

Die Digitalisierung mischt viele Karten neu

Von Rüdiger Maroldt



Digitalisierung ist kein Anzug von der Stange, meint Rüdiger Maroldt. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden. Den W&W-Konzern sieht er auf diesem Weg bereits gut vorangekommen. Dabei ist die Wüstenrot Bank die Speerspitze, wenn sich auch nicht alles auf den Versicherungsbereich übertragen lässt. In den nächsten Jahren werden mehrere hundert Millionen Euro in Technik investiert. Weil Digitalisierung jedoch mehr ist als das Anbieten von Technik, sorgen neue Leitlinien im Vertrieb dafür, dass klassische Strukturen mit den neuen harmonisieren. Und Testlabore helfen, den digitalen Wandel in Gang zu setzen. Wo die Digitalisierung die Karten des Wettbewerbs neu mischt, habe der Konzern damit ein gutes Blatt auf der Hand. Red.

In der deutschen Finanzdienstleistungsbranche macht seit geraumer Zeit ein neues Zauberwort die Runde: Digitalisierung. Sie ist Thema fast jedes Symposiums, jeder Fachkonferenz und jedes Smalltalks. Konsens ist mittlerweile, dass nicht mehr zu fragen ist, ob die Digitalisierung in bestehende Geschäftsmodelle hineinwirkt, sondern nur noch wie beziehungsweise wie schnell und wie umfangreich. Viele Faktoren wirken auf diese gemeinsame Meinungsbildung ein: Vom technologi-

schen Fortschritt bis hin zum Markteintritt neuer Wettbewerber wie „Fintechs“ und „Insuretechs“ reicht die Palette. Der ursprüngliche Treiber dieser Entwicklung ist jedoch in höchstem Maß der Kunde, beziehungsweise ein sich änderndes Kundenverhalten.

Eine gute geschäftliche Zukunft besitzt nach dieser Prämisse nur, wer den Kunden heute und morgen in den Mittelpunkt aller seiner Bemühungen stellen kann. Diese These klingt zunächst einmal banal. Erfolgreiche Marktteilnehmer haben schon immer höchsten Wert auf den Kundenfokus gelegt. Salopp könnte man formulieren: Das beherrschen wir schon lange. Neu ist im heranbrechenden Zeitalter der Digitalisierung aber, dass Kundenwünsche und -anforderungen einer hohen Änderungsgeschwindigkeit unterliegen. Und darauf gilt es, im gleichen Tempo Antworten zu finden, die die Kunden zufriedenstellen und begeistern.

Dies ist eine besondere Herausforderung, denn der Kunde ist nicht mehr statisch, sondern im doppelten Sinne „mobil“. Um

ihn in den Fokus zu rücken, müssen wir wissen, wohin er sich bewegt. Und dorthin müssen wir ihm entgegengehen oder am besten schon dort sein. Mit Services und Produkten, die ihn begeistern und vor allem auch mit dem Kontaktkanal seiner Wahl. Hier spielen Fragen des Marktmanagements und der Datenqualität eine entscheidende Rolle.

Digitalisierung ist Maßkonfektion

Der Kunde ist aber nicht nur mobil, sondern auch hybrid. Das heißt: Er alleine entscheidet, wie er mit einem Finanzdienstleister Kontakt aufnehmen möchte, über welchen Abschlusskanal er kauft und wie er danach betreut werden möchte. Der Hybridkunde kann an einem Tag digital und am nächsten Tag, etwa im Fall eines beratungsintensiven Produktes wie einer Lebensversicherung oder Baufinanzierung, bereits wieder analog unterwegs sein. Wichtig ist, dass die Anbieter es auch sind. Und daraus ergibt sich der tiefe Sinn der Digitalisierung: Sie ist nicht Mittel zum Zweck, sondern für ein echtes Omnikanal-Angebot unverzichtbar.

Diese Erkenntnis eint alle Marktteilnehmer – die spezifischen Antworten der einzelnen Unternehmen darauf werden aber unterschiedlich ausfallen. Denn Digitalisierung ist kein Anzug von der Stange, sondern Maßkonfektion. Daraus folgt, dass jedes Unternehmen für sich einen individuellen

Zum Autor

Rüdiger Maroldt, Leiter Digital Customer Office, Wüstenrot & Württembergische AG und Vorstand der Wüstenrot Bank AG Pfandbriefbank, Ludwigsburg

Weg in das neue digitale Zeitalter finden muss. Dieser Weg basiert auf dem vorhandenen Angebot, dem Kundenstamm, der Organisation des Vertriebs und vielen weiteren „hard facts“. Nur nach genauer Analyse des eigenen Geschäftsmodells, einer klaren Betrachtung der Stärken und Schwächen sowie der Formulierung einer langfristigen Geschäftsstrategie kann Digitalisierung gelingen. Die alte Binsenweisheit, dass es „kein Wohin ohne ein Woher gibt“, gilt in diesem Zusammenhang in besonderem Maße.

Das Selbstverständnis der Wüstenrot & Württembergischen lautet: Es sind Vorsorge-Spezialisten, die jedem Menschen genau die Vorsorge bieten, die zu seinem Leben passt. Dieses Leistungsversprechen wird kundenseitig von den Traditionsunternehmen Wüstenrot und Württembergische Versicherungen eingelöst. Basierend auf dem vorhandenen Produktportfolio und der qualifizierten Vertriebsmannschaft der Geschäftsfelder Bausparbank und Versicherung kann die Gruppe finanzielle Rundum-Vorsorge aus einer Hand leisten und individuelle Vorsorgelösungen vorhalten – aus Vermögensbildung, Wohneigentum, finanzieller Absicherung und Risikoschutz. Der Konzern stützt sich auf rund 6000 Außendienstpartner in Ausschließlichkeitsorganisationen, ergänzt um ein Netz aus Kooperations- und Partnervertrieben sowie Makler- und Direkt-Aktivitäten.

Aus dieser bestehenden Konstellation heraus zeigen sich einige markante Unterschiede zu Unternehmen, die „nur“ in einer Sparte tätig sind. Das beinhaltet in Bezug auf eine Digitalisierungsstrategie bedeutende Herausforderungen, aus denen aber aufgrund des umfassenden Ansatzes ebenso große Chancen folgen. Wie in einem Brennglas bündeln sich in der Gruppe externe Einflüsse, die die Kraft haben, traditionelle Strukturen auf den Kopf zu stellen. Dazu zählen im Wesentlichen:

- die neue Marktmacht der Kunden/verändertes Kundenverhalten sowie,

- der Markteintritt von Nichtbanken beziehungsweise Nichtversicherungen.

Die Strategie der W&W

Im Verbund mit den regulatorischen Anforderungen sowie dem anhaltenden Niedrigzinsniveau galt es für die W&W somit, eine umfassende Lösung für die Marktgegebenheiten zu formulieren. Diese Antwort ist im Strategiekurs „W&W@2020“ gefunden worden. Mit diesem Innovations- und Investitionsprogramm für neue Techniken und eine verbesserte Marktausrichtung, nimmt die Gruppe die notwendigen Weichenstellungen für die nächsten Jahre vor. Ziel des neuen Programms ist es, unter den gegebenen Rahmenbedingungen weiterhin nachhaltig die selbst gesteckten Ertragsziele zu erwirtschaften.

Wesentliches Element der Strategie sind die geplanten Investitionen in die Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie in die digitale Infrastruktur. Bis 2017 investiert die Gruppe im Rahmen des Strategieprogramms rund 500 Millionen Euro, wovon ein großer Teil auf das Handlungsfeld Digitalisierung entfällt. Es geht darum, die Zugangs-, Informations-, Kommunikations-, Handlungs- und Abschlussmöglichkeiten zu schaffen, die der Kunde heute will – online wie offline.

Revolution im Denken und Handeln

Das Programm W&W@2020 und seine Umsetzung berühren wesentliche Kernbereiche des Unternehmens, denn eine digitale Transformation hat Auswirkung auf Strategie, Struktur, Kultur und Prozesse/Produkte eines Unternehmens. Ziel ist und bleibt, den jetzt bereits vorhandenen rund sechs Millionen Konzernkunden, und möglichst vielen neuen, auch und gerade im Zeitalter der Digitalisierung als präferierter Partner erster Wahl gegenüberzutreten zu können. Dazu wurden auch neue Vertriebsleitlinien entwickelt,

die auf eine weitere systematische Erschließung der Kundenpotenziale der Gruppe zielen.

Die Interessen der Ausschließlichkeitsorganisation werden dabei konsequent mit den Möglichkeiten der Digitalisierung verknüpft. Seit einigen Monaten können die Vermittler der Württembergischen Versicherung beispielsweise ihren persönlichen Kontakt zum Kunden mit digitaler Unterstützung ausbauen. Der „vermittlerinduzierte Abschluss“ ermöglicht ihnen, Versicherungsangebote aller Sparten rechtssicher in das persönliche Online-Kundenpostfach „Meine Württembergische“ einzustellen. Die digitale Signatur des Kunden erfolgt dann entweder über ein Smartphone oder direkt im Browser eines touchfähigen Endgerätes, etwa eines Tablet-Computers.

Digitalisierung ist mehr als ein Anbieten von Technik

Ganz generell spielen Kundenportale in der Zukunft eine sehr wichtige Rolle, etwa auch im Bereich des „Self Service“. Der Kunde kann Vertragsauskünfte und Services zu jeder von ihm gewünschten Zeit abrufen. Dabei bleibt aber ein Primat unangetastet: Die vollumfängliche Kundenbetreuung erfolgt durch die Ausschließlichkeitsorganisation mit aktiver Unterstützung der weiteren Zugangswege. Der Kunde entscheidet über seinen Zugangsweg, wählt Vertriebsweg und Kontaktmedien. Nur wenn er keine persönliche Betreuung möchte, wird der Kunde dem Direktkanal zugeordnet.

In Bezug auf die Unternehmenskultur wirkt die Digitalisierung aber ebenso nachdrücklich. Es muss ein Gespür dafür geschaffen werden, dass Digitalisierung mehr ist als das Anbieten von Technik. Es geht um das tiefere Verständnis, dass sich Verhaltensweisen ändern – sowohl von Kundenseite als auch bei der Organisation von Arbeit. Dazu gehören flachere, offenere Führungsstrukturen sowie die Förderung von eigenverantwortlicher Tätigkeit. Die Digitalisie-

rung bringt neue Anforderungen an alle Mitarbeiter mit sich.

Die Fähigkeiten, die gebraucht werden, sind bei jungen Startups zu finden: Innovation, Kreativität und Agilität. Kreativ und agil sein, um Ideen schnell voranzutreiben, ist das Motto der Zukunft. Fehler sind erlaubt und dienen als Chance für Verbesserungen. Wir müssen aber auch lernen, Dinge, die nicht funktionieren, schnell ad acta zu legen. Ganz nach dem Prinzip „try fast, fail fast“.

Wir wollen diese neuen Denkweisen, aber auch Arbeitsmethoden wie „Design Thinking“ – also der iterative Entwicklungsprozess von Lösungen zusammen mit den Kunden – erlernen und sukzessive in die Gruppe tragen. Zugleich sind alte Tugenden wie Sicherheit, Verlässlichkeit und Qualität Stärken, auf die wir weiterhin setzen.

Testlabore bereiten den Boden

Wertvolle Erkenntnisse, die zu den strategischen Formulierungen des „W&W@2020“ schon beigetragen haben und täglich neu beitragen, entstammen zahlreichen vorbereitenden Aktivitäten. Mit dem Ziel, digitale Produkte oder Services zu entwickeln, die den Wünschen der Kunden entsprechen und am Markt bestehen können, hat die W&W im Jahr 2015 ein eigenes internes Startup gegründet. Die „digitale Werkstatt“ arbeitete unter der förderlichen Maxime, der Kreativität – losgelöst von Konzernstrukturen – freien Lauf lassen zu können. Dieses Projekt war so erfolgreich, dass es als Spin-off in Berlin als GmbH weitergeführt wird.

Parallel dazu haben sich Anfang des Jahres 2015 die „Digital Citizens“ (DC's) konstituiert. Digital affine Mitarbeiter haben sich zu diesem Expertennetzwerk zusammengeschlossen und als interne Multiplikatoren ihre Kolleginnen und Kollegen in mehr als 100 Schulungen über den digitalen Wandel sowie die Chancen für die

W&W informiert. So wurde eine interne Vernetzung im Rahmen der Digitalisierung befördert und ein kultureller Wandel in Gang gesetzt.

Umbau der Wüstenrot Bank als Speerspitze

Besonders umfassende Einsichten, die aus der Praxis stammte, wurden aus dem ambitionierten Umbauprojekt bei der Wüstenrot Bank gewonnen. Bereits Ende 2014 startete die Neuausrichtung mit dem Ziel, die Wüstenrot Bank zu einer auf das Privatkundengeschäft fokussierten digitalen Bank erfolgreich umzuformieren. Diese Ambition zeigte sich insbesondere beim Thema Innovation. Aufseiten der Technik zum Beispiel hat Wüstenrot als eine der ersten Banken in Deutschland das Thema „Video“ in der Investmentfondsberatung fest etabliert. Auch beim Konto ohne Unterschrift ist die Bank Vorreiter.

Überhaupt spielen der Service-Bereich und der Einsatz von Online-Tools beim Umbau eine überragende Rolle. So nimmt „Video“ noch eine zweite wichtige Funktion bei der Legitimation in der Kontoöffnung ein. Zusätzlich nutzen unsere Kunden die Avatari „Julia“, den geschäftlichen Messenger „Smoop“, den Kontowechselservice oder den „Online-Vorsorge-Check“, der eine tiefgehende Finanzanalyse der Kunden ermöglicht.

Parallel dazu hat sich auch die Produktpalette der Bank wesentlich erweitert: Als Angebote hinzugekommen sind das Rendite-Duo, die Vermögensmanagement-Fonds, die Kreditkarten-Familie und das Top-Girokonto. Sie eint eine intuitive, kostengünstige und rasche Abschließbarkeit, ganz im Sinne des online-affinen Kunden. Die Wüstenrot-Bank gehört heute zu den Innovationsführern in der Branche, was in ganz hohem Maß der Kreativität und dem Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verdanken ist. Als Speerspitze der Digitalisierung in der W&W fungiert die Wüstenrot Bank innerhalb des Konzerns



bank und markt Zeitschrift für Retailbanking

Verlag und Redaktion:

Verlag Fritz Knapp GmbH
Aschaffener Straße 19, 60599 Frankfurt am Main,
Postfach 700362, 60553 Frankfurt am Main,
Telefon 069/97 08 33-0, Telefax 069/7 07 84 00,
www.kreditwesens.de,
E-Mail: red.bum@kreditwesens.de

Herausgeber: Klaus-Friedrich Otto

Chefredaktion: Dr. Berthold Morschhäuser, Swantje Benkelberg, Philipp Otto

Redaktion: Horst Bertram (CvD), Barbara Hummel, Frankfurt/M.

Redaktionssekretariat: Elke Hildmann

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig.

Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter www.kreditwesens.de.

Verlags- und Anzeigenleitung: Uwe Cappel

Anzeigenverkauf: Hans-Peter Schmitt, Tel. 069/97 08 33-43.

Anzeigendisposition: Alexander Schumacher, Tel. 069/97 08 33-26, sämtl. Frankfurt am Main, Aschaffener Straße 19.

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 45 vom 1.1.2016.

Erscheinungsweise: Am 1. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich € 472,49. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 242,83. Ausland: jährlich € 482,41. Preis des Einzelheftes € 24,00 (zuzügl. Versandkosten).

Verbundabonnement mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich € 884,72. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2jährlich € 465,02. Ausland: jährlich € 912,08.

Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt.

Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter Tel.-Nr. 069/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards Karten cartes“ jeweils am 1. Februar, 1. Mai, 1. August und 1. November dieser Zeitschrift bei.

Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

Bankverbindungen:

Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale, Frankfurt am Main
IBAN: DE73 5005 0000 0010 5550 01, BIC: HELADEF3
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09
BIC: PBNKDE33

Druck: Druck- und Verlagshaus Zarbock GmbH & Co. KG, Sontroer Straße 6, 60386 Frankfurt am Main.

ISSN 1433-5204



somit auch als Erneuerer, Testlabor und Wegbereiter zugleich.

Bange machen gilt nicht

Der Praxisbetrieb in der Bank hat gezeigt, dass eines nicht stimmt: Nämlich die These, wonach „online“ für einen abschließenden, stationären oder mobilen Außendienst eine gewaltige Bedrohung darstellt. Eher das Gegenteil ist der Fall. Als Gegenüber des hybriden Kunden haben beide Kontaktpunkte ihre spezifischen Stärken, die sich ergänzen. Beispiel Online-Vorsorge-Check (OVC): Nach Absolvierung des OVC können Außendienstpartner und Kunde auf den ermittelten Handlungsfeldern, Präferenzen und eventuell vorhandenen Versorgungslücken gemeinsam tätig werden und eine fallabschließende Beratung durchführen. Eine intelligente Vertriebssteuerung, die Generierung von „Leads“ und die Bündelung von spezifischen Vorteilen von „online“ und „offline“ bieten klassischen Vertriebsorganisationen somit eine Vielzahl von neuen Geschäftschancen.

Und auch dem mancherorts gefürchteten Markteintritt junger Wettbewerber, im Bankbereich sogenannter Fintechs, kann die Stirn geboten werden. Die Wüstenrot Bank hat sich aus guten Gründen frühzeitig dazu entschieden, deren Spezialisten-Know-how für eigene Zwecke zu nutzen, anstatt Kraft, Energie und Geld in den Aufbau eigener Expertise in Randbereiche des Bankgeschäfts zu stecken. Die reibungslose Zusammenarbeit beispielsweise beim Kontowechselservice mit der Firma Fino GmbH spricht dafür, auch in Zukunft diese geschäftliche Linie zu fahren.

Das Digital Customer Office

Die bisher gewonnenen Erkenntnisse beim Umbau der Wüstenrot Bank sind für die Wüstenrot & Württembergische als Basiswissen fundamental. Allerdings noch nicht hinreichend, denn

■ zum einen ist das Bankgeschäft grundsätzlich online-affiner als das Versicherungs- oder Bauspargeschäft,

■ zum anderen fehlte noch die organisatorische Verankerung des Themas Digitalisierung auf höchster Management-Ebene.

Als innovativer Vordenker und Treiber für die digitale Veränderung der W&W im Sinne der Kunden agiert daher seit 1. Januar 2016 das Digital Customer Office. Das DCO ist angesiedelt im Ressort des Vorstandsvorsitzenden der W&W und soll die erforderlichen Veränderungen in der Gruppe unterstützen. Konzernübergreifende und innovative Digitalisierungsvorhaben setzt das DCO mit eigenem Budget um, geschäftsfeldspezifische Themen wie beispielsweise Produktdesign oder Kanalwahl verantworten weiterhin die jeweiligen Geschäftsfelder. Bei anfallenden digitalen Fragestellungen unterstützen die Mitarbeiter des Digital Customer Office ihre Kollegen. Außerdem sollen im DCO digitale Vorhaben der Gruppe konsolidiert werden. In seiner Rolle als innovativer Vordenker unterhält es auch einen Think Tank und betreibt Marktbeobachtung, um Innovationsimpulse für den Konzern oder die Geschäftsfelder zu generieren.

Aus all dem folgt: Die Wüstenrot & Württembergische ist das Thema Digitalisierung frühzeitig und konsequent angegangen. Ganz im Sinne der Branchenentwicklung denkt sie dabei konsequent vom Kunden her. Seine Bedürfnisse sind entscheidend. Auf organisatorischer Ebene treibt das Digital Customer Office die Digitalisierung für den Konzern voran. Bei den wesentlichen Handlungsfeldern sind Ziele und Vorhaben klar definiert.

Im Vertrieb sorgen eindeutige Leitlinien dafür, dass klassische Strukturen harmonisch mit neuen funktionieren. Der hybride Kunde bestimmt Kontaktpunkt, Kontaktzeit und Abschlusskanal. Eine intelligente Leadsteuerung und die Veredelung von Kunden und Kundenwünschen eröffnen dem abschließenden Außendienst neue Ertragschancen.

Im Bereich Daten- und Marktmanagement verfügt die Wüstenrot & Württembergische schon jetzt über einen gewaltigen Schatz in Form von Kenntnissen über ihre Kunden. Unter strenger Beachtung des Datenschutzes wird diese Analysefähigkeit im Sinne der Erfüllung von aktuellen und künftigen Kundenwünschen permanent ausgebaut. Damit kann die W&W als Anbieter umfangreicher Vorsorge-Lösungen am Markt besonders punkten. Die Verknüpfung der Bedürfnisse aus dem Versicherungs-, Bank- und Bausparbereich markiert eine Sonderstellung.

Agiles Arbeiten und Kooperationen

Die Prinzipien agilen Arbeitens werden fest im Konzern verankert. Innovation, Kreativität und Geschwindigkeit werden auf allen Ebenen verstärkt in den Arbeitsalltag einziehen.

Die W&W investiert in Technik und Technologie. Mehrere hundert Millionen Euro stehen dafür in den nächsten Jahren zur Verfügung. Zudem unterstützt sie ihre Vertriebsorganisationen beim Ausbau der eigenen technologischen und wissensbasierten Kompetenzen. Von der Schulung bis hin zum Betrieb einer attraktiven Facebook-Seite für Kunden.

Last, but not least setzt die Gruppe auf Kooperation. Wo es sich anbietet, wird die Zusammenarbeit mit Insuretechs und Fintechs angestrebt. Dies umfasst auch ein intensives Teamwork mit der ehemaligen „digitalen Werkstatt“, die mittlerweile in einem Joint Venture mit der Etventure GmbH als W&W Digital GmbH in Berlin fortgeführt wird. Ziel der Gesellschaft ist der Aufbau und der Betrieb sowie die Beteiligung an digitalen Geschäftsmodellen aller Art.

Mit diesem Bündel sieht sich die Wüstenrot & Württembergische gut für die digitale Zukunft gerüstet. Oder um es mit der Überschrift auszudrücken: „Die Digitalisierung mischt viele Karten neu. Und die W&W hat ein gutes Blatt auf der Hand.“ ■■■