Nach Jahren sehr schrittweiser Digitalisierung und zögerlichen Agierens ist nun konsequentes Handeln, aber auch neue Ansätze in der Ausrichtung zu einer kundenzentrischen Organisation gefragt.

Finanzdienstleister haben Kundenzentrierung in ihrer Strategie verankert

Wie kundenzentriert sind aber nun die von Lünendonk befragten Asset-Management-Gesellschaften, Banken und Versicherungen? Trotz der seit Jahren stagnierenden oder sinkenden Reputation vieler Unternehmen sowie des zunehmenden Wettbewerbs durch digitale Anbieter im Finanzdienstleistungssektor haben nur 15 Prozent der Unternehmen bisher die Kundenzentrierung im Kern ihrer Unternehmensstrategie verankert und richten folglich alle ihre Aktivitäten auf die Anforderungen und Bedürfnisse ihrer Kundinnen und Kunden aus. Bei den untersuchten Versicherungen liegt der Anteil der Unternehmen mit einer konsequenten kundenzentrischen Strategieausrichtung mit 20 Prozent etwas über dem Durchschnitt.

Für 52 Prozent der befragten Finanzdienstleister ist Kundenzentrierung aber immerhin einer der wesentlichen Aspekte ihrer Unternehmensstrategie, bei den befragten Banken sind es sogar 63 Prozent. Für weitere 17 Prozent der Studienteilnehmenden ist Kundenzentrierung zwar relevant, in ihrer Unternehmensstrategie aber nur implizit enthalten, also ohne konkrete Ausgestaltung; besonders häufig ist dies bei den befragten Asset-Management-Gesellschaften der Fall (25 %).

KUNDENZENTRIERUNG IST BEI DER MEHRZAHL DER FINANZDIENSTLEISTER BEREITS BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE

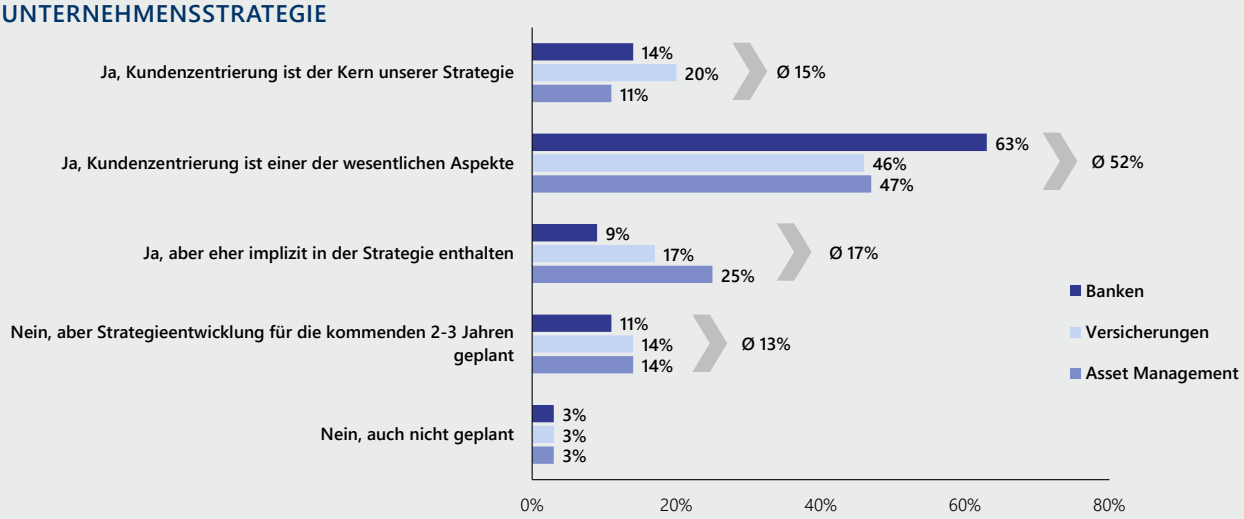


Abb. 2: Frage: In dieser Studie geht es um Kundenzentrierung, also darum, sich als Unternehmen an die Erwartungen der Kundinnen und Kunden auszurichten und diese zu übertreffen. Ist Kundenzentrierung aktuell ein fester Teil Ihrer Unternehmensstrategie?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 35; Versicherungen: n = 35; Asset Managements: n = 36

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Es wird also deutlich, dass Kundenzentrierung für fast alle untersuchten Finanzdienstleister eine Rolle spielt. Nur verschwindend geringe 3 Prozent der Studienteilnehmer werden auch in naher Zukunft keine Elemente der Kundenzentrierung in ihre Strategie aufnehmen. Die Frage – und das wird in den kommenden Kapiteln noch deutlich – ist jedoch, wie konsequent und ganzheitlich die befragten Banken, Versicherungen und Vermögensverwalter Kundenzentrierung umsetzen.

Lediglich **3 %** der befragten Finanzdienstleister wollen überhaupt kein Element der Kundenzentrierung in ihre Strategie aufnehmen.

UMSETZUNG DER KUNDENZENTRISCHEN STRATEGIEMASSNAHMEN IST GRÖSSTENTEILS AUF DEN WEG GEBRACHT

Der größte Teil (49 %) der Unternehmen befand sich zum Zeitpunkt der Interviews (August bis Oktober 2021) inmitten des Roll-outs kundenzentrischer Maßnahmen in den einzelnen Unternehmensbereichen. 29 Prozent der befragten Finanzdienstleister sind laut ihren Angaben dagegen schon weiter und haben die Operationalisierung bereits vollständig abgeschlossen. Unter den befragten Banken und Versicherern haben deutlich mehr Unternehmen bereits mit der Operationalisierung ihrer kundenzentrischen Strategien begonnen oder diese bereits abgeschlossen als unter den Vermögensverwaltern. Dagegen planen 28 Prozent der befragten Vermögensverwaltungen, in den kommenden Jahren mit der Strategieumsetzung zu beginnen.

ACHT VON ZEHN FINANZDIENSTLEISTERN GABEN AN, BEREITS KUNDENZENTRIERUNG ALS TEIL IHRER DNA ZU „LEBEN“

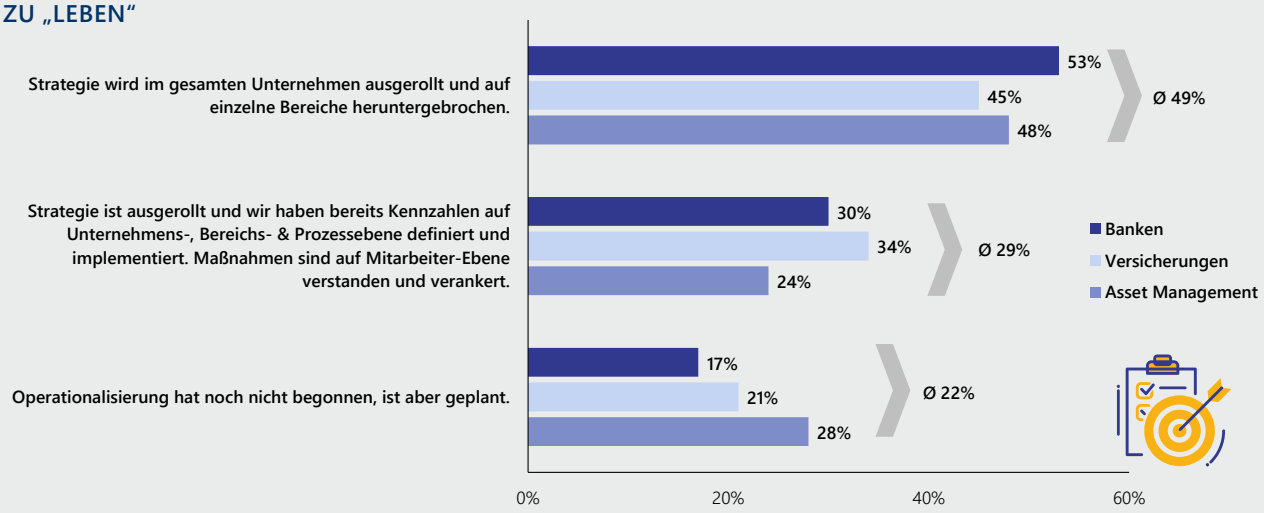


Abb. 3: Frage: Wie ist der Status der Operationalisierung der kundenzentrischen Strategie?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 30; Versicherungen; n = 29; Asset Managements: n = 29

Jeweils jedes dritte Unternehmen aus dem Banken- (30 %) und dem Versicherungssektor (34 %) gab an, den Roll-out seiner kundenzentrischen Strategie bereits abgeschlossen, entsprechende Steuerungsinstrumente eingeführt und den notwendigen Kulturwandel

angestoßen zu haben. Zu dieser Transformation gehört es beispielsweise auch, Kennzahlen zur Messung und Steuerung von Kundenzentrierung zu definieren und zu implementieren sowie im Rahmen eines Change-Management-Prozesses eine Mindset-Veränderung bei den Führungskräften und Beschäftigten zu vollziehen und Kundenzentrierung auch zu incentivieren. Zahlreiche Antworten in der Studie zeigen jedoch an späterer Stelle, dass es genau an diesen Punkten oft noch hakt und viele der teilnehmenden Unternehmen von echter Kundenzentrierung tatsächlich noch ein Stück entfernt sind.

Kundenzentrierung ist eine Aufgabe der Gesamtorganisation

Eine konsequente Fokussierung auf die Kundenwünsche und entsprechende Erfolge lassen sich nur dann erreichen, wenn Kundenzentrierung auch als integraler Bestandteil der gesamten Marktbearbeitung verstanden wird. Auf dem Weg dorthin müssen die unterschiedlichen kundennahen Organisationseinheiten wie Marketing, Vertrieb, Kundenservice und Produktentwicklung enger zusammenarbeiten als bisher und ihre einzelnen kundenzentrischen Maßnahmen stets aufeinander abstimmen. Traditionell arbeiten Bereiche wie Direktmarketing, Online-Marketing oder Vertrieb jedoch immer noch oft isoliert voneinander und orientieren sich hinsichtlich ihrer Ziele eher an ihrem individuellen Geschäftserfolg und weniger an einer ganzheitlichen Betreuung der Kundenbeziehung im Sinne einer integrierten Marktbearbeitung.

Ein wichtiger Aspekt ist es daher, dass alle kundenorientierten Einheiten enger und mit Fokussierung auf den Unternehmenserfolg zusammenarbeiten; dazu sollte ihnen auch die gleiche Sicht auf eine Kundenbeziehung in Form einer einheitlichen Datenbasis ermöglicht werden. Dieser These zu den Voraussetzungen einer integrierten Marktbearbeitung stimmen grundsätzlich 96 Prozent der Befragten zu.

Von den Finanzdienstleistern, die Kundenzentrierung als Kern ihrer Unternehmensstrategie definiert haben, konnten 56 Prozent dieses Zielbild bereits vollständig implementieren. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Banken und Versicherungen. Der Durchschnittswert aller untersuchten Finanzinstitute von 13 Prozent zeigt jedoch, dass sich die Mehrzahl der Unternehmen noch inmitten der Strategieentwicklung und -umsetzung befindet.

Interessant ist hier der Branchenvergleich: Während jede zweite Vermögensverwaltung plant, die Umstellung auf eine ganzheitliche Kundenzentrierung im Jahr 2022 abgeschlossen zu haben, rechnen 51 Prozent der befragten Banken erst ab 2023 mit einer Zielerreichung.

"Die Einschätzung, dass zentrale Elemente der kundenzentrischen Strategie wie eine komplett integrierte Marktbearbeitung innerhalb kurzer Zeit umgesetzt werden, ist sehr optimistisch."

Claudia Fell
KPMG

SEHR AMBITIONIERT: WUNSCH NACH VOLLSTÄNDIGER OPERATIONALISIERUNG KUNDENZENTRISCHER STRATEGIEN IN KURZER ZEIT

Da bei vielen Finanzdienstleistern jedoch traditionell gewachsene Silostrukturen vorherrschen, die erst noch aufgebrochen und miteinander vernetzt werden müssen, scheinen die Planungen von 40 Prozent der untersuchten Finanzinstitute, eine integrierte Marktbearbeitung noch im laufenden Jahr 2022 komplett auszurollen und in die gesamte Organisation zu implementieren, als sehr optimistisch.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

EINE INTEGRIERTE KUNDEN-STRATEGIE WIRD AKTUELL FAST ÜBERALL EINGEFÜHRT – ALLERDINGS IN EINEM SEHR AMBITIONIERTEN ZEITRAUM

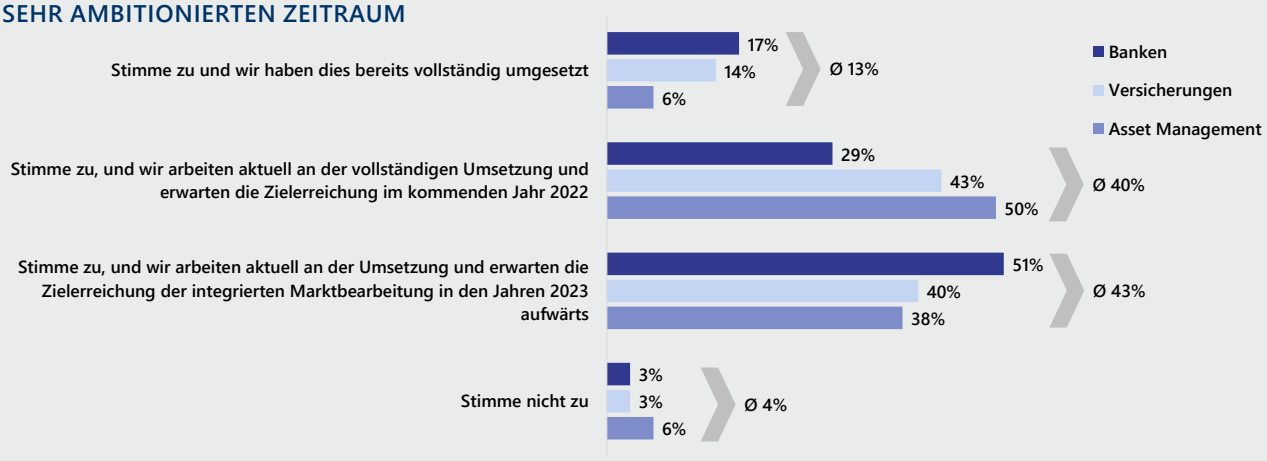


Abb. 4: Frage: Stimmen Sie der Aussage zu, dass Kundenzentrierung eine integrierte Marktbearbeitung und Zusammenarbeit von verschiedenen Organisationseinheiten (Vertrieb und Kundenservice) erfordert und nur dann funktioniert, wenn alle Einheiten die gleiche Sicht auf Kundinnen und Kunden haben?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 35; Versicherungen: n = 35; Asset Managements: n = 34

Gerade mit Blick auf die notwendigen kulturellen, organisatorischen und technologischen Anforderungen für eine integrierte Marktbearbeitung erscheint dieser Zeithorizont sehr ambitioniert. So weisen die nächsten Abschnitte der Studie auf einen immensen Nachholbedarf in der Sammlung und systematischen Auswertung von Daten wie auch in der konsequenten Ableitung und Nachverfolgung kundenzentrischer Maßnahmen hin. Weiterhin sind die technologischen Voraussetzungen durch die vielerorts noch vorherrschende IT-Legacy (u. a. in die Jahre gekommene IT-Kernsysteme) vielerorts nicht in ausreichendem Maße vorhanden, um den Anforderungen an die zielgerichtete Umsetzung einer kundenzentrischen Strategie gerecht zu werden. So besteht häufig das Problem, dass sich neue, digitale Kundenschnittstellen (Portale, Apps etc.) zwar schnell bauen lassen, jedoch die bestehende IT-Systemlandschaft mit ihrer Integration und dem Betrieb überfordert ist. IT-Transformationsprogramme, die hochkomplex sind und daher in den letzten Jahren oft unter Kostengesichtspunkten nicht ausreichend priorisiert beziehungsweise aufgeschoben wurden, sind folglich eine wichtige technologische Maßnahme beim Aufbau von Kundenzentrierung.

"Unterschiedlicher Reifegrad der Umsetzung: Während der Mindset Change für Banken und Asset Manager bereits heute die größte Herausforderung ist, müssen Versicherer noch die Strategie definieren und umsetzen."

Claudia Fell
KPMG

BEI DEN GRÖSSTEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR KUNDENZENTRIERUNG ZEIGEN SICH EINIGE DEUTLICHE BRANCHENUNTERSCHIEDE

Aus Sicht jedes dritten befragten Unternehmens (33 %) besteht die größte Herausforderung auf dem Weg zur vollständigen Kundenzentrierung zunächst darin, den Führungskräften und Mitarbeitenden im Rahmen eines Mindset Change zu vermitteln, was Kundenzentrierung eigentlich bedeutet und welche Maßnahmenbündel für die Zielerreichung notwendig sind.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Darüber hinaus sind die Sammlung und Auswertung von Daten über die Bedürfnisse der Kunden – beispielsweise in Form von Kunden-Feedback oder Customer-Journey-Analysen – für jedes vierte an der Studie teilnehmende Unternehmen (24 %) eine der größten Herausforderungen. Für 20 Prozent der Befragten ist die technologische Umsetzung kundenzentrischer Strategien eine der größten Hürden.

Blickt man auf die einzelnen Sektoren, lassen sich unterschiedliche Reifegrade von Kundenzentrierung erkennen: So stellt die Strategieentwicklung und -umsetzung für deutlich mehr Versicherer (26 %) als für die befragten Banken (14 %) und Vermögensverwalter (8 %) eine große Herausforderung dar. Daraus lässt sich ableiten, dass viele der untersuchten Versicherer beim Thema Kundenzentrierung noch am Anfang stehen und demnach noch nicht mit dem Umbau der Prozesse und der Unternehmenskultur begonnen haben. Tatsächlich nehmen auch nur 17 Prozent der Versicherer den Mindset-Change als eine der größten Herausforderungen wahr, was darauf schließen lässt, dass der Kulturwandel für die Mehrheit der Versicherer zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht relevant ist.

Als weiteres Problemfeld erweist sich insbesondere für einige der befragten Versicherer die IT-seitige Umsetzung kundenzentrischer Strategien: So sehen 20 Prozent der Versicherer die Digitalisierung und technologische Umsetzung als eine ihrer größten Herausforderungen.

DER INTERNE MINDSET-CHANGE, HIN ZU MEHR KUNDENZENTRIERUNG, WIRD ALS GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG GESEHEN

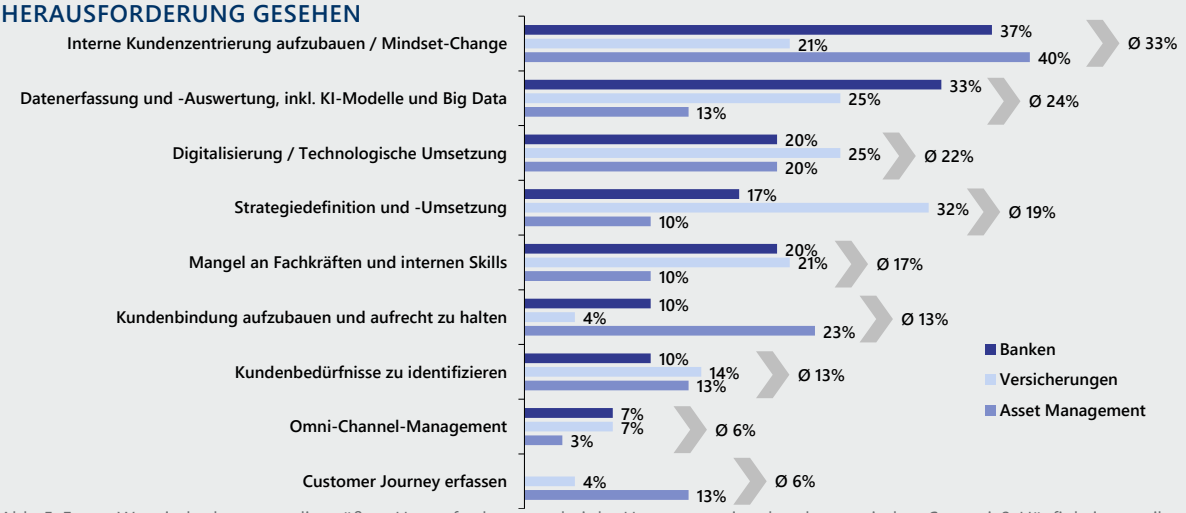


Abb. 5: Frage: Was sind oder waren die größten Herausforderungen bei der Umsetzung einer kundenzentrischen Strategie?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 30; Versicherungen; n = 28; Asset Managements: n = 30

Dezentrale versus zentrale Verantwortung für Kundenzentrierung

Auf dem Weg zu einer integrierten Marktbearbeitung und damit zu einem ganzheitlichen Kundeninteraktionsprozess ist es unter anderem erforderlich, die notwendigen organisatorischen Strukturen für eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit und eine entsprechende Kultur zu schaffen. Allerdings zeigen die Antworten eines großen Teils der Befragten, dass in den untersuchten Finanzinstituten diesbezüglich noch Handlungsbedarf besteht: In 63 Prozent der Unternehmen liegt die Verantwortung für Kundenzentrierung noch in den dezentralen Organisationseinheiten.

Bei **63 Prozent** der Finanzdienstleister liegt die Verantwortung für die Umsetzung der Kundenzentrierung in dezentralen Organisationseinheiten.

Eine zu starke dezentrale Verantwortung kann sowohl zu einem sehr ausgeprägten Silo- und Bereichsdenken führen als auch dazu, dass sich einzelne Abteilungen nur an ihren jeweiligen Zielen orientieren und entsprechend optimieren, aber eben nicht mit Blick auf die Ziele des Gesamtunternehmens. Potenziale zur Erschließung neuer Zielgruppen bleiben so liegen und eine integrierte Marktbearbeitung wird nicht erreicht. Daher wird es in Zukunft darauf ankommen, die bereichsübergreifende Zusammenarbeit so zu organisieren, dass sämtliche kundenzentrischen Maßnahmen in den einzelnen Bereichen aufeinander abgestimmt sind. So entstehen immer häufiger agile Produktorganisationen, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern von mehreren Fachbereichen wie Marketing oder Vertrieb und der IT zusammensetzen und die Verantwortung für ein Produkt (z. B. App, Funktionalität, Kunden-Touchpoint) gebündelt übernehmen und somit sehr schnell auf veränderte Anforderungen reagieren können.

Solche crossfunktionalen BizDevOps-Teams sind in der Regel in agilen Organisationsformen wie Tribes organisiert, die von einem oder mehreren Product Owners gesteuert werden und in Sprints parallel an der Entwicklung eines Produkts oder neuer Funktionalitäten arbeiten.

Jedes fünfte Unternehmen (18 %) arbeitet bereits mit einer solchen Tribe-Organisation, wobei Versicherer (21 %) und Vermögensverwalter (26 %) deutlich häufiger die Verantwortung für Kundenzentrierung und Kundenqualität in agilen Teams organisieren als Banken (9 %).

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

UMSETZUNG VON KUNDENZENTRIERUNG ERFOLGT NOCH ÜBERWIEGEND DEZENTRAL – ALLERDINGS GEWINNT DER CHIEF EXPERIENCE OFFICER AN BEDEUTUNG

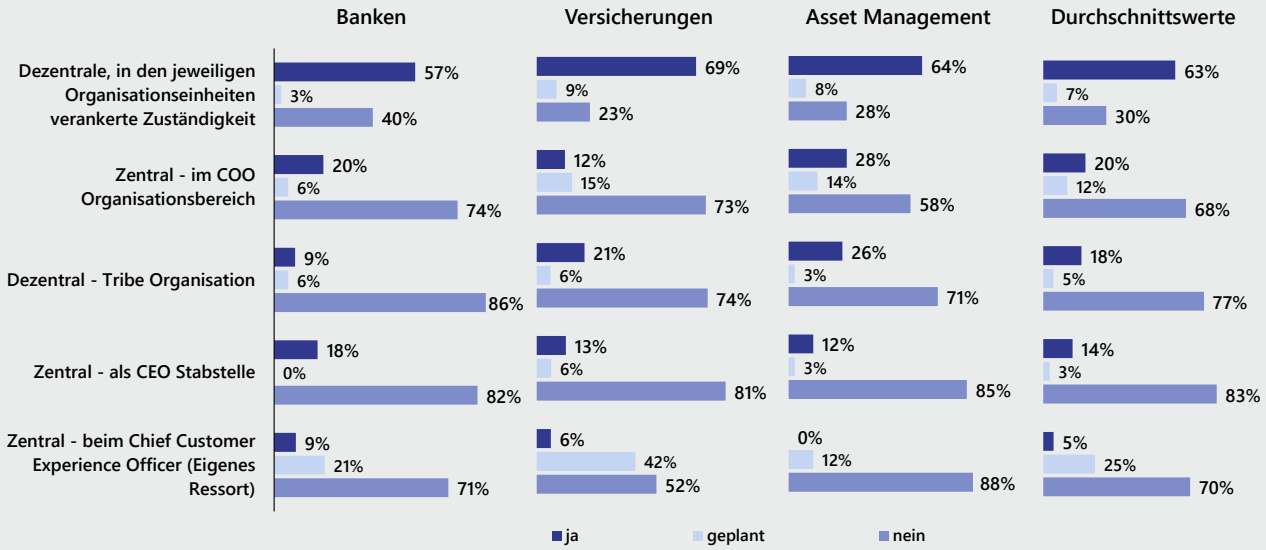


Abb. 6: Frage: Wo, also an welcher Stelle(n), ist die Verantwortung für Kundenzentrierung und Kundenqualität bei Ihnen im Unternehmen verankert?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 34; Versicherungen: n = 32; Asset Managements: n = 34

SPANNUNGSFELD: MIT DEN TRADITIONELLEN DEZENTRALEN ORGANISATIONSMETHODEN KUNDENZENTRIERUNG NEU DENKEN

Interessanterweise plant ein Viertel der untersuchten Finanzdienstleister, die Zuständigkeit für Kundenzentrierung bei einem Chief Experience Officer zu bündeln. Von den befragten Versicherungen planen diesen Schritt sogar 42 Prozent, bei den Banken sind es 21 Prozent und bei den Asset Managern nur 12 Prozent. Dagegen siedeln die Asset-Management-Gesellschaften das Thema Kundenzentrierung deutlich häufiger beim COO an beziehungsweise planen Entsprechendes (42 %).

Kunden-Feedback wird zwar fast überall erhoben – aber oft nicht richtig genutzt

Für den Aufbau eines als hochwertig wahrgenommenen Kundenerlebnisses (Customer Experience) entlang der gesamten Kundenwertschöpfungskette gilt es nun, Prozesse und Produkte aus Kundenperspektive heraus zu entwickeln und zu gestalten. Dazu bedarf es jedoch Informationen darüber, was Kundinnen und Kunden in ihrem Alltag bewegt und was sie sich von einer Bank, einer Versicherung oder einer Vermögensverwaltung wünschen. Anhand solcher Informationen können beispielsweise separate Online-Angebote für bestimmte Themenwelten wie Familienplanung, Immobilienkauf oder Vorsorge entwickelt und individuelle Zielgruppen angesprochen werden.

"Kunden zuhören, sie besser kennenlernen und herausfinden, was sie sich wünschen, ist ein elementares Element kundenzentrierter Unternehmen."

Oliver Riedel
KPMG

Außerdem wird es immer wichtiger für Unternehmen, Feedback-Informationen darüber, wie die Kunden ein Produkt, einen bestimmten Touchpoint oder eine Serviceleistung bewerten und an welchen Stellen sie Verbesserungsbedarf sehen, systematisch zu erheben. Ebenso ist die Messung der Qualität der Kundenzentrierung auf Unternehmensebene, beispielsweise in Form der Weiterempfehlungsrate (Net Promoter Score), enorm wichtig. Dieses Feedback fließt im Idealfall wiederum in die Entwicklung neuer Produkt-Features ein, die möglichst schnell von agilen Produktteams als Software-Release ausgeliefert werden.

Wie die Kunden die ihnen angebotenen Prozesse und Produkte sowie die Customer Experience wahrnehmen, hat auch einen hohen Einfluss darauf, ob sie ein Unternehmen weiterempfehlen würden und ob sie ihm treu bleiben. Eine bessere Kenntnis der Kundenbedürfnisse eröffnet Finanzdienstleistern somit neue Möglichkeiten für Wachstum, Kundenbindung und Profitabilität gleichermaßen. Die Etablierung gezielter Feedback-Möglichkeiten entlang aller Kunden-Interaktionspunkte ist daher ein ganz wichtiges Instrument, um relevante Informationen über die wahrgenommene Qualität der Produkte oder des Kundenservice zu erheben und zielgerichtete Maßnahmen umzusetzen. Aber auch für die Definition und Steuerung von Incentivierungssystemen ist das Kunden-Feedback eine zentrale Messgröße.

KUNDEN-FEEDBACK WIRD ZWAR ERHOBEN, JEDOCH ZEIGEN SICH NOCH SCHWÄCHEN IN DER SYSTEMATISCHEN AUSWERTUNG

Die positive Nachricht ist: Die Mehrheit der untersuchten Finanzdienstleister erhebt Kunden-Feedback. Nur 3 Prozent gaben an, kein Feedback durch ihre Kunden einzusammeln. Allerdings wird Feedback in sehr unterschiedlicher Intensität und Systematik gesammelt.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Nur 17 Prozent der Befragten gaben an, Kunden-Feedback auf Unternehmensebene zu erheben, beispielsweise um den Net Promoter Score zu ermitteln. Besonders selten kommt dies bei den befragten Asset-Management-Gesellschaften vor (11 %).

Jedes zweite Finanzinstitut sammelt nur an einzelnen Kunden-Touchpoints das Feedback der Kunden. Das bedeutet im Umkehrschluss, dass die Mehrheit der untersuchten Institute keine Daten über die Kundenbewertung entlang der gesamten Customer Journey vorliegen hat, sondern nur für einzelne Strecken. Ein häufig anzutreffender Grund hierfür ist die immer noch starke Silo-Ausrichtung in vielen Unternehmen, wodurch ganzheitliche Ansätze zur Ausrichtung auf einen Gesamtunternehmenserfolg behindert werden. Das scheint bei den befragten Asset-Management-Firmen auf einen größeren Teil zuzutreffen (54 %) als bei den Banken und Versicherungen (jeweils 49 %).

Immerhin geben 39 Prozent der untersuchten Finanzdienstleister ihren Kundinnen und Kunden bereits die Möglichkeit, an allen relevanten Touchpoints Feedback zu geben – wobei der Anteil in denjenigen Instituten höher ausfällt, bei denen Kundenzentrierung bereits Bestandteil der Unternehmensstrategie ist. Die Möglichkeit, zu allen genutzten Services und Produkten Feedback zu geben, besteht jedoch nur bei 45 Prozent der befragten Unternehmen.

FAST ALLE FINANZDIENSTLEISTER ERHEBEN KUNDEN-FEEDBACK – ABER ES KOMMT NOCH NICHT IMMER BEI DEN MITARBEITENDEN AN

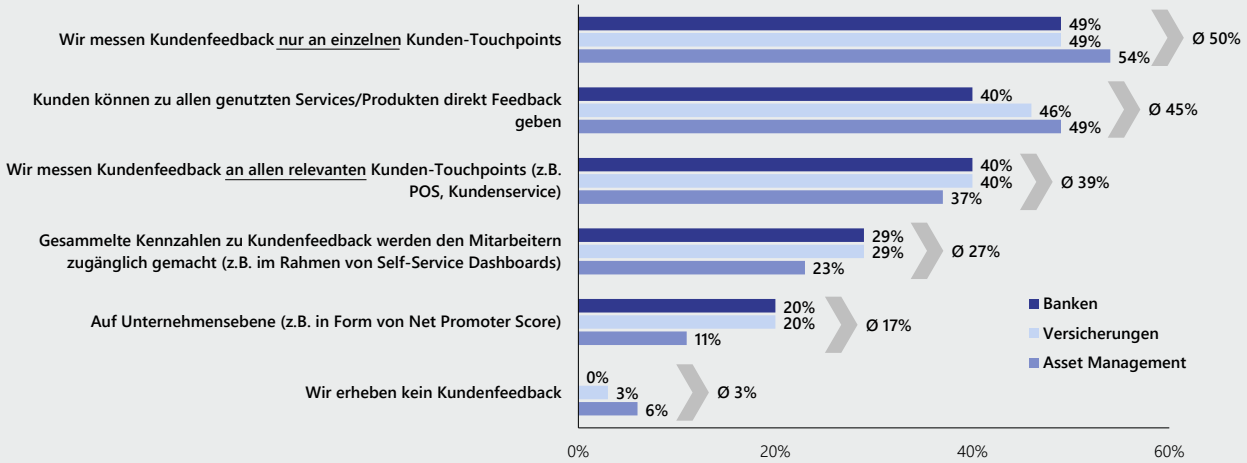


Abb. 7: Frage: In welcher Form wird in Ihrem Unternehmen Kundenfeedback erhoben?; Häufigkeitsverteilung; Mehrfachnennungen möglich; Banken: n = 35; Versicherungen: n = 35; Asset Managements: n = 35

DATEN SIND DER SCHLÜSSEL – ABER MEHRHEIT DER FINANZDIENSTLEISTER NUTZT DIE VORHANDENEN DATEN NICHT

Obwohl die meisten der befragten Unternehmen zwar Feedback-Informationen sammeln, scheinen diese Daten in den meisten Unternehmen nicht systematisch und zielgerichtet

ausgewertet und genutzt zu werden. Denn nicht nur auf das Sammeln von Feedback-Informationen kommt es an, sondern vielmehr auf die Verarbeitung dieser Informationen und die Ableitung und Nachverfolgung von Maßnahmen, beispielsweise durch Incentivierungen der Beschäftigten oder durch die Verbesserung des Produktportfolios.

Tatsächlich gaben nur 27 Prozent der Befragten an, die gesammelten Feedback-Daten intern einem bestimmten Kreis von Mitarbeitenden zur Verfügung zu stellen. Aus der Asset-Management-Branche berichtete nur jeder Fünfte (23 %), den Beschäftigten Feedback-Kennzahlen bereitzustellen, während jede dritte Bank und Versicherung (je 29 %) entsprechende Kennzahlen intern verteilt. Hier zeichnet sich ein großer Handlungsbedarf ab, denn um aus Kundendaten wirkungsvolle Erkenntnisse und Handlungsmaßnahmen abzuleiten, wird es in einer sehr dynamischen VUCA-Welt immer wichtiger, den Mitarbeitenden einen direkten Zugriff auf Self-Service-Dashboards an die Hand zu geben, mit denen sich Analysen auf der Grundlage einer bereits bereinigten und validen Datenmenge ohne hohen Aufwand (also auf Knopfdruck) erstellen lassen. So lassen sich beispielsweise neue Produkte und Kunden-Touchpoints schneller entwickeln oder verbessern, aber auch Incentivierungsziele nachvollziehbar definieren und messen. Ebenso wird die Eigenverantwortung gestärkt und die Reaktionszeit auf Veränderungen kann deutlich verkürzt werden.

"Es fehlen noch oft die Methoden und Ansätze zur systematischen Datenauswertung."

Benedikt Höck
KPMG

KUNDEN-FEEDBACK WIRD ZWAR AUF INDIVIDUELLER EBENE AUSGEWERTET, ABER NOCH ZU SELTEN ALS AGGREGIERTE KENNZAHL AUS UNTERSCHIEDLICHEN BEREICHEN

Nur 51 Prozent der untersuchten Finanzdienstleister sind bereits in der Lage, auf Feedback basierende Maßnahmen auf individueller Ebene für einzelne Kundinnen und Kunden oder Kundengruppen abzuleiten.

18 Prozent sind technologisch und organisatorisch bereits so weit, dass sie nicht nur auf individueller, sondern auch auf aggregierter Ebene Kunden-Feedback-Daten verarbeiten können, sie können also beispielsweise solche aus unterschiedlichen Produktkategorien und aus dem Kundenservice zusammenfassen. Immer wichtiger wird es, mithilfe von Methoden der Künstlichen Intelligenz qualitatives Feedback auszuwerten, beispielsweise aus mündlicher Korrespondenz in Service-Hotlines. Durch den Einsatz von Natural Language Processing wird es beispielsweise möglich, natürliche Sprache zu erfassen und mithilfe von Regeln und Algorithmen computerbasiert zu verarbeiten.

Vor allem die befragten Banken scheinen hier schon deutlich weiter zu sein als Versicherer und Vermögensverwalter, was möglicherweise damit zusammenhängt, dass Banken die Verantwortung für Kundenzentrierung häufiger an zentraler Stelle gebündelt haben (ca. ein Drittel) als die anderen beiden Sektoren Asset Management und Versicherungen.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Der Status quo in der Erhebung von Kunden-Feedback zeigt, dass die Mehrheit der untersuchten Finanzdienstleister hinsichtlich der Nutzung von Feedback-Informationen auf Unternehmensebene noch deutlichen Nachholbedarf haben. Da jedoch 40 Prozent der befragten Finanzdienstleister im Jahr 2022 den Roll-out einer integrierten Marktbearbeitung abgeschlossen haben möchten, besteht hinsichtlich technologischer und organisatorischer Maßnahmen großer Handlungsdruck.

FEEDBACK IST GUT, ABER WAS SOLL MAN DAMIT ANSTELLEN? NUR JEDES ZWEITE UNTERNEHMEN LEITET MASSNAHMEN AGGREGIERT AUF UNTERNEHMENSEBENE AB

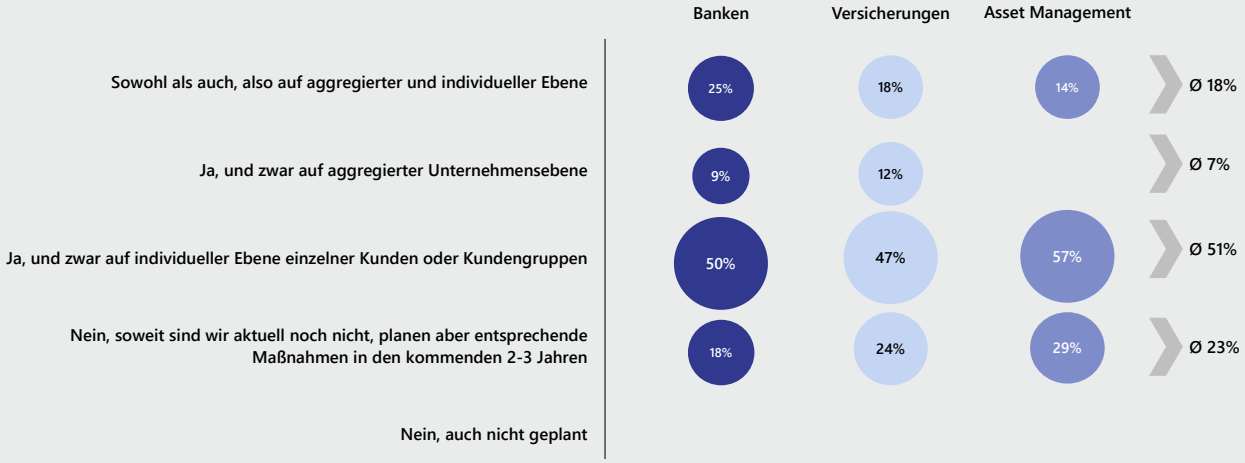


Abb. 8: Frage: Sind Sie bereits in der Lage, aus Kundenfeedback priorisierte Maßnahmen abzuleiten und diese in konkrete Aktionen zu übersetzen?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 34; Versicherungen: n = 34; Asset Managements: n = 35

MIT GEZIELTEN MASSNAHMEN DEN ORGANISATORISCHEN WANDEL VORANTREIBEN UND KUNDENZENTRIERUNG IN DEN KÖPFEN DER MITARBEITENDEN VERANKERN

Als wichtige Aufgaben auf dem Weg zu mehr Kundenzentrierung sieht eine klare Mehrheit der Befragten Methoden, Skills und Mindset als die wichtigsten Maßnahmenfelder für die Etablierung einer kundenzentrischen und datengetriebenen Organisation. Daneben gehört es aus Sicht von 89 Prozent der Befragten ebenso dazu, eine klare Vision und Mission in Bezug darauf zu entwickeln, was das Unternehmensziel mit Kundenzentrierung ist, und auf dieser Basis die Strategie der kommenden Jahre und die entsprechenden Maßnahmen abzuleiten.

Für 49 Prozent der Befragten ist es weiterhin von sehr großer Bedeutung, dass kundenzentrisches Verhalten durch die Führungskräfte vorgelebt wird. Dazu gehört es aber auch, Incentivierungs- und entsprechende valide Messsysteme aufzubauen – und zwar hinsichtlich der Zielerreichung von Customer Experience auf allen Customer Journeys anstelle von bereichsspezifischen Kennzahlen wie Website-Besuchen, Conversion Rates bei Direktmarketingaktionen oder Reaktionsgeschwindigkeit in einer einzelnen Kundenservice-Abteilung.

"Die Etablierung entsprechender Systeme, um den Gesamterfolg von Kundeninteraktion anstelle der Optimierung einzelner Abteilungen zu messen, ist eine wichtige Zukunftsaufgabe."

Benedikt Höck
KPMG

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Für 81 Prozent der Befragten ist die Förderung von bereichsübergreifender Zusammenarbeit zwischen den Bereichen und damit das Aufbrechen historisch gewachsener Silos wichtig. Die Relevanz einer stärkeren Vernetzung der einzelnen Kundenbereiche ist also offenbar erkannt worden. Für 83 Prozent ist es in diesem Zusammenhang auch wichtig, interdisziplinäre Teams und damit eine Produktorganisation aufzubauen. Die Vernetzung von Fachbereichen und IT ist in diesem Zusammenhang eine der wichtigsten Voraussetzungen, um einen über alle Kanäle hinweg konsistenten Markenauftritt und ein einheitliches und als hochwertig empfundenes Kundenerlebnis aufzubauen.

Solche Produktteams sind in der Lage, sehr schnell auf neuen Input und Veränderungen zu reagieren und Software auszuliefern. Dabei werden zunehmend Low-Code- oder No-Code-Plattformen sowie Continuous Integration/Continuous Deployment zur Automatisierung des Erstellungs- und Auslieferungsprozesses von Software genutzt.

Die Notwendigkeit der Auflösung traditionell gewachsener Silos und der Etablierung interdisziplinärer BizDevOps-Teams ergibt sich auch, weil es 86 Prozent der Befragten für eine konsequente Kundenzentrierung als sehr geeignet ansehen, die Prozesse auf Kundenzentrierung auszurichten, um Serviceanfragen zentral zu koordinieren, ohne dass der Kunde mehrere Kontaktpunkte hat.

OHNE GUTE BEISPIELE GEHT ES NICHT – INSBESONDERE FÜHRUNGSKRÄFTE MÜSSEN VORANGEHEN UND KUNDENZENTRIERUNG VORLEBEN

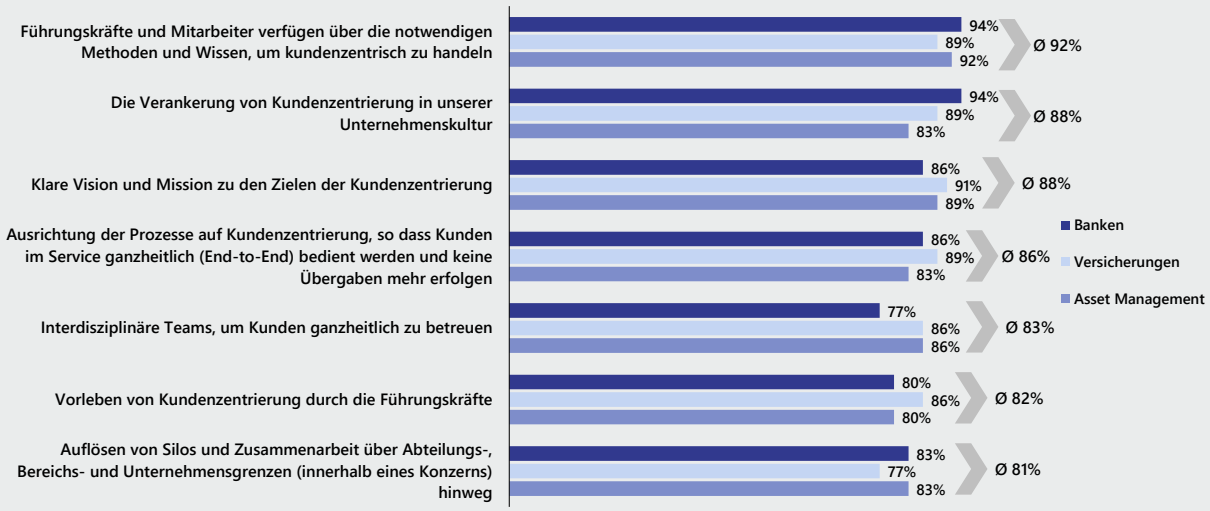


Abb. 9: Frage: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Maßnahmen, um die Organisation auf konsequente Kundenzentrierung hin auszurichten?; Skala von 1 = „überhaupt nicht geeignet" bis 5 = „sehr stark geeignet"; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr stark geeignet" und „stark geeignet"; Banken: n = 35; Versicherungen: n = 35; Asset Managements: n = 35

Kundenzentrierung erfordert eine Incentivierung und transparente Messgrößen

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, dass ein großer Teil der befragten Unternehmen an einigen Stellen noch Nachholbedarf in der Nutzung von Kunden-Feedback auf Unternehmensebene sieht. Gleichzeitig soll aber Kundenzentrierung stärker in der Organisation und im Mindset sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden verankert werden.

Incentivierungssysteme sind für das Change Management, also den Kulturwandel, wichtige Anreize, um den notwendigen Wandel im Mindset einer Organisation anzustoßen und die Führungskräfte und Mitarbeitenden auf dem Weg zu einer integrierten Marktbearbeitung zu motivieren.

So lässt sich beispielsweise Kundenzufriedenheit durch den Net Promoter Score (NPS) messen, oder der Erfolg von digitalen Kundeninteraktionen wie Remote-Abschlüssen kann über klassische Vergütungsmodelle in die Incentivierung integriert werden.

58 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Unternehmen bisher ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden noch nicht für erfolgreiche kundenzentrierte Maßnahmen incentivieren. Eine Ausnahme bilden diejenigen Unternehmen, die Kundenzentrierung bereits als Kern ihrer Unternehmensstrategie verstehen: Von diesen Unternehmen incentivieren 69 Prozent bereits auf Mitarbeiterebene, was den Schluss zulässt, dass Kundenzentrierung und Incentivierung in engem Zusammenhang stehen.

Erfreulicherweise plant aber ein großer Teil der Studienteilnehmer, künftig den Erfolg von Kundenzentrierung zu incentivieren: von den befragten Banken 75 Prozent, von den in die Studie einbezogenen Versicherern und Vermögensverwaltern jeweils 60 Prozent.

"Bisher steht die Incentivierung kundenzentrierten Verhaltens bei einem großen Teil der Studienteilnehmer nicht im Fokus, was die Anreize für ein positives Verhalten hemmt. Um kundenzentriertes Verhalten zu erkennen, ist es wichtig, das Kunden-Feedback auch systematisch und mit guter Datenbasis zu erheben."

Oliver Riedel
KPMG

KUNDEN-FEEDBACK IST DIE GRUNDLAGE FÜR INCENTIVIERUNGEN

Inwieweit die künftigen Incentivierungssysteme zu einer nachhaltigen Veränderung des Mindset führen werden, wird jedoch ganz wesentlich davon abhängen, wie gut die Datengrundlage ist, um kundenzentrischen Erfolg zu messen und Führungskräften und Mitarbeitenden die Ergebnisse transparent bereitzustellen. Denn ohne aussagekräftige Informationen über das Kunden-Feedback werden Incentivierungen nicht ihre volle Wirkung entfalten und kundenorientiertes Verhalten auf Gesamtunternehmensebene nicht signifikant fördern.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Das Erheben von Kunden-Feedback und dessen systematische Auswertung sind daher eine der zentralen Voraussetzungen, um Zielwerte zu definieren und nachvollziehbar zu incentivieren.

INCENTIVIERUNG WIRD AUF DEN WEG GEBRACHT

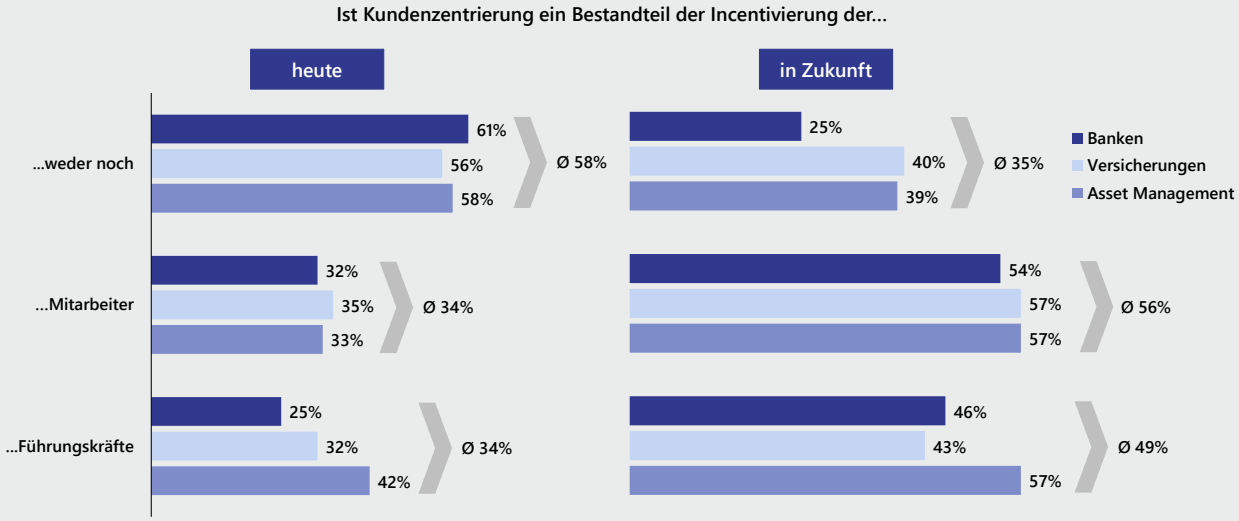


Abb. 10: Frage: Ist Kundenzentrierung ein Bestandteil der Incentivierung der...?; Häufigkeitsverteilung; Mehrfachnennungen möglich; Banken: n = 28; Versicherungen: n = 30; Asset Managements: n = 28

Kundenzentrierung geht nicht ohne digitale Technologien

Neben den organisatorischen und kulturellen Herausforderungen, die es für die Steuerung einer ganzheitlichen Kundenbeziehung zu bewältigen gilt, liegt ein großes Augenmerk auf der Modernisierung und dem Umbau des Technologie-Stacks. So ermöglicht erst der Einsatz von Technologien ein digitales Kundenerlebnis, beispielsweise um eine medienbruchfreie Customer Journey über End-to-End-Prozessketten zu schaffen oder unter Einsatz von Automatisierung und Künstlicher Intelligenz die Reaktionsgeschwindigkeit im Service oder im Vertrieb massiv zu erhöhen. Eine hohe Experience kann ebenfalls zu deutlich weniger „Absprüngen" bei Marketingaktionen führen, was beispielsweise für Finanzdienstleister besonders dann ein großes Thema darstellt, wenn Interessenten sich legitimieren oder Dokumente mit dem Anbieter austauschen müssen.

Digitale Technologien wie Cloud, Data Analytics, Open Source, Augmented Reality oder Künstliche Intelligenz ermöglichen es aber nicht nur, an den Kundenschnittstellen durch eine neue Art von Touchpoints und mehr Automatisierung und End-to-End-Prozesse eine völlig neue Experience und Markenwahrnehmung und somit neue Differenzierungsfaktoren zu schaffen; sie sind auch die Voraussetzung dafür, dass im Unternehmen vorhandene Daten beispielsweise über Kauf- und Nutzungsverhalten der Kundinnen und Kunden oder zum Kunden-Feedback überhaupt systematisch erfasst und zielgerichtet ausgewertet werden können.

"Digitale Geschäftsmodelle verlangen einen radikalen Umbau der Betriebssysteme, Prozesse und Architekturen sowie massive Investitionen in neue Softwarelösungen, um die IT für die veränderten Anforderungen zu modernisieren und mehr in das Business zu integrieren."

Lukas Wolf
KPMG

IT-LEGACY STEHT KUNDENZENTRIERUNG IM WEG

Jedoch sind bei vielen Finanzdienstleistern die IT-Modernisierung und der Umbau zu einer cloudfähigen, schnittstellenoffenen IT-Architektur noch nicht abgeschlossen. Entsprechende Programme sind zwar vielerorts aufgesetzt, brauchen aufgrund ihrer Komplexität in der Umsetzung aber Zeit. Die derzeit stattfindenden Kundenzentrierungsmaßnahmen müssen folglich mit einer historisch gewachsen, komplexen und teilweise noch veralteten IT-Landschaft technologisch umgesetzt werden. Es ist daher nicht ausgeschlossen, dass die Strategieumsetzung in vielen Unternehmen an ihre technologischen Grenzen stößt und selbst gesteckte Ziele (siehe Kapitel 2) nicht erreicht werden können.

Denn während vielerorts die Vernetzung der einzelnen Kunden-Touchpoints zu Omnichannel-Systemen im Frontend bereits angestoßen wurde, bestehen weiterhin große Herausforderungen in der Steuerung der Kundenbeziehung auf der Basis von Daten, also im Backend. So lassen sich oftmals die gesammelten Daten noch nicht reibungslos aus den vielerorts in die Jahre gekommenen IT-Systemen in Business-Anwendungen wie Customer-Experience-Plattformen integrieren.

Die Daten sind vorhanden, können aber oft nur mit sehr hohem Aufwand zu den Fachbereichen transportiert werden. In der Konsequenz bleiben Silostrukturen bestehen und Kundenzentrierung stößt mangels Datengrundlage an seine Grenzen. Die nur geringen Erfolge in der Modernisierung und im Umbau der IT-Landschaft in der Vergangenheit haben in vielen Unternehmen ihre Spuren hinterlassen.

So gehören zum Aufbau einer Digital Experience auf allen Kundenkanälen kurze Reaktionszeiten – beispielsweise auf Angebotsanfragen, Schadenbearbeitung oder sonstige Serviceanfragen. Demnach gilt es, vorher isolierte Prozesse miteinander zu End-to-End-Prozessketten zu verzahnen und bisher ungenutzte Automatisierungspotenziale zu heben sowie einen systemübergreifenden Datenaustausch zu ermöglichen. Dies gelingt unter anderem durch das Aufbrechen historisch gewachsener IT- und Prozess-Silos und die Vernetzung einzelner Prozesse zu Microservices, die sehr flexibel verändert und angepasst werden können.

In diesem Zusammenhang ist die Schnittstellenoffenheit eines der Grundprinzipien, um digitale Prozessketten und somit ein hochwertiges digitales Kundenerlebnis zu generieren. So lassen sich beispielsweise über APIs und Open-Source-Technologien digitale Zusatzdienste von Drittanbietern wie FinTechs oder InsurTechs als Innovation in das eigene Angebot integrieren oder umgekehrt die eigenen Produkte an andere Plattformen (z. B. Reiseportale, E-Commerce-Shops, Mobility-Plattformen) anbinden. Ebenso kann der kontinuierliche und automatisierte Datenaustausch über Systemgrenzen hinweg (End-to-End-Prozesskette) auch nur über eine schnittstellenoffene IT-Plattform gewährleistet werden. Dazu ist es jedoch erforderlich, das komplexe Thema der Modernisierung der IT-Kernsysteme anzugehen, um die Anbindung von neuen Frontend-Lösungen besser zu ermöglichen.

Eine zentrale Aufgabe wird es daher sein, die IT organisatorisch mit dem Business zusammenzubringen, um an Geschwindigkeit und Flexibilität zuzulegen – beispielsweise wenn es darum geht, Kunden-Feedback unmittelbar in die bestehenden (digitalen) Produkte zu integrieren. Dazu ist eine massive Erhöhung der Anzahl Releases unausweichlich, also Funktionserweiterungen oder -verbesserungen, aber auch die Umstellung des Softwarelieferprozesses auf Continuous Integration und Continuous Delivery (CI/CD) und entsprechende BizDevOps-Teams.

MODERNISIERUNG NICHT MEHR SCHRITTWEISE, SONDERN GANZHEITLICH ANGEHEN

Die große Herausforderung wird es nun sein, diese einzelnen technologischen Aufgaben nicht schrittweise, sondern parallel und mit hoher Priorität anzugehen. Die Bedeutung eines modernen Technologie-Stacks für eine konsequente Kundenzentrierung wird von der Mehrheit der Studienbeteiligten auch bestätigt: 8 von 10 Befragte vertreten die Auffassung, dass eine konsequente Kundenzentrierung nur mithilfe digitaler Technologien mög-

Exkurs:

Die Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland“ zeigt, dass 87 Prozent der darin befragten Banken und Versicherungen 2022-2023 vor allem signifikante Investitionen in den Aufbau von Digital Readyness tätigen, ebenso in die Ausrichtung der Organisation, Prozesse und Steuerungsmetriken für den Wandel zu einer datengetriebenen Organisation.

lich ist – gerade in Hinblick auf ein angemessenes Kosten-Nutzen-Verhältnis. Ein Beispiel hierfür ist die Automatisierung kundenzentrischer Prozesse, etwa um Kundenanfragen schneller, produktiver und in höherer Qualität bearbeiten zu können. So lassen sich beispielsweise durch RPA-Tools (Robotic Process Automation) Routineaufgaben schneller und mit weniger Fehlern erledigen. Dies wirkt sich durch kürzere Prozessbearbeitungs- und Reaktionszeiten wie auch durch eine insgesamt höhere Prozessqualität deutlich auf die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung aus.

KEINE KUNDENZENTRIERUNG OHNE DEN EINSATZ DIGITALER TECHNOLOGIEN

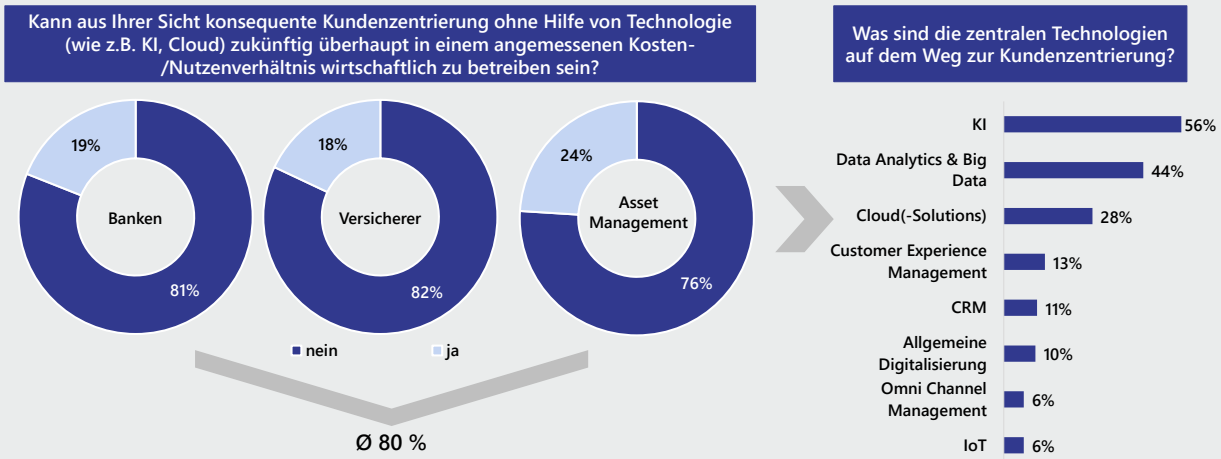


Abb. 11: Frage: Kann aus Ihrer Sicht konsequente Kundenzentrierung ohne Hilfe von Technologie (wie z.B. KI, Cloud) zukünftig überhaupt in einem angemessenen Kosten-/Nutzenverhältnis wirtschaftlich zu betreiben sein?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 32; Versicherungen: n = 34; Asset Managements: n = 33
Frage: Was sind aus Ihrer Sicht die 2-3 zentralen Technologien auf dem Weg zur Kundenzentrierung?; n = 95 (gesamt)

DIE WICHTIGSTEN DIGITALEN TECHNOLOGIEN SOLLEN ERKENNTNISSE AUS DEN DATEN GEWINNEN

Gefragt nach den zwei bis drei wichtigsten digitalen Technologien für den Aufbau einer kundenzentrisch ausgerichteten Organisation wurden am häufigsten Künstliche Intelligenz (56 %) und Data Analytics (44 %) genannt. Damit bestätigt sich einmal mehr, dass künftig deutlich mehr und bessere Erkenntnisse aus den Daten gezogen werden sollen als bisher.

Ohne den Einsatz von Analytics und Künstlicher Intelligenz lässt sich auch ein wichtiges Ziel von Kundenzentrierung nur schwer erreichen: die individuelle Kundenansprache (Personalisierung) auf der Grundlage von Customer Insights, um mithilfe von Customer-Experience-Plattformen und anhand von Daten und einer zentralen Kunden-ID zu analysieren und zu entscheiden, welche Produkte und Services den Kundinnen und Kunden beispielsweise gefallen, oder sie im Kundenservice sehr individuell anzusprechen. Daher finden sich CRM und Customer Experience Management bei einem Zehntel der Befragten

unter den zwei bis drei wichtigsten Technologien. Entsprechende Lösungen werden immer häufiger in der Cloud (Software as a Service) bereitgestellt. Darüber hinaus verfügen sie in der Regel über offene Schnittstellen, damit sie sich gut an die Frontend- und Backend-Systeme anbinden lassen und Informationen aus sämtlichen Kunden-Touchpoints in einer zentralen Datenplattform zusammenzuführen und analysieren, wodurch sich ein besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse ergibt.

Neben den analytischen Themen gilt für 27 Prozent der Befragten die Cloud als weitere zentrale Technologie auf dem Weg zur Kundenzentrierung. Immer mehr Anwendungen – vor allem an der Kundenschnittstelle – werden Cloud-native entwickelt, also auf der Grundlage einer Cloud-Architektur und als modularer Microservice bereitgestellt, was wiederum positive Implikationen für die User Experience hat.

KONSEQUENTE UMSETZUNG VON KUNDENZENTRIERUNG WIRD DURCH FEHLENDE TECHNOLOGISCHE REIFE AUSGEBREMST

Während eine deutliche Mehrheit der Befragten die Bedeutung digitaler Technologien für die Umsetzung kundenzentrischer Strategien zwar erkennt, gibt es bei sieben von zehn der untersuchten Finanzdienstleister in zentralen technologischen Grundlagen noch Nachholbedarf:

- Automatisierung datenbasierter Maßnahmen
- Vernetzung der einzelnen technologischen Silos
- Konsequente Steuerung der Marktbearbeitung nach Kundenwert

Im Vergleich der einzelnen untersuchten Sektoren zeigt sich, dass deutlich mehr Asset-Management-Gesellschaften und Versicherer als Banken bei der Automatisierung datenbasierter Maßnahmen wie Dynamic Pricing oder Ausspielen sehr zielgruppenspezifischer Werbung und Inhalte (Programmatic Advertising) Nachholbedarf haben als Banken. Gleiches gilt für die Vernetzung der technologischen Silos zu einer integrierten Plattform, um einen Datenaustausch zwischen den einzelnen Systemen zu ermöglichen (Interoperabilität).

Dagegen sehen sich 94 Prozent der untersuchten Finanzdienstleister bei der **Sammlung** von Kundendaten und Informationen zum Kundenverhalten bereits als gut aufgestellt und 73 Prozent bereiten diese gesammelten Informationen bereits konkret auf.

Bei der **Datenaufbereitung** stechen allerdings die befragten Asset-Manager und Versicherer hervor: Jeweils drei Viertel von ihnen sehen sich hier bereits gut aufgestellt, bei den befragten Banken sind es nur 66 Prozent. Da drei von vier Asset Managern und

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Versicherern jedoch gleichzeitig bei der Vernetzung der technologischen Silos hohen Nachholbedarf sehen, lässt sich schlussfolgern, dass diese Unternehmen kundenzentrische Maßnahmen noch nicht bereichsübergreifend steuern können.

Geht es im nächsten Schritt um die Ableitung von Maßnahmen anhand der gesammelten und aufbereiteten Daten und Informationen, sehen 40 Prozent der Befragten in ihren Unternehmen noch Handlungsbedarf, wobei auch bei diesem Aspekt deutlich mehr Banken Nachholbedarf sehen.

FINANZDIENSTLEISTER HABEN NOCH NACHHOLBEDARF BEIM AUFBAU EINES TECHNOLOGIE-STACKS ALS GRUNDLAGE EINER INTEGRIERTEN MARKTBEARBEITUNG

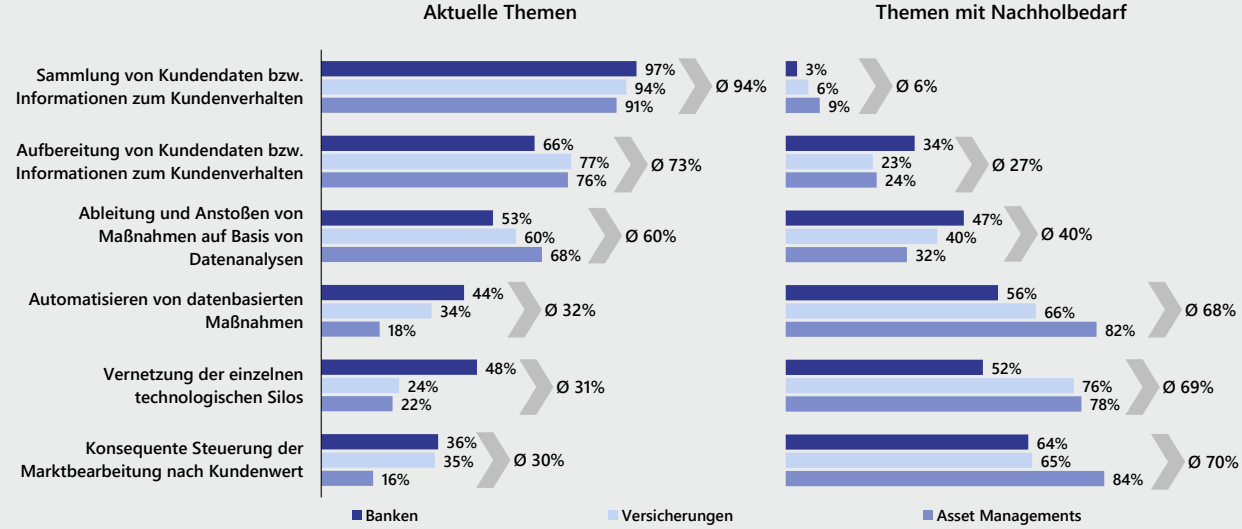


Abb. 12: Frage: Wo steht Ihr Unternehmen aktuell bei den folgenden Themen und wo besteht Nachholbedarf?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 33; Versicherungen: n = 34; Asset Managements: n = 31

Ehrgeizige Ziele: Was Finanzdienstleister mit Kundenzentrierung erreichen wollen

Neben der Analyse, wo die untersuchten Finanzdienstleister beim Thema Kundenzentrierung stehen und welche organisatorischen, kulturellen und technologische Aufgaben noch vor ihnen liegen, gibt die Frage nach den konkreten Zielen, was mit Kundenzentrierung eigentlich erreicht werden soll, aufschlussreiche Einblicke in die künftige Positionierung der Studienteilnehmer.

Mit einer stärkeren Fokussierung auf Kundenzentrierung sollen sowohl neue Impulse für das Bestandskunden- als auch für das Neugeschäft gesetzt werden. Während es für 96 Prozent der Befragten wichtig ist, eine höhere Kundenzufriedenheit und -bindung zu erreichen, um den Ausbau ihres Bestandskundengeschäfts zu forcieren, wollen 88 Prozent durch mehr Kundenzentrierung ihr Neugeschäft vorantreiben.

Überdurchschnittlich wichtig ist der Ausbau des Bestands- und Neugeschäfts für die befragten Versicherungen. Dagegen ist für 80 Prozent der Asset Manager die Erschließung dedizierter Zielgruppen von besonders hoher Bedeutung, was nur für jeweils 70 Prozent der Banken und Versicherungen ein wichtiges Ziel von Kundenzentrierung ist. So sind beispielsweise in der aktuellen Niedrigzinsphase alternative Geldanlageformen wie Aktien oder ETFs immer beliebter. Gerade jüngere Zielgruppen gewinnen für Asset Manager an Bedeutung, wobei insbesondere die sogenannten Digital Natives besonders affin für digitale Geldanlageprodukte sind.

"Im Fokus von Kundenzentrierung müssen sämtliche Aktivitäten in den Bereichen Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb und Kundenservice stehen."

Oliver Riedel
KPMG

Für 64 Prozent der untersuchten Asset-Management-Gesellschaften es ist demnach ein wichtiges Ziel, die Angebote von digitalen Wettbewerbern (z. B. Robo Advisors) künftig zu übertreffen. Auch zwei Drittel der befragten Versicherer (66 %) wollen künftig besser als die Online-Versicherer/InsurTechs werden, während sich ein großer Teil der Banken eher zurückhaltend äußerte.

Folglich steht es für knapp 40 Prozent aller Befragten nicht im Vordergrund, mit kundenzentrischen Strategien die Angebote von digitalen Wettbewerbern zu übertreffen. Ein Grund dafür kann sein, dass sie Start-ups und Tech-Unternehmen nicht als Wettbewerber, sondern als Kooperationspartner wahrnehmen, ein anderer, dass einige Start-ups und Tech-Unternehmen mit ihrem Angebot auf ganz andere Märkte und Zielgruppen abzielen als einige der Studienteilnehmer.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

KUNDENZENTRIERUNG IST EIN BAUSTEIN FÜR EMPLOYER BRANDING

80 Prozent der Studienbeteiligten wollen durch Kundenzentrierung ferner ihr Employer Branding stärken und somit an Attraktivität für Bewerberinnen und Bewerber gewinnen. Insbesondere aufgrund des demografischen Wandels und eines sich immer mehr zuspitzenden Mangels an Fachkräften wird der Kampf um Talente immer härter geführt und entwickelt sich zur Existenzfrage. Hier gibt es Unterschiede in den Branchen: Während 74 Prozent der Versicherer durch mehr Customer Centricity ihre Arbeitgebermarke stärken wollen, verfolgen bei den Banken sogar 83 Prozent und bei den Asset Managern 81 Prozent dieses Ziel.

OHNE KUNDENZENTRIERUNG KEIN NACHHALTIGES WACHSTUM

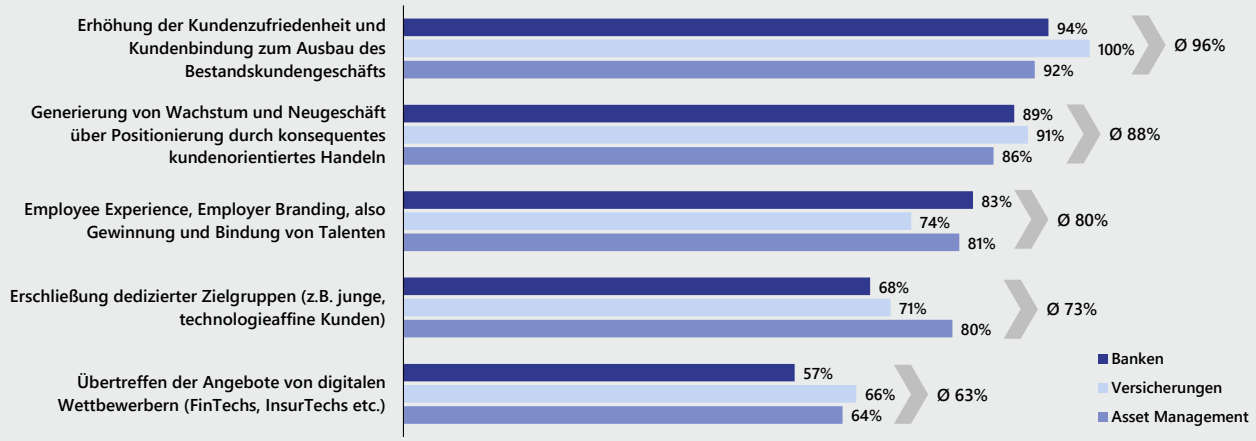


Abb. 13: Frage: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen beim kundenzentrierten Handeln?; Häufigkeitsverteilung; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr wichtig" und „eher wichtig"; Skala: 1 = unwichtig" bis 5 = „sehr wichtig"; Banken: n = 35; Versicherungen: n = 34; Asset Managements: n = 35

DIE ZIELE SIND DEFINIERT, ABER WIE ERFOLGT DIE UMSETZUNG IN DEN EINZELNEN DIMENSIONEN?

Die bisherigen Kapitel haben gezeigt, dass sich die untersuchten Asset Manager, Banken und Versicherungen ehrgeizige Ziele in puncto Kundenzentrierung setzen, aber auch einige Zukunftsaufgaben auf dem Weg dorthin vor sich haben. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass Kundenzentrierung weit mehr ist als Kundenorientierung. Kundenzentrierung wird dann erreicht, wenn sich Finanzdienstleister konsequent an den Bedürfnissen ihrer Kundinnen und Kunden ausrichten und diese in den Mittelpunkt stellen. So stehen nicht mehr nur die Beratung oder die reine Bearbeitung von Anfragen im Zentrum, sondern es geht darum, dem Kunden entlang seiner gesamten Customer Journey ein als hochwertig empfundenes Kundenerlebnis (Customer Experience) zu bieten. Dazu gehört es auch, neue, innovative Angebote zu entwickeln, um beispielsweise junge Zielgruppen oder Zielgruppen mit ganz speziellen Bedürfnissen wie Immobilienkauf, Gesundheitsvorsorge oder Mobilität anzusprechen.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Um zu verstehen, wie sich Kundenzentrierung in den einzelnen kundenzentrierten Unternehmensbereichen spiegeln soll, werden in den nächsten Kapiteln die Planungen der befragten Finanzdienstleister hinsichtlich Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb sowie Kundenservice aufgezeigt.

OHNE KUNDENZENTRIERUNG KEIN NACHHALTIGES WACHSTUM

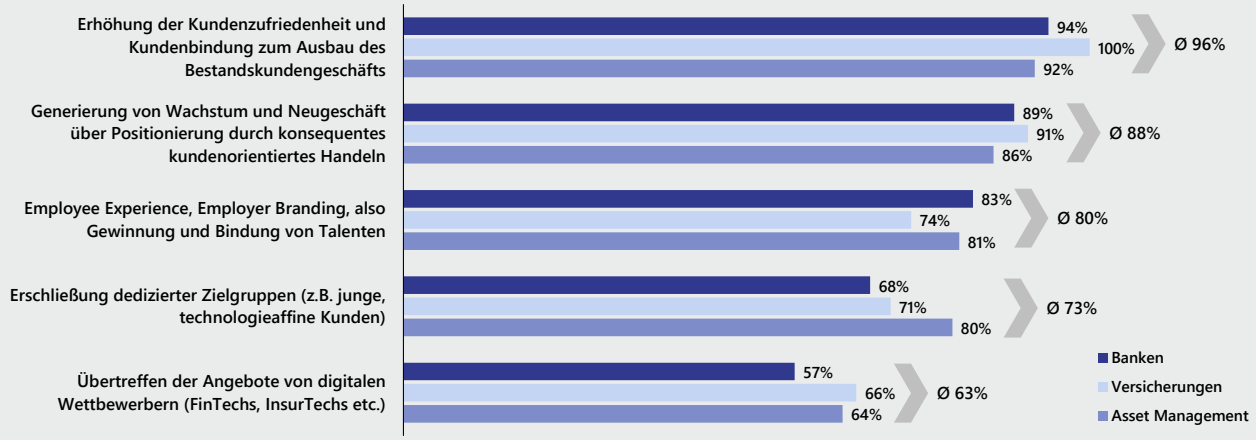


Abb. 14: Frage: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen beim kundenzentrierten Handeln?; Häufigkeitsverteilung; Werte beziehen sich auf die Antworten „sehr wichtig“ und „eher wichtig“; Skala: 1 = unwichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“; Banken: n = 35; Versicherungen: n = 34; Asset Managements: n = 35

Finanzprodukte sollen die digitalen Lebenswelten der Kundschaft abdecken

FINANZDIENSTLEISTER WOLLEN SICH STÄRKER IN DEN ALLTAG IHRER KUNDINNEN UND KUNDEN INTEGRIEREN

Wie sehen die künftigen Finanzprodukte aus Sicht der befragten Entscheiderinnen und Entscheider aus der Finanzindustrie aus? Positiv ist zunächst festzustellen, dass sich 92 Prozent der Finanzdienstleister bei der Produktentwicklung in Zukunft konsequenter als bisher an den Lebenswelten ihrer Kundinnen und Kunden orientieren wollen – der sogenannten Customer Journey. Hier spielen im digitalen Zeitalter Ökosysteme eine immer wichtigere Rolle. Beispielsweise entstehen für digitale Leistungen rund um Themenwelten wie Reise, Mobilität, Wohnen, Gesundheit oder E-Commerce immer mehr digitale Plattformen. Diese enthalten in der Regel themenspezifischen Content zur Orientierung sowie zum Thema passende Services eines Anbieters; bei einer Bank könnte dies beispielsweise das Thema Immobilienkauf oder bei einer Versicherung das Thema „erste eigene Wohnung" sein. Solche Plattformen richten sich an bestimmte Personas und decken im Idealfall die gesamte Customer Journey ab, es sind also einzelne Kanäle wie Direktmarketing, Programmatic Marketing und Vertrieb miteinander vernetzt. Oftmals handelt es sich dabei um exklusive Angebote eines Anbieters, also ohne die Integration von Services von Drittanbietern.

Mit Blick auf die Zukunft zeichnet sich ab, dass Ökosysteme immer wichtiger werden. Das Besondere bei Ökosystemen ist, dass die Kundenschnittstelle in den allermeisten Ökosystemen im Besitz des Plattform-Owners ist und die Services durch die Plattformteilnehmer bereitgestellt werden.

Für die Studienteilnehmer scheinen Plattformökosysteme in Zukunft eine wichtige Rolle zu spielen beziehungsweise sie arbeiten an den technologischen Grundlagen. Laut 83 Prozent der Befragten sollen künftige Produkte und Services digital abgebildet werden und eine hohe Integrationsfähigkeit aufweisen, indem sie auf einer modularen, skalierbaren digitalen Plattform laufen. Dieser Punkt ist für deutlich mehr Versicherer (92 %) eine wichtige Anforderung an ihre künftigen Produkte als für Asset Manager (81 %) und Banken (77 %). Mehrheit der Finanzdienstleister plant, mit neuen Mehrwertservices auf veränderte Kundenanforderungen zu reagieren.

Produkte werden also in Zukunft immer stärker vom Kunden ausgehend entwickelt, um sie in seine Alltagssituationen einzubetten. Dazu wollen 89 Prozent der Befragten rund um

den bestehenden Produktkern immer mehr digitale Zusatzservices anbieten, beispielsweise ein Portal zum Thema Baufinanzierung oder Vermögensaufbau.

Weitere Zusatzservices können Robo-Advisor-Tools, Telematiktarife in der Kfz-Versicherung oder Mobile-Payment-Angebote sein. Aber auch für die bereits hoch gewichtete Abdeckung der Lebenswelten der Kunden gehört es zu einer möglichst vollständigen Erfüllung von Kundenbedürfnissen, neben den eigenen Angeboten und Services eine Reihe unterschiedlicher externer Angebote zu integrieren.

Die Relevanz von Mehrwertservices, die sich an den Bedürfnissen der Kunden orientieren, ist für 89 Prozent der Befragten hoch – vor allem aus Sicht der Banken (97 %).

KÜNFTIGE PRODUKTE SOLLEN EINEN KLAREN KUNDENMEHRWERT LIEFERN, IHRE ALLTAGSBEDÜRFNISSE ERFÜLLEN UND DIGITAL UMSETZBAR SEIN

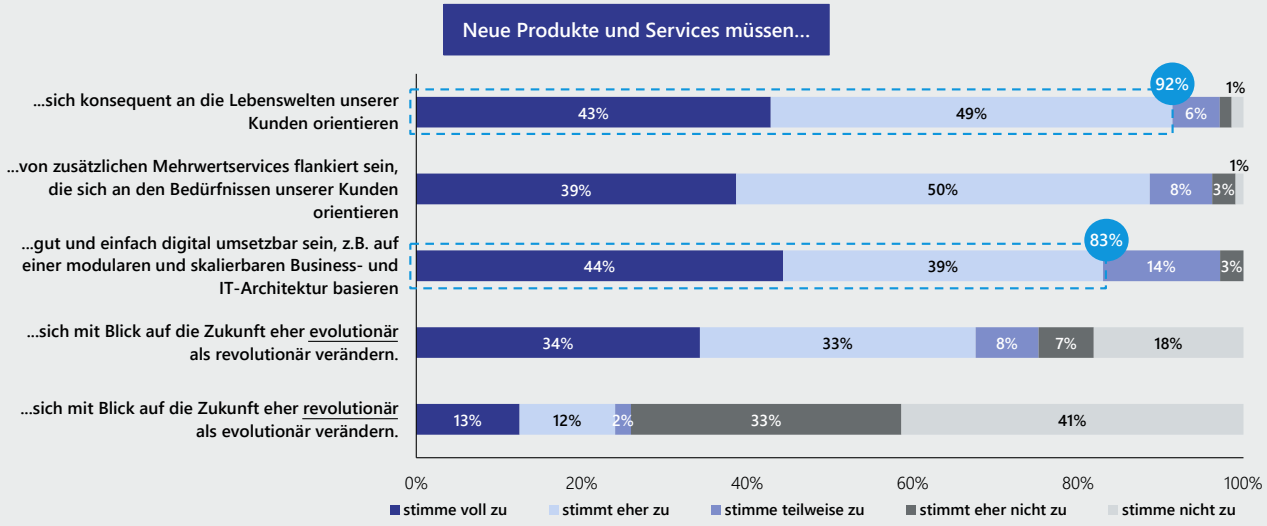


Abb. 15: Frage: Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen bei der Entwicklung künftiger Produkte & Services?; Häufigkeitsverteilung; n = 104, n = 70 für „sich konsequent an die Lebensweisen unserer Kunden orientieren"; n = 104; 70 (für ersten Aspekt)

MEHRWERTSERVICES SOLLEN ÜBERWIEGEND IN EIGENENTWICKLUNG ENTSTEHEN

Bei der Entwicklung von Mehrwertservices, bei denen es in der Regel um digitale Produkte geht, kommt es unter anderem auf Kundenzentrierung, Geschwindigkeit und Integrationsfähigkeit an. Gerade die letzten beiden Punkte stehen aber oft im Widerspruch zu den starren Legacy-Systemen und einer noch nicht vollständig ins Business integrierten IT-Organisation. Etwas überraschend gaben aber nur 26 Prozent der Studienbeteiligten an, dass ihre Unternehmen externe Innovationen von Dritten in ihre Produkte integrieren wollen (Abbildung 16).

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Vor allem Banken setzen auffällig selten auf die Integration von FinTech-Lösungen in ihre Produkte (16 %), Versicherungen dagegen besonders häufig (38 %). Auch bereits die Lünendonk®-Studie „Digital Outlook 2025 – Financial Services" kam zu dem Schluss, dass Versicherungen deutlich häufiger mit InsurTechs zusammenarbeiten als Banken mit FinTechs.

Es stellt sich nun die Frage, wie die Mehrheit der befragten Finanzdienstleister auf die sich rasant verändernden Kundenanforderungen ohne Zuhilfenahme von externen Innovationen reagiert und dennoch die Kundenzentrierung und Innovationsentwicklung aus eigener Kraft voranzutreiben plant. Ohne Kooperationen wird es in jedem Fall sehr schwer für viele der etablierten Finanzdienstleister, die notwendigen Produktinnovationen in hoher Geschwindigkeit und Qualität zu entwickeln.

Wenn mehr digitale Produkte angeboten werden sollen, so sollten diese konsequenterweise auch in immer höherer Geschwindigkeit, Agilität und Flexibilität entwickelt werden, da Technologie- und Innovationszyklen immer kürzer werden und damit der Time-to-Market-Druck steigt. Die Innovationskraft von Start-ups und Technologieunternehmen gilt es daher zu nutzen, da sie sich beispielsweise darauf fokussieren, für bestimmte Bereiche der Wertschöpfungskette digitale Produkte auf der Basis offener Programmierschnittstellen (APIs) zu entwickeln. Dieses Potenzial scheint noch nicht von allen befragten Finanzdienstleistern erkannt worden zu sein.

FINANZDIENSTLEISTER WOLLEN ZWAR DIE KUNDEN STÄRKER IN DIE PRODUKTENTWICKLUNG INTEGRIEREN, ABER EHER SELTEN EXTERNE INNOVATIONEN NUTZEN

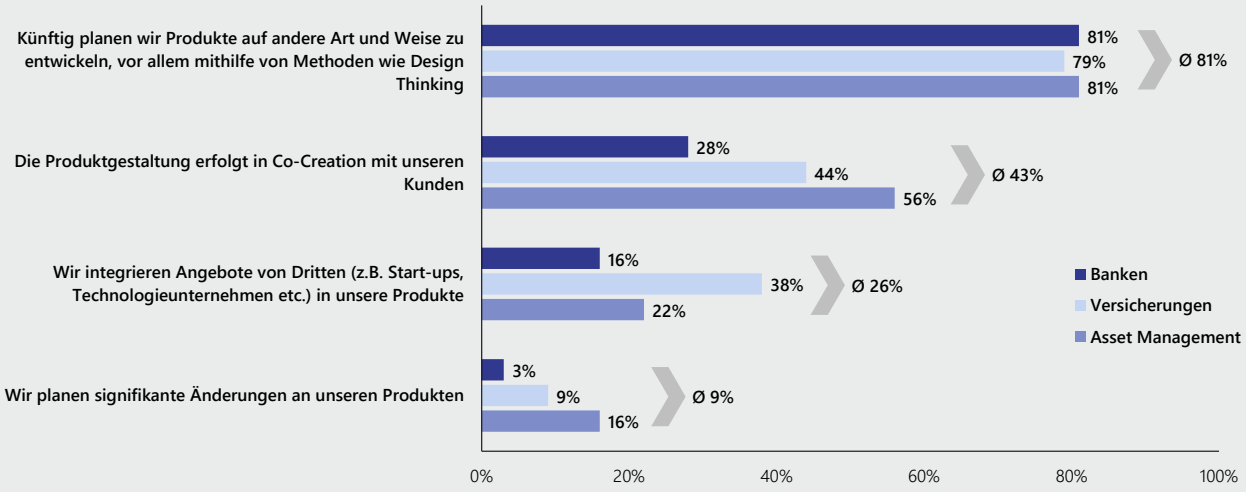


Abb. 16: Frage: Welche der folgenden Aussagen trifft auf die Produktentwicklung in Ihrem Unternehmen zu?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 32; Versicherungen: n = 34; Asset Managements: n = 32

MEHR AGILITÄT UND KUNDENZENTRIERUNG IN DER PRODUKTENTWICKLUNG GEFRAGT

Finanzdienstleister sollten sich bei der Produktentwicklung immer wieder fragen: Wie stärke ich mit differenzierbaren Angeboten die Kundenbindung und wie erreiche ich neue Zielgruppen? Gerade in der Corona-Krise werden sich sehr viele Kundinnen und Kunden daran gewöhnen, überwiegend oder sogar ausschließlich digitale Kanäle für ihre Finanzgeschäfte zu nutzen.

Für viele der etablierten Institute stellt der Trend zur überwiegenden Online-Nutzung durchaus eine Gefahr dar: Ein großer Teil der FinTechs und InsurTechs ist in der Lage, durch Kostenvorteile und eine deutlich bessere Customer Experience bestimmte Finanzdienstleistungen besser zu erbringen, und sorgt damit für Disruption in Feldern wie Wertpapierhandel, Mobile Payment oder Zahlungsabwicklung.

81 % der befragten Finanzdienstleister gehen davon aus, dass Finanzprodukte zukünftig auf eine ganz andere Art und Weise entwickelt werden - etwa durch Ansätze wie Design Thinking.

81 Prozent der Befragten sind sich daher sicher, dass Finanzprodukte in Zukunft auf ganz andere Art und Weise entwickelt werden als bisher – beispielsweise viel stärker durch Ansätze wie Design Thinking, bei dem die Produktentwicklung aus der Perspektive des Kunden heraus im Fokus steht.

Eines der wesentlichen Ziele von Design-Thinking-Ansätzen ist die Entwicklung erster Ideen und Prototypen (Minimal Viable Products, kurz MVPs) in agilen Sprints, um schneller auf veränderte Kundenanforderungen zu reagieren. Dazu arbeiten Fachbereich und IT immer häufiger und enger in BizDevOps-Organisationen zusammen, damit digitale Produkte wie Apps oder Online-Portale höchsten Ansprüchen hinsichtlich User Experience genügen, die Entwicklungs- und Bereitstellungszyklen von Software massiv verkürzen und gleichzeitig die Kundenfokussierung erhöhen.

Dabei spielt es eine wichtige Rolle, das Entwicklerteam, die Fachseite und die Kundschaft enger in den Produktentwicklungsprozess zusammenzuführen und wechselseitige Feedback-Kanäle zu etablieren, um die Kundenwünsche zu erfahren und zielgenau umzusetzen. Der agile und crossfunktionale Ansatz wird in der dynamischen digitalen Welt immer beliebter in der Produktentwicklung, um beispielsweise User Storys schneller in konkrete Produkte umzusetzen und in der Zielgruppe zu testen und gegebenenfalls so lange zu optimieren, bis das gewünschte Ergebnis erreicht ist. Gerade wenn es darum geht, aus ersten Ideen und Use Cases oder auf der Grundlage von Kunden-Feedback in der Produktentwicklung in kurzer Zeit Prototypen und MVPs zu entwickeln und zu deployen, bieten BizDevOps, Automatisierungstools oder Low-Code-Anwendungen eine deutliche Beschleunigung der Time-to-Market-Zyklen. Dies wiederum kann zu Wettbewerbsvorteilen führen, wenn digitale Produkte aus der Experimentierphase schneller zur Marktreife gebracht werden können.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Tatsächlich beziehen aber nur 43 Prozent der Finanzdienstleister ihre Kundinnen und Kunden über Feedback-Instrumente in den Produktentwicklungsprozess ein. Etwas weiter sind die befragten Asset-Manager: 56 Prozent entwickeln neue Produkte bereits in Co-Creation mit ihrer Kundschaft, während nur 28 Prozent der Banken und 44 Prozent der Versicherer derzeit auf Co-Creation setzen.

Ein weiterer Punkt bei der Entwicklung digitaler Produkte ist die Fähigkeit einer Business- und IT-Organisation, neue Releases oder Patches in kürzeren Zeitabständen als bisher bereitzustellen, um auf veränderte Anforderungen des Marktes zu reagieren. Die Ausrichtung von Softwareentwicklungseinheiten auf Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) im Sinne einer DevOps-Organisation ist hier ein ganz wesentlicher Aspekt, um die Taktrate neuer Releases oder Patches, aber auch die Qualität und Kundenzentrierung neuer (digitaler) Produkte und Services deutlich zu erhöhen.

EINE PRODUKTREVOLUTION FINDET EHER NICHT STATT

Im Zuge der derzeit stattfindenden fundamentalen Veränderungen in der Finanzindustrie überrascht es, dass nur jedes zehnte Unternehmen (9 %) plant, das bestehende Produktportfolio anzupassen, was den Schluss zulässt, dass die Studienteilnehmer mehrheitlich der Ansicht sind, dass ihre Produkte die Anforderungen ihrer Kundinnen und Kunden vollkommen erfüllen. Der Blick in die einzelnen Sektoren zeigt, dass unter den untersuchten Asset Managern deutlich mehr Unternehmen eine Umkehr ihrer bisherigen Produktstrategie planen (16 %) als bei den Banken (3 Prozent) und den Versicherern (9 Prozent).

Nur **9 %** der Finanzdienstleister planen signifikante Änderungen ihres aktuellen Produktportfolios.

Interessant ist ebenfalls, dass mit 17 Prozent derjenigen Finanzdienstleister, welche die Entwicklung einer kundenzentrischen Strategie erst innerhalb der nächsten zwei bis drei Jahre planen, ein überdurchschnittlich hoher Anteil radikale Produktveränderungen ins Auge fasst.

Demgegenüber sind zwei Drittel der Befragten der Ansicht, dass sich ihre Finanzprodukte eher evolutionär, also um den bestehenden Produktkern herum, weiterentwickeln. Dies bestätigt wiederum die Notwendigkeit, die angebotenen Produkte und Services stärker durch zusätzliche Mehrwertservices zu flankieren, um die Kunden in ihren veränderten Lebensgewohnheiten besser abzuholen und zu binden.

Planungen zum Aufbau digitaler Geschäftsmodelle

Der Blick auf die künftigen Strategien in der Kundenberatung und -ansprache zeigt, dass ein großer Teil der befragten Finanzdienstleister zwar die Bedeutung digital gestützter Beratungs- und Kommunikationskanäle erkannt hat (72 %), aber für weniger als die Hälfte der Institute Elemente, die für die Customer Experience zentral sind, relevante Komponenten ihrer Strategie sind. Hier stechen vor allem die befragten Versicherer und Vermögensverwalter heraus: Nur weniger als 40 Prozent haben bereits medienbruchfreie Customer-Journey-Strecken aufgebaut, wogegen 57 Prozent der Banken einen durchgängigen Customer-Journey-Mix anbieten.

72 % der Befragten setzen zukünftig auf den persönlichen, aber digital gestützten, Kundenkontakt.

Dagegen wollen deutlich mehr Asset-Management-Gesellschaften (47 %) und Versicherer (54 %) als Banken (41 %) mithilfe von Micro Journeys auf die immer kürzer werdenden Kontaktbeziehungen reagieren – beispielsweise wenn zusätzlich zum Online-Produktkauf noch eine Versicherung mit abgeschlossen wird oder beim mobilen Zahlungsverkehr auf E-Commerce-Plattformen. Micro Journeys sind demnach ein immer wichtiger werdendes Instrument zur Kundensegmentierung in der Online-Welt, um möglichst treffgenaue Personas und damit eine individuelle Ansprache zu kreieren.

PLANUNGEN BEI DIGITALEN KUNDEN-TOUCHPOINTS HINKEN DEN ZIELEN BEI DER KUNDENZENTRIERUNG NOCH ETWAS HINTERHER

Wenn Finanzdienstleister aber die Customer Experience entlang der gesamten Customer Journey mithilfe von Micro Journeys und Personas erhöhen wollen – was ein zentrales Ziel von Kundenzentrierung darstellt –, sind der Aufbau eines konsistenten Markenauftritts über alle Kanäle hinweg und das Agieren in Ökosystemen eine Grundvoraussetzung. Daher führen Omnichannel-Strategien konsequent umgesetzt zu einer integrierten End-to-End-Prozesskette sowie dazu, dass Kundinnen und Kunden nahtlos zwischen mehreren Kanälen (Produktportale, Kundenserviceportale etc.) wechseln können. Besonders die befragten Vermögensverwalter und Versicherungen sehen aber den Aufbau integrierter Prozessketten in der Kundenkommunikation als nicht relevant an, während die befragten Banken häufiger auf Omnichannel-Strategien setzen.

Im Widerspruch zu den Ergebnissen in den vorangegangenen Kapiteln steht, dass zwar vor allem Versicherer und Vermögensverwalter in Zukunft die Angebote digitaler Wettbewerber (Tech-Unternehmen, FinTechs, InsurTechs) übertreffen und digital abbildbare

Produkte entwickeln wollen, aber beim Aufbau digitaler End-to-End-Prozessketten zurückhaltend sind. Wie unter diesen Vorzeichen die technologische Lücke zu den Online-Anbietern geschlossen, Experience aufgebaut, Wettbewerbsvorteile und Reputation zurückgewonnen werden soll, bleibt offen.

EINE DIFFERENZIERUNG SOLL WEITERHIN MEHRHEITLICH ÜBER DEN PERSÖNLICHEN KUNDENKONTAKT ERFOLGEN – ABER GESTÜTZT DURCH DIGITALEN SUPPORT-TOOLS

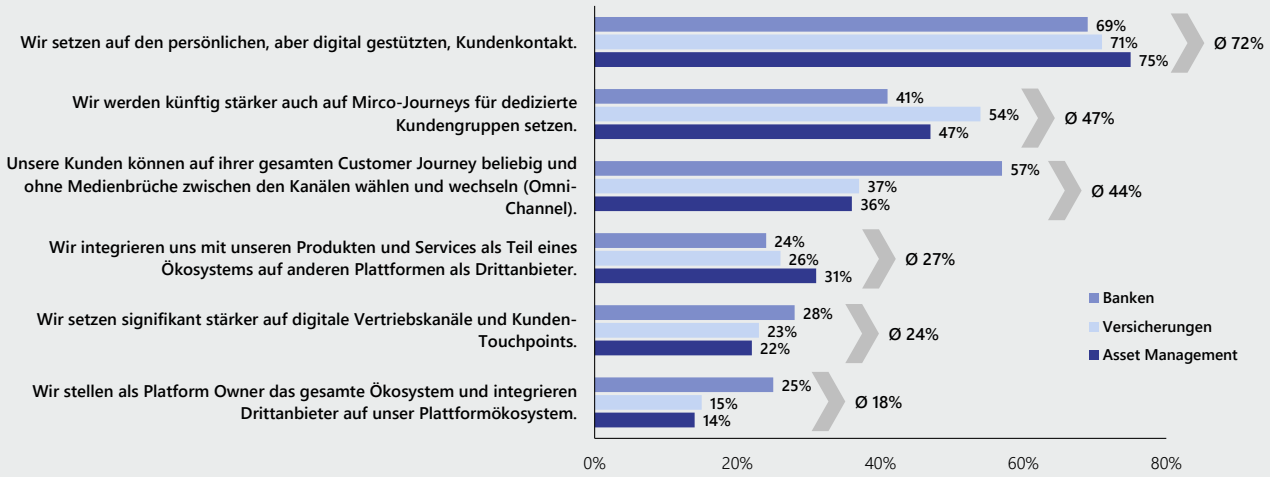


Abb. 17: Frage: Auf welche der folgenden Strategien setzt Ihr Unternehmen in Zukunft bei Beratung und Vertrieb?; Skala von 1 = „gar nicht" bis 5 = sehr stark"; Prozentwerte beziehen sich auf „sehr stark" und „eher stark"; Banken: n = 34; Versicherungen: n = 34; Asset Managements: n = 34

FINANZDIENSTLEISTER WOLLEN SICH AN DEN LEBENSWELTEN IHRER KUNDSCHAFT ORIENTIEREN, ABER DER GROSSTEIL MEIDET ÖKOSYSTEME

Ein weiterer Widerspruch: Laut dem vorangegangenen Kapitel sind zusätzliche Mehrwertservices für 89 Prozent der Befragten in Zukunft elementar für die Produktgestaltung und 92 Prozent wollen ihre Geschäftsmodelle stärker an den Lebenswelten ihrer Kunden ausrichten.

Aber nur 18 Prozent der befragten Unternehmen planen, als Owner eines plattformbasierten Geschäftsmodells digitale Services von Drittanbietern in ihr Ökosystem zu integrieren. Auch hier sind Banken im Branchenvergleich weiter vorn, wenngleich auf einem niedrigen Level: 25 Prozent der Banken gehen derzeit den Weg des Plattformanbieters, bei den Asset Managern und Versicherern sind es nur jeweils 14 Prozent. Das mag jedoch erklären, warum Banken medienbruchfreien Prozessen deutlich mehr Gewicht beimessen als Asset Manager und Versicherer.

Aber auch für Versicherungen und Vermögensverwalter gewinnen digitale Plattformökosysteme an Bedeutung, da sie mit ihrer Hilfe gezielt und umfassend auf

die Abdeckung sich verändernder Kundenbedürfnisse reagieren können. So können Finanzdienstleister beispielsweise an Reputation gewinnen, wenn es ihnen gelingt, eine Alltagsrelevanz bei ihren Kundinnen und Kunden zu kreieren, indem sie stärker mit relevanten Inhalten in ihre Lebenswelten vorstoßen.

Der Aufbau eigener Ökosysteme oder die flexible Teilnahme an anderen Ökosystemen wird mit Blick in die Zukunft eine Grundvoraussetzung sein. Und dazu gehört es, sich intensiver mit dritten Unternehmen zu vernetzen – sei es als Anbieter oder als Teilnehmer eines Ökosystems. Allerdings ist der Aufbau eigener Ökosysteme mit hohem Aufwand verbunden.

EIN GROSSER TEIL DER FINANZDIENSTLEISTER PLANT KEINE VOLLSTÄNDIGE DIGITALISIERUNG DER CUSTOMER JOURNEY

Finanzdienstleister brauchen den großen Wurf anstelle von inkrementellen Schritten

Wenn die Mehrheit der befragten Finanzdienstleister aber weder auf die Zusammenarbeit mit FinTechs und InsurTechs noch auf Plattformökosysteme setzt, stellt sich die Frage, wie es in Zukunft gelingen soll, notwendige Innovationen zu entwickeln und damit schneller und besser als bisher auf die sich rasant verändernden Kundenanforderungen, Marktveränderungen und Disruption zu reagieren.

Zeit ist dabei ein sehr knappes Gut, denn die Innovations- und Technologiezyklen werden mit zunehmendem technologischem Fortschritt immer kürzer und Start-ups bei Risikokapitalgebern immer beliebter. Ihnen stehen folglich immer größere Investitionsmittel zur Verfügung, um zumindest an einzelnen Punkten der Customer Journey die etablierten Institute anzugreifen.

OHNE MASSIVE INVESTITIONEN IN TECHNOLOGIEN BLEIBT KUNDENZENTRIERUNG EIN LIPPENBEKENNTNIS

Daher sind massive Veränderungen und Investitionen in den Technologie-Stack notwendig, die im Idealfall gleichzeitig erfolgen sollten, anstatt auf die bewährten inkrementellen Ansätze und schrittweise Veränderungen zu setzen.

Die Antworten in der Studie legen jedoch den Schluss nahe, dass die untersuchten Finanzdienstleister zwar wissen, dass ein Wandel notwendig ist, es ihnen aber an Entschlossenheit bei der Umsetzung fehlt. Der Druck auf die etablierten Institute wird somit immer größer. Da immer mehr Finanzdienstleister planen, gleichzeitig mit der Digitalisierung ihrer Produkte und Services auch den digital gestützten Kundenkontakt auszubauen, werden Investitionen in neue digitale Technologien zur gleichen Zeit erforderlich sein, um das Ziel der Kundenzentrierung auch zu erreichen. Im Fokus stehen dabei Technologiefelder wie die Automatisierung der Prozesse, um an Reaktionsgeschwindigkeit

zu gewinnen, Open Source zur besseren Integrationsfähigkeit, Künstliche Intelligenz und Data Analytics zur systematischen Auswertung von Kundendaten und natürlich die Cloud als Basistechnologie für eine skalierbare, stabile und flexible Plattform zur Unterstützung der Business-Prozesse.

Die Notwendigkeit entschlossenen Handelns zur Transformation muss nun erkannt werden, denn eines zeichnet sich in der Finanzbranche ganz klar ab: Corona ist der Beschleuniger für die Transformation des Finanzdienstleistungssektors, und Finanzgeschäfte werden sich nachhaltig auf Online-Kanäle verlagern. Schon heute fällt die Entscheidung für den Kanal, um mit einer Bank, einer Versicherung oder einer Vermögensverwaltung zu kommunizieren, auf Kunden- und nicht mehr auf Anbieterseite. Empathie, also ein genaues Verständnis der Kundenanforderungen, wird unverzichtbar, um den Kunden oder die Kundin dort abzuholen, wo er beziehungsweise sie gerade steht, und die Customer Experience entsprechend zu gestalten. Ein wichtiges Element für empathisches Handeln sind maßgeschneiderte Kundenerfahrungen, mit denen ein Anbieter auf die individuelle Customer Journey reagiert und durch individuelle Angebote und Services die emotionale Bindung zum Kunden respektive zur Kundin stärkt. So entstehen neue Differenzierungsfaktoren und die Lücke zu den digitalen Angeboten der Tech-Anbieter lässt sich schließen. Personalisierung ist daher ein wichtiger Treiber für den Aufbau eines emotionalen Markenerlebnisses und damit für eine höhere Kundenbindung.

PERSONALISIERUNG ERHÖHT DIE RELEVANZ DER MARKETINGABTEILUNG

Um personalisierte Kundenbeziehungen aufzubauen, sind die Erfassung und die systematische Verarbeitung von Kundendaten essenziell – und zwar über eine zentrale Kunden-ID. So lassen sich Daten über die verschiedenen Kanäle sammeln und einem Kunden beziehungsweise einer Kundin zuordnen. Nur so lassen sich individuelle Angebote und After-Sales-Services erstellen, Kundinnen und Kunden persönlicher ansprechen oder auch Streuverluste im Marketing deutlich reduzieren. Die steigende Bedeutung von Personalisierung und die stärkere Ausrichtung auf die tatsächlichen Kundenwünsche führen in Zukunft laut 76 Prozent der Studienbeteiligten zu einem Bedeutungsanstieg des Marketings. Aus Sicht von 94 Prozent der Befragten wird die Marketingabteilung in Zukunft datenbasiert agieren, um die Kundinnen und Kunden individueller und je nach ihren jeweiligen Alltagssituationen und Lebensgewohnheiten anzusprechen.

76 % der Befragten erwarten eine steigende Bedeutung des Marketings in Folge einer stärkeren personalisierten und datenbasierten Kundenansprache.

Der Trend zur Personalisierung wird durch die Mehrheit der befragten Finanzdienstleister bestätigt: Für 54 Prozent ist es mit Blick auf die Zukunft von sehr hoher Relevanz, ihre Kundinnen und Kunden personalisiert anzusprechen, und für weitere 39 Prozent immerhin noch eher wichtig. Nur 8 Prozent sehen Personalisierung als nicht ganz so relevant an. Im Branchenvergleich ist die personalisierte Kundenansprache für einen besonders hohen Teil

der befragten Vermögensverwalter (94 %) wichtig, bei Banken und Versicherungen jeweils für 91 Prozent.

Allerdings gaben nur 30 Prozent der Befragten an, dass in ihren Unternehmen eine konsequente Steuerung der Marktbearbeitung nach Kundenwert möglich ist. Dazu gehören unter anderem die Vernetzung der einzelnen Daten- und Organisationssilos sowie die zielorientierte Datenanalyse für Kampagnen oder Prozessverbesserungen.

Hinsichtlich der Frage, was mit Personalisierung erreicht werden soll, tut sich ein weiterer Widerspruch und Zielkonflikt in den Antworten auf: Nur 24 Prozent der Befragten rechnen mit Blick auf die Zukunft damit, dass sich ihre Kundinnen und Kunden medienbruchfrei entlang der Customer Journey bewegen können. Die Einbettung individueller Produkte und Services entsprechend der jeweiligen Alltagssituation der Kundinnen und Kunden beispielsweise in externe Plattformökosysteme wird dadurch erschwert, dass die Produkte vieler Finanzdienstleister auch in Zukunft nicht omnichannelfähig, also medienbruchfrei, sein werden.

PERSONALISIERUNG (ÜBER DATEN) IST VON ZENTRALER BEDEUTUNG FÜR DEN UNTERNEHMENSERFOLG VON FINANZDIENSTLEISTERN

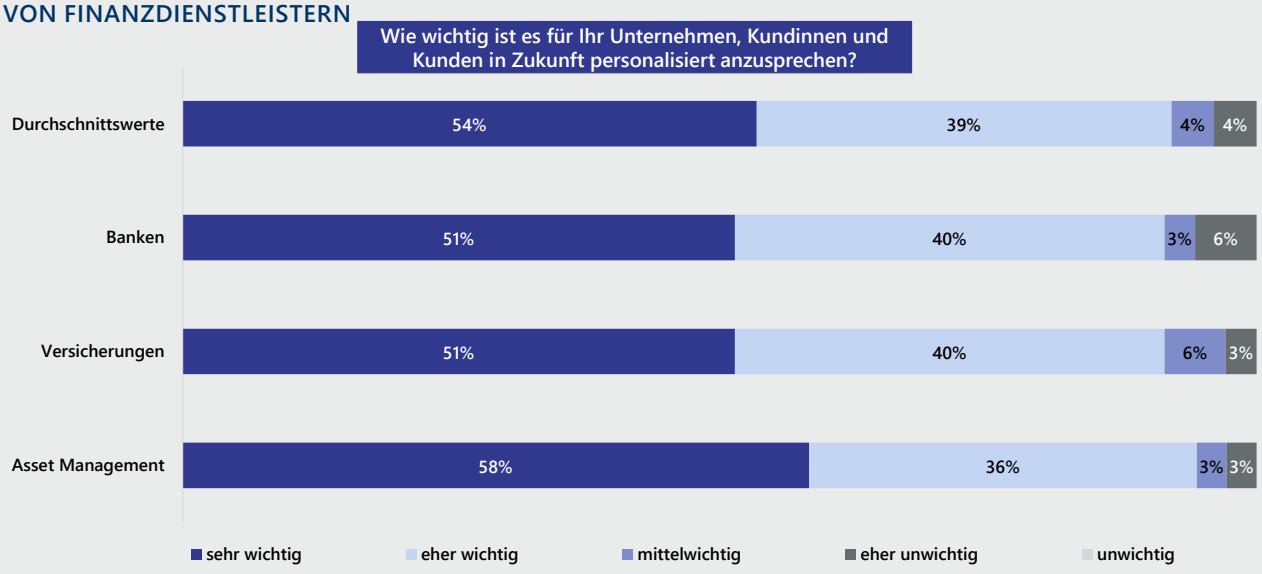


Abb. 18: Frage: Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen, Kundinnen und Kunden in Zukunft personalisiert anzusprechen?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 35; Versicherungen: n = 35; Asset Managements: n = 36

LEGACY-IT LÄSST PERSONALISIERUNG OFT NOCH NICHT ZU

Eine Begründung für diesen Zielkonflikt ist, dass die Unternehmen zwar erkannt haben, wie wichtig Personalisierung und individuelle Kundenansprache sind, aber die komplexen, verzweigten und teilweise stark in die Jahre gekommenen IT-Systeme im Finanzdienstleistungssektor die systemübergreifende Datenübertragung oft nicht ermöglichen.

Es wird noch Jahre dauern, bis die IT-Modernisierungsprogramme abgeschlossen sind und schnittstellenoffene, flexible IT-Landschaften zur Verfügung stehen.

So gaben auch 70 Prozent der Studienbeteiligten an, dass ihre Unternehmen Nachholbedarf bei der Vernetzung der einzelnen technologischen Silos und bei der konsequenten Steuerung der Marktbearbeitung nach Kundenwert haben. Daten stehen folglich laut den Aussagen der Befragten zwar in ausreichendem Maße zur Verfügung und werden auch ausgewertet, aber ihre zielgerichtete Nutzung und Monetarisierung erweist sich derzeit noch als schwierig.

AUSWEG AUS DER DATENFALLE; FINANZDIENSTLEISTER BEZIEHEN DIE NOTWENDIGEN DATEN VON EXTERNEN QUELLEN

Da eigene Daten in der Regel zwar zur Verfügung stehen, aber aus unterschiedlichen Gründen nicht genutzt werden (können), oder auch um die vorhandenen Daten anzureichern, ist es für 71 Prozent der befragten Institute eine Option, die für personalisierte Kundenkommunikation benötigen Kundendaten einzukaufen. Vor allem Asset Manager (79 %) und Versicherungen (72 %) planen überdurchschnittlich oft den Einkauf externer Daten.

Banken gaben dagegen seltener an, dass sie Nachholbedarf bei der Ableitung von Maßnahmen auf der Basis ihrer gesammelten und ausgewerteten Daten haben, sie steuern deutlich häufiger als die befragten Asset Manager und Versicherer ihre Marktbearbeitung bereits heute nach Kundenwert.

DIE ZUKUNFT DER MARKETINGS IST DATENBASIERT UND VERNETZT

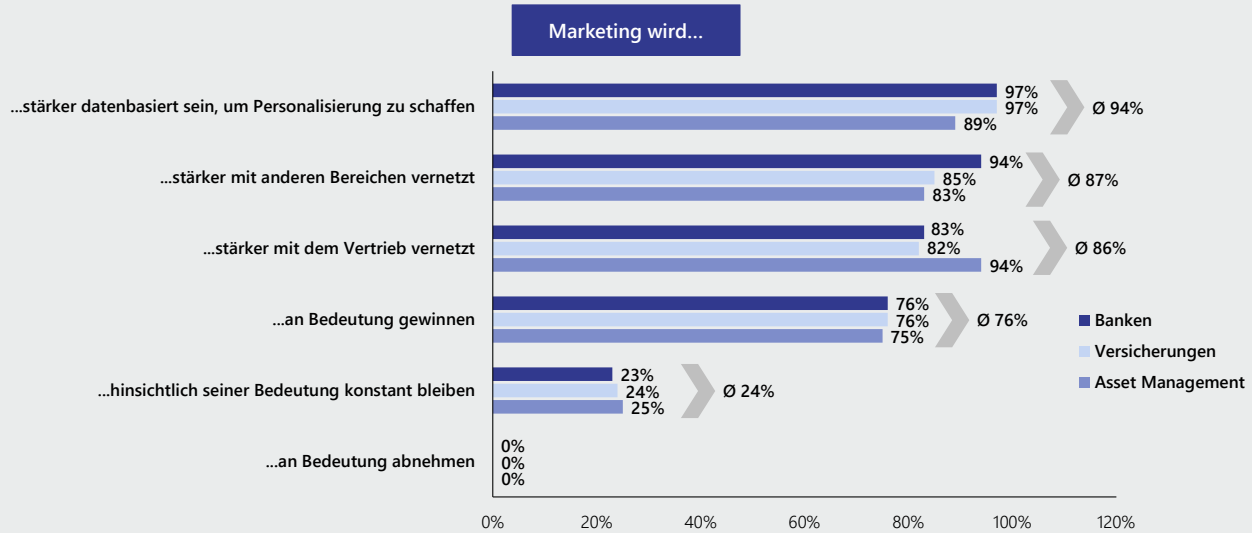


Abb. 19: Frage: Wie wird sich auf dem Weg zu einem kundenzentrischen Unternehmen die Rolle des Marketings bei Ihnen im Unternehmen entwickeln?; Zustimmungswerte; Banken: n = 33; Versicherungen: n = 33; Asset Managements: n = 35

ZURÜCKHALTUNG BEIM VERKAUF DER EIGENEN DATEN

Während der Einkauf von Daten von den Studienbeteiligten begrüßt wird, strebt die Mehrheit der untersuchten Finanzdienstleister die Monetarisierung der eigenen Daten nicht an. Nur 23 Prozent können sich vorstellen, eigene Daten zu verkaufen und so zusätzliche Einnahmen zu generieren. Allerdings gilt es bei dieser Frage zu beachten, dass beim Verkauf beispielsweise von kundenbezogenen Daten sehr hohe Restriktionen und Hürden seitens der Regulatorik (EU-DSGVO) bestehen.

FINANZDIENSTLEISTER DENKEN ÜBER DEN KAUF VON DATEN NACH – ABER EHER SELTEN ÜBER DIE MONETARISIERUNG DER EIGENEN DATEN

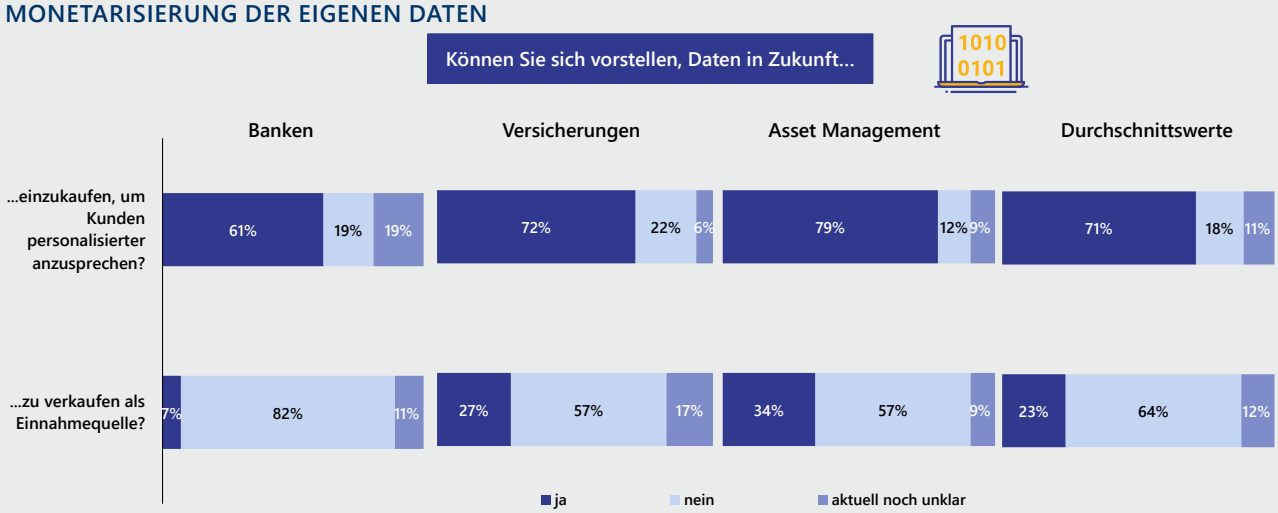


Abb. 20: Frage: Können Sie sich vorstellen, Daten in Zukunft...?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 28; Versicherungen: n = 30; Asset Managements: n = 32

Vor allem die befragten Banken wollen fast ausschließlich auf ihrem Datenschatz sitzen bleiben. Nur 7 Prozent können sich vorstellen, Kundendaten als Einnahmequelle zu nutzen. Auf der anderen Seite plant aber jede vierte befragte Bank (25 %). sich als Plattformanbieter aufzustellen und das gesamte Ökosystem zu steuern. Wie diese Strategie ohne die Monetarisierung von Daten – also die Bereitstellung von Daten für die Plattformteilnehmer – erfolgreich sein kann, bleibt offen.

Denn für den Erfolg digitaler Plattformen gelten ganz andere Kriterien als bei linearen Geschäftsmodellen. Im Idealfall sind Plattformökosysteme hinsichtlich ihrer User Experience so gut, dass die Nutzer und Nutzerinnen bereit sind, ihre Daten zu teilen. So ergeben sich durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz beziehungsweise Algorithmen wiederum enorme Möglichkeiten für Prozessverbesserungen und individualisierte Kundenansprachen. Gerade diejenigen Ökosystemteilnehmer, die keinen Zugang zur Kundenschnittstelle haben, sind auf Informationen über die User ihrer Services durch den Plattform-Owner angewiesen. So stellen erfolgreiche Plattformanbieter den Drittanbietern auf der Plattform

– im Rahmen der DSGVO – Datenanalysen beispielsweise über das Nutzungsverhalten der Kundinnen und Kunden (Suchanfragen, Interessen etc.) oder zu Feedback zur Verfügung. Damit wiederum können die Plattformteilnehmer ihre Marketingstrategien durch Targeting optimieren oder ihre Produkte weiterentwickeln und damit das gesamte Ökosystem weiterentwickeln und verbessern.

Da aber nur 18 Prozent der befragten Finanzdienstleister in sich Zukunft als Plattform-Owner sehen, ist es aufgrund der hohen Sensibilität in Bezug auf personenbezogene Daten nur konsequent, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer dem Verkauf von Daten skeptisch gegenübersteht.

Revolution im Kundenservice

Während die Digitalisierung der Vertriebs- und Marketingkanäle in vielen der untersuchten Finanzinstitute nicht ganz so konsequent voranschreitet, wie es eigentlich notwendig wäre – was vor allem in dem nur zögerlichen Aufbau von Omnichannel-Prozessketten ersichtlich ist –, zeichnet sich hinsichtlich der Digitalisierung der Kundenservicekanäle ein etwas anderes Bild.

Zunächst aber eine Gemeinsamkeit in den Planungen zwischen Kundenservice und Marketing hinsichtlich der künftigen kundenzentrischen Ausrichtung beider Bereiche: Für eine deutliche Mehrheit der Befragten (79 %) ist die Vernetzung aller Kundenservice-Anwendungen bereits heute wichtig, das Gleiche gilt für über 80 Prozent der befragten Unternehmen im Marketing.

Mit Blick auf die Zukunft sehen sogar 78 Prozent die Vernetzung der Kundenservicekanäle als sehr wichtig an, um den berühmten 360-Grad-Blick auf ihre Kundinnen und Kunden zu erhalten. Allerdings tut sich auch hier der im vorangegangenen Kapitel erwähnte Widerspruch hinsichtlich der Planungen der befragten Unternehmen für den Aufbau einer medienbruchfreien Customer Journey auf. So ist auch für die Vernetzung der Kundenservice-Anwendungen und die dafür notwendige Silo-Auflösung der systemübergreifende Datenaustausch von höchster Priorität. Und genau diese Interoperabilität ist in der

VERNETZTE SYSTEME UND ANWENDUNGEN FÜR EINEN 360-KUNDENBLICK GEWINNEN STARK AN BEDEUTUNG

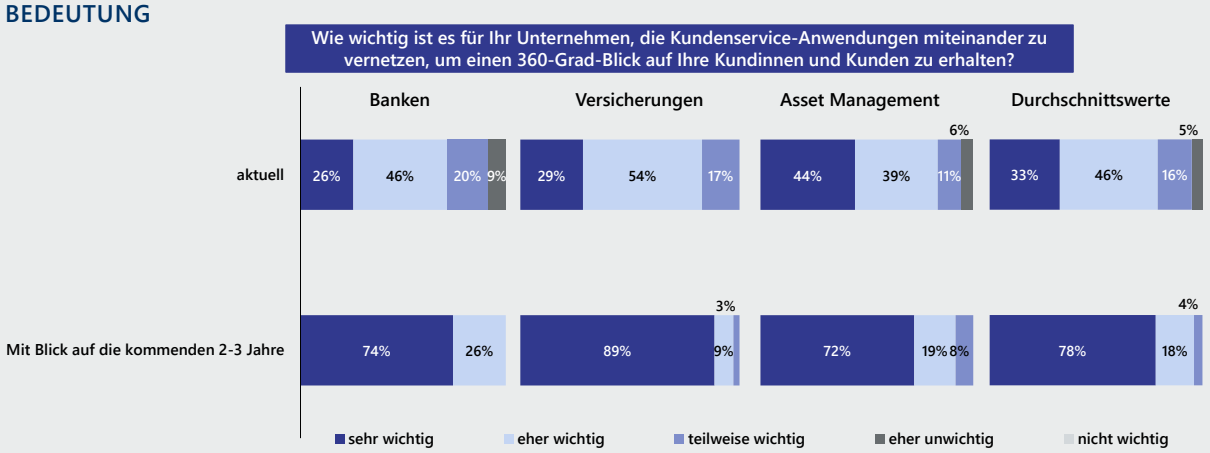


Abb. 21: Frage: Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen, die Kundenservice-Anwendungen miteinander zu vernetzen, um einen 360-Grad-Blick auf Ihre Kundinnen und Kunden zu erhalten?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 35; Versicherungen: n = 35; Asset Managements: n = 36

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Mehrzahl der untersuchten Finanzinstitute bisher nur sehr eingeschränkt möglich und die Planungen versprechen auf mittelfristige Sicht keine deutliche Verbesserung des Status quo.

Die Mehrheit der untersuchten Finanzdienstleister (89 %) teilt die Erkenntnis, dass der Kundenservice ein wichtiges Element für den Wandel zu einem kundenzentrischen Unternehmen ist. Besonders häufig vertreten die Befragten aus der Vermögensverwaltung diese Ansicht (95 %), während nur 86 Prozent der befragten Bankmanagerinnen und manager dieser Meinung sind. Interessanterweise ist der Kundenservice auch für nur 80 Prozent der Banken ein Differenzierungsfaktor auf dem Weg zu mehr Kundenzentrierung und Kundenbindung, bei den befragten Vermögensverwaltern und Versichern sind es 94 Prozent.

88 % der Finanzdienstleister sehen den Kundenservice als Differenzierungsfaktor an.

Gleichzeitig ist der Kundenservice ein Bereich, in dem 88 Prozent der Befragten signifikante Zukunftsinvestitionen erwarten. So gehen 87 Prozent der Teilnehmerunternehmen mit Blick auf die Zukunft davon aus, dass ihr Kundenservice so aufgestellt ist, dass alle Servicekanäle miteinander verbunden und somit übergreifend im Sinne einer einheitlichen Strategie gesteuert werden können.

Ebenso erwarten die Studienbeteiligten, dass der Kundenservice in Zukunft viel stärker mit anderen Bereichen wie Marketing, Risk, Compliance oder Vertrieb vernetzt sein wird, was vor allem eine technologische Herausforderung darstellt und im nächsten Schritt einen organisatorischen und kulturellen Wandel nach sich zieht. Entsprechend hohe Investitionen werden für diese Maßnahmen in den kommenden Jahren erforderlich sein – beispielsweise in die Entwicklung und Einführung neuer (cloudbasierter) Serviceportale und in den Umbau der Fach- und IT-Architekturen hin zu einer Microservice-orientierten und schnittstellenoffenen Service-Architektur.

KUNDENSERVICE SOLL IN ZUKUNFT EIN ZENTRALER BESTANDTEIL DER MARKTBEARBEITUNG SEIN

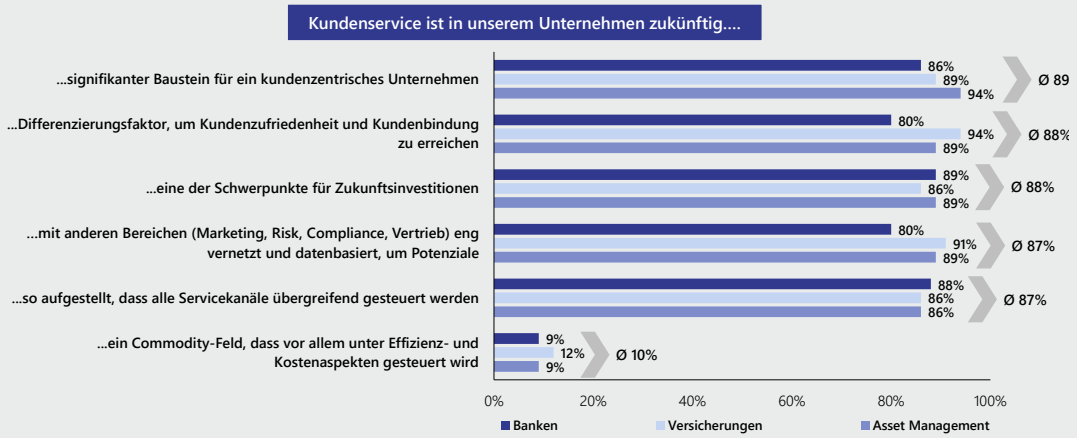


Abb. 22: Frage: Wie bewerten Sie die folgenden Thesen zur Zukunft (2-3 Jahre) des Kundenservices?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 34; Versicherungen: n = 35; Asset Managements: n = 36

DER KUNDENSERVICE DER ZUKUNFT IST AUTOMATISIERT UND KI-GESTÜTZT

Mit Blick auf die Art und Weise, wie in Zukunft der Kundenservice erbracht wird, ist sich die Mehrzahl der Befragten einig: Sie wird sich fundamental verändern. Nur 21 Prozent glauben, dass auch in den nächsten zwei bis drei Jahren der persönliche Kontakt im Kundenservice überwiegen wird – was manche Zielgruppen durchaus wünschen.

72 Prozent der Befragten gaben an, dass der Kundenkontakt in den Bereichen Beratung und Vertrieb – und demnach auch im Kundenservice – auch in Zukunft persönlich, aber digital gestützt erfolgen wird. Wie die digitale Unterstützung ausgeprägt sein wird, darüber gehen die Meinungen aber auseinander: So rechnen 23 Prozent damit, dass der persönliche Kundenkontakt zu 75 Prozent durch digitale Services wie Self-Service-Portale ersetzt wird, 26 Prozent erwarten, dass dies zu 50 Prozent durch digitale Services erfolgen wird.

DIGITALE TECHNOLOGIEN WERDEN ZWAR WICHTIGER, ABER MITTELFRISTIG NICHT DEN PERSÖNLICHEN KONTAKT VOLLSTÄNDIG ERSETZEN

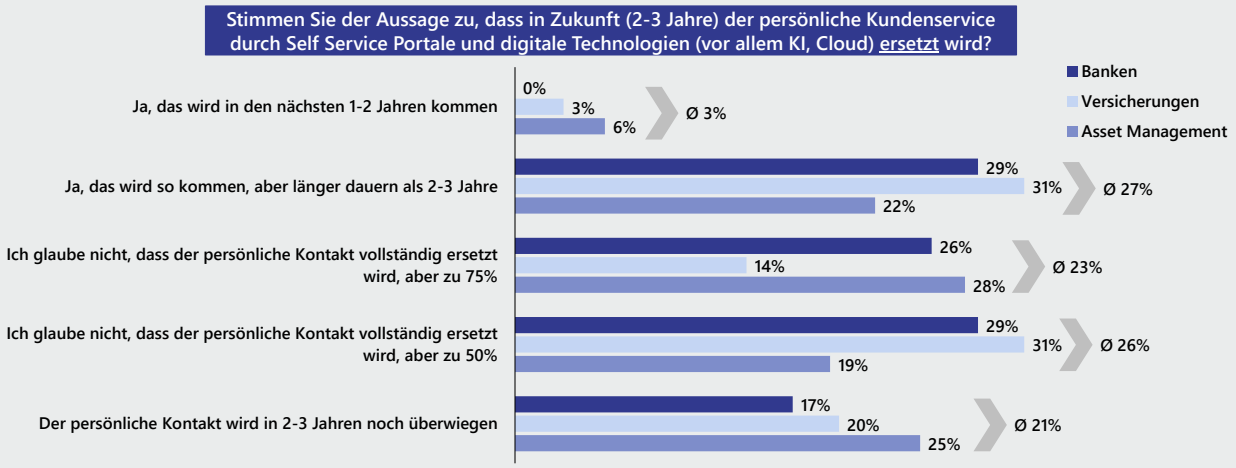


Abb. 23: Frage: Stimmen Sie der Aussage zu, dass in Zukunft (2-3 Jahre) persönlicher Kundenservice durch Self Service Portale und digitale Technologien (vor allem KI, Cloud) ersetzt wird?; Häufigkeitsverteilung; Banken: n = 35; Versicherungen: n = 35; Asset Managements: n = 36

KUNDENSERVICE WIRD AUCH IN ZUKUNFT NOCH MEHRHEITLICH IM KOSTEN-NUTZEN-VERHÄLTNIS BETRACHTET

Obwohl sich eine klare Mehrheit der befragten Finanzdienstleister in Zukunft konsequent an den Kundenbedürfnissen und ihren sehr individuellen Lebenswelten orientieren und zu einem großen Teil digitalisieren will, betrachten diese Unternehmen die Ausgestaltung der Kunden-Touchpoints im Service überwiegend aus Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten. Sowohl momentan als auch mit Blick in die Zukunft ist das Verhältnis aus Kosten und dem Nutzen für 68 Prozent das zentrale Kriterium bei der Ausgestaltung der Service-Touchpoints. Hier werden einige Institute jedoch in einen Zielkonflikt hineinlaufen, denn für eine Vernetzung, Digitalisierung und (Teil-)Automatisierung der Serviceprozesse

werden massive Investitionen notwendig sein, die sich nicht sofort in einem konkreten und messbaren Nutzen spiegeln werden. Vor allem für Self-Service-Portale werden Finanzdienstleister viel stärker mit Datalake-Ansätzen arbeiten müssen, um die Daten aus den unterschiedlichen Silos auf einer Customer-Experience-Plattform zusammenzuführen. Stammdatenharmonisierung, Cloud-Architektur, Legacy-Modernisierung und Cloud-Umbau sind nur einige der notwendigen Vorarbeiten.

Dass diese Investitionen auch tatsächlich vorgenommen werden, darauf deutet die Prognose hin, dass künftig bei 49 Prozent der befragten Finanzdienstleistern auf der Grundlage von Datenanalysen entschieden wird, welche Art Servicekanal einem Kunden oder einer Kundin angeboten wird. Konsequenterweise werden daher in Zukunft 58 Prozent der Unternehmen tiefer gehende Kundenbefragungen und -analysen als Entscheidungsgrundlage nutzen – beispielsweise Kunden-Feedback zur Qualität der einzelnen Touchpoints. Ebenso gewinnen für 52 Prozent methodische Ansätze im Servicedesign wie Design Thinking und Personas an Bedeutung, was bereits in den vorangegangenen Kapiteln deutlich wurde.

AUCH IN ZUKUNFT WIRD DIE ART DER SERVICEERBRINGUNG NOCH DURCH EINE KOSTEN-/NUTZEN-BETRACHTUNG DEFINITIERT

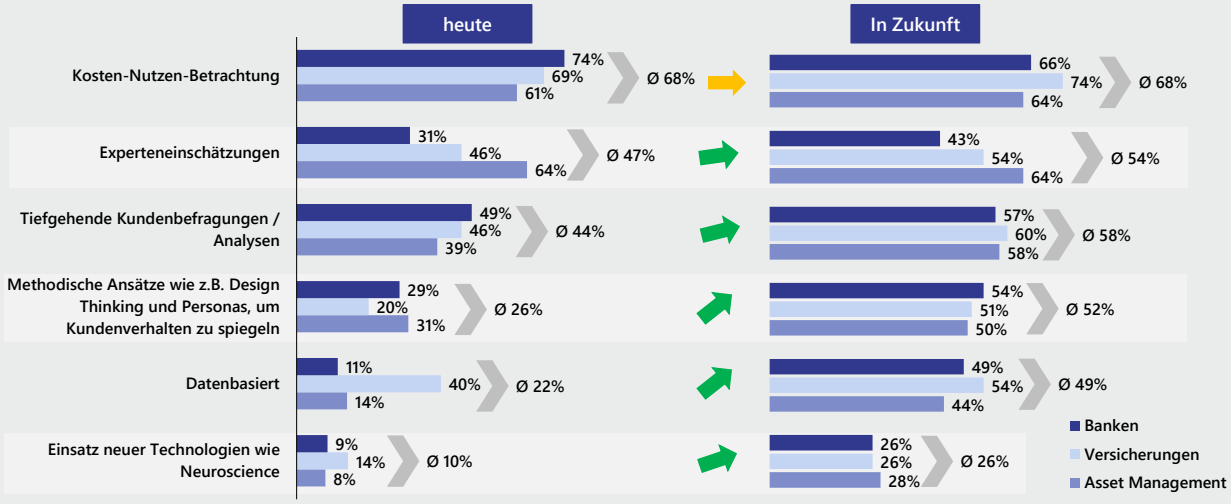


Abb. 24: Frage: Worauf basierend entscheiden Sie, welche Kunden-Touchpoints Sie als persönlichen Kontakt, hybrid oder Self-service anbieten?; Häufigkeitsverteilung; ; Banken: n = 35; Versicherungen: n = 35; Asset Managements: n = 36

Fazit und Ausblick

Für die Lünendonk®-Studie „Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor" wurden Banken, Vermögensverwalter und Versicherungen nach ihren Strategien, Maßnahmen und Herausforderungen befragt, um ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, Organisationsstrukturen und Unternehmenskultur auf eine konsequente Kundenzentrierung auszurichten. Warum ist das überhaupt wichtig? Und waren Finanzdienstleister nicht immer schon kundenzentriert?

Zunächst zur ersten Frage. Laut der Lünendonk®-Studie 2021 „Der Markt für Digital Experience Services in Deutschland" vom Herbst 2021 sehen sich knapp 80 Prozent der befragten Banken und Versicherungen (Vermögensverwalter wurden nicht untersucht) durch Wettbewerber bedroht, die komplett digitale Angebote oder in einzelnen Bereichen disruptive Innovationen entwickelt haben. Ein Beispiel ist der Erfolg von reinen Online-Banken in den letzten Jahren. Der Kampf um die Kundenschnittstelle bekommt folglich eine andere Dimension, was die zweite Frage beantwortet: Während in der Vergangenheit im Banken- und Versicherungssektor der Wettbewerb überwiegend über den Preis ausgetragen wurde, gewinnt im digitalen Zeitalter die Differenzierung über die Kundenschnittstelle an Bedeutung. Natürlich orientierten sich Finanzdienstleister auch an ihren Kundinnen und Kunden, stellten dabei jedoch eher ihre Produkte in den Vordergrund und weniger die tatsächlichen Kundenanforderungen. Die Bedrohung ist für viele der etablierten Finanzdienstleister nun aber ernst – zumindest für bestimmte Zielgruppen und Geschäftsaktivitäten –, sie drohen den Zugang zu ihren Kundinnen und Kunden auf Dauer an neue, digitale, hochinnovative und konsequent vom Kunden her denkende Wettbewerber wie Robo-Advisor-Plattformen, Online-Versicherungen oder Online-Banken zu verlieren. Folglich müssen neue Konzepte und ein neues Mindset her.

Damit Asset Manager, Banken und Versicherungen auch in Zukunft wettbewerbsfähige Produkte entwickeln und vor allem erfolgreich am Markt einführen können, sollten sie sich konsequenter als bisher an den Anforderungen ihrer Bestands- und Zielkunden orientieren, also Geschäftsmodelle, Produkte und Services ausgehend von den Bedürfnissen und den Lebensrealitäten ihrer Kundinnen und Kunden entwickeln.

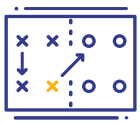
FINANZDIENSTLEISTER WOLLEN KUNDENZENTRISCHER WERDEN

Tatsächlich ist Kundenzentrierung für 52 Prozent der untersuchten Finanzdienstleister ein wesentlicher Teil ihrer Strategie – wobei deutlich mehr Banken als Versicherer und Vermögensverwalter Kundenzentrierung strategisch betrachten, die bei Letzteren noch

häufiger als bei Banken implizit in ihrer Unternehmensstrategie enthalten ist. Positiv ist in jedem Fall festzustellen, dass nur ein verschwindend geringer Anteil von 3 Prozent der Studienbeteiligten Kundenzentrierung überhaupt nicht in ihre Unternehmensstrategie aufnehmen möchte.

Die Studienteilnehmer erkennen folglich an, dass es im digitalen Zeitalter zweifelsfrei darauf ankommt, traditionelle und historisch gewachsene Strukturen und Abläufe sowie das Mindset der Führungskräfte und Mitarbeitenden auf die veränderten Anforderungen der Märkte und der Kundschaft hin neu auszurichten und ein einzigartiges und differenzierendes Kundenerlebnisses entlang der gesamten Customer Journey zu schaffen. Jedes zweite befragte Institut war zum Zeitpunkt der Interviews (August bis Oktober 2021) bereits damit beschäftigt, eine kundenzentrische Strategie im gesamten Unternehmen auszurollen. Das bedeutet aber in der konkreten Umsetzung nichts weniger, als die oftmals noch getrennt voneinander operierenden Geschäftsprozesse Beratung, Vertrieb, Kundenservice und Marketing so miteinander zu vernetzen, dass eine Kundenbeziehung ganzheitlich gesteuert werden kann und die Kunden an jedem einzelnen Touchpoint ein hohes Kundenerlebnis erfahren.

TRANSFORMATION BRAUCHT ZEIT UND ERFORDERT VERÄNDERUNGEN IN STRUKTUREN UND MINDSETS



Der Aussage, dass eine erfolgreiche Kundenzentrierung eine integrierte Marktbearbeitung unter Einbeziehung aller relevanten Organisationseinheiten wie Marketing, Vertrieb oder Kundenservice erfordert, stimmen auch erfreulicherweise 96 Prozent aller Befragten zu. Sehr ambitioniert ist dabei jedoch das Ziel von 40 Prozent der befragten Finanzdienstleister, eine solche integrierte Marktbearbeitung bereits im Jahr 2022 vollständig ausgerollt zu haben. Gerade vor dem Hintergrund, dass bei vielen Finanzdienstleistern historisch gewachsene Silostrukturen vorherrschen, die erst noch aufgebrochen und miteinander vernetzt werden müssen, und dass erst noch ein entsprechender Kulturwandel (Change Management) erfolgen muss, erscheint dies jedoch als optimistisch. So lassen die Studienergebnisse auch einen immensen Nachholbedarf in der Sammlung und systematischen Auswertung von Daten – zum Beispiel von Kunden-Feedback – und in der konsequenten Ableitung und Nachverfolgung von kundenzentrischen Maßnahmen bis hin zur Incentivierung von Führungskräften und Mitarbeitenden erkennen. So messen derzeit beispielsweise nur 39 Prozent der Finanzinstitute Kunden-Feedback an allen relevanten Kunden-Touchpoints und nur 45 Prozent ermöglichen es ihren Kundinnen und Kunden überhaupt, Feedback zu allen genutzten Services oder Produkten zu geben.

Ein wichtiger Erfolgsbaustein für die Transformation zu einer kundenzentrisch agierenden Organisation ist auch die Incentivierung der Führungskräfte und Mitarbeitenden nach kundenzentrischen KPIs wie beispielsweise dem Net Promoter Score oder der Quote

von Online-Abschlüssen. 58 Prozent der Befragten gaben an, dass ihre Unternehmen ihre Führungskräfte und Mitarbeitenden bisher noch nicht für erfolgreiche kundenzentrische Maßnahmen incentivieren. Erfreulicherweise plant aber ein großer Teil der Studienteilnehmer, dies künftig zu tun.

PLATTFORMÖKOSYSTEMEN GEHÖRT DIE ZUKUNFT – ABER NICHT ALLE FINANZDIENSTLEISTER BESCHÄFTIGEN SICH DAMIT

Auf dem Weg zur Kundenzentrierung wird es immer wichtiger für Finanzdienstleister, ihre Kundinnen und Kunden künftig viel stärker als bisher entlang ihres Alltags zu begleiten und mit ihrem Portfolio in die digitalen Kanäle zu rücken. So entstehen immer mehr digitale Angebote zu Lebenswelten wie Urlaub, Mobilität, E-Commerce oder Wohnen, die als persönlicher Navigator für die jeweiligen Herausforderungen der Zielgruppe (z. B. erste Wohnung, Heirat) konzipiert sind und dazu passende Produkte und Serviceleistungen anbieten. Während viele solcher Angebote noch sehr stark auf das eigene Portfolio ausgerichtet sind, werden im nächsten Schritt immer mehr Ökosysteme entstehen, bei denen Finanzdienstleister als Plattform-Owner die Kundenschnittstelle behalten und Services von Drittanbietern integrieren. Tatsächlich versprechen sich die Studienteilnehmer von einer konsequenten Kundenzentrierung eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit (96 %), die Generierung von Neugeschäft durch die Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen (88 %), aber auch eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit (80 %).

Knapp 90 Prozent der Befragten wollen sich zukünftig auch konsequenter als bisher an den Lebenswelten ihrer Kundinnen und Kunden orientieren und entsprechende zusätzliche Mehrwertservices anbieten. Im Widerspruch zu diesen Zielen steht jedoch, dass sich nur 18 Prozent der befragten Banken, Versicherer und Vermögensverwaltungen mit Blick auf die Zukunft als Anbieter eines Plattformökosystems sehen – wobei der Anteil der Banken mit 25 Prozent deutlich höher ausfällt als in den anderen beiden Branchen. Und auch als Teilnehmer auf bestehenden Plattformökosystemen (als Drittanbieter) sehen sich für die Zukunft nur 27 Prozent der Studienteilnehmer, wobei hier die Vermögensverwalter mit 31 Prozent überrepräsentiert sind.

Finanzdienstleister wollen zwar Angebote der digitalen Wettbewerber übertreffen, aber eine Mehrzahl ist zurückhaltend beim Aufbau eines digitalen Kundenerlebnisses 63 Prozent der Finanzdienstleister – vor allem die Versicherer und Vermögensverwalter – setzen sich zum Ziel, mit kundenzentrischen Strategien die Angebote digitaler Wettbewerber zu übertreffen. Dieses Ziel wird nur mit Investitionen einerseits in die Digitalisierung der Kundenschnittstellen und andererseits in den Aufbau von miteinander vernetzten Prozessketten zu erreichen sein. So gehört zum Aufbau eines positiven Kundenerlebnisses ein nahtloses Zusammenspiel aller Kanäle und Kunden-

Touchpoints aus Bereichen wie Vertrieb, Marketing und Service. Aber genau hier zeigen die Studienergebnisse noch großen Nachholbedarf: Zwar setzen 72 Prozent der Studienteilnehmer für die Zukunft auf den digital gestützten Kundenkontakt, aber nur 44 Prozent rechnen damit, dass ihre Kundinnen und Kunden medienbruchfrei, also einfach und intuitiv, zwischen den unterschiedlichen Kanälen wie Produktportalen, Kundenserviceportalen, Online-Themenwelten oder anderen Apps wechseln können. Gleichzeitig gaben 69 Prozent der Befragten an, gerade bei der Vernetzung der einzelnen technologischen Silos – also der Modernisierung der IT-Kernsysteme – großen Nachholbedarf zu haben.

KEINE KLEINEN SCHRITTE, SONDERN GROSSE SPRÜNGE SIND NUN GEFRAGT

Die Liste der künftigen Herausforderungen – organisatorisch, technologisch wie auch kulturell – ist also noch lang und auch hinsichtlich der künftigen Geschäftsmodelle zeichnet sich kein klares, zu den aktuellen Marktentwicklungen passendes Bild ab.

Es werden viele Investitionen zu gleicher Zeit in neue, digitale Technologien erforderlich sein, um die gesetzten Ziele bei der Transformation zum kundenzentrisch agierenden Unternehmen auch tatsächlich zu erreichen. Im Fokus stehen dabei unter anderem Technologiefelder wie die Modernisierung der IT-Kernsysteme, die Automatisierung der Prozesse, um an Reaktionsgeschwindigkeit zu gewinnen, Open Source zur besseren Integrationsfähigkeit, Künstliche Intelligenz sowie Data Analytics zur systematischen Auswertung von Kundendaten und natürlich die Cloud als Basistechnologie für eine skalierbare, stabile und flexible Plattform zur Unterstützung der Business-Prozesse. Aber auch in das Thema Change Management sollte viel Aufwand gesteckt werden, da der Erfolg von Transformationsprogrammen im Wesentlichen von der Akzeptanz der Mitarbeitenden abhängt.

Die Notwendigkeit entschlossenen Handelns zur Transformation muss nun erkannt werden, denn eines zeichnet sich in der Finanzbranche ganz klar ab: Corona ist der Beschleuniger für die Transformation des Finanzdienstleistungssektors, und Finanzgeschäfte werden sich nachhaltig auf Online-Kanäle verlagern. Die Entscheidung, welcher Kanal genutzt wird, um mit einer Bank, einer Versicherung oder einer Vermögensverwaltung zu kommunizieren, fällt bereits heute auf Kunden- und nicht mehr auf Anbieterseite. Empathie, also ein genaues Verständnis der Kundenanforderungen, wird unverzichtbar, um den Kunden oder die Kundin dort abzuholen, wo er beziehungsweise sie gerade steht, und die Customer Experience entsprechend zu gestalten. Die Organisation auf diese Anforderungen auszurichten ist die zentrale Zukunftsaufgabe.

Lünendonk im Interview mit KPMG zu den Studienergebnissen

KPMG verfügt über ein umfassendes Leistungsportfolio für die Finanzdienstleistungsbranche. Claudia Fell leitet seit September 2019 das Strategie-Beratungsteam im Bereich Management Consulting Financial Services bei KPMG. Gemeinsam mit ihren Kollegen Benedikt Höck, Oliver Riedel und Lukas Wolf begleitet sie strategische Neuausrichtungen, die Transformation von Geschäftsmodellen im Kontext der Digitalisierung und die Steigerung der Vertriebskraft in allen Kanälen. Im Gespräch mit Lünendonk interpretieren sie die Studienergebnisse, zeigen Insights aus der Praxis auf und geben Denkanstöße für die Kundenstrategie der Zukunft mit.

CLAUDIA FELL
Partner, Financial Services, Head of FS Strategie- & Management-Beratung

BENEDIKT HÖCK
Senior Manager, FS Strategie- & Management-Beratung

OLIVER RIEDEL
Senior Manager, FS Strategie- & Management-Beratung

LUKAS WOLF
Manager, FS Strategie- & Management-Beratung

LÜNENDONK: Die Studienergebnisse zeigen, dass Finanzdienstleister Kundenzentrierung als sehr wichtig erachten. In welcher Ausgangslage befinden sich die Unternehmen Ihrer Erfahrung nach?

CLAUDIA FELL: Im Markt gibt es keine zwei Meinungen über die Wichtigkeit der Kundenzentrierung. Viele Marktteilnehmer investieren seit Jahren massiv in die Kundeninteraktion und so findet sich das Thema weit oben auf der strategischen Agenda aller Finanzdienstleister.

Finanzdienstleister stehen aber heute vor der Herausforderung, einerseits bestehende Initiativen und Maßnahmen der analogen und digitalen Welt zu harmonisieren, um die hybriden Kundinnen und Kunden off- und online exzellent informieren, betreuen und beraten zu können; andererseits sind alle Initiativen rund um Kundenzentrierung und Digitalisierung Ende-zu-Ende umzusetzen, um ein ganzheitliches Kundenerlebnis zu ermöglichen.

Wir beobachten in der Praxis häufig, dass dies nicht der Fall ist und unverändert zu sehr in Silos gedacht und gearbeitet wird, da die Kultur und die Zusammenarbeitsformen im Unternehmen ebenso wie Datenerhebung und -nutzung nicht auf die sich immer

> "Um die Kundschaft zu verstehen, wird es insbesondere entscheidend sein, die richtigen Daten zu erheben (im Sinne einer 360-Grad-Betrachtung über alle Kanäle hinweg) und diese sinnvoll im Unternehmen verfügbar zu machen."
>
> Claudia Fell
> KPMG

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

schneller ändernden und steigenden Kundenerwartungen ausgerichtet sind. Um die Kundschaft zu verstehen, wird es insbesondere entscheidend sein, die richtigen Daten zu erheben (im Sinne einer 360-Grad-Betrachtung über alle Kanäle hinweg) und diese sinnvoll im Unternehmen verfügbar zu machen. So werden einzelne Mitarbeitende wie auch das gesamte Unternehmen zu einem hohen Grad an Empathie gegenüber den Kundenanforderungen und smarten Entscheidungen befähigt. Es ist daher an der Zeit, Kundinnen und Kunden gesamtheitlich in den Mittelpunkt zu stellen und über das gesamte Unternehmen hinweg abgestimmte Maßnahmen umzusetzen, die für den Kunden wahrnehmbar integriert sind und seine Interaktion mit dem Finanzdienstleister verbessern.

LÜNENDONK: Warum ist das Thema gerade jetzt aktuell und warum ist das die Grundlage für die Zukunft?

"Finanzinstitute müssen sich heutzutage nicht nur mit ihren Peers, sondern insbesondere mit den Kundenerfahrungen aus anderen Branchen messen."

Lukas Wolf
KPMG

LUKAS WOLF: Kundenzentrierung war, ist und wird immer relevant sein; das Thema ist jetzt jedoch noch wichtiger denn je. Gerade die neue Kundengeneration wächst mit Angeboten von Netflix und Amazon auf und ist es daher gewohnt, dass Produkte und Services maßgeschneidert und zu jeder Zeit an jedem Ort verfügbar sind. Finanzinstitute müssen sich heutzutage also nicht nur mit ihren Peers, sondern insbesondere mit den Kundenerfahrungen aus anderen Branchen messen. Zugegebenermaßen ist dieser Vergleich etwas unfair, da die Finanzindustrie wesentlich stärker reguliert ist – allerdings fließen die besonderen Rahmenbedingungen der Banken, Asset Manager und Versicherer nicht in die Beurteilung des Kunden und der Kundin ein. Daher herrscht ein immenser Handlungsdruck.

Zudem ist der Markt wesentlich transparenter geworden. Über die digitalen Kanäle ist es für Kundinnen und Kunden sehr schnell ersichtlich, ob das Erlebnis und die Produkte wirklich zu den individuellen Präferenzen passen. Sie wählen das Finanzinstitut aus, das sich deutlich als Versteher der eigenen Bedürfnisse positioniert und sich über bedarfsgerechte und individualisierte Angebote differenziert. Kundenzentrierung ist mehr als einzelne personalisierte Services und Angebote. Finanzdienstleister müssen sich nachhaltig als Versteher und Kümmerer in unterschiedlichen Lebenswelten positionieren, um in Zukunft relevant zu bleiben. Um diesen Anspruch erfüllen zu können, müssen zielgerichtete Daten- und Analytics-Modelle entwickelt werden, welche die Basis für eine Personalisierung bilden und auch die richtigen Impulse zur dynamischen Anpassung der bestehenden Kundenbeziehungen und individuellen Kundenreisen geben.

LÜNENDONK: Sie haben gerade die Silostrukturen angesprochen. Was sollten die Unternehmen nun tun, um das gesamte Unternehmen kundenzentrierter auszurichten, und was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Hebel für eine nachhaltige Transformation?

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

OLIVER RIEDEL: Zunächst gilt es, Kundenzentrierung im Unternehmen einheitlich zu definieren und dann im nächsten Schritt konsequent als strategisches Ziel und operative Maxime zu etablieren. Es ist wichtig, dass das gesamte Unternehmen kundenzentriert agiert. Kundenzentrierung kennt nur Schwarz und Weiß und funktioniert nur mit 100-prozentigem Engagement. Die wichtigsten Hebel zur Steigerung der Kundenzentrierung sind die folgenden:

"Ein exzellentes Kundenerlebnis entsteht aus der Summe unterschiedlicher Disziplinen – ein Grabenkampf zwischen den Fachbereichen, Compliance und der IT-Abteilung wirkt als echter Innovationshemmer."

Oliver Riedel
KPMG

1) Operationalisierung durch integrierte Aufbau- und Ablaufstrukturen
Kundenzentrierung kann nur stattfinden, wenn interdisziplinär zusammengearbeitet wird. Konkret bedeutet das, dass die aktuellen Aufbaustrukturen hinterfragt werden müssen, da sie ein Arbeiten in Silos begünstigen, anstatt den Austausch zwischen den verschiedenen Funktionen zu fördern. Ein exzellentes Kundenerlebnis entsteht aus der Summe unterschiedlicher Disziplinen – ein Grabenkampf zwischen den Fachbereichen, Compliance und der IT-Abteilung wirkt als echter Innovationshemmer. Eine mögliche Lösung ist die Reorganisation in agilen Teams, die unterschiedliche Kompetenzen in einer kleinen Gruppe vereinen und mit einem höheren Grad an Autonomie ausgestattet sind. Diese Teams sind dann nicht für einzelne Produktgruppen, sondern für gesamte Customer Journeys verantwortlich. Doch dies ist leichter gesagt als getan. Der Aufbau einer agilen und kundenzentrierten Organisation ist nicht von heute auf morgen strukturell umzusetzen und erst recht nicht kulturell. Change-Management-Prozesse müssen diese Veränderungen der Aufbau- und Ablauforganisation aktiv begleiten und alle Mitarbeitenden mitnehmen.

2) Kundenzentrierte Kultur aktiv gestalten
Kundenzentrierung beginnt mit einer klaren Vision und Strategie und darf nicht nur Top-down als strategisches Ziel ausgegeben werden. Der Anspruch muss vielmehr klar und deutlich formuliert und mit dezidierten strategischen Initiativen und Maßnahmen hinterlegt und kommuniziert werden, um echte intrinsische Motivation durch ein gemeinsames Verständnis und Ziel bei den Führungskräften und Mitarbeitenden zu erzeugen. Diese feste Verankerung in der Unternehmensstrategie ist zudem die Grundlage, um als gesamte Organisation nach diesem Ziel zu streben und beispielsweise einzelne Aspekte zur Umsetzung der Strategie in Form neuer konkreter KPIs wie den Net Promoter Score oder die Beschwerdequote in die Zielvereinbarungen der Führungskräfte aufzunehmen. Auf diese Weise schaffen es Finanzdienstleister, die Vision und Strategie wirklich in der Organisation zu verankern, und Führungskräfte helfen bei der Übersetzung der kundenzentrischen Strategie in die einzelnen Unternehmensbereiche und Touchpoints mit der Kundin und dem Kunden.

Jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin sollte zu kundenzentriertem Handeln befähigt werden. Zur Gestaltung einer kundenzentrierten Kultur müssen auch

die passenden Tools sowie eine Versorgung mit relevanten Informationen sichergestellt werden: Das Kundenerlebnis wird nachhaltig verbessert, wenn jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin Zugang zu allen relevanten Informationen hat, um seinen Kunden, seine Kundin zu verstehen. Dadurch kommt das Unternehmen dann Stück für Stück in die Lage, die Kundenreise individuell zu gestalten und damit für Endkundinnen und -kunden einen echten Mehrwert zu schaffen, der das eigene Angebot vom Wettbewerb abhebt. Um einem Rückfall in alte Muster vorzubeugen, muss diese neue Kundenzentrierung ihren Weg schließlich in die Zielvereinbarungen der Beschäftigten finden, damit auch sie an der Kundenzentrierung positiv partizipieren können.

3) Auflösen von Silostrukturen

Das Denken im eigenen kleinen Mikrokosmos beginnt mit eingeschränkten Informationen und begrenzter Datenverfügbarkeit. Kundenzufriedenheit kann nur dann erreicht werden, wenn alle Mitarbeitenden, vom Vertrieb über die Produktentwicklung bis hin zum Service, wissen und verstehen, was die individuellen Kundinnen und Kunden wirklich möchten. Silostrukturen in der Organisation können daher unter anderem dadurch aufgelöst werden, dass Kundendaten an allen Touchpoints erhoben und zusammengeführt werden. Anschließend können relevante Erkenntnisse daraus zugänglich gemacht werden. Ziel ist es, diese Erkenntnisse so zu nutzen, dass die bestmögliche Aktion für jeden Touchpoint mit Kundinnen und Kunden abgeleitet wird, um den Kundenwert nachhaltig zu steigern Einige Beispiele für ein solches Vorgehen sind das Unterbreiten von personalisierten Angeboten, wodurch die Abschlussrate gesteigert werden kann oder das Erkennen von Kündigungswahrscheinlichkeiten auf Basis von Datenanalysen, aber auch die Auswertung von erhobenen Daten im Kundenservice, um dem Vertrieb neue Impulse zu bieten.

"Kundenzufriedenheit kann nur dann erreicht werden, wenn alle Mitarbeitenden, vom Vertrieb über die Produktentwicklung bis hin zum Service, wissen und verstehen, was die individuellen Kundinnen und Kunden wirklich möchten. "

Oliver Riedel
KPMG

LÜNENDONK: Technologien, um Prozesse, Geschäftsmodelle und Kundenschnittstellen digitaler und näher an die neuen Kundenanforderungen zu bringen, sind ja bereits vorhanden. Worin sehen Sie in der Praxis die Diskrepanz zwischen dem deutlich vorhandenen Verständnis für die Möglichkeiten und der bislang noch geringen Umsetzung?

BENEDIKT HÖCK: In der Praxis ist zwar häufig ein grobes Verständnis für die technologischen Möglichkeiten von Künstlicher Intelligenz, Cloud-Services und Data Analytics vorhanden – jedoch bleibt oftmals unklar, wo und wie diese Technologien in der täglichen Arbeit eingesetzt werden können und welche langfristigen Implikationen aus ihnen erwachsen. Zentrale Fragen werden in diesem Kontext leider nur eindimensional und oberflächlich beantwortet:

1) Welche Veränderungen in meiner Prozesslandschaft ergeben sich aus den neu gewonnenen Customer Insights und einem Predictive-Marketing-Ansatz?

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

2) Wie gestalten sich die Folgeaktivitäten aus den neuen Datenpunkten zur Messung meiner Kundenzufriedenheit?

3) Wie öffne ich meine Produktlandschaft per APIs, um regulatorisch sauber und technologisch innovativ ein besseres Kundenerlebnis anbieten zu können?

4) Haben meine Mitarbeitenden Bedenken hinsichtlich der Einführung eines neuen CRM-Tools?

In der jüngeren Vergangenheit haben viele Marktteilnehmer ihre eigenen Digitaleinheiten als innovative Speerspitze und Antwort auf diese Fragen aufgebaut – ein richtiger und wichtiger Schritt, dessen Wirkung in der Praxis jedoch häufig hinter den Erwartungen zurückbleibt. Unserer Erfahrung nach schweben diese Einheiten oft als einsame Satelliten im Unternehmenskosmos und sind nicht optimal in die bestehende Organisation integriert. Hier fehlt es häufig an Personen im Unternehmen, die als „Brückenbauer" zwischen der neuen und der alten Welt moderieren und auch Umsetzungsprojekte managen können, Mitarbeitende, die die Schnittstelle zwischen Fachlichkeit und Technologie besetzen und dies idealerweise noch mit einer Machermentalität und Projektmanagement-Skills verbinden. Sie sind es, die verstehen, wie sich fachliche Unternehmensziele in technologiegetriebene Fragestellungen übersetzen lassen (z. B.: Über welche Suchbegriffe werden Interessierte auf das Angebot aufmerksam und wie können dazu passende Produkte personalisiert angeboten werden?), und die im Idealfall schnell einen Lösungsprototyp auf den Weg bringen können. Ohne die „Brückenbauer" als zentrale Figuren der Transformation wird es schwer, den Wandel zum kundenzentrierten Unternehmen erfolgreich durchzuführen.

"Häufig fehlt an Personen im Unternehmen, die als „Brückenbauer" zwischen der neuen und der alten Welt moderieren und auch Umsetzungsprojekte managen können, Mitarbeitende, die die Schnittstelle zwischen Fachlichkeit und Technologie besetzen."

Benedikt Höck
KPMG

LÜNENDONK: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erkenntnisse aus der Studie?

BENEDIKT HÖCK: In allen Bereichen der Studie haben sich wichtige Erkenntnisse ergeben. Um davon einige herauszugreifen: Aus strategischer Sicht ist Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor definiert, häufig jedoch in der Organisation noch nicht ganzheitlich umgesetzt. Die positive Einschätzung der Marktteilnehmer über den Fortschritt der Umsetzung beurteilen wir als kritisch, da es noch viele offene Baustellen gibt und die Kundenzentrierung als solche eine Auswirkung auf nahezu jeden Unternehmensbereich entfaltet. Silostrukturen werden nicht über Nacht abgebaut und ein kultureller Wandel benötigt ebenfalls Zeit.

Als weitere zentrale Erkenntnis sehen wir die Tatsache, dass viele Finanzinstitute ihre persönliche Kundenschnittstelle als ein starkes Alleinstellungsmerkmal sehen. Wir teilen diese Meinung in Anbetracht der langjährigen Erfolgsgeschichte vieler Marktteilnehmer. Für uns wird es jedoch spannend zu beobachten, wie sie diesen USP in eine digitale Welt übertragen und ob dieser Wettbewerbsvorteil auch zukünftig noch den gleichen Effekt haben wird.

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

Ein weiterer Handlungsbedarf wird in der Studie deutlich: Kundenfeedback wird von weniger als der Hälfte aller Befragten systematisch aufgenommen und flächendeckend allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt. Ein Grund hierfür liegt wie bereits angesprochen im Umgang mit und der Verfügbarkeit von Daten auf Mitarbeiterebene. Häufig fehlt es an der technischen Grundlage und vor allem den notwendigen Fähigkeiten, um Daten an allen Kontaktpunkten über die komplette Kundenreise hinweg zu sammeln und so eine ganzheitliche Sicht auf jeden einzelnen Kunden und jede einzelne Kundin zu erhalten. Diese Daten können dann mit Data Analytics und KI ausgewertet werden, um Kontaktpunkte bestmöglich auszunutzen und so den Kundenwert zu steigern.

In der Praxis stellen wir häufig fest, dass Finanzdienstleister hier Schwierigkeiten haben, den ersten Schritt zu gehen: Häufig lassen sich jedoch bereits aus vorhandenen Daten wie zum Beispiel Webtracking oder Kundenbeständen wertvolle Erkenntnisse zur Steigerung des Absatzes und der Abschlusswahrscheinlichkeit ableiten. Auch hier gilt es, erste Prototypen zu realisieren, um einfach und pragmatisch zu starten.

LÜNENDONK: Welche Ergebnisse haben Sie am meisten überrascht?

OLIVER RIEDEL: Insgesamt und über viele Antworten hinweg hat uns überrascht, wie weit in Teilen Anspruch und Wirklichkeit, Ziele und Umsetzungsmaßnahmen auseinanderklaffen. 97 Prozent der Befragten verstehen Kundenzentrierung beispielsweise als Teil ihrer Strategie oder planen eine entsprechende Ausrichtung der Strategie; bei 35 Prozent aller Finanzdienstleister und sogar bei 40 Prozent der befragten Versicherer ist Kundenzentrierung aber kein Incentivierungs-Bestandteil der Führungskräfte und Mitarbeitenden, obwohl bei 70 Prozent der Finanzdienstleister bekannt ist, dass die konsequente Steuerung der Marktbearbeitung nach Kundenwert ein Thema mit großem Nachholbedarf der eigenen Organisation ist.

Die Studie verdeutlicht eine wesentliche Herausforderung rund um das Thema Kundenzentrierung: Kundeninteraktion kann nur dann nachhaltig verbessert werden, wenn die strategischen Ziele Top-down auch wirklich mit den hierfür erforderlichen Maßnahmen und der Bottom-up-Umsetzung zusammenpassen und die gesamte Organisation Ende-zu-Ende einbezogen wird.

LÜNENDONK: Es gibt also viel zu tun – womit sollten Finanzdienstleister auf dem Weg zur Kundenzentrierung nun starten?

CLAUDIA FELL: Eine vielversprechende Position im Rennen um die Gunst der Kundinnen und Kunden können sich Finanzdienstleister durch drei Stoßrichtungen verschaffen:

"Kundeninteraktion kann nur dann nachhaltig verbessert werden, wenn die strategischen Ziele Top-down auch wirklich mit den hierfür erforderlichen Maßnahmen und der Bottom-up-Umsetzung zusammenpassen und die gesamte Organisation Ende-zu-Ende einbezogen wird."

Oliver Riedel
KPMG

Kunden im Mittelpunkt – Kundenzentrierung als wesentlicher Erfolgsfaktor im Finanzdienstleistungssektor

a) Aus strategischer Sicht

Es ist wichtig, den eigenen USP aus Kundensicht klar zu definieren und in den Fokus zu stellen. Kundenzentrierung bedeutet nicht, dass man den Anforderungen der Kundinnen und Kunden blind folgt und seine eigene Identität – wirtschaftlich und kulturell – komplett aufgibt. Vielmehr gilt es, die Kompetenz als Gesamtorganisation zur rechtzeitigen Antizipation der Anforderungen und zur anschließenden Begeisterung der Kundschaft zu erlangen. Kundenzentrierung ist ein unternehmensindividuelles Konstrukt, das in einem strategischen Zielbild festgehalten werden muss, um somit den Rahmen für alle Aktivitäten und Initiativen abzustecken und konkrete Ziele messbar abzuleiten.

"Kundenzentrierung ist ein unternehmensindividuelles Konstrukt, das in einem strategischen Zielbild festgehalten werden muss, um somit den Rahmen für alle Aktivitäten und Initiativen abzustecken und konkrete Ziele messbar abzuleiten."

Claudia Fell
KPMG

b) Aus operativer/technologischer Sicht

Finanzdienstleister, die schnell handeln, können sich einen entscheidenden Vorteil im Vergleich zu ihren Peers verschaffen. Die hohe Komplexität des Themas wirkt oftmals paralysierend und führt zu sehr vielen theoretischen Diskussionen. Aus unserer Perspektive ist es erfolgskritisch, die Umsetzung von Kundenzentrierung in zwei „Geschwindigkeiten" voranzutreiben. Übergeordnet müssen alle operativen Maßnahmen auf die strategischen Ziele und den eigenen USP einzahlen. Gleichzeitig sind einzelne Maßnahmen aber schnell und pragmatisch zu verproben. In interdisziplinären Teams sind kleine Prototypen zu entwickeln und schnell erste Erkenntnisse zu gewinnen, anstatt große Arbeitspakete langwierig umzusetzen. Durch solch ein iteratives Vorgehen verbessert sich der Einsatz neuer Technologien – und die Organisation lernt, mit neuen Abläufen und Teamstrukturen umzugehen, ohne überfordert zu werden.

c) Aus kultureller Sicht

Es gilt, die eigene Unternehmenskultur hin zu mehr Kundenzentrierung zu verändern. Dies fängt bereits bei den Führungskräften an und endet mit der Befähigung des einzelnen Mitarbeiters und der einzelnen Mitarbeiterin. Durch ein gezieltes Change-Management muss der Wandel moderiert und auch Anreize zur Mitarbeit geschaffen und Hemmnisse abgebaut werden. Ein exzellentes Kundenerlebnis ist eng mit dem des Mitarbeiters respektive der Mitarbeiterin verwoben. Finanzdienstleister müssen daher ihren Beschäftigten zuhören und verstehen, was diese zur Umsetzung der kundenzentrierten Strategie benötigen. Darüber hinaus ist es ratsam, sich zu öffnen, um gemeinsam mit Partnern und Kunden die eigene Innovationskraft zu stärken. Schließlich können beide starke Verbündete in der Transformation sein.

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit rund 227.000 Mitarbeitern in 146 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist hier mit rund 12.500 Mitarbeitern an 26 Standorten präsent. Die Leistungen gliedern sich in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory.

KPMG berät Unternehmen zu allen Fragestellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, beispielsweise bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, der Optimierung der Supply Chain ebenso wie zu Steuerungskonzepten und zu Fragen rund um Digital Labour und Cyber Security. Für wesentliche Wirtschaftsbranchen hat KPMG eine bereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen, mit der insbesondere Familienunternehmen und Mittelstand, Staat und öffentliche Hand sowie das Finanzwesen praxisnah beraten werden.

Die Begleitung von Transformationsprojekten ist ein Kernthema der Beratung. Dabei setzt die Beratungsgesellschaft auf eine multidisziplinäre Ausrichtung der Geschäftsbereiche Audit, Tax, Transactions & Restructuring sowie Consulting. Dadurch werden Kunden in betriebswirtschaftlichen, prozessualen, steuerlichen und rechtlichen Einzelfragen beraten.

KPMG betreut Mandanten jeder Größe und aus allen Branchen – vom mittelständischen Autozulieferer über die Regionalbank bis hin zu internationalen Pharma- und Medienunternehmen.

KONTAKT

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Claudia Fell
Partner, Financial Services, Head of FS
Strategie- & Management-Beratung
Klingelhöferstraße 18
10785 Berlin
Telefon: +49 (0)30 2680
E-Mail: information@kpmg.de
Website: www.kpmg.de

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

LÜNENDONK

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien" heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Mario Zillmann
Partner
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 82 61 7 31 40 - 0
E-Mail: zillmann@luenendonk.de
Website: www.luenendonk.de

Studieninformation

www.luenendonk.de/agbs

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv für die KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft AG erstellt. Eine Zweitverwertung der Studienergebnisse ist nur unter Quellenangabe erlaubt. Eine Nutzung der Studie zu eigenen Marketing- oder Vertriebszwecken ist nicht gestattet.

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und ist Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung (Sekretariat@luenendonk.de).

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen aus Quellen, die aus Sicht der Lünendonk & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.

Um weitere Vorteile eines Dokuments im PDF Format kennenzulernen, klicken Sie bitte auf den Hilfe-Leitfaden des Acrobat Reader, den Sie im aktuellen Dokument finden.

LÜNENDONK

ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien" heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten.

Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung

Managementberatung

Engineering Services

Informationstechnologie

Facility Management & Instandhaltung

Zeitarbeit & Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@luenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.luenendonk.de

Autor:
Mario Zillmann, Partner

Bilderquellen:
Titel, © Adobe Stock / fizkes

Copyright © 2022 Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Mindelheim. Alle Rechte vorbehalten.