

zeb

DIGITALE KUNDENSCHNITTSTELLE

core



CASES & FACES

GEZIELTE KUNDENANSPRACHE

Individuelle Kommunikation als Chance

ALTERSVORSORGE-APP

Mehrwert und Kundenzufriedenheit
durch digitale Nähe

3 Thesen zur Digitalisierung

1

Versicherer müssen neue Wege finden, um mit ihren Kunden in Kontakt zu treten. **Daher führt an der digitalen Kundenschnittstelle heute kein Weg vorbei.**

2

Versicherungen müssen sich auf den tatsächlichen Bedarf und die Prioritäten des Kunden fokussieren. **Dies gelingt nur, wenn dessen Lebenswirklichkeit möglichst ganzheitlich erfasst und ausgewertet wird.**

3

Es kommt nicht auf die Menge der Kundendaten an, sondern auf die richtigen Fragestellungen. **Versicherungen müssen umdenken und die Wünsche des Kunden als Grundlage für ihre Angebote nehmen.**

Willkommen bei core



Die grundlegende Stärke der Digitalisierung liegt in der signifikant verbesserten Möglichkeit zur Kommunikation, der Vernetzung und dem gegenseitigen Austausch. Bislang wird das Potenzial vorrangig genutzt, um Maschinen miteinander in Kontakt zu bringen und Menschen untereinander zu vernetzen. Haken dran. In einigen Jahren wird die digitale Verbindung zwischen Menschen und Maschinen eröffnet. E-Commerce, Chatbots und Conversational Interfaces sind Meilensteine eines Trends, an dessen Ende sich der Kunde zum Front-End der Unternehmen entwickelt hat.

Laut International Data Corporation (IDC) – einem international tätigen Marktforschungs- und Beratungsunternehmen – kommt der durchschnittliche Nutzer im Jahr 2025 auf 4.800 Interaktionen pro Tag mit digitalen Geräten – rechnerisch alle 18 Sekunden. Heute sind es verschiedenen Studien zufolge gerade einmal alle 30 Minuten. Wer dem Trend nicht glaubt oder ihn aussitzen will, wird keinen direkten Draht zu seinen Kunden spannen können. Schließlich gilt: „Du kannst nicht nicht kommunizieren“, so das Axiom des US-Wissenschaftlers Paul Watzlawick. Ein Kunde, der sich nicht verstanden, ernst genommen und wertgeschätzt fühlt, wird sich immer wieder daran erinnern.

Gerade in einer gesättigten Branche und einem harten Verdrängungswettbewerb ist es entscheidend, mit seinen Kunden auf Tuchfühlung zu gehen. Versicherungen müssen sich kompromisslos daran orientieren, welche Leistungen gefragt sind, und so die Wettbewerber auf Distanz halten. Das kulturelle und digitale Einfühlungsvermögen in die Perspektive jedes einzelnen Kunden lässt sich nur schwer lernen. Dementsprechend langfristig gestaltet sich der Wandel. Dies liegt auch daran, dass keine Erfahrungen mit einem fundamentalen Umbau des Geschäfts vorliegen und sich die Branche zudem an vielen anderen Fronten behaupten muss. Wer schneller als die Wettbewerber umdenken und umbauen kann, wird auch schneller und wahrnehmbarer an

digitalen Kontaktpunkten präsent sein. Gerade die Möglichkeiten der technologischen Entwicklung bieten ein gewaltiges Potenzial, um auf veränderte Bedürfnisse einzugehen. Schließlich ziehen Kunden eine Spur von Daten hinter sich her, die detailliert Aufschluss über ihre Wünsche gibt. Benötigt wird eine digitale Schnittstelle, über die zum einen alle Kundendaten erfasst werden. Zum anderen müssen die unterschiedlichen Informations- und Datenflüsse orchestriert werden. Dass Kunden mehr Kontakt und Kommunikation mit ihrer Versicherung suchen, sollte daher nicht als Herausforderung verstanden werden, sondern als Steilvorlage.

In unserem Leitartikel auf Seite 4 lesen Sie, warum und wie eine individuelle Kommunikation zur Chance für Ihr Unternehmen wird. Der Weg zur digitalen Kundenschnittstelle ist steil und birgt viele Überraschungen. Unsere Experten berichten, warum Agilität gefragt ist und das Gesamtziel nie aus dem Blick geraten darf. Mehr dazu ab Seite 10.

Und wie sieht die Umsetzung in den Unternehmen konkret aus? Antworten darauf geben unsere beiden Fallbeispiele aus der Praxis auf den Seiten 8 und 9.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!



Ihre Ansprechpartner

Philip Franck, Senior Manager 
philip.franck@zeb.de



Stefan Geipel, Partner 
sgeipel@zeb.de

Individuelle Kommunikation als Chance



Die Digitalisierung ist nicht nur eine Bedrohung, sondern auch ein Katalysator für die Evolution von Organisationen. Im Zentrum steht eine digitale Kundenschnittstelle, um die Kundendaten zu erfassen und die Informations- und Datenflüsse zu orchestrieren. Defizite an dieser Stelle kommen teuer zu stehen und blockieren den Erfolg von Versicherungen bei der digitalen Wertschöpfung.

Kein Versicherungsunternehmen bestreitet ernsthaft, dass die gezielte Ansprache des Kunden entscheidend für den Erfolg ist. Aber die wenigsten Organisationen haben es bislang geschafft, den Absichten konkrete Taten folgen zu lassen. Statt die veränderten Bedürfnisse der Kunden anzupacken und die digitale Schnittstelle zu gestalten, optimieren viele Versicherer vorerst ihre internen Abläufe. Der Mehrwert für den Kunden ist überschaubar, falls die Einsparungen nicht weitergereicht werden.

Allerdings sitzt der Kunde von morgen am längeren Hebel: Er will umgehend Antworten, plausible Angebote, umfassende Leistungen und das gute Gefühl, den richtigen Partner für Sicherheit an seiner Seite zu haben. Der Kunde wünscht, dass man sich um ihn kümmert und mit ihm kommuniziert, und zwar so, wie es am besten zu seinem Leben passt – in Echtzeit, wann es ihm beliebt und über seine bevorzugten Medien.

Jedoch fallen an der digitalen Kundenschnittstelle und der hohen Interaktionsfrequenz Defizite in der Kundenorientierung besonders stark ins Gewicht. Kaum Präsenz an den Onlinekontaktpunkten, begrenzte Zugangswege, Kanalbrüche, Verzögerungen und der Verlust von Prozessfortschritten frustrieren die Nutzer schnell. Zudem wird die Messlatte durch die allgegenwärtige Webkonzerne immer höher gelegt: Standard sind ständige Verfügbarkeit, maximale Transparenz, Online-statusverfolgung, direktes Feedback, Same Day Delivery und ein hoher Vernetzungsgrad.

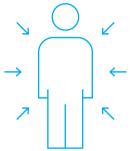
Die Kundenschnittstelle umfasst nicht nur moderne Chatbots und digitale Assistenten, sondern auch klassische Kommunikationskanäle wie Telefon, Brief und E-Mail, die aus Sicht vieler Menschen nicht mehr zeitgemäß ausgebaut sind. Keine Antwort per E-Mail? Kunden fragen nicht nach internen Sachzwängen, sondern registrieren die mangelnde Wertschätzung. Unternehmen müssen es daher schaffen, aus ihrer versicherungstechnischen Keimzelle herauszukommen und Kundenkontaktpunkte zu erobern, um ihren Einfluss zu sichern.

Somit ist die individuelle Kommunikation kein notwendiges Übel, sondern eine große Chance. Als Vorbild dienen Webkonzerne, die dank hoher technischer und organisatorischer Qualität glänzende Geschäfte machen. Sie holen Kunden in ihrer Lebenswelt ab, besetzen emotionale Kontaktpunkte und determinieren schließlich, wie die Customer Journey weitergesteuert wird. Während die einen in dem System austauschbare Leistungen offerieren und die Risiken tragen, sind die anderen mit intelligenten Services erfolgreich.

Umplanen und umbauen

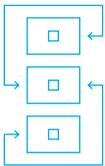
Auf dem Weg in die Zukunft können sich Unternehmen an fünf Gestaltungsprinzipien einer digitalisierten Organisation orientieren. Der Kunde steht in der Mitte eines Spannungsfelds aus Produkten und Services, Kanälen für die Kommunikation sowie den strategischen Facetten Steuerung, Organisation, Technologie und Skills. Aus dem Framework mit seinen Dimensionen bildet sich die jeweilige Kundenschnittstelle heraus – für jeden Kunden individuell ausgestaltet, um seine Bedürfnisse gezielt zu befriedigen.

FÜNF GESTALTUNGSPRINZIPIEN EINER DIGITALISIERTEN ORGANISATION



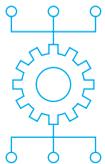
KUNDENWÜNSCHE BEACHTEN

Die Schnittstelle muss aus der Perspektive des Kunden und seiner Lebensumstände heraus gestaltet werden. Sie richtet sich und ihre Abläufe an den Bedürfnissen und Kontaktpunkten der Menschen aus. Nur wenn der Kontaktpunkt als „positives Erlebnis“ wahrgenommen wird, kann sich die Beziehung verfestigen und langfristig erfolgreich sein.



PROZESSE NEU DENKEN

Die Abläufe rund um den Kunden müssen ganzheitlich beleuchtet werden und in sich funktional sein, Inseln oder Teilprozesse greifen zu kurz. Darüber hinaus müssen Abläufe deutlich über die Grenzen heutiger versicherungstechnischer Wertschöpfungsketten hinaus betrachtet und berücksichtigt werden. Dies erfordert in weiten Teilen die Entwicklung neuer Prozesse und Schnittstelle und konsequente Abkehr einem Silo-Prozessdenken.



EFFIZIENZ SICHERSTELLEN

Neben aller kundenzentrierter Gestaltungsaktivität bietet die Neuausrichtung der digitalen Kundenschnittstelle auch die Möglichkeit, grundsätzliche Effizienzhebel sicherzustellen. Dies erfordert in weiten Teilen die Entwicklung neuer Prozesse und Schnittstelle und konsequente Abkehr einem Silo-Prozessdenken.



AGILITÄT LEBEN

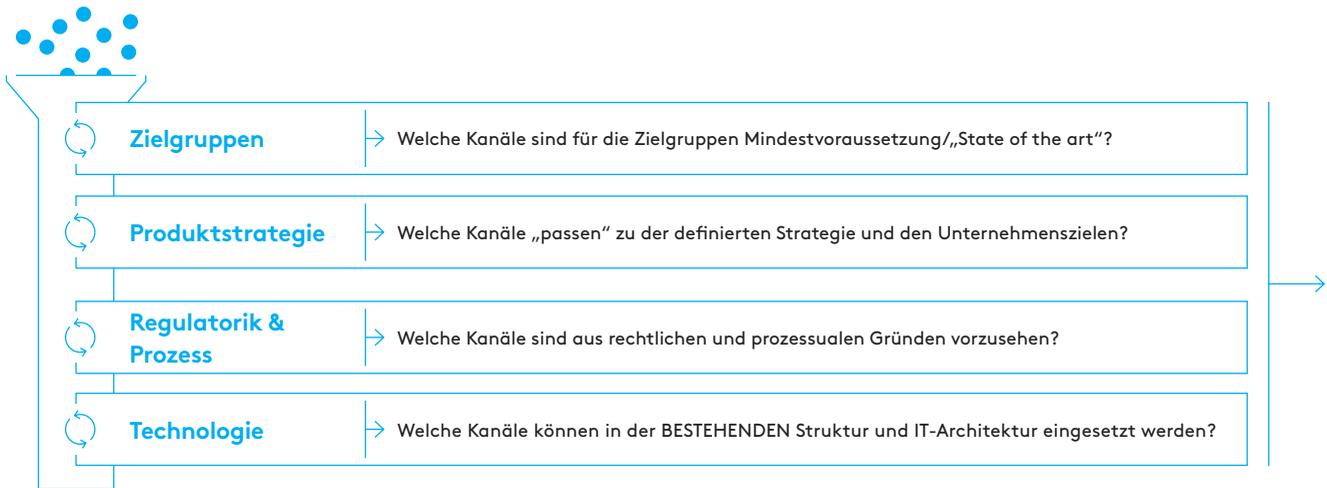
Schnelligkeit und Beweglichkeit sind die wichtigsten Charakteristika einer modernen Organisation. Modulare Funktionspakete, die sich sukzessive ausbauen lassen, sowie die kontinuierliche Optimierung der Kundenschnittstelle sind Pflicht. Dies kann nur gelingen, wenn Veränderungsbereitschaft und Flexibilität den Arbeitsalltag der Mitarbeiter prägen.



INNOVATIONEN ZULASSEN

Technische Grundlage einer modernen Organisation ist der Aufbau einer serviceorientierten Architektur, in der das Front- und das Back-End entkoppelt sind. Dies ermöglicht stetige Innovationen der Kundenschnittstelle sowie den intensiven Einsatz von Big Data und künstlicher Intelligenz im Hintergrund.

KANALBEWERTUNG



**Der Aufbau einer kundenzentrierten Steuerung beginnt mit der Kanalauswahl.
Das Kanalangebot ist dabei aus Kunden- und Unternehmenssicht abzuleiten.**

Es wäre allerdings nicht effizient, für jeden Kundentyp, jedes Produkt und jeden Kontaktpunkt die gesamten Kombinationsmöglichkeiten anzubieten: Der Best Ager nutzt vielleicht Telefon und Tablet, Millennials bevorzugen Chatclients. Anhand der Präferenzen beginnt die Selektion und Steuerung der Kanäle, eine aufwendige Pflicht. Sie ist der Kern, um den sich alle Schnittstellen drehen. In der Steuerung wird entschieden, welche Kanäle am jeweiligen Touchpoint geöffnet sind und welche Versicherungsprodukte, Services und Mehrwertservices der Kunde in seinen Kanälen erhält. Über die Zwischenschicht, den „Central Digital Experience Layer“, fließen dann die Entscheidungen gezielt in die Bestandssysteme und Workflows hinein. Die Schicht dient der Orchestrierung und stellt die Steuerungslogik bereit.

Die IT-Architektur wiederum folgt als technische Grundlage der Steuerung dem Paradigma der Entkopplung – weg vom Monolithen, der die gesamte Prozesslandschaft der Versicherung abbildet, und hin zu Speziallösungen, die über den Integration Layer gekoppelt werden. Dieser moderne Best-of-Breed-Ansatz gewährleistet, dass passgenaue Applikationen bei Bedarf schnell implementiert und alle relevanten Instanzen daran angebunden werden können, sowohl im Front-End (Vertrieb) als auch im Back-End mit den Abwicklungs- und Unterstützungsplattformen.

Eine kundenzentrierte Kanalsteuerung kann jedoch nur funktionieren, wenn auch die zugehörige Prozesslandschaft und die Organisation selbst darauf ausgerichtet sind. Schließlich unterscheiden Menschen bei der Wahl ihres Zugangskanals nicht zwischen Ressorts und Zuständigkeiten und nehmen auch keine Rücksicht auf unternehmensinterne Grenzen. Daher müssen die Prozesse vom Anfang bis zum Ende – von der Erstanfrage beim Vermittler bis zur Policierung – durchgängig definiert und vor allem auch gesteuert werden.

Damit eine Versicherung je nach Bedarf unterschiedliche Rollen und Kanäle abbilden kann, müssen die Abläufe entsprechend adaptiv sowie modular definiert sein. Hier kommt es darauf an, das Workflowmanagement künftig deutlich stärker an alle Eingangs- und Ausgangskanäle anzudocken. Und durch die kürzeren Zyklen zwischen neuen Services müssen Mitarbeiter sehr flexibel in unterschiedlichen Rollen und mit anderen Beteiligten (intern/extern) zusammenarbeiten können. Dies zieht einen umfangreichen, komplexen und dringlichen Veränderungsbedarf nach sich, einschließlich neuer Skills und eines professionellen Changemanagements.

KANALANGEBOT



Digitale Geschlossenheit

Statt einer starren Organisation nach Ressorts und Zuständigkeiten werden künftig flexibel zusammengestellte Teams benötigt, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Statische Strukturen haben in einigen Backofficebereichen der Versicherung auch in Zukunft ihre Berechtigung, jedoch nimmt der Bedarf an beweglichen Lösungen immer weiter zu. Diese Agilität bezieht sich auf die Organisation, die Technologie und auch auf die Kultur der Mitarbeiter und Führungskräfte. Daher enden isolierte Initiativen, die nicht ineinandergreifen, häufig als Strohfleuer.

Eine sinnvolle und erprobte Vorgehensweise ist der Akkord, in dem ein spezifisches Thema herausgegriffen und in allen Dimensionen möglichst harmonisch umgesetzt wird. Gefordert ist an dieser Stelle „digitale Geschlossenheit“ einer Organisation.

Die anschließende Weiterentwicklung selbst ist kein Neuland, sondern ein etablierter Ablauf: vom einfachen Piloten mit Lerneffekt über den strukturellen Piloten in einem Prozessbereich bis zum kompletten Rollout – immer in sich geschlossen. Beispiele für den erfolgreichen Start in die neue Kundenschnittstelle gibt es inzwischen einige. Auch sie heben die Latte an, über die alle folgenden Versicherungen springen müssen.



Ihre Ansprechpartner

Philip Franck, Senior Manager 
 philip.franck@zeb.de



Josef Schönenberg, Senior Manager 
 jschoenenberg@zeb.de

↓
CORE CASE 1

Front-End: Digitale Nähe



Banken und Versicherungen streben danach, ihre Kunden auf der „Customer Journey“ zu begleiten. Dazu sind Kundenbedürfnisse stetig zu analysieren und sogenannte Schmerzpunkte, d. h. Etappen auf der Kundenreise, zu identifizieren, an denen der Kunde aktuell nicht zufrieden ist. Durch passende Produkte und Services steigt so die Kundenzufriedenheit, und es wird ein Mehrwert empfunden, der auf die Marke einzahlt. Da dies am besten über die digitale Nähe gelingt, hat ein Versicherungsunternehmen eine App für die Altersvorsorge entwickelt. zeb stand während des gesamten Projekts beratend zur Seite.

Ziel der App ist es, dem Nutzer einen schnellen Überblick über seine aktuelle Altersvorsorgung zu geben, das Wunscheinkommen im Alter zu ermitteln und ihm eine Einschätzung zu vermitteln, wie viel Geld er zur Reduktion seiner Versorgungslücke im Monat zurücklegen muss. Die Folge dieser Sensibilisierung soll der Gang in die Filiale sein. Daher ist kein Produktabschluss über die App möglich.

Die Entwicklung der App erfolgte konsequent aus Nutzersicht: Intuitive Eingaben, Schieberegler, das Scannen von Dokumenten und Piktogramme machen die Customer Journey nachvollziehbar, transparent und

zu einem positiven Erlebnis. Bei Bedarf kann der Kunde die Versicherung beziehungsweise seinen Berater telefonisch kontaktieren und Gesprächstermine ausmachen. Als Vorbereitungshilfe für den Berater lassen sich die App-Daten per E-Mail im Vorfeld übermitteln – wenn der Kunde damit einverstanden ist.

Besondere Kundenerlebnisse bieten und den Kunden stärker an sich binden – diese Ziele der Versicherung unterstützt die App. Seit dem Launch wurde das Programm bereits viele Tausend Male heruntergeladen. Das Feedback der Nutzer ist durchweg positiv. Die beteiligten Unternehmen entwickeln die App laufend weiter und planen bereits die nächste Umsetzungsstufe.



Ihr Ansprechpartner

Philip Franck, 
Senior Manager
philip.franck@zeb.de

↓
CORE CASE 2

Prozesse – keine halben Sachen

↓

Moderne und ganzheitliche Lösungen für das Schadenhandling streben viele Ziele an: hohe Kundenzufriedenheit, nahtlose digitale Abläufe sowie die effiziente technische Umsetzung. Ein europäischer Finanzdienstleister war auf der Suche nach einer Lösung in den Bereichen Hausrat und Kfz für den eigenen Bedarf sowie als Service (BPO) für andere Versicherer. Treiber waren Ineffizienzen im Markt, die steigenden Kundenerwartungen sowie der Wunsch nach technologischer Flexibilität und verbesserten Services.

Gesetzt wurde auf Chatbots für die Kundenkommunikation an den „Points of Need“, Live-Videos sowie KI-Systeme bei der Betrugserkennung. Durch die Routing-Engine können rund 50 % der Claims mit maximal einer menschlichen Interaktion bearbeitet werden.

Im Fokus stehen hier die Architektur und das Datenmanagement, die mit hohen Anforderungen konfrontiert sind: in erster Linie Flexibilität und Geschwindigkeit bei der Integration. Daher basiert das Konzept von zeb auf einer modularen Architektur („Best of Breed“) mit standardisierten Schnittstellen, die den „goldenen Käfig“ der Vergangenheit ablösen soll.

Ohne gezielte Modernisierung der Back-End-IT lassen sich derartige Vorhaben jedoch nicht umsetzen.

Diese Entkopplung überwindet Lock-in-Effekte proprietärer Lösungen und macht Punkt-zu-Punkt-Verbindungen obsolet. Durch das „Plug and Play“ verschiedener Anwendungen wird die horizontale und vertikale Erweiterung der Wertschöpfung über die klassischen Versicherungen hinaus

möglich, also etwa digitale Ökosysteme oder neue Services, Produkte und Abrechnungsmodelle.

Das von zeb entwickelte Konzept basiert auf einer umfassenden „Customer Journey“.

Diese reicht von der Schadensaufnahme über die Meldung und die Umsetzung der Reparaturen bis zur Dokumentation mitsamt der korrekten Ermittlung der Schadensersatzaufwände. Das Konzept für das Back-End umfasst auch eine neue Architektur für Data Analytics – von der Unterstützung geschäftlicher Entscheidungen bis zur Automatisierung von Prozessen. Über einen Operational Data Store und einen Data Lake mit Hadoop-Clustern kommen Programme für Advanced Analytics und Machine Learning zum Einsatz. Die daraus entwickelten Modelle lassen sich per API in Echtzeitworkflow einspeisen, um die Automatisierung voranzutreiben. Dies wiederum ist die Basis dafür, dass Kunden rund um die Uhr die von ihnen benötigten Services nutzen können. Und sämtliche Stakeholder im Unternehmen wie Marketing und Vertrieb können auf die aktuellen Bedürfnisse des Kunden reagieren. So stellt sich eine einfache Schadensmeldung im Nachhinein als Chance heraus, die geschäftliche Bindung zum Kunden zu stärken.



Ihr Ansprechpartner

Josef Schönenberg, 
Senior Manager
jschoenenberg@zeb.de

Die zeb-Methode – schneller zum Ziel



Der Weg zur digitalen Kundenschnittstelle ist steil und birgt viele Überraschungen. Josef Schönenberg – Experte für IT Strategy & Digital Transformation bei zeb – und Mirko Theine – Senior Manager für Strategy & Organization bei zeb – berichten, warum Wanderer agil sein müssen und trotz schöner Aussichten auf jeden Fall das Gesamtziel im Blick behalten sollten.

Die Versicherungsbranche sucht seit geraumer Zeit nach digitalen Schnittstellen zum Kunden. Welchen Ansatz verfolgt zeb hierbei?

Mirko Theine Am besten wird unsere Methode durch eine Treppe dargestellt: viele Stufen, die miteinander verbunden sind. So geht das Unternehmen in kleinen Schritten voran, ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren. Es hat sich beispielsweise bewährt, das eine oder andere „Schnellboot“ zu starten, um Hypothesen zu verproben und möglichst schnell zu konkreten Ergebnissen zu kommen. Erste Teilerfolge oder Misserfolge müssen nach wenigen Wochen oder Monaten vorliegen und sofort in die weiteren Planungen einfließen. Und sie überfordern ihre Organisation nicht, wenn sie schrittweise vorgehen – Rom ist auch nicht an einem Tag erbaut worden.

Können Sie ein Beispiel für ein Schnellboot nennen?

Mirko Theine Schnellboote sind modulare Lösungen für Teilprozesse, die nicht das „große Ganze“ brauchen, sondern zeitnah losfahren können. Dazu zählen beispielsweise Chatbots für einzelne Versicherungsprodukte, um die Effizienz der Kundenkommunikation zu steigern. Es kann aber auch ein Kanal sein, den man durch eine neue Steuerung optimiert. Im Back-End wären es etwa automatisierte Statusmeldungen über den Bearbeitungsstand der Schadensregulierung. So lässt sich sofort erkennen, ob und inwieweit der Kunde das wünscht, um mit dem Feedback die nächsten Schnellboote und die Roadmap zu optimieren.

Josef Schönenberg Ich würde sogar behaupten: Wichtig ist nicht, welches Projekt ich als Schnellboot wähle, sondern dass grundsätzlich agile Prinzipien beherzigt werden. Hierbei kommen unterschiedliche Funktionen und Perspektiven zusammen, aus denen Ideen entstehen, die wiederum mit technischen Experten prototypisch umgesetzt werden. Auf dieser Grundlage kann ich sicher entscheiden, ob die Lösung für das ganze Haus auf den Weg gebracht oder eingedampft wird.

Aus welchen Stufen setzt sich Ihre Treppe zur digitalen Kundenschnittstelle zusammen?

Mirko Theine Der erste Schritt ist sicher die Aufnahme der bestehenden IT- und Prozessarchitektur mit Workflows, Kanälen und Kommunikationsmitteln. Oft sieht man schon in den Workshops, wo es hakt und wo die neuralgischen Punkte sind. Daraus leiten wir gemeinsam mit dem Kunden ein Zielbild für Prozesse und IT ab und bestimmen, welche digitalen Kundenschnittstellen relevant sind. Dann folgt die Phase mit der Konzeption für die Kanalsteuerung, mit der Anpassung der Prozesse und der Umsetzungsroadmap, die wiederum agil abgearbeitet wird.

Josef Schönenberg Die Bestandsaufnahme ist der Grundstein des Erfolgs, denn nur wenige Unternehmen haben die Gesamtheit ihrer Vorhaben im Blick. Häufig stößt ein Versicherer Projekte punktuell an, etwa einen Onlineabschluss für die Haftpflicht. Für den Bereich Kfz liegt aber noch kein umfassendes Zielbild vor. So entwickeln sich die Prozesse in unterschiedliche Richtungen, was dann in einer „gewachsenen IT-Landschaft“ endet.

Wie hängen Ihr Zielbild für den Kunden und die Digitalisierungsstrategie des Unternehmens zusammen?

Josef Schönenberg Das Zielbild leitet sich immer aus der Strategie ab. Letztere ist eine Spur abstrakter. Beim Zielbild muss man sich nach der Bestandsaufnahme überlegen, wie man die Vorgaben realisieren kann und welche technischen und organisatorischen Voraussetzungen im Operating Model geschaffen werden müssen. Wenn Sie die Goldmedaille bei Olympia haben wollen, brauchen sie auch einen exzellenten Trainingsplan, damit sie eine Chance auf Erfolg haben.



Ihre Ansprechpartner

Josef Schönenberg, Senior Manager 
jschoenenberg@zeb.de



Mirko Theine, Senior Manager 
mirko.theine@zeb.de

„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.“

Henry Ford



HIER GEHT ES ZUM E-PAPER

WWW.ZEB-CONSULTING.COM/DE-DE/DIGITALE-KUNDENSCHNITTSTELLE

Herausgeber zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh, Hammer Straße 165, 48153 Münster, Deutschland, www.zeb-consulting.com

Fachlicher Ansprechpartner Philip Franck, E-Mail: philip.franck@zeb.de

Redaktion Andrea Rothländer-Busch, Marketing & Communications, E-Mail: publications@zeb.de

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb rsa GmbH übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.