

Florian Bruckmaier, Jaqueline Sattler

Customer Experience Innovation – die Antwort auf disruptive Gefahren in der Finanzdienstleistungsbranche

Die Welt der Finanzdienstleister und Versicherer ist mit einem elementaren Wandel konfrontiert. Branchengrenzen verschwimmen, Technologieriesen wie Google und kleine Start-up-Unternehmen drängen auf den Markt und machen mit disruptiven Innovationen den alteingesessenen Geldhäusern und Versicherungsgesellschaften Konkurrenz. Neue digitale Touch-points entstehen, und der „Kunde 2.0“ ist zunehmend informierter, anspruchsvoller und ungeduldiger.

Spätestens jetzt ist es daher an der Zeit für Banken und Versicherungen, ihre Hausaufgaben zu machen und auf die disruptiven Gefahren zu antworten.

Mit Innovationen, die den Kunden in den Fokus stellen und ihnen einen echten Mehrwert schaffen, kann dies gelingen.

Wandel: keine Fragen von Branchen, sondern von Zielgruppen!

Die Zeiten ändern sich. Innovative Produkte, neuartige Geschäftsmodelle und veränderte Kundenbedürfnisse prägen die Märkte, brechen vorhandene Strukturen auf und verändern die Lebenswelten der Kunden. Die Digitalisierung ist angekommen: Bankgeschäfte werden online erledigt, Produktpreise über Barcode-Scanner auf dem Smartphone direkt am Point of Sale verglichen und Mobilfunk- oder Versicherungsverträge über die Homepage der jeweiligen Anbieter abgeschlossen.

Unternehmen wie Amazon und Apple sind beispielhaft dafür, wie man mit umfangreichen Produktbewertungen, mit einer konsequenten Ausrichtung der Services an Kundenerwartungen, kostenlosem und reibungslosem Versand, Empfehlungssystemen und einfachen und schnellen Bestellvorgängen den Geschmack der Kunden trifft und für positive Erlebnisse und zufriedene Kunden sorgt.

Die Erwartungen der Konsumenten sind gestiegen. Der Kunde emanzipiert sich.

Diesen neuen Ansprüchen gerecht zu werden, d.h. die Erwartungen der Kunden zu übertreffen und gleichzeitig auf die nachhaltigen Veränderungen in den Märkten nicht nur zu reagieren, sondern eigene Innovationen mit Kundennutzen mit zu schaffen, wird immer mehr zur Voraussetzung, um als Unternehmen langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das Management positiver Leistungserlebnisse - Customer Experience Management - wird vor diesem Hintergrund für viele Unternehmen zur wichtigsten Hausaufgabe. Dass sich das auszahlt, zeigen Vorreiter in Sachen Customer Experience, unter ihnen auch Amazon oder Priceline, durch hohe Umsatzsteigerungen, angetrieben durch zusätzliche Absätze, eine geringere Churn-Rate oder die Akquisition von Neukunden durch positives

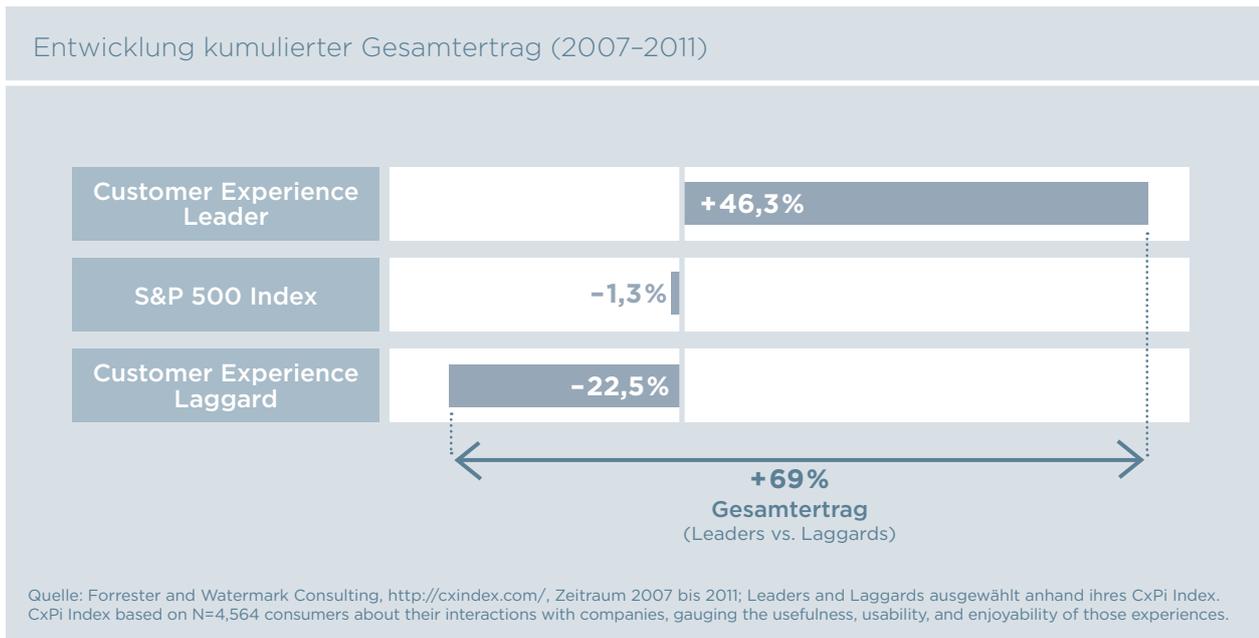


Abbildung 1: Entwicklung kumulierter Gesamtertrag (2007–2011)

Word of Mouth.¹ Auch beim Gesamtertrag liegen die Customer Experience-Pioniere ca. 69 % vor ihren Konkurrenten (s. Abb. 1).²

Innovative Funktionen und Produkte, ob bei Apple, Amazon oder Google, setzen neue Maß-

stäbe, die keine Branchengrenzen kennen und Erwartungen steigern – irreversibel. Verantwortliche müssen sich mit den Auswirkungen auf das Informations-, Interaktions- und Kaufverhalten ihrer Zielgruppen auseinandersetzen.

Finanzdienstleister unter Druck

Auch die Banken- und Versicherungsbranche bekommt diesen Druck immer deutlicher zu spüren. Wo man vor einigen Jahren noch mit relativ beständigen Strukturen, loyalen Kunden und bekannten Markt-Playern konfrontiert war, zeichnet sich ein deutlicher Wandel ab.

Der heutige Kunde ist unabhängiger, informierter, dialoginteressiert, aber auch preissensitiver.³ Zudem zeigt sich der heutige Kunde deutlich wechselbereiter, was Banken und Versicherungen betrifft, als noch vor wenigen Jahren.⁴

Finanzdienstleister sind also stärker denn je gezwungen, umzudenken, um sich gegen die zahlrei-

chen Neuerungen in ihrer Branche zu behaupten und ihre Kunden nicht zu verlieren.

Viele Banken und Versicherungen sind allerdings noch sehr zögerlich, wenn es darum geht, ihre Wertschöpfungskette konsequent zu digitalisieren, während andere sich der Dringlichkeit kundenzentrierter Innovationen bereits bewusst sind und versuchen, sich entsprechend in der Branche zu positionieren.

Online-Direktbanken machen es den Filialbanken vor, wie man erfolgreich das veränderte Kundenverhalten im Wettbewerb nutzt.

Die stark ansteigende Entwicklungen von

1 Temkin, B. (2009): Customer Experience Boosts Revenue.

2 Forrester and Watermark Consulting, <http://cxindex.com/>, Zeitraum 2007 bis 2011.

3 Studie (2014) von Accenture und dem Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.

4 Moments of Truth-Studie, Batten & Company (2013).

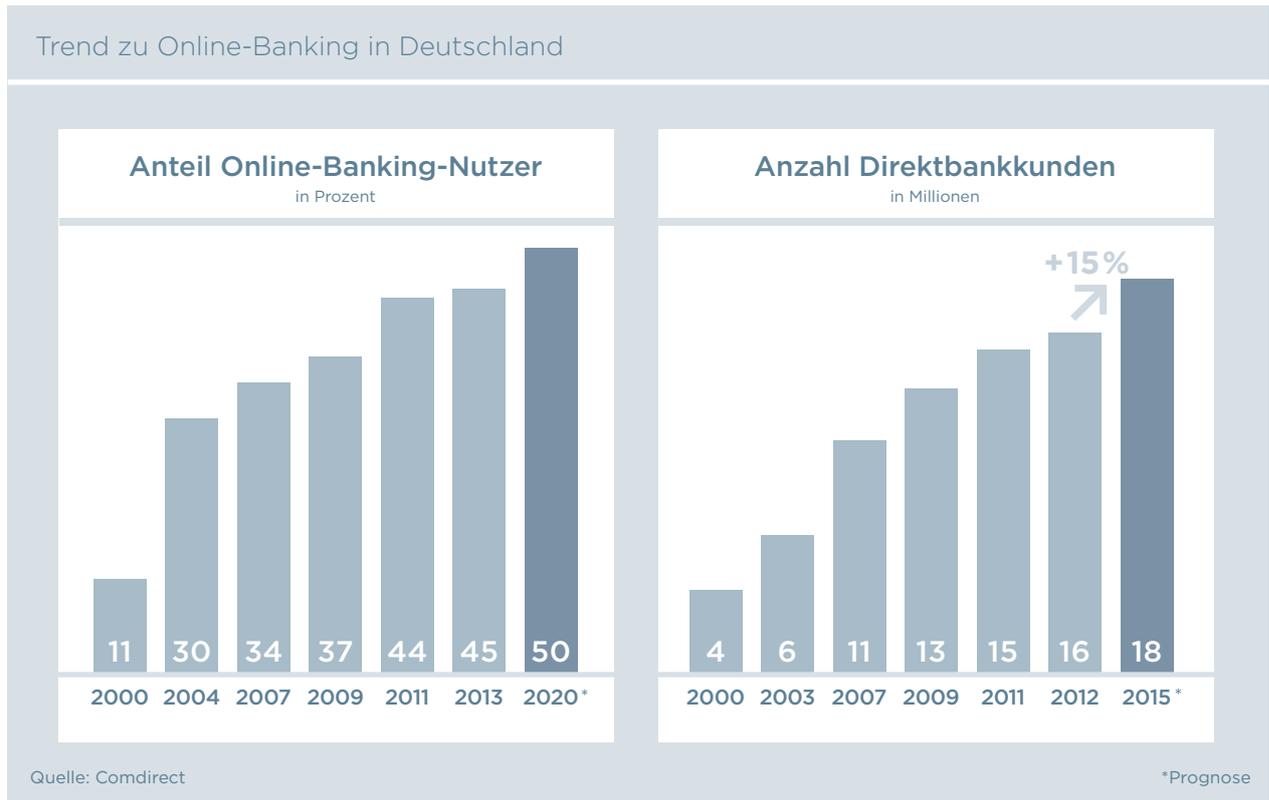


Abbildung 2: Trend zu Online-Banking in Deutschland

Online-Banking-Nutzern und Direktbankkunden zeigen eindrücklich, wie rasch die Direktbanken Marktanteile gewinnen (s. Abb. 2).

Es gilt aber bereits auch für die Direktbanken, sich die Frage zu stellen, inwieweit sie gewappnet

sind gegen die neuen „Game Changer“, die mit noch höherem Innovationsgrad Kunden anziehen. Marktneulinge mit disruptiven Innovationen stellen eine Bedrohung auch für Banken und Versicherungen dar.

Gefahr durch „Game Changer“

„Was, wenn Google eine Bank aufmacht?“ Diese Frage stellte das „manager magazin“ Ende letzten Jahres stellvertretend für die Finanzdienstleistungsbranche.⁵

Weltweit machen aktuell rund 3.500 Start-ups den Geldhäusern Konkurrenz.⁶

Das Phänomen der disruptiven Innovation beschäftigt die Finanzdienstleistungsbranche. Disruptive Innovationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf bestehende Geschäftsmodelle zerstö-

rerische Wirkung haben, da sie – in der Regel technologisch getrieben – bestehende Produkte und Services nicht nur ergänzen, sondern vollkommen verdrängen.

Disruptive Innovationen sind meist am unteren Ende des Marktes und in neuen Märkten zu finden. Die neuen Märkte entstehen für die etablierten Anbieter in der Regel unerwartet und sind für diese, besonders aufgrund ihres zunächst kleinen Volumens/Kundensegments, uninteressant.⁷

5 <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/online-banking-a-928122.html>, 30.10.2013.

6 Handelsblatt, 18.06.2014.

7 Wikipedia.

Und so sind es vor allem branchenfremde Player – insbesondere aus der Digitalwirtschaft – und innovative Start-up-Unternehmen, die mittlerweile glauben machen, etablierte Geschäftsmodelle in kurzer Zeit ablösen zu können.

So hat beispielsweise die Omnipräsenz von Smartphones mittlerweile auch unübersehbare Wirkung auf den Zahlungsverkehr. Google liefert mit seinem Service Google Wallet eine Applikation für kartenloses Bezahlen sowie die Verwaltung von Loyalitätsprogramm- und Geschenkkarten. Gleichzeitig wird darüber der Zahlungsverkehr für den Android-App-Store Google Play abgewickelt.

Ein weiterer weltweit agierender Anbieter von Mobile-Payment-Lösungen ist die Alibaba Group. Mit mehr als 800 Millionen Nutzern ihres Services AliPay ist sie nicht nur in Asien stark vertreten, sondern hat weltweit sogar das in Deutschland bekanntere PayPal international überholt.⁸ Die Vielzahl der Nutzer lässt die Relevanz und positive Annahme solcher Services deutlich erkennen. Neben Mobile-Payment-Lösungen bietet die Alibaba Group mit Yu'E Bao („Elektronische Spardose“) allerdings noch ein weiteres innovatives Produkt, das vor allem im Bereich der Investmentfonds zu einem Paradigmenwechsel führt. Das Geschäftsmodell von Yu'E Bao sieht die Verwaltung eines Investmentfonds im Rahmen von AliPay vor. Der

Service stellt nicht nur per se eine Konkurrenz dar, sondern wird durch das Angebot höherer Zinsen im Vergleich zu den regulären Banken sogar zu einer ernst zu nehmenden Bedrohung für traditionelle Finanzdienstleister.⁹

Ein weiteres Kerngeschäft der Banken, das durch neue Geschäftsmodelle bedroht ist, ist die Kreditvergabe. Mittlerweile finden sich diverse Online-Portale wie Auxmoney, Lendico oder Smava, die Plattformen zur Vermittlung und Abwicklung von Kreditgeschäften zwischen Privatpersonen zur Verfügung stellen. Auch dies häufig zu deutlich attraktiveren Zinssätzen und Laufzeiten, als sie von traditionellen Banken offeriert werden.

Mit Online-Portalen wie Friendsurance existieren mittlerweile auch in der Versicherungsbranche vielversprechende neue Geschäftsmodelle. So können sich bei Friendsurance beispielsweise mehrere Versicherte zu kleinen Gruppen zusammenschließen. Von den gezahlten Versicherungsbeiträgen fließt ein Teil in einen gemeinsamen Topf. Bei Schadenfreiheit erhält jeder einen Teil aus dem Topf als Rückzahlung zurück – bei klassischen Versicherungen keine Selbstverständlichkeit. Da dieses Konzept faires Verhalten fördert und Schadenquoten reduziert, ist es nicht nur für Kunden, sondern auch für Versicherungen lohnenswert.

Disrupt yourself! Auf der Suche nach disruptiven Innovationen

Vor dem Hintergrund der immer unübersichtlicher werdenden Landschaft von Anbietern und Innovationen screenen auch immer mehr Vertreter der FDL-Branche neue Ansätze. In diesem Kontext sind sicherlich auch Vehikel wie die Gründer-Garage zu bewerten, eine Initiative, die darauf basiert, dass Großunternehmen in einem Wettbewerb unter Start-up-Unternehmen für innovative Ideen nach dem Ansatz des konzeptkreativen Entrepreneur-

ship von Prof. Dr. Faltin ein Preisgeld von 100.000 Euro ausloben.

„Die Erfahrung und Marktstärke großer Konzerne in Verbindung mit der Flexibilität und Kreativität junger Unternehmen stellt ein großes Potenzial dar. Die Gründer-Garage stellt für solche Verbindungen eine Plattform zur Verfügung“, sagt Stefan Ramsthaler, Manager Allianz Digital Accelerator¹⁰ und unterstreicht die Bedeutung

⁸ Statista, scmp.com, marketwatch.com.

⁹ ibtimes.com, Reuters, huxiu.me, bloomberg.com.

¹⁰ <http://www.morgenpost.de/berlin-aktuell/startups/article130228113/Berliner-Gruender-Garage-vergibt-100-000-Euro-Preisgeld.html>.

von Innovationen für sein Unternehmen.

Egal, ob das Scouting zur Übernahme und Beteiligung führt oder als Impuls für den Versuch, eigene Innovationen zu entwickeln, genutzt wird – die Grundthese scheint, dass die junge Gründerszene genau den Zaubertrank besitzt, der den Zugang zu jungen Zielgruppen ermöglicht und der Profitabilität, Dynamik und rasant wachsende Marktanteile verspricht.

Ein nüchterner Blick zeigt aber auch, dass sich bei Weitem nicht alle Start-up-Unternehmen, die mit vielversprechenden Ideen und innovativen Ver-

marktungsansätzen an den Start gehen, auch wirklich durchsetzen können. Jedes Jahr verlassen unzählige Unternehmungen wieder die Bühne, bevor sie nachhaltige Resultate liefern konnten, und enttäuschen so oftmals die Hoffnung der Geldgeber.

Vor diesem Hintergrund stellt sich immer mehr die Frage, worauf es ankommt, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Und: Was haben die etablierten Player den neuen Wettbewerbern entgegenzusetzen?

Wir glauben, dass die Antwort hierauf im Markt selbst liegt – bei den Kunden.

Kundenzentrierung: mit Customer Experience Innovation gegen die Herausforderung antreten

Es lohnt sich, genauer hinzuschauen, wodurch sich erfolgreiche Innovationen auszeichnen. Innovationen sind neue Ideen, die zu Produkten oder Verfahren mit einem bisher unbekanntem Mehrwert für den Nutzer führen. Neuheiten ohne Mehrwert sind nicht innovativ.

Hier liegt sicherlich ein Teil des Erfolgs von Unternehmen wie Amazon, Google, Apple etc. – sie stellen nicht in erster Linie das technische Feature in den Mittelpunkt, sondern denken kompromisslos vom Kunden aus. Kundenzentrierung – auf Gedeih und Verderb – schafft echte Mehrwerte bei Produkten, Services, im Kundenmanagement, aber auch in Markenaspekten und ist somit die Grundlage für eine stabile Kundenbeziehung.

Für Banken und Versicherungen gilt es, Kunden an einer Vielzahl von Touchpoints zu überzeugen. Während eher traditionelle Touchpoints wie die persönliche Beratung durch Servicemitarbeiter in

Filialen oder am Telefon nach wie vor ihre Relevanz behalten, werden vor allem digitale Touchpoints immer wichtiger.¹¹ Mehr als 80 % der Verantwortlichen von Banken und Versicherungen sehen eine hohe Priorität in der „Entwicklung innovativer Produkte“ und in der „Verbesserung der Vertriebs- und Beratungsprozesse“. Ebenfalls etwa drei Viertel sehen einen hohen Optimierungsbedarf im Hinblick auf die „Einführung neuer Technologien in der Kundenkommunikation“. Vor allem die Nutzung von Smartphones und Tablets dürfte im Zuge dessen wohl auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Auch die Einschätzung, dass Social Media und Apps immer mehr an Bedeutung gewinnen werden, wenn es um das Thema Vertriebskanäle geht, zeichnet sich deutlich ab. Nicht nur firmeneigene Portale sind dabei von Relevanz, sondern auch Vergleichsportale wie check24.de oder Ähnliche.¹²

¹¹ Studie (2014) von Unic.

¹² Trendstudie (2014) von Lünendonk.

Service ist das neue Marketing

Besonders Services und Prozessen kommt heute wachsende Bedeutung in der Marktausrichtung zu. Die neue Transparenz durch Social Media sowie besser informierte und emanzipiertere Kunden bedingen, dass der Kundenservice als integrierter Bestandteil der Marktausrichtung verstanden wird. Kunden verlangen einfache, performante Serviceprozesse über alle Kanäle hinweg. Das Bild des „No Line“-Kunden, der anlassbezogen Offline-, Online- oder Mobile-Kanäle in unterschiedlichem Kontext nutzt, treibt Unternehmen an, die Grenzen zwischen Organisationseinheiten zu überwinden, um Kunden das nahtlose Kundenerlebnis, die Seamless

Customer Experience, zu bieten.

Das Beispiel der UniCredit zeigt, dass die Grenzen hier bereits verschwimmen. Durch die angekündigte Schließung bzw. Zusammenlegung von ca. 240 der 580 Filialen werden noch mehr Kunden, die bisher durch ihre Berater in der Filiale betreut wurden, zukünftig ihre Ansprechpartner in der „HVB Online Filiale“ finden, in der ihre Anliegen behandelt und die Kundenbeziehung mit ihnen gepflegt wird. Inwieweit der kommende Wegfall vieler Filialen bei allen Zielgruppen Akzeptanz finden wird und bestehende Kundenbeziehungen erhalten werden können, wird die Zukunft zeigen.

Loyal, nicht nur zufrieden

Neben der rein funktionalen Optimierung von Services, Prozessen und Produkten als zentralem Treiber der Kundenzufriedenheit bedeutet Kundenzentrierung aber durchaus weit mehr. Gerade Kundenpflege- und Markenaspekte werden in aktuellen Diskussionen oftmals ausgeblendet – zu Unrecht. Das Beispiel der Direktbanken kann dieses Phänomen klarer machen. Direktbanken haben durch die klare Preisführerschaft und kundenorientierte Prozesse seit Jahren enormen Zuwachs an Kunden

erfahren. Die stark funktionalen Vorteile spiegeln sich auch in den hohen Zufriedenheitswerten der Kunden, die sich teilweise drastisch von denen der Filialbanken unterscheiden.

Untersuchungen von Batten & Company zeigen: Während insbesondere Volks- und Raiffeisenbanken, gefolgt von Sparkassen, immer noch über eine stark involvierte Kundschaft verfügen, ist das Begeisterungspotenzial bei den Großbank- und Direktbankkunden niedriger ausgeprägt (s. Abb. 3).



Abbildung 3: Begeisterungspotenzial der Bankkunden

Während Filialbankkunden emotionalen Vorteilen durch ihre Bank durchaus aufgeschlossen gegenüberstehen und offensichtlich positiv auf Maßnahmen der Kundenpflege wie Punktesystem mit Spendenmöglichkeit (z. B. wohltätige Zwecke), exklusive Einladungen für besondere Events, Verbrauchertipps und Kunden-helfen-Kunden-Aktionen in Social Media-Portalen reagieren, sind die Reaktionen bei Direktbankkunden eher verhalten. Hier überzeugen klar monetäre Vorteile wie Rabattmodelle und Nachlässe sowie funktionale Performance wie kostenlose Kanäle für Rückfragen direkt mit Beratern¹³, die sich direkt aus der Preispositionierung ableiten lassen.

Das bedeutet: Direktbankkunden sind zufrieden mit ihrem Unternehmen, pflegen aber teilweise eine vergleichsweise nüchterne Beziehung. Traditionelle und regional verwurzelte Finanzinstitute, allen voran die Volks- und Raiffeisenbanken, haben hier – unabhängig von der individuellen Performance –

eine gute Basis dafür, dass Kunden Angebote, Leistungen und Innovationen positiv differenzierend wahrnehmen.

Gleichsam ist festzustellen, dass diese Potenziale bei diesen Instituten häufig auf langjährigen Kundenbeziehungen beruhen. Die Kunst wird es hier sein, das Potenzial für emotionale Bindung und Loyalität auch auf neue Zielgruppen zu übertragen.

Eine mögliche Vorlage, wie das zukünftig gelingen könnte, bieten jüngere Anbieter wie die Fidor Bank, die den Kundenbedürfnissen nicht nur durch monetäre Vorteile entgegenkommen, sondern auch über eine Online Community den Dialog der Kunden untereinander aber auch mit der Bank fördern. Auch das Beispiel der neuseeländische ASB Bank zeigt eindrucksvoll, wie sich digitale Plattformen für die persönliche Beratung von Kunden nutzen lassen. Auf dem sozialen Netzwerk Facebook steht die ASB Bank ihren Kunden mit einer virtuellen Filiale zur Verfügung.

Zurück in die Zukunft: Kundenbeziehung als Innovationstreiber

Die vorgenannten Beispiele machen klar, dass es häufig nur durch digitale Innovationen gelingen kann, Bedürfnisse nach Service und Convenience – auch wirtschaftlich darstellbar – in breiten Kundenschichten zu befriedigen.

Treiber der Innovation sollte aber sein, was auch in wettbewerbsintensiven Märkten schon immer der Schlüssel zum Erfolg war: Kunden echten Mehrwert über positive Leistungserlebnisse zu stiften und dadurch Loyalität zu erzeugen.

Die Entwicklung zu immer noch effizienteren Arbeitsabläufen hat in den letzten Jahren in den

Augen vieler Kunden ihre Versicherer oder ihre Bank oftmals mehr als „Fabrik“ und weniger als vertrauensvollen Partner erscheinen lassen.

Das birgt das große Risiko, das wertvolle Gut der Kundenbeziehung – d. h. die emotionale Bindung zum Unternehmen – zu verlieren. Positive Leistungserlebnisse, ob online oder in der Filiale, erhalten und pflegen diese Beziehung. Wer sich im Markt positiv differenzieren will, muss daher Leistungserlebnisse und Erwartungen harmonisieren sowie positive und einprägsame Leistungserlebnisse schaffen.

Erfolgsfaktoren einer nahtlosen Customer Experience

Unternehmen, die darin erfolgreich sind, berücksichtigen vor allem fünf zentrale Erfolgsfaktoren.

1. Get the basics right

Zunächst haben Unternehmen, die ihren Kunden erfolgreich positive Leistungserlebnisse bereiten, verstanden, dass es eine elementare Grundlage ist, die Basisfaktoren richtig zu managen.

Forschungen von Batten & Company haben ergeben, dass – institutsabhängig – bis zu 80 % der Leistungstreiber, also Aspekte, wie die schnelle Bearbeitung von Anliegen, fehlerfreie Abrechnungen oder Datenschutz, Basisfaktoren sind. Besonders hervorzuheben hierbei ist, dass die Relevanz einzelner Aspekte sehr viel höher ist als bei anderen Aspekten.¹⁴ Kann eine Bank oder Versicherung bereits bei grundlegenden Services und Produkten nicht überzeugen, wird sie sich schwer damit tun, ihre Kunden an anderer Stelle nachhaltig zu begeistern.

2. Begeisterung durch Innovation

Und das ist ungünstig, denn ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor von Customer Experience ist es, Begeisterung durch Innovationen zu erzeugen.

Begeisterung ist möglich – auch für Finanzdienstleister. Diese wird in der Regel durch differenzierende Innovationen erzeugt. Aspekte, die durchschnittlich noch als Indifferenzfaktoren wahrgenommen werden, d. h. geringe Relevanz für Kunden haben, sind bei einzelnen Zielgruppen bereits in der Nutzenwahrnehmung angekommen – hierunter fallen vor allem digitale Innovationen wie Produktvideos, Online-Kundenservice oder die intelligente Stützung von Geschäftsprozessen durch mobile Technologien.

In der Praxis finden sich diverse Ansätze zur Verbesserung der firmeneigenen innovativen Krea-

tivität und Herstellung einer eingängigen Verbindung von Gegenwart und Zukunft, um sich nicht in Wunschdenken oder Utopien zu verlieren. Darunter beispielsweise die Flexon-Ansätze, Design Thinking-Methoden, Szenariotechniken und Strategic Foresight.¹⁵

Batten & Company nutzt bei seinen Kunden unter anderem die Ansätze Blue Ocean Strategy (BOS) und New Business Factory (NBF) sowie das sogenannte Biotec Web Lab. Dieses exklusive Online-Forum mit ca. 20 bis 30 Teilnehmern setzt vor allem auf Community-Mechanismen. Explorative und aufgabenorientierte Moderationstechniken sowie die hohe Interaktion und der Dialog zwischen den Teilnehmern schaffen ein kreatives Umfeld, das kritische Felder offenlegt und eine schrittweise Lösungserarbeitung ermöglicht. Innovationsideen können so in enger Zusammenarbeit mit den Kunden erarbeitet werden, was eine Ausrichtung an den Wünschen und Erwartungen der Kunden und damit auch den tatsächlichen Mehrwert einer Innovation gewährleistet.

3. Omni Channel Experience konsistent gestalten

Auch wenn viele der Innovationen in Verbindung mit den neuen Medien entstehen, sollte der Fokus nicht ausschließlich auf neue Touchpoints gelegt werden. Unternehmen, die den Customer Experience-Ansatz vielversprechend verfolgen, achten insbesondere auch auf eine konsistente Omni Channel-Präsenz. Dabei haben die Kunden die Möglichkeit, über unterschiedliche Kanäle mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten und umgekehrt. Auch Finanzdienstleister müssen sich noch stärker bewusst machen, dass Kunden im Kontext unterschiedliche Touchpoints nutzen und ein konsistentes Auftreten über alle gewählten Kanäle elementar ist. So legen beispielsweise auch Kunden

¹⁴ Moments of Truth-Studie, Batten & Company (2013).

¹⁵ Wieselhuber, M. (2014): „Zukunftsmanagement: Fortschritt und Veränderungen erfolgreich managen“, in: Management Support 1/2014.

mit Online-Fokus durchaus Wert auf eine leistungsfähige Hotline, da diese für die Kunden insbesondere dann wichtig ist, wenn digitale Prozesse nicht zum Ziel führen und die Kunden Hilfe benötigen. In diesen Situationen werden Kundenbeziehungen nachhaltig geprägt. Tonalität, Botschaften, Design und Ähnliches sollten die jeweilige Bank oder Versicherung ihren Werten entsprechend widerspiegeln, dem Medium angemessen, zielgruppenadäquat und dennoch stringently ausgestaltet.

4. Marke erlebbar machen

Ein weiterer Erfolgsfaktor liegt darin, die Marke erlebbar zu machen. Um dem Kunden ein besonderes Leistungserlebnis und bleibende Erfahrungen zu garantieren, müssen Unternehmen versuchen, ihre Marke greifbar und nah zu gestalten. Die Marke muss dazu in fassbare und positive Erlebnisse übersetzt werden, die im Einklang mit der Markenwahrnehmung stehen. Jedes Erlebnis kann die Wahrnehmung verändern, stärken oder schwächen. Insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche, mit ihren eher abstrakten Produkten und Services, ist es wichtig, die Marke hinter den Leistungen für die Kunden erlebbar zu machen. Die Customer

Value Proposition – und die Leistungsversprechen an die Kunden – als Teil der Brand Experience muss auf die relevanten Touchpoints konsequent dekliniert werden und somit ein stimmiges Erlebnis orchestrieren. Das Beispiel der Werkzeugmarke Hilti zeigt, wie die Marke und ihre Symbole konsequent übersetzt werden – von den roten Werkzeugkoffern über die immer sauber gewaschenen roten Fahrzeuge des Außendienstes bis hin zum stimmigen Webauftritt wird die Positionierung erlebbar gemacht.

5. Customer Experience steuern

Schlussendlich entscheidet über den Erfolg aller Anstrengungen zur Schaffung einer nahtlosen Customer Experience deren richtige Steuerung. Um ein konsistentes und positives Leistungserleben zu schaffen, müssen alle Touchpoints systematisch und übergreifend gemanagt und aufeinander abgestimmt werden. Auch für Finanzdienstleister gilt es, von einer Informationsbroschüre über das persönliche Beratungsgespräch bis hin zur Nutzung einer Online-Banking-Funktion konsistent und kundenzentriert aufzutreten.

Die Herausforderung annehmen!

Die Signale sind klar: Der Finanzdienstleistungsbranche stehen bewegte Zeiten bevor, die zu einschneidenden Veränderungen führen werden.

Etablierte Unternehmen haben jedoch gute Aussichten, diesen Wandel erfolgreich zu gestalten, wenn sie sich einerseits auf traditionelle Werte der Kundenorientierung – wie Verlässlichkeit, Sicherheit und Partnerschaftlichkeit zurückbesinnen – und andererseits entschlossen Innovationen hervorbringen, die den Kunden konsequent ins Zentrum stellen.

Dies erfordert, Customer Experience Management als wichtige und integrierte Aufgabe zu be-

greifen und sich kulturell wie organisatorisch offen gegenüber Veränderungen und Neuerungen zu zeigen. Hier ist der Mut des Top-Managements gefragt, Veränderungen zuzulassen, in Kauf zu nehmen, punktuell zu scheitern, und zugunsten des Kunden organisatorische Barrieren zu überwinden.

Wer sich diesen Herausforderungen stellt, bereit ist, sich gegenüber den Erwartungen der Kunden entsprechend mit besonderen Leistungserlebnissen innovativ zu positionieren, und wer die Digitalisierung der Lebenswelten von Unternehmen und Kunden für sich nutzt, dem eröffnen sich zukünftig große Potenziale.