

WERT DER VERÄNDERUNG

EINE FINANZBRANCHE IN DER SELBSTFINDUNGS-
PHASE! – WIE BANKEN UND VERSICHERUNGEN
COVID-19 FÜR VERÄNDERUNGEN GENUTZT
HABEN.

STUDIE - APRIL 2021

REAL
PEOPLE.
REAL
BUSINESS.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	4
1.1 Die drei untersuchten Dimensionen der unternehmerischen Strategie	4
2 Wert der Veränderung - Banken	6
2.1 Die Veränderung der Arbeitswelt bei Banken	6
2.2 Die Herausforderungen in der Führung von Mitarbeitenden.....	8
2.3 Mitarbeitende finden Gefallen an neuen Arbeitsmodellen	9
2.4 Die neue Welt des Büros	10
2.5 Die digitale Transformation im Aufwind	11
2.5.1 Die Realität sieht allerdings noch nüchtern aus.....	11
2.6 Die Bedeutung der persönlichen Beratung	12
2.7 Social Media und die Bedeutung der Marke	13
2.7.1 Marken schaffen Orientierung.....	14
2.8 Nachhaltigkeit als reine Modeerscheinung?	15
2.9 Der Markt und seine Entwicklung	15
2.10 Ein Blick in die Zukunft.....	16
2.11 Ein interessanter Aspekt zum Schluss	17
3 Wert der Veränderung - Versicherungen	18
3.1 My Home is my Castle – My Home is my Homeoffice!	18
3.2 Videokonferenzen – When will I see you again?	21
3.3 Digitalisierung im Kundenkontakt.....	23
3.4 Videoberatung versus persönliche Beratung.....	24
3.5 Warum der Boost der Online Abschlüsse ausblieb: Versicherungen sind nicht Amazon!	26
3.6 Umstellung auf digitale Prozesse	28
3.7 Social Media - Die Skepsis der Versicherungen gegenüber Facebook & Co.....	28
3.8 Nachhaltigkeit – Mehr als nur ein Buzzword der letzten Jahre	29
3.9 Was bleibt von den Veränderungen – Eine Prognose der ExpertInnen	31
3.9.1 New Work: Homeoffice & Videokonferenzen	31
3.9.2 Digitalisierung im Kontakt mit KundInnen.....	31
3.9.3 Nachhaltigkeit	32
4 Wert der Veränderung – Innensicht & Unternehmenskultur	34
4.1 Ausgangslage	34
4.2 Thesen	34
4.3 Ergebnisse.....	34

4.3.1 Digitalisierung interner Abläufe	34
4.3.2 Agilität.....	35
4.3.3 Remote Arbeit und die Rolle der Büroräumlichkeiten in der Zukunft	35
4.3.4 Führung und Kommunikation	36
4.4 Conclusio & Ausblick	37
5 Covid-19: Hemmschuh oder Beschleuniger für FinTechs und InsurTechs?	39
6 Covid-19: Auswirkungen der Pandemie auf Regionalbanken	41
7 Die Autoren der Studie.....	43
8 Die InterviewpartnerInnen / ExpertInnen.....	44

1. Einleitung

Die anhaltende Pandemie hat in einigen Bereichen der Wirtschaft und insbesondere in der Finanzwirtschaft, zu einem beschleunigten Umdenken geführt. Viele der bereits seit einigen Jahren gestarteten Projekte und Prozessanpassungen bekamen unter dem Eindruck der weltweiten Krankheitswellen und damit einhergehenden Maßnahmen eine komplett neue Bewertung. Die Finanzbranche befindet sich seit mehreren Jahren in einem Transformationsprozess, dessen Veränderungen so manche Grundwerte erschüttern oder zumindest neu überdenken lassen.

Die vorliegende Studie geht, auf Basis von 30 durchgeführten ExpertInneninterviews, mit Vorständen und Bereichsleitenden aller namhaften Banken und Versicherungen in Österreich, dem „Wert der Veränderung“ auf den Grund. Welche Herausforderungen mussten im letzten Jahr gemeistert werden? Wie haben sich Digitalisierung und Lockdowns auf die Geschäftsmodelle, die Marke und die Unternehmenskultur ausgewirkt? Welche Einschätzungen werden hier für die Zukunft getroffen und wie sieht die neue Normalität in diesem Wirtschaftsbereich aus? Was bleibt, wenn die vielzitierte Normalität wieder zurückgekehrt ist? Welche Veränderungen bleiben und haben dauerhaften Wert?

Die Gespräche wurden von fünf Interviewer – ihrerseits auch Experten der Finanzbranche - durchgeführt. Durch diesen Untersuchungsansatz ist gewährleistet, dass die Interviews auf fachlicher „Augenhöhe“ geführt wurden. Als Erhebungsinstrument diente ein Gesprächsleitfaden, der Flexibilität in der Interviewführung ermöglichte. Zusätzlich konnte damit auch ein (gewünschter) Lerneffekt der Interviewer erzielt werden, der sich positiv auf die inhaltliche Qualität der Folgeinterviews auswirken konnte.

Die FMVÖ Studie in Kooperation mit Telemark-Marketing und EFS Consulting zeigt die gesamte Bandbreite der Aktivitäten und unternehmerischen Strategien auf. Wir hoffen, damit eine wertvolle Standortbestimmung über und für die Branche geschaffen zu haben.

1.1 Die drei untersuchten Dimensionen der unternehmerischen Strategie

Mit einer spontanen Frage zu Beginn des Interviews konnten die drei wichtigsten unternehmerischen Themen des letzten Jahres identifiziert werden:

1. Veränderungen in den Arbeitsmethoden, der Zusammenarbeit und im Führungsverständnis, kurz gesagt also die **INNENSICHT** des Unternehmens
2. Auswirkungen und Veränderungen im Kundenkontakt, bei Produkten und Prozessen wie z.B. der Digitalisierung, kurz gesagt also die **AUSSENSICHT** des Unternehmens
3. Selbstverständnis, Profil und Rolle des Unternehmens im Wirtschaftskreislauf oder kurz gesagt die Dimensionen **NACHHALTIGKEIT & VERANTWORTUNG** des Unternehmens

Wenn man die Bedeutung der Themen mittels einer Punktevergabe misst, so kann man erkennen, dass alle drei Themen im letzten Jahr eine hohe Bedeutung hatten und nach wie vor haben.

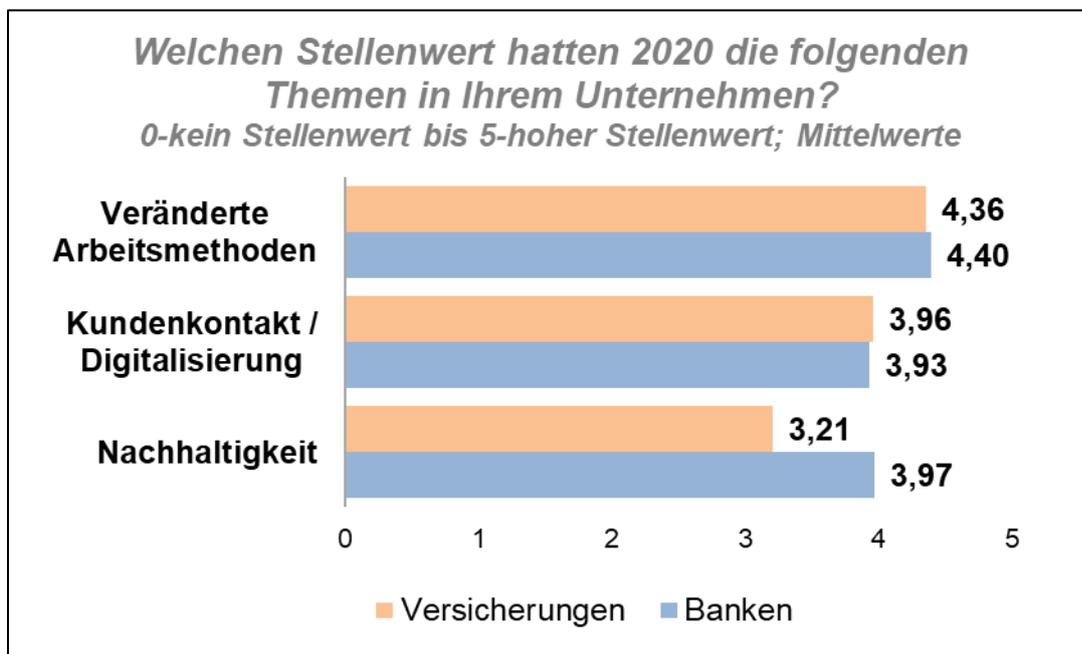


Abbildung 1: Stellenwert Themen 2020

In weiterer Folge werden im Rahmen dieser Studie diese Themen, getrennt für Banken und Versicherungen, im Detail betrachtet. Ein besonderes Augenmerk wird anschließend auf die Auswirkungen auf die Unternehmenskulturen gerichtet. Abschließend wird die Bedeutung der Veränderungen auf Regionalbanken und FinTechs & InsurTechs in zwei separaten Abschnitten analysiert.

2. Wert der Veränderung - Banken

von: Werner Schediwy, MBA

Nach der ersten Digitalisierungswelle im Servicebereich durch breitenwirksame Einführung von Onlinebanking setzte sich der Digitalisierungsschub im letzten Jahrzehnt, unter dem Eindruck von aufkommenden FinTechs und einem steigenden Kostendruck bei Kundenprozessen und Kaufabwicklungen, weiter fort.

Die kontinuierlich wachsende Nachfrage internationaler Investoren, aber auch verschärfte regulatorische Rahmenbedingungen intensivierten die Bemühungen nachhaltigen Arbeitens in den Banken. Hatten nachhaltige Wertpapierfonds anfangs nur geringe Kundenbedeutung, nahm der Markt hier gerade in den letzten 2-5 Jahren Fahrt auf.

Und dann kam der erste Lockdown!

Die Bedeutung und Priorisierung der Projekte hat die Bankenlandschaft und vor allem dessen Organisationen und Führungskräfte vor Herausforderungen gestellt, die in dieser Dimension und Konsequenz wenige Monate davor undenkbar gewesen wären. Videotools und Homeoffice Plätze waren, bis auf wenige Ausnahmen, lediglich Spezialbereichen in den Instituten vorbehalten. Waren hier teils ausgelagerte Einheiten wie z. B. Ausbildungs-Akademien, mobiles Finanzservice oder Innovations-Inkubatoren die vorausseilenden Versuchslabore für einen zukünftigen breitenwirksamen Einsatz, veränderte der erste Lockdown im März 2020 dramatisch die Prioritäten. Plötzlich standen alle Institute vor der Herausforderung, nahezu 100% der zentralen Mitarbeitenden und einen Großteil der Vertriebsmitarbeitenden zum Arbeiten nach Hause zu schicken.

Kein Wunder, dass sich damit die bisherigen Prioritäten schlagartig verschoben hatten. Die Veränderungen der Arbeitsprozesse und damit einhergehenden Führungsaufgaben hatten bei den meisten Instituten in den Monaten März bis April 2020 die oberste Priorität erhalten. Dennoch wurden die bereits geplanten Digitalisierungsbestrebungen bei Kunden- und Produktprozessen weiter mit Nachdruck betrieben. Hier kam es bei einzelnen Unternehmen zu weiteren Forcierungen der Ressourcen und Intensivierungen der Projekte. Generell waren sich hier die ExpertInnen aber weitestgehend einig, dass der evolutionäre Zugang in der Digitalisierung bestehen blieb. Relativ unaufgeregt wurden bereits seit langem geplante und initiierte Projekte mit zum Teil verstärktem Druck weitergeführt.

Im Vergleich zu den beiden vorherigen Dimensionen zeigte sich der Bereich Nachhaltigkeit & Verantwortung bei den befragten Instituten überraschend stark vertreten. War dieser Themenkomplex bereits Ende 2019/Anfang 2020 ein zentrales Betätigungsfeld der meisten Banken, erlebte es nach einer zwischenzeitlichen Überlagerung von coronabedingten Notfallmaßnahmen bereits im 2. Halbjahr ein fulminantes Revival.

In den folgenden Kapiteln beleuchten wir die jeweiligen Dimensionen detaillierter und zeigen die Bandbreiten möglicher Ansätze bei den Instituten auf.

2.1 Die Veränderung der Arbeitswelt bei Banken

Wir stellen hier ein bezeichnendes Zitat eines Interviewpartners zum Anfang dieses Kapitels: „Grenzen werden durch das eigene Vorstellungsvermögen definiert.“

Wohl kaum ein Bereich in Unternehmen wurde in derart kurzer Zeit revolutioniert. Binnen weniger Tage mussten nahezu 100% der MitarbeiterInnen auf ihre Tätigkeit im Homeoffice vorbereitet werden. Umso erstaunlicher war es für nahezu alle ExpertInnen, dass diese Umstellung weitestgehend reibungsfrei umgesetzt werden konnte. Nach einer kurzen Schockstarre entwickelte sich in allen Instituten ein Teamspirit. Anfängliche Schwierigkeiten mit der Hard- und Software, kombiniert mit neuen Herausforderungen an die IT-Sicherheit, wurden binnen weniger Wochen überwunden.

Die eigentlichen Herausforderungen lagen vielmehr in den unterschiedlichen Führungskulturen. Führung auf Distanz verlangt einheitliche Regeln und Verständnis. Organisationen, die bereits vor Pandemiezeiten ihre Prozesse festgelegt und beschrieben haben, hatten bei der Umstellung ein leichteres Spiel. Genauso wie jene Einheiten, die bereits (zumindest einzelne) Techniken aus den agilen Arbeitsmethoden im Einsatz hatten. Hier wurde tatsächlich nur der berühmte „Schalter“ umgelegt und alle Teammitglieder verlagerten ihre Tätigkeiten in den Distanzbetrieb.

Vertriebsnahe Bereiche hingegen waren weniger stark von Änderungen betroffen. Da Banken zu systemrelevanten Unternehmen zählen, musste der Betrieb – wenn auch in manchmal reduzierter Form – aufrecht erhalten bleiben. Für die Mitarbeitenden bedeutete das nur geringe Umstellungen betreffend Arbeitsplatz und Prozesse.

Ein interessanter Aspekt wurde gleich von zwei Interviewten aufgeworfen: komplexe interne Berechtigungsprozesse und Compliance-Vorschriften wurden unter dem Eindruck der COVID-Pandemie vereinfacht bzw. gelockert. Die damit gesammelten positiven Erfahrungen haben Bestand. Viele dieser Lockerungsmaßnahmen werden wohl auch bei Wiederherstellung der „neuen Normalität“ weiter bestehen bleiben, so zumindest die Hoffnung der beiden Experten.

Bei der Einschätzung der jeweiligen Homeoffice Situationen wurden auch Vertriebseinheiten berücksichtigt. So geben derzeit nur knapp mehr als ein Viertel an, dass ihre MitarbeiterInnen zu über 75% im Homeoffice arbeiten. Würde man ausschließlich die „Zentralen“ betrachten, läge der derzeitige Prozentwert wohl bei ca. 80-90% für Mitarbeitenden im Homeoffice.

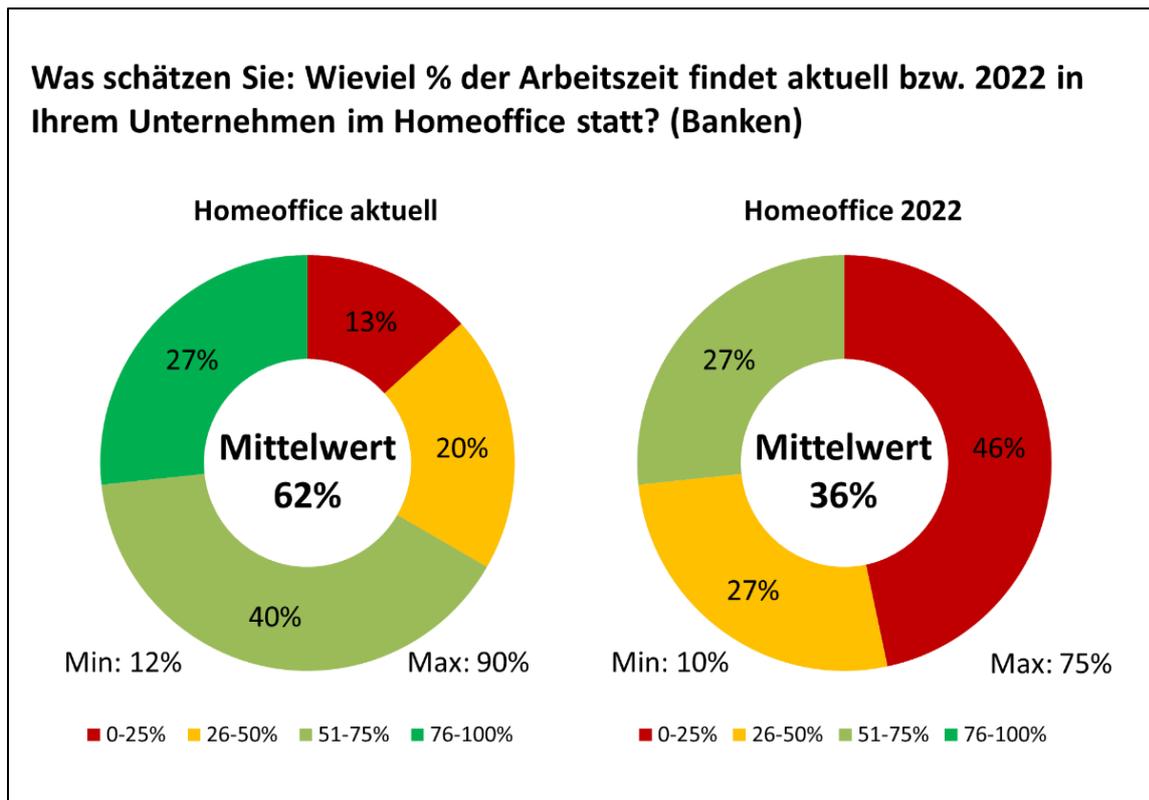


Abbildung 2: Homeoffice aktuell & 2022

2.2 Die Herausforderungen in der Führung von Mitarbeitenden

Ein sehr breites Spektrum an Maßnahmen konnten wir bei der Unterstützung der Führungskräfte in den einzelnen Instituten erkennen. Hatten unterschiedliche Führungskulturen vor der Pandemie noch genügend Platz zur Entfaltung, kam es nach dem ersten Lockdown zu einer stärkeren Vereinheitlichung im Verständnis. Die Größe eines Institutes spielte hier eine untergeordnete Rolle. Traditionell konservative Institute und dessen Management mussten sich wesentlich mehr zu einem vertrauens- und ergebnisorientierten Führungsstil verändern als remote-orientierte Organisationen. Diese oft unterschiedlichen Führungsverständnisse innerhalb eines Unternehmens stellten laut den Befragten ihre Organisationen vor ernstzunehmende Herausforderungen. Support gab es dazu seitens der HR- und Ausbildungsbereiche in sehr unterschiedlichen Formen. Manche Banken organisierten eigene Führungskräfte-Workshops über „Führen auf Distanz“, andere brachten Video-Tutorials oder zumindest unterstützende Leitlinien heraus. Doch gab es auch namhafte Großinstitute, die ihre Führungskräfte ihrem individuellen Geschick überlassen haben, ohne nennenswerte Unterstützung geliefert zu haben.

Dabei waren die Veränderungen im Betrieb radikal. „Eine nahezu 100%ige zentrale Homeoffice Tätigkeit zumindest in den harten Lockdown-Perioden erfordert ein verändertes Management im Umgang mit Mitarbeitern“, konstatierten nahezu unisono alle Befragten.

2.3 Mitarbeitende finden Gefallen an neuen Arbeitsmodellen

Nach einer ersten kurzen Unsicherheitsphase zu Beginn der Pandemie setzte sich generell bei allen Befragten die positive Erfahrung durch, dass ein Arbeiten von zu Hause auch in großen Organisationen möglich ist. Die Vertrauenskomponente gegenüber Mitarbeitenden spielte hier eine enorme Rolle. Gelegentlich kam es vor, dass Mitarbeitende sich über die dauernde virtuelle „Abwesenheit“ (Status in Webex oder MS-Teams) von KollegInnen negativ äußerten machten. Durch tägliche Stand-Up Meetings, gezielte Socializing-Meetings einmal pro Woche und ergänzende Open-Door Zeiten, bei denen die Führungskräfte ihren virtuellen Raum geöffnet halten, lassen sich die meisten Führungsthemen sehr gut bewältigen. Der allgemeine Tenor bei unseren Befragungen zeigte auf allen Hierarchieebenen eine Steigerung der Effizienz von Meetings, mehr Pünktlichkeit und eine wesentlich bessere Abstimmung unter KollegInnen.

Vermisst wird allerdings der tägliche „Küchen-Tratsch“ für den informellen Informationsaustausch und natürlich die soziale Nähe im täglichen Miteinander. Die Einschätzung der meisten ExpertInnen geht daher auch in die Richtung, dass Banken in Zukunft ihre Arbeitszeitmodelle weiter flexibilisieren müssen. Eine 2+3 oder 3+2 Regelung für Präsenz- vs. Distanzarbeiten wird aus heutiger Sicht unter dem Eindruck des Erlebten als eine gangbare und vernünftige Lösung gesehen. Aber auch traditionelle Arbeitsmodelle werden weiterhin gefragt sein. Etwa 20-30% der Mitarbeitenden wollen wieder ganztags im Büro arbeiten, weil sie den spontanen Austausch mit KollegInnen schätzen und bessere Arbeitsbedingungen als zuhause vorfinden.

Einen wesentlichen Vorteil bieten Videotools für Meetings, die zwar bereits 2019 vereinzelt vorhanden waren, aber kaum zur Anwendung gekommen sind. Diese positiven Erfahrungen haben in den täglichen Arbeitsprozess auf rasante Art und Weise Einzug gehalten. Keiner der Befragten kann sich ein Berufsleben ohne diese Tools noch vorstellen. Hinkünftig wird damit weiterhin eine Vielzahl von internen, bundesweiten bzw. überregionalen Besprechungen durchgeführt. Möglicherweise bietet diese Technologie nun die Chance, so manche Taktung von Abstimmungsmeetings zu erhöhen, weil es für Teilnehmende einen Komfortgewinn darstellt und auf teure und zeitraubende Reisen verzichtet werden kann. Gänzlich – und das war einhellige Meinung – wird man aber in Zukunft nicht auf Präsenzmeetings verzichten.

Was schätzen Sie: Wieviel % der Meetings findet aktuell bzw. 2022 in Ihrem Unternehmen mit Videotool statt? (Banken)

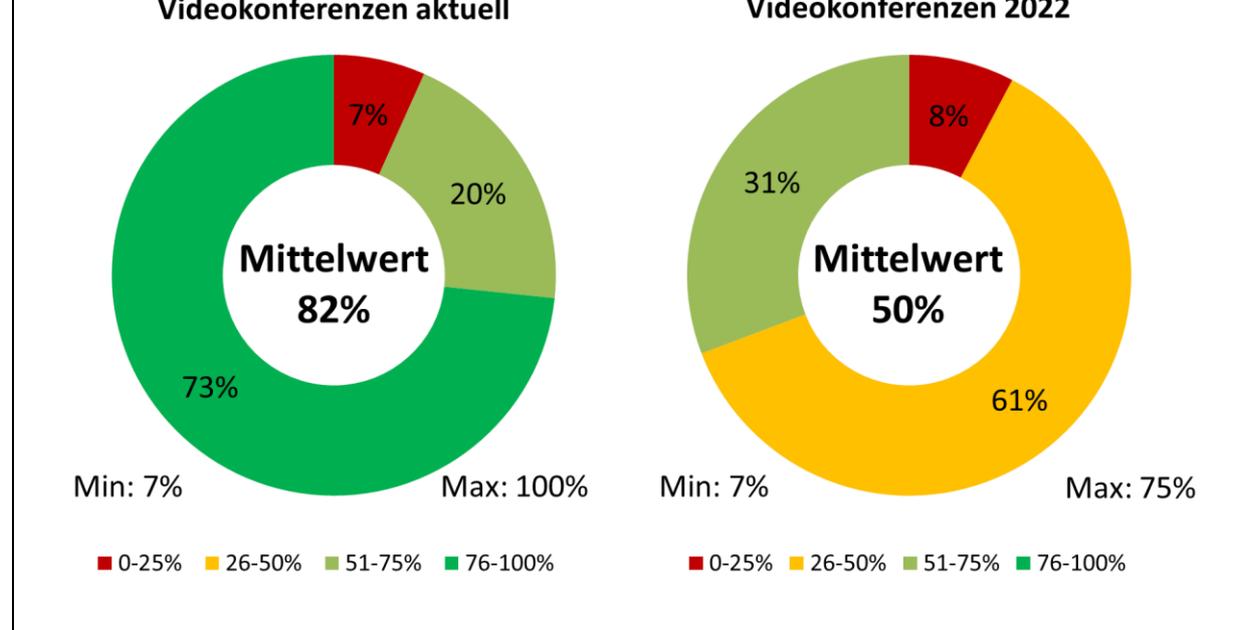


Abbildung 3: Videokonferenzen aktuell & 2022

Liegen die Vorteile von Videomeetings auf der Hand, gibt es dennoch nachvollziehbare Argumente für bewusst gewählte Präsenzmeetings. Kreativprozesse verlangen ebenso wie interaktiv gestaltete Workshops nach einem Live-Erlebnis. Nicht vergessen sollte man hier auch den wichtigen Faktor des Teambuildings in all seinen Ausprägungen. Speziell dezentrale Organisationen wie z.B. der Raiffeisen-, Volksbanken- und Sparkassensektor sehen hierzu eine enorme Bedeutung.

2.4 Die neue Welt des Büros

Welchen Wert der Veränderung von Büroflächen sehen die ExpertInnen auf Basis der gewonnenen Erfahrungen der letzten Monate? Erstaunlicherweise herrscht bei diesem Gedanken eine mehrheitliche Zurückhaltung aller namhaften Banken in Österreich. Die Besonderheit liegt laut einigen Äußerungen von Interviewten darin begründet, dass viele Institute in repräsentativen Innenstadtlagen in eigenen Immobilien sitzen. Die Flexibilität durch Reduktion von Arbeitsplätzen ist nur mäßig verwertbar. Überall dort, wo gerade neue Büroräumlichkeiten bezogen wurden oder in naher Zukunft geplant sind, gibt es auch Bestrebungen zu Desk-Sharing oder Open-Architecture-Office Lösungen. Die Covid-19 Pandemie hat diesen Diskussionen einen weiteren Schub gegeben. Die persönlichen Ansichten und Meinungen dazu waren unter den ExpertInnen jedoch sehr different. Jene Banken, die bereits new-way-of-work Konzepte realisiert haben, sehen die Vorteile in der Flexibilisierung und im Kostenmanagement. Einige Institute haben zumindest in Teilbereichen

nur mehr für 75% der Mitarbeitenden Arbeitsflächen vorgesehen. Keine fixe Tischzuteilung hat einerseits den Vorteil flexibler Teamzusammensetzungen, andererseits werden bestehende Abteilungen damit aufgebrochen und die Zusammenarbeit innerhalb fixer Teams erschwert. An diesen Aussagen erkennt man die Wichtigkeit von organisatorisch vernetzten Arbeitsmodellen. Ein Bereichsleiter für Marketing & Communication, der zurzeit noch in einem traditionellen Büro sitzt, meinte dazu: *„In Zukunft müssen unsere Büros mehr zu co-creation-hubs werden, denn effizientes Arbeiten findet eindeutig mehr im Homeoffice statt.“*

Dennoch ist auch eine Skepsis gegen Großraumflächen bei einigen ExpertInnen vorhanden. Es ergibt sich somit ein, wie eingangs erwähnt, diffuses Bild über zukünftige Raumgestaltungen im Bankenbereich.

2.5 Die digitale Transformation im Aufwind

Betrachten wir nun tiefer gehend die Veränderungen bei kundenrelevanten Themen im Bankenbereich. Welchen Einfluss hat die weltweite Pandemie auf die Bestrebungen der Banken gehabt, ihre Prozesse zu vereinfachen, Omni-Channel-Vertrieb zu forcieren und kundenzentriert zu handeln?

In diesem Themenbereich zeigt sich bei den untersuchten Instituten ein wesentlich einheitlicheres Bild an Projekten, Produkten und Prozessen. Die Digitalisierungsbestrebungen begleiten diese Branche bereits seit vielen Jahren. Die Verbreitung von Online-Banking schaffte die Basis für eine kosteneffizientere Abwicklung des täglichen Zahlungsverkehrs mit weiteren Produkten rund um das Konto. Die in Österreich lebende Bevölkerung galt bisher als „Kartenumffel“, wurde doch an der Kassa beim Nahversorger immer noch mehrheitlich in bar gezahlt. Die befragten ExpertInnen verzeichneten hier eine wesentliche Intensivierung an Karten- und Smartphone-Nutzungen für den Zahlungsverkehr. Diese gesellschaftliche Veränderung – getrieben durch neue Hygieneempfehlungen – werden die Nachfrage nach digitalen Produkt- und Beratungsprozessen weiter forcieren, so der mehrheitliche Tenor der Befragten.

2.5.1 Die Realität sieht allerdings noch nüchtern aus

Nach Schätzungen der ExpertInnen aus dem Bankenbereich wird das Angebot an onlinefähigen Produkten laufend erweitert und liegt derzeit zwischen ca. 50%-70%. Die tatsächlichen Abschlüsse über den reinen Online-Kanal bewegen sich bei ernüchternden 10%-15%.

In einigen Instituten wurden während der Pandemie die bestehenden Projektplanungen zur Digitalisierung nochmals mit MitarbeiterInnen-Ressourcen und zusätzlichen Budgetmitteln verstärkt. Die Gunst der Stunde wurde hier genützt. Jahrelange Diskussionen zu rechtlichen oder budgetären Einschränkungen wurden plötzlich kreativ gelöst.

Ein Schwerpunkt liegt bei nahezu allen Instituten in der Digitalisierung und Vereinfachung der kundenrelevanten (Produkt-)Prozesse bis zur Kundenschnittstelle. Unter dem Eindruck

eines enormen Kostendrucks entstehen laufend neue Projekte. ExpertInnen mahnen vereinzelt zur Vorsicht und fordern eine intensivere Kundenorientierung ein. Digitalisierungsprozesse sollten immer aus der Sicht der KundInnen gedacht werden.

Einen weiteren Schwerpunkt der digitalen Transformation stellen die nachgelagerten Verarbeitungsprozesse dar. Aussagen der ExpertInnen lassen darauf schließen, dass BeraterInnen auch weiterhin die primäre Kundenschnittstelle bleiben. Dabei spielen erweiterte Kommunikations- und Beratungstools, wie z.B. Videoberatung oder Robot-Advice derzeit noch eine untergeordnete Rolle.

Selbstverständlich wurde das Angebot dahingehend bereits erweitert. BankkundInnen stehen sämtliche Kanäle wie persönliche Beratung, Telefon, gesicherte Mailkommunikation bis hin zu Chats, Bots und Video zur Auswahl. Die Akzeptanz ist nach Aussagen aller Befragten noch sehr gering. Selbst in der Zielgruppe des „Nachwachsenden Marktes“, also bei Jugendlichen und Studierenden, wird für Beratungen das persönliche Gespräch bevorzugt.

Mit der Einführung von Video-Ident-Verfahren und elektronischen Signaturen werden derzeit Abschlussmöglichkeiten für Nichtkunden technisch realisiert. Aber auch bei diesen Lösungen gibt es noch genügend „Spielraum für Verbesserungen im täglichen Betrieb“, wie eine interviewte Person treffend meinte.

2.6 Die Bedeutung der persönlichen Beratung

Folgt man den Argumenten der meisten ExpertInnen, wird die persönliche Beratung von KundInnen noch immer sehr geschätzt. Je hochwertiger und komplexer das Finanzprodukt ist, umso eher schaffen BeraterInnen im persönlichen Gespräch das notwendige Vertrauensverhältnis. Das hat sich auch in der Corona-Zeit nicht geändert. Im Gegenteil: Hier waren die Werte Vertrauen & Sicherheit noch mehr gefragt. Egal ob Privatbanken mit ihren gehobenen Klienten oder Geschäftskundenbanken, auch regionale Institute oder ähnliche Bereiche in Allfinanz-Instituten zeigten sich über eine kontinuierliche Auslastung ihrer persönlichen Beratungen im abgelaufenen Jahr höchst erfreut. Dass es aber auch anders geht, zeigt eine auf Finanzierung und Veranlagung ausgelagerte Tochter einer österreichischen Großbank, die hochkomplexe Wohnbaufinanzierungen und Veranlagungsberatungen mehrheitlich per Video- bzw. Telefonberatung umsetzen. Für viele ExpertInnen anderer Institute noch nahezu undenkbar.

Eine breitere Akzeptanz bei KundInnen schafft hier die klassische Kundenberatungs-Situation in der Filiale, bei der ein zentraler Experte, eine zentrale Expertin per Video dazugeholt wird. Die bestehende Beziehung zwischen KundInnen und BeraterInnen wird nicht gestört, sondern kompetent erweitert. Gewinner sind alle drei Parteien.

**Was schätzen Sie:
Wieviel Prozent der
Beratungsgespräche erfolgen
in Ihrem Unternehmen mittel
Videoberatung (Banken)?**

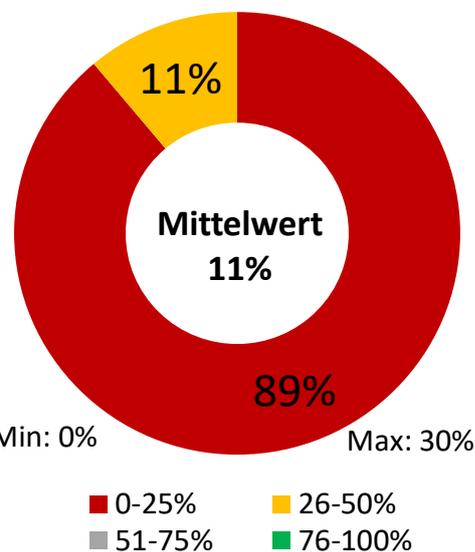


Abbildung 4: Videoberatung

In der Studie erhobene Sonderformen, wie mobile Beratung zuhause oder im Büro, stellen keinen einheitlichen Trend dar.

Unterstützt wird die nachhaltige Bedeutung für persönliche Beratungen durch die Einschätzung der ExpertInnen, dass jüngere Direktbanken nach anfänglichem Kundenzulauf sich nun teilweise wieder aus Österreich zurückziehen oder zumindest die Potenziale scheinbar ausgeschöpft haben. Es werden in diesen Segmenten kaum noch Marktanteile gewonnen.

Ein Vertreter einer traditionellen Privatbank stellt treffend fest: *“Wir erleben, dass unsere Kunden manchmal zu Plattformen weggehen, weil sie meinen, dort alles selbst und viel besser umsetzen zu können. Nach einiger Zeit kommen sie dann wieder zu uns zurück, weil sie draufkommen, dass sie dort nicht weniger zahlen und darüber hinaus keine Beratung haben.”*

Noch eindeutiger ist die Lage bei regionalen Banken kleiner und mittlerer Größe. Die Verankerung in der Region, die Nähe zu den Menschen in der Region lässt so manche Digitalisierungsbestrebungen in der Kundenkommunikation an den Mauern der Institute abprallen. Anders mit vor- bzw. nachgelagerten Abwicklungs-Prozessen, die für diese Institute zu einer Überlebensfrage werden kann. Regulatorische Bestimmungen zwingen diese Regionalbanken zu vermehrten Kooperationen oder auch Fusionen. Ihr Asset bleibt jedoch der sehr intensive Kundenkontakt und ein exzellentes Kundenservice.

Letztendlich bleibt bei dem Thema der Beratung die überraschende Erkenntnis bestehen, dass KundInnen trotz einer rasend schnell verbreiteten Normalität für Videomeetings im beruflichen Alltag die Beratungsleistung noch immer mehrheitlich im persönlichen Gespräch bevorzugen.

Durch einen intensiveren Einsatz neuer Tools und Skalierungseffekte bei der „ständigen Nabelschauung mit all dem Prozessmanagement“ (Zitat) ist es das Ziel, die „net-client-facing-time“ mittelfristig zu verdoppeln. Nachgelagerte Assistenzarbeiten müssen demnach ebenfalls digitalisiert werden, um nicht in eine Kostenfalle zu tappen.

2.7 Social Media und die Bedeutung der Marke

In vielen anderen Branchen wie z.B. bei Handelsmarken schaffen digitalisierte Marketingautomatisierungen erst die gewünschte Nähe zu KundInnen. Social Media - Kanäle, Blogger und Influencer gehören dort zum fixen und integrierten Bestandteil der Markenkommunikation. Deshalb haben wir auch diese Aspekte in der Finanzwirtschaft unter die Lupe genommen. Wiewohl es bei den meisten Instituten eigene Facebook-Fanpages gibt, wird es mit der Existenz und Betreuung von Instagram, LinkedIn und Xing schon wesentlich dünner. Social Media - Kanäle werden in der Regel, zur Unterstützung der klassischen Kommunikation, als interaktivere Spielwiese für spezifische Promotions oder als Service und Beschwerde-Plattform gesehen. Influencer kommen nur vereinzelt zum Einsatz. Es gibt laut Aussage der Befragten meistens keine festgelegten Spielregeln für individuelle Social Media - Nutzungen durch BeraterInnen und Mitarbeitende.

Messenger-Kanäle wie z.B. WhatsApp sind hingegen für die interne Kommunikation, aber auch für kurze Dialoge mit KundInnen in Verwendung. Aber auch hier fehlen in der Regel die festgelegten Spielregeln oder Standards.

Die Markenkommunikation wird im Bankenbereich noch immer primär über klassische Kommunikationskanäle und durch Zuhilfenahme von Sport-Testimonials gesteuert. Spricht

man die ExpertInnen auf die Macht der Marke an, verweisen vor allem die Großinstitute und Sektoren auf ihre genetischen Codes und dessen eminente Bedeutung gerade in Krisenzeiten. KundInnen benötigen Sicherheit und suchen Vertrauen. Beide Faktoren werden durch ein bekanntes und differenziertes Markenprofil gefördert. Kleinere und/oder spezialisierte Banken setzen dafür umso stärker auf positive Kundenerlebnisse, die zu Weiterempfehlungen führen.

2.7.1 Marken schaffen Orientierung

Befragt man die ExpertInnen nach der Bedeutung von Marken im Zeitalter der Digitalisierung, wo KundInnen ihre Markenerlebnisse immer öfter über Anbieter-APPs oder andere Plattformen generieren, erhält man eine eindeutige Antwort: Genossenschaftliche bzw. regional strukturierte Institute „zelebrieren“ ihre Nähe zur Region und zu ihren KundInnen besonders intensiv. Hier spürt man als Interviewer die Verinnerlichung des Gründungsgedankens. Andere Großbanken fühlen sich mehr ihren KPI's verpflichtet oder müssen die Renditeerwartung ihres Haupt-Eigentümers erfüllen.

Alle Interviewten sehen im Hinblick auf die Digitalisierung eine steigende Bedeutung der Marke. Menschen benötigen Orientierung und Sicherheit. Große Allianzbanken fühlen sich daher als besonders krisen- und zukunftssicher aufgestellt. Darüber hinaus vermitteln starke Marken Stabilität und Kontinuität- Zwei Faktoren, die für ein nachhaltiges Wirtschaften unumgänglich sind.

2.8 Nachhaltigkeit als reine Modeerscheinung?

In den letzten Jahren entwickelten sich die ESG (Environmental Social Governance) Bestrebungen der Finanzwirtschaft von nice-to-have Aktivitäten zu einem must-have. Ende 2019/Anfang 2020 erlebten die teilnehmenden Banken einen bisherigen Höhepunkt an Kundenanfragen. Dann kam Covid-19 und die Welt stand Kopf. Als kleine Überraschung in unserer Studie würden wir nun die Wiederauferstehung der Nachhaltigkeitsbestrebungen der Banken beurteilen, die nach den ersten Krisenmonaten im Jahr 2020 bereits im zweiten Halbjahr wieder erstarkt in nahezu alle Banken Einzug hielten.

Wir attestieren der Branche eine extrem große Bandbreite im Engagement und in der Ernsthaftigkeit der Maßnahmen. Im Zuge der Studie konnte eine sehr große Bandbreite in Bezug auf das Engagement und Ernsthaftigkeit der Maßnahmen beobachtet werden. Unter dem Eindruck internationaler Investoren, europäischer Regulatorien und der gesteigerten Kundennachfrage nach nachhaltigen Produkten kommen unterschiedlichste Strategien zu Anwendung.

Folgende Abbildungen in Organisationen haben sich mehr oder weniger erfolgreich etabliert:

1. ESG-Beauftragte als Koordinationsstelle und Treiber von Projekten
2. Ausgelagerte, überregionale Initiative in Form eines Vereins oder GmbH zur Bündelung, Koordination und Initiierung von ESG-Maßnahmen
3. dem Vorstand unterstelltes Steering Committee
4. Einzelne ESG-Verantwortliche in unterschiedlichen Bereichen (als Doppelfunktion), die gemeinsam eine Taskforce bilden
5. ESG-Beauftragter in Doppelfunktion mit einer anderen Funktionsrolle (z.B. Leitung Pressestelle oder Leitung Marketing) s

Das Bewusstsein zum schonenden Umgang mit der Umwelt, aber auch die wirtschaftspolitisch entscheidende Position von Banken in Bezug zu ihren Finanzierungs- und Beteiligungsportfolios haben die Nachfrage nach geeigneten Produkten steigern lassen. steigern die Nachfrage von Kunden nach geeigneten Produkten. Nachhaltigkeitsfonds, regional gesteuerte Finanzierungen, transparente Gestionierungen des überlassenen Sparvolumens sind nur einige Beispiele aus unzähligen Bestrebungen der Banken in diesem Bereich. Die Kundenrelevanz wird durch eigene Jugendkampagnen und zahlreiche Hilfs- und Mitarbeitersprojekte in den Regionen gefördert und markenbildend eingesetzt.

Dazu gehört ein energieeffizientes Bürogebäude, ein weitestgehend papierloser Bürobetrieb und ein CO²-neutraler Fuhrpark.

Alle wollen zu den Guten gehören. Bei einigen wenigen Banken zeigt sich jedoch eine intrinsische Verankerung in der Kultur – Chapeau!

2.9 Der Markt und seine Entwicklung

Die Pandemie und dessen Auswirkungen hat kein Unternehmen kalt gelassen. Banken sind als Systemerhalter nicht von Kurzarbeit oder ähnlichen Maßnahmen betroffen gewesen. Im Gegenteil: Die arbeitstechnischen Auswirkungen hatten oftmals einen bemerkenswerten Effekt. Einige befragte Institute berichteten über eine signifikant gestiegene Anzahl an

Überstunden. Den MitarbeiterInnen hatten zunächst in der Homeoffice-Situation vermehrt Schwierigkeiten, eine exakte Trennlinie von Arbeitszeit und Freizeit zu finden.

Indirekt jedoch sind die Banken in einem großen Ausmaß von den wirtschaftlichen Folgen der Pandemie betroffen. Durch einen allgemeinen Investitionsstopp in vielen Branchen kommt es zunehmend zu einer Überliquidität bei Banken. Der Wirtschaftskreislauf ist somit unterbrochen und wird durch eine restriktive Vergabe von Finanzierungen auch in naher Zukunft nicht wieder in Gang gesetzt. Vor allem regionale Banken sind darüber hinaus durch Beteiligungen an Hotels, Skibetrieben und anderen Freizeiteinrichtungen von den Schließungen direkt betroffen. Das Risikomanagement hat derzeit Hochsaison! Die meisten Interviewten erwarten deshalb in den kommenden 18 Monaten eine Welle an Ausfällen und Abschreibungen, die zwar keine systemkritischen Auswirkungen haben werden, aber mögliche Budgetanpassungen nach sich ziehen könnten.

Universal- und Allfinanzbanken werden in wirtschaftlich schwierigen Zeiten generell von den Befragten besser eingeschätzt. Allerdings sehen sich Privatbanken, aber auch Spezialinstitute wie Bausparkassen und Geschäftskundenbanken, sehr gut und krisensicher aufgestellt. Der Kostendruck beschert den Instituten auch weiterhin einen harten und stringenten Prozessoptimierungs-Kurs bei gleichzeitiger Forcierung von Dienstleistungsprodukten. Direktbanken aus dem Ausland werden nach den jüngsten Erkenntnissen nicht mehr so kritisch gesehen. Durch ein zunehmend breites Online Angebot bis hin zu direkten Kaufabschlüssen federn die etablierten Banken den Abzug der KundInnen hin zu den Mitbewerbern ab.

Erstaunlich war bei der Befragung die Selbstsicherheit der Banken in Bezug auf FinTechs und anderen Spezialanbietern wie z.B. Apple-Pay. Die anfängliche Unruhe in der Branche ist nun einem kooperativen und pragmatischen Ansatz gewichen. Entweder werden eigene Lösungen geschaffen und forciert, oder man geht als Bank einfach eine strategische Kooperation mit dem FinTech ein. Den Vorteil der Wendigkeit und Spezialisierung auf einem kleinen Teilgebiet kombinieren die Institute mit der Garantie und Sicherheit einer bekannten Marke.

2.10 Ein Blick in die Zukunft

...zeigt in der Einschätzung der Mehrheit der ExpertInnen eine evolutionäre und kontinuierliche Entwicklung der digitalen Transformation. Systeme und Tools der Kundenkommunikation werden weiter ausgebaut, ohne aber auf die persönliche Betreuung verzichten zu wollen. Prozessmanagement vereinfacht Produktentwicklungen, schafft userfreundliche Antragsstrecken, verlängert die effektiven qualifizierten Beratungszeiten und unterstützt in der Nachbearbeitung.

Organisationen werden sich an flexiblere Arbeitsmodelle gewöhnen und stellen sich straffer und weniger redundant auf. Als Learning aus den letzten Monaten im Homeoffice werden Arbeitszeiten und -plätze bewusster nach den aktuellen Anforderungen ausgewählt. Kreative und kollaborierende Tätigkeiten finden im Büro statt, effektive und flexible Arbeitsschritte im Homeoffice. Die neue Normalität erfordert angepasste Arbeitsformen und -zeiten.

Führungskräfte werden in diesem Veränderungsprozess gecoacht, um sich den neuen Anforderungen zu stellen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich Unternehmen an diametralen Projekt- und Leadership-Modellen aufreiben.

2.11 Ein interessanter Aspekt zum Schluss

Wir haben alle Unternehmen nach ihrer generellen wirtschaftlichen Einschätzung der Zukunft befragt. Dabei sollten die Befragten eine Einschätzung für ihr eigenes Institut und eine Einschätzung für die gesamte österreichische Finanzbranche abgeben.

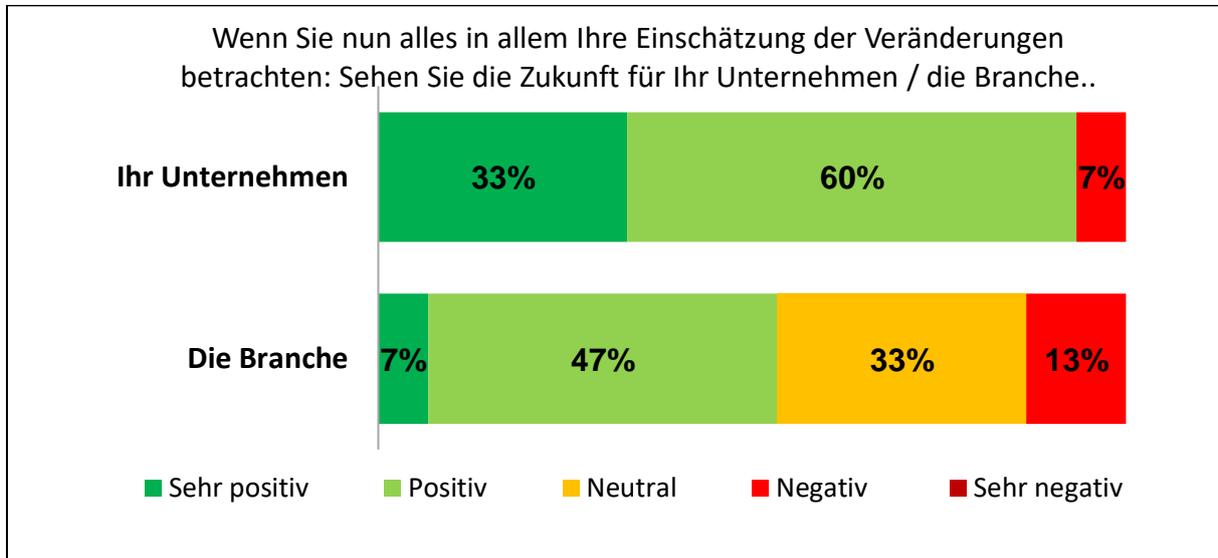


Abbildung 5: Zukunftseinschätzung

Während das eigene Institut mit positiv bis sehr positiv für die Zukunft bewertet wurde, bekam der gesamte Finanzmarkt nur ein neutrales bis positives Zeugnis ausgestellt.

Wie man sieht: Menschen (und auch Experten) entscheiden und agieren emotional – gut so!

3. Wert der Veränderung - Versicherungen

von: MMag. Robert Sobotka, MBA

3.1 My Home is my Castle – My Home is my Homeoffice!

Die wichtigste und auffälligste Änderung des letzten Jahres betrifft die sofortige flächendeckende Einführung von Homeoffice auch für den Innendienst der Versicherungsgesellschaften. Das Thema Homeoffice war nicht unbedingt neu für die Branche, arbeitet doch der Außendienst seit jeher ortsungebunden. Remote Arbeit im Innendienst war zwar auch davor schon teilweise technisch und in Einzelfällen möglich. Arbeiten von zuhause wurde jedoch skeptisch beurteilt und war größtenteils seitens des Managements nicht gewollt. „Vor dem Lockdown haben wir im Unternehmen einen Tag Homeoffice mit einem Urlaubstag gleichgesetzt!“, so ein Zitat eines Experten, der die Situation vor der Pandemie pointiert beschreibt.

Im Rahmen des ersten Lockdowns musste Remote Work nun zwangsweise etabliert werden. Die IT-Abteilungen waren gefordert und mussten innerhalb weniger Tage sämtlichen Mitarbeitenden die Arbeit von zuhause ermöglichen. Die technischen Voraussetzungen waren in vielen Fällen in unterschiedlicher Ausprägung, abhängig vom jeweiligen Institut, bereits vorhanden. Es kam also in den meisten Unternehmen zu einem überraschenden „Proof of Concept“. Die Regionalinstitute waren zumeist besser gerüstet als die überregional tätigen Versicherungen, da Mitarbeitende aus dem Innendienst teilweise bereits im Homeoffice und waren. Kleinere Strukturen hatten es aufgrund der geringeren Anzahl an Mitarbeitenden zudem auch leichter.

In nahezu allen Fällen hat aber die Umstellung im ersten Lockdown innerhalb von kürzester Zeit gut funktioniert. Nach einer, von der Größe des Unternehmens abhängigen, kürzeren oder längeren Handlungsunfähigkeit, funktionierte der Regelbetrieb auch remote relativ rasch. Den IT-Abteilungen wurde von den Befragten ein gutes Zeugnis ausgestellt. Die Infrastruktur war in den meisten Instituten größtenteils schon vorhanden und musste nur ergänzt werden. Bei der Umstellung kam es jedoch zu unterschiedlichen Bottlenecks. Gab es bei einigen Unternehmen einen Engpass an Hardware (fehlende Ausstattung an Laptops oder Peripheriegeräten wie Kameras), so waren in anderen Fällen die Leitungskapazitäten, die veralteten Technologien bei den Telefonanlagen, die Security (sichere Zugänge von zuhause) oder das Wissen und die Ausbildung der Mitarbeitenden das Problem.

In Konzernen gab es seitens der Zentralen kaum Hilfestellung. „Wenn wir uns auf Unterstützung des Headquartiers verlassen hätten, so würden wir heute noch warten.“, so einer der befragten Experten. Tatsächlich konnten kaum internationale Synergien realisiert werden, da die Tochtergesellschaften auf unterschiedlichen EDV-Systemen arbeiten und Pandemie und Lockdown in den einzelnen Ländern auch zu unterschiedlichen Zeitpunkten begonnen hatten.

Unabhängig von der technischen Realisierung wurde der neuen Arbeitsweise im Homeoffice von den Befragten ein gutes Zeugnis ausgestellt. Die Skepsis ist nahezu in eine Euphorie übergegangen. Der erste Lockdown hat damit einen Schritt bewirkt, den man sich ohne den Druck der Covid-19 Krise nicht zu setzen getraut hätte: „Es war der berühmte Sprung ins kalte Wasser.“

Homeoffice wird nun grundsätzlich sehr gut beurteilt. Vermutlich waren die Erwartungen an Remote Work geringer als der nun eingetretene tatsächliche Erfolg. In den meisten Fällen sehen die Befragten keinen Effizienzverlust. Ganz im Gegenteil: Einige Mitarbeitende konnten

durch die Arbeit von zuhause ihre Leistung steigern bzw. arbeiten zu Zeiten, die weit außerhalb der normalen Arbeitszeiten liegen. Das hat vielseitig überrascht.

Als die wichtigsten Vorteile von Homeoffice wurden genannt:

- Zeitersparnis für die Mitarbeitenden. Vor allem die Anreise zum Büro fällt weg.
- Flexibilität in der Einteilung der Arbeit (vorausgesetzt Aufgaben sind klar definiert).
- Platzersparnis in den Büroräumlichkeiten und damit auch Kostenersparnis für die Unternehmen.

„Wenn man über Effizienz im Homeoffice spricht, dann darf man Homeoffice nicht mit einem 100 % Idealzustand vergleichen. Auch im Büro ist Anwesenheitszeit nicht zu 100 % Arbeitszeit.“

Trotz der positiven Gesamtbeurteilung birgt das Arbeiten von zuhause auch Nachteile:

- Arbeitsumfeld im Homeoffice: Die meisten Mitarbeitenden haben keinen separaten Raum, der als Büro dienen kann und werden bei der Arbeit durch Kinder oder das Umfeld abgelenkt.
- Der Teamgeist geht langsam verloren: Gute Teams können auch im Homeoffice eine Zeit lang weiterhin den Teamgeist aufrechterhalten. Für schwache Teams ist hingegen das Fehlen der physischen Nähe problematisch und reduziert die Kommunikation umso mehr.
- Der informelle Austausch fehlt (Küchengespräche, Rauchpausen).
- Kurze Rückfragen an KollegInnen am Nebentisch können nicht schnell beantwortet werden.
- Unternehmenskultur und -bindung der Mitarbeitenden geht langfristig verloren. Durch eine geringe Unternehmensbindung sinken die Wechselhemmnisse und ein „Arbeitsnomadentum“ kann entstehen.
- Integration neuer MitarbeiterInnen gestaltet sich schwieriger.

Derzeit geben die ExpertInnen an, dass im Durchschnitt 79 % der Arbeitszeit von zuhause aus erfolgt. Nach Wiederkehr einer (neuen) Normalität erwarten sich die Befragten 47 % Remote Work.

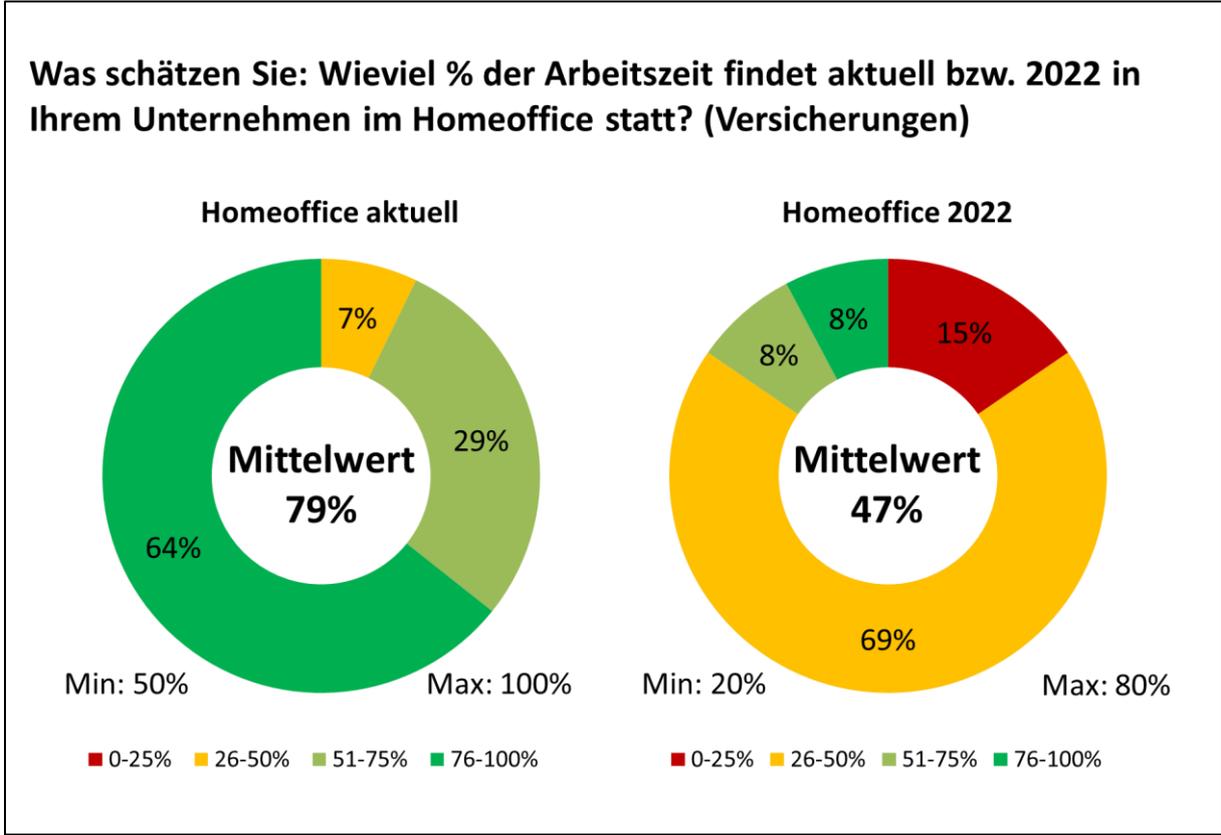


Abbildung 6: Homeoffice aktuell & 2022

Für die Zukunft zeichnet sich ein Trend zurück in die Büroräumlichkeiten ab. Viele Mitarbeitende waren nur anfangs davon begeistert, von zuhause zu arbeiten. Nach einiger Zeit wurden jedoch auch die Nachteile von Remote Work deutlich. Nach Monaten im Homeoffice empfinden einige Mitarbeitende eine arbeitstechnische soziale Isolation, wissen nun auch den persönlichen Kontakt zu KollegInnen mehr zu schätzen als früher und streben nach einer (zumindest partiellen) Rückkehr ins Büro.

Umgekehrt haben sich aber zahlreiche Mitarbeitende auch an ihr Homeoffice gewöhnt. In diesen Fällen wird es schwierig sein, sie zu motivieren die Büroräumlichkeiten wieder zu nutzen, wenn das Unternehmen Remote Arbeit reduzieren möchte. Die Führungskräfte werden gefragt sein, das richtige Maß zwischen Homeoffice und Bürotätigkeit zu finden, um die Effizienz, Leistung und Arbeitsqualität zu optimieren.

Noch nicht absehbare Auswirkungen wird auch das zukünftige, teilweise Remote Work auf die Ausnützung der Bürokapazitäten haben. Während des Lockdowns waren die Bürostandorte großteils leer und ungenutzt. Wenn zukünftig die Mitarbeitenden aus dem Innendienst einen großen Teil ihrer Arbeit von zuhause aus verrichten, so ist eine Reduktion der Büroarbeitsplätze die logische Folge. Strategische Überlegungen betreffend der Auslastung an den Unternehmensstandorten werden adaptiert werden müssen. Desk Sharing wird in Zukunft ein Thema sein, auch wenn dieses derzeit von den befragten Unternehmen nur in Form von Überlegungen besteht, aber noch nicht in Konzepten umgesetzt wurde.

In den meisten Fällen stehen die Befragten einem Desk Sharing skeptisch gegenüber, obwohl die deutlich geringere Auslastung der Büroräumlichkeiten mittelfristig nicht zu leugnen ist. Gegen eine kurzfristige Einführung von flächendeckendem Desk Sharing sprechen vor allem emotionale Gründe: „Langgedienten Mitarbeitern kann man den Arbeitsplatz nicht einfach wegnehmen.“ oder „Wir wollen Zustände wie im Club Med vermeiden, wo in der Früh die ersten Mitarbeiter Plätze für die ganze Abteilung reservieren.“, sind einige skeptische Stimmen der ExpertInnen.

Daher sind und werden Desk Sharing Konzepte nur dort verwirklicht, wo diese ohnedies bereits in Planung waren (z. B. bei einem Standortwechsel) oder werden in kleinem Rahmen abteilungsspezifisch als Pilotprojekt getestet. Die meisten Unternehmen befinden sich bei diesen Überlegungen jedoch noch in einer zurückhaltenden Position.

Eine weitere Konsequenz von Remote Work betrifft die Arbeitszeiterfassung. Diese funktioniert in sämtlichen Fällen über die Erfassung von „Log-in Zeiten“. Betroffen davon ist vor allem der Innendienst. Im Vertrieb wird die Arbeitszeit ohnedies relativ betrachtet: Der Außendienst wird seit jeher am Erfolg gemessen und anteilig auch leistungsorientiert entlohnt.

3.2 Videokonferenzen – When will I see you again?

Die Umstellung von persönlichen Meetings auf Videokonferenzsysteme (Skype, Teams, Zoom, Webex etc.) war die zweite große Neuerung in der Zusammenarbeit, die sich aufgrund der Kontaktbeschränkungen ergab. Diese Tools für Videotelefonie waren zwar bereits davor verfügbar, wurden aber nur in seltenen Fällen (beispielsweise für überregionale Meetings mit einzelnen Zuschaltungen) genutzt. Ähnlich wie beim Homeoffice konnten auch Meetings, unabhängig von der Personenanzahl, von einem Tag zum anderen nur noch remote durchgeführt werden.

Technisch gesehen gab es keine Probleme. Softwarelizenzen wurden schnell gelöst und die Systeme funktionieren relativ einfach, sodass umfassende Softwareschulungen dafür nicht notwendig waren. Der einzige Engpass entstand in den meisten Unternehmen bei der Ausstattung der Notebooks mit Kameras. Generell wurden die Videokonferenzen von den Mitarbeitenden gut angenommen.

Folgende Vorteile der Videomeetings wurden von den Befragten genannt:

- Meetings verlaufen effizienter: Meetings beginnen bzw. enden pünktlich und Teilnehmende können sich besser auf die Besprechungsinhalte konzentrieren.
- Es gibt keine Anreisezeiten zu den Meetings.
- Einfachere Terminvereinbarung: Gerade bei standortübergreifenden Besprechungen ist es einfacher, alle Beteiligten zur gleichen Zeit zu koordinieren.

Ob Remote Besprechungen zu einer gesteigerten Kommunikationsfrequenz führen, wurde von den InterviewpartnerInnen nicht einheitlich beantwortet. Ein Teil der Befragten meint, dass Online Meetings nur eine Änderung des Kommunikationsmediums darstellen und sich dadurch am Kommunikationsbedarf nichts verändert hätte und folglich auch die Frequenz der Meetings gleichgeblieben sei. Der andere Teil der Befragten konstatiert aufgrund der Vereinfachung eine höhere Frequenz. Umgekehrt konnte aber auch in einigen Unternehmen/ Abteilungen die Anzahl der Termine aufgrund der Effizienzsteigerung reduziert werden.

Was schätzen Sie: Wieviel % der Meetings findet aktuell bzw. 2022 in Ihrem Unternehmen mit Videotool statt? (Versicherungen)

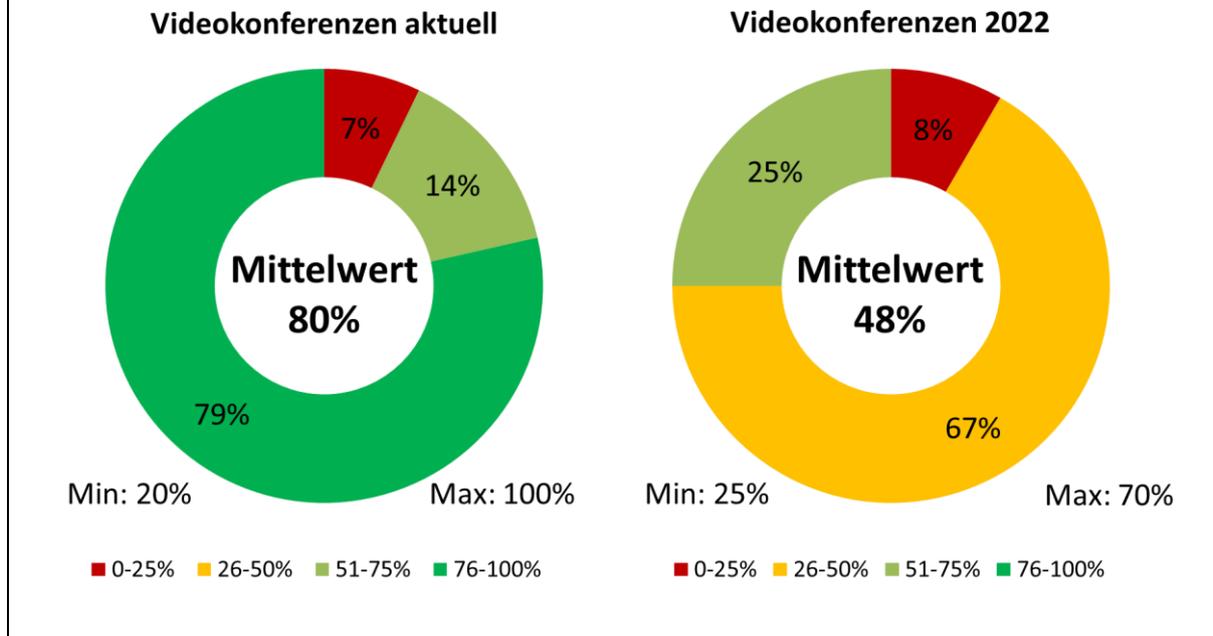


Abbildung 7: Videokonferenzen aktuell & 2022

Videomeetings führen aber im Regelfall zu einer Ausweitung der Anzahl an Teilnehmenden.

Obwohl Videokonferenzen innerhalb des letzten Jahres zur Gewohnheit wurden, werden persönliche Besprechungen zukünftig wieder vermehrt Anwendung finden. Derzeit finden nach Angabe der befragten ExpertInnen 80 % der Meetings in digitaler Form statt. Gibt es keine Kontaktbeschränkungen, so wird erwartet, dass im Durchschnitt knapp die Hälfte der Besprechungen als remote stattfinden werden.

Inhaltlich gesehen kann ein Videomeeting ein persönliches Meeting ersetzen. Zahlen, Daten und Fakten können auf digitalem Wege ohne Qualitätsverlust präsentiert und besprochen werden. Remote Meetings haben ihren Schwachpunkt nicht auf der Inhaltsebene, sondern auf der Beziehungsebene:

- Der Blickkontakt geht verloren: Die meisten Teilnehmenden schauen auf den Bildschirm und nicht in die Kamera. Zudem fehlen die Signale der Körpersprache.
- Stimmungen können nur schwer erkannt und vermittelt werden.
- Diskussionen verlaufen bei Videokonferenzen eingeschränkt oder nach anderen Spielregeln. In vielen Fällen bedarf es eines Moderierenden.
- Die informelle Kommunikation geht verloren - Gespräche nach den Meetings finden nicht statt.

Inkompatibel erweisen sich Remote Meetings für Workshops, Kreativ-Meetings und Kick-Off Veranstaltungen mit Motivationscharakter. Dafür wird die Kommunikation vor Ort bevorzugt. Auch österreichweite Vertriebsmeetings mit dem Außendienst als auch mit Agenturen und Maklerpartnern werden in Zukunft aufgrund der Notwendigkeit des informellen Austauschs nach Ansicht der ExpertInnen wieder vermehrt Face-to-Face durchgeführt werden.

Bei Vorstandsterminen können derzeit verschiedene Zugänge festgestellt werden. In einem Extremfall gab es seit einem Jahr nur noch Online Meetings. Man möchte es in dem entsprechenden Institut auch zukünftig weiterhin so handhaben, da es zu einer besseren Kommunikation der Vorstandsmitglieder untereinander geführt hat. Ein anderes Unternehmen legt hingegen besonderen Wert darauf, die regelmäßigen Vorstandsmeetings nach wie vor gemeinsam im Besprechungszimmer (mit notwendigem Abstand und mit negativen Covid-19 Testergebnissen) durchzuführen, da sonst negative Auswirkungen auf der persönlichen Ebene befürchtet werden. Der „richtige“ Weg ist offensichtlich abhängig von den einzelnen Persönlichkeiten im Management und deren Verhältnis zueinander.

Besonders geeignet erscheinen Videokonferenzen für internationale Konzernmeetings. Diese, zumeist bei den Befragten oft unbeliebten und als wenig effizient eingestuften Treffen mit Ausflugscharakter, werden auch in Zukunft auf der digitalen Schiene bleiben und den Instituten helfen, die Reisekosten dafür zu minimieren.

Zur Einschulung neuer MitarbeiterInnen bieten sich Videokonferenzsysteme für die technische und fachliche Einschulung sowie für die Wissensvermittlung an.

Zusätzlich sind aber, nach Aussage der Interviewten, künftig auch persönliche Einschulungen notwendig, um Verhaltensweisen, Unternehmenswerte und Kulturperspektiven zu vermitteln. Diese Themen sind remote äußerst schwierig zu veranschaulichen.

3.3 Digitalisierung im Kundenkontakt

Die Pandemie hatte nicht nur große Auswirkungen auf die Arbeitsweise des Versicherungsinendienstes. Der Vertrieb erfolgt nach wie vor und überwiegend über Mitarbeitende im Außendienst, AgentInnen und MaklerInnen. Gespräche mit Kundschaft, welche großteils persönlich und vor Ort erfolgten, waren durch den Lockdown schlagartig unmöglich. Auch heute noch gibt es Einschränkungen durch Maskenpflicht und Abstandsregeln.

Tatsächlich gab es dadurch zu Beginn des Lockdowns in allen Instituten einen Einbruch im Neugeschäft. Dieser Einbruch ist einerseits auf die Kontaktbeschränkungen und andererseits auf die pandemiebedingte, fehlende Nachfrage bestimmter Produkte zurückzuführen (z. B. KFZ-Anmeldungen). Besonders stark betroffen war auch der Vertrieb über Bankpartner, deren Schwerpunkt als Vermittelnde traditionell in Lebensversicherungen liegt.

BeraterInnen (Außendienst, Agenturen und MaklerInnen) setzten auf die Pflege der Beziehungen zur Bestandskundschaft und konnten damit relativ kurzfristig den Rückgang des Neugeschäftes so lange kompensieren, bis es wieder an Fahrt aufgenommen hatte. Alles in allem konnten laut Aussage der Befragten die fehlenden Neuabschlüsse bis zum Jahresende 2020 aufgeholt werden. Teilweise gab es seitens des Vorstands auch den Auftrag, die bestehenden KundInnen mit verkaufspassiven Service Calls (z. B. Datenaktualisierung) zu kontaktieren.

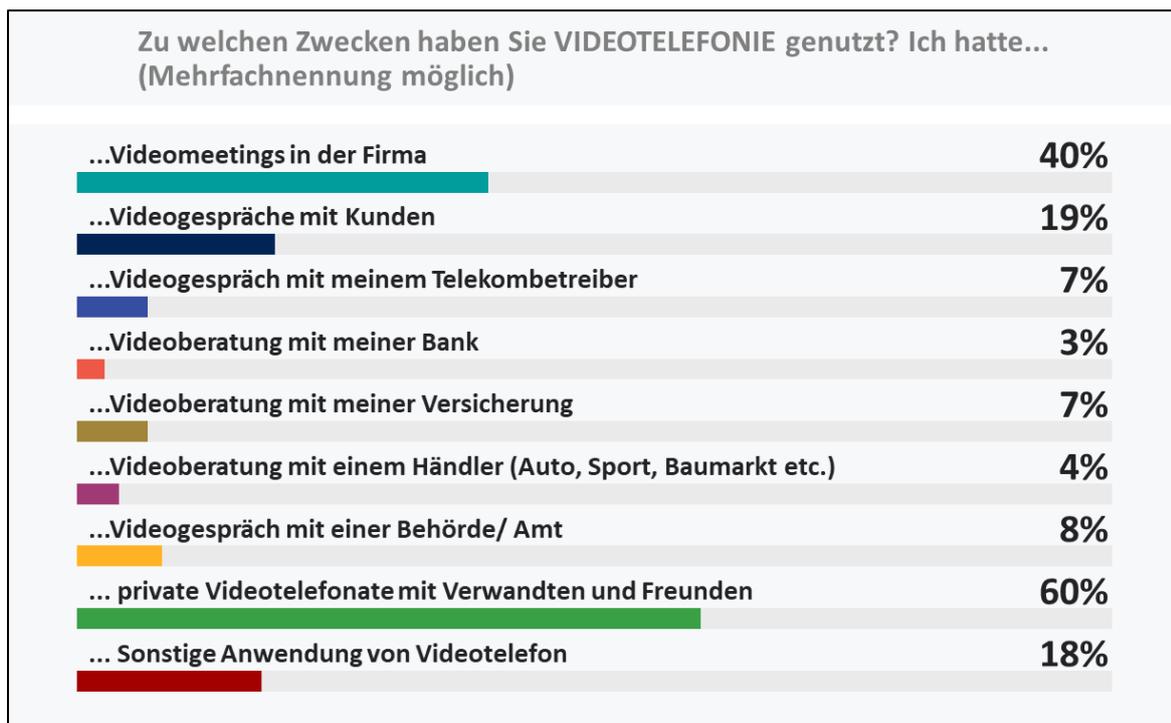


Abbildung 9: Nutzung Videotelefonie, Quelle: Telemark Marketing, Eigenstudie Privatpersonen 2/ 2021

In den meisten Fällen wichen die Beratenden auf das herkömmliche Telefon in Kombination mit Versand der notwendigen Unterlagen per E-Mail als Ersatz zur persönlichen Beratung vor Ort aus.

Warum hat sich die Beratung per Videotelefonie nur teilweise durchgesetzt?

- Akzeptanz der Beratenden: Ein Teil der BeraterInnen, vor allem schon lange im Geschäft tätige, bevorzugen nach wie vor den persönlichen Kundenkontakt und sahen eine zwischenzeitliche Kommunikation am Telefon als ausreichend an, bis wieder persönliche Gespräche erfolgen konnten.
- Akzeptanz der Kundschaft: Nicht alle KundInnen verfügen über die Möglichkeiten des Videochats. Die technische Ausstattung des durchschnittlichen österreichischen Haushaltes (Internet, Notebooks mit Kameras, Tablets) war zwar auch schon vor dem ersten Lockdown größtenteils vorhanden, man kann aber von keiner flächendeckenden Ausstattung zur Ausführung von Videotelefonie ausgehen.

Es wäre zu erwarten gewesen, dass bei Firmenkunden die Videoberatung schneller angenommen wurde als bei Privatkunden und, dass sich das jüngere KundInnen rascher an eine digitale Beratung gewöhnen würden. Tatsächlich ist aber festzustellen, dass die Unterschiede in der Akzeptanz nicht so groß waren, wie erwartet.

Eindeutiger Tenor der Befragten ist es, dass Kundenakquise über Videotools viel schwieriger oder sogar unmöglich ist. Es ist daher zu erwarten, dass es in Zukunft wieder zu einer Renaissance der persönlichen Beratung kommen wird. Videoberatung wird als Alternative in gewünschten Fällen zur herkömmlichen persönlichen Beratung bleiben. Der Großteil der BeraterInnen wird auch in Zukunft das persönliche Gespräch bevorzugen.

3.5 Warum der Boost der Online Abschlüsse ausblieb: Versicherungen sind nicht Amazon!

Angesichts der Lockdowns wäre es zu erwarten gewesen, dass die Pandemie nun endgültig zum Durchbruch des Online Vertriebs von Versicherungen führen wird. Ein „Online Boost“, wie etwa bei den Handelsunternehmen Amazon oder Zalando, ist in der Versicherungsbranche aber völlig ausgeblieben.

Ganz im Gegenteil ist das Neugeschäft, wie bei den anderen Vertriebswegen, anfangs völlig eingebrochen, da für die bisher hauptsächlich online erworbene Produkte (wie Reise- oder KFZ-Versicherungen) die Grundlage fehlte. Nach dem Lockdown sind die Onlineabschlüsse zwar wieder gestiegen, jedoch äußerst moderat. Nachdem vor der Pandemie die Online Abschlüsse im einstelligen Prozentbereich lagen, ist auch eine moderate Steigerung für Versicherungen von geringer Bedeutung.

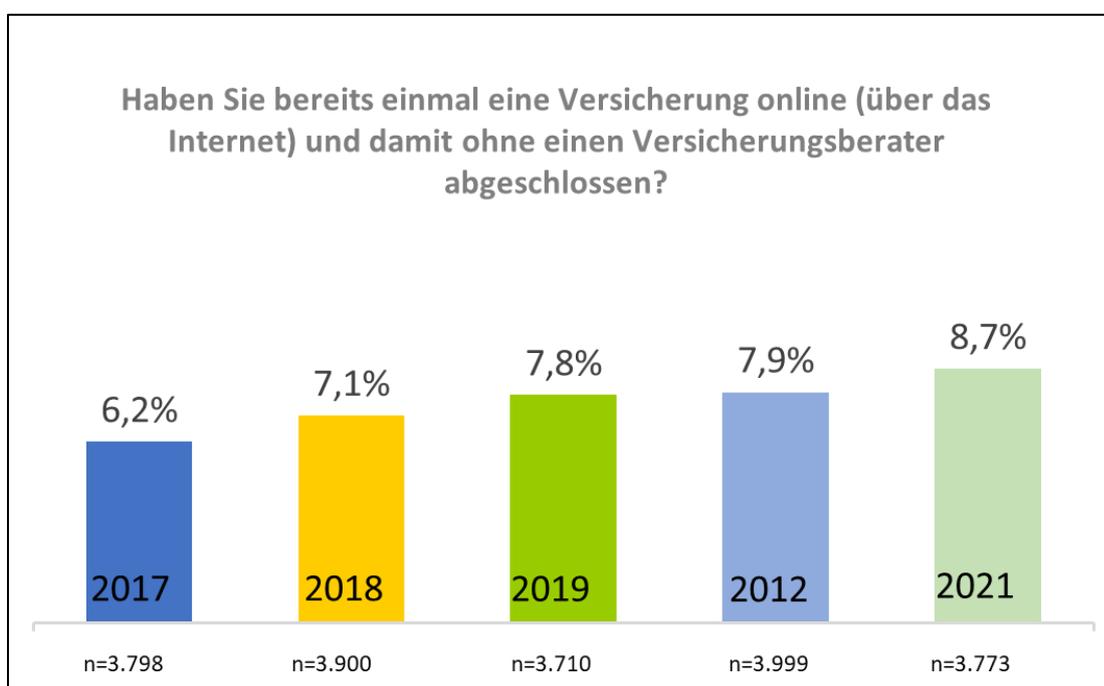


Abbildung 10: Entwicklung Online-Abschlüsse, Quelle: VBS 2021; Telemark Marketing

Woran liegt es, dass die Zuwächse im Onlinehandel explodieren, nicht aber in der Versicherungsbranche?

- Angebot: Die meisten Versicherungen bieten nur eingeschränkte Möglichkeiten Versicherungsprodukte auf deren Website ohne Hinzunahme einer Beratung abzuschließen. Für die meisten Versicherungsprodukte kann man sich zwar online ein Angebot erstellen lassen, benötigt aber zum Abschluss den Kontakt zu BeraterInnen. Folgende Grafik zeigt die eingeschränkten Möglichkeiten eines Online Abschlusses für Interessierende. Bei einigen komplexeren Produkten (z. B. Vorsorge, Krankenversicherungen) verzichten die meisten Institute auf ein Online Angebot, da aus Sicht der Befragten dabei eine persönliche Beratung unabdingbar ist.

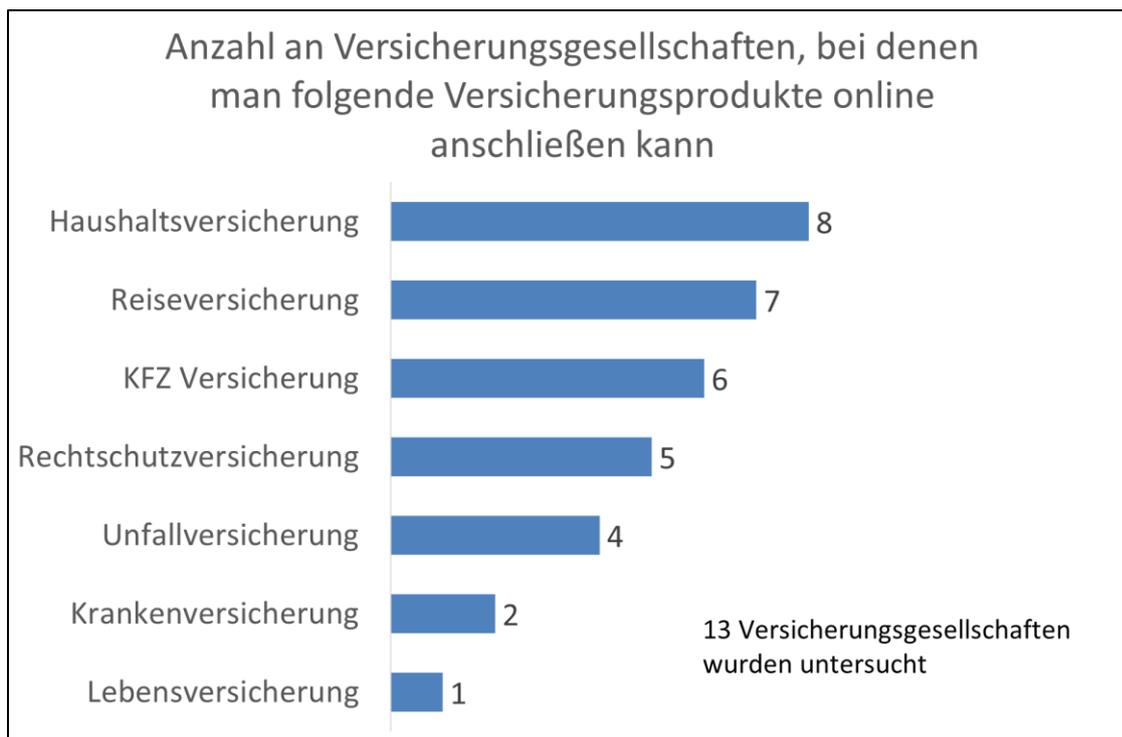


Abbildung 11: Online Abschlussmöglichkeiten, Quelle: Eigenuntersuchung Telemark Marketing 3/ 2021

- Kein Käuferlebnis: Der Kauf von Versicherungsprodukten ist mit einem Einkaufserlebnis bei Amazon nicht vergleichbar. „Wer beschäftigt sich am Sonntagnachmittag schon gerne mit dem Thema Versicherungen und surft auf den Internetseiten der Institute.“, beschreibt das Kundeninteresse sehr gut. Das fehlende Interesse kann auch durch einen Lockdown nicht künstlich geschaffen werden. Versicherungen müssen nach wie vor aktiv verkauft werden. Der Bedarf muss meistens durch persönliche Initiative von Verkaufenden kreiert werden.

Die befragten ExpertInnen erwarten jedoch, dass das Internet als Informationsmedium weiter an Bedeutung gewinnen und sich der Trend zu „Research online – Purchase offline“ weiter durchsetzen wird. VerbraucherInnen wollen vermehrt die ersten Informationen über Versicherungsprodukte im Internet suchen, möchten aber die wichtigsten und tiefergehenden Fragen offline beantwortet bekommen. Die notwendige vertrauensschaffende Kommunikation, vor allem bei komplexen Produkten und langfristig laufenden Verträgen, wird über den klassischen Weg im persönlichen Gespräch mit Beratenden erfolgen. Dies hat für den Verkauf zur Folge, dass die Beratungsgespräche auf einem höheren Informationslevel beginnen werden. Vergleichsplattformen (z. B. durchblicker.at) haben im letzten Jahr zwar leichte Nutzungsanstiege verzeichnet, spielen aber nach wie vor eher als Informationsmedium und weniger als Vertriebsweg eine Rolle. Die notwendige Basis, um im Internet erfolgreich zu agieren, ist nach Ansicht der Befragten eine starke Marke. Vor allem bei Online Vertragsabschlüssen vermittelt eine Marke die notwendige Sicherheit im Internet.

3.6 Umstellung auf digitale Prozesse

Das Hauptaugenmerk der digitalen Weiterentwicklung wurde von den VersicherungsexpertInnen auf die Digitalisierung der Prozesse gelegt. Hier kam es zu einer wesentlichen Beschleunigung bereits bestehender notwendiger Prozesse und daraus folgend zum größten Effizienzgewinn. Folgende Prozesse erfolgten und erfolgen nun mehrheitlich digital:

- Digitale Signatur: Vor dem ersten Lockdown war in den meisten Unternehmen eine digitale Signatur noch nicht möglich. Aufgrund der Kontaktbeschränkungen musste unmittelbar eine Möglichkeit geschaffen werden, damit Vertragsabschlüsse weiterhin getätigt werden können.
- Digitale Schadensabwicklung: Auch hier waren einige Institute zwar schon in der Konzeptionsphase bzw. waren einige Phasen der Schadensabwicklung bereits digitalisiert (z. B. Online Schadensmeldung). Laufendes digitales Schadenstracking ist teilweise in Entwicklung. Eine komplette Digitalisierung der Schadensabwicklung ist aber derzeit noch in keinem Institut realisiert. Zumeist ist dies auch gar nicht erwünscht, da der Großteil der Abwicklung KundInnen überlassen werden soll, um Verwaltungsaufwand zu reduzieren. Hier wird großes Einsparungspotenzial gesehen, dessen Realisierung durch die Pandemie beschleunigt wurde.
- Digitale Portale für KundInnen: Auch die Entwicklung von Portalen für KundInnen, die es teilweise vor der Pandemie bereits gab, wurde vorangetrieben. Bei bestehenden Portalen wurden teilweise sehr große Zuwächse an Anmeldungen und Zugriffen verzeichnet. Es ist bei diesen Erfolgszahlen jedoch anzumerken, dass die Nutzung in der Vergangenheit auf geringem Niveau war, sodass sogar eine deutliche Steigerung (ähnlich wie bei Online Abschlüssen) nicht sonderlich ins Gewicht fällt. Die Nutzungsintensität ist nach wie vor nicht sehr hoch. Das liegt vor allem daran, dass es, im Gegensatz zum Online Banking der Geldinstitute, selten Anlassfälle gibt. Wenn solche Portale von KundInnen nicht oft genutzt werden, dann kommt es erfahrungsgemäß zu einer Wiedereinstiegsbarriere: Wie rufe ich das Kundenportal auf? Kenne ich noch mein Passwort?

Nach Ansicht der ExpertInnen birgt die Digitalisierung der Prozesse in der Kommunikation mit KundInnen noch weiterhin enormes Einsparungspotenzial, das erst ansatzweise erhoben ist. Die Covid-19 Pandemie ist zwar nicht der Anlass für diesen Trend, hat aber sicher einen, für die Institute positiven Beschleunigungseffekt ausgelöst.

3.7 Social Media - Die Skepsis der Versicherungen gegenüber Facebook & Co

Die Nutzung sozialer Medien für Marketing und Vertrieb der Versicherungen erlebte im letzten Jahr keine nennenswerten Zuwächse. Bislang fehlt es an erfolgreichen und ausgereiften Konzepten. Facebook, YouTube, Instagram, LinkedIn oder Xing werden nach wie vor nur punktuell eingesetzt.

Mögliche Ansätze wären:

- Werbung: Soziale Medien dienen für einige Institute als komplementäres Werbemedium. Werbespots werden auf Facebook und YouTube geteilt und der Erfolg über Zugriffe und „Likes“ gemessen. Dafür werden Teile des Werbebudgets verwendet und Kampagnen über Agenturen abgewickelt. Soziale Medien dienen dabei zur Steigerung der Reichweite bzw. um (junge) Zielgruppen zu erreichen, die sich über klassische Werbekanäle nicht angesprochen fühlen.
- Kommunikation: Einige BeraterInnen verwenden Social-Media Plattformen, um für ihre KundInnen interessante Inhalte zu teilen. Diese Art der Kommunikation mit KundInnen ist aber der individuellen Kreativität des Beratenden überlassen. Aus diesem Grund variiert die Nutzung individuell. Auch die Inhalte werden zumeist von den BeraterInnen selbst erstellt und können nicht zentral gesteuert werden.
- Einsatz von Influencern: Über einen erfolgreichen Einsatz von Influencern über Instagram wurde in keinem Interview berichtet.

Bei allen ExpertInneninterviews war eine gewisse Skepsis gegenüber der Eigendynamik der Sozialen Medien erkennbar. Die Einstellung diesen neuen Kommunikationskanälen gegenüber ist aufgrund der eingeschränkten Steuerbarkeit von Vorsicht geprägt. In den meisten Fällen nehmen die Versicherungen eher einen Beobachterstatus ein. Die Gefahren („Shitstorm“) scheinen nach Ansicht der Befragten die Chancen (Akquisition) zu überwiegen.

Die Pandemie hat sicherlich zu keiner Beschleunigung der Anwendung dieser neuen Medien beigetragen.

3.8 Nachhaltigkeit – Mehr als nur ein Buzzword der letzten Jahre

Das Thema Nachhaltigkeit hat sich in den letzten Jahren über einen Modebegriff hinaus zu einem wichtigen Diskurs entwickelt. Unternehmen sind gefordert nachhaltig zu agieren, um den folgenden Generationen eine lebenswerte Welt zu hinterlassen. KonsumentInnen verbinden mit dem Begriff Nachhaltigkeit jedoch für unterschiedliche Branchen und Produkte verschiedene Inhalte, wie beispielsweise Elektroautos, Bio-Lebensmittel oder erneuerbare Energie. Unsere Untersuchungen im Rahmen der Recommender Studie 2020 zeigten, dass KundInnen derzeit noch wenig Vorstellung haben, was Nachhaltigkeit im Zusammenhang mit der Versicherungsbranche bedeuten soll. Aus diesem Grund wurden für diese Studie die InterviewpartnerInnen auch danach gefragt, wie Nachhaltigkeit in ihren Unternehmen definiert wird, welchen Stellenwert dieses Thema derzeit einnimmt, und ob (und welche) Projekte zum Thema Nachhaltigkeit umgesetzt werden.

Grundsätzlich hat das Grundmotiv der Versicherungsbranche, die „Risikoabsicherung“, schon einen Nachhaltigkeitscharakter. Aus dieser Sichtweise ist die Branche schon seit jeher per Definition nachhaltig. Einige Institute wurden, oder sind bis heute noch, als „Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit“ gegründet bzw. agieren in dieser Rechtsform nach gemeinnützigen Prinzipien.

Anhand der Interviews konnten drei Zugänge zum Thema Nachhaltigkeit in den Instituten festgestellt werden:

1. Regulatorik: Gesetzliche und regulatorische Anforderungen betreffend Nachhaltigkeit müssen von den Unternehmen beachtet und umgesetzt werden.
2. Marketingorientierung: Die Versicherungsgesellschaften möchten nachhaltige Projekte dazu verwenden, um sich nach außen hin nachhaltig zu positionieren und ein umweltbewusstes Image zu kommunizieren. Abschätzig wurde dieser Zugang von den Befragten als „grüner Anstrich“ („Greenwashing“) bezeichnet.
3. Unternehmensgrundsatz: Nachhaltigkeit war und ist Bestandteil der Unternehmensphilosophie und gehört quasi zur DNA vieler Unternehmen. Diese Werte werden durch den Vorstand, die EigentümerInnen, aber auch vor allem durch die Mitarbeitenden getragen, die von der Nachhaltigkeit und der Notwendigkeit der Nachhaltigkeit überzeugt sein sollten.

Derzeit gibt es in allen untersuchten Instituten Nachhaltigkeitsprojekte, jedoch mit unterschiedlichen Ansätzen. Es variieren die Projekte, deren Quantität und Bedeutung. Folgende Themen fallen unter den Begriff Nachhaltigkeit in der Versicherungsbranche:

- Veranlagung: In erster Linie versteht man die Investition der Prämien in Aktien und Fonds von Unternehmen, die nachhaltig agieren. Betroffen kann aber auch das Immobilienportfolio der Institute selbst sein. Darunter versteht man beispielsweise eine Sanierung der Immobilien mit nachhaltigen Baustoffen bzw. mittels umweltfreundlicher Technologien (z. B. Photovoltaik) oder nachhaltig errichtete Bauvorhaben.
- Erwerb von Gütesiegeln: Einige Unternehmen streben den Erwerb von Gütesiegeln für nachhaltige Projekte an, um diese für Marketingzwecke zu nutzen.
- Ausschluss von Risiken: Nachhaltiges Handeln von Versicherungen kann auch bedeuten, nicht nachhaltige Unternehmen nicht zu versichern (z. B. Kohlekraftwerke, Glücksspielunternehmen und Firmen ähnlicher nicht nachhaltig agierender Branchen).
- Innerhalb des Unternehmens nachhaltig agieren: Solche Projekte werden zum großen Teil durch die Angestellten getragen und starten schon bei der Reduktion des Papierverbrauchs. Aber auch Arbeitswege und Besuche bei KundInnen können zu einer Kultur der Nachhaltigkeit im Unternehmen beitragen. Die Institute können die Angestellten mit der zur Verfügung gestellten Infrastruktur (beispielsweise Elektroautos als Dienstwagen, umweltfreundliche Büro- und Geschäftsstellenausstattung) unterstützen.
- Nachhaltiges Verhalten in der Kundschaft forcieren: KundInnen können zu nachhaltigem Verhalten durch bessere Prämien motiviert werden (z. B. günstigere Haushaltsversicherungen bei Verwendung von umweltfreundlicher Energie oder preiswertere Prämie für Elektroautos).

Regionale Versicherungen bemühen sich, ihre Investitionen im Kreislauf ihres Gebiets zu belassen, um dieses wirtschaftlich zu fördern. Für diese Unternehmen bedeutet Nachhaltigkeit auch Regionalität und wird auch als Auftrag des Unternehmens gesehen.

Nachhaltigkeit beinhaltet auch eine soziale Komponente. Diese Komponente wird in der Versicherungsbranche noch selten beachtet. Die meisten Projekte und Überlegungen verfolgen den Umweltschutz Gedanken.

Das Thema Nachhaltigkeit ist in den Unternehmen auf verschiedenste Weise organisatorisch verankert: Teilweise ist es in der obersten Verantwortung beim CEO etabliert. Es gibt aber auch neu geschaffene Stabstellen/ Unternehmensverantwortliche oder interne Nachhaltigkeitsbeauftragte. Weiters gibt es auch aufgeteilte Zuständigkeiten, wenn mehrere Projektgruppen unter der Leitung unterschiedlicher Projektleitender arbeiten. In einem Institut sind nachhaltige Ziele bereits Bestandteil der Zielvereinbarung für Angestellte.

Alles in allem hat die Covid-19 Krise das Nachhaltigkeitsbestreben der Versicherungsgesellschaften nicht gebremst. Eventuell wäre aber ohne Pandemie eine größere Beschleunigung eingetreten. Alle Befragten sind sich einig, dass das Thema derzeit und auch in Zukunft als besonders wichtig in den Unternehmen angesehen wird. Lediglich die Definition und Umsetzung wird unterschiedlich gesehen.

3.9 Was bleibt von den Veränderungen – Eine Prognose der ExpertInnen

Die Versicherungsbranche hat im Gegensatz zu anderen Branchen die durch Covid-19 verursachte Wirtschaftskrise bislang gut überstanden. Es gab und wird auch keine größere Marktberreinigung und Übernahmen geben, da keine Mitbewerber in finanzielle Bedrängnis gekommen sind. Bereinigung und Fusionen haben bereits in den letzten drei Jahrzehnten stattgefunden.

Durch die Interviews stellte sich heraus, dass in Krisenzeiten eine starke Marke sehr wichtig ist, da diese den KundInnen Sicherheit und Vertrauen vermittelt. Eine starke Marke war in der Krise aber auch für die eigene Belegschaft von großer Bedeutung. Es ist daher davon auszugehen, dass durch die Krise die Bindung zur Marke und zum Unternehmen langfristig gestärkt wurde. Regionale Institute konnten durch ihre Nähe zu KundInnen punkten.

3.9.1 New Work: Homeoffice & Videokonferenzen

Vor dem ersten Lockdown wurde Homeoffice skeptisch betrachtet. Nun ist gegenteilig eine gewisse Euphorie festzustellen. In Zukunft werden aber auch langfristig negative Aspekte zum Tragen kommen und Homeoffice wird teilweise wieder in geringerem Ausmaß ermöglicht werden. Das richtige Maß zu finden wird schwierig sein. Die Führungskräfte werden gefordert sein, das individuell richtige Verhältnis zwischen Büro und Homeoffice für ihre Teams zu finden und auch die Vorteile zu nutzen.

Auch der Anteil an Videokonferenzen wird wieder zurückgehen. Das optimale Verhältnis zwischen Remote und Präsenz Meetings kann im Gegensatz zum Homeoffice aber vermutlich leichter gefunden werden. Videokonferenzen werden sich zukünftig als sinnvolles ergänzendes Kommunikationsmittel für die interne Kommunikation weiter etablieren.

3.9.2 Digitalisierung im Kontakt mit KundInnen

Onlineversicherungen werden sich auch in Zukunft auf bestimmte Produkte beschränken. Nachdem in den letzten Jahren und durch die Pandemie kein Anstieg an Online Verkäufen stattfand, wird auch zukünftig die Anzahl der online abgeschlossenen Versicherungen eher gering bleiben.

Die Videoberatung wird im Gegensatz zur internen Videokonferenz im Kontakt mit Kundschaft nur in seltenen Fällen Anwendung finden. Es ist eher zu erwarten, dass es nach Wegfall der Kontaktbeschränkungen zu einer Renaissance der persönlichen Beratung kommen wird. Das persönliche Gespräch wird dadurch in Zukunft eine höhere Wertschätzung sowohl seitens KundInnen als auch seitens BeraterInnen erfahren.

Die Digitalisierung des Kontakts zu KundInnen wird weiter und mit höherem Tempo voranschreiten. Der Effizienzschub, welcher durch die digitalen Prozesse in Gang gesetzt und beschleunigt wurde, wird weiter zu einer Kostenersparnis und zu einem Effizienzgewinn führen. Hier wird intensiver in die IT investiert werden, um KundInnen eine komfortable und effiziente Abwicklung ihrer Prozesse zu ermöglichen. BeraterInnen werden dabei unterstützend tätig sein und als Ansprechperson dienen.

3.9.3 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit wird das Topthema der Branche nach der Pandemie sein. Nicht nur aus regulatorischen Gründen werden sich die Unternehmen damit weiterhin intensiv beschäftigen. Beim Großteil der Institute ist man auch intrinsisch von der Bedeutung der Nachhaltigkeit überzeugt und kann mit der Thematik auch die eigene Belegschaft motivieren. Nach der Krise kann man Ressourcen für Nachhaltigkeitsprojekte vermehrt nutzen. Es wird zu einer Erweiterung ergänzender nachhaltiger Themen kommen.

Grundsätzlich blicken alle Befragten in eine positive Zukunft. Die Zukunft des eigenen Unternehmens wird zumeist besser eingeschätzt als die der gesamten Branche. Im Vergleich zu den Interviewten aus dem Bankensektor, fallen die Erwartungen der VersicherungsexpertInnen deutlich optimistischer aus. „Die Versicherungen werden jedoch aus der Pandemie nur profitieren, wenn es ihnen gelingt ihre Hausaufgaben zu machen und, wenn sie aus den Erkenntnissen der letzten Monate gelernt haben.“, so einer der Befragten.

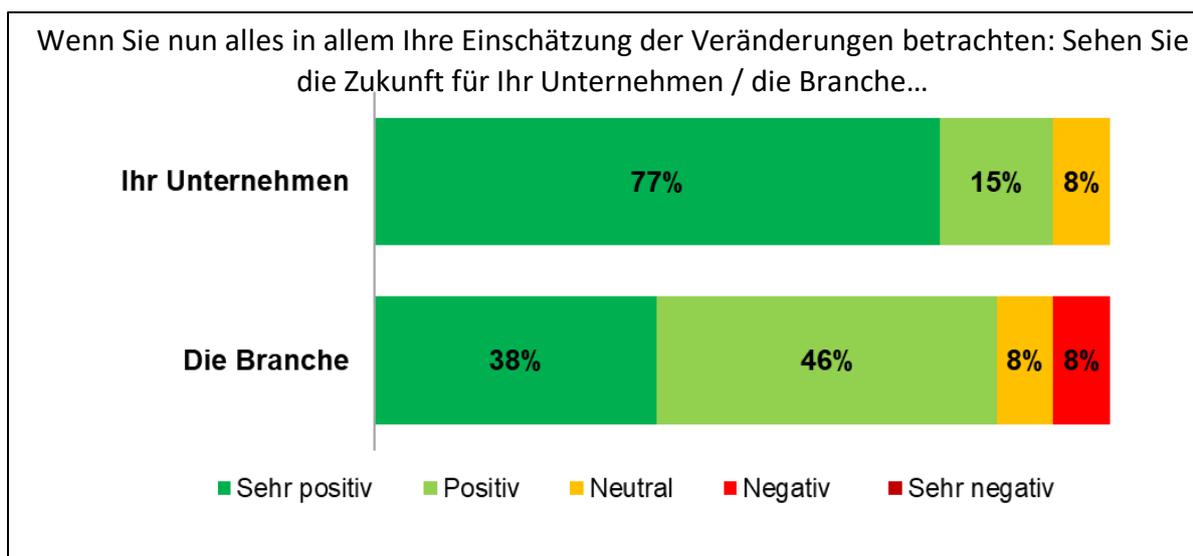


Abbildung 12: Zukunftseinschätzung

Trotz eines allgemeinen Branchenoptimismus besteht die Sorge, dass Firmenkunden in bestimmten Segmenten (vor allem in Tourismus, Handel und Gastronomie) langfristig unter den finanziellen Folgen der Pandemie leiden werden, Einsparungen bei ihren Versicherungsausgaben treffen müssen oder sogar in Insolvenz gehen. Dadurch würden die Versicherungen auch einiges an Prämienvolumen im Kommerzbereich verlieren. In weiterer Folge würden sich Einsparungen und Insolvenzen auch auf den Privatbereich auswirken. Privatkunden werden bei Arbeitslosigkeit und finanziellen Engpässen Einsparungen machen müssen und in weiterer Folge Versicherungsverträge stornieren oder von Neuabschlüssen absehen. Um diesem Trend im Ansatz entgegenzuwirken, sind BeraterInnen gefragt KundInnen davon zu überzeugen, dass die Versicherungsverträge weiter aufrecht erhalten bleiben. Diese Überzeugungsarbeit ist auch während der Pandemie erfolgreich geleistet worden und sollte auch weiterhin gut funktionieren.

4. Wert der Veränderung – Innensicht & Unternehmenskultur

von: Mag. Jürgen Leitner & Martin Mägerlein, M.Sc

4.1 Ausgangslage

Richten wir den Blick nach „Innen“, stellen wir fest, dass branchenübergreifend ähnliche Herausforderungen zu bewältigen sind. Bis Anfang des Jahres 2020 waren die Treiber der Veränderung vor allem dynamische Marktanforderungen, die zunehmende Digitalisierung und die damit verbundene Notwendigkeit des Aufbaus entsprechender Kompetenzen. Hinzu kommen seit Ausbruch der Covid-19 Pandemie neue Anforderungen in Bezug auf die Gestaltung von Arbeitsplätzen, Zusammenarbeit, Teamkultur und Führung.

Österreichische Finanzinstitute, die sehr stark von persönlicher Interaktion mit KundInnen leben, mussten teilweise sehr schnell weitreichende interne Veränderungen umsetzen, um die Geschäftstätigkeit aufrechtzuerhalten.

4.2 Thesen

Im Jahr 2020 konnte branchenunabhängig beobachtet werden, dass es jenen Unternehmen oder Teams leichter fiel auf Remote Work umzustellen, die sich bereits vorher mit Agilität, New Work, sowie einem stärkeren Fokus auf Digitalisierung in der täglichen Arbeit fokussiert hatten. Sowohl technisch, in der Zusammenarbeit, als auch in der Führung.

Vor Beginn der Studie wurden daher für die „Innensicht in der Finanzbranche“ folgende Annahmen/ Thesen getroffen:

- Unternehmen, die Veränderung bereits aus Überzeugung leben, konnten auf Herausforderungen im Jahr 2020 besser reagieren.
- Die Rolle der Büroräumlichkeiten wird in Zukunft einen höheren Stellenwert haben als in der Vergangenheit.
- Die Führungskultur hat massive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit. In Zeiten von hoher Unsicherheit wird das noch deutlich spürbarer.

4.3 Ergebnisse

4.3.1 Digitalisierung interner Abläufe

Der Großteil der Banken und Versicherungen, welche bereits vor dem Jahr 2020 ihre Prozesse in die digitale Gegenwart gebracht haben, sind nicht in einen digitalen Krisenmodus gezwungen worden. Dadurch standen mehr freie Ressourcen zur Verfügung, um die Zusammenarbeitsprozesse den Remote Anforderungen anzupassen.

Jene Institute, bei denen die Digitalisierungsinitiativen noch am Anfang waren, hatten besonders zu Beginn des ersten Lockdowns große Herausforderungen ihre Arbeitsfähigkeit

sicherzustellen und konnten sich erst verspätet zielgerichtet um Zusammenarbeit im digitalen Remote Kontext konzentrieren.

4.3.2 Agilität

In einigen Instituten haben sich Abteilungen und Teams bereits an agilen Arbeitsweisen orientiert. Die Umstellung hat sich dabei nicht nur auf die IT reduziert, sondern auch auf weitere Bereiche der Organisation, wie beispielsweise Buchhaltung. Von den Befragten wurde beobachtet, dass sich agile Teams als flexibler und produktiver in ihrer Arbeitsweise gezeigt haben als jene, die im klassischen Setting gearbeitet haben.

Auch wenn ein Großteil der befragten Finanzdienstleister nicht agil aufgestellt ist, werden dennoch Elemente der agilen Zusammenarbeit genutzt. Zu den Best Practices gehören typische Meeting Formate, wie zum Beispiel Stand-ups, Dailies, Weeklies, Lessons Learned. Offen bleibt, ob agile Arbeitsweisen lediglich implementiert worden sind oder, ob die Mitarbeitenden und ihre Führungskräfte auch agil handeln.

4.3.3 Remote Arbeit und die Rolle der Büroräumlichkeiten in der Zukunft

Das Arbeitsumfeld ist nicht mehr nur das Büro, sondern auch das Wohnzimmer, die Küche oder wo auch immer sonst Remote Arbeit stattfindet. Damit müssen ebenfalls auch neue Akteure und Einflussgrößen in der Zusammenarbeit berücksichtigt werden. Einige Banken und Versicherungen hatten bereits vor der Pandemie Remote Work Arrangements. Für diese war es auch wesentlich einfacher Remote Work fast auf 100 % auszuweiten. Bei jenen Befragten, für die Remote Work bislang noch kein Thema war, ist vor allem eine hohe Unsicherheit bzw. Skepsis gegenüber dem unbekanntem zu beobachten.

Unabhängig von der Ausgangslage wurde das Remote Setting von den meisten Mitarbeitenden sehr positiv aufgenommen. Insbesondere die neugewonnene Flexibilität, sowie Zeitersparnis bei langen Anfahrten wurden häufig genannt. Als Herausforderung empfanden sie jedoch das nicht gänzlich ungestörte Arbeiten in einem Mehrpersonen-Haushalt. Auch das Gefühl ständig erreichbar sein zu müssen wurde thematisiert. Seitens des Managements kam es zur positiven Erkenntnis, dass die Meeting Effizienz gesteigert und weitgehend auch der Output erhöht wurde. Die Erfüllung von konkreten Zielen ist durch das Homeoffice mehr in den Vordergrund gerückt worden.

Das Thema Vertrauensarbeitszeit wurde von den befragten ManagerInnen sehr unterschiedlich betrachtet. Die Rückmeldungen reichten von „Vertrauensarbeitszeit ist ein Grundsatz der Zusammenarbeit“ über „Get your job done“, „Nicht auf die 5 % schauen, die womöglich eine Situation ausnutzen, sondern der Masse vertrauen, die zielorientiert arbeitet“ bis zu „Die etablierte Kultur hat sich zu Beginn sehr schwergetan“. Die etwaigen Vorbehalte haben sich aus Managementsicht nicht bestätigt, was für einige Führungskräfte durchaus überraschend war. Das Fazit wirft eher ein positives Licht auf die Remote Arbeit: „Vertrauen kommt doppelt zurück“. Auf Seiten der Mitarbeitenden gab es neben den positiven Aspekten, wie z. B. Flexibilität, aber auch Bedenken. Diese betrafen v. a. die Kontrollangst, welche durch regelmäßige Anrufe zu bestimmten Uhrzeiten hervorgerufen wurde. Neue Konzepte wie z. B.

Vertrauensarbeitszeit ohne Zeiterfassung (beispielsweise bei Microsoft verwirklicht) spielen in den Überlegungen daher aktuell noch keine Rolle. Man beruft sich zumeist auf arbeitsrechtliche Regelungen, die nach wie vor einzuhalten sind. Endgültige vertragliche Regeln sind nur in wenigen Fällen bereits vorhanden. Hier wartet man noch auf kollektivvertragliche Vereinbarungen. Wenige Banken und Versicherungen haben bereits unternehmensspezifische Regelungen umgesetzt.

Unternehmen sehen, ungeachtet von der Dauer der Pandemie, in Zukunft neue Möglichkeiten für Mitarbeitende, Familie und Beruf besser in Einklang zu bringen. Ein Buzzword der letzten Jahre, eine vernünftige Work-Life-Balance, scheint nun für eine wesentlich höhere Anzahl an Arbeitenden realisierbar zu werden. Viele Institute arbeiten bereits an Remote Vereinbarungen und testen verschiedene Konzepte (z. B. 20-40-60 % Remote Lösungen), die je nach Rollen- und Tätigkeitsprofil individuell gelebt werden können.

Die befragten Unternehmen sehen es auch als ihre Aufgabe, ergänzend zu betrieblichen Vereinbarungen, auch die Gegebenheiten der Büroräumlichkeiten zu überdenken. Hier unterscheiden sich die Unternehmen noch sehr stark hinsichtlich des Zielbildes. Die Vorstellungen reichen von „Alle behalten einen eigenen Arbeitsplatz“ bis hin zu einer starken Reduktion der Arbeitsplätze im Stil von Desk Sharing Modellen. Es sind sich aber alle einig, dass das Büro in Zukunft einen wesentlich anderen, höheren Stellenwert haben wird und sich zu einem Ort der Begegnung, des kreativen Austauschs, der sozialen Interaktion und des gemeinsamen Arbeitens entwickeln wird. Das sind wesentliche Punkte, die laut der Befragten durch das Social Distancing im letzten Jahr massiv gelitten hatten, aber ein wichtiges Kriterium für ein gutes Miteinander und somit für die Unternehmenskultur seien. Insbesondere die Übermittlung der Unternehmenswerte und -kultur wird als eine der größten Herausforderungen in der Remote Arbeit gesehen. Speziell neu dazu gewonnene KollegInnen tun sich demnach schwer die DNA der Organisation zu spüren.

Durch die bestehenden und zukünftig ebenfalls gültigen Homeoffice Modelle wird Fläche in den Büroräumlichkeiten frei, die oftmals weitervermietet wird. Hier werden teilweise bewusst organisationsnahe Partner (z. B. FinTechs) ins Haus geholt, um durch die räumliche Nähe den Austausch zu fördern.

4.3.4 Führung und Kommunikation

Der überwiegende Teil der Befragten berichtete, dass in der verstärkten Remote Arbeitssituation die Führungsstile des Managements in sehr unterschiedlicher Ausprägung gelebt wurden. Oftmals hat sich ein Laissez-faire Führungsstil dahin verstärkt, dass Mitarbeitende die Führung nicht mehr wahrgenommen haben. Im Gegenteil dazu haben Führungskräfte ihren autoritären Führungsstil intensiviert und die Kontrolle weiter ausgebaut. Dies wurde von Mitarbeitenden teilweise als einengend empfunden. Jene Führungskräfte, die aus einer Expertenrolle heraus agiert haben, hatten Probleme auf die Mitarbeitenden persönlich einzugehen und sie bei Schwierigkeiten zu begleiten. Homeoffice macht daher ein geändertes Führungsverhalten notwendig: „Führen auf Distanz“. Damit sind die Führungskräfte gefordert, sich weiterzuentwickeln.

Zwischen den einzelnen Instituten war im Vergleich ein unterschiedlicher Umgang mit Führung im Remote Setting, insbesondere das Angebot an Schulungen und Führungskraft-Entwicklung, zu bemerken. Einige Banken und Versicherungen haben ihr Führungspersonal zu Beginn der Pandemie mit gezielten Business Coachings hinsichtlich der Remote Settings geschult und sehr positive Effekte erzielt. Die Unternehmen haben erkannt, dass Führung und Veränderung grundsätzlich eine Frage des Mindsets sind. Es wird beobachtet, dass sich dadurch unterschiedliche Führungsstile etabliert haben und die Akzeptanz für digitale Arbeitsplätze noch nicht bei allen Führungskräften gleichermaßen vorhanden ist.

Die InterviewpartnerInnen haben erkannt, dass es in besonders schwierigen Zeiten eher empathischer LeaderInnen statt reiner ManagerInnen bedarf, und sehen folgende Handlungsbedarfe als wichtige Faktoren für den internen Zusammenhalt:

- Die Anzahl der Kommunikationspunkte und damit Austauschmöglichkeiten erhöhen
- Wichtige, für die gesamte Belegschaft relevante Themen per Video aufzeichnen und allen zugänglich machen
- Vorleben der digitalen Möglichkeiten durch die Führungskräfte (Beispiel: Kamera an im Remote Meeting)
- Regelmäßige, dafür kürzere, Teammeetings
- Schaffen von eigenen Settings für fachliche- und soziale Interaktion
- Zeit für Austausch abseits des Business Kontext nehmen
- Team Kommunikation über ausgewählte Kanäle, auch über Mobile Apps forcieren

4.4 Conclusio & Ausblick

Lange hat man sich gegen Remote Arbeit mit Händen und Füßen gewehrt. Zu groß war das Misstrauen in die eigene Belegschaft, dass die Leistung außerhalb der Büroräumlichkeiten beibehalten wird. Die Umstände aus 2020 haben Handlungsdruck erzeugt – es wurde in kürzester Zeit das geschafft, was in vielen Digitalisierungsinitiativen der Unternehmen zuvor nicht erreicht werden konnte. Dabei waren keine großen Unterschiede zwischen Banken und Versicherungen ersichtlich. Die Frage, welche sich unmittelbar stellt, ist: Was ist noch alles möglich?

Die Möglichkeiten, welche moderne Informationstechnologien bieten (insbesondere IT-Infrastruktur), haben es erlaubt, Prozesse dezentral ablaufen zu lassen. In Punkto Kultur und Führungsstil wurde von den Befragten selbst noch hohes Potential gesehen. Für die nächsten Schritte wird es notwendig sein, die eigenen Verhaltensmuster und das Büro an die digitalen Rahmenbedingungen anzupassen.

Die Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle. Ihr Verantwortungsumfang hat sich erweitert und verlangt nach ausgewogenen und zeitgemäßen Stilen, die verbinden müssen. Sie sollten hier mit gutem Beispiel vorangehen und gegenüber Veränderung offen sein. Es benötigt mehr Empathie, Flexibilität, Offenheit, Reflexion, Vertrauen und Mut zur Lücke. Respektvoller Umgang ist ganz besonders mit jenen gefordert, die aktiv Ideen einbringen als auch mit jenen, die Veränderungen nicht immer positiv gegenüberstehen. Die

daraus resultierende Unternehmenskultur würde einen Wettbewerbsvorteil darstellen, der auch durch die breite Masse der Mitarbeitenden getragen wird.

Das Arbeitsumfeld beschränkt sich bereits nicht mehr auf die eigentlichen Büroräumlichkeiten. Die dezentrale Organisation bindet temporär Wohnzimmer, Arbeitszimmer usw. mit ein. Dadurch verlieren die Büroräumlichkeiten ihre Daseinsberechtigung als reiner Arbeitsplatz und verändern sich vielmehr zu einem Ort der Begegnung und des Austauschs. Büroräumlichkeiten können sich sowohl zu einem Hub für Innovation und Kreativität entwickeln, Raum für ruhiges und konzentriertes Arbeiten bieten als auch eine willkommene Abwechslung zu Remote Work sein.

Kultur lässt sich auch über Distanz erleben und leben. Jedoch muss das, was bisher unbewusst in der persönlichen Interaktion vermittelt und wahrgenommen wurde, jetzt aktiv und gezielt vorgelebt werden. Sollte das Bild entstehen, dass nur die Mitarbeitenden im Büro „dazu gehören“, werden neue Formen der Arbeitsplatzgestaltung durch Remote Work nur schwer umzusetzen sein. Dabei geht die größte Signalwirkung vom Management aus. Wenn ausgerechnet das Top-Management die leeren Büroräumlichkeiten als Arbeitsplatz nutzt, erscheinen die Geschichten zum erfolgreichen Wandel Richtung Homeoffice unglaubwürdig.

Wer seine Fürsorgepflicht als ArbeitgeberIn ernst nimmt, wird sich zukünftig vermehrt mit der Frage auseinandersetzen müssen, wie die physische und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz auch über die Distanz sichergestellt werden können.

Viele Unternehmen in der Finanzbranche haben bereits in der Vergangenheit einen regen Wechsel von zentraler zu dezentraler Organisation und wieder zurück erlebt. Die Erfolgsgeschichten wurden dort geschrieben, wo Remote Work nicht nur ein Marketing Gag und als Einsparpotential gemeint war, sondern wo es geschafft wurde, eine diesbezüglich authentische Unternehmenskultur zu etablieren.

5. Covid-19: Hemmschuh oder Beschleuniger für FinTechs und InsurTechs?
von: Dr. Markus Gremmel, Vize-Präsident FMVÖ

In den letzten Jahren kam es zu einem massiven Boom von technologiebasierten Geschäftsmodellen im Banken- und Versicherungsbereich, kurz FinTechs und InsurTechs genannt. Dabei verschob sich schon vor der Pandemie der Fokus der Neugründungen – oder auf Neudeutsch „Hypecycle“ – laufend. Standen bei den FinTechs am Anfang Geschäftsmodelle in den Bereichen Zahlungsverkehr, Karten und Konten im Fokus („Neobanken“), waren es im zweiten Schritt Dienstleister im Kreditumfeld (z. B. Vergleichsplattformen, P2P-Lending) und spätestens mit dem Start der Pandemie rückten die digitalen Vermögensberatungen oder Neobroker in den Vordergrund (z. B. Scalable, Trade Republic oder Robinhood).

Ähnlich verlief die Entwicklung bei den InsurTechs, wobei in der Versicherungsbranche die Entwicklung sicher um einige Jahre später startete. Standen dort anfangs Neugründungen von Vergleichs-, Vertrags- und Verwaltungsplattformen im Vordergrund (z. B. durchblicker.at oder clark) hat sich schon vor der Pandemie der Fokus in Richtung Nischen- und Spezialmodellen verschoben (z. B. P2P-Insurance, Spot-Insurance und auch Health).

Weiters konnte man in beiden Branchen schon vor der Pandemie eine Entwicklung von B2C-Modellen zu sogenannten B2B-Modellen („Zulieferermodellen“) beobachten. Damit betrachten FinTechs und InsurTechs Banken und Versicherungen nicht mehr als Wettbewerb, sondern zunehmend als Partner und Kunden für ihre Technologie. Gleiches gilt für Banken und Versicherungen, welche zunehmend aktives Start-up Scouting betreiben (z. B. Uniqa Ventures oder Raiffeisen Elevator Lab).

Durch die ExpertInneninterviews konnten eine Vielzahl von Faktoren identifiziert und ihre Auswirkungen auf die FinTechs und InsurTechs diskutiert werden. Die Befragten beobachteten teils beschleunigende und teils hemmende Faktoren:



Abbildung 13: Auswirkungen auf FinTechs & InsurTechs

In Summe war jedoch die Meinung der ExpertInnen aus der Industrie, dass FinTechs und InsurTechs während der Pandemie weniger stark wahrgenommen wurden. Dies gilt insbesondere für B2C-fokussierte Modelle, welche in Konkurrenz zu den klassischen Banken und Versicherungen stehen. Dies wurde unterschiedlichen Faktoren zugeschrieben: einem stärkeren internen Fokus, weniger aggressiven Neukundenaktionen und schlussendlich auch einem mangelnden Interesse der Endkunden, zu neuen und weniger bekannten Wettbewerbern zu wechseln. Dies steht im Gegensatz zu B2B-fokussierten Modellen, welche Banken und Versicherungen helfen Prozesse zu optimieren. Hier rechnet man mit einem Aufschwung und es wird über Kooperationen bis Übernahmen nachgedacht.

Eine spezielle Dynamik war bei einigen Nischenmodellen zu beobachten, welche während der Pandemie einen wahren Boom erlebt haben. Hier finden sich an erster Stelle die digitalen Vermögensberatungen und Neobroker. Diese konnten durch die stark steigenden Kapitalmärkte, gestiegene Sparquoten und ihren guten, günstigen Handelsplattformen einen sehr starken KundInnen- und Geldzufluss verzeichnen.

6. COVID 19: Auswirkungen der Pandemie auf Regionalbanken

von: Wolfgang Ronzal, Vorstand FMVÖ

Hätten wir uns zum Jahresbeginn 2020 vorstellen können, dass Fußballspiele ohne Publikum stattfinden und, dass eine Bank nur mit Maske betreten werden darf? Das waren utopische Vorstellungen, die jeder Realität entbehren. Und doch ist es im März 2020 so gekommen. Über Nacht entstand auch eine neue Arbeitswelt: Homeoffice in den zentralen Abteilungen, teilweise reduzierte Arbeitszeiten in den Filialen, Betreuung von KundInnen von zuhause und digitale Kommunikation mit KundInnen über Kanäle, die mancher vorher gar nicht gekannt hatte. Die ExpertInneninterviews haben ergeben, dass regional ausgerichtete Banken sehr pragmatisch und flexibel auf diese Situation reagiert haben.

Regionalbanken haben zumindest teilweise auf Homeoffice umgestellt. Etwa die Hälfte der Mitarbeitenden hat dies als vorteilhaft empfunden, die andere Hälfte hat hingegen den persönlichen Kontakt stark vermisst. Auch nach der Pandemie wird Homeoffice in diesen Instituten weiter eingesetzt werden, aber in weit geringerem Ausmaß als bei Großbanken. Ebenso positiv erlebt wurden Videokonferenzen. Durch die flächenmäßig große Ausdehnung wird die Kommunikation in dieser Form auch nach der Pandemie stattfinden, aber auch hier in deutlich geringerem Umfang als bei Großbanken. Insbesondere bei kleineren Instituten, wo dies auf Grund der räumlichen Nähe der Belegschaft nicht erforderlich ist. In Abwechslung mit Präsenzveranstaltungen, die von den Regionalbanken nach wie vor als wichtig angesehen werden, wird bei Instituten mit einer entsprechenden Anzahl an Geschäftsstellen das Format der Videokonferenz jedoch auch in Zukunft häufig eingesetzt werden.

Neue Arbeitsmethoden wie Desk Sharing oder den Einsatz von agilen Methoden findet man bei Regionalbanken nur vereinzelt vor, gelegentlich wird mit Change-Management ein ähnlicher Ansatz versucht. Auf die Filialstrategie hat die Pandemie nur wenig Auswirkungen. Hier bleibt man bei den schon vorher gefassten Maßnahmen. Es gibt keine zusätzlichen Standortschließungen und vereinzelt wurden die Öffnungszeiten reduziert.

Viele Bank KundInnen haben, durch die vom Lockdown bedingten Filialschließungen, festgestellt, dass alle Bankgeschäfte von überall aus online erledigt werden können. Eine Konsequenz der Pandemie ist, dass die Banken endgültig in die digitale Welt katapultiert wurden und mit Hochdruck die digitale Zukunft gestalten müssen. Auch die Regionalbanken setzten diesbezüglich zahlreiche neue Impulse, haben aber technisch oft nicht die gleichen Möglichkeiten wie Großbanken neue Innovationen zu kreieren. Manchmal ist dies ein deutlicher Wettbewerbsnachteil gegenüber beispielsweise „George“, dem innovativen Online Banking der Erste Bank. Trotzdem war ein verstärktes Bemühen in der Vereinfachung der Prozesse und Abläufe zwischen Kundschaft und Bank festzustellen.

Sind damit der persönliche Kontakt und die Verfügbarkeit und Erreichbarkeit an einem regionalen Standort Vergangenheit oder gibt es auch hier neue Chancen? Durch die erzwungene Distanz zwischen den Menschen ist vielen bewusst geworden, wie wichtig und wertvoll soziale Nähe und persönlicher Kontakt für uns sind. Persönliche Kommunikation vermittelt eine andere Qualität als digitale Kommunikation. Viele Bankprodukte sind komplex und können nur in der Gesamtbetrachtung der finanziellen Situation von KundInnen erklärt werden. Nur wenn die Beratenden die persönliche Situation und Motivation ihrer Kundschaft verstehen und berücksichtigen, können die richtigen Produkte empfohlen werden. Für die Banken bedeutet das, dass sich die Kontaktpunkte mit KundInnen ändern. Einen einzelnen Produktabschluss werden Interessenten in Zukunft online selbst durchführen. Aber um die gesamte finanzielle Situation, Vorstellungen und Rahmenbedingungen zu besprechen,

werden KundInnen kompetente und empathische BetreuerInnen suchen und brauchen. Regionalität wird somit nach Ansicht der ExpertInnen wieder wichtiger. Das bedeutet, bei der Kundschaft vor Ort zu sein und für ein qualitativ hochwertiges Gespräch zur Verfügung zu stehen. Diesen Mehrwert gilt es bewusst, transparent und spürbar zu machen. Offline präsent sein bekommt dadurch wieder einen Stellenwert, den es vor der Pandemie nicht gab. Digitaler und analoger Service sollten für KundInnen optimal verbunden werden.

Hier ist der größte Unterschied zwischen Regionalbanken und Großbanken festzustellen. Während Großbanken noch stärker auf die Digitalisierung setzen, liegt der Schwerpunkt bei den Regionalbanken nach wie vor auf der persönlichen Beratung und im Beziehungsmanagement. Dies wird als wichtigste Möglichkeit und Chance gesehen, sich gegenüber Großbanken und Internetanbietern zu profilieren. So wird der Online Abschluss von Verträgen seitens der Kundschaft von Regionalbanken nur geringfügig genutzt. Ebenso wird auch die Videoberatung nur selten eingesetzt und wenn, dann zum Hinzuziehen von ExpertInnen zum Beratungsgespräch.

Die Covid-19 Pandemie hat uns auch den Wert der Nachhaltigkeit wieder bewusster gemacht. Nachhaltigkeit hat viel mit Verantwortung zu tun und Banken tragen sowohl für ihr Geschäft als auch für die Umwelt Verantwortung. Nachhaltigkeit steht auch für Fairness in der Beratung. Die Geschäftsmodelle der Banken werden diesen Punkt in Zukunft stärker berücksichtigen müssen. Überraschend stark wird dieser Schwerpunkt bereits auch bei den Regionalbanken gesetzt. Von KundInnen wird Nachhaltigkeit zwar positiv wahrgenommen, aber laut den Befragten sind Zinsen und Gebühren noch immer entscheidender. Dennoch wird Nachhaltigkeit von den Regionalbanken als wichtiger Trend der Zukunft gesehen.

Somit hat die, durch Covid-19 ausgelöste, Wirtschaftskrise den Banken auch Chancen aufgezeigt, wie sie in Zukunft erfolgreich agieren können. Bis auf jene Institute, die von der Tourismuswirtschaft abhängig sind, sehen Regionalbanken die eigene Zukunft positiv, wenn die nötigen Maßnahmen getroffen werden.

7. Die Autoren der Studie



Mag. Jürgen Leitner ist Betriebswirt mit Fokus auf Banking & Finance und Partner bei EFS Consulting. Als leidenschaftlicher "Agilist" liegt sein Fokus insbesondere auf Fragen zu Business Digitalisierung & IT Strategy, Organisationsentwicklung, Agilität und Future Work in komplexen Umgebungen. Skalierte Modelle betrachtet er ganzheitlich mit Blick auf die Dimensionen Kultur, Prozess, Produkt, um die bestmöglichen Arbeitsergebnisse für seine Kunden zu erwirken.



Martin Mägerlein, M.Sc. begleitet als Teammitglied der Framechangers™ und Project Manager bei EFS Consulting Teams, Abteilungen und ganze Organisationen von der Strategie bis hin zum fertigen Produkt. Mit dem Mix aus Kulturarbeit, Design, Technologie- & Innovationsmanagement verhilft der Wirtschaftsingenieur mit ganzheitlichen Ansätzen aus der klassischen und systemischen Beratung seinen Kunden nachhaltig Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Dabei stehen die Menschen mit ihren Potentialen stets im Mittelpunkt.



Werner Schediwy, MBA ist Geschäftsführer von Denkconsult. Als strategischer Generalist mit operativer Präzision begleitet und initiiert er Projektentwicklungen und Leistungsvermarktungen in unterschiedlichen Bereichen & Branchen wie z.B. Investorensuche für Start-Up Unternehmen, Einführung Marketing Automation, Immobilienvermarktung, Vermarktung von Film-Drehbüchern, Oldtimervermittlung oder der Aufbau neuer Online Media-Netzwerke. Seit vielen Jahren ist er im Vorstand des Finanz-Marketing Verbandes (FMVÖ) und war langjähriger Vize-Präsident des Dialog Marketing Verband (DMVÖ) und ist jetzt im Expertenbeirat.



MMag. Robert Sobotka, MBA ist Geschäftsführer von Telemark Marketing. Sein Unternehmen betreibt seit 1992 ein Marktforschungsinstitut und Callcenter in Wien. Er ist im Vorstand des Finanz-Marketing Verbandes (FMVÖ) und verantwortlich für die Durchführung des branchenbekannten FMVÖ-Recommendier Award. Von 2014-2020 war er zudem Präsident des Verbandes der Marktforscher Österreichs (VMÖ). Er ist Vorsitzender des internationalen ISO Komitees 260 für Qualitätssicherung in der Markt- und Meinungsforschung.

Dr. Markus Gremmel (FMVÖ Vizepräsident) und **Wolfgang Ronzal** (FMVÖ Vorstandsmitglied) mit Gastbeiträgen zu ihren Spezialthemen

8. Die InterviewpartnerInnen / ExpertenInnen

Der FMVÖ bedanken uns bei folgenden ExpertInnen, die uns als Interview-PartnerInnen zur Verfügung standen:

Anne Aubrunner, Msc Msc	Wüstenrot
Mag. Monika Bäumel	Volksbank Wien
Michael Blin	Bank Gutmann
Guy Cowley	BAWAG PSK Versicherung
Mag. Silke Czetti	Allianz Versicherung
Mag. (FH) Paul Heckermann	Hypo Bildung
Christian Klier	Austrian Anadi Bank
DI Ronald Kraule	Ergo Versicherung
Mag. Franz Mair	Tiroler Versicherung
KR Erich Mayer	Bank Austria Finanzservice
Michael Miskarik	HDI - Leben
Mag. Markus Ott	Kommunalkredit Austria
Werner Panhauser	Helvetia
Dr. Klaus Pekarek	UNIQA
Dr. Leodegar Pruschak	Raiffeisenbank International
Sven Rabe	VAV
MMag. Georg Schneider	GRAWE
Arno Schuchter	Generali
Dr. Hubert Schultes	Niederösterreichische Versicherung
Mag. Sonja Steßl	Wr. Städtische
Karl Zöchling	Raiffeisenlandeswerbung NÖ
Dr. Jochen Zöschg	Zürich Versicherung

Weitere acht ExpertInnen wollten namentlich nicht erwähnt werden.

© Finanz-Marketing Verband Österreich (FMVÖ)

Kommerzielle Nutzung der Studie ausschließlich nach Absprache mit dem FMVÖ

Bei Fragen zur Studie wenden Sie sich an: office@fmvoe.at

WERT DER VERÄNDERUNG

**EINE FINANZBRANCHE IN DER SELBSTFINDUNGS-
PHASE! – WIE BANKEN UND VERSICHERUNGEN
COVID-19 FÜR VERÄNDERUNGEN GENUTZT
HABEN.**
