synpulse MC
solve·evolve

1 | 2015

The Magazine

Management-Wissen für die Praxis

AIA – Prüfstein für Schweizer Banken

IT-Strategie als Kommunikationsinstrument

50plus: eine stark unterschätzte Zielgruppe

«Synpulse tritt ein für einen mutigen Schritt in die digitale Welt.»

Editorial

Mit dem Rebranding von Solution Providers zu Synpulse hat auch die Publikation, die Sie in Händen halten, einen frischen Anstrich und einen neuen Namen – «The Magazine» – erhalten, doch vieles bleibt beim Alten, in erster Linie natürlich die Expertise, die unsere Berater Ihnen in ihren Artikeln zur Verfügung stellen.

Vielleicht geht es Ihnen so wie mir: Spreche ich als Bankkunde mit meinem Kundenberater über meine finanzielle Situation, fühle ich mich regelmäßig in alte Zeiten zurückversetzt. Zuerst Smalltalk, dann ein kurzer Überblick über mein Portfolio. Mein Relationship Manager analysiert, was sich an meiner Risiko- und Cashsituation so alles geändert hat. Dann macht er mir einige Kaufvorschläge. Und jetzt kommt der interessante Teil, nämlich der, wo der Banker plötzlich nicht mehr so gerne über Geld spricht: Was kostet mich denn das Ganze? Hier wird die Kostendiskussion in den meisten Fällen nur auf Nachfrage geführt. Gerne wird auf das Kleingedruckte verwiesen, wo die einzelnen Produktkosten aufgelistet werden – eine regulatorische Vorgabe. Aber die Gesamtkosten, die sich aus Depotverwaltung, aktiven Management Fees, möglicherweise Performance Fees und Verkaufsgebühren zusammensetzen, kann ich nur mühsam nachvollziehen.

Transparenz ist etwas anderes. Und es zeigt, dass sich in den letzten Jahren erstaunlich wenig geändert hat im Zusammenspiel mit dem Kundenberater, obwohl doch eigentlich langsam klar sein sollte, wo heute die Wettbewerbsschlacht um den Kunden gewonnen wird: beim Kunden. Allzu oft bleiben hier Transparenz und die Option eines günstigen Self-Service schöne Werbe- wenn nicht gar Fremdworte.

In der neuen Ausgabe von «The Magazine» reden wir über Anforderungen unterschiedlicher Kundensegmente, über Front-End-Prozesse, die gegenüber dem Kunden Transparenz erzeugen; wir beleuchten digitale Trends wie «pay as you live», die sich vielleicht irgendwann in der Form neuer und transparenter Bezahlmodelle durchsetzen. Kurz: Wir fokussieren auf die Kunden und suchen Mittel und Wege für eine veränderte Zusammenarbeit mit ihnen. Kunden wollen ja vielleicht nicht immer gleich Könige sein – aber ernstgenommen werden wollen sie auf jeden Fall.

Ich wünsche Ihnen eine interessante und inspirierende Lektüre.

Ihr Michael Gerber

Editorial 4

Trend
Balanceakt Anti-Geldwäsche 6

Trend
Prüfstein für Schweizer Banken 10

Trend
Moderne Trainingsmethoden richtig eingesetzt 12

Strategie
Wie die IT-Strategie zum Kommunikationsinstrument werden kann 16

Trend
50plus: eine stark unterschätzte Zielgruppe 18

Strategie
So setzen Versicherer Strategien effizient und effektiv um 22

From Outside In
Interview mit Matthias Meier: «Meine Vision ist, dass einer unserer Stipendiaten einmal Präsident wird» 24

Trend
Banken brauchen effiziente Frontprozesse 28

Trend
Das Internet ist König – Channel-Management in der digitalen Welt 30

Trend
Die neue Lust an der Selbstvermessung beschwingt die Versicherungsbranche 34

Autorenverzeichnis 38

Impressum
The Magazine erscheint 3-mal pro Jahr. Die Artikel sind unter www.synpulse.com abrufbar. **Herausgeber:** Synpulse Schweiz AG, Dübendorf/Zürich, synpulse.com | **Redaktion:** Texthafen, Zürich | **Realisation:** Hofgrafen, Zürich | **Druck:** Neidhart + Schön, Zürich, Papier FSC-zertifiziert. **Zuschriften und Anfragen an:** Synpulse Schweiz AG, Neugutstrasse 89, CH-8600 Dübendorf/Zürich, Telefon +41 44 802 2000, Fax +41 44 802 2001, info@synpulse.com | **Copyright:** Die Vervielfältigung von Artikeln ist mit Zustimmung der Redaktion und mit Quellenangabe gestattet. Beiträge von Gastautoren müssen nicht der Meinung des Herausgebers entsprechen. **Fotos:** Fotolia | **Layout/Illustrationen:** Hofgrafen

Balanceakt Anti-Geldwäsche

Mit erheblichem Aufwand unterstützen Banken die Bekämpfung von kriminellen Machenschaften wie Steuerhinterziehung oder Terrorismusfinanzierung. Dabei müssen global aufkommende Anforderungen regelmässig umgesetzt werden, was für die Unternehmen eine grosse Herausforderung ist und von ihnen höchste Flexibilität fordert.

Autoren: Carsten Vehling / Bastian Liewig

Banken leiden unter einem schlechten Ruf. Nach der Finanzkrise haben Skandale und Zockereien den Ruf der Branche weiter beschädigt. Kaum eine Woche vergeht ohne negative Schlagzeilen, die eine der globalen Banken betrifft. Den Banken wird Zinsmanipulation vorgeworfen oder sie werden durch Missbrauch der Beihilfe zur Geldwäsche und Steuerhinterziehung verdächtigt.

> Banken betreiben einen immensen Aufwand, um kriminelle Machenschaften zu bekämpfen.

Was viele dabei nicht wissen: Die Banken betreiben einen immensen Aufwand, um gesetzeswidrige sowie kriminelle Machenschaften ihrer Kunden mit Hilfe von eingesetzten Kontrollmaßnahmen zu verhindern und zu bekämpfen. Komplexe Prozesse, geschultes Personal und intelligente Anwendungen unterstützen dabei, Geldwäsche, Wirtschafts- und Internetkriminalität sowie Terrorismusfinanzierung aufzudecken und regulatorische Anforderungen einzuhalten.

Hierbei sind Banken im Geldwäschebereich den folgenden Risiken ausgesetzt:

Rechtsrisiken (Deutschland-, EU-Gesetze)

- Verstoß gegen Sanktionen
- Tätigung illegaler Transaktionen

Regulatorische Risiken (EZB, EU)

- Nichterfüllung einer regulatorischen Anforderung

Risiko der Beihilfe von Geldwäsche und Terrorismusfinanzierung (weltweit)

- Missbrauch der Banken als Instrument zur Geldwäsche durch Kriminelle oder Terroristen

Reputationsrisiken

- Negative Schlagzeilen durch das Eintreten obengenannter Risiken

Versagt die aufgebaute Strategie, können Konsequenzen zu empfindlichen Strafen, langfristigen Schäden des Unternehmens bis hin zu Freiheitsstrafen führen. So droht der Commerzbank in den USA eine Strafe in Milliardenhöhe wegen Verstößen gegen Geldwäsche- und Sanktionsgesetze (FAZ, 13.12.2014). Aktuell wird der HSBC vorgeworfen, Kunden dabei geholfen zu haben, mehrere Millionen vor dem Fiskus zu verstecken und Geldwäscheaktivitäten zu unterstützen.

Banken sensibilisieren und schulen Mitarbeitende

Die Banken sind sich der Gefahren bewusst. Deshalb wird unternehmensübergreifend das Bewusstsein sowie eine Sensibilisierung des Themas Anti-Geldwäsche aufgebaut. Wie aus

den Verhaltensrichtlinien hervorgeht, führen beispielsweise die Deutsche Bank AG und die Commerzbank AG regelmäßig umfassende Schulungen zum Thema Anti-Geldwäsche für alle internen und externen Mitarbeitenden durch.

Die Geldwäscheprävention dient gleichzeitig der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. Wichtige Regelwerke sind die 3. EU

> Mit regelmäßigen und umfassenden Schulungen wollen die Banken ihre Mitarbeitenden für das Thema Anti-Geldwäsche sensibilisieren.

Geldwäscherichtlinie und das 2008 neugefasste Geldwäschegesetz (GwG). Mitglieder halten sich europaweit zusätzlich an Quasi-Standards wie die 40 Empfehlungen der Financial Action Task Force on Money Laundering (FATF).

Nachfolgend wird eine typische Kontrollmaßnahme eines Finanzinstitutes beschrieben. Dabei wird die Einbindung des genannten Geldwäschegesetzes aufgezeigt.

Die wichtigste Strategie der Banken ist die Einführung des Prinzips «Know Your Customer» (KYC). Dies ist ein Prozess, der mit der Annahme eines Kunden beginnt und bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung angewendet wird. Ziel ist die genaue Identifizierung eines Neukunden durch persönliche Daten bzw. Geschäftsdaten nach § 3 und § 4 GwG. Ein Geldfluss kann nur dann vollständig nachvollzogen werden, wenn der Kunde eindeutig zu bestimmen ist.

> Bei der Identifizierung und Überprüfung der Kunden spielt die Datenqualität eine Schlüsselrolle.

Für Inländer und Ausländer im In- und Ausland gilt: Sobald ein Neukunde ein Produkt eines Finanzinstitutes erwerben will, indem er etwa ein Girokonto eröffnet, beginnt im Hintergrund die Identifizierung und Überprüfung des Kunden. Eine Prüflogik vergleicht die erhobenen Kundendaten wie den vollständigen Namen, den Geburtstag, die Nationalität sowie das Geschlecht mit gespeicherten Listeneinträgen. Hierbei spielt die Datenqualität eine wesentliche Rolle. Je besser die Datengrundlage eines Kunden, umso wahrscheinlicher ist es, dass er eindeutig identifiziert werden kann. Die Prüfung erfolgt gegen Listeneinträge, die sowohl intern gesammelt, als auch extern bezogen werden. Die Listen enthalten Sanktionseinträge, Embargos, Politisch Exponierte Personen (PEP) aber auch terroristische Gruppierungen und kriminelle Personen. PEPs sind dahingehend zu beachten, da sie aufgrund ihrer Funktion ein erhöhtes Risiko besitzen, in Bestechungs- oder Korruptionsfälle verwickelt zu werden. Wurde ein Kunde als möglicher Treffer auf einer der Listen identifiziert, muss ein Mitarbeitender der Bank den Fall analysieren. Das Ergebnis der Analyse bestätigt den potenziellen Treffer (true positive) oder widerruft diesen (false positive). Wurde kein Treffer erzielt oder hat die Analyse einen «false positive» erzeugt, spricht formal nichts gegen eine Geschäftsbeziehung mit dem Kunden. Handelt es sich um einen «true positive», wird der Fall näher überprüft. Bei dieser detaillierten Analyse können sehr komplexe Zusammenhänge ermittelt werden, um sich ein genaues Bild des Kunden und dessen Verbindungen aufzubauen. Das Resultat kann wiederum zu einer neuen Geschäftsbeziehung führen. Liegt der Verdacht auf eine Straftat vor,

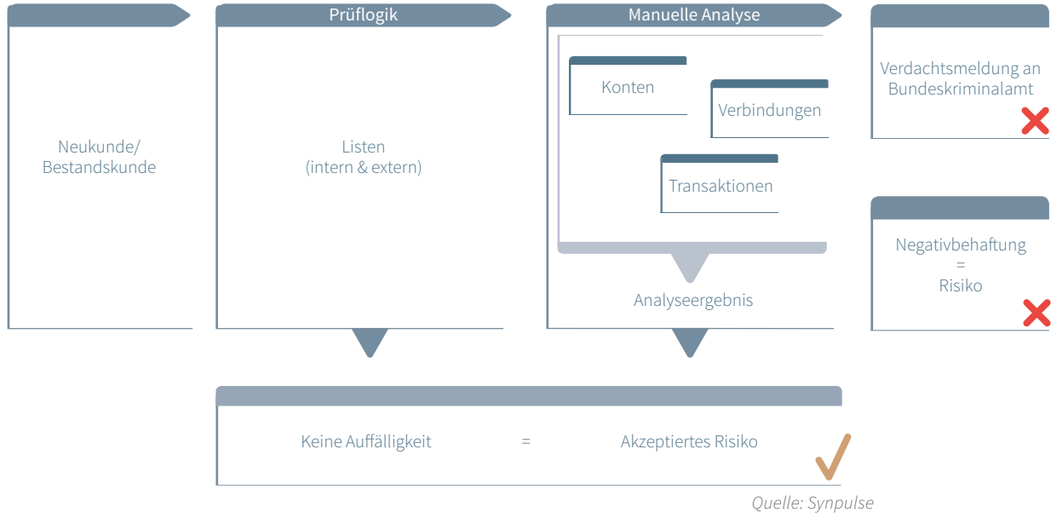
> Bei Verdacht auf eine Straftat muss unverzüglich das Bundeskriminalamt informiert werden.

muss dieser nach § 11 GwG unverzüglich an das Bundeskriminalamt (Zentralstelle für Verdachtsmeldungen, § 10 GwG) gemeldet werden.

Allein die Überprüfung bei einer neuen Geschäftsbeziehung ist jedoch unzureichend. Auf einer regelmäßigen Basis müssen auch die Bestandskunden auf Negativbehaftungen geprüft werden. Dies hilft bei der Aufdeckung von folgenden Beispielen:

- In kriminelle Machenschaften verwickelte Kunden, die einst als unbescholten galten;
- Verwendung einwandfreier Identitäten bei Kontoeröffnung zur Nutzung bei späterem Missbrauch;
- Schlafende Konten, die aktiviert werden, um kriminelle oder terroristische Ziele zu verfolgen.

Hiermit wird sichergestellt, dass der Kunde auch während der Geschäftsbeziehung kein Risiko für die Bank darstellt. Durch die regelmäßige Kalibrierung der Prüflogik wird eine optimale Trefferquote angestrebt. Die Schwierigkeit liegt darin, möglichst viele «false positives» auszuräumen, gleichzeitig jedoch keinen «true positive» zu verfehlen. Ein wichtiger Faktor ist hierbei die Risikobereitschaft des Unternehmens, die sich von Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheiden kann.



Quelle: Synpulse

Der Ansatz von Synpulse

Aufgrund der benötigten Flexibilität ist der finanzielle Aspekt nicht unerheblich. Finanzinstitute sind deshalb einem

> Es braucht eine intelligente Prüflogik, die mit unterschiedlichen Zeichensätzen gute Trefferquoten erzielt.

ständigen Balanceakt zwischen Effizienz und der Einhaltung von Gesetzen, regulatorischer Anforderungen sowie Richtlinien ausgesetzt.

Finanzinstitute prüfen öfter

Aktuell scheinen die Finanzinstitute die Frequenz der regelmäßigen Prüfungen deutlich zu erhöhen. Anstatt monatlich den Kundenbestand zu prüfen, wird eine Routine bis auf täglicher Basis angestrebt. Dies erlaubt es den Unternehmen, deutlich schneller auf negative Entwicklungen im Kundenbestand zu reagieren und dadurch das operationelle Risiko zu senken. Zudem wird versucht, eine wesentlich stärkere Abdeckung internationaler Namen zu gewährleisten. Dies erfordert einerseits die Speicherung der Listeneinträge in dem originären Zeichensatz, andererseits eine intelligente Prüflogik, die mit unterschiedlichen Zeichensätzen eine qualitative Trefferquote erzielt.

Anti-Geldwäsche sowie das übergeordnete Thema Compliance sind für Synpulse ein strategisches Beratungsthema. Die Autoren verfügen in diesem Bereich über langjährige Erfahrung bei deutschen Großbanken.

Prüfstein für Schweizer Banken

Mit der Unterzeichnung der Vorgaben des OECD-Standards zum automatischen Informationsaustausch (AIA) hat die Schweiz einen wichtigen Schritt in Richtung internationale Steuertransparenz gemacht. Ab 2017 müssen erweiterte Daten von im Ausland steuerpflichtigen Kunden erfasst und ab 2018 gemeldet werden. Dies stellt die Schweizer Banken vor zeitliche, inhaltliche und monetäre Herausforderungen.

Autoren: Eric Stehli / Lucas Hager

Während der letzten Finanz- und Wirtschaftskrise wurde die Bekämpfung der Steuerhinterziehung auf internationaler Ebene immer wichtiger. Die OECD entwickelte einen Standard zum Automatischen Informationsaustausch, der Steuerhinterziehung und Verschleierung des Steuerpflichtigen durch Schaffung undurchsichtiger Strukturen international bekämpfen soll. Ähnlich wie nach den FATCA-Bestimmungen müssen Schweizer Banken Informationen steuerpflichtiger Personen melden. Ein wesentlicher Unterschied besteht aber in der Anzahl Staaten, an die Steuerdaten weitergegeben werden. Während bei FATCA nur an die USA Informationen geliefert werden, umfasst der AIA über 80 Staaten. Dagegen wird nach dem Abkommen der OECD keine Strafsteuer erhoben und an die USA entrichtet.

Die regulatorischen Vorgaben zum AIA

Die regulatorischen Vorgaben zum AIA bestehen aus vier Komponenten:

- CAA (Competent Authority Agreement): Musterabkommen für bilaterale Verträge zwischen Staaten
- CRS (Common Reporting Standard): definiert, welche Informationen über Kunden und Konten zu erheben und zu übermitteln sind
- Kommentar: deutet und präzisiert CAA sowie CRS
- Technische Anwendungsrichtlinien: beinhalten Informationen betreffend eine sichere und kompatible Datenübermittlung

Um sicherzustellen, dass die Vorschriften des AIA auch angewendet werden können, müssen die Staaten untereinander CAA abschließen und anschließend die Vorgaben in nationalem Recht verankern.

Die aktive Rolle der Schweiz

Die Schweiz hat bei der Erarbeitung des AIA-Standards eine aktive Rolle eingenommen und konnte erreichen, dass für die Eidgenossenschaft wichtige Aspekte Berücksichtigung finden. Zentrale Anliegen waren die Einhaltung des Spezialitätsprinzips, die Reziprozität und ein ausreichender Datenschutzstandard (siehe dazu die Box auf Seite 11). Die Vorgaben des AIA werden in der Schweiz durch das AIA-Gesetz in nationales Recht übernommen. Dieses Gesetz ist notwendig, da in den Vorgaben der OECD nicht alle enthaltenen Bestimmungen hinreichend ausgestaltet, bestimmt und damit in der Schweiz direkt anwendbar sind. Von Januar bis April 2015 läuft das Vernehmlassungsverfahren zu dem AIA-Gesetz. Fachexperten der Banken, die FINMA und die SBVg prüfen die Vorlage und geben ihre Stellungnahmen ab. Anschließend wird die Gesetzesvorlage im Parlament vernehmlasst und nachfolgend verabschiedet.

Herausforderungen für Schweizer Banken

An die Identifikation des Kunden werden auf nationaler wie auch internationaler Ebene bestimmte Anforderungen gestellt, die sich überschneiden, ergänzen oder zum Teil widersprechen. Die konsistente Umsetzung interner Strukturen stellt die Banken vor grosse Herausforderungen. FATCA-Vorgaben mussten bereits umgesetzt und die Prozesse angepasst werden. Die finale Version des AIA-Gesetzes sowie der VSB15 stehen den Banken bislang nicht zur Verfügung. Um unnötige Iterationsschleifen zu vermeiden, sollte bereits frühzeitig eine zentrale Anforderungsverwaltung aufgesetzt werden. Dadurch kann die Bank komplexe Anforderungen mittels effizient gestalteter Prozesse abbilden und den Aufwand bei der Umsetzung bestehender Regularien gering halten.

Kundendaten im Fokus

Als eine der zentralen Anforderungen des AIA kommt die gesetzeskonforme Neugestaltung des Kundenidentifikationsprozesses auf die Banken zu. Bei der steuerkonformen Identifikation von Neu- und Bestandskunden inklusive Einholung einer Selbstauskunft müssen unzählige Varianten von Kundenart-Produkt-Kombinationen analysiert und bezüglich der korrekten Umsetzung ausgearbeitet werden.

Die Verpflichtung der Banken, vom Kunden gemachte Angaben auf Plausibilität zu prüfen, erweitert die Anforderungen an die bisherige Formalitätenkontrolle erheblich, da alle Kombinationen unter Berücksichtigung der entsprechenden schriftlichen Nachweise erarbeitet und aktuell gehalten werden müssen.

In der Absicht, ihre Steuern zu optimieren, haben bestimmte Kunden verschachtelte Strukturen mittels Domizilgesellschaften, Trusts oder Stiftungen geschaffen. Aufgrund der Vorgaben des AIA müssen diese Strukturen von den Banken durchleuchtet werden, um die dahinterstehende steuerpflichtige Person zu ermitteln. Noch kann nicht abgesehen werden, wie gross der Aufwand ist, der sich daraus ergibt. Auch ist noch unklar, ob die hinter diesen Strukturen stehende Person in jedem Fall ermittelt werden muss, oder ob bei sehr komplexen Gebilden ab einem bestimmten Zeitpunkt die Suche beendet werden kann.

AIA tritt nicht überall gleichzeitig in Kraft

In der Schweiz müssen ab 2017 Kundendaten nach den Vorschriften des AIA erhoben werden. Damit ist die Eidgenossenschaft nicht in der ersten Welle der Länder dabei, die bereits ab 2016 die Bestimmungen des AIA umsetzt. Die zu implementierenden Strukturen und Prozesse sollten überdies bankintern einheitlich ausgestaltet werden. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass viele Banken Buchungszentren in Ländern wie Luxemburg unterhalten, in denen die Bestimmungen zum AIA bereits ab 2016 in Kraft treten. Dies stellt Banken vor mannigfaltige Herausforderungen, da die entsprechenden Umsetzungsprojekte in zur ersten Welle gehörenden Ländern bereits ein Jahr früher als in der Schweiz abgeschlossen werden müssen. Die daraus resultierenden unterschiedlichen Durchführungszeiträume bei der Implementierung der Bestimmungen zum AIA erschweren eine konsistente Umsetzung zusätzlich.

Aufwand könnte grösser als erwartet sein

Viele Banken haben bereits Projekte aufgesetzt, um die Vorgaben des AIA zu analysieren. Bei genauerer Betrachtung ergeben sich jedoch spezielle und teils auch komplexe Herausforderungen, die gemeistert werden müssen, wenn der Allgemeine Informationsaustausch gesetzeskonform implementiert werden soll. Folglich ist besonders auf eine korrekte, rechtzeitige und nachhaltige Umsetzung zu achten. Projekte sollten daher zeitnah initiiert und es sollten ausreichend Ressourcen dafür bereitgestellt werden.

Spezialitätsprinzip:
Durch das Spezialitätsprinzip soll sichergestellt werden, dass die übermittelten Informationen ausschließlich zu dem festgelegten Zweck verwendet werden.

Reziprozität:
Durch das Prinzip der Reziprozität wird garantiert, dass die Rechte und Pflichten auf Gegenseitigkeit beruhen.

Datenschutz:
Es soll ein ausreichender Datenschutzstandard gewährleistet werden. Durch die technischen Anwendungsrichtlinien wird ein Minimalstandard an Datensicherheit garantiert und eine kompatible Datenübermittlung sichergestellt.

symbolbild

Moderne Trainingsmethoden richtig eingesetzt

Effektives Training ist heute bedarfsorientiert sowie zeit- und ortsunabhängig. Dank den technischen Möglichkeiten können Unternehmen ihre Trainings einfach professionalisieren und so hohe Kosten einsparen.

Autoren: Matthias Eberhard / René Vogel

Wissen wird immer schnelllebiger, Produkte und Applikationen ändern sich ständig. Das führt bei vielen Mitarbeitenden zu Überforderung. Es gelingt ihnen kaum mehr, mit den Veränderungen eigenständig Schritt zu halten, was zu einem stetigen Leistungsabfall führen kann. Obwohl Wissen, User-Manuals und Anleitungen vorhanden sind, fehlt es meist an Zeit und effizienten Methoden für deren nachhaltige Vermittlung. Klassischer Frontalunterricht ist unflexibel und oft zu wenig zielgerichtet. Der Lernaufwand ist enorm und hält die Mitarbeitenden vom Arbeiten und von ihrer Zielerreichung im Unternehmen ab.

Vor diesem Hintergrund gilt es, neue Wege in der Wissensvermittlung einzuschlagen, die den Mitarbeitenden entlasten und dennoch zu maximalen Lernerfolgen führen. Der Mitarbeitende soll Wissen möglichst zielgerichtet, effizient und ortsunabhängig beziehen können. Die Ausbildung soll jederzeit abrufbar sein, unabhängig von der Verfügbarkeit eines Ausbildners. Dennoch gilt es, das Wissen spannend und interaktiv zu vermitteln. Am Ende soll der Mitarbeitende in der Lage sein, in kürzester Zeit alle für seine Arbeit notwendigen Prozesse und Applikationen zu beherrschen, damit er effizient arbeiten kann.

> Der Mitarbeitende soll Wissen möglichst zielgerichtet, effizient und ortsunabhängig beziehen können.

Auf den richtigen Methoden-Mix kommt es an

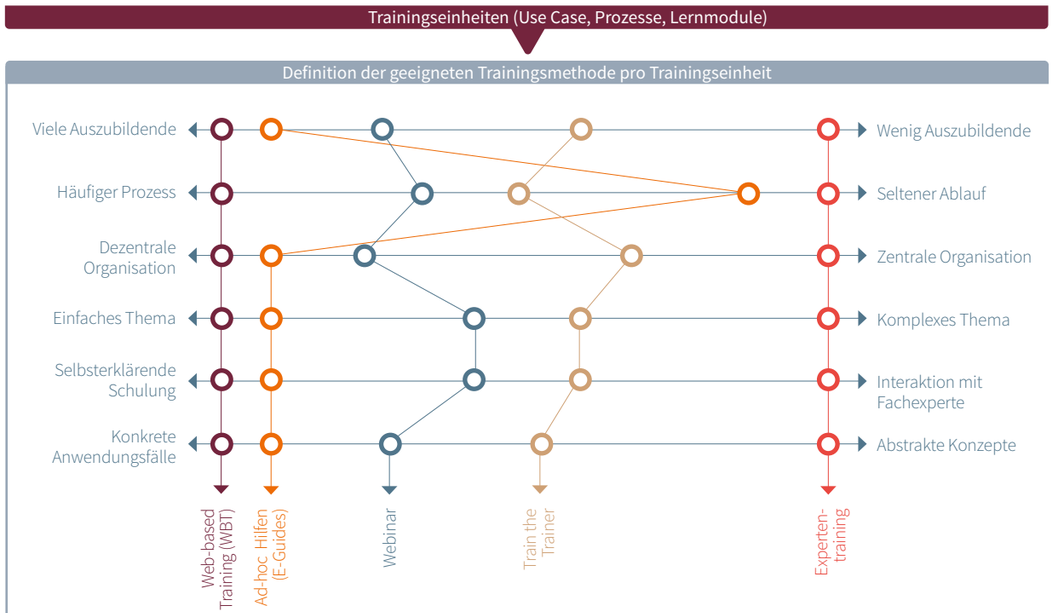
Training Solutions bietet ein strukturiertes Vorgehen mit fünf Phasen: Initiierung – Vorstudie – Erstellung – Anwendung – Wartung. Das Vorgehen optimiert die Wissensvermittlung im Unternehmen und führt so zu wirkungsvolleren Trainings. Die Methode berücksichtigt unterschiedliche Lerngeschwindigkeiten, Sprachen und Lerntypen. Auch die Anzahl der Trainingsteilnehmer sowie die geografische Verteilung spielen in der Wahl der geeigneten Art der Wissensvermittlung eine bedeutende Rolle.

> Im sogenannten «Blended Learning»-Mix wird für jede Trainingseinheit die geeignete Trainingsmethode definiert.

Im sogenannten «Blended Learning»-Mix wird für jede Trainingseinheit die geeignete Trainingsmethode definiert. Dabei werden die Kosten- und Effizienzvorteile von digitalen Lernmethoden mit der persönlichen Betreuung in Präsenzschulungen kombiniert und bedarfsgerecht eingesetzt. Heute existiert bereits ein sehr breites Set an digitalen Lernmethoden wie E-Learnings, E-Guides, E-Nachschlagewerke, Intranet, Podcasts sowie virtuelle Klassenräume (Webinar). Diese digitalen Lernmethoden können jederzeit und überall eingesetzt werden. Das macht sie bei den Endanwendern zunehmend beliebt.

So könnte ein Blended-Learning-Mix aussehen:

- Eine neue Applikation kann interaktiv als Simulation in einem E-Learning erlernt werden.
- Ein Mitarbeitender wird in einer Applikation über E-Guide durch einen komplizierten Ablauf geführt.



Quelle: Synpulse

Unternehmensspezifischer Trainingsmix

- Neueste Änderungen in Produkten werden via Webinar weltweit kommuniziert.
- Einige Experten werden individuell vor Ort vertieft in der Anwendung geschult.
- Jeder Sales-Mitarbeitende macht seine obligatorische Compliance-Schulung mit Abschlusszertifikat via E-Learning mit automatisiertem Test (z.B. Geldwäsche).
- Die auditrelevanten Prozessbeschreibungen und Handouts können auf Knopfdruck aus den bestehenden E-Learnings erstellt werden.

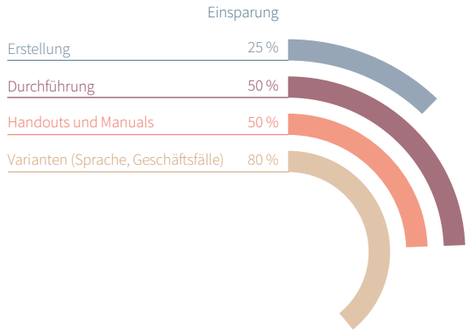
Bewährter Software-Partner

E-Learning-Einheiten und E-Guides erarbeiten wir in enger Zusammenarbeit mit der Firma TTS GmbH aus Heidelberg/Deutschland. Diese langjährige Kooperation ermöglicht es unseren Kunden, Projekte ohne Verzögerung zu starten. Sie können dabei auf ein eingespieltes Team zählen mit Projektleitern, Fach- und Schulungsexperten, Übersetzern und E-Learning-Autoren. So können wir unseren Kunden nicht nur Methoden liefern, sondern auch Umsetzungserfahrung und qualitativ hochstehende Produkte.

> Die Kunden erhalten nicht nur Methoden, sondern auch Umsetzungserfahrung und hoch qualitative Produkte.

Das sind einige Vorteile von digitalen gegenüber traditionellen Lernmethoden:

- Traditionelle Trainingspeaks bei der Einführung von neuer Software können gesenkt werden.
- Der Zeitaufwand für die Erstellung und Wartung der Trainings sinkt um mindestens 25 Prozent.



- Automatisches Recording der Schritte
- Einfacher Korrekturmodus
- Rerecording von bereits erstellten Passagen
- Keine Anreise mehr notwendig, keine Klassenräume, keine Trainer
- Weltweit unabhängig einsetzbar
- Training kann individuell zu jeder Zeit durchgeführt werden
- Aus jedem webbasierten Training können automatisch diverse Handouts und Exportfiles generiert werden (z.B. User Manual, Checkliste, PowerPoint, HTML-Handout)
- Automatische Übersetzung der Standardtexte
- Automatisches Rerecording der Screens in Applikationen

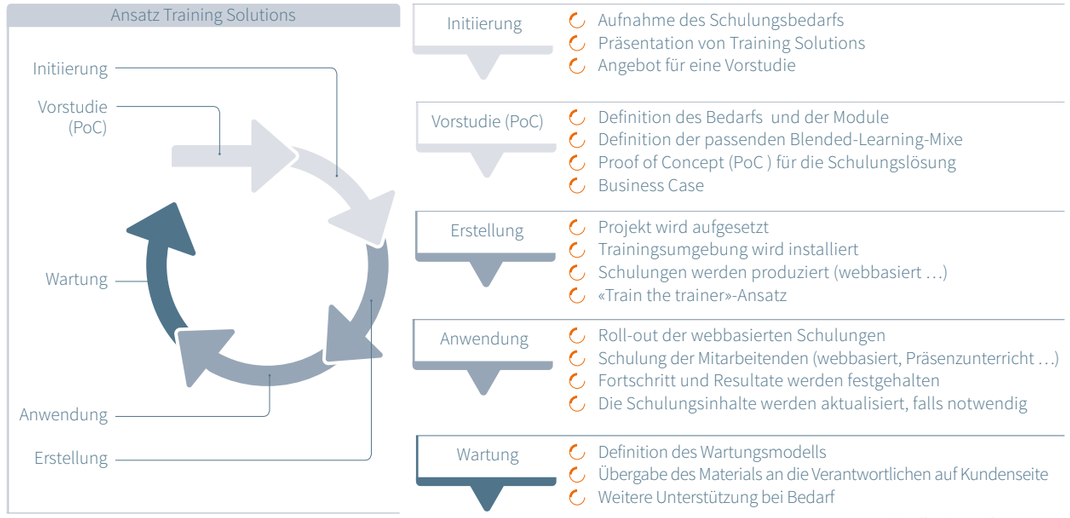
Quelle: Synpulse

Vorteile von Training Solutions bei Tooleinsatz und webbasierten Trainings

- Handouts und Kurzanleitungen können automatisch generiert werden.
- Die Effektivität von Trainingseinheiten steigt um 10 bis 25 Prozent.
- Die Qualität der Dokumente wird gesteigert und professionalisiert.
- Die Anreisekosten entfallen und die Trainings sind orts- und zeitunabhängig.

Mit einem geeigneten «Blended Learning»-Mix können wir dennoch eine individuelle Betreuung gewährleisten.

Digitale Lernmethoden erschließen neue Schulungspotenziale in Firmen. Sie ergänzen bestehende Trainings ideal, da sie Lerninhalte orts- und zeitunabhängig vermitteln können. So können Trainings kostengünstig und dennoch hoch qualitativ durchgeführt werden.



Quelle: Synpulse

Der Ansatz von Training Solutions

Wie die IT-Strategie zum Kommunikationsinstrument werden kann

Der CIO eines Finanzunternehmens steht heute unter enormem Kosten- und Leistungsdruck. Die IT soll einwandfrei, stabil, effizient und agil funktionieren und wenn möglich jedes Jahr zehn Prozent weniger kosten. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, muss jeder einzelne IT-Mitarbeitende Höchstleistungen erbringen.

Autoren: Matthias Eberhard / Raphael Jung

Mit unseren Kunden haben wir immer wieder festgestellt, dass dem Business sowie auch dem Top-Management zu wenig bewusst ist, was die IT in einem Finanzunternehmen alles leistet. Die Komplexität heutiger Architektur- und Systemlandschaften wird weitgehend unterschätzt. Das Business erwartet in der Regel die sofortige Umsetzung all seiner Anforderungen und nimmt die IT meist nur dann wahr, wenn etwas nicht funktioniert. Dieses negative Bild manifestiert sich bei den Haupt-Stakeholdern, und die IT verliert ihren Support bei Budgetdiskussionen.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass die IT aktiv auf das Business und das Top-Management zugeht. Die IT-Strategie ist dabei ein geeignetes Instrument, alle Stakeholder über die IT-Leistungen zu informieren und mit ihnen gemeinsam auf Basis der Unternehmensziele und der Geschäftsstrategie die spezifischen IT-Stoßrichtungen für die nächsten Jahre zu erarbeiten.

Mit methodischem Ansatz zur Strategie

Der methodische Ansatz von Synpulse zur Entwicklung einer IT-Strategie durchläuft drei Phasen: Ist-Analyse, IT-Strategieentwicklung und Operationalisierung.

In der Ist-Analyse werden die Bedürfnisse und Anliegen der Stakeholder über Interviews und Workshops aufgenommen. Das IT-Assessment analysiert Architektur, Applikationen, Technologien, Daten, Services, Organisation und weitere Aspekte der IT (u.a. auch Stärken und Schwächen). In den Markttrends werden neue Entwicklungen in Applikationen, Technologien, Services, Outsourcing, Marktumfeld und Weiterem untersucht.

> Die Strategie zeigt auf, wo die IT in fünf Jahren sein will und welche Lücken dabei zu schließen sind.

In der Phase der Strategieentwicklung werden die Kernkompetenzen der IT herausgeschält, und es wird in der Folge eine entsprechende Vision entwickelt. Diese Vision wird dann in Teilstrategien konkretisiert für die Business-Initiativen, die IT-Handlungsfelder sowie die Kultur und Organisation. Die Strategie zeigt auf, wo die IT in fünf Jahren sein will und welche Lücken dabei zu schließen sind.

In der Phase der Operationalisierung werden Projekte und Initiativen definiert, um die erkannten Lücken zu schließen. Dadurch wird die Strategie für die Mitarbeitenden greifbar, konkret und in einen schrittweise umsetzbaren Plan gegossen. Der Kreis der Strategieentwicklung schließt sich mit der Kommunikation der Strategie zu den Stakeholdern.

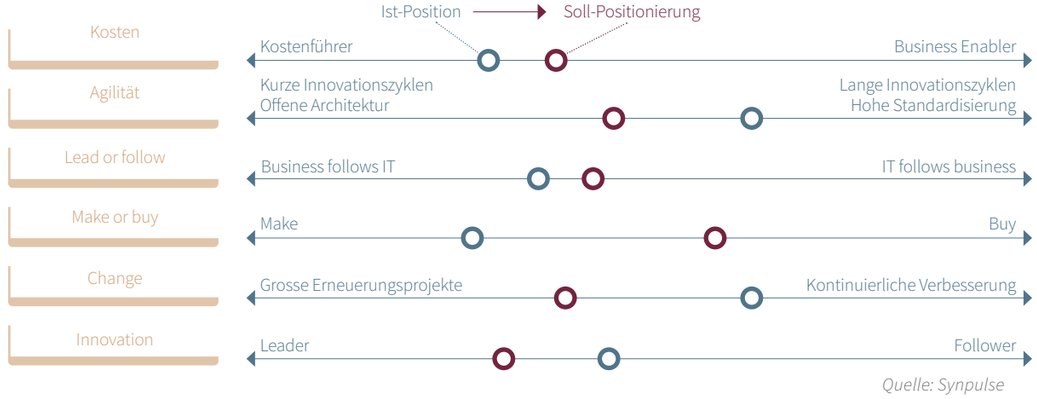
Quelle: Synpulse

Die Methode startet mit einer Ist-Analyse und entwickelt daraus die IT-Strategie. Die Strategie wird mit der IT-Roadmap konkretisiert und operationalisiert.

Mehrwert der IT-Strategie

Unsere Kunden verwenden die IT-Strategie als Führungs- und Kommunikationsinstrument. Die Strategie hat zudem einen normierenden Einfluss auf die Kultur und gibt neue Impulse für die Mitarbeitenden. Beispiele dafür sind:

- Dank der Stakeholder-Interviews sind die Business-Bedürfnisse besser bekannt. Budget- und Projektanträge finden für das Business verständlichere Argumentarien und werden dadurch besser unterstützt.
- Die Kommunikation der IT-Strategie und das Aufzeigen der IT-Leistungen führt bei den Stakeholdern zu einer positiven Wahrnehmung der IT.
- Die IT-Strategie gibt den Führungskräften und Mitarbeitenden eine klare Zielorientierung und Vision. Dadurch können sie eigenständig ihre Aktivitäten diesen Zielen angleichen.
- Initiativen und Projekte, die den Zielen der IT-Strategie zuwiderlaufen, können konsequent vermieden werden.
- Bei neu auftretenden Business-Bedürfnissen oder Markttrends kann zeitnah aufgezeigt werden, wie dies das Budget beeinflusst, und für zukünftige Aktivitäten können transparent die Prioritäten neu oder anders gesetzt werden.
- Einige IT-Bereiche führen jährlich Gespräche mit den Stakeholdern zur IT-Strategie. So können Entwicklungen proaktiv erkannt und die Strategie graduell angepasst werden.



Quelle: Synpulse

Beispiel eines Templates für das Management zur Diskussion der strategischen Positionierung

50plus: eine stark unterschätzte Zielgruppe

Die über 50-Jährigen machen in Deutschland schon 40 Prozent der Bevölkerung aus. Diese Generation hat viel erreicht und einiges im Leben auf die Beine gestellt. Aber sie ist in der Finanzberatung erschreckend einsam. Hier kann nur ein ganzheitlicher Beratungsansatz helfen.

Autoren: René Vogel / Oliver Golinski

Die Zielgruppe 50plus, auch bekannt als Generation E (erfahren, engagiert, empathisch, eloquent), wird für Finanzdienstleister immer wichtiger. Alleine in Deutschland macht diese Gruppe schon rund 40 Prozent der Bevölkerung aus – Tendenz steigend. Mit der Veränderung der Bevölkerungsstruktur ändert sich auch das Verhältnis zu Beruf und Ruhestand: War ein Berufseinsteiger zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch durchschnittlich 15 Jahre alt, ist er mittlerweile 25. Dafür ist das Rentenalter im Schnitt um zehn Jahre gesunken und beginnt nun mit etwa 60. Entsprechend haben sich die Berufsjahre verkürzt und die Rentenjahre massiv verlängert. Hinzu kommt, dass in nahezu allen industrialisierten Ländern die Generation E etwa 75 Prozent des Vermögens und 50 Prozent der Kaufkraft besitzt. Allein in Deutschland ist das ein Bruttovermögen von ca. 9,1 Milliarden Euro und eine Kaufkraft von etwa 10 Milliarden Euro pro Monat. Auch werden rund 15 Millionen Haushalte dieser Gruppe bis 2020 geschätzte 2 Billionen Euro erben.

> In nahezu allen industrialisierten Ländern besitzt die Generation E etwa 75 Prozent des Vermögens und 50 Prozent der Kaufkraft.

Diese Entwicklungen betreffen auch die Finanzvertriebe, da nicht nur die ältere Zielgruppe wächst, sondern auch die klassischen Zielgruppen im Alter von 20 bis 49 Jahren schrumpfen. Von 2000 bis 2020 muss daher mit ca. 7 Millionen (rund 25 Prozent) weniger Kunden in der Zielgruppe von 20 bis 49 Jahren gerechnet werden! Dies ist jedoch auch eine Chance, da viele Kernthemen der Finanzvorsorgeindustrie bei der Zielgruppe Generation E auf fruchtbaren Boden fallen.

Dies sind unter anderem:

Vergütungsmodelle, z.B. Honorar vs. Courtage

Gerade in der Erstberatung sind die potenziellen Kunden der Gruppe 50plus bereit, Honorare zu zahlen.

Vermögensmanagement und Einmalbeitragsgeschäft

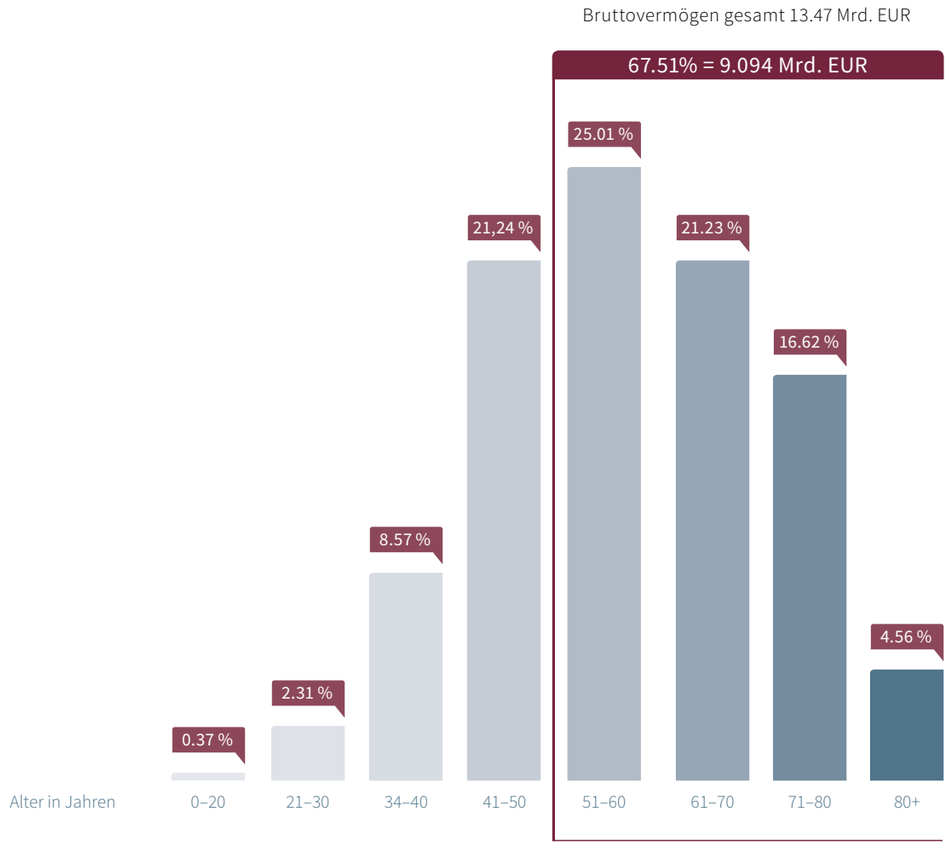
Versicherungen suchen Möglichkeiten, großvolumiges Neugeschäft zu generieren und/oder Vermögen zu halten – 50plus bietet dafür beste Voraussetzungen.

Biometrie

Die Zielgruppe 50plus weist mit den Kernthemen Pflegeabsicherung und Absicherung der Langlebigkeit große Potenziale auf – auch im Wettbewerb mit Banken und Investmentgesellschaften.

Nicht allein quantitative Aspekte machen 50plus zu einem Wachstumsmarkt, auch ihre qualitativen Merkmale tragen dazu bei. Die Generation E hat in ihrem Leben viel erreicht und ist durch ihre Lebenserfahrung eine Zielgruppe mit besonderen Anforderungen und Eigenarten. Und: Sie ist in der Finanzberatung erschreckend einsam – über 90 Prozent der Gruppe haben keinen festen Finanzberater: 74 Prozent verlassen sich lieber auf eigene Einschätzungen bzw. die ihres Partners; weitere 20 Prozent holen sich Informationen von Freunden und Bekannten ein.

> Die Generation E ist in der Finanzberatung erschreckend einsam – über 90 Prozent der Gruppe haben keinen festen Finanzberater.



Quelle: Statistisches Bundesamt 2012

Vermögensverteilung in Deutschland

Die Zielgruppe 50plus besitzt beinahe 70 Prozent der Vermögenswerte. Drei Viertel dieser Menschen sind zwischen 50 und 70 Jahre alt und bereit, für gute Dienstleistungen auch etwas tiefer in die Tasche zu greifen. Aktuell vertrauen lediglich 5 Prozent auf professionellen Rat.

Allgemein existieren weder zielgruppengerechte Beratungskonzepte noch Finanzlösungen für die Generation 50plus. Meist werden bestehende Produkte lediglich umpaketiert und zielgruppengerecht «angestrichen». Die Zielgruppen-Bedürfnisse gehen jedoch über reine Finanzprodukte hinaus, da Ruhestandsplanung nicht nur eine verlängerte Altersvorsorge ist – es gibt strategische, strukturelle und thematische Unterschiede. Entsprechend sind bedarfsorientierte Konzepte nötig, um die Service- und Assistance-Leistungen mit einem ganzheitlichen Ansatz zu bedienen.

> Die wohl wichtigste Veränderung ist die Verschiebung vom Sparen hin zum «Entsparen», also der Vermögensnutzung.

Die Themen der Ruhestandsplanung sind vielschichtig: Von der Sachwert-Absicherung über Vermögensschutz bis hin zu Vermögensfragen sind alle Bereiche der Finanzdienstleistungsbranche sowie rechtliche und steuerliche Themen betroffen. Die wohl wichtigste Veränderung im Beratungsprozess der Ruhestandsplanung gegenüber der klassischen Altersvorsorge ist die Verschiebung vom Sparen hin zum «Entsparen», also der Vermögensnutzung.

Wer in der Zielgruppe 50plus erfolgreich sein will, muss sie verstehen und ihre Bedürfnisse mit einem umfassenden Angebot abdecken. Ein ganzheitlicher Ansatz umfasst die Erweiterung des Produktangebotes, den organisatorischen Aufbau von Vertrieb, Beratung und Betreuung, sowie den Aufbau und die Integration von IT-Systemen zur Umsetzung. Auch muss die Zielorganisation (Team, Label oder Gesellschaft) definiert werden und davon abhängig Themen in den folgenden Bereichen ausgearbeitet werden:

- Ausbildung und Zertifizierung des Personals, vor allem der Berater
- Festlegen der Produkte, Services, Leistungen und Mehrwerte
- Definition des Beratungsansatzes und der notwendigen Tools und Prozesse
- Festlegen der Kundenzugangssystematik (Bestandsgeschäft, Neukundengewinnung)
- IT-Systeme und Prozesse

Im Bereich Ausbildung und Zertifizierung ist unter anderem festzulegen, ob die Mitarbeitenden in eigenen Schulungen ausgebildet werden, oder ob sie eine Ausbildung (z.B. Ruhestandsplaner FH, Generationen-Berater IHK) absolvieren. Die Bestimmung von Produktangeboten und möglichen Assistance-Leistungen, die «Entsparung» von Immobilien sowie Lösungen für rechtliche Störfaktoren gehören zur Festlegung der Produkte, Services, Leistungen und Mehrwerte. Zur Definition des Beratungsansatzes hingegen zählen Themen, Auftritt und Organisation, Beratungslösungen, Abdeckung der Customer Journey, Umfang der 360°-Verwaltungssysteme sowie Prozesse und Strukturen. Die Aktivierung des Bestandes durch eine gezielte Selektion, Off- und Online Neukundengewinnung sowie durch Service und Empfehlung, Kommunikation und Events werden mit der Kundenzugangssystematik bearbeitet. Im Bereich IT-Systeme und Prozesse werden vorhandene technische Möglichkeiten zur gezielten Kundenansprache bzw. -Beratung genutzt – dort

> Wer in der Zielgruppe 50plus erfolgreich sein will, muss sie verstehen und ihre Bedürfnisse mit einem umfassenden Angebot abdecken.

stehen Datenqualität, gegebenenfalls Integration von Social Media, Integrated Channel Management und Nutzung von Big Data im Fokus – ohne den Datenschutz außer Acht zu lassen.

Es ist zudem wichtig, dass Vergütungs- und Provisionsmodelle überarbeitet werden und Honorarberatung, Service-Leistungen und Betreuungsdienste berücksichtigt werden. Wer sich gut vorbereitet, kann somit ein ganzheitliches Angebot entwickeln, das die informierte und Internet-affine Gruppe der Generation E anspricht.

So setzen Versicherer Strategien effizient und effektiv um

Das Geschäftsmodell der Erst- und Rückversicherer steht zunehmend auf dem Prüfstand des Wettbewerbs. Der nachhaltige Wettbewerbserfolg einer Versicherungsgesellschaft hängt zentral davon ab, wie es ihr gelingt, ihre strategischen Erfolgsfaktoren entlang der Wertschöpfungskette konsistent aufeinander abzustimmen – das Target Operating Model ist der Hebel hierzu.

Autoren: Silvan Stüssi / Florian Schröder

In der Vergangenheit waren die Geschäftsmodelle der europäischen Assekuranz von Kontinuität geprägt. Seit einigen Jahren macht die Branche jedoch einen fundamentalen Strukturwandel durch. Treiber dafür sind einerseits Faktoren wie das stetig sinkende Zinsniveau und, bei den Rückversicherern, sinkende Zessionsraten, andererseits entstehen beispielsweise durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien neue Betätigungsmöglichkeiten für innovative Marktteilnehmer. Traditionelle Geschäftsmodelle der Assekuranz werden dadurch hinterfragt. Neue Geschäftsfelder wollen erschlossen werden, zum Beispiel durch Expansion in neue Märkte, Vertrieb neuer Produkte oder durch Akquisitionen. Für nachhaltigen Erfolg braucht es ein geeignetes Zielbetriebsmodell (Target Operating Model, TOM).

TOM fokussiert auf das «Wie»

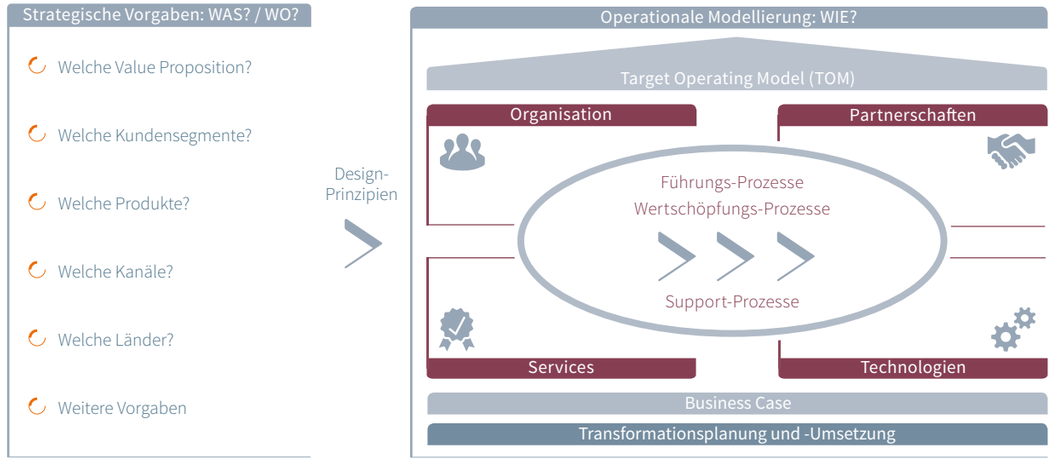
Ein effizientes und effektives TOM muss auf die Geschäftsstrategie ausgerichtet sein. Letztere setzt die Rahmenbedingungen durch die Definition des «Was» (z.B. Value Proposition, Produkte) und «Wo» (z.B. Absatzkanäle, Länder). Das TOM hingegen beschäftigt sich mit dem «Wie»: Es beschreibt die zukünftige Aufstellung der Versicherungsgesellschaft entlang ihrer Wertschöpfungskette und stimmt die vier TOM-Dimensionen Organisation, Partnerschaften, Services und Technologie so aufeinander ab, dass die strategischen Ziele erreicht werden können.

Ein praxiserprobtes Vorgehensmodell stellt hier eine konsistente, zielsichere und innerhalb kurzer Zeit erreichbare Ausrichtung des TOMs auf die Strategie sicher. Die folgenden Abschnitte illustrieren das Vorgehen anhand des Aufbaus einer neu gegründeten Lebensversicherungsgesellschaft.

Wertschöpfungskette optimal konfigurieren

Ausgangspunkt für das TOM-Design ist die Konfiguration der Wertschöpfungskette und der dazugehörigen Prozesse. Während die meisten etablierten Versicherer in ihrem klassischen Geschäft eine hohe Leistungstiefe ausweisen, kann ein neu gegründeter Lebensversicherer innerhalb regulatorischer und strategischer Grenzen eine optimierte Wertschöpfungsstruktur umsetzen. Im Zentrum steht hier die Frage, ob und welche Prozesse ausgelagert werden sollen. Einige Elemente der Wertschöpfungskette, wie das Bereitstellen der Versicherungslizenz, Underwriting- und Leistungsfallentscheide sowie die finanzielle Konsolidierung können aus regulatorischen Gründen nicht oder kaum ausgelagert werden. Hingegen kann der Lebensversicherer nahezu beliebige Elemente des Vertriebs, der Vertragsverwaltung sowie der IT-Plattform an Drittparteien auslagern. In diesem Fall übernimmt der Lebensversicherer die Funktion des zentralen Koordinators.

Im nächsten Schritt wird die Dimension Organisation entlang der Wertschöpfungskette modelliert. Organisationsstrukturen und Standorte müssen festgelegt und die Verantwortlichkeiten für Geschäftsprozesse den internen und externen Organisationseinheiten zugeordnet werden. Zentral sind dabei die Mitarbeitenden: Rollenprofile, Aufgaben und Verantwortlichkeiten,



Target Operating Model

Quelle: Synpulse

Fähigkeiten, Performance-, Anreiz- und Governancesysteme sind sorgfältig aufeinander abzustimmen. Für einen neu gegründeten Lebensversicherer ist insbesondere wichtig, welche Strukturen und Funktionen minimal notwendig sind. Regulatorische Vorgaben und die erwartete Arbeitslast setzen hier den Rahmen. Ein Workload-Modell dient dazu, Erfahrungswerte wie beispielsweise die erwartete Anzahl von Leistungsfällen pro Police zu hinterlegen.

Verantwortung bleibt beim Versicherer

Werden bestimmte Elemente der Wertschöpfungskette ausgelagert, sind entsprechende Geschäftspartner zu identifizieren, zu evaluieren und deren Leistungen zu integrieren. So kann ein neu gegründeter Lebensversicherer etwa die Vertragsverwaltung und die IT-Plattform als Services von einem externen Anbieter (Third Party Administrator, TPA) beziehen. Vermehrt wird der Vertrieb an Partner ausgelagert, die nicht per se im Versicherungsgeschäft tätig sind, aber beispielsweise guten Zugang zu Kunden haben. Bei solchen Kooperationsmodellen gilt es, klare Verantwortlichkeitsgrenzen entlang der einzelnen Prozessschritte zu ziehen. Dies erfolgt mit Hilfe eines Prozess-Referenzmodells wie INSURANCE**INABOX**® schnell und zielsicher. Zudem ist die Governance von zentraler Bedeutung, da der Lebensversicherer zwar die operative Ausführung von Prozessen auslagern kann, nicht aber die Verantwortung dafür.

Alle Services, die notwendig sind, um die Marktleistung zu erbringen, werden typischerweise in einem Servicekatalog festgehalten. Pro Service wird festgelegt, wer diesen erbringt, wer ihn konsumiert, und welche Service Levels bei dessen Erbringung einzuhalten sind. Wird die Vertragsverwaltung an einen TPA auslagert, ist beispielsweise die maximale Durchlaufzeit für jede Art von technischer Vertragsänderung definiert. Synpulse verfügt über entsprechende Referenz-Servicekataloge und kennt die marktüblichen Service Levels.

Damit die geplanten Marktleistungen und Services erbracht werden können, braucht es entsprechende IT-Architekturen und Datenflüsse. Der Versicherer kann etwa dem Kunden die Möglichkeit bieten, Versicherungen online abzuschließen. Hier ist eine Verkaufs- und Service-Plattform notwendig, die einen einfachen Zugang und innovative Datenanalysefunktionen ermöglicht. Zentraler Erfolgsfaktor ist die Optimierung der Customer Journey aus Kundensicht.

Für die beschriebene Konfiguration des TOM bietet typischerweise ein Business Case die kalkulatorische Grundlage: die Ausprägungen der vier Dimensionen werden entlang der Wertschöpfungskette anhand verschiedener Szenarien und Maturitätslevels aus Kosten- und Volumen-Sicht modelliert.

Synpulse setzt dieses Vorgehensmodell inklusive vordefinierter Templates ein, um nationale und internationale Finanzdienstleister bei der Definition, Realisierung und Anpassung ihres TOMs im Rahmen von Mergers & Acquisitions, Geschäftsfelderweiterungen und Markteintritten zu unterstützen.

«Meine Vision ist, dass einer unserer Stipendiaten einmal Präsident wird»

Bildung ist ein wesentlicher Hebel für die Entwicklung eines Menschen. Aiducation International vergibt in Kenia und auf den Philippinen Leistungsstipendien an bedürftige, aber begabte und hochmotivierte junge Menschen. Sie sollen dereinst die Zukunft ihres Landes mitgestalten. Im Interview erklärt CEO Matthias Meier, wie das System von Aiducation funktioniert.

Interview: Ruth Hafen

Synpulse: Matthias Meier, Ihre Organisation ist in Kenia und auf den Philippinen tätig. Wieso diese Länder?

Matthias Meier: Jeremiah Kambi, Mitgründer und CEO unserer Organisation in Kenia, hat dort vor 22 Jahren selbst ein Stipendium erhalten. Er stammt aus einer grossen, sehr armen Familie. Dank dem Stipendium konnte er die Ausbildung im Bereich Epidemiologie absolvieren, und erarbeitet seit 15 Jahren in einem Spital in Malindi. Heute gehört er der kenianischen Mittelklasse an. Als er sich einmal mit der Frage auseinandersetzte, was der entscheidende Punkt für sein heutiges Wohlergehen sei, hat er alles auf dieses Stipendium zurückgeführt und darauf, dass er so Zugang zum Bildungssystem erhalten hat. Zusammen mit Freunden hat er eine Gruppe gebildet, die jungen Menschen den Zugang zur Bildung gewährleisten will. Richtig an Fahrt gewonnen hat das Projekt 2007, als er auf Florian und Kristin Kapitza traf, damals zwei Doktoranden der ETH Zürich, die durch Ostafrika und Kenia reisten. Nach ihrer Rückkehr in Zürich haben sie Aiducation International gegründet.

Synpulse: Die Schulsysteme beider Länder unterscheiden sich. Wie beeinflusst das Ihre Arbeit?

Matthias Meier: In jedem Land liegt die Bildungslücke woanders. Vor 20 Jahren fehlte es noch allgemein an Schulen, an der Grundausbildung. Kenia hat 2002/2003 zu einem obligatorischen Primarschulsystem gewechselt, der Zugang zum Bildungssystem sollte damit für alle gewährleistet werden. Aiducation arbeitet in Ländern, wo schon eine Grundlage besteht. Wir kommen dort ins Spiel, wo es darum geht, das volle Potenzial eines Menschen zu entfalten, wo die Motivation und Fähigkeiten vorhanden sind, aber das Geld fehlt. In Kenia haben insbesondere bedürftige Familien das Geld für die High School nicht. Nach acht Jahren Grundschule kommt die Klippe. Eine Familie mit einem Grundeinkommen von rund 1000 US-Dollar pro Jahr kann ihren Kindern die High School, die pro Jahr rund 700 Franken kostet, nicht bezahlen. Dort setzen wir in Kenia an. Aber es geht nicht nur darum, den finanziellen Zugang zum Bildungssystem zu ebnen, mindestens so wichtig ist uns auch ideelle Unterstützung in Form von Mentoring und Coaching. Die Schüler sollen lernen, sich für einen Job zu bewerben und unternehmerisch zu denken. Übergreifend geht es immer um die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung und um die Frage: «Wie können wir Kenia zu einem besseren Land machen?»

Synpulse: Und auf den Philippinen?

Matthias Meier: Auf den Philippinen ist der Schulzugang grundsätzlich auch auf der Stufe High School durch den Staat gewährleistet, das Problem ist eher, dass Jugendliche aus armen Verhältnissen nur Zugang zu sehr schlechten Schulen haben. Nach Abschluss einer schlechten High School zielt alles darauf ab, an einer guten Uni aufgenommen zu werden. Doch fehlen dann gewisse Grundkenntnisse, etwa Integralrechnen. Wie sollen die Schüler eine Aufnahmeprüfung an eine gute Uni schaffen, wenn sie das nicht gelernt haben? Auf den Philippinen geht es in einem ersten Schritt also mehr darum, dass die Schüler in Summer Schools während der unterrichtsfreien Zeit den nötigen Inhalt vermittelt bekommen, um ein Niveau zu erreichen, das sie für einen Übertritt an eine gute Uni benötigen.

Synpulse: Aiducation übernimmt also hier die Rolle eines Lernstudios?

Matthias Meier: Genau. In einer zweiten Phase werden dann auch auf den Philippinen die Themen Leadership und Verantwortung gegenüber der Gesellschaft thematisiert. Unser System basiert auf zwei Pfeilern: erstens «Aid to Education», die Hilfe zur Bildung durch finanzielle Unterstützung. Zweitens «Education to Aid», der Kreislauf, der sich wieder schließt, wenn die Stipendiaten lokal in ihrer Zivilgesellschaft Verantwortung übernehmen und die lokalen Herausforderungen angehen.

Synpulse: Laut dem Entwicklungsprogramm der Uno brechen in Afrika zwei von fünf Schülern die Grundschule ab. Müsste man den Hebel nicht hier ansetzen?

Matthias Meier: In Kenia gewährleistet der Staat die Grundschule, jedes Jahr schließen fast 900 000 Schüler die achtjährige Grundstufe ab. Und die Hälfte dieser Schüler fallen dann aus dem Schulsystem heraus: fast immer, weil sie letztlich die Schulgebühren im Gymnasium nicht bezahlen können. In Kenia alleine also jährlich rund 450 000, zehn Prozent davon sind immer noch 45 000 Schüler, die unsere Zielgruppe ausmachen. Weltweit sprechen wir von etwa 40 Millionen High Potentials ohne Zugang zum Bildungssystem. Wir wollen Multiplikatoren ausbilden, die sich dann etwa dafür einsetzen, dass nicht mehr so viele Jugendliche die Schule abbrechen. Diese komplexe Herausforderung kann man nur von innen mit politischen Mitteln lösen. Mit unserem Ansatz setzen wir auf der Ebene des Individuums an und versuchen, den Hebel über den einzelnen Menschen anzusetzen auf-

Weltweit sprechen wir von etwa
40 Millionen High Potentials
ohne Zugang zum Bildungssystem.

grund unserer Selektionskriterien Armut, Leistung und persönliche Motivation für einen Beitrag an das Land.

Synpulse: Gelingt Ihren Stipendiaten nach der Schule der Einstieg ins Berufsleben?

Matthias Meier: Obrein Telly, einer der ersten Schüler, die wir gefördert haben, hat auch eine unserer ersten Erfolgsgeschichten geschrieben. Heute ist er der Alumnipräsident der unterdessen bereits über 400 Absolventen unseres Programms. Als er auf der High School war, herrschte im Norden Kenias eine Hungersnot. Er hat an seiner Schule Geld gesammelt, rund 600 US-Dollar, und offiziell den Behörden übergeben. So hat er schon sehr jung Verantwortung übernommen. Durch Aiducation hatte er die Möglichkeit, in England an einer Klimakonferenz teilzunehmen, und er konnte schließlich in England ein dreiwöchiges Praktikum bei der Regierung machen. Jimmy Tune, ein weiterer Stipendiat aus Kenia, hat 2014 einen Velokurier gegründet. Als er bei uns in Zürich zu Besuch war, hat er sich vom Veloblitz inspirieren lassen und dann in Mombasa den CrossTown Courier auf die Beine gestellt. Unterdessen hat er vier Angestellte. Im Jahr 2014 hat Gift Pola Kiti, ebenfalls eine unserer ersten Absolventinnen, zusammen mit Freunden und Dozenten selber ein Stipendium für eine junge Kenianerin übernommen. So schließt sich der Kreislauf. Meine Vision ist, dass einer unserer Stipendiaten dereinst einmal Präsident des Landes wird und sich auf allerhöchstem Niveau einsetzen kann, die notwendigen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen einzuleiten.

Synpulse: In der Korruptionshitparade von Transparency International besetzt Kenia den Platz 145, die Philippinen rangieren auf Platz 85. Beeinflusst das Ihre Arbeit in diesen Ländern, etwa in der Zusammenarbeit mit Behörden?

Matthias Meier: Da wir uns generell vom klassischen Weg der Entwicklungshilfe fernhalten, haben wir auch wenig mit Behörden zu tun. Wir gehen auf der Fundraisingseite neben Privatpersonen und Stiftungen vermehrt Unternehmenspartnerschaften ein. Vor Ort bewegen wir uns weniger auf der politischen, als auf der individuellen Ebene. Wir haben Mechanismen entwickelt, um die Transparenz aktiv durchzusetzen.

Synpulse: Welche Mechanismen?

Matthias Meier: Transparenz ist gegenüber unsern Spendern enorm wichtig. In vielen Organisationen existiert eine Black Box. Da bezahlen Sie 50 Franken pro Monat, wissen aber eigentlich nicht genau, was damit geschieht. Unser erster Mechanismus ist die Eins-zu-eins-Beziehung: Als Spenderin unterstützen Sie einen Jugendlichen, der Sie als Mensch mit seiner Leistung, dem künftigen Berufswunsch und der Vision für das eigene Land überzeugt hat. Sie stellen dann das Schulgeld für diesen Menschen zur Verfügung. Wir erhalten 800 Franken, garantieren Ihnen, dass 90 Prozent davon in den Bildungsfonds fließen, 10 Prozent verwenden wir für lokale Löhne und für die Entwicklung der Organisation. Alles wird von PwC geprüft. Der Clou: Wir haben keinen physischen Geldfluss. Wir bezahlen die Schulgebühren der Schüler. Die Schulen stellen Rechnung, die Jeremiah Kambi bezahlt und uns wiederum die Quittung dafür liefert.

Synpulse: Sie haben die Kontrolle, aber Ihre Stipendiaten lernen so keine Eigenverantwortung.

Matthias Meier: Ja, die Kontrolle haben wir bei den Quittungen und Zahlungen, und wir sind der Meinung, dass das auch wichtig ist. Die Stipendiaten werden aber gerade nicht aus der Verantwortung entlassen: Sie verpflichten sich im Gegenzug zum Stipendium jährliche Zeugnisse und Fortschrittsberichte an uns zu senden und zur wirtschaftlichen, politischen und sozialen Weiterentwicklung ihres Landes beizutragen.

Synpulse: Welches sind die grössten Hürden bei Ihrer Arbeit?

Matthias Meier: Die kulturellen Unterschiede, die ich als Schweizer in Kenia und auf den Philippinen erlebe. Stichwort Deadlines, Qualitätsansprüche. Unsere Spender sind unsere Kunden, denen wir etwas versprechen und es auch liefern müssen. Wenn die kein Zeugnis sehen Ende Jahr, habe ich meinen Teil der Vereinbarung nicht erfüllt. Das ehrenamtliche Engagement ist auch eine Herausforderung: Leute zu finden, die langfristig bei uns mitarbeiten wollen und das auch ernst nehmen. Als «For Impact»-Organisation verpflichten wir uns zwar, die erzeugte Wirkung mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu maximieren, orientieren uns aber an den gleichen Standards wie sie für eine «For Profit»-Organisation gelten, was Struktur, Prozesse und Qualität angeht. Die Leute müssen sich zu einer gewissen Anzahl Stunden pro Woche verpflichten; die Teams am Leben zu halten, ist eine grosse Arbeit. Sie müssen intrinsisch motiviert sein, weil wir kein Geld bezahlen können.

Eine weitere Herausforderung ist es, ein nachhaltiges Businessmodell zu entwickeln. Anfangs haben wir 100 Prozent der Spenden weitergegeben, wir kamen aus einer rein philanthropischen Ecke. Das war aber utopisch. Gutmenschentum zu 100 Prozent funktioniert nicht. Also müssen wir Produkte kreieren, die Stipendien sind eines davon. Ein anderes sind die Mentorship Academies, einwöchige Programme, die wir auch mit Unternehmenspartnern und deren Mitarbeitenden zusammen vor Ort in Kenia und auf den Philippinen durchführen.

Synpulse: Was heisst das?

Matthias Meier: Der Ansatz, den wir verfolgen, ist das Skill-based Volunteering. Heute können Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, indem sie ihre Mitarbeitenden für Einsätze zur Verfügung stellen. In der Schweiz kennen wir die Spitaltage, wo man etwa krebskranke Kinder besucht, oder man geht auf einen Bauernhof. Aber es stellt sich doch die Frage, wie effektiv es ist, wenn ein Bankangestellter, der ein breites Finanzwissen hat, dem Bauern beim Holzhacken hilft. Wieso nicht das Wissen nutzen, das aus dem Geschäftsfeld vorhanden ist, verbunden mit der persönlichen Erfahrung des Einzelnen? So können die Unternehmen ihre Corporate-Social-Responsibility-Strategie mit einem Projekt von uns wirkungsvoll umsetzen. Die Schüler erhalten die Möglichkeit, mit einem Menschen aus einem internationalen Konzern am Tisch zu sitzen und eine halbe Stunde lang über ihre persönlichen Herausforderungen zu sprechen. Durch dieses Eins-zu-eins-Mentoring versuchen wir die Selbstreflexion der Schüler anzukurbeln. Für die Mitarbeitenden der teilnehmenden Unternehmen ist die Aufgabe ebenfalls befriedigend, sie können mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung direkt jemandem helfen. Und für die Firmen resultiert ebenfalls ein Plus, weil zufriedene Mitarbeitende länger im Unternehmen bleiben.

Synpulse: Sie selbst haben in der Schweiz eine ausgezeichnete Bildung erhalten und waren nach dem Studium Unternehmensberater. Was mussten Sie für Ihren Job bei Aiducation dazulernen?

Matthias Meier: Ich musste Geduld lernen und den perfektionistischen Anspruch aufgeben. In Kenia die 100 Prozent zu erreichen, die ich als Unternehmensberater immer anstreben musste, ist reine Utopie. 80 Prozent sind auch super. Und ich habe gelernt, besser mit Enttäuschungen umzugehen. Aber das Schönste sind die Beziehungen, die sich zu den global weit über 50 mehrheitlich ehrenamtlich aktiven Mitarbeitenden von Aiducation und natürlich zu unseren Stipendiaten entwickelt haben, die ich zum Teil seit sieben Jahren kenne: Sie sind schon beinahe Brüder und Schwestern geworden.

Matthias Meier, 33, ist seit 2009 CEO von Aiducation International Schweiz. Er hat an der Universität St. Gallen studiert und mit einem Master in Accounting & Finance abgeschlossen. Vor seiner Tätigkeit bei Aiducation International Schweiz arbeitete er mehrere Jahre als Unternehmensberater.

Aiducation International

Aiducation International wurde 2007 gegründet. Sie versteht sich als «For Impact»-Organisation, die an begabte und bedürftige Schüler in Entwicklungsländern – momentan in Kenia und auf den Philippinen – Stipendien vergibt und ihnen so Zugang zu Bildung verschafft. Für ein Stipendium in der Höhe von jährlich 800 Franken über vier Jahre hinweg kommen Schülerinnen und Schüler in Frage, die zu den besten zehn Prozent ihres Jahrgangs gehören, aus finanziell schlecht gestellten Familien stammen und beträchtliches persönliches Entwicklungspotenzial und eine starke Vision für ihr Land haben. Die Spender – «AiduMakers» – entscheiden, wen sie unterstützen wollen, und sie erhalten jährliche Berichte (unter anderem in Form von Zeugnissen) über den Fortschritt ihres Stipendiaten. Aiducation garantiert, mindestens 90 Prozent der Spenden direkt für die Bildung der Stipendiaten einzusetzen. Bis heute wurden 835 Stipendien vergeben. Im Jahr 2009 erhielt Aiducation den mit 130 000 Franken dotierten Venture Kick Award.

Für Firmen, die sich im Rahmen der Corporate Social Responsibility engagieren wollen, organisiert Aiducation sogenannte Mentorship Academies, wo Mitarbeitende in einem einwöchigen Aufenthalt in einem der Länder ihr Fachwissen und ihre persönlichen Erfahrungen direkt den Stipendiaten zur Verfügung stellen, indem sie zusammen ein gemeinsames Projekt auf die Beine stellen.

Banken brauchen effiziente Frontprozesse

Viele Unternehmen denken bei BPM (Business Process Management) zuerst an Technologie. Doch es ist primär eine Disziplin. Eine Organisation wird nur dann effizient arbeiten, wenn sie in der Lage ist, ihre Prozesse zu messen und kontinuierlich zu optimieren. Erst einige Banken haben das erkannt.

Autoren: Adrian Hartmann / Raphael Jung

Banken sind heutzutage im Umgang mit Kundendaten mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Der Betrieb komplexer Legacy-Systeme, das manuelle Bewirtschaften von Formularen und eine parallele Datenhaltung sind nicht nur fehleranfällig, sondern führen zu hohen Kosten und Risiken. Viele Banken sind im Zuge der immer komplexeren Compliance-Regeln zu wenig flexibel und überlassen deren Anwendung ihren Kundenberatern. Dabei könnten die Geschäftsregeln auch zentral im System geprüft werden.

Schwach orchestrierte Prozesse haben auch einen negativen Einfluss auf die Firmenkultur. Werden die Benutzer systemtechnisch nicht genügend unterstützt, steigt die Fehlerrate und damit auch die «Rejection Rate» bei der Genehmigung neuer Kunden. Das wiederum birgt hohes Frustpotenzial zwischen den Geschäftseinheiten (z.B. Front und Mid Office bei der Kundeneröffnung).

Prozesse kontrollieren, um agil zu sein

Banken müssen sich grundsätzliche Gedanken machen, wie sie ihren Frontarbeitsplatz der Zukunft ausgestalten. Ein «One System Fits All»-Ansatz soll bei der immer heterogeneren Applikations-Landschaft Abhilfe schaffen. Im Verlauf der letzten paar Jahre hat sich zur Orchestrierung der Kundendaten ein Prozess-Standard etabliert: Business Process Management, kurz BPM. Die zugrundeliegende Philosophie hat ihren Ursprung Anfang der Neunzigerjahre in der Produktionsindustrie und besagt, dass eine Organisation ihre Prozesse kontrollieren muss, um agil zu sein. Die Prozesse nur zu dokumentieren, reicht nicht aus. Die Prozesse werden in enger Zusammenarbeit mit den Business Users modelliert, die danach auch die Prozessverantwortung übernehmen. Gemeinsam werden die Regeln definiert. Solch eingebettete Business Rules übernehmen die Übersetzung der Geschäftsrichtlinien in einen technischen Code. So können Änderungen direkt durch die Fachabteilung vorgenommen werden, ohne auf die IT-Abteilung zurückzugreifen.

Zahlreiche Hersteller rückten in den vergangenen Jahren auf den Plan und bieten nun BPM-Suiten an, die die Geschäftsprozesse modellieren lassen. Einzelne Lösungen fokussieren sich auf ausgewählte Parade-Prozesse wie etwa den Kundeneröffnungsprozess oder die Kreditanbahnung. Im Bankenumfeld scheint das umfangreiche Produkteangebot die Business-Verantwortlichen zuweilen zu überfordern. Zudem kennen sich viele Prozessverantwortliche mit BPM nach wie vor zu wenig aus und sehen darin die rein technische Umsetzung ausgewählter Prozesse mittels einer neuen Applikation. Verantwortliche bestehender IT-Systeme wehren sich gegen die Einführung neuer Technologien, und die Fachabteilungen können sich nicht zusammenraufen und eine gemeinsame Übernahme der Investitionskosten beschließen. Eine interne Diskussion über den zukünftigen Einsatz von BPM wird so erschwert oder gänzlich verunmöglicht.

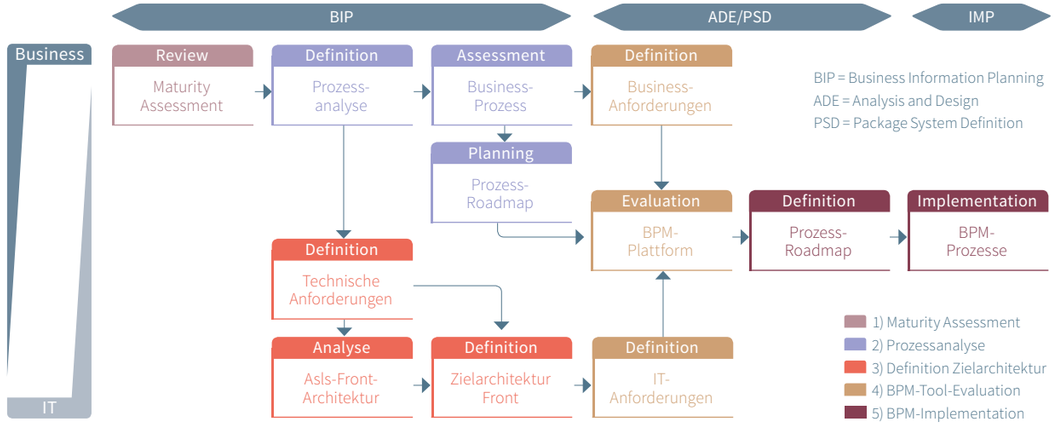
Anfangsinvestitionen nach zwei Jahren gedeckt

Dabei ginge es um weit mehr als eine Diskussion über die Auswahl der passenden Technologie. Es geht um eine Führungsdisziplin, um die Strukturierung von Geschäftsprozessen, ja um eine substanzielle Anpassung der Unternehmenskultur. Zahlreiche Studien zeigen auf, dass die Anfangsinvestitionen durch eine verbesserte Effizienz und tiefere Betriebskosten spätestens nach zwei Jahren gedeckt werden. Die konsequente Systemintegration mittels einer Service Oriented Architecture (SOA) erhöht die Konfigurierbarkeit und Agilität, sodass zukünftige Änderungen rasch und kostengünstig implementiert werden können. Die Einführung eines neuen Front Layers vereinfacht den Zugriff auf die Kundendaten und steigert die Benutzerakzeptanz.

Der Umgang mit BPM verdient oberste Priorität und muss vom synpulse Top Management getragen werden. Das Synpulse-Ablaufschema bietet dem Unternehmen einen klaren Vorgehensplan, beinhaltet bewährte Templates und ermöglicht eine rasche Entscheidungsfindung hinsichtlich Zielarchitektur, Prozessdefinition und Zeitplanung. Sämtliche Entscheidungsträger der Bank sind von Anfang an fest involviert:

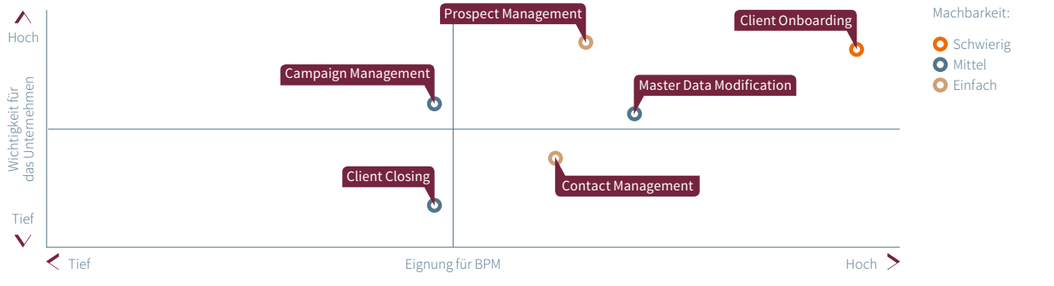
Ein Maturity Assessment (1) hilft eine Standortbestimmung vorzunehmen, sich mit seinen Konkurrenten zu vergleichen und allfällige Prozess-Lücken zu identifizieren. Die Prozessanalyse (2) schafft Klarheit darüber, welche Geschäftsprozesse als erstes angegangen werden sollen. Die Kategorisierung erfolgt über ein dreidimensionales Schema (Eignung für BPM, Einfluss auf die Cost Income Ratio, Machbarkeit). Die Definition der Zielarchitektur (3) überführt die heutige Systemwelt konzeptionell in die Zukunft und zeigt die zukünftige Applikationslandschaft inklusive den Schnittstellen. Erst wenn sowohl die Business- wie die technischen Anforderungen definiert sind, sollte die Evaluation eines BPM-Tools (4) gestartet werden.

Nur wenn dieses Ablaufschema konsequent befolgt wird, kann das Unternehmen sicherstellen, dass die Bedürfnisse sämtlicher Anspruchsgruppen (IT, Business) abgeholt worden sind und die geeigneten Prozesse in die passende BPM-Suite implementiert werden (5). Doch Vorsicht: BPM ist keine einmalige Initiative, sondern vielmehr ein stetiger Begleiter auf dem Weg nach effizienten, benutzerfreundlichen und marktaktuellen Front-Prozessen.



Quelle: Synpulse

Ablaufschema der Aktivitäten im BPM-Kontext



Quelle: Synpulse

Die Prozessanalyse identifiziert das individuelle Potenzial zur Umsetzung in BPM

Das Internet ist König – Channel-Management in der digitalen Welt

Die Digitalisierung durch soziale Netzwerke, Smartphones, Big Data und Cloud-Technologie führt zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse zugunsten des Kunden. Welche Kundenbedürfnisse muss das Channel-Management im Versicherungsvertrieb erfüllen und wo ergeben sich Chancen für neue Geschäftsmodelle?

Autoren: Ingo Muschick / Marco Kamerling

Die Digitalisierung ist kein unbekanntes Phänomen mehr, sondern in den meisten Unternehmen gängiger Teil des Geschäftsalltags. Es gibt kaum noch ein Unternehmen, das sich dem vollkommen verschließen kann. Dementsprechend ist dieser Trend auch im eher konservativen Finanzsektor und somit bei den Versicherungen angekommen. Es ist wichtig, dass die Unternehmen darauf reagieren und ihre Geschäftsmodelle anpassen.

Klare Treiber der Digitalisierung sind soziale Netzwerke, Smartphones, Big Data und Cloud-Technologie:

- Soziale Netzwerke bieten ein grosses Potenzial für Unternehmen. Die Nutzer sind untereinander stark vernetzt und tauschen in diesen Netzwerken sowohl positive als auch negative Erfahrungen aus. Unternehmen können das gewinnbringend für sich verarbeiten, indem sie dort offen agieren, Feedback annehmen und einfach ansprechbar sind.

- Smartphones sind bei mehr als der Hälfte der Bevölkerung ein ständiger Begleiter und ermöglichen mobile Anwendungen. Versicherungsunternehmen sollten das bewusst nutzen und Angebote und Dienste in Form von Apps auf den mobilen Einsatz ausrichten.

- Big Data ist ebenfalls ein sehr wichtiger Faktor. Heute sind riesige Mengen an Daten vorhanden, die analytisch erschlossen werden können.

- Unabhängig von der Infrastruktur beim Kunden bieten Cloud-Systeme die Möglichkeit, ihren Kunden jederzeit ihre Daten und Anwendungen zur Verfügung zu stellen. Dank der Cloud können Daten zudem ortsunabhängig und auf unterschiedlichsten Geräten zugänglich gemacht werden. Das verlangt einen hohen Standardisierungsgrad der Anwendungen, und IT-Prozesse und Arbeitsweisen müssen an diese neuen Technologien angepasst werden.

> Die Cloud verlangt einen hohen Standardisierungsgrad der Anwendungen, und IT-Prozesse und Arbeitsweisen müssen an die neuen Technologien angepasst werden.

Die Digitalisierung hat das Potenzial, nach anderen Industrien auch die Versicherungswirtschaft auf den Kopf zu stellen. Das bietet Chancen, die jedoch von vielen Unternehmen noch zu wenig genutzt werden. Kontakt- und Kommunikationskanäle sind vielseitig, und die optimale Nutzung geht über einen gelungenen Internetauftritt hinaus. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen aktiv auf den

> Die Digitalisierung hat das Potenzial, nach anderen Industrien auch die Versicherungswirtschaft auf den Kopf zu stellen.

digitalen Wandel eingehen und ihre Geschäftsmodelle überprüfen. Der Transformationsprozess in diesem Bereich kann auch die Grundlage für eine neue Positionierung sein und diverse Entwicklungschancen eröffnen.

Online recherchieren, offline abschließen

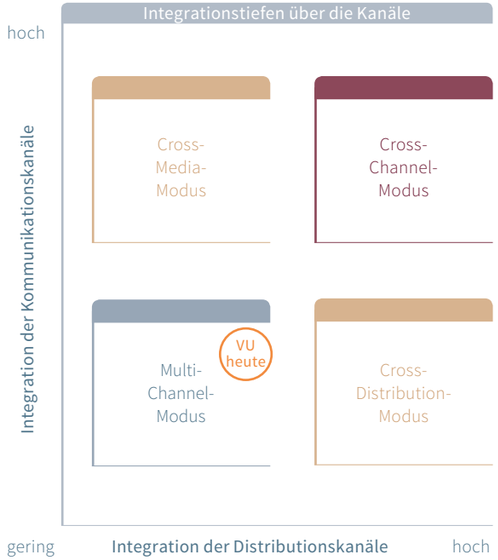
Das Konsumverhalten der Kunden und die Einstellung bezüglich möglicher Vertriebskanäle von Versicherungen haben sich in den letzten Jahren mit der Digitalisierung stark verändert. Internetportale und die Internetseite des Versicherungsunternehmens werden zur Informationsbeschaffung immer wichtiger. Vom in diesem Zusammenhang vielgenannten ROPO-Effekt (Research Online, Purchase Offline) spricht man, wenn sich die Kunden im Internet über ein Versicherungsprodukt informieren, um auf Basis dieser Information bei ihrem Berater vor Ort den Versicherungsvertrag abzuschließen. Immer bessere Versicherungsvergleiche und Angebote der Aggregatoren vereinfachen diesen Vorgang und führen zu wachsender Transparenz und Einflussnahme der Kunden.

Der ROPO-Effekt umfasst heute etwa 50 Prozent des Neugeschäfts, während der reine Online-Absatz noch im Bereich von 10 Prozent liegt, was die Bedeutung des Internets auch für Versicherungen deutlich hervorhebt.

Neue Kanäle, höhere Ansprüche der Kunden

Die Kunden haben ihr Verhalten stark verändert. Sie nutzen alle zur Verfügung stehenden Kanäle und erwarten diese Flexibilität auch von den Unternehmen. Dementsprechend ist es wichtig, eine hohe Qualität auf allen Kanälen und Schnittstellen zum Kunden zu gewährleisten. In den letzten Jahren ist die Zahl der genutzten Kanäle bei Versicherungen klar gestiegen, allerdings ist in vielen Unternehmen noch ein traditionelles Silodenken der Normalfall, das zu starken Redundanzen führen kann, da der Kunde in jedem Kanal einzeln betrachtet wird. Das widerspiegelt sich auch darin, dass viele Versicherungen noch in einem Multi-Channel-Modus unterwegs sind. Bei diesem werden zwar ver-

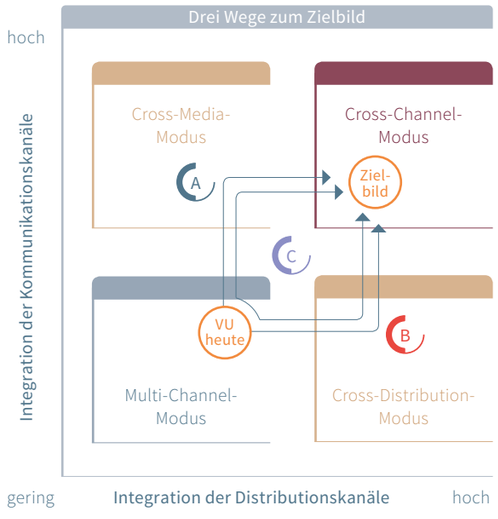
schiedene Kanäle betrieben, jedoch eher unkoordiniert und voneinander losgelöst. Das Ziel für ein Unternehmen sollte idealerweise ein Cross-Channel-Modus sein. In diesem werden Distributionskanäle, Prozesse und Systeme integriert, und die Kommunikationskanäle werden klar aufeinander abgestimmt.

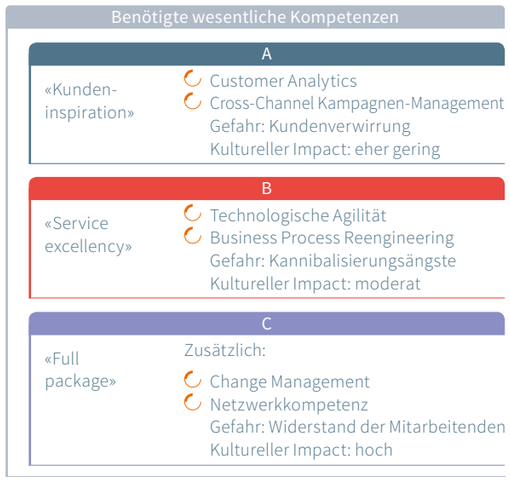


Quelle: Angelehnt an Rudolph et al., HSG (2012), Research Synpulse

Von Multi-Channel- zum integrierten Cross-Channel-Ansatz (1/2)

Der Weg zur vollständigen Integration kann zuerst über die Kommunikations- oder die Distributionskanäle erfolgen. Um diese Vorhaben umzusetzen, haben Versicherungen diverse Möglichkeiten. Sie können sie selbst umsetzen, strategische Kooperationen eingehen, sie auslagern oder durch Zukauf von Start-ups realisieren.





Quelle: Angelehnt an Rudolph et al., HSG (2012), Research Synpulse

Von Multi-Channel- zum integrierten Cross-Channel-Ansatz (2/2)

In allen Szenarien hin zum Cross-Channel-Modus müssen zusätzliche Kompetenzen in der Organisation aufgebaut werden. Das Bespielen integrierter Kommunikationskanäle verlangt nach Kompetenzen aus der Domäne Kundeninspiration, unterlegt mit Analytics, welche Botschaften für welche Kunden relevant sind. Die Integration der Vertriebskanäle gelingt nur durch Service-Exzellenz, so dass die gestiegene Komplexität integrierter Kanäle nicht durch überproportional ansteigende Kosten begleitet wird. Im Zielzustand – Cross-Channel-Modus – müssen beide Kompetenzdomänen und ein höherer Reifegrad der Organisation vorhanden sein.

> Die Angst, Cyber-Risiken zum Opfer zu fallen, kann für Versicherungsunternehmen eine Chance sein, um ihren Kunden neue Produkte und Versicherungskonzepte anzubieten.

Auch für die Kunden ist dieses Thema sehr relevant. Immer mehr Menschen haben Angst, Cyber-Risiken zum Opfer zu fallen. Versicherungsunternehmen können das nutzen, um ihren Kunden neue Produkte und Versicherungskonzepte anzubieten.

Schnelles Handeln ist gefragt

Wie man sich an die Digitalisierung optimal anpasst und diese sogar nutzen kann, um neue Marktanteile zu erschließen, zeigt das Start-up Community Life. Der Online-Versicherer versucht den deutschen Direktversicherungsmarkt zu erschließen, indem er Risikolebens- und Berufsunfähigkeits-Verträge komplett im Internet anbietet, auf Provisionen verzichtet und damit eine attraktive Alternative zum Offline-Weg bietet. Der komplette Prozess von der Informationssuche über die Beratung und den Vertragsabschluss bis hin zur eigenständigen Verwaltung wird über eine Plattform abgebildet. Der Kunde ist dadurch flexibler und zeitungebunden. Das Start-up zeigt, dass Policen auch komplett im Internet verkauft werden können, papierlos und ganz ohne Medienbruch. Das macht deutlich, wo die Zukunft der Versicherung liegt – im Internet.

Allgemein ist zu beachten, dass die Digitalisierung alle Prozesse und die gesamte Organisation betrifft. Aber wie auch immer die Herausforderung angegangen wird, der Kunde gibt klar den Takt auf dem Weg des Versicherers zu einem digitalen Geschäftsmodell vor. Nur wer schnell handelt, wird bei diesem Trend nicht abgehängt.

Die neue Lust an der Selbstvermessung beschwingt die Versicherungsbranche

Wearable Devices gibt es schon länger, doch drängen sie erst jetzt dank Fortschritten in Technik und Miniaturisierung ins Rampenlicht. Dank individualisierten Daten, die in Echtzeit verfügbar sind, können Versicherer Prozesse effizienter gestalten und neue Produkte auf den Markt bringen.

Autoren: Dr. Christoph Nützenadel / Dr. Ladina Caviezel

Der Begriff «Wearable Device» bedeutet wörtlich übersetzt «tragbares Gerät». Gemeint sind damit am Körper befestigte, miniaturisierte Sensoren und Computer, die Daten zu Aktivität und Verhalten des Trägers erheben. Wearables werden oft drahtlos mit Smartphones verbunden, auf denen zugehörige Apps die erfassten Daten analysieren und in übersichtlichen Grafiken und Scoring-Systemen darstellen. Wearable Devices gibt es in Form von Datenbrillen, intelligenten Uhren, elektronischen Halsketten, smarter Kleidung und diversen Aktivitätstrackern, die an Arm, Kopf oder Bein getragen werden können. Die «Wearables-Welle» findet seit 2013 immer breitere Absatzmärkte und Kundenakzeptanz, auch als modische Gadgets. Ein vorläufiger Höhepunkt dieser Entwicklung ist das «Quantified Self», dessen Anhänger möglichst viele Aspekte ihres täglichen Lebens messen, dokumentieren und auswerten. Daten aus Wearables eröffnen Unternehmen einen stetig wachsenden Nährboden für neue Dienstleistungen und Produkte.

> Daten aus Wearables eröffnen Unternehmen einen stetig wachsenden Nährboden für neue Dienstleistungen und Produkte.

Wer sich beobachtet fühlt, verhält sich vernünftiger

Wearable Devices müssen im weiteren Kontext von Telematik betrachtet werden, dem Fachgebiet, das sich mit Systemen an der Schnittstelle von Telekommunikation und Informatik beschäftigt. Mit telematischen Geräten können Daten zu Verhalten und Gesundheit gewonnen und analysiert werden, die etwa durch Sensoren am Körper, im Auto oder im Haus geliefert werden. Versicherer können mithilfe solcher Daten das Risikoverhalten von Kunden genauer beobachten und vorhersagen. Erste Erfahrungen konnte die Assekuranz in der Verkehrstelematik sammeln: Autoversicherer setzen dazu sogenannte Black Boxes ein und gewähren Fahrern, die ihre Daten preisgeben, Prämiennachlässe, Gutscheine sowie erweiterte Services und Leistungen. Das Fahrverhalten wird als Tarifierungsmerkmal angewendet (sogenanntes «Pay as you drive»). Erste Versicherer versuchen nun, diese Erkenntnisse auf die Anwendung von Wearables zu übertragen.

Mehrere Krankenversicherer haben bereits entsprechende Bonusprogramme eingeführt. Teilnehmende Kunden tragen dabei Wearables, die Daten über ihre Lebensart, Gesundheit und sportliche Aktivität sammeln. Erhofft werden positive Auswirkungen auf einen gesunden Lebensstil, sinkende Leistungskosten und eine verstärkte Kundenbindung. Wichtig ist dabei der sogenannte Sentinel-Effekt: Menschen agieren vernünftiger, wenn sie wissen, dass ihr Verhalten beobachtet wird.

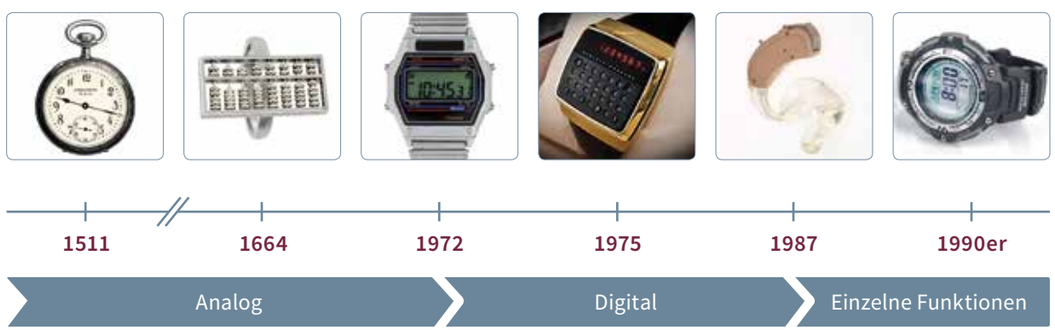
Vorteile für Versicherer und ihre Kunden sind entlang der ganzen Wertschöpfungskette zu erwarten. Telematikbasierte Produkte werden in der Regel von Kunden mit geringerer Risikoneigung als attraktiv empfunden, wodurch ein gewisser Selbstselektionseffekt entsteht. Zudem ermöglichen die gesammelten Daten einen kontinuierlichen Einblick in den individuellen Lebensstil der Kunden. Prädiktive Analytik auf den erhobenen Daten ist der Grundstein zu einer besseren Risikoeinschätzung, Prämienkalkulation und Betrugsbekämpfung. Im Verkaufsprozess kann Telematik im Pricing und Underwriting unterstützen. Ihr Potenzial hat sie bereits im Leistungsmanagement von Kfz-Versicherern erwiesen: Mit effektiveren und automatisierten Prozessen sinken sowohl Kosten als auch die Churn Rate, die Abwanderungsquote. Gleichzeitig entstehen ganze Ökosysteme von Produkten und Dienstleistungen mit neuen Möglichkeiten der Kundeninteraktion: eCall bietet zusätzliche Services in der Kfz-Versicherung, medizinische Gadgets überwachen Körperfunktionen und bieten individualisierte Präventionsprogramme in der Krankenversicherung; durch Telematik unterstützte Community-Programme bringen Kunden mit ähnlichen Interessen zusammen und verstärken damit die Loyalität der Kunden zu ihrem Versicherer.

Wearables polarisieren

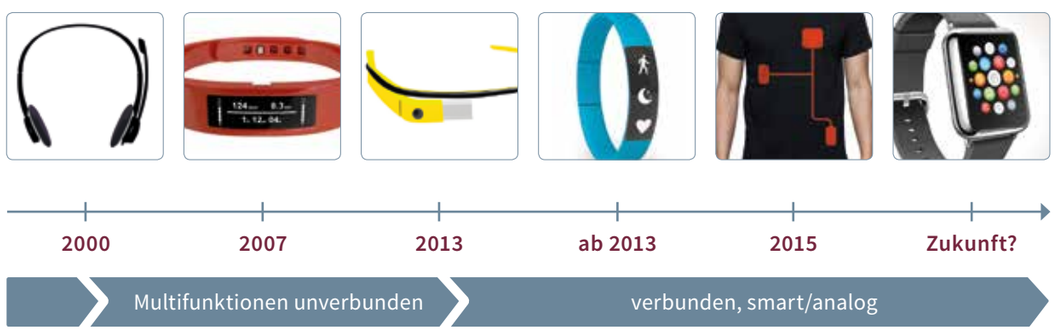
Immer mehr Versicherer möchten nun Wearables zur Datensammlung einsetzen. Analog zum defensiven Fahren mit der Black Box soll ein gesundheitsfördernder Lebensstil belohnt werden: «Pay as you drive» soll erweitert werden zum «Pay as you live». Unsere Gesellschaft begegnet diesem Trend mit wachsender Skepsis; entsprechend polarisierend wird das Thema in den Medien behandelt. Kritische Fragen können indes nicht von der Hand gewiesen werden.

> «Pay as you live»: Versicherer wollen einen gesundheitsfördernden Lebensstil belohnen.

Die Akzeptanz der Kunden schwankt stark, wenn es ums Teilen von persönlichen Daten geht: Obwohl viele Verbraucher bereit sind, Daten und Informationen den grossen IT-Anbie-



Evolution tragbarer Technologien



Quelle: Synpulse

bieten, damit dieser seine Daten preisgibt? Grundsätzlich muss ein Zusatznutzen für den Kunden im Zentrum stehen. Möglichkeiten bieten Bonusmodelle, Gutscheine, Prämienrabatte oder neue Dienstleistungen. Weiter ist Transparenz bezüglich Archivierung und Gebrauch von persönlichen Daten, Datenschutz und Datensicherheit ausschlaggebend.

> Welche Vorteile müssen Versicherer den Kunden bieten, damit diese ihre Daten preisgeben?

Ebenfalls muss das Solidaritätsprinzip der Versicherung im Auge behalten werden. Inwiefern ist dieses gefährdet, wenn Wearables in Richtung einer positiven Risikoselektion und immer transparenterer individueller Risiken gehen? Dieses Prinzip beruht ja darauf, dass die zu versichernden Risiken von allen Versicherten gemeinsam getragen werden. Sollte sich das «Pay as you live»-Modell als Standard durchsetzen, ist die Wahlfreiheit gefährdet: Selbstvermessung wird zum Zwang und benachteiligt somit diejenigen, die sich nicht einer konstanten Überwachung unterwerfen möchten. In der Vergangenheit konnten sich bereits Kriterien wie Raucherstatus und Body Mass Index als Selektions- respektive Tarifierungsmerkmal in der Lebensversicherung durchsetzen, und es ist davon auszugehen, dass technologische Trends den Katalog dieser Kriterien künftig erweitern werden.

Während es das Solidaritätsprinzip nach Möglichkeit zu erhalten gilt, spricht vieles dafür, präventions- und risikobewusstes Verhalten des Individuums zu unterstützen. Telematik könnte hier ein zentrales Element in der zukünftigen strategischen Positionierung von Versicherungsunternehmen werden.

> Wird die Selbstvermessung zum Zwang, benachteiligt sie diejenigen, die sich nicht einer konstanten Überwachung unterwerfen möchten.

Telematik ermöglicht neue Geschäftsmodelle

Wearables leiten einen neuen Technologiezyklus ein, in dem wir unseren Umgang mit mobilen Geräten neu definieren werden. Die tragbaren Sensoren und Miniatur-Computer dringen in immer mehr Lebensbereiche ein. Durch sie erhobene Daten bilden die Basis für Geschäftsmodelle im Versicherungssektor der Zukunft.

Telematik gilt deshalb als «Enabler» für die Versicherungsindustrie. Sie eröffnet völlig neue Möglichkeiten in der Entwicklung von innovativen Versicherungsprodukten, effizientere Prozesse in der Schaffung von Service Convenience und von Kontaktfrequenz für eine höhere Kundenbindung. Der Trend ist in der Assekuranz bereits erkennbar. Somit scheint es nur eine Frage der Zeit, bis telematische Elemente zentraler Bestandteil jedes Versicherungsantrags oder Leistungsanspruchs werden. Davon profitieren diejenigen Versicherer, die sich mit den neuen technologischen, gesetzlichen und ethischen Rahmenbedingungen und Spielregeln frühzeitig vertraut machen. Die heute verfügbaren Wearables sind nur erste Vorboten der noch zu erwartenden Veränderungen im Bereich zunehmender Vernetzung und Miniaturisierung.

> Diejenigen Versicherer profitieren, die sich mit den neuen technologischen, gesetzlichen und ethischen Rahmenbedingungen und Spielregeln frühzeitig vertraut machen.

Tragbare Alleswisser

Die tragbaren Miniaturcomputer lassen sich in mehrere Kategorien und Anwendungsfelder unterteilen: intelligente Uhren, tragbare 3D-Bewegungstracker, Datenerfassungsgeräte im Bereich Sport und Fitness, Erfassungsgeräte in der Medizintechnik, Datenbrillen und intelligente Kleidung. Am beliebtesten sind derzeit Aktivitätstracker, die Schritte zählen, zurückgelegte Distanzen errechnen oder Dauer und Qualität des Schlafs aufzeichnen.

Autorenverzeichnis

Dr. Ladina Caviezel
Consultant
ladina.caviezel@synpulse.com

Matthias Eberhard
Associate Partner
matthias.eberhard@synpulse.com

Oliver Golinski
Senior Consultant
oliver.golinski@synpulse.com

Dr. Lucas Hager
Senior Consultant
lucas.hager@synpulse.com

Adrian Hartmann
Associate Partner
adrian.hartmann@synpulse.com

Raphael Jung
Managing Partner
raphael.jung@synpulse.com

Marco Kamerling
Associate Partner
marco.kamerling@synpulse.com

Bastian Liewig
Manager (Topic Expert)
bastian.liewig@synpulse.com

Ingo Muschick
Partner
ingo.muschick@synpulse.com

Dr. Christoph Nützenadel
Partner
christoph.nützenadel@synpulse.com

Florian Schröder
Manager
florian.schröder@synpulse.com

Eric Stehli
Associate Partner
eric.stehli@synpulse.com

Silvan Stüssi
Partner
silvan.stüssi@synpulse.com

Carsten Vehling
Managing Director Synpulse
carsten.vehlingl@synpulse.com

René Vogel
Associate Partner
rené.vogel@synpulse.com

synpulse[MC]

solve · evolve

Synpulse Schweiz AG
Management Consulting
Neugutstrasse 89
8600 Dübendorf/Zürich
Switzerland

Phone +41 44 802 2000

Synpulse Deutschland GmbH
Management Consulting
Arndtstrasse 23
22085 Hamburg
Germany

Phone +49 40 22 622 9560

Synpulse Singapore Pte. Ltd.
Management Consulting
8 Shenton Way
#46-01 AXA Tower
Singapore 068811

Phone +65 6229 5770

Synpulse USA Inc.
Management Consulting
1501 Broadway, FL 12
New York, NY 10036
USA

Phone +1 212 252 2105

info@synpulse.com
synpulse.com