

.experience

Wie Finanzdienstleister die Value Vampires abwehren

Ein Magazin von ERNI
2/2020



**Fokus: Banken
und Versicherungen**

Schwerpunkte dieser Ausgabe: Banken und Versicherungen

**Boost
your
digital
business.**



Disruptive Trends:
So lassen sich die
Value Vampires
erfolgreich abwehren

4

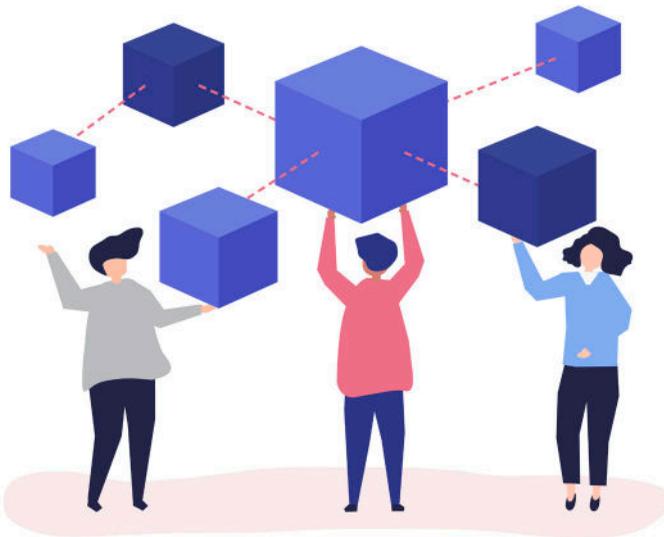


RPA: Der
virtuelle
Kollege
auf Zeit

21

Gastbeitrag von
Prof. Dr. Andreas
Dietrich: Wie die
Digitalisierung das
Banking verändert

16



Blockchain:
Daten an die
Kette gelegt

25



Digital Maturity
Fitness Check: Den
gesamten Wald und
jeden Baum sehen

37

BANKEN UND VERSICHERUNGEN: CORONA ALS WECKRUF

Andreas Gisler
CEO ERNI Group



Die globale Corona-Pandemie hinterlässt auch bei Banken und Versicherungen deutliche Spuren. Eine aktuelle Studie, für die Daten von fast 92 Privatkundenbanken und Bankengruppen in 22 europäischen Ländern untersucht wurden, erwartet, dass die Einnahmen der Institute im laufenden Geschäftsjahr um durchschnittlich 20% sinken werden. Jede achte Bank könnte sogar in die Verlustzone rutschen.

Auch die Versicherungsbranche ist stark betroffen. Laut einer Umfrage unter 30 Vorständen und leitenden Repräsentanten gehen 84% der Befragten davon aus, dass ihr Neugeschäft im Zuge der Covid-19-Pandemie sinken wird. 57% befürchten sogar einen starken Rückgang. Vor allem mit Blick auf Lebens- und Fahrzeug-Versicherungen zeigen sich die Versicherer pessimistisch. Schätzungen gehen davon aus, dass der Schaden für den globalen Versicherungsmarkt bei der gewaltigen Summe von vier Billionen US-Dollar liegen könnte.

Gleichzeitig verzeichneten die Finanzdienstleister während der Lockdown-Phase grosse Zuwachsraten im Onlinebanking, beim kontaktlosen Bezahlen oder beim Abschluss von digitalen Policen. Videokonferenzen und das Arbeiten im Home-Office sind auch bei ihnen zu einer Selbstverständlichkeit geworden.

Die plötzliche Krise hat den Finger auf den grossen wunden Punkt der Branche gelegt: den meist umständlichen Kundenkontakt. Die Marktforscher von Forrester haben festgestellt, dass viele Unternehmen die Kommunikation mit ihren Kunden sträflich vernachlässigen. In dieser Ausgabe unseres Magazins fragt Prof. Dr. Andreas Dietrich von der Hochschule Luzern, was Bankkunden heute wirklich von den Instituten erwarten.

Am Beispiel der Krankenversicherungen untersuchen wir ausserdem die Defizite bei der emotionalen Kundenansprache und in der Titelgeschichte beschäftigen wir uns ausführlich mit den disruptiven Trends im Finanzdienstleistungsgeschäft. Denn längst haben sich clevere „Value Vampires“ mit innovativen Geschäftsmodellen und einem überzeugenden Kundenerlebnis daran gemacht, den klassischen Banken und Versicherungen das Wasser abzugrahen. Die Corona-Krise beschleunigt als ein Katalysator diese Entwicklung.

Und sie ist ein Weckruf, das Thema Digitalisierung in der Branche konsequent voranzutreiben. Lernen Sie in diesem Heft, wie Technologien wie Künstliche Intelligenz, Blockchain, Softwareroboter oder mobile Web-Apps das Zeug haben, die Finanzbranche in den nächsten Jahren grundlegend zu verändern. Und erfahren Sie, wie ERNI Sie bei der digitalen Transformation mit agilen Methoden unterstützen kann.

Während der Pandemie und auch in der Post-Corona-Zeit sehen sich die Banken und Versicherungen auf der einen Seite riesigen wirtschaftlichen Herausforderungen in nie dagewesener Form gegenüber. Andererseits bieten sich ihnen viele Chancen, mit Hilfe innovativer Technologien eine engere Bindung zu ihren Kunden zu realisieren und die eigenen Prozesse zu optimieren. Diese sollten nun beherzt genutzt werden. Ich wünsche Ihnen viele neue Erkenntnisse bei der Lektüre dieser ganz besonderen .experience-Ausgabe.

DISRUPTIVE TRENDS: SO LASSEN SICH DIE VALUE VAMPIRES ERFOLGREICH ABWEHREN

Von Andreas Sommer, ERNI

DISRUPTIVE TRENDS

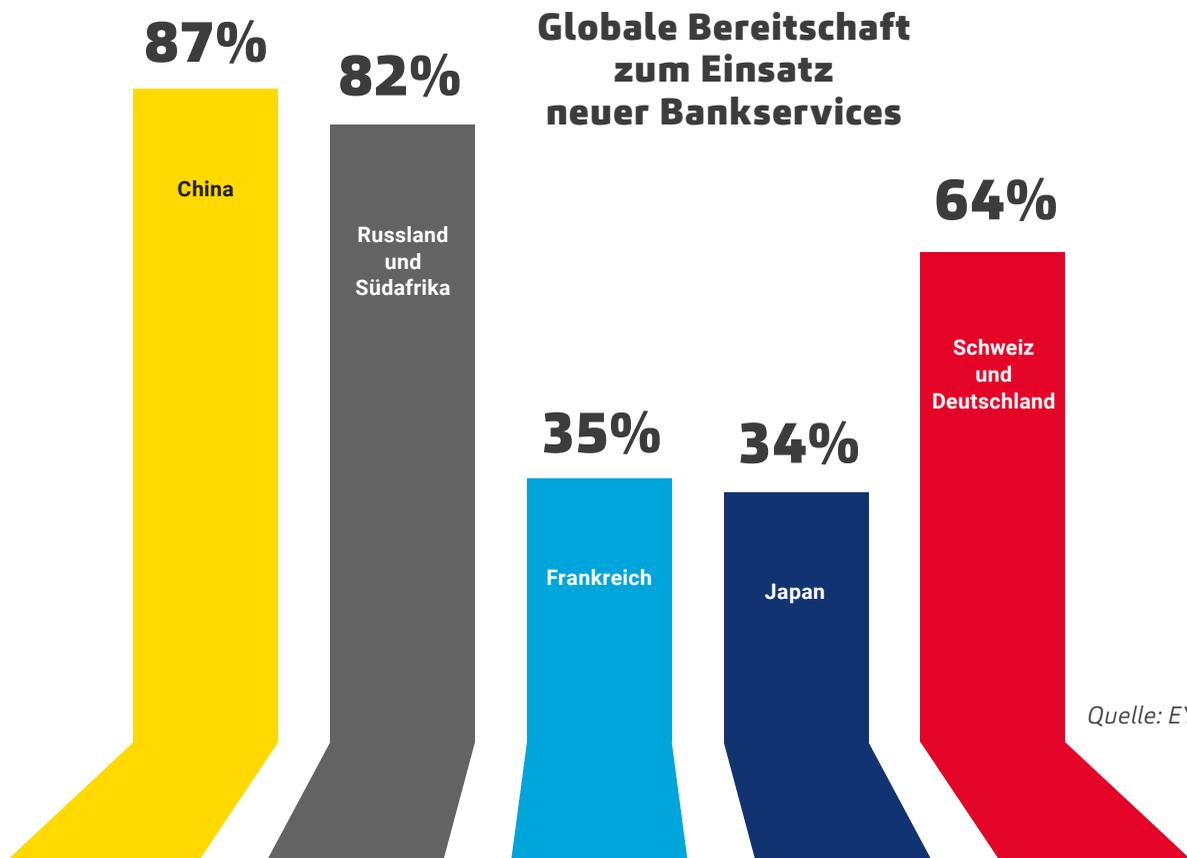


Wahrscheinlich hatte Michael R. Wade gerade den Filmklassiker Dracula oder den Horrorstreifen Eclipse gesehen, als er im Zusammenhang mit der digitalen Disruption unserer Tage den Begriff „Value Vampire“ prägte. Der Professor für Innovation und Strategie an der IMD Business School im schweizerischen Lausanne beschreibt damit junge Unternehmen, die bisherige Geschäftsmodelle ohne Gnade zerstören: „Sie bieten ihre Produkte oder Dienstleistungen extrem billig oder sogar kostenlos an und saugen so den Gewinnpool aus, was bei den etablierten Anbietern zu schrumpfenden Marktanteilen führt.“ Gleichzeitig überzeugten diese Startups aber die Verbraucher auch mit einem besseren Kundenerlebnis und innovativen Services.

Auf weltweit rund 5.000 wird inzwischen die Zahl der jungen Unternehmen geschätzt, die Finanzdienstleistungen aller Art anbieten – vor drei Jahren waren es erst 2.000. Diese FinTechs im Banken- und InsureTechs im Versicherungsbereich spezialisieren sich meist auf ganz bestimmte lukrative Teilgebiete wie das Kreditkartengeschäft oder Motorfahrzeugpolicen.

„Mit dieser Strategie greifen sie die klassischen Finanzdienstleister genau an dem Punkt an, an dem diese noch Geld verdienen“, weiss Andreas Sommer, Value Stream Leader Financial Services bei der ERNI Schweiz AG. Deren bestehende Geschäftsmodelle funktionierten dadurch immer weniger. Von 2017 bis 2019 hat sich weltweit der Anteil der Verbraucher, die schon Angebote der Herausforderer nutzen – so eine aktuelle Studie – von 33 auf 64% fast verdoppelt.

Vor allem Chinesen und Inder sind danach den neuen Bankservices gegenüber am offensten – jeweils 87% verwenden diese dort schon. In Russland und Südafrika ist die Nutzung mit jeweils 82% ebenfalls stark ausgeprägt. Zu den Schlusslichtern zählen die Franzosen (35%) und Japaner (34%). Schweizer und Deutsche rangieren mit je 64% im Mittelfeld.



Zerstörung bewährter Geschäftsmodelle

Laut einer Prognose sollen die FinTechs im weltweiten Zahlungsverkehr beispielsweise bis zum Jahr 2025 rund 14% der Umsätze von klassischen Banken abgreifen. „In der Versicherungswirtschaft sieht es ähnlich aus, auch hier treiben neue Anbieter die Disruption voran“, ergänzt Patrick Wilhelm, Principal Consultant Global Services Lead Innovation & Digital Business Consulting bei der ERNI Schweiz AG.

Haben die digitalen Angreifer der ersten Welle meist nur einfach strukturierte und schnell abschliessbare Produkte wie Haftpflicht- und Hausratversicherungen angeboten, drängen sie nun auch zunehmend in den Markt für Auto- und Krankenversicherungen.

„Nicht alle Gründer mit cleveren Geschäftsideen zählen zu den Value Vampires und zerstören das Geschäft der etablierten Anbieter.“

„Wenn wir an selbstfahrende Autos denken, die wahrscheinlich weniger Unfälle verursachen werden, wird dadurch der Bedarf an Versicherungen rund ums Fahrzeug zurückgehen, aber sehr viel individueller sein“, erwartet Wilhelm. Neue spezialisierte Wettbewerber könnten diese Bedürfnisse womöglich besser erfüllen als klassische Allround-Anbieter.



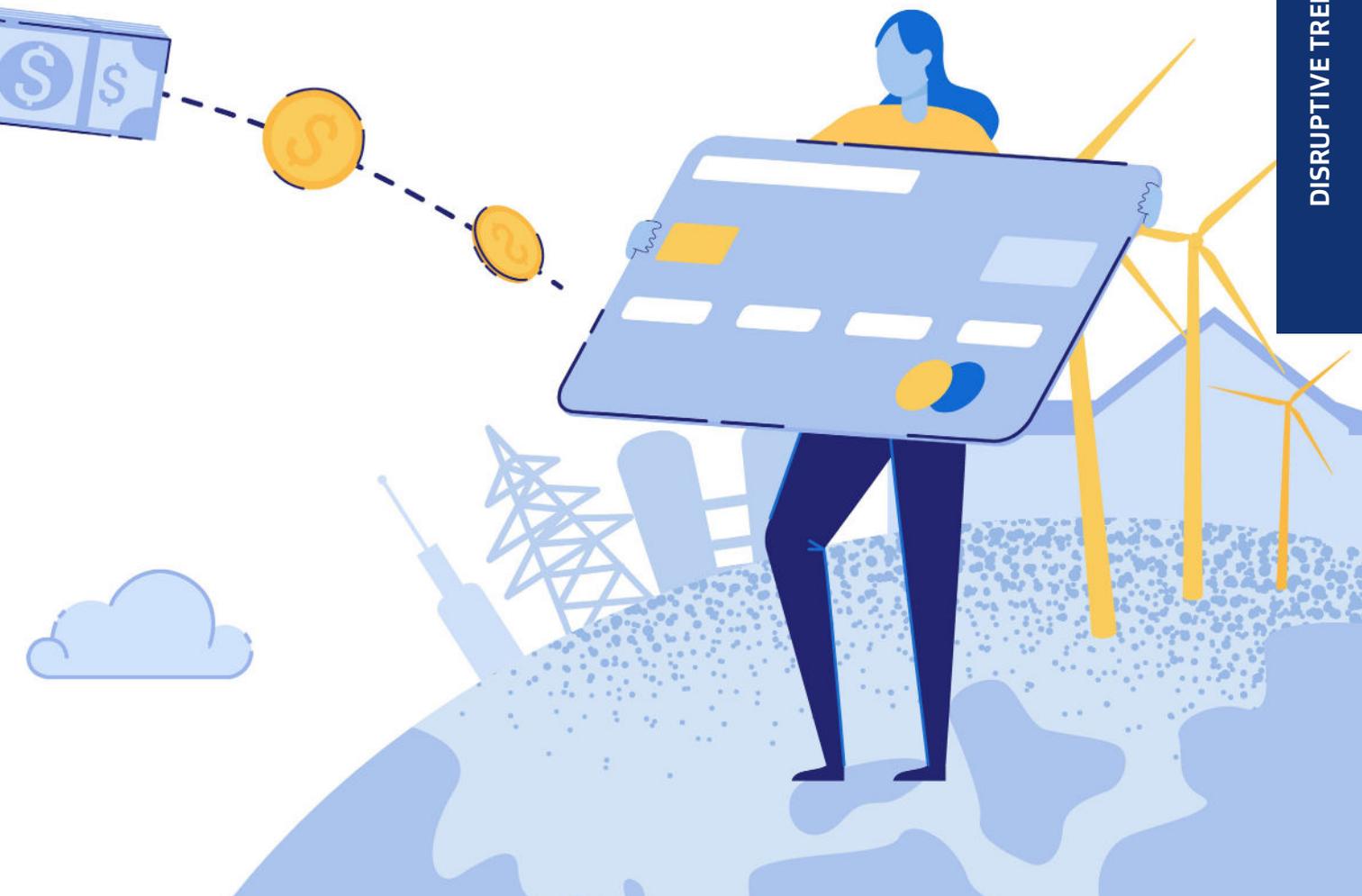
Den eigenen digitalen Wandel vorantreiben

Wobei längst nicht alle Gründer mit cleveren Geschäftsideen zu den Value Vampires zählen und das Geschäft der etablierten Anbieter disruptiv zerstören. Manche ergänzen es auch und bieten sich dadurch sehr gut für Kooperationen an. „Um den Angriffen der neuen Konkurrenz wirkungsvoll zu entgegnen, kommt es darauf an, dass Geldinstitute und Versicherungsunternehmen selbst den Kunden stärker in den Mittelpunkt stellen und den eigenen digitalen Wandel vorantreiben“, empfehlen die beiden Berater ausserdem als wirksames Gegenmittel.

Doch dieser Knoblauch als Schutz vor den gierigen Blut-saugern stösst bisher nicht überall auf Begeisterung. Noch zögern manche etablierten Unternehmen, sich neuen Geschäftsmodellen zu öffnen – aber „der Druck wird wachsen“. Es fehle in etlichen Banken und Versicherungen aber auch der Wille zur Veränderung und die Bereitschaft sich mit Neuem auseinander zu setzen. Das sei die grösste Herausforderung.

Analysten prognostizieren der Branche für die Zukunft erhebliche Veränderungen sowie „einen perfekten Sturm der Marktkräfte“. Warum? Die Gründe für die steife Brise im Wettbewerb sehen sie vor allem in den steigenden Betriebskosten, einer sich verändernden Risikolandschaft und einer Flut neuer Technologien. Aber insbesondere auch in sich verändernden Kundenerwartungen.

Dem stimmen auch Patrick Wilhelm und Andreas Sommer zu. „Die Kunden von heute sind oft selbstverständlich digital unterwegs und erwarten Beratung und Antworten rund um die Uhr an sieben Tagen die Woche“, wissen sie aus Erfahrung. Aber der Verbraucher schätze auch das persönliche Gespräch – „nur eben nicht hinter Panzerglas“ – sondern da, wo es sich bequem in seinen Lebensalltag integrieren lässt.





80%

der Verbraucher nutzen bereits Angebote der Neobanken oder wollen dies in den nächsten drei Jahren tun.

Neue Chancen durch Plattformökonomie

Gefahren lauern für die etablierte Finanzwirtschaft aber nicht nur von den jungen Herausforderern. Laut dem aktuellen „World Retail Banking Report“ nutzen derzeit schon 75% der technisch versierteren Kunden mindestens ein Finanzprodukt, das von einem sogenannten BigTech wie Apple, Google, Amazon oder Facebook stammt. Mehr als 80% der Verbraucher, bei denen ein Wechsel ihrer Hausbank wahrscheinlich ist, wickeln bereits jetzt Zahlungen über diese Neobanken ab, verwenden deren Kartenangebote und Bankkonten, oder werden dies in den nächsten drei Jahren tun.

Erleichtert wird dies in einigen Ländern auch durch die neue Payment Services Directive (PSD2) der EU. Sie schreibt den Banken in diesem Wirtschaftsraum seit letztem Jahr vor, Drittparteien einen sicheren Zugang zu ihren Systemen zur Verfügung zu stellen, um etwa Kontodaten einzusehen und Zahlungen zu veranlassen. Dies ermöglicht branchenfremden Finanzanbietern, digitale Plattformen zu schaffen, auf denen sowohl eigene Produkte als auch die von externen Dienstleistern ein umfangreiches Leistungsangebot abbilden. „Damit können sie Kunden erfolgreicher an sich binden“, ist Patrick Wilhelm überzeugt.

Doch die gesetzlich vorgeschriebenen Schnittstellen, die von den Instituten bereitgestellt werden müssen, ermöglichen nur eine begrenzte Innovation. Der Schlüssel zum Erfolg liegt deshalb in einer noch stärkeren Kollaboration: Banken und Versicherungen ermöglichen den Newcomern den Zugang zu ihrer breiten Kundenbasis und nutzen dafür deren innovative Dienste, Apps und Anwendungen. Eine Win-Win-Situation für alle Beteiligten. Damit gehen sie über die Anforderungen der PSD2-Richtlinie hinaus und einen grossen Schritt in Richtung Open Banking. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Lösungen beider Seiten miteinander kompatibel sind.

Ungewöhnliche Wege gehen

Die in diesem Zusammenhang viel propagierten Ökosysteme werden in der Finanzwelt nicht von heute auf morgen entstehen. Wenn sich damit jedoch Innovationskraft entwickelt und wachsende Partnernetzwerke aufgebaut werden, haben auch die etablierten Player grössere Chancen, ihre immer noch vorhandene Vertrauensposition weiter zu festigen und langfristig in einem hart umkämpften Finanzdienstleistungsgeschäft zu bestehen. „Das aber setzt den Willen zur Veränderung voraus und die Bereitschaft, auch ungewöhnliche Wege zu gehen“, sagt Patrick Wilhelm.

Als Beispiel aus dem Versicherungswesen nennt er die Schweizer Versicherung „Mobiliar“, die ihren Fokus auf „Wohnen und Mobilität“ legt und sich an einer Plattform beteiligt, auf der Inserate für Wohnungen und Fahrzeuge geschaltet werden. So lässt sich frühzeitig erkennen, was die Kunden bewegt und was sie sich von einer Versicherung wünschen.

API-BANKING BRINGT BEWEGUNG IN DEN MARKT



Laut dem aktuellen „World Retail Banking Report“ stehen die Geldinstitute weltweit am Beginn einer grundlegenden Weiterentwicklung zu integrierten Marktplätzen und Plattformen, die den Kunden sowohl Finanzdienstleistungen als auch andere Services jeglicher Art anbieten. Dazu entsteht aus dem Open Banking-Ansatz mit Open X eine effektivere, strukturierte Form der Zusammenarbeit – ermöglicht durch die Standardisierung der Anwendungsprogrammchnittstellen (Application Program Interface) und durch gemeinsame Erkenntnisse aus den Kundendaten.

Diese APIs sind die Konnektoren der digitalen Welt: sie brechen monolithische Systeme auf und schaffen Zusammenhänge, indem sie einen Austausch von Daten und Logik zwischen eigenständigen IT-Anwendungen ermöglichen. Eine modulare Softwarearchitektur schafft dabei die besten Voraussetzungen, damit die klassischen Banken auch in Zukunft das Heft weiter in der Hand behalten. Der Bausteincharakter bietet die notwendige Flexibilität für einen individuellen Fahrplan im neuen API-Banking.

Ein anderes Beispiel ist IKEA. Das schwedische Möbelhaus bietet in Zusammenarbeit mit dem grössten Schweizer Rückversicherer Swiss Re neuerdings Versicherungen an – natürlich digital über die eigene Website. Schadensmeldungen können auf der digitalen Plattform Iptiq von Swiss Re erfasst werden. Diese White-Label-Lösung für Schaden-, Unfall- sowie Lebens- und Krankenversicherungen können Marken wie IKEA ohne grossen Aufwand in ihr Angebot integrieren.

Auch interne Abläufe nachhaltig verbessern

Aber nicht nur das digitale Kundenerlebnis wird sich in den nächsten Jahren weiter verändern, auch die internen Abläufe werden neu organisiert. Dabei helfen Technologien wie Cloud Computing, Künstliche Intelligenz (KI), Machine Learning oder die Blockchain. „Die komplexen Geschäftsprozesse, vielfältigen Kundenanfragen und grosse Mengen unterschiedlichster Daten in der Finanzbranche fordern die Automatisierung geradezu heraus“, wissen die beiden ERNI-Consultants.

Allerdings raten sie längst nicht immer und unter allen Umständen dazu, jede neue Technologie ungeprüft einzusetzen. Vielmehr komme es immer auf den konkreten Einzelfall und die Prüfung an, was jeweils sinnvoll sei und was nicht. „Genau darin sehen wir unsere Stärke und hier liegt unsere Kompetenz“, betont Andreas Sommer. Als Technologieexperten, die hersteller- und produktneutral beraten, setze man sich mit den Auftraggebern zusammen und überlege gemeinsam, für welches Ziel welches Instrument und welche Technologie das Richtige sein kann.

Wie zum Beispiel die Robotic Process Automation (RPA), die seit 2018 auch im deutschsprachigen Raum in der Breite der Finanzdienstleistungsbranche angekommen ist. Nahezu alle grösseren Unternehmen nutzen inzwischen RPA, um transaktionale Massenprozesse zu automatisieren, bei denen die prozessunterstützenden IT-Systeme nicht ausreichend vernetzt sind. Dies betrifft insbesondere die Bereiche Operations Finanzen, Buchhaltung und Personalwesen. Mit zunehmenden kognitiven und natürlichsprachlichen Fähigkeiten eignet sich diese Technologie inzwischen aber auch zu intelligenteren Formen der Prozessautomatisierung.

Innovationsprozesse in Gang bringen

ERNI hat sich darauf spezialisiert, traditionelle Systeme und Unternehmen bei der Digitalisierung zu unterstützen und entwickelt mit ihnen Modelle, einen Innovationsprozess in Gang zu bringen – vom ersten Vorgespräch bis zur praktischen Umsetzung. „Wir erarbeiten gemeinsam eine Strategie und setzen auf interdisziplinäre Zusammenarbeit, um mit neuen Lösungen schnell und kostengünstig an den Markt zu kommen“, so Andreas Sommer.

Und Patrik Wilhelm ergänzt: „Wir helfen dabei, die Firmenkultur beim Thema Innovation zu verändern, eine Organisation neu aufzustellen und anzupassen“. Der Ansatz sei dabei immer individuell und kundenzentriert. Wo stehen

wir derzeit als Unternehmen, wohin wollen wir und auf welchem Weg können wir dies erreichen? Dieser Dreiklang an Fragen steht vor jedem Neuanfang.

Und so kommt es auch vor, dass einem Kunden mit vergleichsweise geringem Aufkommen an Formularen von der RPA-Einführung abgeraten wird. „Denn die Kosten wären viel höher als die erzielbaren Einsparungen“, erläutert Wilhelm. „Wir wollen aber, dass unsere Klienten sich positiv entwickeln und nicht zum Opfer von Wertvampiren werden.“ Deshalb setzen die Berater in ihrer Arbeit ihre langjährige Branchenerfahrung ebenso wie ihre Innovationskraft und -methodik ein – gemäss dem ERNI-Leitpruch: Boost your digital business.

Banking Trend-Map: Geldgeschäft der Zukunft

Negativzinsen, Margendruck und Konsolidierung stellen die Geldinstitute weltweit vor grosse Herausforderungen. Die andauernde Negativzinsphase belastet zunehmend das Ergebnis, die Kosten für die Umsetzung regulatorischer Vorschriften und Compliance-Aufwände steigen weiter an, die Neobanken gewinnen Marktanteile und im Wettbewerb um neue Zahlungssysteme haben die grossen Technologiekonzerne die Nase vorn.

Für das Retail Banking hat Prof. Dr. Andreas Dietrich vom Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) eine aktuelle „Banking Trend-Map“ erstellt, die am Beispiel der Schweiz die voraussehbaren Entwicklungen in diesem Jahrzehnt zusammenstellt. Basis sind Megatrends aus den fünf Bereichen Gesellschaft, Ökonomie, Politik, Recht, Technologie und Ökologie. Sie beschreiben übergeordnete, langfristige und substantielle Veränderungen von Strukturen, Prozessen, Werten und Einstellungen, aus denen sich konkrete Retail Banking-Trends ergeben. Sie beschreiben diejenigen Veränderungen, die in einem Zeitrahmen von ca. fünf bis zehn Jahren die zukünftige Entwicklung beeinflussen werden.

Megatrends in der Gesellschaft

Seit Jahren sind der demographische Wandel und seine Auswirkungen ein Thema, das die gesamte Wirtschaft beeinflusst. Auch der Megatrend Individualisierung hat Einfluss auf die Geschäftspolitik von Unternehmen. Kunden fordern verstärkt individuell massgeschneiderte Dienstleistungen, persönliche Beratung und Begleitung. Stetige Erreichbarkeit ist nahezu selbstverständlich.

Collaborative oder Sharing Economy bedeutet, dass Produkte, Inhalte oder Wissen geteilt werden. Dieses Konzept ist bei etlichen jungen Unternehmen inzwischen Teil ihres Geschäftsmodells. Der Globalisierung in allen Lebensbereichen steht der Megatrend Re-Lokalisierung entgegen. In einer immer unübersichtlicheren Welt bekommen die unmittelbare Umwelt und lokale Produkte eine neue Bedeutung.



Wie wirkt sich das auf Retail-Banken aus?

Die Macht des Kunden steigt. Wichtiger denn je ist die Customer Experience. Das setzt auch ebenso neue Kommunikationskanäle zum Kunden voraus. Ebenso wie Produkte und Dienstleistungen, die ihn bei der finanziellen Gestaltung seiner individuellen Lebensphasen bedarfsgerecht unterstützen. Die Customer Journey wird komplexer, immer mehr Kontaktpunkte sind zu bedienen. Mehr Self Services und der Einsatz von digitalen Assistenten werden Alltag. Für vorwiegend lokal ausgerichtete Retail-Banken ist aber auch die Rückbesinnung auf Nähe und Region ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Wirtschaftliche und rechtliche Megatrends

Die ökonomische und politisch-rechtliche Umwelt steht vor grossen Veränderungen. Neben dem Megatrend Globalisierung ist der tiefgreifende strukturelle Wandel durch den Einfluss neuer Technologien, die Digitalisierung und Automatisierung und dem damit verbundenen Wandel in der Arbeitswelt ein sehr bedeutendes Thema.

Technologische Innovationen werden immer schneller, Produktlebenszyklen werden kürzer. Das erhöht den Druck, immer neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Neue Ökosysteme und die Plattform-Ökonomie sind ebenfalls ein Megatrend von hoher Bedeutung, der im Zusammenhang mit der Collaborative Economy steht.

Wie wird das Retail-Banking davon beeinflusst?

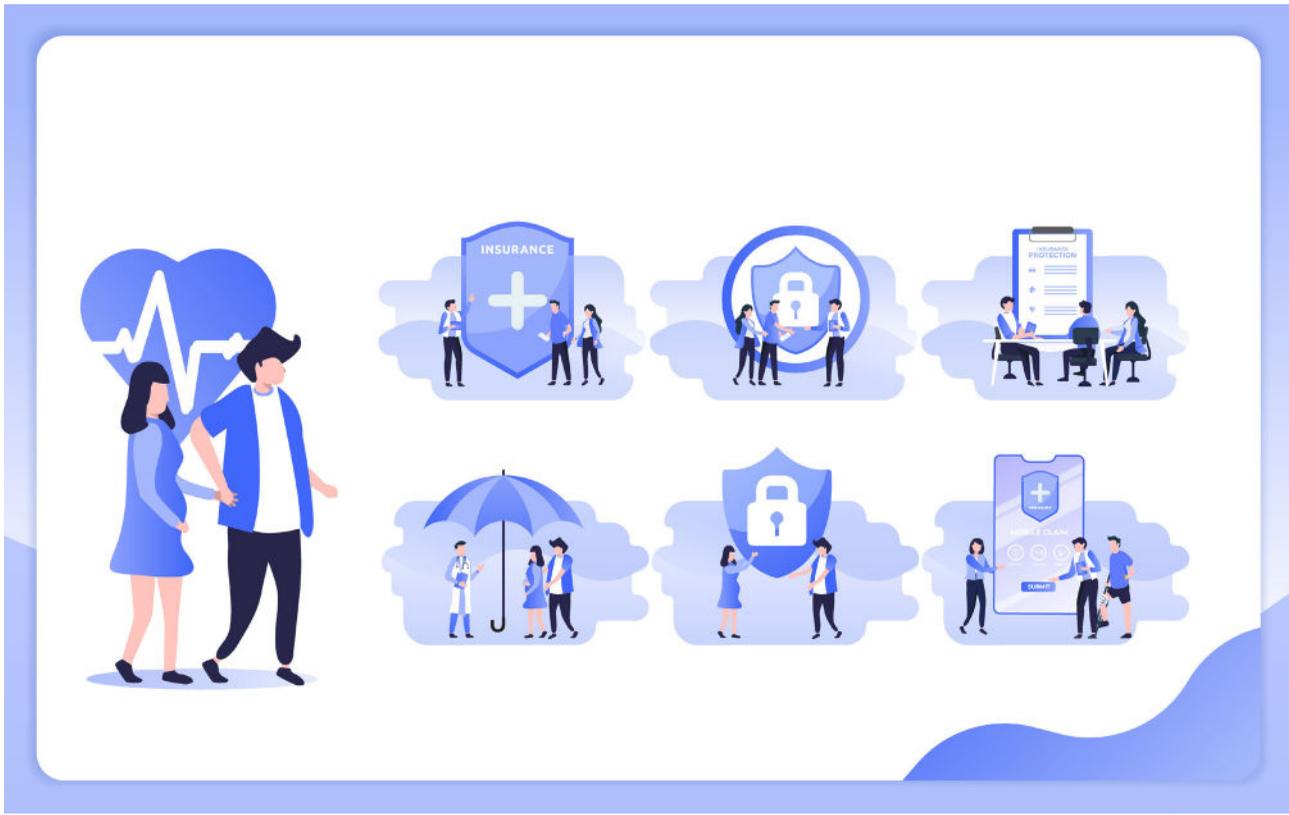
New Work ist hier ein wichtiges Schlagwort. Neue Berufsbilder entstehen, aber auch bisherige Tätigkeiten werden überflüssig. Darauf müssen sich auch die Banken einstellen. Der steigende Innovationsdruck geht an der Finanzbranche nicht vorbei und stellt die bei technologischen Neuerungen bisher eher zögerlichen Banken vor grosse Herausforderungen. Dank Open Banking, der zweiten Edition der Payment Services Directive (PSD2) der EU und API-Banking gewinnen Kooperationen und neue Ökosysteme zunehmend an Bedeutung. Auch wenn PSD2 die Schweiz noch nicht direkt betrifft, sind auch hier offene Schnittstellen, die Anbindung von Fin-Techs und die Plattform-Ökonomie relevant.

Megatrends in Technologie und Ökologie

Die Entwicklung verschiedener Technologien wie Künstliche Intelligenz (KI), Blockchain, Internet of Things (IoT), Data Analytics und die Digitalisierung ganz generell verändern Markt- und Unternehmensstrukturen, Prozesse, Kommunikationskanäle, Dienstleistungen sowie Werte und Einstellungen von Personen langfristig und substantiell. Ein weiterer Megatrend, das Problem der Ressourcenknappheit, der Klimawandel oder auch die steigenden Anforderungen an die Nachhaltigkeit sind zentral und geraten derzeit wieder stärker in den Fokus.

Was wird sich dadurch im Retail-Banking ändern?

Die Digitalisierung eröffnet Chancen für personalisiertere Angebote, neue oder bessere Dienstleistungen, effizientere Prozesse und neue Tätigkeitsfelder für Geldinstitute. Mobile Geräte dienen als Berater und Verkaufspunkt, Bots und Messenger-Dienste erlauben kostengünstige Kommunikation rund um die Uhr. Mass Customization kommt im Bankgeschäft ebenso zum Einsatz wie Tokenisierung mit Hilfe der Blockchain, Virtual Reality oder Cloud Banking. Cyber-Security ist eine zentrale Herausforderung.



Zukunftstrend: Versicherung als digitaler Begleiter

Die Research-Abteilung des Versicherungsriesen Allianz hat einen Blick in die Zukunft der eigenen Branche geworfen und in einer Studie prognostiziert, wie die Assekuranzunternehmen und ihr Angebot im Jahr 2029 aussehen werden. Am Ende des Jahrzehnts soll danach nicht mehr das Risikomanagement im Vordergrund stehen, sondern die Risikoprävention. Basis dafür sind immer mehr Daten, die in allen Bereichen zur Verfügung stehen.

Immer präzisere Risiko- vorhersagen

„Selbstlernende Maschinen und Künstliche Intelligenz ermöglichen genauere Datenanalysen und damit präzisere Vorhersagen von Risiken. Auch die Versicherungsnehmer selbst setzen zunehmend auf Technologien, die Risiken vorbeugen“, erwartet die Studie. Beispiele dafür seien Fitness-Tracker, die ihren Träger warnen, dass dessen Herzfrequenz ungewöhnlich hoch ist. Oder clevere Software im Auto, die den Fahrer auf Objekte oder Personen im toten Winkel aufmerksam macht und so Unfälle verhindert. Im Smart Home wird dem Besitzer rechtzeitig eine Brandgefahr angezeigt, so dass es erst gar nicht zu einem Feuerschaden kommt.



Nutzungs- basierte Versicherungs- produkte

Ein weiterer Zukunftstrend sind nutzungsbasierte Versicherungsprodukte etwa im Bereich der Motorfahrzeugpolicen. Hier misst die Telematik permanent das Fahrverhalten eines Kunden und ermöglicht es so, den Autofahrern mit einem geringeren Risiko niedrigere Prämien anzubieten oder Verhaltensänderungen zu belohnen.

Mit Hilfe von Sensordaten im Internet of Things (IoT) sind auch parametrische Versicherungen möglich, bei denen die Auszahlung der Deckungssumme vom Unter- oder Überschreiten eines zuvor vereinbarten Schwellenwertes – wie etwa die Niederschlagsmenge auf einer Agrarfläche – abhängt. Mit dem in den nächsten Jahren bevorstehenden Rollout des neuen Mobilfunkstandards 5G in der Fläche oder in den Campusnetzen grosser Firmenstandorte ist die Einbindung einer Vielzahl neuer IoT-Geräte möglich, deren Daten dann in der Cloud mit Hilfe von KI analysiert werden können.

Besseres Kunden-erlebnis

Mit dem Erscheinen neuer Konkurrenten aus dem InsureTech- und BigTech-Umfeld wird sich voraussichtlich insgesamt der Wettbewerb in der Versicherungsbranche bis zum Ende der Dekade weiter verschärfen. Dazu tragen auch sich verändernde Bedürfnisse der Versicherten bei. „Die Kunden wünschen sich schnellere, einfachere digitale Kauf- oder auch Schadenmeldungsprozesse. Der moderne Versicherungsnehmer erwartet, mit einem Klick auf einer individualisierten Oberfläche nicht nur eine Versicherung abzuschliessen, sondern auch verwandte Serviceleistungen hinzukaufen zu können“, heisst es in der Analyse.

Solche Plattformen werden in Zukunft ebenso selbstverständlich sein wie ein personalisierter massgeschneiderter Versicherungsschutz. Wenn ein Versicherungsunternehmen die Bedürfnisse eines Kunden aufgrund von dessen Vorgeschichte oder Verhalten besser einschätzen kann, ist es in der Lage, individuelle Leistungspakete zu schnüren. Statt standardisierter und inflexibler Policen gibt es dann für zwei Menschen mit gleichem Alter, aber unterschiedlichem Lebensstil völlig andere Versicherungsangebote. Und wenn sich die Lebenssituation des Kunden ändert, wird sich der Versicherungsschutz automatisch anpassen – ganz ohne menschliches Zutun.

Selbstlernende Maschinen und Künstliche Intelligenz ermöglichen genauere Datenanalysen und damit präzisere Vorhersagen von Risiken.

Individuelle Police für alle Risiken

Statt wie heute mehrere Versicherungspolicen zu besitzen, werden Menschen künftig nur noch einen einzigen Risikopartner haben, der in einer individuellen Police alle ihre Risiken abdeckt. Die Erstellung von solchen hochkomplexen Versicherungsprodukten erfordert allerdings ein Zusammenwirken einer Reihe spezialisierter Akteure aus ganz unterschiedlichen Branchen.

In Zukunft werden sich daher vermehrt Wertschöpfungsnetzwerke und Ökosysteme bilden, in denen die Assekuranzen mit anderen Marktteilnehmern kooperieren. Etwa mit Automobilherstellern, die laufend das Fahrverhalten ihrer Kunden auswerten, oder mit Fitnesszentren und Krankenversicherungen. Die Versicherung von morgen wird so zum digitalen Begleiter werden, der den Kunden und seine Bedürfnisse immer besser versteht und auf ihn zugeschnittene Lösungen anbieten kann.



Andreas Sommer
Value Stream Leader
Financial Services
andreas.sommer@erni.ch

ERNI Schweiz AG

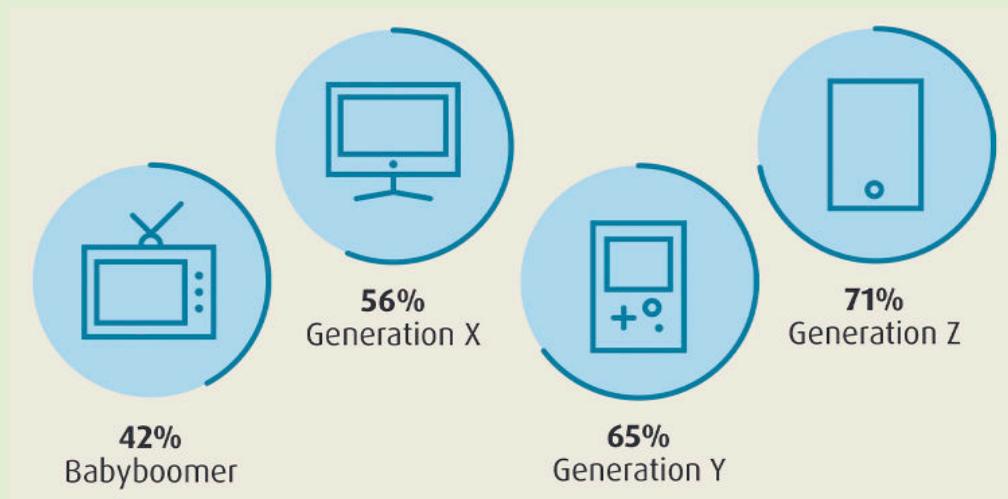


Prof. Dr. Andreas Dietrich
Leiter Kompetenzzentrum
Financial Services Management
Hochschule Luzern
– Wirtschaft, Institut für Finanz-
dienstleistungen Zug IFZ

WIE DIE DIGITALISIERUNG DAS BANKING VERÄNDERT

Technologie war im Banking zwar schon immer wichtig, wie die lange Geschichte des E-Bankings zeigt. Doch heute führt der technologische Fortschritt, das veränderte Kundenverhalten und der Eintritt neuer Wettbewerber dazu, dass sich die Geldinstitute seit einiger Zeit intensiver mit dem Thema Digitalisierung und den damit verbundenen Chancen und Risiken auseinandersetzen. Unser Gastautor zeigt einige dieser Entwicklungen auf.

Je jünger, desto mobiler – Mobile Banking in der Schweiz



Quelle: Hochschule Luzern IFZ Zug

Das Online- und zunehmend auch das Mobile-Banking sind schon seit längerem neben dem Filialgeschäft eine tragende Säule des Privatkundengeschäfts der Schweizer Banken. Wie eine gemeinsam von der Hochschule Luzern und ti&m bei 1000 Schweizerinnen und Schweizern durchgeführten Umfrage zeigt, ist vor allem das E-Banking ein zentraler Kanal für die Kunden.

89% aller befragten Teilnehmenden dieser Trend-Studie geben an, E-Banking zu nutzen. Interessant ist dabei die Nutzungshäufigkeit: 66% der E-Banking-Nutzer schauen mindestens wöchentlich ihren Kontostand an. Auf der anderen Seite sind noch immer 11% „Verweigerer“. Der Hauptgrund für die Nicht-Nutzung von E-Banking sind Sicherheitsbedenken (37%). Insgesamt nutzen in der Zwischenzeit bereits 54% der befragten Personen (auch) das Smartphone oder das Tablet als Zugangsmöglichkeit zur Bank.

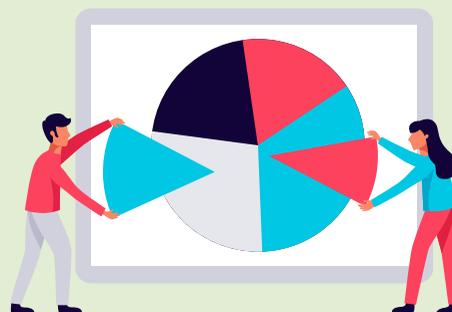
11%
der Schweizer sind
noch immer E-Banking-
Verweigerer

Dabei können wir feststellen, dass das durchschnittliche Alter der Nutzer von Mobile Banking rund fünf Jahre tiefer liegt (41 Jahre) als das der E-Banking-Nutzer (46 Jahre). Rund 36% der Schweizer Bevölkerung sind dabei „E-Banking Only“-Nutzer – sprich: Diese Kunden verwenden Online Banking, aber nicht Mobile Banking. Auf der anderen Seite nutzen nur 1,2% der Befragten Mobile Banking, aber nicht E-Banking.

Die im Juli 2020 veröffentlichte Studie „Customer Touchpoints im Banking“ bestätigt diesen Trend. Danach betreiben inzwischen rund 92% der Befragten Online-Banking, ob in der Stadt oder auf dem Land, und das schliesst explizit die Älteren mit ein – kein anderer Touchpoint wird von mehr Kunden und häufiger genutzt. Beim Mobile Banking gilt laut der Studie allerdings: Je jünger die befragte Kundengruppe, desto höher ist die Affinität zum Bankgeschäft auf dem Smartphone. Mobil werden vor allem Konto-Saldi gecheckt und Zahlungseingänge überprüft, für geschäftskritische Services und Transaktionen weichen die Kunden jedoch tendenziell eher auf andere Touchpoints aus.

Bei Hypotheken zählt der persönliche Kontakt

Die Digitalisierung und das sich dadurch verändernde Kundenverhalten führen auch bei der „Finanzierung“ aus Sicht der Banken zu neuen Chancen und Risiken. Durch die technologischen Fortschritte können die Institute – auch ausserhalb ihres angestammten Marktgebietes – über das Internet Hypothekar- oder Firmenkredite vergeben. Vor allem der Markt für Online-Hypotheken, also der Abschluss von Hypotheken über das Internet, interessiert dabei.



Obwohl diese Online-Möglichkeiten in der Schweiz bereits seit mehr als neun Jahren existieren, ist der entsprechende Marktanteil mit derzeit rund 3% noch sehr niedrig. Da aber immer mehr Finanzdienstleister einen digitalen Kanal anbieten, ist in der nahen Zukunft vor allem in Bezug auf die Verlängerung fällig gewordener Hypotheken mit einem erhöhten Volumen darüber zu rechnen.

Gleichzeitig scheint aber für viele Menschen bei einer solchen Entscheidung der persönliche Kontakt mit der Bank weiterhin wichtig zu bleiben. Ein typischer Hypothekarkunde wird wohl auch in Zukunft relevante Produktinformationen online recherchieren, um eine Kaufentscheidung vorzubereiten. Den tatsächlichen Abschluss wird er dann aber immer noch „Offline“ – sprich in der Filiale oder am Telefon vornehmen.



Anlageberatung wird automatisiert

Durch die Entwicklung neuer Technologien, intelligenter Algorithmen und das veränderte Kundenverhalten wird sich auch das aus Bankensicht wichtige Ertragsfeld der Anlageberatung verändern. Kunden haben heute die Möglichkeit, sich vielfältig über Anlagen zu informieren, in Communities über Investitionen zu diskutieren und digital ihr Geld zu verwalten. Speziell im Fokus sind immer wieder die sogenannten Robo Advisors.

„Robo Advisor“, zusammengesetzt aus den Wörtern „Robot“ (Roboter) und „Advisor“ (Berater), basieren auf einem Algorithmen-basierten System, das automatisch generierte Empfehlungen zur Vermögensanlage gibt und diese automatisch umsetzt. Auf unterstützende Beratung und Interaktionen zwischen dem Kunden und Anbieter wird weitgehend verzichtet.

Trotz stark wachsender Anbieterzahl und zunehmender Vielfalt in der Angebotspalette haben sich die Volumina in den letzten Jahren in der Schweiz eher langsam entwickelt. Zudem haben auch einige Anbieter in der Zwischenzeit den Markt wieder verlassen. Bemerkenswert ist, dass Robo Advisor-Angebote in einer ersten Phase vor allem von eher besser gebildeten, männlichen und digital-affinen Personen genutzt werden.

Wachstumsmarkt private Vorsorge

Das Thema „Digitales Vorsorgen“ erhält für Banken zunehmende Priorität. Das in der Schweiz übliche Drei-Säulen-System mit Alters-, Invaliditäts- und Hinterlassenenversicherung, die unterschiedlich finanziert werden, enthält mit der gebundenen Vorsorge in Säule 3a eine durch Mittel des Bundes geförderte und deshalb steuerabzugsfähige Komponente. Vor allem die Entwicklung einer digitalen Vorsorge-App, die es den Sparern erlaubt, ihr 3a-Portfolio einfach und kostengünstig zu verwalten respektive zu kontrollieren, scheint ein von Kunden gewünschtes Angebot zu sein.

So zeigen die Umfrageergebnisse der von der Hochschule Luzern erstellten Trend-Studie, dass 46% aller Umfrageteilnehmenden sich heute vorstellen können, ein Vorsorgekonto online zu eröffnen. Der Markt der privaten Vorsorge ist generell ein Wachstumsmarkt, dessen Entwicklung mit Hilfe von digitalen Lösungen noch weiter an Fahrt gewinnen dürfte.

Bargeldloses Bezahlen stärker im Trend

Bis zu Beginn der Corona-Pandemie war Bargeld in der Schweiz noch immer sehr beliebt. Nahezu 70% aller Transaktionen wurden bis dahin schätzungsweise nach wie vor mit Cash gemacht. Um Ansteckungen zu vermeiden, appellierten nach dem Virenausbruch viele Einzelhändler an ihre Kunden, mit Debit- oder Kreditkarten oder Smartphones zu zahlen. Schon zuvor zeigten Entwicklungen im Bereich der kontaktlosen Kartenzahlungen, dass sich auch die Schweizer bezüglich ihrer Zahlungsgewohnheiten anpassen, wenn ein offensichtlicher Zusatznutzen (z.B. in der Form von Zeitersparnis) vorhanden ist.

Mobiles Bezahlen (Mobile Payment) hat daher das Potenzial, den Zahlungsverkehr nachhaltig zu verändern. Derzeit werden in etwa 8 Millionen Transaktionen pro Monat über das Smartphone getätigt. Die klingt auf den ersten Blick nach viel. Es entspricht in Bezug auf die gesamte Anzahl der Transaktionen aber „nur“ einem Marktanteil von schätzungsweise 1%. Dies zeigt aber auch, dass das Potenzial nach oben – nicht zuletzt durch die von Covid-19 verursachten Verhaltensänderungen – noch gross ist.



Skepsis gegenüber neuen Technologien

In Bezug auf neue technologische Entwicklungen, wie zum Beispiel die elektronische Identität, biometrische Authentifizierungsverfahren, Sprach- und Stimmerkennungs-Software oder Location Based Services hingegen sind die Kunden – zumindest in Bezug auf damit verbundene Bankdienstleistungen noch zurückhaltend.

Nur eine Minderheit der befragten Kunden steht diesen technologischen Innovationen derzeit positiv gegenüber. Die entsprechenden Angebote haben sich bislang auch noch nicht in der breiten Masse durchgesetzt und stossen gemäss Umfrage auf wenig Begeisterung. So nutzen beispielsweise derzeit nur 16% der Befragten einen digitalen Assistenten im Alltag.

Fazit

Die verschiedenen Entwicklungen zeigen auf, dass die Kunden in der Schweiz in Bezug auf die Digitalisierung von Bankdienstleistungen nicht besonders technologieaffin sind. In allen Dienstleistungsbereichen gibt es zwar eine mehr oder weniger grosse Kundengruppe, welche sich für entsprechende Lösungen interessieren (im Durchschnitt: männlich, 38 Jahre alt, gut gebildet).

Diese zentralen Dienstleistungen im Bereich des digitalen Bezahls, Finanzierens oder Anlegens werden aber noch nicht flächendeckend von der Schweizer Bevölkerung beansprucht. Es ist zu erwarten, dass komplexe Geschäfte wie der Abschluss einer Hypothek oder eine Vorsorgeplanung auch in Zukunft weiterhin über ein persönliches Gespräch abgeschlossen werden. Andere, eher einfache Geschäfte wie die Kontoeröffnung, das Bezahlen oder eine Einzahlung in die 3. Säule hingegen werden stärker digital.



DER VIRTUELLE KOLLEGE AUF ZEIT

Von Sandra Bruderer und
Remo Rambaldi, ERNI

AUTOMATISIERUNG

Robotic Process Automation, kurz RPA, hat in den vergangenen Jahren viele Hoffnungen geweckt und in der Finanzdienstleistungsbranche für Furore gesorgt. Was kann diese Technologie und was nicht? Sandra Bruderer und Remo Rambaldi, Senior Consultants bei ERNI, empfehlen einen wohl überlegten Einsatz der Software-Roboter.

Einsatzmöglichkeiten von RPA (Mehrfachrechnungen möglich)

Backoffice, aktiv	83%
Backoffice, passiv	73%
IT	27%
Rechnungswesen	23%
Vertrieb	23%
Risikomanagement	17%
Controlling	13%
Personal	10%
Reg. Reporting	7%
Compliance	3%

Quelle: Gartner

Nein, ein „Roboter“ im Sinne von RPA ist keine Maschine, die physisch in einer Fabrikhalle existiert und Autos zusammenbaut. Und mit R2D2 aus Star Wars hat er schon gar nichts gemeinsam. Denn hier bezeichnet der Begriff „Roboter“ eine Software, mit deren Hilfe bestehende Prozesse automatisiert werden können, ohne die jeweilige Anwendung anpassen bzw. eine neue Schnittstelle implementieren zu müssen.

Mehr Zeit für anspruchsvolle Aufgaben

Gerade bei Banken und Versicherungen gibt es dafür zahlreiche Einsatzmöglichkeiten und laut einer Prognose der Analysten von Gartner soll der Markt für RPA-Tools bis 2022 um jährlich 41% wachsen. „Ja, diese Technologie kann in bestimmten Bereichen auch in der Finanzdienstleistungsbranche sehr hilfreich sein“, urteilt Remo Rambaldi. „Vor allem immer dann, wenn es darum geht, sehr schnell Kosteneinsparungen zu erzielen ohne grosse Digitalisierungsprojekte umsetzen zu müssen.“

Als mögliche Anwendungsfelder sieht Sandra Bruderer etwa das Backoffice, denn „dort gibt es viele repetitive und Routinetätigkeiten“. Hier könne RPA sehr sinnvoll den Menschen von oft eher ermüdenden und anstrengenden Aufgaben entlasten, damit er mehr Zeit mit anspruchsvollen Tätigkeiten verbringen könne. „Und gerade bei Banken und Versicherungen ist allein wegen der Vielzahl von gleichartigen Vorgängen mehr Fleisch am Knochen“, weist sie auf das besondere Potenzial in der Branche hin.

Für weniger sinnvoll halten die beiden erfahrenen Berater dagegen den Einsatz der Automatisierungssoftware in so manch anderem Bereich, etwa Compliance oder Human Resources – aus ganz unterschiedlichen Gründen. Da die Regularien eher zunehmen als weniger werden, nehme hier die Komplexität ebenfalls ständig zu. „RPA macht vor allem dann Sinn, wenn es sich um einen gleichbleibenden, strukturierten Prozess handelt, der automatisiert werden soll. Und dieser sollte ein hohes Volumen haben, denn nur dann rechnet er sich“, so Rambaldi.

Mensch ist nicht überall ersetzbar

Und wenn es beispielsweise um Recruiting gehe, sei der Mensch und dessen Ermessenspielraum durch keinen Algorithmus heute wirklich komplett zu ersetzen. Gleiches gelte für Buchhaltung und Controlling – auch da sei das menschliche Know-how derzeit unverzichtbar.

Die beiden Berater schildern ein Beispiel aus ihrer Consultingpraxis in der IT, wo es um die Vergabe von Benutzerrechten für Applikationszugriffe ging. Ein Mitarbeiter musste eine riesige Excel-Liste durchsehen und dabei herausfinden, wer laut dem Rollenkonzept welche Rechte bekommen sollte. „Hier konnte der Roboter schnelle Abhilfe schaffen und viel Zeit einsparen“, berichten sie.

Als Voraussetzung für den Einsatz bei solchen Aufgaben sehen die beiden Experten aber drei Dinge: Die Daten müssen bereits digitalisiert vorliegen und es muss ein genau definiertes Regelwerk vorliegen, aufgrund dessen der Softwareroboter „Entscheidungen“ trifft. Schliesslich: Die Menge der abzuwickelnden Aufgaben muss gross genug sein, damit sich der Aufwand lohnt.

Sandra Bruderer nennt als Beispiel: „Wenn ein Prozess in einem Jahr in einer grossen Anzahl anfällt und der Mitarbeiter jedes Mal dafür zwei Minuten oder noch mehr Zeit benötigt, dann kann sich der Einsatz von RPA rechnen“.



Brückentechnologie für begrenzten Zeitraum

Mit diesem Wissen im Hinterkopf gehen die ERNI-Consultants auch zu ihren Kunden und beraten dort – lösungsorientiert und neutral. „Wir prüfen sehr genau, ob RPA die Probleme lösen kann und wir weisen auch darauf hin, dass sich ein Unternehmen damit in der Regel nur kurzfristig etwas Zeit verschafft“. Aber langfristig stelle ein Softwareroboter allein noch keine ganzheitliche und nachhaltige Lösung dar oder ersetze die umfassende Digitalisierung von End-to-End-Prozessen.

Sehr wohl aber könne er dabei helfen, schnelle Teillösungen umzusetzen. „In unseren Augen ist RPA eine gute Brückentechnologie, deren Einsatz für einen begrenzten Zeitraum Sinn machen kann“, urteilt Remo Rambaldi. Der grosse Vorteil dabei: Die Software ist schnell einzuführen und schon nach kurzer Zeit voll einsatzfähig.

Viele Banken etwa treiben derzeit das E-Banking voran und bei Versicherungen lassen sich mehr denn je viele Vorgänge bereits online abwickeln. RPA kann dabei auch für diese Finanzdienstleister eine sinnvolle Ergänzung für solche Prozesse sein. Insbesondere wenn Künstliche Intelligenz (KI) zum Einsatz kommt. Denn die kann etwas, was RPA nicht vermag – nämlich unstrukturierte Dokumente verarbeiten. So wäre es möglich, mit Machine Learning Vorarbeit zu leisten, um dann die dadurch strukturierten Daten an einen Roboter zur weiteren Abwicklung zu übergeben.

Compliance-Regeln gelten auch für Roboter

Generell unterliegt diese Automatisierungssoftware aber auch den strengen regulatorischen Vorgaben, die auch jeder menschliche Angestellte in der Finanzdienstleistungsbranche zu beachten hat. So wird der Softwareroboter einem Teamleiter zugeordnet, der seinen Einsatz verantwortet. Vor jedem Betrieb gibt es eine ausgiebige Testphase, um alle Komplikationen und vor allem die Verletzung von Bankgeheimnissen auszuschliessen.

„Natürlich setzt ein Robotereinsatz auch die Akzeptanz der gesamten Mannschaft im Unternehmen voraus“, ergänzt Remo Rambaldi. „Deshalb legen wir bei der Einführung grossen Wert darauf, den Nutzen einer solchen Software zu erklären und zu zeigen, was sie kann und was nicht und welchen Zugriff auf Applikationen sie überhaupt bekommt.“

Die Consultants schulen interessierte Backoffice-Mitarbeiter in Bezug auf neue Technologien, wie zum Beispiel RPA, Künstliche Intelligenz usw. und kennen auch deren Bedenken. Aber im Training können sie schnell klar machen, dass gerade RPA eine Lösung für vor allem einfache Prozesse und keinesfalls ein Jobkiller ist.

„Wir nennen das immer einen virtuellen Kollegen auf Zeit, der antritt, um schnell und zuverlässig bei der Erledigung von Aufgaben zu helfen, die für den Mitarbeiter aufgrund der Menge und ständigen Wiederholung ein Zeitfresser sind, so dass man sich ohne sie besser auf komplexe Aufgaben konzentrieren kann“, so Sandra Bruderer.



Sandra Bruderer
Senior Consultant
sandra.bruderer@erni.ch

ERNI Schweiz AG



Remo Rambaldi
Senior Consultant
remo.rambaldi@erni.ch

ERNI Schweiz AG



DATEN AN DIE KETTE GELEGT

Von Andreas Anderegg, ERNI

Die Distributed Ledger Technology oder „Blockchain“ gilt auch im Finanzdienstleistungsbereich als Game-Changer. Ist die „Block-Kette“ nur ein Hype oder gibt es bereits heute sinnvolle Anwendungen in Banken und Versicherungen?

Seit einiger Zeit währt bereits der Medienrummel um Bitcoin, Ethereum und anderen auf Kryptographie basierten Anwendungen. Der dahinterstehenden Distributed Ledger-Technologie (DLT) – bekannt als „Blockchain“ – wird disruptives Potenzial zugesprochen, um die Prozesse in der Finanzdienstleistungsbranche radikal zu verändern.

So heisst es in einer aktuellen Studie: „Die Blockchain-Technologie hat das Potenzial, nicht nur den weltweiten Devisenmarkt, sondern auch den Bankensektor als Ganzes zu verändern, indem sie die bisherigen Vermittler

ausschaltet und durch ein vertrauenswürdiges, grenzenloses und transparentes System ersetzt, das für jedermann leicht zugänglich ist.“

Die Blockchain-Technologie kann bei Banken und Versicherungen potenziell dazu beitragen, schnellere und kostengünstigere Transaktionen zu ermöglichen, den Zugang zu Kapital zu verbessern, mehr Datensicherheit zu schaffen, vertrauenswürdige Vereinbarungen durch Smart Contracts durchzusetzen oder die Compliance reibungsloser zu gestalten.

Schweizer Banken sind (noch) zurückhaltend

Dank einer gemeinsam genutzten Datenbanktechnologie können Blockchain-basierte Systeme in vielen Bereichen zentrale Instanzen ablösen. Das ist möglich, weil die DLT-Validierungsalgorithmen ganz ohne Intermediäre die Vertrauenswürdigkeit der aufgezeichneten Transaktionsdaten garantieren.

Krypto-Valley

Obwohl die Schweiz als weltweites „Krypto-Valley“ mit über 800 Unternehmen in diesem Bereich eine technologische Vorreiterrolle einnimmt, sind die Banken des Landes eher zurückhaltend. Laut einer Umfrage der Nationalbank bezeichnen nur sehr wenige Geldinstitute die Blockchain als „eine der wichtigsten innovativen Technologien in den nächsten drei Jahren.“ Diese Einschätzung stimmt aus unserer Sicht aber nur bedingt. Ja, noch wird über das Thema häufig nur diskutiert oder es befindet sich im Stadium von Pilotversuchen. Tatsächlich produktive Anwendungen gibt es dagegen noch eher selten. Aber wir sind überzeugt, dass sich das in den nächsten zehn Jahren grundlegend ändern wird. Das Potenzial, das die Distributed Ledger-Technologie für die Finanzdienstleister birgt, sollte nicht unterschätzt werden. Jetzt ist deshalb die Zeit, sich damit auseinanderzusetzen und sich zu positionieren.

Viele Szenarien für den praktischen Einsatz

Es gibt etliche mögliche Anwendungsfelder – sie reichen bei den Banken etwa von der Schaffung neuer vertrauenswürdiger Ökosysteme über das Interbanken-Clearing, die einfachere Vergabe von Kleinkrediten bis hin zu neuen Lösungen zur Verhinderung von Geldwäsche und die bessere Erfüllung von Know-Your-Customer-Auflagen oder die effizientere Wertpapierabwicklung.

Bei den Versicherungen sind Legitimations- und Identitätsfragen oder Betrugserkennung und Risikominimierung ein Thema. Ebenso wie Schadenprävention und -management oder Smart Contracts. Bei einem Dienstleister für Tierdaten haben wir im Rahmen eines Workshops mehrere

sinnvolle Use Cases für sein Geschäft erarbeitet – wie zum Beispiel für eine Handelsplattform im Nutztierbereich, die Pflichtmeldungen rund ums Tier, Grenzübertritte von Haustieren oder ein Eigentümerregister. Ein Anwendungsfall betraf die Tierversicherung von Hunden und Katzen.

In unserem Vorschlag können Tierversicherungsverträge durch die Nutzung von Smart Contracts weitestgehend automatisiert werden. Dazu werden versicherungsrelevante Daten (z.B. Gesundheitsdaten des Tieres) aus den Datenbanken des Tierdaten-Dienstleisters vollautomatisch in die Smart Contracts eingespeist, wo sie dann manipulationsicher für alle Beteiligten – wie Tierärzte und -kliniken, die Hunde- und Katzenbesitzer oder die Tierversicherung – jederzeit einseh-



bar sind. In der Ethereum-Blockchain ist neben dem „Unique Identifier“ des versicherten Tieres auch die Definition der Policeberechnungskriterien hinterlegt, so dass auch die Vertragsausführung automatisiert abgewickelt werden kann – von der Prämienberechnung bis zur Zahlungsausführung zwischen den Wallets der Beteiligten. Ein Thema der nächsten Jahre wird sicher auch die Einführung nutzungsbasierter Versicherungsmodelle mit Hilfe des Internet of Things (IoT) sein. Und es gäbe sicher noch vieles mehr zu nennen.

Ein Thema der nächsten Jahre wird auch die Einführung nutzungsbasierter Versicherungsmodelle mit Hilfe des Internet of Things (IoT) sein. Und es gäbe sicher noch vieles mehr zu nennen.

Noch wird das Thema Blockchain manchmal so wahrgenommen, dass auf der einen Seite die grossen, traditionellen Unternehmen stehen. Und auf der anderen Seite die kleinen, jungen, agilen Startups mit innovativen Blockchain-Technologielösungen. Aber über dieses Schwarzweissdenken muss die Branche hinauskommen.

Hybrides Ökosystem

So könnte sich in den nächsten Jahren ein vermehrt „hybrides“ Ökosystem entwickeln, indem Krypto-Newcomer aus dem Bereich DeFi (Decentralized Finance) eng mit traditionell aufgestellten Finanzdienstleistern zusammenarbeiten und sich dabei die Dienstleistungen und Kernkompetenzen beider Partner ergänzen.

Für die Zukunft vorbereiten

Wir als ERNI bieten Finanzdienstleistern deshalb schon länger ein „Blockchain Assessment“ an. In einem mehr-tägigen Workshop analysieren wir dabei zuerst die Geschäftsfelder des Kunden und evaluieren damit einhergehende Potenziale für den Einsatz der Distributed Ledger-Technologie.

Im Falle des Dienstleisters für Tierdaten fanden die drei Workshops über zwei Monate verteilt statt. Am ersten Halbttag ging es um die grundsätzlichen Einsatzgebiete der Blockchain-Technologie in der speziellen Branche und um die Erarbeitung der sechs möglichen Use Cases. Im zweiten

Workshop wurden diese Anwendungsfälle dann genauer evaluiert und es entstand eine Shortlist der Beispiele, die am schnellsten einen greifbaren Nutzen für das Unternehmen bringen und eine nicht zu grosse Projektkomplexität aufweisen. Der Spitzenreiter wurde schliesslich im Abschluss-Workshop genauer betrachtet. Unter anderem stellten wir dort die für diesen Case überprüften Blockchain-Technologien mit ihren Vor- und Nachteilen und mögliche Architektur-lösungen vor. Ebenso eine mögliche User Journey für den Endanwender und den zu erwartenden Kostenaufwand für die Umsetzung.

Potenziale für den DLT-Einsatz – so unsere praktische Erfahrung aus solchen „Blockchain Assessments“ – gibt es meist dann, wenn etwa Sicherheitsbedürfnis und Transparenz wichtige Faktoren sind oder wenn viele Stakeholder involviert werden. Wichtig ist auch ein gewisser Grad der Digitalisierung im Unternehmen. Für die Bereiche, die unserer Meinung nach Potenzial haben, erarbeiten wir dann zusammen mit dem Kunden einen Umsetzungsvorschlag und eine Implementierungsstrategie.

Dabei zeigen wir konkret auf, wie die Blockchain-basierte Lösung funktionieren wird. Und last but not least liefern wir auch eine Aufwandsschätzung und Kostenanalyse. So unterstützen wir als Berater Banken und Versicherungen dabei, für die kommenden Entwicklungen frühzeitig gerüstet zu sein und Wettbewerbsvorteile zu erzielen – und dies alles mit überschaubarem Budget und Aufwand beim Experimentieren und Lernen.



Unterschiede bei den Blockchains

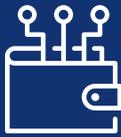
Öffentlich

Jeder kann teilnehmen und die Daten einsehen, Beispiel Bitcoin.

Privat/Konsortien

Privates Netzwerk, worin üblicherweise mehrere Organisationen die Verantwortung teilen und Rollen festlegen, Beispiel Ripple.

Offenes Finanzökosystem im Entstehen



Der Begriff Decentralized Finance (DeFi) umfasst digitale Assets, Protokolle, intelligente Verträge und DApps, die auf einer Blockchain und meist auf der Ethereum-Plattform basieren. Mit Hilfe des Open Lending Protocols entsteht ein offenes Finanzökosystem mit digitalen Geldleiheplattformen und anderen dezentralen Finanzinstrumenten und -dienstleistungen.

Das Ziel von DeFi ist es, den Verbrauchern die volle Kontrolle über ihre Vermögenswerte zu geben und diese sicher in einer Blockchain zu speichern, zu handeln und zu investieren. Da es keine Vermittler gibt, die daran verdienen, soll sich so eine sehr viel höhere Rendite erwirtschaften lassen.

Der DeFi-Markt ist im Vergleich zu herkömmlichen Finanzmitteln noch relativ klein, aber er wächst schnell. Mit mehr Projekten und DApps im Finanzsektor wird erwartet, dass ein wirklich dezentrales Ökosystem entsteht, das mit dem traditionellen Finanzmarkt in Zukunft synchron zusammenarbeitet.

Plattformen zur Handelsfinanzierung



Im Bereich der internationalen Handelsfinanzierung sind in der Schweiz bereits mehrere Blockchain-Plattformen aktiv. Am Gemeinschaftsunternehmen We.Trade beteiligen sich etliche europäische Banken, darunter die Deutsche Bank, die UBS aus der Schweiz und die italienische UniCredit.

Die Plattform Marco Polo wurde von Banken aus Europa und Asien initiiert, darunter die Commerzbank und die Landesbank Baden-Württemberg aus Deutschland. Voltron, das dritte Projekt, das die Blockchain für die Handelsfinanzierung einsetzen will, wird unter anderem von der britischen Grossbank HSBC unterstützt.



Gemeinsame Versicherungs- initiative



Bereits im Jahr 2016 wurde die Blockchain Versicherung Initiative (B3i) ins Leben gerufen, zu der als Gründer neben dem Allianz-Konzern weitere 14 globale Versicherer und Rückversicherer gehören. Zum Beispiel die Zurich Insurance Group oder die Swiss Re aus der Schweiz.

Inzwischen sind über 30 Rückversicherungskontrakte auf dieser Plattform verfügbar, etwa zur Abwicklung von Katastrophenschäden. Kosteneinsparungen um bis zu 30% sollen möglich sein, wenn die Versicherer Daten in einer dezentralen Datenbank miteinander teilen und dadurch die Prognose- und Anpassungsfähigkeit steigern.



Eric Anderegg
Consultant
eric.anderegg@erni.ch
ERNI Schweiz AG

ES GIBT MEHR ALS SCHWARZ ODER WEISS

Von Andreas Frei, ERNI

Wenn es um mobile Anwendungen geht, stehen verschiedene Alternativen zur Auswahl. Progressive Web Apps (PWAs) bieten einige Vorteile und sind deshalb stark im Kommen. Doch es hängt vom jeweiligen Einsatzzweck ab, welche Art von Applikation am meisten Sinn macht.



Der Unterschied fällt auf den ersten Blick kaum auf: Ob native, hybride oder Web App – von aussen sehen auf dem Smartphone alle erst einmal recht ähnlich aus. Doch wer hinter die Fassade schaut, findet eine Vielzahl unterschiedlicher Technologien.

Zum einen kämpfen die beiden Tech-Giganten Apple und Google um Marktanteile und streben danach, das App-Ökosystem für ihre Geräte bzw. ihr jeweiliges Betriebssystem mittels ihrer App-Stores zu kontrollieren. Und dann gibt es ausserhalb der Stores neben verschiedenen konventionellen mobilen Webapplikationen noch die Progressive Web Apps (PWA).

„Die Verbraucher installieren sich in der Regel nicht vor der ersten Interaktion die eigene native App einer Bank oder eines Versicherers auf ihrem Smartphone.“

Jede mobile Lösung hat Vor- und Nachteile

Native Apps werden exklusiv für eine bestimmte mobile Plattform – vor allem Apple iOS oder Google Android – mit Hilfe einer nativen Plattformsprache entwickelt. Dem Veröffentlichungsprozess geht eine Prüfung durch die jeweiligen App Stores voraus. Das gleiche gilt für die Hybrid- oder Crossplattform-Apps.

Sie werden jedoch nicht in einer der nativen Plattformsprachen programmiert, sondern „übersetzt“ oder in einen nativen Container verpackt an die Stores geliefert. Ihr Vorteil besteht darin, dass sie nicht für jedes Betriebssystem separat programmiert und gepflegt werden müssen, dafür gibt es aber Qualitätseinbußen und eine geringere Ladegeschwindigkeit.

Diese Web Apps sind auf dem Smartphone über den Browser verfügbar und bieten dem Nutzer eine User Experience, die nativen Apps nahekommt. Ihr Nachteil: Sie nehmen viel Arbeitsspeicher auf dem Endgerät in Beschlag und die Nutzer müssen ständig mit dem Internet verbunden sein, damit sie funktionieren.

Progressive Web Apps mit geringen Ladezeiten

Deshalb setzen viele Unternehmen – vor allem aus dem E-Commerce-Bereich – mittlerweile auf die Progressive Web Apps, die diese Beschränkungen nicht haben. Das „Progressive“ in der Bezeichnung steht dabei für die schrittweise Anpassung an die technischen Gegebenheiten des jeweiligen Endgeräts.

Die PWAs haben für die Nutzer einen entscheidenden Vorteil. „Die Ladezeit liegt bereits ab dem zweiten Aufruf bei meist unter wenigen Sekunden, selbst in einem 3G-Mobilfunknetz“, sagt Andreas Frei, Usability Engineer & Web Developer bei ERNI. Vor allem bei der Gewinnung von Neukunden, die auf ihrem Smartphone nach Finanzdienstleistungen und Angeboten suchen, sind sie deshalb heute das Mittel der Wahl.

Denn die Verbraucher installieren sich in der Regel nicht vor der ersten Interaktion die eigene native App einer Bank oder eines Versicherers auf ihrem Smartphone. „Ausserdem benötigen die PWAs keinen Speicherplatz und ein Icon auf dem Homescreen ist schnell platziert“, beschreibt Frei weitere Usability-Vorteile. Da diese Anwendungen nicht installiert, sondern nur gecached werden, funktionieren sie auch mit einer langsamen Internetverbindung.

„Progressive Web Apps führen zu deutlich höheren Konversionsraten, längeren Verweilzeiten und einer höheren Interaktion durch die leichtere Zugänglichkeit“.

Die Inhalte müssen nicht immer wieder neu geladen werden, denn es werden nur die notwendigen Daten aktualisiert und grundsätzlich stehen alle wichtigen Elemente auch offline zur Verfügung. Die PWAs, die ausschliesslich auf Webtechnologien basieren, bieten so eine leichtere Handhabung bei gleichzeitig hohem Funktionsumfang.

Zeit- und Kostenvorteile bei der Entwicklung

Die Unternehmen ersparen sich gleichzeitig die parallele Entwicklung und Wartungskosten für verschiedene Betriebssysteme und den zeitaufwendigen Prüfungsprozess durch die App-Store-Betreiber. „Die Entwicklung einer PWA kostet nur halb so viel wie die einer nativen App“, rechnet Andreas Frei vor. Und die Time-to-Market für neue Mobilanwendungen oder Erweiterungen sei deutlich kürzer.

Gleichzeitig berichten Banken und Versicherungen, die bereits PWAs nutzen, von deutlich höheren Konversionsraten, längeren Verweilzeiten und einer besseren Interaktion durch die leichtere Zugänglichkeit. Trotz dieser vielen Vorteile rät der ERNI-Experte zur genauen Prüfung des Einsatzzwecks: „Will beispielsweise eine Versicherung für ihre Bestandskunden eine mobile Schadensmeldung anbieten, empfiehlt sich eher eine native App“.

Denn bei einem erkennbaren konkreten langfristigen Nutzen seien die Verbraucher häufig zur Installation einer solchen Anwendung bereit und man könne damit die Kundenbindung gegenüber einer PWA deutlich erhöhen. Auch die besonderen Möglichkeiten der einzelnen mobilen Betriebssysteme und Endgeräte liessen sich besser nutzen. Ebenso könne die Bedienbarkeit durch die Verwendung von spezifischen Controls, Designs und Funktionen komfortabler gestaltet werden. Genau wie das Login der Kunden – gerade im Finanzdienstleistungsbereich beim Zugriff auf Bankkonten oder Versicherungsverträge eine wichtige Sicherheitsfrage.



APP-LESS BANKING FÜHRT ZU HÖHERER KUNDENZUFRIEDENHEIT

Die indische Yes Bank treibt das mobile Banking ohne eigene native Apps voran. Sie bietet dazu eine Reihe von Dienstleistungen über den mobilen Browser unter Verwendung fortschrittlicher Web-App-Technologien an. Dazu zählen Chat-ähnliche Anwendungen mit ausführbaren Schaltflächen zur Erledigung grundlegender Bankgeschäfte. Die mobile Plattform integriert nahtlos Daten, Anwendungen und Kanäle miteinander, so dass das Geldinstitut diverse Mikro-Experiences über unterschiedliche mobile Kanäle wie SMS, WhatsApp usw. bereitstellen kann.



„Für die gesamte Branche besteht heute die Herausforderung, ihre Kunden dazu zu bringen, verschiedene Apps für das Internet-Banking herunterzuladen“, nennt ein Bankvertreter den Beweggrund für das App-less Banking-Angebot. Damit könnten nun verbesserte Customer Journeys bereitgestellt werden – etwa um Kundenprobleme in minimaler Reaktionszeit in der ersten Instanz zu lösen. „Das führt zu einem höheren Grad an Zufriedenheit bei den Verbrauchern und einem konsistenten Kundenerlebnis, das nicht von bestimmten Endgeräten oder Betriebssystemen abhängig ist“, so die Yes Bank.

ERNI AppType Chooser hilft bei der Technologieauswahl

Andreas Frei warnt deshalb vor einem Schwarz-Weiss-Denken in der App-Entwicklung: „Es gibt für jede Lösung Pro- und Contra-Argumente, die man vorher genau gegeneinander abwägen muss“. Der von ihm als Senior Masterpiece entwickelte ERNI AppType Chooser unterstützt Unternehmen mit Hilfe eines komfortablen Online-Fragebogen dabei, für eine geplante App schnell die richtige Technologie zu finden.

Aber auf jeden Fall – so Frei – seien die Progressive Web Apps, die mittlerweile auch von vielen FinTechs und InsureTechs für ihre mobilen Lösungen genutzt werden, eine Überlegung wert. Vor allem aus Kosten- und Zeitgründen.



Andreas Frei
Usability Engineer
& Web Developer
andreas.frei@erni.ch
ERNI Schweiz AG

Hier können Sie den
ERNI AppType Chooser
ausprobieren:



BARGELDLOSE ZUKUNFT?

Mobiles Payment wächst rasant. Der Anteil der kontaktlosen Kartenzahlungen hat sich in der Schweiz in den letzten 12 Monaten mehr als verdoppelt, während die Bargeldbezüge an Geldautomaten rückläufig sind. Seit Beginn der Corona-Krise wird auch verstärkt mit Handy und Smartwatch bezahlt. Im harten Wettbewerb entscheidend ist dabei das Markenprofil der Anbieter.





Kontaktlos zahlen!



„Das Jahr 2020 wird für das Mobile Payment in Europa äusserst wichtig“, prognostizierte die European Mobile Payment Systems Association (EMPSA) mit Sitz in Zürich bereits im März dieses Jahres. Doch mit dem, was dann geschah, hatte das Netzwerk mit Mitgliedern aus mehreren europäischen Ländern auch in seinen kühnsten Träumen nicht gerechnet. Alleine die Nutzerzahlen beim grössten Schweizer Anbieter schnellten bereits nach wenigen Tagen des Lockdowns auf mehr als 2,4 Millionen in die Höhe. Und die Zahl der Transaktionen im stationären Lebensmitteleinzelhandel stiegen im Corona-Monat April auf rund 1,1 Mio. Transaktionen, ein Plus von 15% gegenüber März.

Zahlungsprozess funktioniert völlig kontaktlos

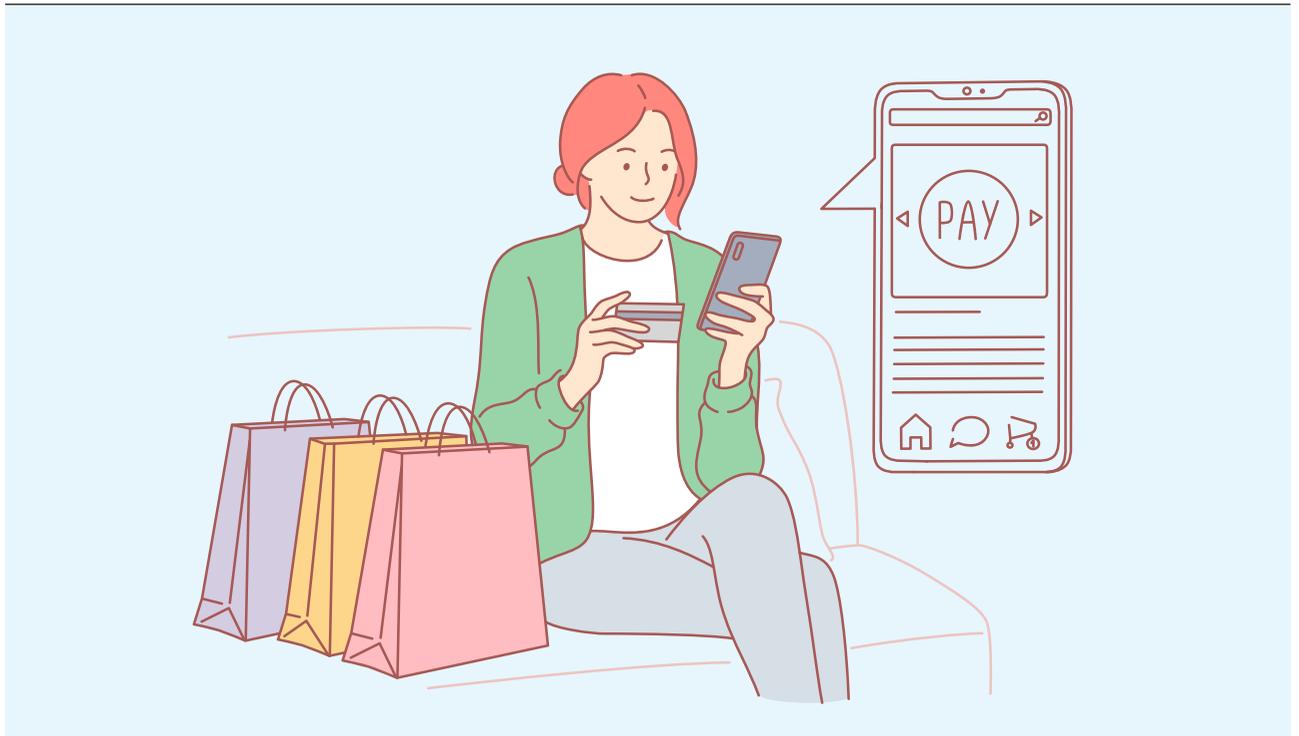
Entscheidend dazu beigetragen haben vor allem die Empfehlungen der Detailhändler, beim Bezahlen in ihren Geschäften auf Scheine und Münzen zu verzichten und so Kunden und Verkaufspersonal vor Ansteckung mit dem Virus zu schützen. Denn der Zahlungsprozess mit der Smartphone-App funktioniert vollkommen kontaktlos und ohne das Eingeben einer PIN an den Zahl-Terminals.

Mit dem Service lassen sich Einkäufe im Online-Handel ebenso bargeldlos abwickeln wie Spenden an wohltätige Organisationen. Ausserdem kann mit der App zwischen Einzelpersonen Geld gesendet und empfangen werden. Eine weitere Besonderheit: Sie digitalisiert auch Coupons, Stempelkarten und Kundenkarten im Handel, die beim Bezahlen automatisch berücksichtigt werden.

Damit ist den Banken und dem Handel in der Schweiz etwas gelungen, was in anderen Ländern wie Deutschland noch aussteht: Der Aufbau eines relativ erfolgreichen Mobile Payment-Systems als Wettbewerber zu den weltweit dominierenden Lösungen wie ApplePay, Google Wallet, Samsung Pay, Alipay oder Wechat Pay.

Seit der Gründung im Jahr 2014 hat sich die App zur Nummer 1 im Heimatmarkt entwickelt und 60 Schweizer Geldinstitute, die schätzungsweise über 90% des Retail-Bankenmarkts abdecken, sind mittlerweile angeschlossen. Auf der anderen Seite haben rund 300.000 Supermärkte, Geschäfte, Restaurants, Bars, Automatenbetreiber, Online- und App-Shops die komfortable Zahlungsmöglichkeit integriert. Darunter Aldi, Migros, Coop oder die SBB. Auch 1200 Hofläden im ganzen Land akzeptieren sie. Sie und eine wachsende Anzahl weiterer lokaler Geschäfte kassieren dabei oft mit Hilfe eines statischen QR-Codes ein, da dieser Weg keine speziellen Zahl-Terminals voraussetzt.

Ziel der EMPSA ist der Aufbau eines gemeinsamen europäischen Zahlungssystems unter Verzicht auf die amerikanischen und chinesischen Technologie- und Kreditkartenkonzerne. Neben technologischen Unterschieden – so funktioniert die Schweizer App mit einer Direktanbindung an das Girokonto des Zahlers ohne dazwischengeschaltete Debit- oder Kreditkartensysteme – spielte eine überzeugende Customer Experience von Anfang an eine wichtige Rolle bei der Entwicklung.



Frischer Markenauftritt mit auffälligem Profil

Die Betreiber hatten die Vision, eine innovative Marke zu schaffen und mit einer App den Zahlungsverkehr neu zu gestalten. Die Digital und Branding Agentur eMarket, Teil des ERNI Ecosystems, unterstützte das junge Unternehmen bei der Entwicklung des zukünftigen Markenprofils – von der Definition der Markenwerte und des Markenkerns bis hin zur Positionierung. Zugeschrieben auf das angestrebte Zielsegment und basierend auf den Markenwerten wurde ein Auftritt mit einem auffälligen Profil kreiert, das auf eingängige Formen und Farben setzte.

Unterstützt wurde der Markenauftritt anfangs von einer Bildwelt, die Geschichten aus dem Leben erzählte. Die Wort-Bild-Marke basierte dabei auf ein paar wenigen Begriffen, die für die „App der Zukunft als mobiler Begleiter“ standen. Durch die Visualisierung dieser einzelnen Begriffe wie „urban“, „digital“, „mobil“, „fair“, „agil“ oder „unkompliziert“ in explizite Formen und deren Verschmelzung zu einer einfachen, grafischen, emotionalen Form ergab sich dann das zukünftige Erscheinungsbild.

Wachstumsraten von 75% pro Jahr

Wie nachhaltig der gegenwärtige Boom des kontaktlosen Bezahls mit dem Smartphone in der Post-Corona-Zeit sein wird, ist unter Experten umstritten. Doch laut einer aktuellen Prognose des Statista Digital Market Outlooks soll in Deutschland die Zahl der Konsumenten, die am Point-of-Sale per Mobile Wallet zahlen, von 6,5 Millionen im Jahr 2020 bis 2024 auf fast 20 Millionen anwachsen. Noch deutlicher lässt sich nach der Studie die zunehmende Attraktivität von mobilem Payment am durchschnittlichen Transaktionsvolumen pro Nutzer ablesen: Dieses soll von gegenwärtig unter 1.000 Euro auf über 2.600 Euro im Jahr 2024 steigen.

DIGITAL MATURITY FITNESS CHECK: DEN GESAMTEN WALD UND JEDEN BAUM SEHEN

Von Lara Müller, ERNI



DIGITALE REIFEPRÜFUNG

Wo stehen Banken und Versicherungen im digitalen Wandel? Wohin wollen sie und auf welchem Weg soll das erreicht werden? ERNI hat speziell für diese Standortbestimmung den Digital Maturity Fitness Check entwickelt.

Zwar sind 9 von 10 der für eine weltweite Studie interviewten Banken und Versicherungsunternehmen von der Notwendigkeit des digitalen Wandels überzeugt. Und auch 61% der an der Umfrage teilnehmenden Finanzdienstleister planen – als Reaktion auf neue Technologien, wachsenden Wettbewerb und sich verändernden Kundenerwartungen – weg von ihrem klassischen Geschäftsmodell und dem exklusiven Verkauf eigener Finanz-Produkte.

Den aktuellen Standort bestimmen

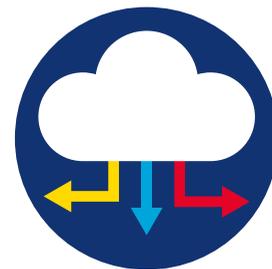
Doch solche Befragungen sagen nicht viel darüber aus, wie der aktuelle Stand in jedem einzelnen Unternehmen ist und wo es den Hebel ansetzen muss, um die digitale Transformation erfolgreich in Angriff zu nehmen und kontinuierlich zu vertiefen. Eine Soll-Ist-Analyse ist zwar nichts Ungewöhnliches. Doch vor dem Hintergrund, dass Banken und Versicherungen besonderen regulatorischen Bestimmungen und Gegebenheiten unterliegen und strenge Compliance-Regeln beachten müssen, gestaltet sich die Veränderung hier noch komplizierter als in anderen Branchen.

Gleichzeitig fördern die verbreiteten Bonussysteme Einzelkämpfer im Finanzvertrieb und es existieren in den meisten traditionellen Firmen starre Hierarchien, die erst einmal aufgebrochen werden müssen. Dazu kommen häufig über viele Jahrzehnte gewachsene IT-Systeme, die den heutigen Anforderungen längst nicht mehr gewachsen sind. Auch ist die Branche manchmal etwas zögerlich bei der Umsetzung neuer Technologieentwicklungen, während bei den Neobanken – ob junge Startups oder Digitalriesen wie Google und Amazon – die Digitalisierung schon in ihrer DNA angelegt ist.

Fehlende Erfahrungen ausgleichen

Den meisten herkömmlichen Banken und Versicherungen, die heute selbst zu Softwareunternehmen werden und digitale Geschäftsmodelle aufbauen müssen, fehlt die Erfahrung in diesem Bereich. Deshalb haben wir bei ERNI einen Digital Maturity Fitness Check entwickelt, der bei einer ersten Standortbestimmung helfen kann. Er lässt sich zudem für jeden Kunden und seine Anforderungen individuell anpassen und durchführen.

Grundsätzlich beruht diese Analyse des digitalen Reifegrads auf fünf Säulen, die wir uns im Detail ansehen. Angefangen von der Basis des Geschäfts, über den Stand der IT-Systeme bis hin zum Wichtigsten: der Markt- und Kundenorientierung. Wir untersuchen aber auch bestehende digitale Aktivitäten, den Markt und die Wertschöpfungskette sowie die Unternehmens- und Führungskultur. Diese ganzheitliche und kundenzentrierte Herangehensweise halten wir für enorm wichtig. Denn viele Firmen denken, dass sie mit dem Einsatz eines Tools für das agile Arbeiten schon genug getan haben, ohne ihre Unternehmensprozesse und ihr Mindset auf allen Ebenen zu verändern.



Dem ist aber nicht so. Wir kennen und sehen Best Practices aus der Branche und können daher gut vergleichen, wo unser Kunde steht und wo es noch Handlungsfelder gibt, in denen ein Wandel notwendig ist. Insgesamt haben Banken und Versicherungen weltweit ja schon vieles auf diesem Gebiet angepackt, aber es gibt eben auch noch sehr viel zu tun. Wir verstehen uns auf diesem Weg der digitalen Transformation als erfahrener Reisebegleiter und Coach für das eigene Change Management.



DIGITALE REIFEPRÜFUNG



Der Kunde im Mittelpunkt

Digitale Aktivitäten

Kultur & Führung

Markt & Wertschöpfungskette

Die IT macht es möglich

Dem Kunden wird nichts übergestülpt

Wie gehen wir vor? Vor allem stützen wir unseren Kunden nichts über, sondern beraten individuell. Denn nicht immer sind alle fünf Säulen gleich wichtig. Wenn ein Unternehmen etwa seine Produkte immer nur stationär vertrieben hat, möchte aber nun die Webpräsenz verbessern und auf digitalem Weg verkaufen, dann haben in der Analyse und Beratung das Thema Kundenzentrierung und die digitalen Initiativen einen höheren Stellenwert. Oder wenn zwar bereits ein bestimmter Reifegrad vorhanden ist, etwa wenn Versicherungen bereits online abgeschlossen werden können, aber Probleme bei der Weiterentwicklung dieses Weges auftreten, konzentrieren wir uns stärker auf Unternehmenskultur und Leadership.

Unseren Digital Maturity Fitness Check führen wir auf der Basis strukturierter Interviews durch. Da wir verschiedene Personen aus dem Unternehmen befragen, bekommen wir verlässliche Ergebnisse und der Kunde erhält als Auswertung eine umfassende Übersicht über seinen digitalen Reifegrad. Wir als ERNI sind dabei keiner bestimmten Methode oder einem Werkzeug verpflichtet und daher als Schweizer Beratungsunternehmen vollkommen neutral.

Unser Kunde engagiert uns, um sich weiterzuentwickeln – auf diesem Weg wollen wir ihm helfen und ihm zeigen, wie er seinen eigenen Weg gehen kann. Denn die Finanzdienstleistungsbranche hat heute viele Herausforderungen zu bewältigen – da sieht man oft den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Unser Job besteht deshalb darin, dass wir wieder den gesamten Wald und jeden einzelnen Baum sichtbar machen.



Lara Müller
Strategy Consultant
lara.mueller@erni.ch

ERNI Schweiz AG

KRANKEN- VERSICHERUNGEN BRAUCHEN MEHR EMOTIONEN

Von Patrick Wilhelm, ERNI

Die Krankenversicherungen gelten als die heimlichen Gewinner der Digitalisierung im Gesundheitswesen. Sie werden in Zukunft eine deutliche grössere Rolle spielen und ihre Versicherten viel stärker als heute steuern – etwa im Hinblick auf die Nutzung bevorzugter Anbieternetzwerke für Diagnosen und Therapien.



Zum Einsatz von Gesundheits-Apps und der Customer Experience von Anwendungen für die Versicherten haben wir mit Patrick Wilhelm, Global Services Lead Innovation & Digital Business Consulting bei ERNI Schweiz, gesprochen.

Die Aufgaben der Krankenversicherer werden sich in Zukunft deutlich verändern. Auf was müssen wir uns einstellen?

Die Unternehmen in diesem Bereich werden sich neu positionieren – weg vom reinen Versicherer hin zum Gesundheitscoach. Denn die Menschen werden älter, aber bleiben nicht zwangsläufig gesund. Dadurch nimmt der Beratungsbedarf beim Thema gesunder Lebensstil zu. Krankenversicherungen können diese Aufgabe als Lotse durch das immer komplexer werdende Gesundheitswesen übernehmen.

Bisher kommen die Kunden mit ihrer Versicherung meist nur bei Schadensfällen oder einem bevorstehenden Wechsel in Kontakt, das sind dann eher negative oder emotionslose Erlebnisse. Künftig kommt es stärker auf eine positive Customer Experience in der Interaktion zwischen den Beteiligten an.

Das Kundenerlebnis rückt also mehr in den Mittelpunkt? Was sind dabei die Herausforderungen?

Was sich vor allem ändern muss, ist die Haltung. Die Krankenversicherungen müssen sich noch stärker in ihre Kunden hineinversetzen. Dazu gehört dann auch, zu verstehen, dass fünf Sekunden Wartezeit bei einer Anfrage auf der Website eine Qual sein können.



Wenn ich das jemanden zumute, hat das auch etwas mit meiner Einstellung gegenüber dem Kunden zu tun und ist kein rein technisches Problem.

Digitale Interaktion darf nicht nur ein Schlüsselloch sein, um miteinander in Kontakt zu kommen. Die Versicherer müssen die gesamte Customer Journey immer im Blick haben. Denn sie stehen zunehmend im Wettbewerb mit branchenfremden Anbietern oder jungen InsureTechs.

Laut einer Studie aus der Schweiz vernachlässigen die Assekuranzunternehmen beim Kundenerlebnis die Emotionen. Sie wirken vielmehr kühl und distanziert.

Ja, das ist untrennbar mit dem Thema Customer Experience verbunden und Verhaltenspsychologie spielt dabei eine grosse Rolle. Der Kunde muss vor dem Bildschirm ein gutes Gefühl haben und sich sicher und angenehm vorkommen.

Aber auch, wenn die Digitalisierung weiter voranschreitet, will der Mensch in Krisensituationen am liebsten mit einem anderen Menschen persönlich interagieren. Etwa bei Schadensfällen. Das macht die Krankenversicherung der Zukunft aus: Die Kombination von digitaler Kommunikation und physischen Kontaktpunkten. Als Kunde möchte ich die Wahl haben, wann, wo und wie ich mit dem Versicherer kommuniziere. Das beeinflusst meine Gefühlslage erheblich.

Wie bekommen die Krankenversicherungen das alles hin und wie unterstützt ERNI sie dabei?

Beim digitalen Wandel ist Technologie ein wichtiger Wegbereiter, aber längst nicht alles. Es geht um die Einstellung und den Willen, positive Kundenerlebnisse zu generieren. Das sagen wir auch unseren Kunden – und wir helfen ihnen ganz praktisch, diesen Ansatz selbst zu verfolgen.

Etwa beim Rebranding ihrer Marke. Dabei geht es nicht nur um ein ansprechenderes Logo oder eine zeitgemäße Website. Sondern das Unternehmen muss vor allem seinen Kunden signalisieren: Wir verstehen euch und eure Bedürfnisse.



Nützliche Gesundheits-Apps, die von Krankenversicherungen auf Rezept bezahlt werden, sind ein wichtiges Differenzierungsmerkmal im härter werdenden Wettbewerb. Kann ERNI auch dabei helfen?

Auf jeden Fall. Aber es gibt bei diesen Apps einige Hürden. Als Anbieter kann ich zwar sagen, dass meine Diagnose-App eine hohe Qualität und Zuverlässigkeit hat. Aber als Medizinprodukt unterliegt sie einer sehr umfangreichen Prüfung und Zulassung in den verschiedenen Ländern durch die dortigen Behörden. Hier sind etliche rechtliche Aspekte zu berücksichtigen.

Gleichzeitig muss sie dem Patienten aber auch ein spannendes Nutzererlebnis bieten. Beides unter einen Hut zu bringen, ist nicht immer so einfach. Wir als ERNI haben in verschiedenen Ländern, in denen wir mit Niederlassungen vertreten sind, auch eine entsprechende Medtech-Zertifizierung. Etwa in der Schweiz, in Spanien und in Deutschland. Das heißt, wir beraten dort unsere Kunden nicht nur in technologischen, sondern auch in regulatorischen Fragen.

Die Zukunft der Krankenversicherung



„Future of Health – eine Branche digitalisiert sich – radikaler, als erwartet“, lautet der Titel einer Studie aus dem Herbst 2019. Die Untersuchung, die 400 Experten aus dem Gesundheitswesen befragt hat, kommt zu dem Ergebnis, dass es in Europa bis 2025 zu radikalen Umwälzungen in den Gesundheitssystemen kommen wird.

Die Krankenkassen spielen dabei eine zentrale Rolle. Denn sie überblicken nicht nur die gesamte Versorgungskette, sondern sie verfügen auch über den grössten Schatz des digitalen Zeitalters: Die umfassenden Datensätze und -ströme ihrer Versicherten. Knapp die Hälfte der befragten Experten rechnet ausserdem damit, dass Versicherungen auf dieser Basis in den nächsten fünf Jahren auch selbst digitale Diagnosen und Therapieunterstützung anbieten werden.

Den Krankenversicherungen fehlt es an Wärme

Warum entscheiden sich Menschen für eine bestimmte Krankenversicherung? Eine auf Neuromarketing spezialisierte Unternehmensberatung in der Schweiz hat dieses Thema untersucht und die unterbewussten Erwartungen der Versicherten abgefragt. Ihr zentrales Ergebnis: In einem Markt mit besonders austauschbaren Produkten spielen Gefühle eine wichtige Rolle.

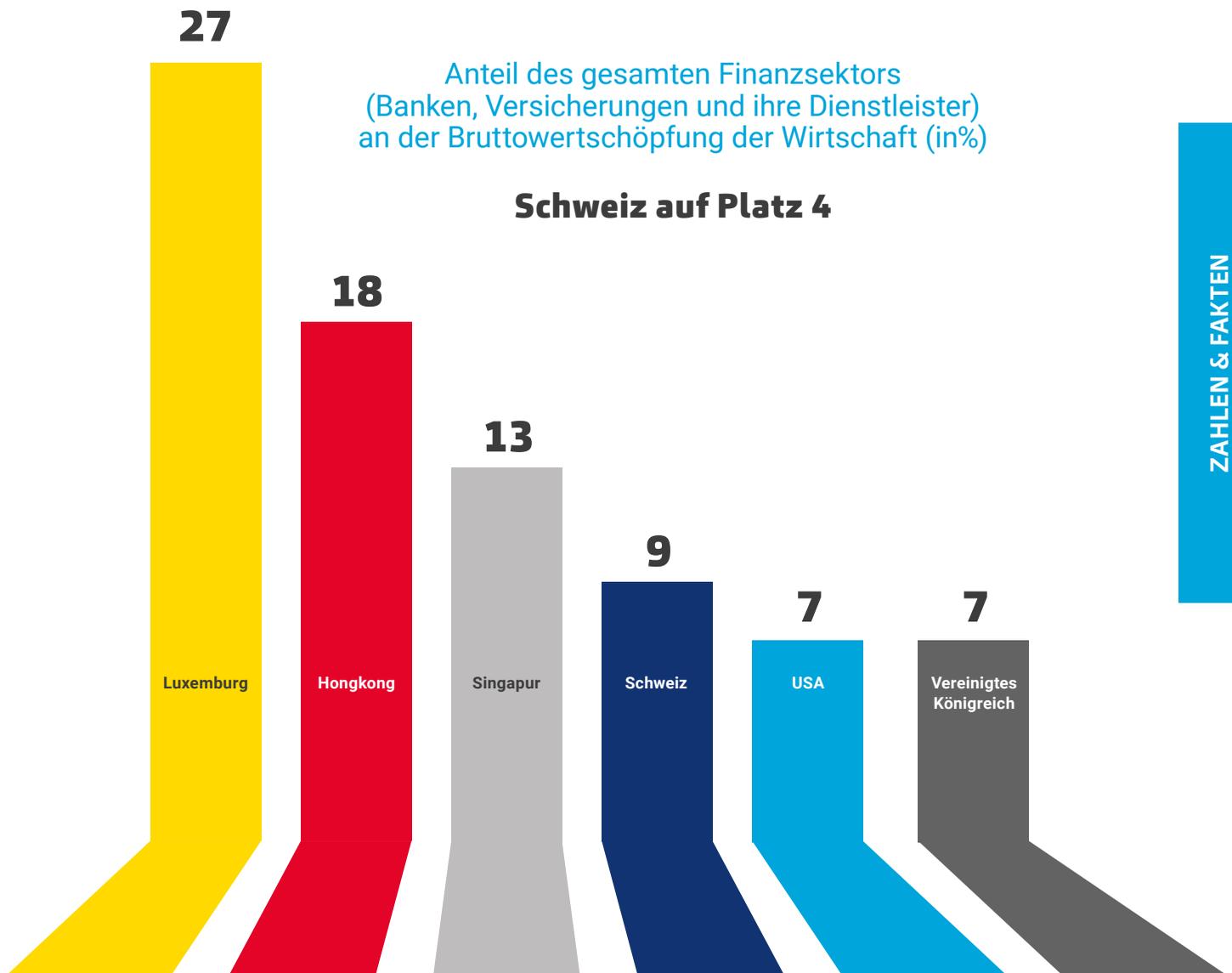
Die Kunden wünschen sich von ihrer Krankenversicherung vor allem „ein Gefühl emotionaler Wärme und Nähe.“ Gefragt seien „lebensnahe Angebote, Botschaften, Beratungen und Touchpoint-Umsetzungen, die Sanftmut, Betroffenheit und Empathie auslösen“, so das Ergebnis der Studie. Aber statt der geforderten „Fürsorge, Zuneigung, Harmonie und Freundschaft“ bekämen die Versicherten heute allzu oft nur „Action, Leiden, Kälte und Schrecken“ in der Selbstdarstellung der Anbieter geboten.



Patrick Wilhelm
Principal Consultant
Global Services Lead
Innovation & Digital
Business Consulting
patrick.wilhelm@erni.ch

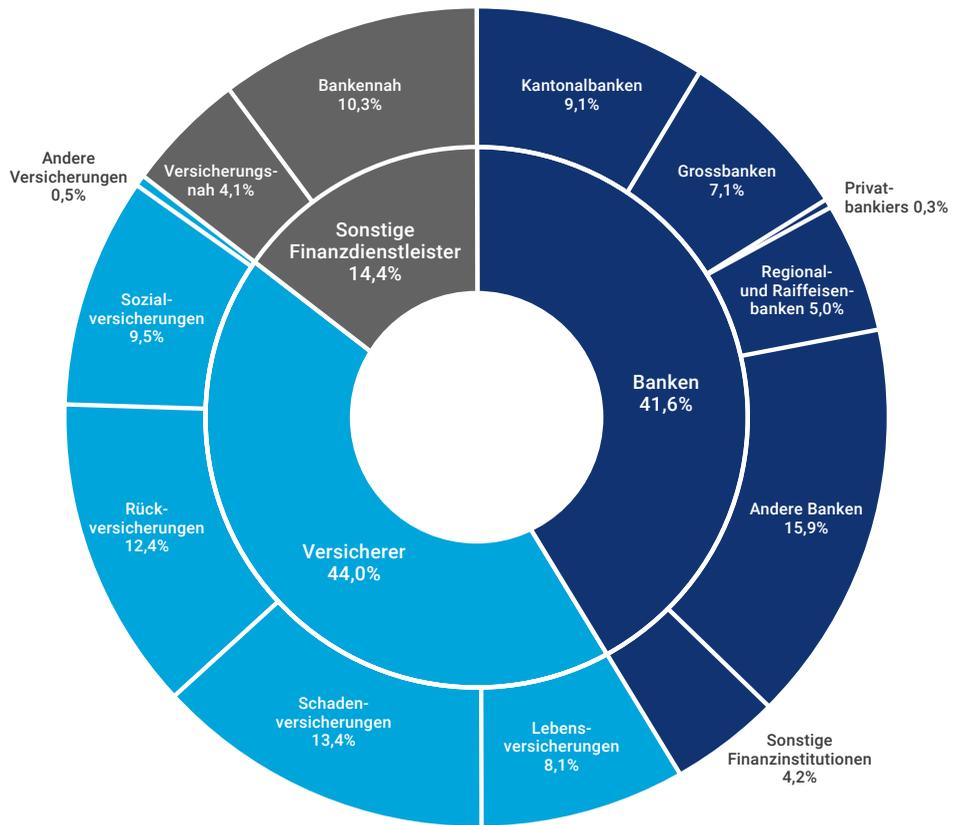
ERNI Schweiz AG

DIE BRANCHE IN ZAHLEN UND FAKTEN



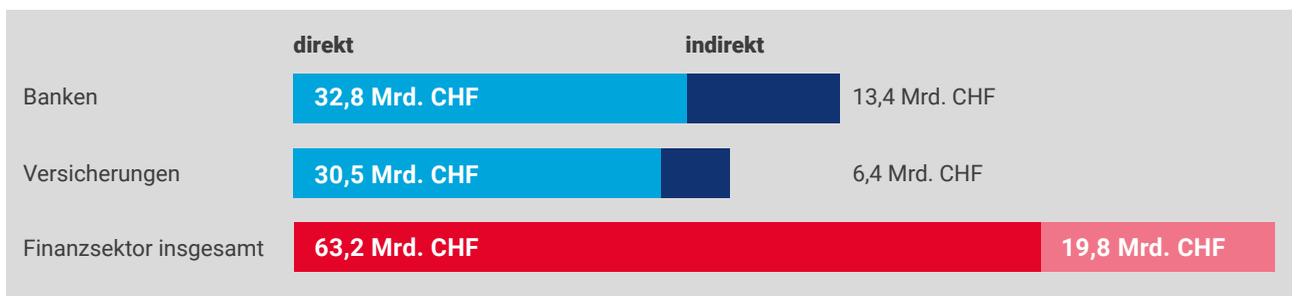
Quelle: BAK Economics, 2019

ZUSAMMENSETZUNG DES FINANZSEKTORS IN DER SCHWEIZ



QUELLE: BAK ECONOMICS, 2017

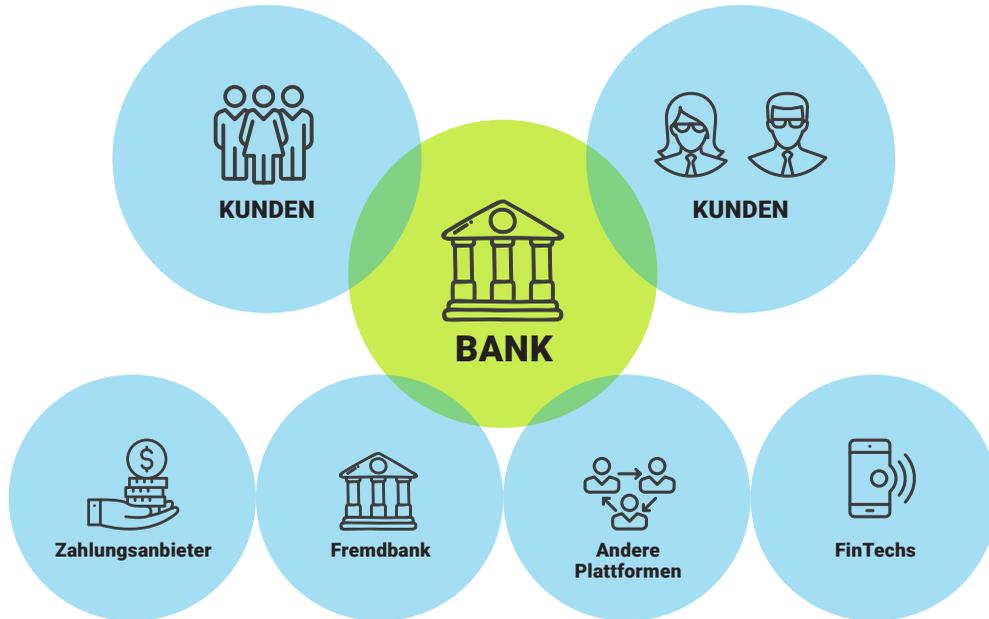
Direkte und indirekte Wertschöpfung im Schweizer Finanzsektor



Quelle: BAK Economics, 2019

BANKEN ALS ÖKOsysteme

Finanz-Ökosysteme. Die Bank bleibt die Schnittstelle zum Kunden



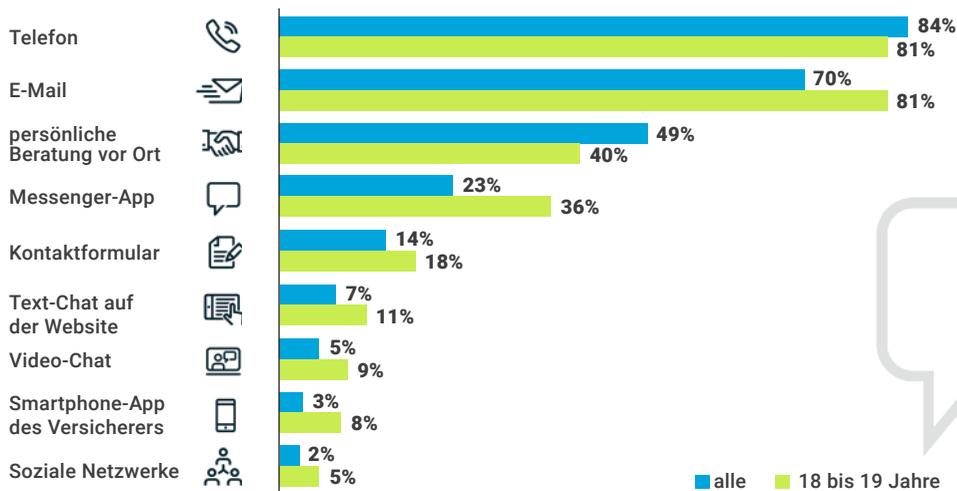
Quelle Capgemini

Mehr als 60% der Bankkunden können sich vorstellen, von ihrem Geldinstitut „fremde“ Dienstleistungen zu beziehen, wie zum Beispiel ...

Mehrfachnennungen möglich	Anzahl Nennungen						
	100	200	300	400	500	600	
Versicherungsdienstleistungen	[Bar chart showing 16% of 1000 = 160 mentions]						16%
Immobilienuchservice	[Bar chart showing 15% of 1000 = 150 mentions]						15%
Vergleichsdienste z.B. für Handy	[Bar chart showing 11% of 1000 = 110 mentions]						11%
Alles rund um den Wohnungswechsel	[Bar chart showing 10% of 1000 = 100 mentions]						10%
Sonstige	[Bar chart showing 6% of 1000 = 60 mentions]						6%
Concierge Services	[Bar chart showing 3% of 1000 = 30 mentions]						3%
Keine der genannten Leistungen	[Bar chart showing 39% of 1000 = 390 mentions]						39%

Quelle: Hochschule Luzern IFZ Zug, 1367 Nennungen von 1000 Personen

SO WOLLEN KUNDEN MIT IHRER VERSICHERUNG KOMMUNIZIEREN



Quelle: bitkom

5%
Video-Chat



49%
persönliche
Beratung vor Ort

3%
Smartphone-App
des Versicherers



2%
Soziale Netzwerke

84%
Telefon



70%
E-Mail



FOLGEN DER COVID-19-PANDEMIE FÜR DIE FINANZWIRTSCHAFT

4.000.000.000.000 \$

Gesamtschaden richtet die
COVID-19-Pandemie im weltweiten
Versicherungsmarkt
voraussichtlich an, das
sind 4 Billionen US-Dollar.

Quelle: Facio

20%

geringer fallen im Jahr 2020
durchschnittlich die weltweiten
Einnahmen der Banken unter dem Einfluss
von COVID-19 aus. Erwartet wird, dass jede
achte Bank in die Verlustzone rutscht.

Quelle: Kearney

NEUE CHANCEN IN DER POST-CORONA-ZEIT

Trotz des massiven Wirtschaftseinbruchs in Folge der Corona-Pandemie erwarten in einer Umfrage Vorstandsmitglieder von Versicherungsunternehmen in Deutschland langfristig positive Veränderungen für die Branche:

93%

Digitalisierungsschub

93%

Flexibilisierung der Arbeitsmodelle

70%

Modernisierung des Vertriebs

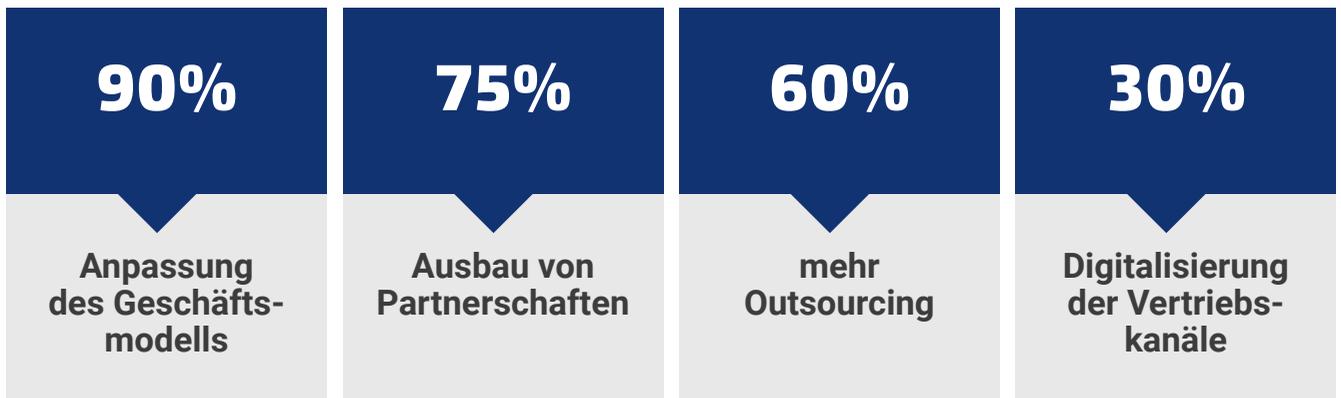
41%

Erschließung neuer Kundenschnittstellen

Quelle: EY/V.E.R.S. Leipzig GmbH



ZAHLEN & FAKTEN



Quelle: PwC

AGILE TRANS- FORMATION: RICHTIG ANPACKEN

Von Christian Glück, ERNI

AGILE TRANSFORMATION



Lange Zeit galten traditionsreiche Unternehmen wie Banken und Versicherungen mit ihren eingespielten Arbeitsweisen und starren Strukturen als nur schwer erneuerbar. Doch mittlerweile haben agile Startups frischen Wind in die Branche gebracht und ein neues Kundenerlebnis geschaffen. Viele etablierte Player reagieren auf diese Herausforderung, indem sie sich selbst weiterentwickeln und vom Herangehen der Disruptoren lernen.

Das Zauberwort dabei: Agile Transformation. Die dabei verwendeten Arbeitsmethoden und Frameworks – wie etwa Design Thinking, Scrum, Kanban, SAFE oder LESS – zielen darauf ab, den Kunden besser zu verstehen und auf dieser Basis schneller neue Produkte und Services zu entwickeln.

Am Anfang steht dabei meist eine innovative Idee, aus der ein sogenanntes Minimum Viable Product (MVP) – ein minimal funktionsfähiges Produkt – gebaut wird. Dieses wird kontinuierlich von den Kunden validiert und dieses Feedback fließt dann in die laufende Weiterentwicklung und Optimierung ein. Deswegen ist das Produkt nie fertig und ändert sich so lange, bis es den Kundenanforderungen auch wirklich entspricht.

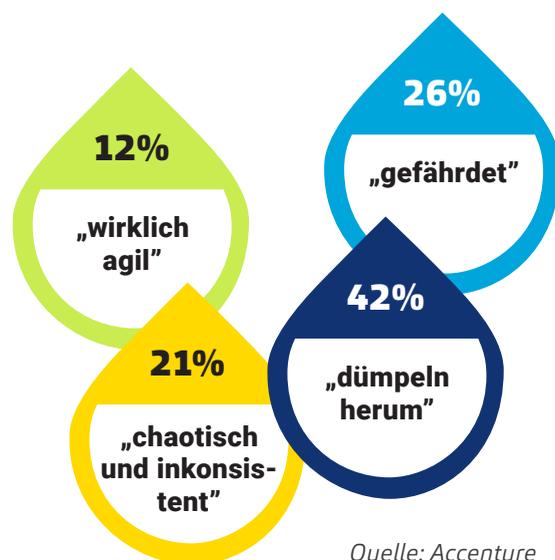
Experimentieren muss erlaubt sein

Gearbeitet wird dabei ressortübergreifend und ohne Hierarchien – alle, die zum Erfolg des Produkts beitragen können, sitzen in einem Raum. Es werden agile Teams gebildet, die wie eigene kleine Unternehmen arbeiten. Sie setzen die Produktentwicklung über mehrere Monate iterativ in mehreren Sprints um, bei denen jeweils das Feedback aus dem vorherigen Zeitabschnitt einfließt.

Voraussetzung dafür ist eine Unternehmenskultur, in der Experimentieren nicht nur erlaubt, sondern ausdrücklich erwünscht ist. Aus Mitarbeitern sollen Entrepreneur werden, die nicht in Boxen denken, sondern die sich durch die Bereitschaft auszeichnen, Verantwortung zu übernehmen und die Fähigkeit haben, Innovationen hervorzubringen und voranzutreiben.

Finanzdienstleister stehen erst am Anfang

Doch laut einer Studie sind nur 12% der untersuchten Finanzdienstleister „wirklich agil“. 42% „dümpeln herum“, 26% gelten als gefährdet und die verbleibenden 21% agieren chaotisch und inkonsistent. Die „wirklich agilen“ Organisationen zeichnen sich laut der Studie dadurch aus, dass sie einen firmenweiten Ansatz verfolgen, statt etwa isolierte Change-Programme oder einzelne agile Initiativen zu starten. Ihre Chance, Top-Ergebnisse zu erzielen, ist damit – so die Umfrage – erheblich höher als die einer durchschnittlichen Organisation.



Woher kommen die vielfach beklagten Defizite in der Finanzdienstleistungsbranche? Banken und Versicherungen haben zumeist langjährig gewachsene IT-Infrastrukturen, zudem auch komplizierte Schnittstellen-Architekturen. Vor allem aber unterliegen sie strengen regulatorischen Anforderungen. Und genau hier ist das Problem bei einer agilen Transformation. Denn deren Ergebnis ist ja eine schnelle Reaktion auf Veränderungen der Kundenbedürfnisse und des Marktes. Dazu müssen beispielsweise mit Hilfe von „Continuous delivery“ Softwareupdates kontinuierlich durchgeführt werden, um neue Features rasch anbieten zu können. Veraltete IT-Architekturen und keine oder nur wenig automatisierte Tests erschweren dies allerdings oder machen es sogar unmöglich.

DevSecOps berücksichtigt die Sicherheit

Der DevOps-Ansatz, die Kombination von Software-Development und Operations, führt hier als Teil der agilen Transformation zu einer Verbesserung der Softwarequalität, einer schnelleren Entwicklung und einer besseren Zusammenarbeit aller beteiligten Teams. Automatisiertes Testen sowie eine aktive Überwachung und sicheres Betreiben der Lösung wird dabei von Anfang berücksichtigt und mitentwickelt.

Diese Methode bietet zwar die Basis für eine agile Fortentwicklung, hat aber im Finanzdienstleistungsumfeld oft ein entscheidendes Manko: Häufig reicht die vorhandene Zeit nicht mehr aus, um den Code der Software entsprechend der strengen Regulierungsvorschriften auf Fehler und Schwachstellen zu überprüfen.



Mit DevSecOps – Entwicklung, Sicherheit und IT-Betrieb werden hier miteinander verbunden – wird der DevOps-Ansatz um den wichtigen Faktor Cyber-Sicherheit erweitert. Dadurch wirkt sich die IT-Sicherheit nicht mehr nachteilig auf das Tempo der Entwicklung aus, da sie während der Entwicklung bereits berücksichtigt und entsprechend umgesetzt wird. Die Unternehmen bleiben weiterhin agil und können trotzdem alle Compliance-Vorgaben im Finanzsektor erfüllen.

Kollaborativer Ansatz für mehr Agilität

Um Finanzdienstleister auf dem Weg zur agilen Transformation erfolgreich zu unterstützen, sucht ERNI in jedem Einzelfall eine Methode und ein Vorgehen, das zum jeweiligen Kunden passt – ohne feste Doktrin oder Vorgabe. Und so ist auch unser Ansatz: Ohne Aktionismus, aber mit viel Analyse und immer auf das grosse Ganze bedacht.

Denn wenn es auch meist darum geht, erst einmal einzelne Teams agiler zu machen, müssen wir doch die Gesamtheit im Unternehmen betrachten, vom Produktmanagement über die Qualitätssicherung und regulatorische Angelegenheiten bis hin zur Informationstechnik und zum Kundenerlebnis.

Dazu führen wir in der Regel eine FIT GAP-Analyse durch, schauen also nach den in Frage kommenden Handlungsfeldern und empfehlen letztlich ein passendes Vorgehen für den Wandel. Wir verfolgen dabei einen kollaborativen Ansatz, nehmen jederzeit das Feedback auf und begleiten den gesamten Prozess. Am Anfang meist enger, später dann weniger. Das Ganze kann auch einmal zwei Jahre dauern.

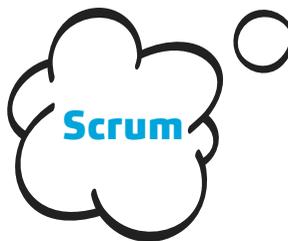
Auch in stark regulierten Umfeldern wie im Finanzdienstleistungsbereich funktioniert diese Vorgehensweise. Bei einem sehr klassisch projektorientiert aufgestellten Kunden haben wir beispielsweise im ersten Schritt zunächst einmal aus den verschiedenen agilen Frameworks die Best Practices herausgenommen und damit ein massgeschneidertes Vorgehensmodell vorgeschlagen. Erst im zweiten Schritt wurden dann die Regulierungsvorgaben in den Prozessen verankert und diese damit so robust gemacht, dass sie alle Anforderungen erfüllen. Wir als ERNI verfügen über die Kompetenz aus beiden Welten, um etwa für Banken oder Versicherungen einen gangbaren Mittelweg zu finden. Denn im regulierten Umfeld gehören etwa bestimmte Dokumentationsaufgaben oder Sicherheitsvorschriften einfach zur Wertschöpfung dazu.

Die häufigsten Fehler verhindern

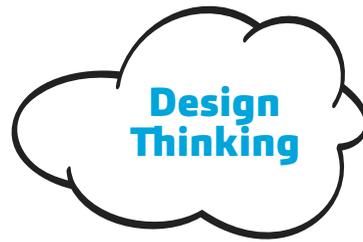
Es ist wenig erfolgversprechend, eine ganze Organisation oder ein Unternehmen mit festen Hierarchien auf einen Schlag „agil“ machen zu wollen. Denn die Arbeit wird von Menschen erledigt, die dort abgeholt werden müssen, wo sie aktuell stehen. Deshalb setzen wir da an, wo wir den besten Hebel sehen und wo wir schnelle Veränderungen erzielen können. Denn nichts überzeugt die Teammitglieder mehr, wie der sichtbare Erfolg.

Wichtig ist dabei der Wille, sich zu einer wirklich lernenden Organisation weiterzuentwickeln. Das heisst eben weg von der starren, hierarchischen Struktur und damit andauerndes Reflektieren des Erreichten. Ich könnte auch sagen: Das Gute verstärken, das Schlechte ändern und

DevOps: Zusammenbringen von Entwicklung und IT-Betrieb unter Berücksichtigung von sechs sogenannten Core-Prinzipien bei Systemadministration und Softwareentwicklung



Scrum: Framework für das allgemeine Projektmanagement, vor allem in der Softwareentwicklung



Design Thinking: Nutzerzentrierter Innovationsansatz für komplexe Probleme und Herausforderungen



Agile Leadership: Führung und Teambuilding auf Basis neu definierter Verantwortung der Mitarbeiter und Etablieren von selbstbestimmten Teams

Kanban: Visualisierung und Optimierung des Workflowmanagements zur Sicherstellung eines kontinuierlichen Arbeitsflusses



dabei stetig den Informations- und Arbeitsfluss sicherstellen. Dazu müssen aus den Mitarbeitern echte Mitdenker werden, die nicht in Schubladen verharren, sondern die Verantwortung übernehmen wollen und können. Hier geschehen auch die meisten Fehler: Zu viel Ehrgeiz, zu viel Aktionismus. Unklare Zuständigkeiten. Es gibt zwar den Willen, agiler zu werden. Aber nicht die Bereitschaft, auch alle die, die es betrifft, da abzuholen, wo sie jetzt stehen. Doch die Mitarbeiter sind schliesslich diejenigen, die etwas umsetzen sollen. Deshalb ist auch auf Managementebene eine Entscheidung wichtig, die klar getroffen und ebenso klar kommuniziert wird.

Oft scheitert die agile Transformation aber auch daran, dass Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit nur „Command and Control“ gewohnt sind. Nun sollen sie aber plötzlich eine Rolle einnehmen, die Selbstorganisation fordert und diese nachhaltig fördern soll. Das verlangt nach guter Betreuung und einem professionellen Coaching. Last but not least: Oft werden zu viele Initiativen gleichzeitig gestartet und der Überblick geht verloren.

Wenn es etwas gibt, dass wir bei diesem Thema unseren Kunden wirklich immer mit auf den Weg geben, dann ist es das: Alte überkommene Hierarchien haben ausgedient, gefragt ist eine neue Art der Zusammenarbeit und die Bereitschaft, sich selbst, seine Rolle und das Unternehmen ständig zu verändern. Denn eine agile Transformation ist eigentlich nie beendet.

Das gilt auch für unsere eigene Arbeitsweise. Ich komme hier noch einmal auf den Kunden aus dem hochregulierten Umfeld zurück: Dort haben wir während unserer 18monatigen Tätigkeit in dem Projekt auch die Mitarbeiter ausgebildet, die sich langfristig um das Thema agile Transformation kümmern und diese jetzt nachhaltig vorantreiben. Das läuft nun schon seit über einem Jahr sehr stabil und der Kunde ist nicht mehr auf uns angewiesen.



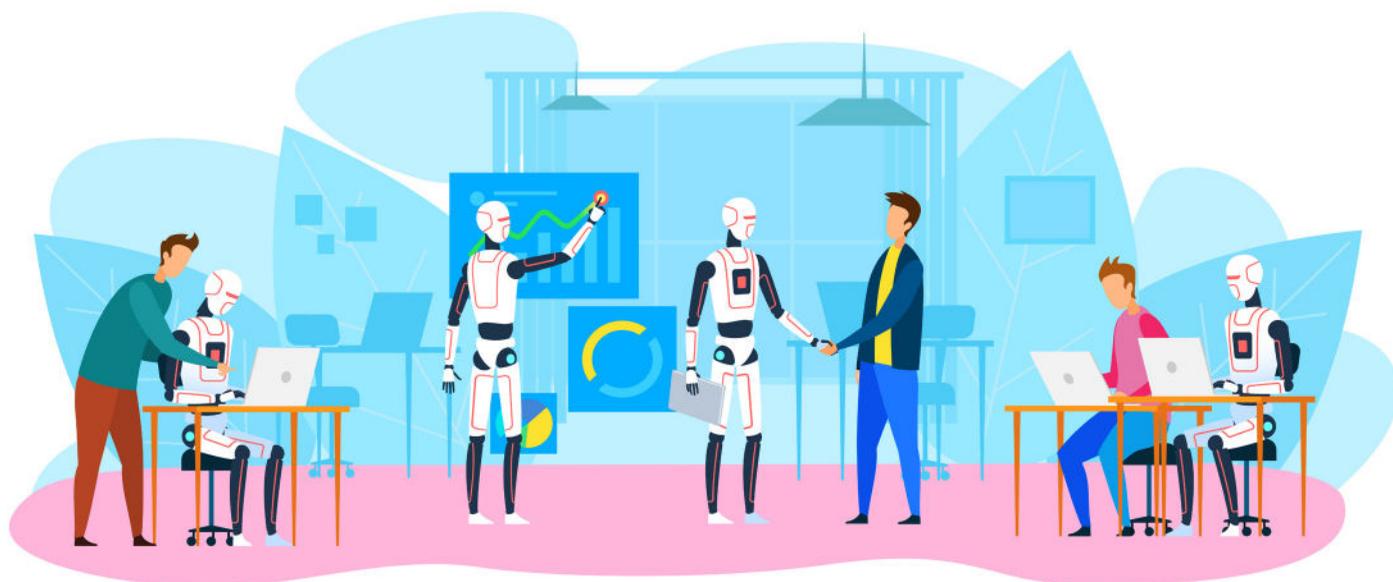
Christian Glück
Principal Consultant
christian.glueck@erni.ch

ERNI Schweiz AG

SO MACHT SICH KI IM FINANZSEKTOR BEZAHLT

Von Wicher Visser, ERNI

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ



Künstliche Intelligenz (KI) erobert die Finanzwelt: 91% der Banken-CEOs glauben, dass diese Technologie ihr Geschäft grundlegend verändern wird. Kein Wunder: Schliesslich ebnet KI der Finanzindustrie nicht nur den Weg zu massiven Effizienzsteigerungen. Sie trägt auch zu einer besseren Customer Experience bei. Doch Vorsicht: Die Umsetzung entsprechender Lösungen will gut überlegt und geplant sein.

Kaum ein Sektor ist für den KI-Einsatz besser geeignet als die Finanzbranche. Denn Banken und Versicherungen verfügen über immense Datensätze.

Lange galten Banken und Versicherungen in Sachen KI als Bremser, inzwischen gewinnt die Branche aber zunehmend an Fahrt. Das ist das Ergebnis einer gemeinsamen Studie des World Economic Forum (WEF) und der University of Cambridge. Demnach glauben 77% der Entscheider, dass KI in den nächsten zwei Jahren eine hohe oder sehr hohe Gesamtbedeutung für ihr Unternehmen haben wird. Vor allem im Risikomanagement bieten KI-Anwendungen Banken und Versicherungen immense Optimierungschancen. Schon heute halten intelligente Chat-bots ihren menschlichen Kollegen im Kundenservice vielerorts den Rücken frei.

Vielfältige Einsatzmöglichkeiten für die Finanzbranche

„Und damit ist das Potenzial der Technologie längst noch nicht ausgeschöpft“, weiss Wicher Visser, Service Lead Data Science & AI bei ERNI. Kaum ein Sektor sei für den KI-Einsatz besser geeignet als die Finanzbranche. Denn Banken und Versicherungen verfügen über immense Datensätze. Sie wissen beispielsweise nicht nur, wann ein Kunde ein neues Auto kauft, sondern auch, für welche Marke er sich entscheidet. „Daraus lassen sich mithilfe von maschinellem Lernen und künstlicher Intelligenz wichtige Erkenntnisse für neue Geschäftsmodelle und Services ableiten“, sagt der ERNI-Experte. Zum Beispiel, indem Produktempfehlungen gezielt an das Verhalten und die Bedürfnisse des individuellen Kunden angepasst werden.

Darüber hinaus erschliesst KI bei Banken und Versicherern eine Vielzahl weiterer Potenziale: Sie reichen vom smarten Asset und Portfolio Management über die maschinelle Optimierung von Aktienportfolien und innovativen Customer Services bis hin zu einem hoch effizientem Compliance Management. Experten zufolge bietet sich KI vor allem im Rahmen von Kreditvergaben, Geldwäschebekämpfung, Betrugserkennung, personalisierter Finanzplanung und Prozessautomatisierung an.

Experten zufolge gibt es für den strategischen KI-Einsatz im Finanzsektor drei unterschiedliche Ansatzpunkte

„Augmented Human Intelligence“

Daten und intelligente Algorithmen liefern Mitarbeitern Echtzeitbewertungen oder Produktempfehlungen. Dabei bleiben Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette im Wesentlichen unverändert. Nach wie vor trifft der Mensch die Entscheidungen, wird dabei aber durch Empfehlungen der Algorithmen unterstützt.

„Machine knows best“

In diesem Szenario werden smarte Roboter auf Basis maschineller Lernkonzepte für unterschiedliche Anwendungsfälle geschult und ersetzen dort menschliche Intelligenz komplett. So qualifizieren beispielsweise bei vielen Finanzdienstleistern Chatbots eingehende Anfragen und entlasten dadurch die menschlichen Kollegen im Contact Center.

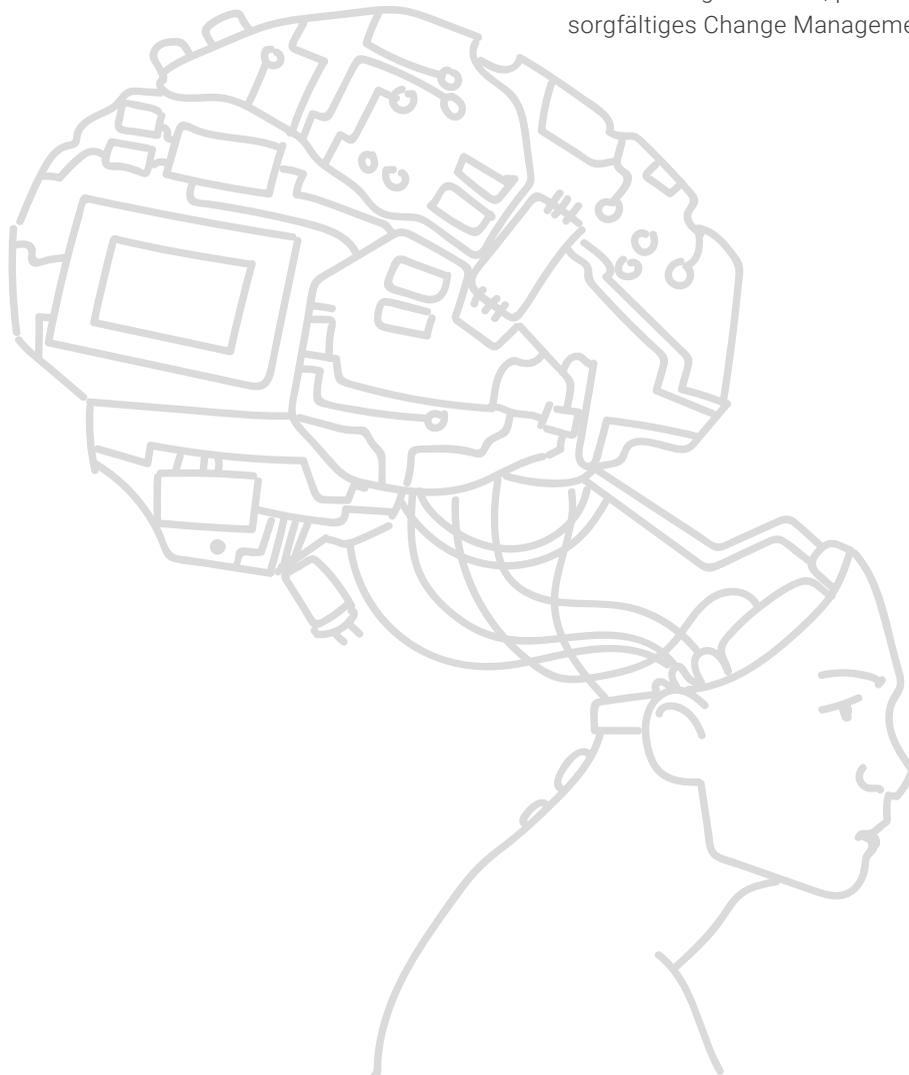
„Data is king“

Bei diesem Ansatz ist die intelligente Datennutzung ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. So können Banken und Versicherungen beispielsweise virtuelle Assistenten etablieren, die Kunden bei finanziellen Entscheidungen beraten und diese anschliessend eigenständig umsetzen.

Für eine asiatische Entwicklungsbank hat ERNI beispielsweise eine Lösung im Bereich „Kognitive Suche“ entwickelt. Das öffentliche Geldinstitut steht vor der Herausforderung, bei Förderanträgen grosse Mengen an Projektunterlagen generieren zu müssen. Der Lösungsvorschlag der ERNI-Consultants sieht einen Chatbot mit natürlicher Sprachverarbeitung vor, der die notwendigen Informationen sammelt, aggregiert und verbreitet. Mit Hilfe des SAFe-Frameworks wurde eine agile Programmstruktur entwickelt, in die sich Mehrwert-Prozesse integrieren liessen. Im Entwicklungsprozess entstand aus der Produktvision ein Minimum Viable Product (MVP) und schliesslich die initiale Story-Map. „Zu unseren Aufgaben zählte aber auch die Erarbeitung von Use Cases und die Spezifikation von User-Stories“, berichtet Wicher Visser. Ebenso wie die Entwicklung von Rollout- und Implementierungskonzepten.

„Welches Szenario sich für den einzelnen Finanzdienstleister eignet, hängt dabei immer auch vom individuellen KI-Reifegrad des Unternehmens ab“, unterstreicht der Experte. Eine Standard-KI-Lösung für alle Anforderungen und Probleme der Branche gebe es nicht. „Unterschiedliche Geschäftsstrategien verlangen unterschiedliche KI-Lösungen“, so der KI-Spezialist.

Darüber hinaus reichen die vorhandenen Datensätze allein für den erfolgreichen Einsatz von Künstlicher Intelligenz aber auch nicht aus. Vielmehr gilt es, auch organisatorische Hebel anzusetzen. Dazu gehört beispielsweise, ausreichende Rechenkapazitäten vorzuhalten, eine reibungslose Zusammenarbeit von KI-Teams und Fachbereich zu gewährleisten sowie sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter über die Möglichkeiten und Auswirkungen des KI-Einsatzes Bescheid wissen. „Nur wenn Mitarbeiter und Management hinter dem Konzept stehen, kann KI seine volle Wirkung entfalten“, plädiert der ERNI-Experte für ein sorgfältiges Change Management.



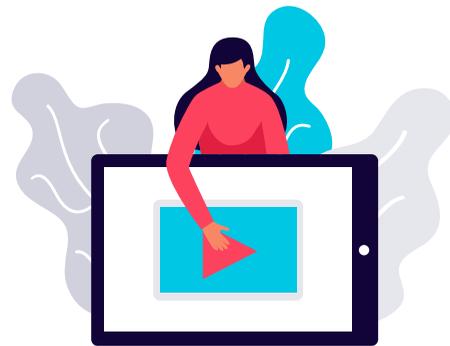
Minimaler Aufwand, maximales Ergebnis

Und längst nicht jede Herausforderung lässt sich ad-hoc mithilfe von KI bewältigen. „Oft fehlen dafür ganz einfach die erforderlichen Rahmenbedingungen“, sagt Wicher Visser. Er empfiehlt Banken und Versicherungen deshalb, vor der Entwicklung einer KI-Strategie unbedingt den KI-Reifegrad des eigenen Unternehmens zu bestimmen. Die „AI Coverage Analyse“ von ERNI hilft dabei. Der Service ordnet Finanzdienstleister anhand definierter Kriterien einem von fünf KI-Reifegraden zu. „Nach unseren Erfahrungen befinden sich die meisten Finanzinstitute danach aktuell noch in der Vorbereitungs- oder Testphase oder implementieren erste Insel-Projekte“, verweist der Berater auf die in erster Linie opportunistischen KI-Ansätze der Branche.

Nach der Standortbestimmung folgt die Umsetzung: Wicher rät Unternehmen, sich in Sachen KI zunächst auf tiefhängende Früchte zu konzentrieren – beispielsweise im Bereich Customer Lifecycle Management. Denn die smarte Transformation der Kernsysteme ist hochkomplex: Einerseits erschweren fehlende KI-Schnittstellen, inkonsistente Daten, Informationssilos sowie mangelndes Know-how die Umsetzung in diesem Bereich. Andererseits tragen aber auch hohe aufsichts- und datenschutzrechtliche Anforderungen zur immensen Komplexität bei.

Laut WEF-Studie finden fast 40% der Befragten, dass die Regulierung die Umsetzung von KI-Lösungen behindert. Das gilt vor allem für das Kerngeschäft. In anderen Bereichen – wie etwa dem Customer Lifecycle Management – lassen sich smarte Szenarien dagegen vergleichsweise unkompliziert umsetzen. Auch deshalb rücken derzeit viele Banken und Versicherungen die Customer Experience in den Fokus ihrer KI-Aktivitäten.

„In unserem Prototyping Lab arbeiten Innovationsmanager und KI-Experten Hand in Hand, um die Transformation unserer Kunden zum vollständig KI-gesteuerten Finanzdienstleister bestmöglich zu unterstützen.“

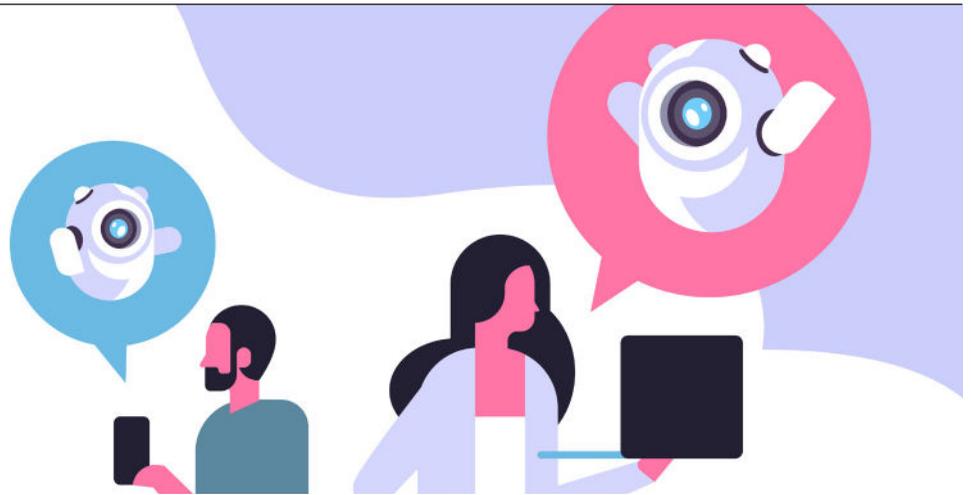


Doch auch hier gilt: In der Ruhe liegt die Kraft. Entsprechend wichtig ist es, individuellen Businessnutzen gezielt zu identifizieren und entsprechende KI-Anwendungen passgenau zu entwickeln. ERNI bietet dafür das erforderliche Rüstzeug. „In unserem Prototyping Lab arbeiten Innovationsmanager und KI-Experten Hand in Hand, um die Transformation unserer Kunden zum vollständig KI-gesteuerten Finanzdienstleister bestmöglich zu unterstützen“, erzählt Wicher Visser. Das ERNI-Angebotsspektrum reicht dabei von Design-Thinking Workshops zur Entwicklung smarter Geschäftsmodelle bis hin zu Rapid Prototyping und Validierung. Optimale Voraussetzungen, um intelligente Lösungen effizient, bedarfsgerecht und nachhaltig bereitzustellen.



Wicher Visser
Service Lead Data Science & AI
wicher.visser@erni.ch

ERNI Schweiz AG



Per Machine Learning zur personalisierten Produktempfehlung

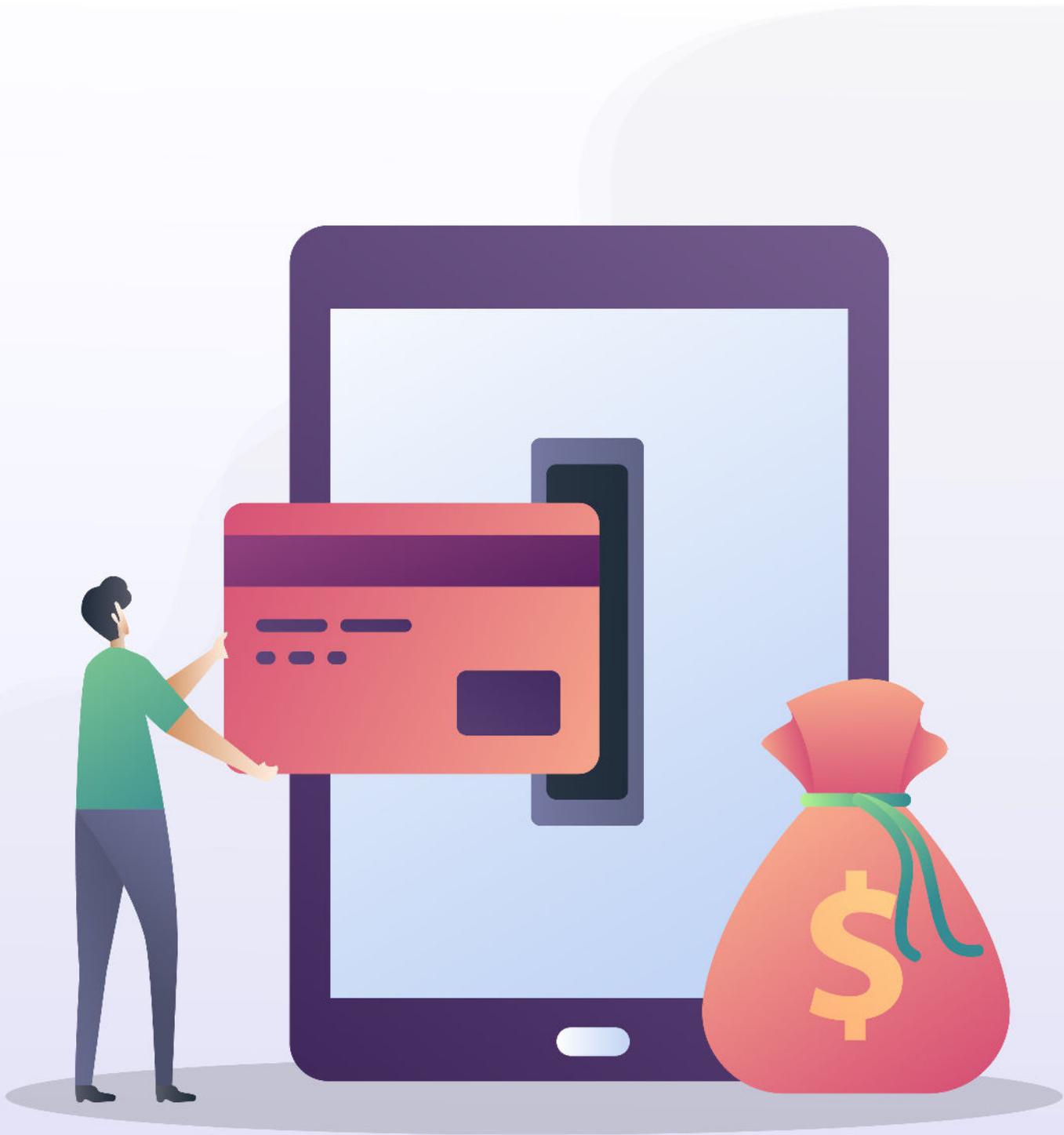
Von Sothy Yogarajah, Senior Data Scientist, ERNI Schweiz AG

Die Finanzwirtschaft befindet sich im Umbruch: FinTechs und Direktbanken drängen mit voller Kraft in den Markt, kontaktlose Bezahlverfahren und mobiles Banking gewinnen an Bedeutung, Bankkunden sind zunehmend digitaler und experimentierfreudiger. Die Generation der Digital Natives spricht auf klassische Beratungsangebote weniger an. Um diese Zielgruppe für Produkte zu begeistern, müssen Banken deshalb innovative Wege gehen.

Und das ist leichter gesagt als getan. Denn Digital Natives sind tendenziell unsicher in ihren Entscheidungen und lassen sich durch Influencer oder Peergroups leicht beeinflussen. Das bedeutet aber nicht, dass diese Kunden anspruchslos sind. Im Gegenteil: Digital Natives erwarten auch von ihrer Bank transparente und personalisierte Lösungen, die exakt an ihren Bedürfnissen ausgerichtet sind.

Während Streaming-Anbieter wie Netflix oder Amazon ihren Nutzern auf Basis zuvor gesehener Filme relativ einfach passende Empfehlungen geben können, gestalten sich personalisierte Produktangebote in der Finanzwirtschaft um einiges komplexer. Schliesslich geht es nicht nur darum, den Nerv der Kunden zu treffen, sondern sie zu einer nachhaltigen Verhaltensänderung im Umgang mit den eigenen Finanzen zu bewegen. Stichwort Geldanlage: Ein Digital Native, der im Vergleich zu seiner Peergruppe viel Geld in Restaurants und Kneipen lässt, dafür aber wesentlich weniger auf dem Sparkonto hat, kommt ins Grübeln, wenn ihm dies ganz plastisch vor Augen geführt wird. Und ist möglicherweise eher bereit, einen Sparvertrag abzuschliessen. Das setzt allerdings eine passgenaue, persönliche Beratung voraus.

Die Basis dafür liefern smarte Datenanalysen, Machine Learning und Empfehlungswerkzeuge. Denn sie ermöglichen, Verhaltensweisen einzelner Kunden mit denen der Peergruppe abzugleichen und daraus personalisierte Angebote abzuleiten. Da diese nachvollziehbar und begründet sind, steht der Kunde der Empfehlung positiv gegenüber. Das Besondere an dem Konzept: Statt Peers mithilfe klassischer soziodemografischer oder sozioökonomischer Attribute festzulegen, übernehmen smarte Algorithmen die Zusammenstellung der Vergleichsgruppe. Die intelligenten Werkzeuge reduzieren das Risiko subjektiver Einflussnahme und sorgen dafür, dass die Auswertungsergebnisse nicht durch Filter oder Vorurteile verfälscht werden. Das erhöht die Objektivität der Empfehlungen – und damit auch deren Akzeptanz.



KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

KUNDENZENTRIERTE INNOVATION: SO KLAPPT'S!

Von Patrick Wilhelm, Service Lead Innovation, ERNI

Die beste Produktidee bringt nichts, wenn sie am Bedarf vorbeigeht. Umso wichtiger ist es, das Innovationsmanagement gezielt an den Bedürfnissen von Kunden und Märkten auszurichten. Damit das gelingt, ist ein nahtloses Zusammenspiel von Innovationsmanagement und Datenwissenschaften unverzichtbar. Denn datenbasierte Erkenntnisse erleichtern einerseits Marktvalidierungen im Innovationsbereich, andererseits helfen sie aber auch, konkrete Innovationsprojekte gezielt an den Nutzerbedürfnissen auszurichten.

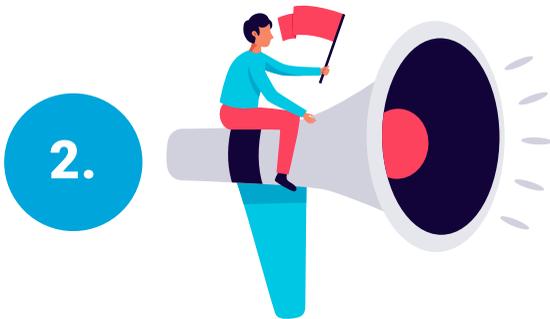
Auch bei ERNI ist die enge Zusammenarbeit der Bereiche Innovationsmanagement und Datenwissenschaften im Rahmen von Innovationsprojekten an der Tagesordnung. Dabei kommen in der Regel agile Arbeitsmethoden zum Einsatz. Wie etwa der Design-Thinking-Ansatz. Dieser stellt bei den Innovationsprojekten die Anwendersicht gezielt in den Fokus und hilft so, Kundenanforderungen punktgenau umzusetzen.

Dazu braucht es im Wesentlichen drei Schritte:



Erkenntnis

Im ersten Schritt geht es darum, Herausforderungen zu verstehen. Methoden aus dem Service Design, wie z.B. die Nutzerforschung durch kontextuelle Befragung, helfen dabei. Der Vorteil: Die Kombination qualitativer Benutzerforschung und explorativer Daten ebnet den Weg zu wertvollen Erkenntnissen – und versetzt das Projektteam in eine ideale Ausgangsposition.



Idee

Erst wenn Ausgangslage, Herausforderungen und Zielsetzung klar definiert sind, beginnt die Suche nach geeigneten Lösungen. Unterschiedliche Brainstorming-Techniken stellen dafür die erforderlichen Weichen. Zugleich liefern aber auch datenbasierte Erkenntnisse wichtige Navigationshilfen zu passenden Lösungsansätzen.



Umsetzung

Sobald die ersten Lösungsansätze skizziert sind, geht es ans Prototyping. Hierbei ist es wichtig, die Lösung möglichst greifbar und verständlich zu visualisieren. Gerade wenn es darum geht, komplexe Algorithmen innerhalb eines Produktes zu verstehen, tragen einfache Prototypen zu einem besseren Verständnis bei. Ein weiterer Erfolgsfaktor: Die Einbeziehung der Endanwender. Je mehr diese beim Validierungsprozess mitreden können, desto besser lässt sich der Nutzen der Lösung verifizieren.

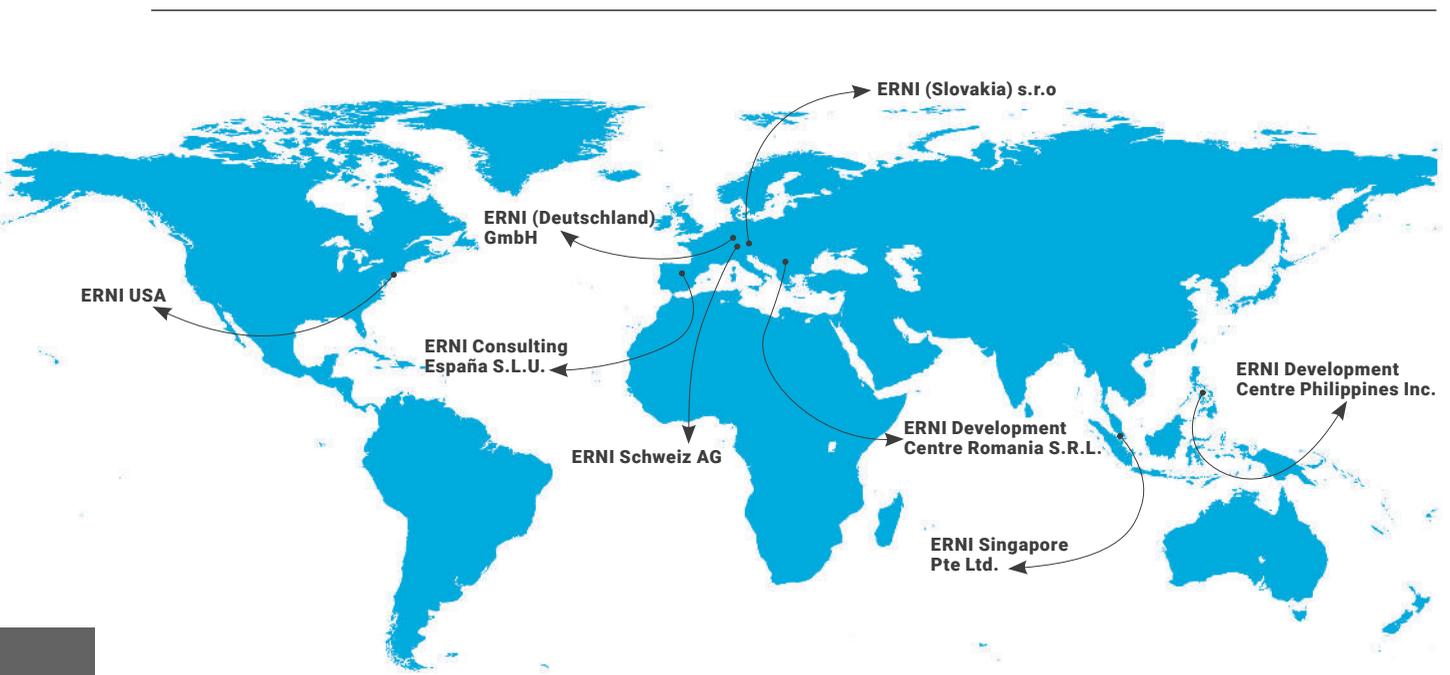


Weitere Informationen:



Patrick Wilhelm
Principal Consultant
Global Services Lead
Innovation & Digital
Business Consulting
patrick.wilhelm@erni.ch

ERNI Schweiz AG



ÜBER ERNI

ERNI steht für Swiss Software Engineering. Was uns wirklich interessiert? Wie wir Sie und Ihre Mitarbeiter besser als jedes andere Unternehmen unterstützen können, softwarebasierte Produkte und Services zu entwickeln und zu vermarkten.

Unsere globale Plattform für die Softwareentwicklung in Kombination mit einem fundierten Marktverständnis bildet den Rahmen für den Erfolg unserer Kunden. Unser Team realisiert auch komplexe Projekte, befähigt Menschen und liefert herausragende Kundenlösungen in kürzester Zeit. Wir setzen die Schweizer Mentalität mit Verhaltensweisen wie Konsensbildung, Pragmatismus, Integration, Zuverlässigkeit und Transparenz global ein – und dies seit der Gründung im Jahr 1994. Zusammen mit unserem grossartigen Team sind sie die Basis für erfolgreiche Software-Projekte. Heute beschäftigt die ERNI-Gruppe mehr als 800 Mitarbeitende weltweit.

Über .experience

In diesem Magazin, das mehrmals im Jahr von ERNI herausgegeben wird, informieren wir über wichtige Erfahrungen, die wir bei unserer täglichen Arbeit in den Bereichen Kollaboration, Prozesse und Technologie gemacht haben.

ERNI

Swiss Software Engineering
www.betterask.erni

Publisher

ERNI Management
 Services AG

ERNI Standorte

ERNI Schweiz AG
 • Bern
 • Zürich
 • Luzern

ERNI Suisse SA
 • Lausanne
 • Genf

ERNI Consulting España S.L.U.
 • Barcelona
 • Madrid
 • Sant C. del Vallès

ERNI (Deutschland) GmbH
 • Frankfurt
 • München
 • Berlin
 • Stuttgart

ERNI Development Centre
 Philippines Inc.
 • Manila

ERNI Development Centre
 • Romania S.R.L.
 • Cluj-Napoca

ERNI Singapore Pte Ltd.
 • Singapore

ERNI (Slovakia) s.r.o.
 • Bratislava

ERNI USA
 • New York

.experience Magazin Kontakt

marketing@erni.ch
 T +41 58 2681200

ERNI in den sozialen Netzen

betterask.erni
 linkedin.erni
 facebook.erni
 instagram.erni
 youtube.erni
 twitter.erni

Copyright © 2020 by
 ERNI Management
 Services AG

Alle Rechte
 vorbehalten.



ERNI
Swiss Software Engineering
betterask.erni