

Adobe × ●Econsultancy



2024
Digitale Trends –
Finanzdienstleistungen
im Fokus.

Inhaltsverzeichnis.

Übersicht.	3
Abschnitt 1.	
Die Geschäftsprioritäten von Finanzdienstleistern konzentrieren sich auf die Steigerung der Effizienz mithilfe von KI.	4
Digitale und mobile Erlebnisse sind der Schlüssel, um größere Marktanteile zu erobern und sich im Wettbewerb mit rein digitalen Akteuren zu behaupten.	4
Finanzdienstleister setzen auf KI-Innovation, um ihre Ziele bei Effizienz und Kundenerlebnis zu erreichen.	5
Abschnitt 2.	
Finanzdienstleister priorisieren Verbesserungen beim Kundenerlebnis und sehen KI als eine Möglichkeit, ihre Bemühungen zu beschleunigen.	6
Digitale Kundenerlebnisse bei Finanzdienstleistungen zahlen sich aus.	6
Finanzdienstleister und ihre Kundschaft sind sich einig über die Verbesserung des digitalen Kundenerlebnisses, einschließlich der Nutzung generativer KI zur Personalisierung.	7
Abschnitt 3.	
Finanzdienstleister müssen die Einführung generativer KI beschleunigen, aber nur wenige sind bereit dafür.	10
Finanzdienstleister hinken bei der Einführung generativer KI hinterher.	10
Nur ein Viertel der Finanzdienstleister ist auf den Einsatz generativer KI vorbereitet.	10
Empfehlungen.	
Heute Chancen nutzen, um morgen von Vorteilen zu profitieren.	12
Methodik.	13

Übersicht.

Die 14. jährliche Adobe-Umfrage zu den *digitalen Trends*, die in Zusammenarbeit mit Econsultancy durchgeführt wurde, untersucht die wichtigsten Prioritäten von Führungskräften und Fachleuten aus unterschiedlichen Branchen. Dieses Jahr wurde zusätzlich eine Kundenumfrage durchgeführt, um die Meinung auf Kundenseite zum digitalen Kundenerlebnis zu erfahren.

Der Report untersucht die geschäftlichen Prioritäten der Finanzdienstleistungsbranche, die Auswirkungen der Personalisierung und die Anpassung der Pläne zur Verbesserung des digitalen Kundenerlebnisses an die Kundenerwartungen. Er befasst sich außerdem mit der Bereitschaft von Finanzdienstleistern zur Einführung generativer KI und deren geplante Nutzung.

Wichtige Erkenntnisse:

- **Die oberste geschäftliche Priorität von Finanzdienstleistern ist es, relevante digitale Interaktionen anzubieten, die es ihnen ermöglichen, jüngere Kundschaft anzuziehen, mehr online zu verkaufen und von traditionellen Vertriebskanälen abzuweichen.**
Da Kundinnen und Kunden zunehmend digitale und mobile Kanäle nutzen, bieten auch Finanzdienstleister über diese Kanäle Dienstleistungen an, die der Kundschaft dabei helfen sollen, klügere Entscheidungen über ihre finanziellen Angelegenheiten zu treffen.
- **Die Finanzdienstleister wollen ihre digitalen Kundenerlebnisse verbessern und sehen KI als Möglichkeit, dieses Ziel zu erreichen.** Die größte Wirkung sehen sie in der Vereinheitlichung von Daten, um stärkere Personalisierung zu ermöglichen und die Erstellung, Produktion und Bereitstellung von Content zu optimieren. KI hat mutmaßlich den größten Einfluss auf die Bereitstellung und Beschleunigung eines ansprechenderen, personalisierten Kundenerlebnisses.
- **Der Finanzsektor hinkt anderen Branchen bei der Einführung generativer KI hinterher, obwohl der große Einfluss von KI auf die Bereitstellung personalisierter Kundenerlebnisse bekannt ist.** Nur ein Viertel der Finanzdienstleister hat die Grundlagen für die Einführung von KI im Unternehmen geschaffen. Finanzdienstleister, die die Chancen von heute nutzen, um sich einen Vorsprung bei der Einführung generativer KI zu verschaffen, können sich einen Vorteil für die Zukunft aufbauen.

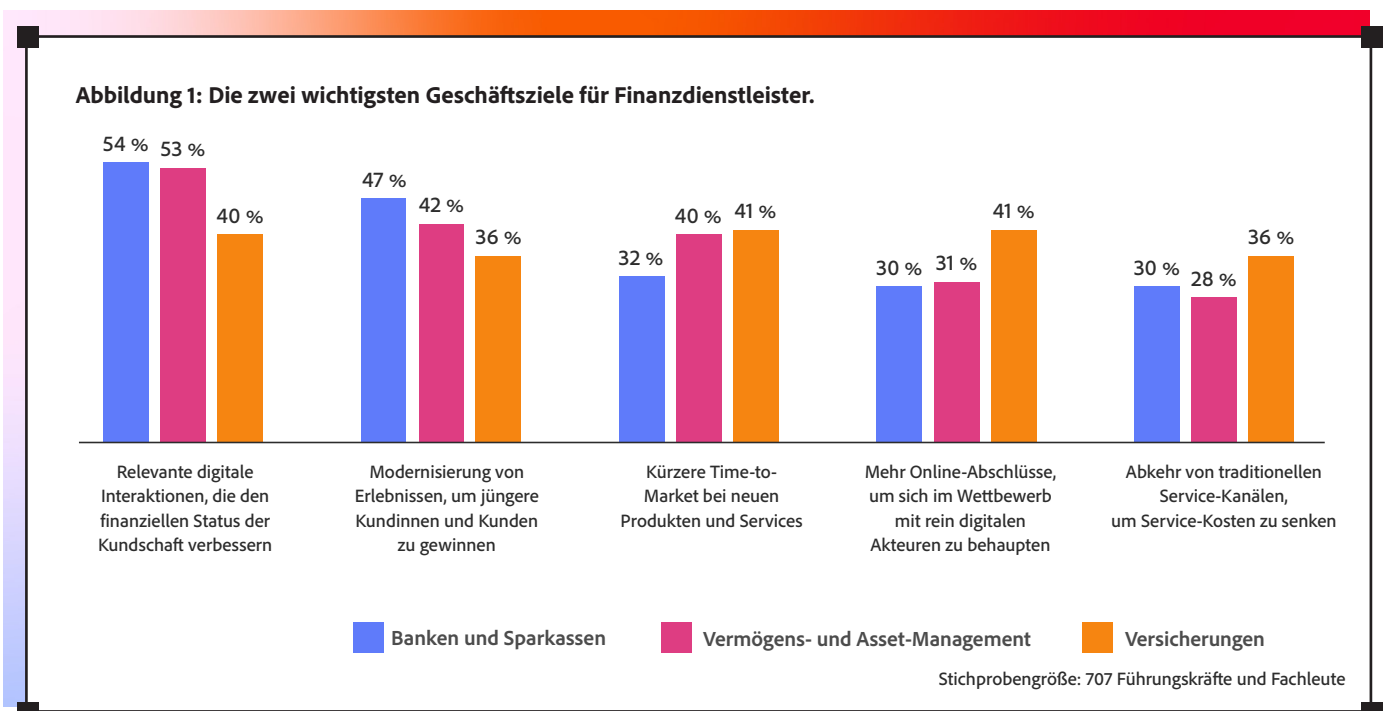
Abschnitt 1.

Die Geschäftsprioritäten von Finanzdienstleistern konzentrieren sich auf die Steigerung der Effizienz mithilfe von KI.

Digitale und mobile Erlebnisse sind der Schlüssel, um größere Marktanteile zu erobern und sich im Wettbewerb mit rein digitalen Akteuren zu behaupten.

Digitale Kanäle waren schon immer transaktional ausgerichtet. Da digitale und mobile Kanäle für Kundschaft immer häufiger die primäre Interaktionsmöglichkeit darstellen, müssen sich digitale Erlebnisse weiterentwickeln, um einen sinnvollen Beitrag zum umfassenden finanziellen Wohlbefinden von Kundinnen und Kunden zu leisten. Ein Vorteil der Weiterentwicklung des digitalen Erlebnisses ist, dass Finanzdienstleister außerdem die Möglichkeit haben, größere Marktanteile bei jüngeren Zielgruppen zu erobern, sich im Wettbewerb mit rein digitalen Akteuren zu behaupten und die Service-Kosten zu senken.

Abbildung 1 zeigt, dass mehr als die Hälfte der Führungskräfte im Privatkundengeschäft und in der Vermögensverwaltung sagt, dass der finanzielle Status ihrer Kundschaft an erster Stelle steht. Durch die Fokussierung auf sinnvolle digitale Interaktionen können sie dieses Ziel effizienter erreichen und sich gleichzeitig um andere, damit verbundene Prioritäten kümmern.



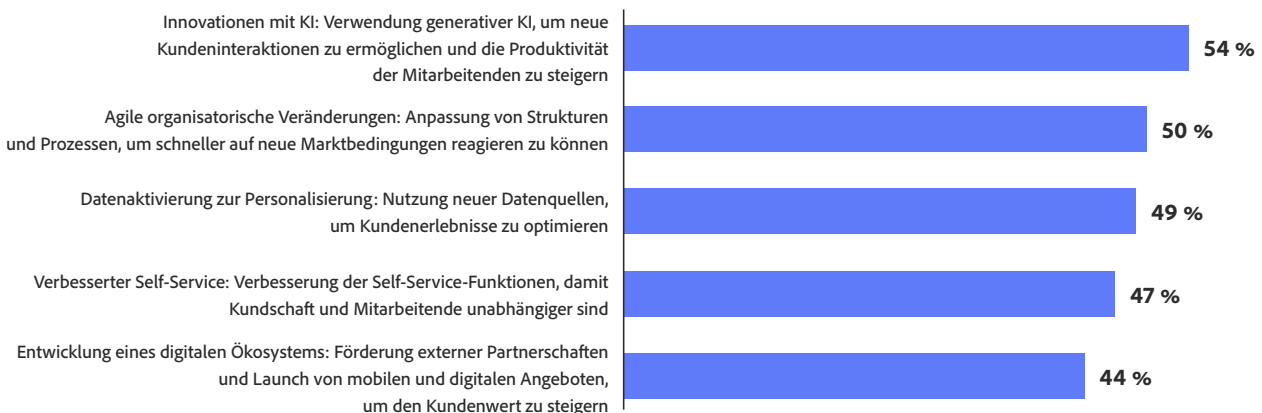
Darüber hinaus legen Versicherer im Vergleich zu ihren Pendanten aus dem Bankensektor oder der Vermögensverwaltung weniger Wert auf relevante digitale Interaktionen (40 %) und mehr Wert auf die Beschleunigung der Produktentwicklung (41 %) und den Online-Verkauf (41 %). Diese produktorientierte Sichtweise kann auf die größere Komplexität der Versicherungsprodukte und die relativ wenigen Kundeninteraktionen im Versicherungsbereich zurückzuführen sein, insbesondere im Vergleich zum Bankensektor.

Die Techcombank, eine der führenden Privatbanken in Vietnam, steht vor einer Herausforderung: 73 % der Kundschaft nutzen sowohl digitale als auch physische Bankkanäle. Um dies in einer schnell wachsenden digitalen Wirtschaft zu bewältigen, setzt die Bank Adobe Experience Cloud ein, einschließlich Adobe Real-Time Customer Data Platform. Dadurch wird es möglich, Millionen von Kundinnen und Kunden ein skalierbares und personalisiertes Erlebnis über alle Kanäle hinweg zu bieten. [Weitere Infos >](#)

Finanzdienstleister setzen auf KI-Innovation, um ihre Ziele bei Effizienz und Kundenerlebnis zu erreichen.

Wenn Finanzdienstleister ihre wichtigsten Geschäftsziele erreichen möchten, ist KI der Schlüssel, um die hochwertigen personalisierten Erlebnisse bereitzustellen, die den finanziellen Status der Kundinnen und Kunden verbessern. Der Einsatz von KI zur Personalisierung im benötigten Umfang ist keine Zukunftsmusik mehr. 54 % der Finanzdienstleister geben an, dass Innovationen mit KI im Jahr 2024 ein Schwerpunkt sind (Abbildung 2).

Abbildung 2: Die wichtigsten Bereiche, die Finanzdienstleister im Jahr 2024 priorisieren, um Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen.



Stichprobengröße: 702 Führungskräfte

Darüber hinaus bietet generative KI die Möglichkeit, von einem Selbstbedienungs- (47 %) auf ein Betreuungsmodell umzustellen und virtuelle Assistenten einzusetzen, die proaktiv maßgeschneiderte Beratung bieten, damit Kundinnen und Kunden klügere Entscheidungen über ihre finanziellen Angelegenheiten treffen können. Die Einführung neuer Technologien erfordert jedoch eine organisatorische Weiterentwicklung und ein Änderungs-Management, dessen Fehlen die Unternehmen oft davon abhält, ihre Ziele zu erreichen. Das ist eine Überlegung, die 50 % der Führungskräfte in der Branche bei der agilen organisatorischen Weiterentwicklung anerkennen.

Abschnitt 2.

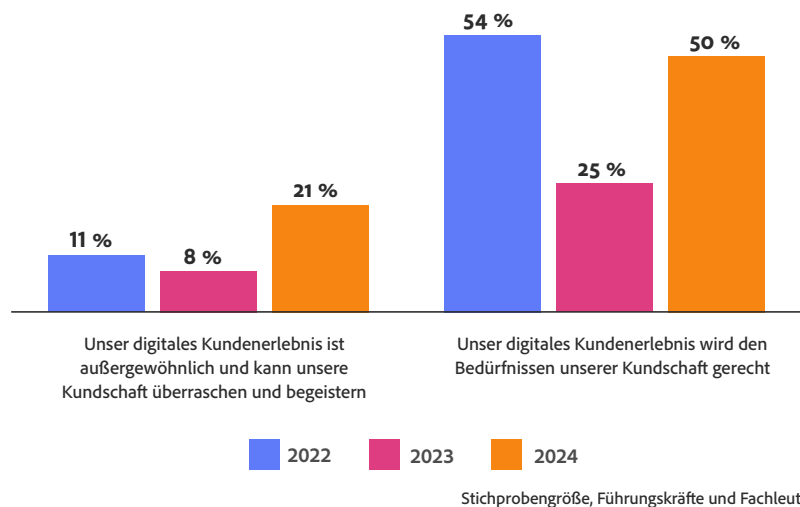
Finanzdienstleister priorisieren Verbesserungen beim Kundenerlebnis und sehen KI als eine Möglichkeit, ihre Bemühungen zu beschleunigen.

Digitale Kundenerlebnisse bei Finanzdienstleistungen zahlen sich aus.

Da sinnvolle digitale Interaktionen für die Geschäftsziele von Finanzdienstleistern von zentraler Bedeutung sind, wollen wir uns ansehen, wie ihre digitalen Kundenerlebnisse im Vergleich zu den Erwartungen der Kundschaft abschneiden.

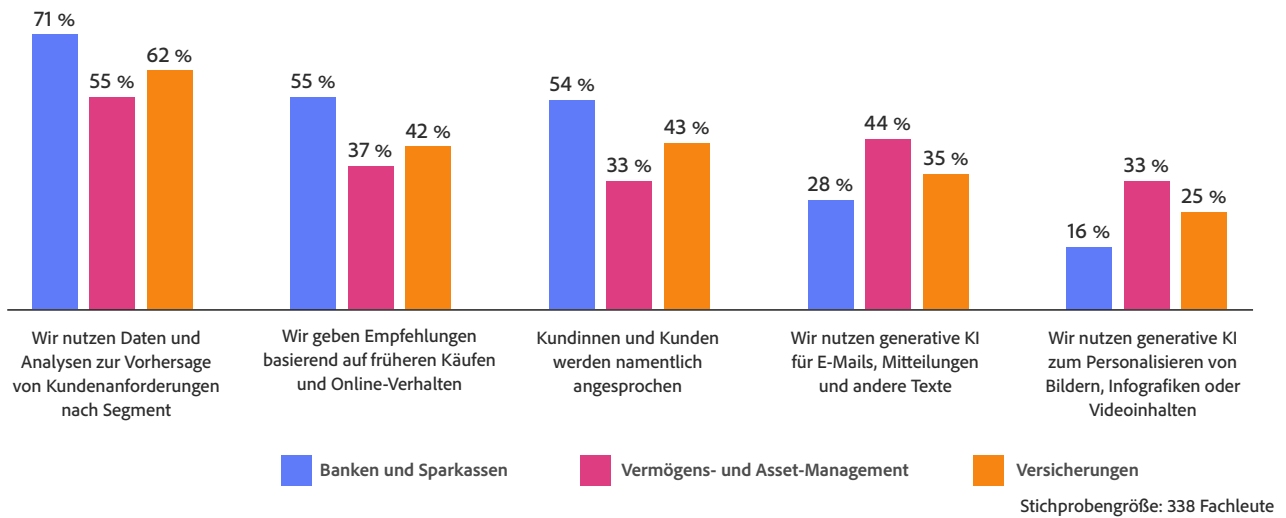
Nach einem herausfordernden Jahr 2023 hat sich das digitale Kundenerlebnis der Finanzdienstleister erholt. 21 % der Führungskräfte und Fachleute bewerten ihr Kundenerlebnis jetzt als „außergewöhnlich“ (Abbildung 3). Erfreulicherweise bewerten 27 % der Kundschaft ihre digitalen Erlebnisse mit Finanzdienstleistern als „exzellent“.

Abbildung 3: Selbsteinschätzung der Finanzdienstleister bezüglich ihres digitalen Kundenerlebnisses.



Auch wenn Personalisierung der Schlüssel zu außergewöhnlichen digitalen Kundenerlebnissen ist, müssen Finanzdienstleister damit auch dafür sorgen, dass sich der finanzielle Status der Kundschaft verbessert. Führende Finanzdienstleister heben sich von anderen ab, indem sie personalisierten Content effizient erstellen und einsetzen.

Abbildung 4: Wie Finanzdienstleister digitalen Content für Kundschaft routinemäßig personalisieren.



Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, sind Banken und Sparkassen führend bei der Personalisierung digitaler Inhalte, was auf die größere Anzahl von Kunden-Touchpoints und Transaktionen zurückzuführen ist. Vermögensverwalter sind allerdings die ersten, die generative KI zur Personalisierung schriftlicher (44 %) und visueller (33 %) Inhalte einsetzen.

Finanzdienstleister und ihre Kundschaft sind sich einig über die Verbesserung des digitalen Kundenerlebnisses, einschließlich der Nutzung generativer KI zur Personalisierung.

Wenn Finanzdienstleister ihr digitales Kundenerlebnis verbessern wollen, müssen sie darauf achten, dass ihre Maßnahmen den Kundenerwartungen entsprechen.

Abbildung 5: Faktoren, die das digitale Kundenerlebnis beeinflussen: Perspektive der Finanzführungskräfte im Vergleich zur Kundensicht.

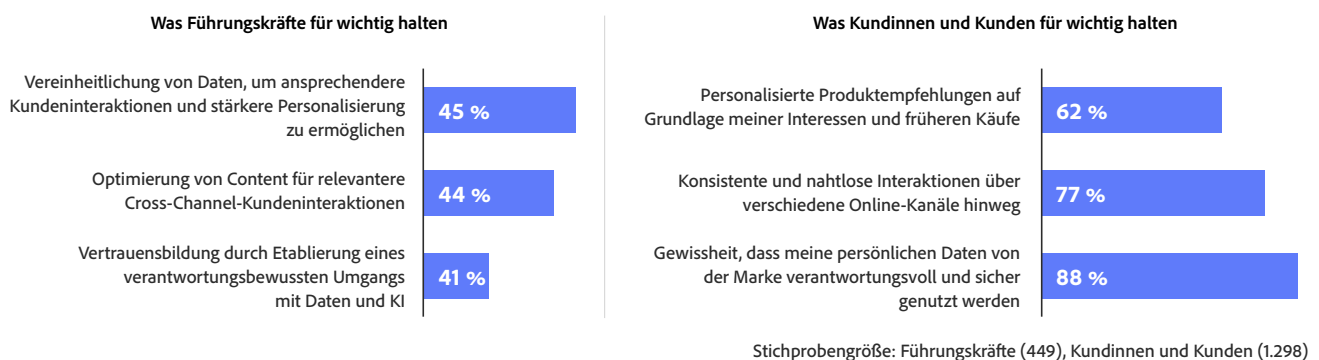


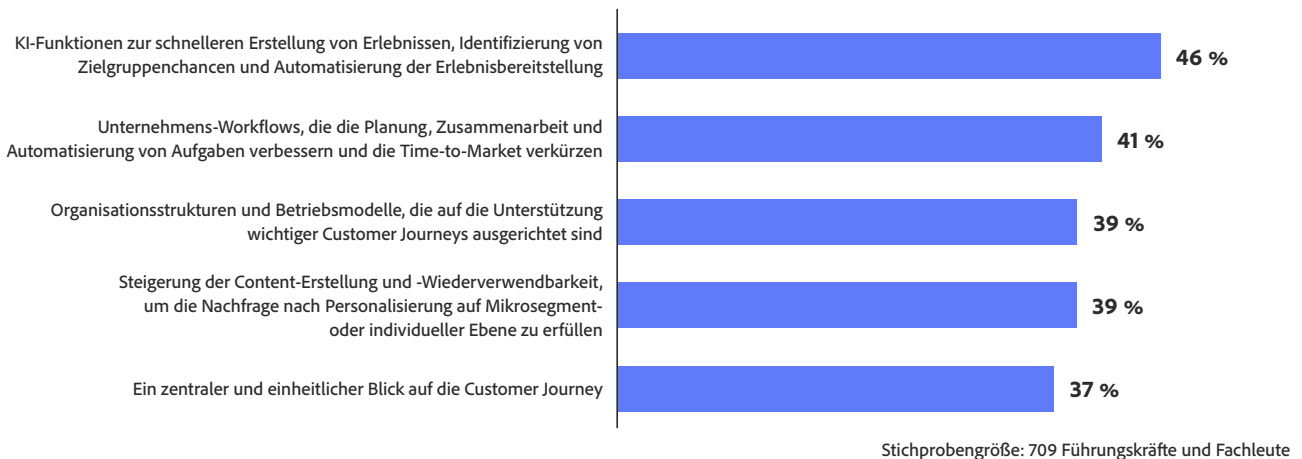
Abbildung 5 zeigt, dass es eine Übereinstimmung zwischen dem gibt, was Finanzführungskräfte und Kundschaft für wichtig halten. Es gibt jedoch auch eine bemerkenswerte Diskrepanz. Der Aufbau von Vertrauen steht bei Führungskräften erst an dritter Stelle, bei der Kundschaft ist der verantwortungsvolle Umgang mit Daten jedoch der wichtigste Aspekt. Dies eröffnet eine Chance für Finanzdienstleister, ihren Fokus auf Datenethik als vertrauensbildende Maßnahme zu schärfen.



TSB, eine führende britische Privatkundenbank mit über fünf Millionen Kundinnen und Kunden, stellte von ihrem alten CRM-System auf Adobe Experience Platform um, einschließlich Adobe Real-Time Customer Data Platform, Customer Journey Analytics und Journey Optimizer. Diese Umstellung führte zu einer Verringerung der Latenzzeiten um 90 % von der Dateneingabe bis zur Umsetzung und zu einem Anstieg der Kreditverkäufe bei mobilen Nutzenden um 300 % aufgrund der verbesserten Echtzeit-Personalisierung. [Weitere Infos >](#)

In Abbildung 2 haben wir gesehen, dass 54 % der Finanzdienstleister in diesem Jahr auf KI-Innovation setzen, um den Kundenbedürfnissen besser gerecht zu werden. Aus Abbildung 6 geht hervor, dass KI auch in den nächsten zwei Jahren ein Schwerpunktthema sein wird.

Abbildung 6: Faktoren, die in den nächsten zwei Jahren den größten Einfluss auf ein ansprechendes und personalisiertes Kundenerlebnis haben werden.



Viele Finanzdienstleister glauben, dass KI der wichtigste Treiber für ein personalisiertes Kundenerlebnis sein wird (46 %), und das aus gutem Grund. Generative KI ermöglicht es Unternehmen, eine Eins-zu-eins-Personalisierung im benötigten Umfang zu erreichen, da sie ihre Fähigkeit zur Vereinheitlichung von Daten, zur Anpassung von Inhalten und zur Orchestrierung von Customer Journeys verbessert.

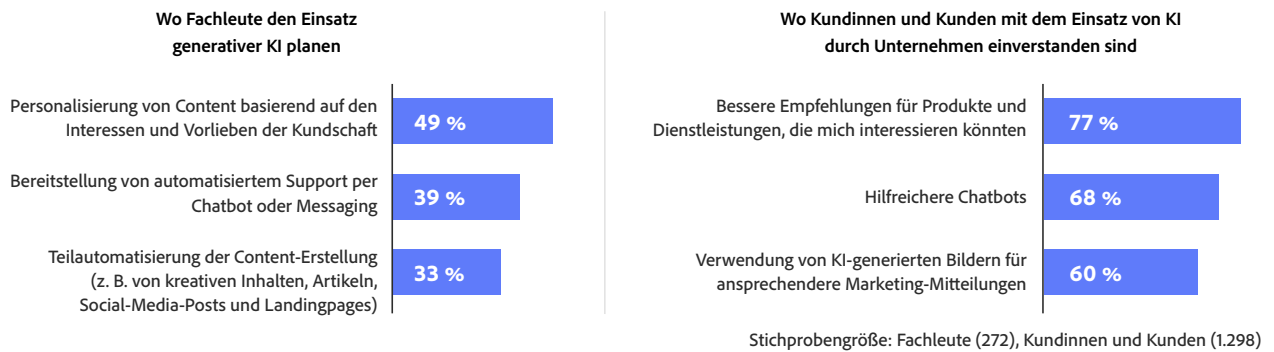
Die Einlösung dieses KI-Versprechens erfordert allerdings organisatorische Bereitschaft. Die internen Strukturen vieler Finanzdienstleister sind auf Geschäftsbereiche und Kanäle ausgerichtet, was Zusammenarbeit und betriebliche Effizienz behindern kann. Im Adobe-Report [So gelingt Personalisierung im benötigten Umfang in der Finanzbranche](#) wird aufgezeigt, dass die Umstellung auf funktionsübergreifende Betriebsmodelle der Schlüssel ist, um das Versprechen von Personalisierung im benötigten Umfang zu erfüllen. Dies spiegelt sich in der Erkenntnis der Finanzdienstleister wider, dass die Verbesserung von Unternehmens-Workflows (41 %) und die Ausrichtung von Organisationsstrukturen und Betriebsmodellen auf Customer Journeys (39 %) einen erheblichen Einfluss auf das digitale Kundenerlebnis haben werden.



Prudential Financial, ein global tätiges Finanzdienstleistungsunternehmen, betreut über 50 Millionen Kundinnen und Kunden in über 50 Ländern. Durch die Implementierung von Adobe Creative Cloud, Workfront und Experience Manager Assets migrierte das Unternehmen 36 TB an Inhalten aus fünf Repositorys in Experience Manager. Das Ergebnis: demokratisierte Kreativität, zentralisierte Workflows und kohärenteres Branding und Messaging im gesamten Unternehmen sowie die Möglichkeit, jedes Jahr mehr als 8.000 Assets zu verwalten. [Weitere Infos >](#)

Es ist ermutigend für Finanzdienstleister, die den Einsatz von KI für maßgeschneiderte Erlebnisse planen, dass Kundschaft KI für diese Zwecke akzeptiert (Abbildung 7).

Abbildung 7: Einsatzpläne zur Nutzung generativer KI im Vergleich zur Kundenakzeptanz.



Kundinnen und Kunden sind zwar damit einverstanden, dass ihre Daten für diese Zwecke verwendet werden, sie haben aber auch Vorbehalte: An anderer Stelle haben wir herausgefunden, dass es für 81 % der Kundinnen und Kunden wichtig ist zu wissen, ob sie mit einem Menschen oder einem Bot kommunizieren. Angesichts der Sensibilität der Kundschaft in Finanzangelegenheiten müssen Finanzdienstleister darauf achten, dass sie dort, wo es nötig ist, menschliche Interaktion anbieten.

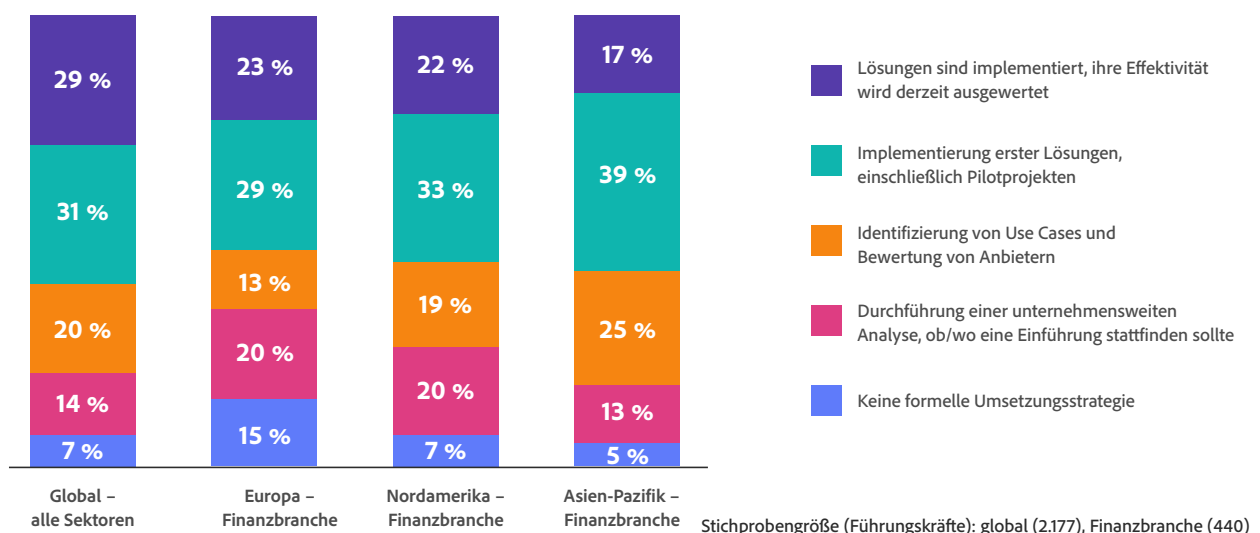
Abschnitt 3.

Finanzdienstleister müssen die Einführung generativer KI beschleunigen, aber nur wenige sind bereit dafür.

Finanzdienstleister hinken bei der Einführung generativer KI hinterher.

Da Finanzdienstleister der Meinung sind, dass KI und generative KI einen erheblichen Einfluss auf das digitale Kundenerlebnis haben, wollen wir uns genauer ansehen, inwieweit sie generative KI eingeführt haben.

Abbildung 8: Status quo beim Einsatz von generativer KI bei Finanzdienstleistern.



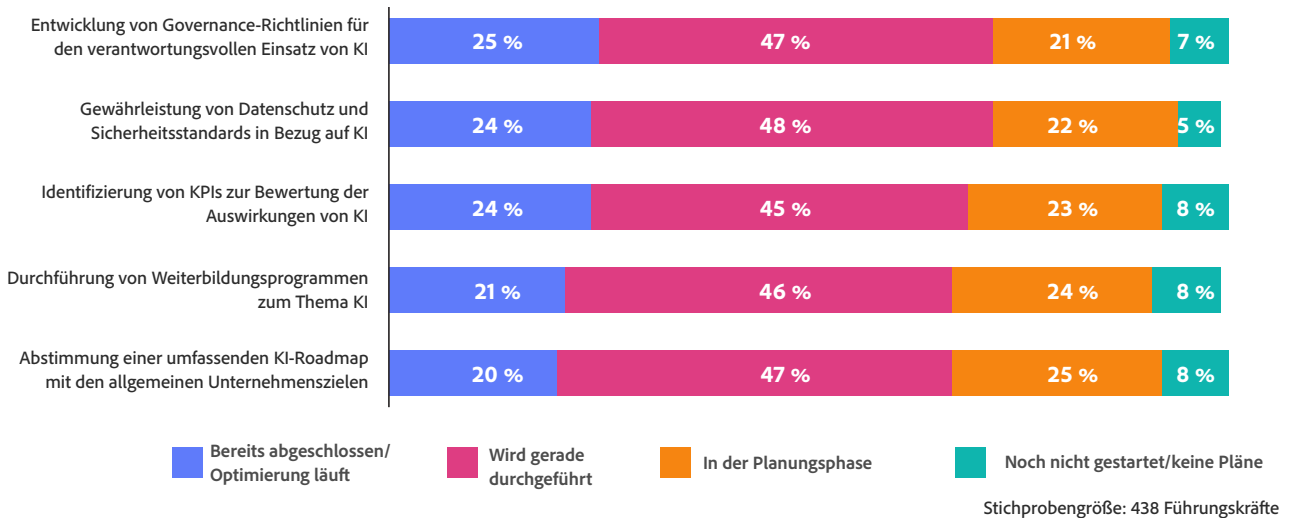
Im weltweiten Vergleich aller Branchen haben Finanzdienstleistungsunternehmen weniger Lösungen im Einsatz als der Durchschnitt. Innerhalb der Finanzbranche ist der asiatisch-pazifische Raum führend bei Pilotprojekten mit generativer KI, während Europa den größten Anteil an ausgereiften Lösungen aufweist (Abbildung 8). Allerdings befinden sich 30–40 % der Finanzdienstleister weltweit noch in einem frühen Stadium der Einführung: Sie arbeiten noch an unternehmensweiten Bewertungen und identifizieren Use Cases.

Nur ein Viertel der Finanzdienstleister ist auf den Einsatz generativer KI vorbereitet.

Dass Finanzdienstleister bei generativer KI vorsichtiger vorgehen, könnte daran liegen, dass sie Kontrollmechanismen für die Einführung festlegen, denn 55 % geben an, dass sie darauf vorbereitet sind, Governance- und Ethikrichtlinien für generative KI einzuführen.

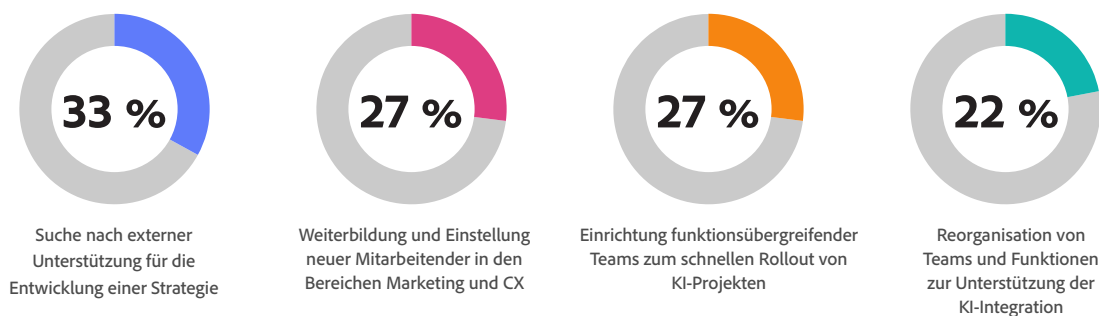
In einer derart regulierten Branche ist Vorsicht geboten, aber die Unternehmen können es sich nicht leisten, den Anschluss zu verlieren. Besorgniserregend ist, dass nur ein Viertel der Finanzdienstleister den Grundstein für generative KI gelegt hat (Abbildung 9), während etwa die Hälfte noch daran arbeitet.

Abbildung 9: Geplante Änderungen in der Organisationsstruktur von Finanzdienstleistern zur Unterstützung der Einführung generativer KI bis Mitte 2024.



Bei der Durchführung von Qualifizierungsprogrammen (21 %) und der Abstimmung von KI-Strategien auf die Unternehmensziele (20 %) liegt der Finanzsektor hinter anderen Branchen zurück. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Finanzsektor organisatorische Anpassungen vornimmt, um sich auf die Einführung generativer KI vorzubereiten, geringer als in anderen Branchen (Abbildung 10). Die einzige Ausnahme ist, dass 33 % der Finanzdienstleister planen, bis Mitte 2024 externe Hilfe bei der Strategieentwicklung in Anspruch zu nehmen – ein höherer Wert als in den Bereichen Medien und Unterhaltung (30 %) und Technologie (31 %).

Abbildung 10: Geplante Änderungen in der Organisationsstruktur von Finanzdienstleistern zur Unterstützung der Einführung generativer KI bis Mitte 2024.



Stichprobengröße: 434 Führungskräfte

Ohne grundlegende Kompetenzen und ohne organisatorische Veränderungen, die eine Einführung generativer KI im benötigten Umfang unterstützen, werden es Finanzdienstleister schwer haben, über einzelne Punktlösungen und Pilotprojekte hinauszugelangen.

Empfehlungen.

Heute Chancen nutzen, um morgen von Vorteilen zu profitieren.

Mit generativer KI hat die Finanzdienstleistungsbranche die Möglichkeit, personalisierte Erlebnisse im benötigten Umfang anzubieten, die den finanzielle Status ihrer Kundschaft verbessern. Um diese Chancen zu nutzen, sollten Finanzdienstleister den folgenden zentralen Empfehlungen der diesjährigen Studie zu den *digitalen Trends* folgen:

- **Schaffung der organisatorischen Voraussetzungen für die Einführung von KI im Unternehmen.** Viele Unternehmen sind immer noch nach Geschäftsbereichen und -kanälen organisiert, was die funktionsübergreifende Zusammenarbeit erschwert, insbesondere bei Verantwortlichen aus den Bereichen Technologie, Risiko und Compliance. Zur Verbesserung der Flexibilität planen Finanzdienstleister die Bildung von funktionsübergreifenden Teams, die Reorganisation von Teams und Funktionen und die Einstellung von neuem Personal. Darüber hinaus erkennt ein Drittel der Finanzdienstleister die Notwendigkeit an, externe Hilfe bei der Entwicklung einer Strategie für generative KI in Anspruch zu nehmen. Durch die Zusammenarbeit mit vertrauenswürdigen Technologieunternehmen, die Hilfestellung bei der Entwicklung von unternehmenssicheren Modellen und kommerziell sicheren Daten bieten, können Finanzdienstleister dafür sorgen, dass ihre Ziele für generative KI mit den Kundenerwartungen an eine verantwortungsvolle Datennutzung in Einklang stehen.
- **Schnellere Einführung von KI durch Identifizierung der Use Cases, die sich auf den finanziellen Status der Kundschaft auswirken.** Wenn die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen sind, müssen Finanzdienstleister die Einführung von KI beschleunigen. Im Vergleich zu anderen Branchen hinkt die Finanzbranche bei der Einführung von generativer KI hinterher. Um von Pilot- und Einzellösungen zu einer unternehmensweiten Einführung von eingebetteter generativer KI zu gelangen, müssen Finanzdienstleister Use Cases für den Einsatz generativer KI im benötigten Umfang identifizieren. Ein zentraler Ansatzpunkt ist es, die allgemeinen Unternehmensziele mit den Use Cases für generative KI abzustimmen, indem die wichtigsten Ergebnisse für Kundinnen und Kunden oder Prozesse priorisiert werden. Um den ROI zu maximieren, müssen Finanzdienstleister außerdem Kennzahlen festlegen, um die Auswirkungen zu bewerten und die Anreize für die Mitarbeitenden entsprechend anzupassen.
- **Zunächst Bereitstellung von Content für personalisierte Finanzberatung und dann Erweiterung der Use Cases, um die digitalen Kundenerlebnisse insgesamt zu verbessern.** Da Finanzdienstleister ihre Geschäftsziele erreichen möchten, nämlich zum finanziellen Status ihrer Kundschaft beizutragen, hat ihr Fokus auf die Erbringung von Dienstleistungen über digitale und mobile Kanäle einen größeren Bedarf an Personalisierung von Inhalten und Verbesserung des digitalen Kundenerlebnisses zur Folge. Die Personalisierung von Inhalten ist ein zentraler Use Case für die Einführung generativer KI, da sie weniger mit Kundendaten zu tun hat und eine drängende Herausforderung für die Branche darstellt. Generative KI kann dazu beitragen, mit der Nachfrage nach personalisierten Inhalten Schritt zu halten, bessere Vorschläge für Produkte und Dienstleistungen zu machen und die Customer Journey zu orchestrieren, was insgesamt zu besseren Kundenerlebnissen führt.

In einem Umfeld, in dem führende Finanzdienstleister mit Pilotprojekten und ersten Use Cases für eine KI-gestützte Personalisierung Fortschritte machen, wächst die Kluft zwischen Unternehmen, die generative KI einsetzen, und solchen, die dies nicht tun. Diese Kluft ist eine Chance für Vorreiter, einen Sprung nach vorn zu machen, indem sie KI hier und jetzt zu einer Priorität machen.

Wenn ihr mehr erfahren möchtet, ladet den vollständigen Report [Digitale Trends 2024 von Adobe herunter](#) oder seht euch an, [wie wir die Finanzbranche dabei unterstützen, jedes Finanzerlebnis persönlich zu gestalten](#).

Methodik.

Umfrage unter Führungskräften.

Die Umfrage unter Führungskräften wurde im Januar und Februar 2024 über Econsultancy, Adobe-Listen und externe Gremien verteilt. Die Umfrage wurde vom 1. Januar 2024 bis zum 19. Februar 2024 durchgeführt. Dabei wurden 847 qualifizierte Fachleute auf Kundenseite aus der Finanzdienstleistungs- und Versicherungsbranche befragt.

- Mehr als die Hälfte der Befragten (54 %) sind leitende Angestellte oder höher; 46 % sind Fachkräfte. Der Report enthält Vergleiche zwischen diesen beiden Gruppen.
- Die Befragten auf Kundenseite stammen aus der ganzen Welt. Der größte Teil kommt mit 35 % aus Europa, gefolgt von Nordamerika mit 33 % und der Asien-Pazifik-Region mit 29 %. Die Umfrage wurde in acht Sprachen übersetzt.

Kundenumfrage.

- Zwischen dem 1. Februar 2024 und dem 13. Februar 2024 wurden 1.298 Kundinnen und Kunden befragt, die in den vorangegangenen drei Monaten online mit Finanzdienstleistern interagiert hatten. Die demografische Verteilung sieht wie folgt aus:
- Der Anteil der Männer lag bei 52 % und der der Frauen bei 48 %.
- Die Altersverteilung der Befragten war wie folgt: 10 % waren 18–24 Jahre alt, 13 % 25–34 Jahre, 15 % 35–44 Jahre, 18 % 45–54 Jahre, 23 % 55–64 Jahre, 16 % 65–74 Jahre und 5 % 75 Jahre oder älter.
- Nach Regionen aufgeschlüsselt kam die Mehrheit der Befragten aus Europa (52 %), Nordamerika (18 %) und dem asiatisch-pazifischen Raum (15 %).

Adobe × ● **Econsultancy**

© MMXXIV Econsultancy/Adobe

Adobe and the Adobe logo are either registered trademarks or trademarks of Adobe in the United States and/or other countries.