

CAPCO

LET'S GET PHYGITAL

WIE DIE VERSCHMELZUNG VON ONLINE UND OFFLINE
NEUE POTENZIALE FÜR FINANCIAL SERVICES ERÖFFNET

INHALTSVERZEICHNIS

1. Highlights	3
2. Einführung.....	4
3. Die Zukunft ist bereits da.....	5
4. COVID als Beschleunigung.....	6
5. Interaktionen in der realen Welt bleiben entscheidend.....	6
6. Die Zutaten zum Erfolg.....	6
7. Der Einfluss auf Zahlungen, Bankdienstleistungen und Versicherungen.....	7
8. Phygital Banking – Ausweitung des Geschäfts.....	9
9. Phygital - Versicherung in einer Post-COVID-Welt.....	11
10. Fokussieren auf dem Weg nach vorn.....	12
11. Recherche-Referenzen.....	13

1. HIGHLIGHTS

Die Verschmelzung vom physischen und digitalen Raum zu einer phygitalen Welt schreitet bereits seit einigen Jahren voran – mit zunehmendem Tempo. Sie wird schnell zu einer grundlegenden Einstiegsvoraussetzung für Unternehmen werden, um erfolgreich zu sein, da neue soziale Gegebenheiten und Technologien die Verbraucherbedürfnisse und -erwartungen permanent in eine neue, digital gestützte Normalität verschieben.

Die Zukunft ist bereits Gegenwart: Wir erleben mehr und mehr Beispiele für ansprechende phygital Kundenerlebnisse in vielen Branchen und über Wertschöpfungsketten hinweg.

COVID als Beschleuniger: Die Gesellschaft ist dabei, in eine neue Phase einzutreten - die „Isolationswirtschaft“ mit einem rasanten Anstieg digitaler Gewohnheiten.

Die physische Komponente wird in der realen Welt nicht verschwinden: Menschliche Interaktionen bleiben in vielen Szenarien der Schlüssel.

Unternehmen müssen das Beste aus beiden Welten kombinieren, um die richtige Mischung aus Unmittelbarkeit, Immersion und Interaktion zu bieten.

Der Zahlungsverkehr verschwindet zunehmend im Hintergrund, da die Person zur Zahlungsmethode wird. Dies bringt zusätzliche Herausforderungen für das Geschäftsmodell, das Betriebsmodell und die Regulierung mit sich.

Traditionelle Banken müssen ihre Filialstrategie neu ausrichten, damit die Filiale als integraler Bestandteil ihrer Omnichannel-Strategie zu einem kosteneffizienten und wertschöpfenden Kanal wird, insbesondere in der Post-COVID-Welt.

Traditionelle Versicherer müssen ihre Vertriebs- und Betriebsmodelle zügig anpassen, um besser über digitale Kanäle zu verkaufen, zu betreuen und zu verwalten, mit einem verstärkten digitalen End-to-End-Self-Service sowohl für Kunden als auch für Vermittler.

Analog dazu müssen rein digitale Herausforderer die Auswirkungen etwaiger phygitaler Lücken in ihrem derzeitigen Online-Modell bewerten.

Sowohl Banken als auch Versicherer müssen sicherstellen, dass sie proaktiv die Potenziale von Embedded Finance und Embedded Insurance nutzen, um integraler Bestandteil der Geschäftsmodelle anderer Branchen zu werden und sich damit als Orchestrator eines Ökosystems unentbehrlich zu machen.

Es geht nicht nur um phygital Kundenengagement: Unternehmen müssen von innen heraus phygital werden, wobei die Führung das erforderliche Betriebsmodell und den Kulturwandel als wesentlichen Erfolgsfaktor vorantreiben muss.

Die Stärke in Partnerschaften finden: Mit Capco als Partner haben Sie die Erfahrung und die Werkzeuge, die Sie brauchen, um eine erfolgreiche phygital Lösung zu definieren und zu liefern.

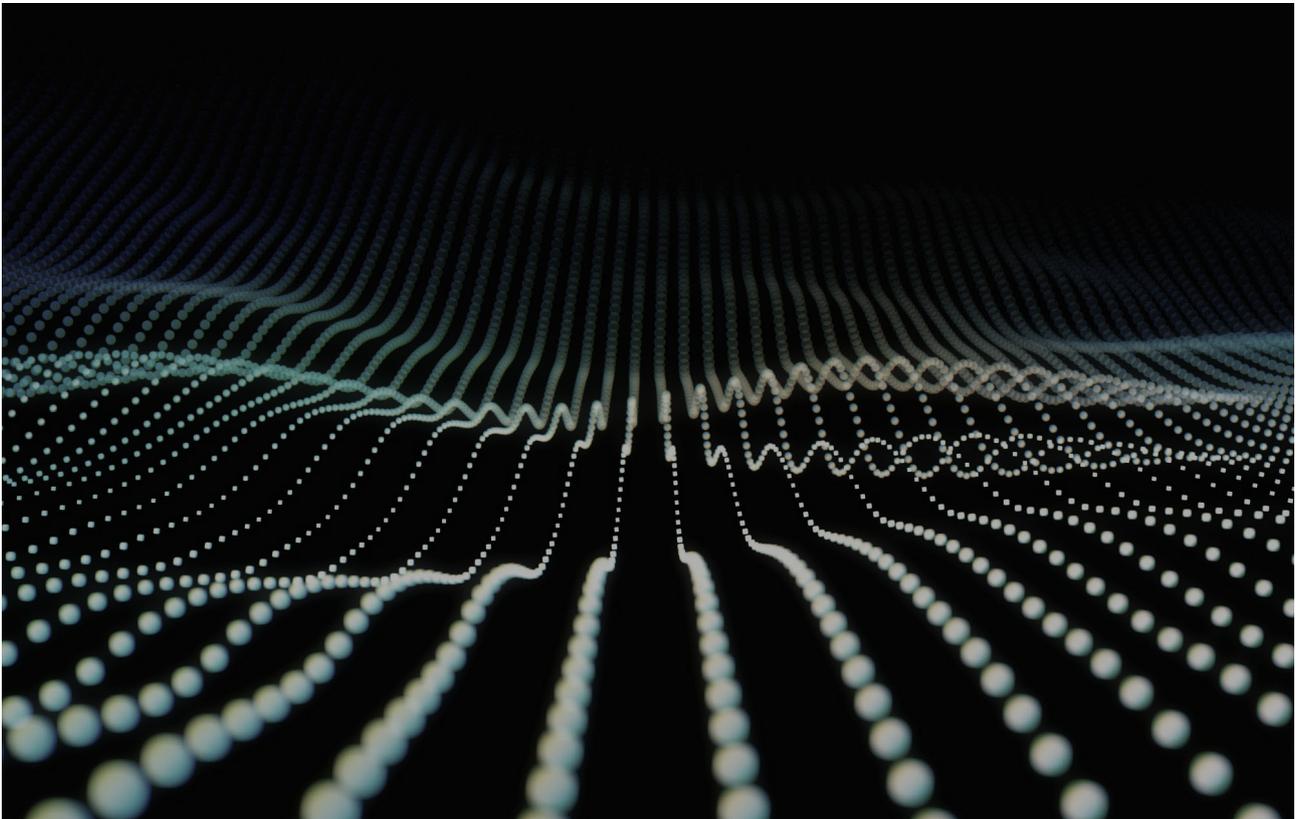
2. EINFÜHRUNG

Der Übergang zu einer phygitalen Welt ist nichts Neues.

Unternehmen bewegen sich schon seit einigen Jahren in Richtung Omnichannel-Vertriebsmodelle, bei denen Offline- und Online-Nutzererfahrungen mit dem Ziel integriert werden, Nutzern auch dann eine nahtlose Erfahrung zu bieten, wenn sie zwischen Offline- und Online-Kanälen wechseln. Diese Verschmelzung der Welten wird als „Phygital“ bezeichnet. Dies bedeutet die Kombination des Besten aus der Offline- (physisch) und der Online-Welt (digital) mit dem primären Ziel, die individuellen Bedürfnisse der Kunden besser zu bedienen. Das bedeutet, dass eine Interaktion wie das Stöbern oder die Produktauswahl über das Mobiltelefon gestartet werden kann und dann nahtlos im Geschäft oder mit einem Berater am Telefon am Punkt der letzten Interaktion im anderen Kanal fortgesetzt werden kann, oder umgekehrt. Bei Phygital geht es darum, von Natur aus digital zu sein, aber über alle Kanäle hinweg.

Diese Entwicklung wurde durch die **neuen Generationen digitalaffiner Verbraucher vorangetrieben**, die Online-Aktivitäten zu ihren Bedingungen (jederzeit und überall) über Mobilgeräte, das Internet und neuerdings auch über IoT-verbundene Smart Devices bevorzugen. Dies wirkt sich auch auf die Erwartungen der Nutzer an physische Erlebnisse aus. Sie erwarten zunehmend das gleiche Maß an Personalisierung, Benutzerfreundlichkeit, Unmittelbarkeit, Geschwindigkeit und Optionenvielfalt, an die sie sich in der Online-Welt gewöhnt haben, auch in ihren täglichen physischen Erlebnissen. Die digitale Welt bietet nun die kontextbezogene Informationsbasis und Unterstützung für alle Kundeninteraktionen.

Obwohl der phygitale Wandel also nicht neu ist, wird er schnell zu einer **Grundvoraussetzung für den Erfolg von Unternehmen**, da neue gesellschaftliche Realitäten und Technologien die Verbraucherbedürfnisse und -erwartungen permanent in eine neue, digital unterstützte Normalität verschieben.



3. DIE ZUKUNFT IST BEREITS DA

Es gibt immer mehr Beispiele für beeindruckende phygital Kundenerlebnisse in vielen Branchen und über alle Wertschöpfungsketten hinweg - von der **Kundenansprache** (z.B. [virtuelle Realität](#), [Video-walls](#), [Magische Spiegel](#), [Hologramme](#), [geolokalisierte Angebote](#), [Beacons](#), [KI-gestützte Hyperpersonalisierung](#), [Robo-Assistenten](#) etc.), **dem Ausprobieren von Produkten** (z.B. [virtuelle Tester](#), [digitale Tische](#), [Augmented Reality](#), [Spiele](#) etc.) und der Abwicklung von **Transaktionen** (z.B. [Selbstbedienungskioske](#), [Remote-Experten](#), [Drive-Throughs](#), [Schließfächer im Shop](#), [Click & Collect](#), [kassenlose Bezahlung](#), [Online-Shopping per Nachname](#) usw).

Augmented Reality hat sich trotz einer Reihe von Versuchen von Google (Google Glass) bis hin zu Microsoft (Hololens) zumindest im Consumer-Bereich bislang noch nicht durchgesetzt. Der potenzielle Mehrwert für Nutzer und Anbieter ist jedoch so vielfältig und ökonomisch so schwerwiegend, dass eine erfolgreiche Verbreitung im Massenmarkt höchstens von regulatorischer Seite ausgebremst werden könnte, sobald für die mögliche Lösung der passende Formfaktor gefunden worden ist.

Nach den im Consumer-Markt wenig erfolgreichen Versuchen von Google und Microsoft hat mit [Apple nun ein Unternehmen seine Ambitionen](#) in diesem Segment bekräftigt, dessen Kernkompetenz genau die Kreation massenmarkttauglicher Formfaktoren für neue Technologien ist. Für Nutzer liegt der Mehrwert der Anreicherung der physischen Welt durch kontextbezogene digitale Informationen im Sichtfeld auf der Hand: Hintergrundinformationen zu Touristenattraktionen und Kunstwerken, Navigationsanleitungen im Straßenverkehr, kontextuelle Hintergründe und Gemeinsamkeiten zu

Personen im Sichtfeld auf Konferenzen und in Meetings, zu Produkten im Supermarkt oder der Verfügbarkeit von Immobilien inklusive Finanzierungsmöglichkeit beim Bummel durch die Lieblingsgegend – jeweils abgestimmt auf die persönlichen Präferenzen – sind nur einige der schier grenzenlosen Potenziale, die sich auftun.

Die wirtschaftlichen Potenziale sollten allein mit den wenigen genannten Beispielen offensichtlich geworden sein und die Milliarden-Investments jedes großen Tech-Players in diesem Feld erklären. Betrachtet man allein die Größe des Online-Werbemarktes ([>\\$600 Milliarden 2026](#)) und den Wert, den Personalisierung und die Messung von Kaufabschlüssen in diesem Kontext hat, wird schnell das Potenzial offenbar, nicht nur die besuchten Websites und über die Smartphone-Positionierung auch den Aufenthaltsort eines Nutzers zu kennen, sondern künftig auch jedes Produkt sehen zu können, das ein Nutzer sieht – wie lange der Blick darauf verweilt und ob es zu einem Kauf kommt. Die Privatsphäre-Dimension eines solchen „[Worldscraping](#)“ liegt auf der Hand und wird Gegenstand eines regulatorischen Kräftemessens sein. Die Dimension der ökonomischen Anreize ist jedoch zu groß, um nicht realisiert zu werden.

Unternehmen werden **bis 2030 drei Generationen von digital versierten Kunden ansprechen**. Für Millennials und Gen Z existiert die Trennung zwischen physisch und digital nicht mehr wirklich, denn [82 % wollen sowohl im Internet als auch im Laden auf Produkte zugreifen](#). Dies erfordert das Beste aus beiden Welten, um einheitliche Erlebnisse zu schaffen, sodass alles, was im Digitalen geschieht, das Physische beeinflusst und umgekehrt.

4. COVID ALS BESCHLEUNIGUNG

Die Gesellschaft ist dabei, in eine neue Phase einzutreten: die „Isolationswirtschaft“. Diese wird durch die COVID-19-Pandemie vorangetrieben und löst die bisherige „soziale“ und „Sharing“-Ökonomie ab. Die Pandemie hat zwangsläufig die Veränderung der Konsumgewohnheiten beschleunigt und zu einem Anstieg der digitalen Käufe geführt. Die digitale Nutzung ist im vergangenen Jahr weltweit

um 20 % gestiegen, was fast dem Vierfachen der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate der vorangegangenen vier Jahre entspricht.

Trotzdem vermissen viele von uns den menschlichen Kontakt und den persönlichen Service, den wir in einem Geschäft bekommen können, und wir sind (noch) nicht bereit, darauf zu verzichten.

5. INTERAKTIONEN IN DER REALEN WELT BLEIBEN ENTSCHEIDEND

Beziehungen werden dort aufgebaut, wo Produkte getestet werden können und wo unvergessliche Erlebnisse, die nur durch physische Interaktion möglich sind, erfahren werden.

Zwischenmenschliche Interaktionen sind nach wie vor ein entscheidendes und äußerst wertvolles Kriterium für Kunden. Das bedeutet, dass die physische und emotionale Komponente beim Einkaufen immer vorhanden sein sollte - wenn damit ein Mehrwert

geschaffen werden kann. Muss man etwa bei einer Autovermietung nach erfolgter Onlineanmeldung in der Filiale zunächst in einer Schlange warten, um ein Formular mit den Informationen auszufüllen, die man bereits übermittelt hat, bevor man zum eigentlichen Ziel der Interaktion (Nutzung des Mietwagens) kommt hat dieses zwischenmenschliche Erlebnis einen negativen Mehrwert. Was sind also die wirklich wichtige Komponenten für gelungenes phygitaes Handeln?

6. DIE ZUTATEN ZUM ERFOLG

Phygital konzentriert sich darauf, die „drei I's“ zu verwirklichen: Immediacy (Unmittelbarkeit), Immersion (Vertiefung) und Interaction (Interaktion):

- **Immediacy (Unmittelbarkeit):** Sicherstellen, dass die Dinge genau zum richtigen Zeitpunkt passieren
- **Immersion (Vertiefung):** Sicherstellen, dass der Nutzer Teil des Erlebnisses ist.

- **Interaction (Interaktion):** Die Erzeugung von Kommunikationsprozessen, die notwendig sind, um den eher physischen und emotionalen Teil des Kaufprozesses zu aktivieren.

Diese drei Bedingungen sorgen dafür, dass sich der Nutzer stärker mit der Marke verbunden fühlt, **Vertrauen erzeugt, Empathie verstärkt und die Benutzererfahrung verbessert wird.**

7. DER EINFLUSS AUF ZAHLUNGEN, BANKDIENSTLEISTUNGEN UND VERSICHERUNGEN

Embedded Payments: Der Mensch wird zur Zahlung

Die Zahlung an sich ist immer nur ein Mittel zum Zweck: Ein Nutzer muss diese notwendigerweise ausführen, um zu der Leistung zu gelangen, die sein eigentliches Bedürfnis erfüllt. Somit steht die Zahlung immer im Weg eines nahtlosen Benutzererlebnisses und stellt eine Hürde dar, die häufig zu Abbrüchen führt. Die Evolution der Zahlung in der User Journey spiegelt folglich den Weg von der Zahlung als bewusste Aktion zum Verschwinden im Hintergrund mit zunehmender Kundenorientierung wider:

- 1. Offline-Zahlung:** Bargeld
- 2. Offline-Zahlung:** Kredit- oder Debitkarte
- 3. Digitalisierung des Zahlvorgangs:** In diesem Stadium befinden sich die meisten Unternehmen aktuell. Häufig ist die Herangehensweise jedoch leider fehlgeleitet und hat die Digitalisierung zum Selbstzweck erkoren, statt den Nutzer und eine Optimierung der User Journey ins Zentrum zu stellen. Schlechte Prozesse digitalisiert sind immer noch schlechte Prozesse, auch wenn sie nun digital erfolgen. Häufig werden im digitalen Kontext darüber hinaus noch zusätzliche Schritte eingeführt, die aus Nutzerperspektive sogar einen Rückschritt im Vergleich zu vorigen Evolutionsstufen darstellen. Den meisten Lesern wird folgendes Beispiel aus dem öffentlichen Nahverkehr als schmerzhafteste Erfahrung bekannt sein: Um zur Befriedigung des eigentlichen Bedürfnisses (Reise von A nach B) zu gelangen, ist das passende Ticket zu kaufen. Im als Fortschritt verkauften digitalen Umfeld erfordert dies aktuell häufig folgende Schritte:
 - App des jeweiligen Transportanbieters finden und herunterladen („Mein mobiles Datenvolumen...“)

- Anmelden/Konto erstellen („Warum benötigen die meine Adresse – und jetzt noch ein Passwort anlegen und merken...“)
- Tarif auswählen („Zonen? Wie viele Zonen benötige ich, um zum Ziel zu kommen? Wie viele Fahrten benötige ich heute noch? Welchen Tarif sollte ich also wählen...?“)
- Bezahlung („Jetzt noch meine Kreditkarteninformation eintippen und gleichzeitig das Smartphone, die Tasche und die Kreditkarte halten...“)
- In keiner Weise stellt eine derartige Digitalisierung eine Verbesserung der User Experience dar – im Gegenteil.

- 4. Zahlung direkt durch Swipe mit Karte oder Smartphone (ApplePay/GooglePay, etc.):** Im Gegensatz zu dem unter 3 dargestellten Beispiel des Kaufs eines Tickets wurde im öffentlichen Nahverkehr in London eine Lösung eingeführt, die ohne Apps und Anmeldungen auskommt und ungleich nutzerfreundlicher ist. [Beim Einsteigen muss ein Nutzer lediglich Kreditkarte oder Smartphone mit ApplePay oder GooglePay über ein Lesegerät ziehen.](#) Fertig. Kein weiterer Schritt erforderlich. Es ist weder ein Download noch ein Registrieren und auch keine Kenntnis von Tarifzonen erforderlich. Beim Verlassen des Verkehrsmittels swiped der Nutzer erneut und es wird automatisch der Tarif für die zurückgelegte Strecke abgerechnet. Werden mehrere Fahrten in 24 Stunden zurückgelegt, wird zudem automatisch der günstigste Tarif verrechnet, falls dies statt mehrerer Einzelkarten eine 24-Stunden-Karte sein sollte.
- 5. Zahlung einfach durch Person:** Durch die Identifikation biometrischer Merkmale wie Fingerabdruck, Handscan, Iris-Scan, Stimm- oder Gesichtserkennung werden Zahlungen direkt mit dem Nutzer verbunden.

Die Bezahlung mit dem Smartphone über mobile Geldbörsen im Offline-Bereich ist ein gutes aktuelles Beispiel für die verschwimmenden Grenzen. Der Zahlungsverkehr wird schnell bargeldlos und kartenlos. Und in einigen Einzelhandelsgeschäften gehört das Bezahlterminal bereits der Vergangenheit an, etwa bei [Amazon Go -Filialen](#), in denen Kameras und Sensoren die Einkäufe automatisch erfassen und der Kunde automatisiert beim Verlassen der Lokalität über seinen Amazon-Account bezahlt.

Wir sehen bereits, dass [Automobilhersteller mit Zahlungsnetzwerken](#) zusammenarbeiten, um [vernetzte Mobilitätserlebnisse](#) zu schaffen. Es wird erwartet, dass vernetzte Fahrzeuge im nächsten Jahrzehnt mit anderen vernetzten Geräten und Point-of-Sale-Systemen kommunizieren und [dabei biometrische Sprachtechnologie verwenden, um Zahlungen](#) etwa für Treibstoff, Mautstraßen, Fahrzeugwartung und Parken zu erleichtern - mit dem Effekt, dass Zahlungen in das Fahrzeug eingebettet werden, damit Transaktionen schnell und komfortabel automatisiert ablaufen können. Die Konsequenz daraus ist, dass es keinen separaten Akt des Bezahls mehr gibt. Ob im Fahrzeug, beim Bestellen eines Taxis oder beim Verlassen eines Geschäfts, die **Transaktion selbst läuft automatisch im Hintergrund ab**.

Dies ist und wird zunehmend mit biometrischen Methoden (Daumenabdrücke, Iris-Scans und Stimmerkennung) vorangetrieben. Die Uber-App weiß durch Gesichtserkennung, Whole Foods durch [einen Iris- oder Handscan](#) und der [Mercedes](#) durch Stimmbestätigung, dass Sie es sind. Plötzlich ist die Person zur Zahlung geworden.

Die wichtigsten Antriebsfaktoren für diesen Wandel sind:

- **Komfort** – Die Schaffung von No-Click/One-Click-Checkout-Erfahrungen reduziert Frustration und verbessert die Kundenerfahrung und -loyalität dramatisch.
- **Umsatz** – Diese Bequemlichkeit führt zu weniger Abbrüchen im Kaufprozess und mehr Umsatz. Abo-Modelle wie z.B. Netflix und Spotify betten wiederkehrende Zahlungen ein, was sowohl für die Kunden einfacher ist als auch zu vorhersehbaren und potenziell lebenslangen Umsatzströmen führt – mit entsprechendem Multiple auf der Bewertung der Unternehmen.
- **Innovation** – Embedded Payments liefern Einblicke und Daten, die Innovationen, die Erweiterung des Geschäftsmodells und die Lösung neuer Kundenbedürfnisse vorantreiben. Im Fall von Uber führte das zum Angebot von Kleinkrediten für die Bezahlung von Treibstoff. Das Unternehmen hatte erkannt, dass Fahrer häufig kein Bargeld zur Hand haben, um Treibstoff zu kaufen und damit die Fahrten zu beenden.

Eine Herausforderung für die erfolgreiche Einführung von Embedded Payments ist der erhöhte **Bedarf an interdisziplinärer Zusammenarbeit und Geschäftsmodellinnovation** in Unternehmen, da Zahlungsvolumen steigen und sich über Grenzen und Branchen hinweg bewegen. Effektive und **proaktive regulatorische Maßnahmen** sind erforderlich, um den Datenschutz im Zahlungsverkehr, verantwortungsvolle Finanzierungen und die Kontrollmöglichkeiten der Verbraucher zu gewährleisten.

8. PHYGITAL BANKING – AUSWEITUNG DES GESCHÄFTS

“

Banking wird zu Luft, wird zu Sauerstoff

Yang Qiang

Professor an der HKUST (Hong Kong University of Science and Technology)

”

Die COVID-19-Pandemie hat die Disruption durch Fintechs beschleunigt. Innerhalb weniger Monate haben wir einen Wandel erlebt, der in vielen Märkten normalerweise Jahre gedauert hätte. Wenn die Rezession 2008 einen Schub an Fintech-Innovationen, Experimentierfreudigkeit und eine Welle neuer Start-ups ausgelöst hat, dann geht es dieses Mal eher darum, einen echten Wandel herbeizuführen, und zwar schnell: aus der Not heraus und aufgrund akuter menschlicher Bedürfnisse.

Und so wie der Einzelhandel die Erkenntnis gewonnen hat, dass technische Innovationen wie KI, VR, AR, Biometrie etc. ihre phygitalen Customer-Experience-Modelle der Zukunft fördern, müssen auch die Banken auf den gleichen Wandel reagieren, da sich die Kunden zunehmend online bewegen und **teure Filialnetze immer schwieriger zu rechtfertigen** sind.

Parallel dazu werden die Geschäftsmodelle der Banken von neuen Nicht-Financial-Services- und Challenger-Unternehmen massiv herausgefordert, da sich das **Bankwesen über Financial Services hinaus in eingebettete und vernetzte Ökosysteme bewegt**, um die Bedürfnisse der Kunden zu deren Bedingungen zu erfüllen.

Überzeugende Nutzererlebnisse in einer echten Omnikanal- und Phygitalwelt zu schaffen stellt dabei eine große Chance für Banken dar.

Die jüngeren Generationen mögen argumentieren, dass Bankfilialen (oder sogar Banken selbst) ein Relikt der Vergangenheit sind und nicht zu ihrem idealen Bankerlebnis gehören. [70 Prozent der Millennials geben an, dass sie lieber zum Zahnarzt gehen würden](#), als ihre örtliche Bankfiliale aufzusuchen, und [40 Prozent sagen, dass sie Bankgeschäfte mit Google und Apple in Betracht ziehen würden](#).

Grundsätzlich geht es beim Bankgeschäft und im Finanzwesen im Allgemeinen um Vertrauen. Es ist zunehmend schwieriger, in einer digitalen Welt, die von großen Tech-Unternehmen geprägt wurde, eine vertrauensvolle Beziehung zu seiner Bank aufzubauen und zu pflegen.

Das liegt daran, dass sich ein Großteil der Interaktion, die noch vor wenigen Jahren zumeist auf einer persönlichen Ebene stattfand, eben nun auf die digitale Ebene verlagert. Vertrauen kann durch die Digitalisierung von Dienstleistungen aufgebaut werden, jedoch ist Vertrauen auch eine Notwendigkeit, damit digitale Services von den Kunden akzeptiert werden.

Die Argumente für filialloses Banking sind jedoch sehr überzeugend.

So gut wie jeder Service, der in einer Bankfiliale angeboten wird, kann online genutzt werden. Vom Sparen über Kredite und Überziehungskredite bis hin zu Geldanlagen haben Kunden eine Reihe digitaler Alternativen, um ihr Geld zu verwalten, ohne jemals einen Fuß in eine Filiale setzen zu müssen.

Und **Filialen sind teuer**: In Deutschland verursacht eine durchschnittliche Bankfiliale etwa 500.000 bis 1.000.000 Euro Betriebskosten pro Jahr. Allein in den letzten zwei Jahren haben große Banken in Deutschland, Großbritannien, den USA und vielen anderen globalen Finanzzentren Zehntausende von Filialen in ihren Netzwerken geschlossen, wobei die Zahl der deutschen Bankfilialen in den letzten zehn Jahren um ein Drittel zurückgegangen ist. Einige [Banken in Deutschland beginnen auch damit, ihre Filialstandorte zu teilen, um Kosten zu sparen](#).

Dennoch bietet das physische Filialnetz immer noch einen Wert, der sich nur schwer Richtung online verlagern lässt.

Eine Bankfiliale hat nicht nur einen kulturellen, historischen und prestigeträchtigen Wert für Gemeinden - sie ist auch die letzte Bastion für wichtige Teile der Bevölkerung, für die Bargeld immer noch im Zentrum steht. Typischerweise sind dies kleine Unternehmen, die Hauptstütze der lokalen Wirtschaft.

Darüber hinaus ist die Bankfiliale in vielen Entwicklungsländern immer noch der primäre Kanal, um weitgehend arme, ländliche und in vielen Fällen bankferne Kundensegmente zu bedienen.

Auch wenn viele Verbraucher ein einfaches Sparkonto bequem online eröffnen können, steigt der Bedarf an persönlicher Interaktion und Beratung mit zunehmender Produktkomplexität oder -wertigkeit. [Eine große Mehrheit der Verbraucher sowohl in Entwicklungs- als auch in Industrieländern bevorzugt einen Filialbesuch, um eine Hypothek oder Vermögensverwaltungs-Kontoeröffnung zu besprechen.](#)

Das bedeutet, dass Banken ihre Filialstrategie neu ausrichten müssen, um einen kosteneffizienten und wertschöpfenden Vertriebsweg zu schaffen, der ein entscheidender Teil ihrer gesamten Omnichannel-Strategie ist, insbesondere in der Post-COVID-Welt.

Um dies zu erreichen, sollten sich Filialen darauf konzentrieren, spezifische, hochwertige, physische Interaktionen und Erlebnisse zu bieten, die einen digitalen Bankenkern ergänzen können. Und - ganz im Sinne von Phygital - sollten digitale Technologien auch genutzt werden, um das physische Filialerlebnis zu erweitern und Dienstleistungen schneller, sicherer und bequemer zu machen.

Und: digitale Erlebnisse können nicht überzeugend einfach an existierende Prozesse und Systeme angeflanscht werden. Ein entscheidender Grund dafür, warum es Neobanken und Neobroker mit „nur einem hübscheren“ Interface gelungen ist und noch immer gelingt, Millionen von Kunden in kürzester Zeit zu gewinnen. Diese Experiences sind vom Grund auf mit dem Kunden und seinen Bedürfnissen im Zentrum gedacht - im Gegensatz zu oftmals eher als Nachgedanke geschaffenen digitalen Lösungen einiger etablierter Player, die ihre existierenden Prozesse und Systeme als Ausgangspunkt haben. Wenn etwa eine Service-Freischaltung online erfolgt, mit der eine Postsendung von Dokumenten ausgelöst wird, die dann erst eine digitale Registrierung mit gesonderten Zugangsdaten ermöglicht, so kann dies zweifellos als weniger gelungenes Kundenerlebnis bezeichnet werden.

Der effektive Einsatz von von [intelligenten Selbstbedienungs-Terminals](#), die von KI-gesteuerten Robo-Advisors gefüttert werden und die **menschliche Interaktionen effektiv ergänzen sowie spezialisierte Berater auf Abruf, die einen echten Mehrwert an Service und Beratung bieten**, werden Elemente eines erfolgreichen Filialrezepts in der Zukunft sein.

Die Filiale bietet dadurch ein „Apple Store“-Erlebnis für das Bankgeschäft: Ein freundlich gestalteter Raum, der es den Kunden ermöglicht, sich auf einer emotionalen Ebene zu involvieren. Hier werden nicht nur Routinetransaktionen durchgeführt, sondern es wird dabei geholfen, neue, sinnvollere Produkte zu schaffen.

Das bedeutet ein kleineres Netzwerk von Filialen, die eine größere Vielfalt an Dienstleistungen und Erfahrungen bieten. Und das vielleicht sogar über den Finanzbereich hinaus, um den Kunden einen echten Mehrwert zu bieten - indem sie das Beste von dem vorführen, was sie hinsichtlich Bildung, Vertrauen, Beratung und Vernetzung zu bieten haben.

Aber sie müssen auch Orte sein, an denen **Menschen ihre Zeit verbringen wollen**. Das können Kaufhäuser, Auto-Showrooms, Maklerbüros oder Museen sein.

Es gibt viele Banken, die begonnen haben, mit Filialen im neuen Stil nach dem Vorbild von Coffeeshops oder Technologie-Einzelhändlern zu experimentieren. Zum Beispiel haben [Barclays' 25 Eagle Labs](#) eine Reihe von aufgelösten Filialen in Großbritannien in unternehmerfreundliche Räume für gemeinsame Arbeit, Mentoring und Networking umgewandelt. Sie bieten natürlich auch KMU-Bankberatung an. Capital One Bank hat Cafés eröffnet, in denen man seine Bankgeschäfte erledigen, seine Finanzplanung bei einem Kaffee mit Coaches durchführen oder einfach nur seine Zeit dort genießen kann, da es als Coworking Space ausgestattet ist.

Dies könnte sich auch außerhalb der physischen Filiale fortsetzen, indem [Drive-Through Banking](#) gefördert wird (was in den USA derzeit während der Pandemie einen neuen Aufschwung erlebt).

Diese Entwicklung hin zu phygitalen Systemen **wird sich natürlich auch auf die Belegschaft auswirken**. Die Fähigkeiten und Rollen, die für Retailbanking-Fachleute erforderlich sind, müssen neu bewertet werden. Die Kollegen in den Filialen müssen besser geschult werden, über mehr Soft Skills verfügen und eine breite Wissensbasis haben, die durch effektive Technologie unterstützt wird. Dies könnte auch die Förderung einer revitalisierten und neu motivierten Belegschaft ermöglichen, die sich nun auf wirklich wertschöpfende Aufgaben konzentriert.

Wie erwähnt ist der phygitale Wandel natürlich auch über den Anwendungsfall der Bankfiliale hinaus relevant. Mit der **Einbettung des Bankwesens in eine ganze Reihe anderer industrieller Wertschöpfungsketten** - von Einzelhandel über Mobilität bis hin zu Bildung, Unterhaltung, Logistik, Fertigung, Reisen usw. - werden Bankgeschäfte und Zahlungen in einer Vielzahl von täglichen Kundenerfahrungen auftauchen.

Kunden werden ihren Alltag über physische, digitale und phygitale Interaktionen mit den jeweiligen Marken steuern - sei es die Bezahlung einer Uber-Fahrt, die Bestellung über Alexa oder Siri, die Aufnahme eines Studentenkredits, die Bezahlung eines Hotdogs bei einer Sportveranstaltung.

Ähnlich wie bei Embedded Payments birgt der Wechsel hin zu Phygital im Bankwesen ähnliche Vorteile wie in diesem Bereich:

- **Höherer Kundennutzen und geringere Kosten** - Phygital Banking automatisiert repetitive Backend- und Frontend-Aufgaben und reduziert die Zeit, die für die Eröffnung eines Bankkontos und die Betreuung desselben benötigt wird. Dies reduziert den Bedarf an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und teuren Immobilien.
- **Verbessertes Kundenerlebnis** - Phygital Banking bietet Kunden sofortigen und nahtlosen Omnichannel-Zugang über das Medium ihrer Wahl, wann immer sie es wünschen.
- **Verbesserte Einblicke und Innovationen** - Phygital im Banking nutzt KI, ML und Big-Data-Analysen, um wertvolle individualisierte Einblicke zu gewinnen, die in neue personalisierte Angebote einfließen.
- **Ausbau Marktanteil** - Phygital-Banken bauen ein vernetztes Ökosystem auf, in dem sie neue Kunden unter den weltweit 1,7 Milliarden Menschen finden können, die noch [kein Bankkonto haben](#) und entweder dem digitalen Banking nicht vertrauen oder keinen ausreichenden digitalen Zugang oder Kenntnisse haben.

9. PHYGITAL - VERSICHERUNG IN EINER POST-COVID-WELT

Die Versicherungsbranche hat **in den letzten Jahren durch verschiedene digitale Transformationsanstrengungen einen ähnlichen phygitalen Trend verfolgt**. Sie hat die Notwendigkeit erkannt, Vertrauen und Herzlichkeit (die bei vielen Versicherungsinteraktionen entscheidend sind) mit dem Komfort und der Effizienz digitaler Dienstleistungen zu kombinieren.

Sie haben jedoch **nur langsam mit Innovationen in den Schlüsselmomenten der Kundenwahrnehmung reagiert**, wie z.B. Produktrecherche/-browsing, Kauf, Service und Schadensfälle. **COVID-19 hat etablierten Versicherer vor einen Wendepunkt gestellt**, da sich die Kunden mehr und mehr in digitale Kanäle begeben und viele von ihnen aufgrund der Herausforderungen in ihren bestehenden Geschäfts- und Vertriebsmodellen einen [signifikanten Rückgang im Neukundenbereich erleben](#). Online- und Direktkanal-Versicherer hingegen erleben ein ähnliches oder sogar steigendes Niveau an Engagement.

Reine Digitalversicherer sind auch weiterhin die Innovationsführer: Die [HUK24](#) Deutschland bietet über ihre mobile App Hilfe in Echtzeit an, [Lemonade](#) nutzt KI, um Schadenszahlungen innerhalb von drei Sekunden zu ermöglichen, [Zego](#) bietet Autoversicherungen auf Abruf, [Flock](#) bietet Drohnenversicherungen auf Abruf, [FloodFlash](#) nutzt IoT-Hochwassersensoren, um Hochwasserversicherungen mit sofortiger Auszahlung anzubieten, [Zeguro](#) bietet sofortigen Cyber-Versicherungsschutz, [Ottonova](#) bietet eine digitale Krankenvollversicherung mit Lücken- und Zusatzdeckung - um nur einige zu nennen.

Auch etablierte Unternehmen haben mit neuen digitalen Angeboten Erkenntnisse gewonnen, wie z. B. [Geico](#) mit seinen digitalen Servicefunktionen für die Policenverwaltung und Abrechnung, bei der Kunden Änderungen online vornehmen und mit verständlicher Rückmeldung rechnen können. Viele aber **erleben immer noch eine hohe Fehlerrate bei digitalen Interaktionen aufgrund einer unzureichenden Omnichannel-Erfahrung**, bei der die Nutzer auf persönliche/telefonische Kanäle ausweichen müssen,

um eine Transaktion abzuschließen. Die **Underwriting- und Schadenbearbeitungsprozesse** werden immer noch als wichtige Pain Points der User Experience genannt, bei denen komplexe manuelle und persönliche Prozesse die Kunden frustrieren.

Legacy-Systeme und manuelle Bearbeitungsanforderungen (z. B. Unterschriften auf Papier und persönliche medizinische Untersuchungen) sind keine akzeptable Ausrede mehr, und die Versicherer müssen neue Lösungen finden. Die Förderung eines nahtlosen, digitalen Erlebnisses für den Policenverkauf und -service senkt die Kosten, indem arbeitsintensive Telefonanrufe und persönliche Besuche reduziert werden, und führt im Gegenzug zu einer größeren Kundentreue.

In Anbetracht der Charakteristika von Versicherungen **verlassen sich viele Kunden jedoch nach wie vor auf Offline-Kanäle**, die in allen Lebens-, Geschäfts- und Personenversicherungssparten die primären Kanäle bleiben. [Kunden wollen beispielsweise persönliche Beratung und Unterstützung bei der Bearbeitung von Schadensfällen sowie bei der Recherche](#) und dem Abschluss einer Lebensversicherung. Doch auch hier können digitale Tools sowohl für Vermittler als auch für Kunden ein besseres Erlebnis bieten. Die Kunden müssen nur an die Nutzung digitaler Selbstbedienungskanäle herangeführt werden, und die Versicherer müssen sicherstellen, dass die Online-Tools einfach zu bedienen sind. Darüber hinaus müssen komplexe Produkte vereinfacht werden, damit sie besser für ein End-to-End-Online-Erlebnis geeignet sind.

Die Akzeptanz digitaler Kanäle bei Vermittlern/Maklern ist nach wie vor gering: [Nur etwa 33 Prozent der Makler in den USA, Großbritannien und Kanada bieten irgendeine Form von mobilen Apps oder Selbstbedienungsportalen an](#). Doch die Tendenz ist steigend, vor allem seit COVID die persönliche Interaktion erschwert.

Ein wichtiger Faktor für die Umstellung der Maklerschaft auf digitale Kanäle ist **eine Neuausrichtung der Prämien und Scorecards**. Ein Versicherer in Deutschland änderte sein Prämiensystem, um eine skeptische Vertriebsmannschaft davon zu überzeugen, Online-Kanäle zu akzeptieren. Das Unternehmen legte neue Vergütungsregeln für digital abgeschlossene Verträge fest, belohnte aber weiterhin Leistungsträger.

Der Einsatz von **Video-Engagement-Tools, wie sie in jüngster Zeit in der Telemedizin** eingesetzt werden (z. B. Video zur Terminvereinbarung und Foto- oder Bildschirmfreigabe), kann ebenfalls dazu beitragen, komplexe, beratungsbasierte Gespräche virtuell zu führen und gleichzeitig die Privatsphäre und Sicherheit der Verbraucher zu schützen.

Auch Versicherer besitzen riesige Mengen an Kundendaten und können durch Investitionen in intelligente **Big-Data-Analytics-Funktionen** viel mehr Wert in der datengesteuerten Kundensegmentierung, der Lead-Generierung und dem

personalisierten, lebenslangen Kundenbeziehungsmanagement freisetzen.

Und schließlich bietet der Übergang zu eingebetteten Versicherungsökosystemen (in denen Versicherer in vielen Fällen besser als Teil der Wertschöpfungsketten anderer Branchen angeboten werden, z. B. [Banken](#), [Einzelhandel](#), [Auto](#), [Reisen](#), [Gesundheit](#)), etablierten Unternehmen enorme Möglichkeiten, ihre Rolle und ihr Angebot auf neue Kundengruppen auszuweiten und genau an dem Punkt in der Customer Journey präsent zu sein, in dem das Kundenbedürfnis entsteht und damit die Kundenakquisitionskosten drastisch zu senken - auch durch [Insurance-as-a-service](#) für andere Marken über APIs.

Es ist offensichtlich, dass die phygitaler Welt gekommen ist, um zu bleiben. Sie wird sich zunehmend als neue Normalität etablieren, nachdem Technologie weiterhin (bekannte und neue) Nutzerbedürfnisse auf eine Art und Weise lösen wird, die zuvor nicht für möglich gehalten wurde.

10. FOKUSSIEREN AUF DEM WEG NACH VORN

Und da Unternehmen ihre Geschäftsmodelle in der post-digitalen, post-COVID-Welt weiterhin durch die „Kunde zuerst“-Linse definieren, wird klar, dass sie nicht nur ihre Produkte und Kanäle anpassen müssen. Grundsätzlich **müssen Unternehmen ihre internen Betriebsmodelle, Strukturen und vor allem ihre Organisationskultur** (beginnend mit dem Ton und der Ausrichtung der Führung) so umgestalten, dass sie ebenfalls auf einer digital-first Grundlage aufgebaut sind.

Mit neuen Technologien entstehen unendliche Möglichkeiten. Unternehmen müssen sicherstellen, dass sie das [Auswahlparadoxon](#) vermeiden - also mit zu viel Wahlmöglichkeiten die Auswahl selbst behindern.

Es muss immer sichergestellt sein, dass neue phygitaler Angebote **einprägsame, menschliche Erlebnisse bieten, die echte Kundenbedürfnisse lösen, und klar mit der Gesamtgeschäftsstrategie und -vision verbunden sind. Nur dann wird eine phygitaler Transformation erfolgreich und nachhaltig sein.**

RECHERCHE-REFERENZEN

1. <https://www.creativeconstruction.de/blog/lp/trends2015/blurring-online-offline/>
2. <https://www.weforum.org/agenda/2020/06/phygital-strategy-isolation-economy>
3. <https://www.fintechmagazine.com/banking/phygital-touch-fusing-digital-and-physical-finance>
4. <https://everisus.medium.com/phygital-a-new-dimension-in-customer-experience-40d940f1cb58>
5. <https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-58/accenture-how-to-become-a-phygital-bank-in-a-year.pdf>
6. <https://www.kelltontech.com/kellton-tech-blog/phygital-banking-robust-trust-model>
7. <https://medium.com/bcg-digital-ventures/repurposing-redefining-the-phygital-banking-experience-the-financial-experience-of-the-future-38dcda6c3652>
8. <https://bfsi.economicstimes.indiatimes.com/news/insurance/changing-dynamics-of-insurance-from-physical-to-phygital/78035639>
9. <https://www.mantralabsglobal.com/blog/scope-of-phygital-in-insurance/>
10. <https://www.wearemarketing.com/blog/whats-phygital-in-the-customer-experience.html>
11. <https://www.clearvoice.com/blog/phygital-marketing/>
12. <https://www.financialexpress.com/industry/a-look-at-the-blurring-lines-between-offline-and-online-retail/1704801/>
13. <https://www.ebs.in/IPS/news/blurring-lines-between-online-and-offline-payments>
14. <https://www.creativeconstruction.de/blog/lp/trends2015/blurring-online-offline/>
15. <https://contentsquare.com/blog/phygital-cx-the-changing-face-of-omnichannel-retail/>
16. <https://www.wsj.com/articles/bank-drive-through-covid-pandemic-teller-drive-thru-window-reopen-11594049450>
17. <https://demodern.de/projekte/ikea-vr-showroom>
18. <https://www.arhtmedia.com/how-holograms-can-amplify-the-retail-experience-for-brick-and-mortar/>
19. <https://blog.treasuredata.com/blog/2019/08/20/5-geo-targeting-success-stories-and-what-you-can-learn-from-them/>
20. <https://www.allure.com/story/virtual-makeup-try-on-replacing-testers>
21. [https://overlyapp.com/blog/10-augmented-reality-retail-examples-for-customer-experiences/#:~:text=Augmented%20reality%20\(AR\)%20retail%20campaigns,billion%20of%20the%20global%20population.](https://overlyapp.com/blog/10-augmented-reality-retail-examples-for-customer-experiences/#:~:text=Augmented%20reality%20(AR)%20retail%20campaigns,billion%20of%20the%20global%20population.)
22. <https://www.coconutsoftware.com/blog/bring-self-service-kiosks-to-the-lobby-future/>
23. https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/retail/downloads/cisco_remote_expert_brochure.pdf
24. <https://geomarketing.com/why-millennials-think-brands-should-have-physical-stores>

RECHERCHE-REFERENZEN

25. <https://indicia.konicaminolta.com/blog/nikes-new-flagship-store-in-nyc-is-this-the-future>
26. <https://time.com/40909/why-millennials-would-choose-a-root-canal-over-listening-to-a-banker/>
27. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-12-19/the-sharing-economy-comes-to-german-bank-branches-changing-color>
28. https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4999_Global-banking-survey/DI_Bank-branches-digital-world.pdf
29. https://globalindex.worldbank.org/sites/globalindex/files/chapters/2017%20Findex%20full%20report_chapter2.pdf
30. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/how-insurance-can-prepare-for-the-next-distribution-model>
31. <https://www.bain.com/insights/a-digital-reckoning-for-insurance-companies/>
32. <https://medium.com/insurtech-vc/insurance-as-a-service-an-introduction-bacedc975ad3>
33. <https://www.innopay.com/en/publications/embedded-insurance-killer-app-mobile-banking>
34. <https://www1.appliedsystems.com/en-us/news/press-releases/2020/applied-systems-reveals-2020-digital-technology-adoption-survey-results-among-global-independent-agencies-and-brokerages/>
35. <https://www.cerence.com/news-releases/news-release-details/cerence-introduces-cerence-pay-secure-voice-powered-payments-car/>
36. <https://usa.visa.com/visa-everywhere/blog/bdp/2020/01/08/visa-and-siriusxm-1578508742079.html>

AUTOR / KONTAKT

Alexander Braun, Executive Director, alexander@creativeconstruction.de, +49 172 980 0455

ÜBER CAPCO

Capco, ein Unternehmen der Wipro Gruppe, ist eine globale Technologie- und Managementberatung, die sich auf die Gestaltung der digitalen Transformation in der Finanzindustrie spezialisiert hat. Mit einem wachsenden Kundenportfolio, von mehr als 100 globalen Organisationen, agiert Capco an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Technologie. Indem Capco zukunftsorientierte Denkweisen mit umfassender Branchenkenntnis kombiniert, liefert das Unternehmen datengestützte End-to-End-Lösungen. Darüber hinaus treibt Capco digitale Anwendungen für das Bank- und Zahlungsverkehrswesen, die Kapitalmärkte, Wealth- und Asset-Management, den Versicherungs- und den Energiesektor voran. Capcos Innovationskraft wird durch seine Innovation Labs, seine preisgekrönte Be Yourself At Work-Kultur und seine Mitarbeitervielfalt zum Leben erweckt.

Um mehr zu erfahren, besuchen Sie www.capco.com oder folgen Sie uns auf Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram und Xing.

Globale Standorte

APAC

Bangalore
Bangkok
Gurgaon
Hongkong
Kuala Lumpur
Mumbai
Pune
Singapur

EUROPA

Berlin
Bratislava
Brüssel
Düsseldorf
Edinburgh
Frankfurt
Genf
London
München
Paris
Wien
Warschau
Zürich

NORDAMERIKA

Charlotte
Chicago
Dallas
Hartford
Houston
New York
Orlando
Toronto
Tysons Corner
Washington, D.C.

SÜDAMERIKA

São Paulo

[WWW.CAPCO.COM](http://www.capco.com)



CAPCO
a wipro company