



BETRIEB & BANKSTEUERUNG | Kolumne 01/21: Retailgeschäft

## **Digitales Beratungscenter als Multikontaktpunkt**

**Große US-amerikanische Online-Firmen demonstrieren tagtäglich, wie man Kunden optimal abholt und bindet. Sparkassen müssen ein wenig wie Amazon & Co. werden, meinen die BBL-Kolumnisten Stefan Ruf, Nils Herda und Christof Welker.**

Das Retailbanking lief schon mal besser. In Krisenzeiten häufig noch als stabiler Ertragsfaktor hofiert, gerät das Geschäft mit den Privatkunden aktuell erneut unter enormen Kosten- und Ertragsdruck.

Die Gründe sind so vielfältig wie bekannt. Zunächst ist eine permanente Erosion der Kundenbasis zu beobachten. Kunden kehren

langsam, aber kontinuierlich Universalbanken den Rücken und nutzen vermehrt Banking-Services spezialisierter Anbieter. Direktbanken sind längst keine Nischenanbieter mehr, sondern bestechen durch kontinuierliches und teilweise zweistelliges Kundenwachstum. Längst haben sie sich oder auch Anbieter wie N26 zu Finanzplattformen entwickelt, die ausgehend von einzelnen Leistungen sukzessive das Allfinanz-Terrain der Privatkunden erobern.

Parallel dazu erschweren alle Universalbanken ihren Kunden Bankgeschäfte über den traditionellen Zugang einer Filiale. Sogenannte innovative Filialkonzepte scheitern reihenweise und gar mancher Standort, der im Zuge der Corona-Pandemie nur zeitweise geschlossen werden sollte, hat seine Pforten bis heute nicht mehr geöffnet.

### **Veränderungen vielerorts zu selten**

Das sogenannte Filialnetz vieler Banken ist löchrig geworden, es werden ganze Standorte aufgegeben und von flächendeckenden Angeboten kann in einigen gerade auch ländlich geprägten Regionen kaum mehr die Rede sein.

Allein 1.220 Bankfilialen sind in Deutschland 2019 geschlossen worden. Diese Zahl dürfte im aktuellen Geschäftsjahr zweifelsfrei weiter gestiegen sein. Andererseits haben sich die Nutzerzahlen im Onlinebanking gravierend verändert.

Bei den bayerischen Sparkassen haben sich von Mai bis Juli 50.000 Kunden für Onlinebanking freischalten lassen. Im Verbandsgebiet der Sparkassen Hessen-Thüringen wird erwartet, dass die Zahl der Onlinbanking-Nutzer von aktuell 55 auf bis zu 75 Prozent im Jahr 2025 ansteigen wird.<sup>[1]</sup>

Derartige Veränderungen überraschen kaum, sie vollziehen sich mit Vorlauf und Ankündigung und folgen konsequent wirtschaftlichen Überlegungen sowie selbstverständlich auch veränderten Kundenerwartungen und -verhalten.

Erstaunlich ist aus Sicht der Autoren, wie wenig innovativ und kreativ die Versuche vieler Institute sind, Kunden zu gewinnen, zu halten und zu ihrer Zufriedenheit zu betreuen. Sie folgen häufig gedanklich und konzeptionell einer überholten Customer Journey aus dem letzten Jahrtausend.

Das beginnt mit dem Geburtsservice und einem ersten Sparkonto, geht über Weltspartag und reicht bis zum ersten kostenlosen Girokontoangebot. Ein solches Produkt-Paradigma erscheint wie festgenagelt.

Zu häufig sind Kunden und Service-Prozesse noch filialbasiert und -zentriert. Eine lückenlose, medienbruchfreie und kontaktlose Betreuung ist häufig nur über hoch standardisierte Geschäftsvorgänge implementiert.



© Sparkasse/Privat

**Stefan Ruf (oben), Nils Herda (Mitte) und Christof Welker (unten):** „Ein digitales Beratungszentrum ist kein abgeschotteter Silo, sondern muss offen, durchlässig und voll verzahnt mit den weiteren Vertriebskanälen sein.“

## Erste erfolgreiche Änderungsversuche

Immerhin sind doch einige Versuche – zuletzt auch im Verbandgebiet der Baden-Württembergischen Sparkassen – zu beobachten, eine

Banking Experience analog einer erfolgreichen Customer Experience erfolgreicher Online-Händler nachzuahmen.[2]

In einer sogenannten Red-Friday-Week ist etwa im November 2020 ein Versicherungsprodukt mit beträchtlichem Nachlass in Zusammenarbeit mit einem Partner in einem begrenzten Zeitraum online offeriert worden. Ein guter Ansatz, um mit Kunden ins Gespräch zu kommen und sich weiter als kompetenter und attraktiver Allfinanzpartner zu präsentieren.

Ungeachtet dessen kann man jedoch den Eindruck gewinnen, dass nicht nur im Front-, sondern auch im Back-Office innovative Finanzdienstleister den Universalbanken zu enteilen drohen. Prozesse zur Genehmigung von Krediten und deren Einrichtung basieren allzu oft auf Blaupausen des vergangenen Jahrtausends. Während einige Finanzdienstleister Kontokorrentkredite ohne langwierige Prüfprozesse – teilweise blanko auf Basis qualifizierter, algorithmischer Scoring-Systeme – risikoarm per Knopfdruck einzuräumen imstande sind, fordern andere Banken schriftliche Einkünfte über die aktuelle Vermögenssituation auf dem Postweg ein. Ein wesentlicher Punkt dürfte den Universalbanken häufig tatsächlich abhandengekommen sein: Eine positive Banking-Experience, so wie sie durch viele Anbieter gerade auf innovativen Plattformen und über innovative Finanzservices angeboten werden kann.

Klar ist, dass über fehlende Kontaktpunkte eine Banking-Experience nicht mehr erzeugbar wird. Besonders problematisch sind hier unter anderem:

- zu sogenannten Service-Points degradierte ehemalige Filialstandorte
- unflexible Öffnungszeiten
- Call-Center-Schleifen.

Zudem vergleichen Bankkunden die Erfahrungen mit den traditionellen Abläufen ihrer Bank mit den inzwischen lieb gewonnenen

Prozessen digitaler Service-Champions wie Amazon oder Zalando.

## **Geringere Kosten durch Digitalangebote**

Die Erfahrungen in der aktuellen Corona-Krise haben den Fokus zwangsweise auf verstärkte mediale Betreuung gelenkt und gezeigt, dass Kunden ein Telefonat gegenüber dem Filialbesuch mittlerweile als ebenbürtig empfinden.

Für das Retail-Banking ist das eigentlich eine sehr gute Nachricht. Erstens liegen die Betreuungskosten über ein Beratungscenter nur bei 30- bis 40 Euro pro Kunden und Jahr, in der Filiale dagegen bei 90 bis 100 Euro.

Zweitens bestätigt sich das, was Banken de facto lange ignoriert haben: Eine hohe Affinität für mediale Betreuungsformate in allen Kundensegmenten (und nicht nur in den ertragsschwachen).

## **Beratungscenter mit Erfolgsgarantie**

Das Beratungscenter zeichnet sich dadurch aus, dass es alle Kundenbedürfnisse on demand und kundenorientiert befriedigt: von der einfachen Überweisung über die technische Hilfestellung im Onlinebanking bis hin zur WPHG-konformen Wertpapierberatung und zur komplexen Baufinanzierung per Video.

Der Kunde entscheidet über Art und Umfang der Kanalnutzung. Alle Servicewünsche und Produktverkäufe werden fallabschließend und medienbruchfrei erledigt. Durch die mobilen Endgeräte und Technologien wie Video-Legitimation, E-Sign und Sprachaufzeichnung lassen sich Bankprodukte von zu Hause oder unterwegs abschließen, ohne die Filiale persönlich aufsuchen zu müssen.

Ein zweiter wichtiger Punkt ist die Kanalintegration. Das Beratungscenter arbeitet nicht als Silo, sondern offen, durchlässig und voll verzahnt mit den weiteren Vertriebskanälen. Ein Beispiel: die Neukundin einer Sparkasse hat einen Termin in der Filiale vereinbart, um ein Girokonto zu eröffnen. Leider steckt sie im Verkehr fest und ruft ihren Filialberater an. Dieser verbindet sie mit dem

Beratungscenter, das das Girokonto über Video-Legitimation und E-Sign mit der im Stau stehenden Kundin eröffnet.

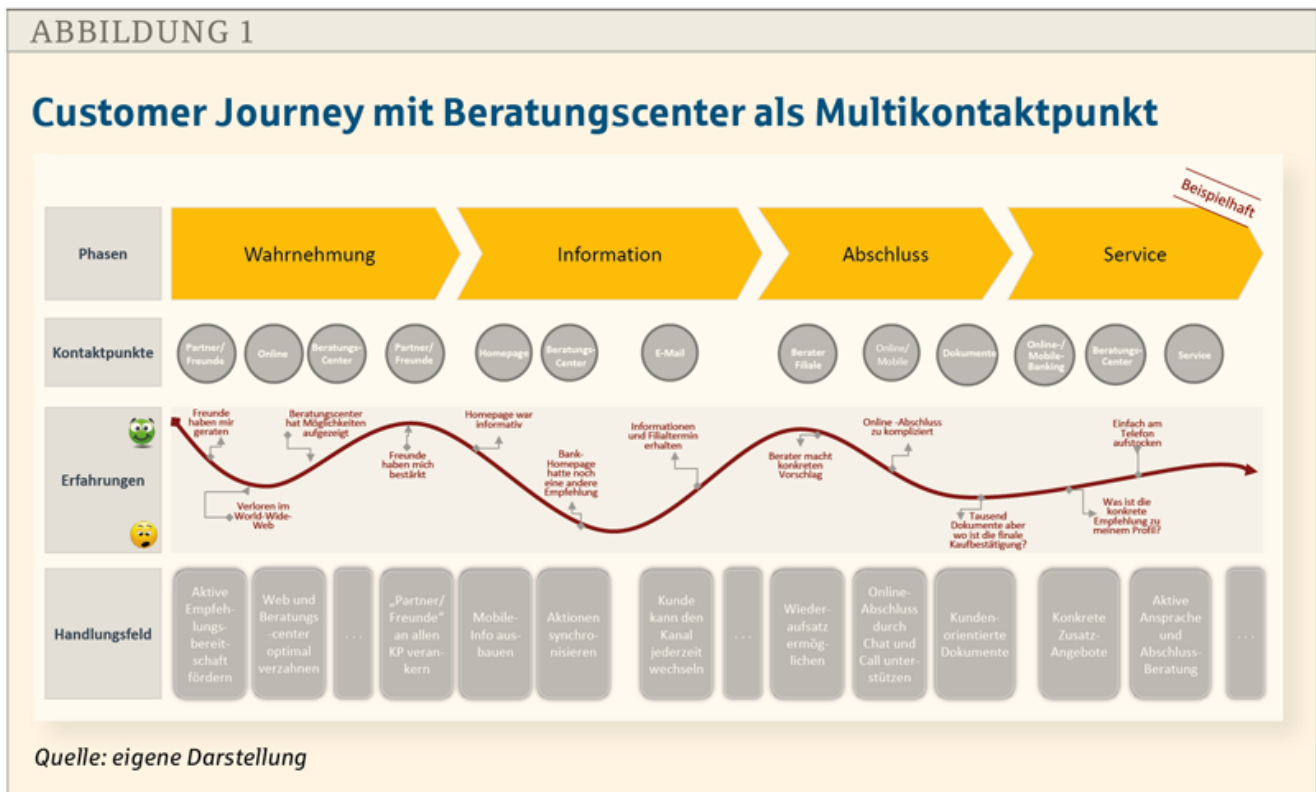
Als „betreuende Einheit mit Vertriebsverantwortung“ kommt das Beratungscenter insbesondere für digital-affine Kunden aller Zielgruppensegmente in Frage, die sich für eine Pool-Betreuung eignen. Das sind in der Regel Retail- und gehobene Retail-Kunden sowie gegebenenfalls Teile des Private Banking sowie die Geschäfts- bzw. Gewerbekunden.

Zusätzlich ist auf Kunden zu achten, die besonders von den Filialschließungen betroffen sind. Die Rolle der betreuenden Einheit als „zentraler Beziehungsmanager“ tritt jedoch immer mehr in den Hintergrund – situative Hilfestellung und anlassorientierte Beratung und Ansprache prägen die Qualität der Customer Experience im Banking.

Das impliziert, dass jeder Kunde sein Anliegen in jedem Kanal adressieren und abschließen kann – ganz nach Bedarf. Ein Mantra, das seit langem gebetet, aber nur von den wenigsten Banken bislang erfolgreich umgesetzt worden ist.

Das Beratungscenter liefert hier den Schlüssel zum Erfolg. Eine Wertpapierberatung kann der Kunde etwa wahlweise per Telefon, Video oder als Präsenztermin in der Filiale wahrnehmen. Den Termin dazu vereinbart er ganz einfach online oder telefonisch.

Den in der Filiale angestoßenen Privatkredit können die Kunden telefonisch im Beratungscenter fortsetzen und per elektronischer Unterschrift abschließen. Und die Baufinanzexperten des Beratungscenters unterstützen als Co-Berater die Präsenztermine der Filialkollegen per Video. Treten bei Kunden oder auch Bankmitarbeitern Fragen zum Onlinebanking oder Einrichten der Mobile App auf, helfen die Technik-Spezialisten des Beratungscenters per Telefon, Chat oder Co-Browsing.



© BBL

Das Beratungscenter als Bindeglied zwischen digitaler und persönlicher Betreuung ist vor allem eines: Multikontaktzentrum – und das bis zu 24 Stunden am Tag und 365 Tage im Jahr. Das digitale Beratungscenter ist somit zentraler Bestandteil einer modernen Banking-Kundenreise. Es kann – bei kontinuierlicher Optimierung der gesamten Customer Journey – die Banking Experience nachhaltig auf das Niveau der innovativen Fintechs und Service Champions steigern (s. Abb. 1).

Um dieses Potenzial zu nutzen, sollte das Beratungscenter in der gesamten Kundenkommunikation (nicht nur rund um die Covid-Krise) eine prominente Rolle spielen, die Mehrwerte und Modernität durch konkrete Use Cases, Kundenzitate und Personas werblich in den Mittelpunkt stellt.

Kunden geeigneter Segmente können erfahrungsgemäß recht geräuschlos in die Betreuung des Beratungscenters übergeleitet werden. Im Rahmen der Filialschließungen bietet das Beratungscenter daher ein wichtiges Asset, das Kunden gleiche Leistungen bei verlängerten Öffnungszeiten und mehr Convenience bietet (Prinzip: Banking von der Couch aus erledigen).

## Transformation des Call Centers zum digitalen Beratungscenter

Die allermeisten Universalbanken – auch kleine Institute – verfügen über eine grundlegende Infrastruktur, die zu einem digitalen Beratungscenter transformiert werden kann. Klassische Callcenter haben allerdings einen grundlegenden Restrukturierungsbedarf, der verschiedene Perspektiven betrifft.

Zunächst müssen aus Kundenperspektive zentrale Prozesse überprüft und reorganisiert werden. Soll die Erreichbarkeit hoch sein und Warteschleifen vermieden werden, sind vor allem die Legitimations- und Autorisierungsprozesse zu überarbeiten.

Sie sind dabei so zu gestalten, dass Kunden über jeden Zugangskanal schnell und rechtssicher identifiziert werden sowie ebenso rechtssicher verbindliche Transaktionen abschließen können. Wer in seinen Prozessen noch via Fax Ausweiskopien zur Freischaltung gesperrter Onlinbanking-Konten anfordert, muss handeln.

Ein weiterer Handlungsbedarf besteht darin, in digitalen Beratungscentern Berater idealerweise mit einschlägiger Ausbildung und Erfahrung an der Kundenschnittstelle zu positionieren. Ein umfassender Beratungsansatz und Betreuungsansatz, der kompetenzbasiert erfolgt, dürfte der Schlüssel sein, um die Kundenbeziehung zu festigen und ein Cross- und Up-Selling aufzubauen: Vor allem für Universalbanking in der Differenzierung und Abgrenzung von Direktbanken und digitalen FinTechs, deren Fokus anders gelagert ist.

Ein weiterer Ansatz ist die technologische Kanalintegration der verschiedenen Kundenkontaktpunkte. Wohlwissend, dass hier teilweise erheblich in Infrastruktur, Telekommunikationssysteme und multimediale Systeme zu investieren ist, führt strategisch daran kein Weg vorbei.

Solange der Kunde Medienbrüche, Weiterleitungen, Mehrfachangaben und dergleichen erlebt, erhöhen sich seine



Transaktionskosten und seine Wahrnehmung der Banking Experience wird negativ beeinflusst.

Alle Maßnahmen erfordern eine strategische Planung und haben einer (visionären) Gesamtkonzeption zu folgen. Eine sukzessive Restrukturierung und sowie mehrfache konzeptionelle Richtungswechsel dürften kaum erfolgreich wirken.

Handlungsmaßnahme – sogenannte Action Items – beziehen sich regelmäßig auf die Dimensionen der Zielgruppe, den Betreuungsmodellen, dem Leistungsspektrum, dem Vertriebsansatz sowie den bereits adressierten Prozessen und auch der Arbeitsorganisation (s. Abb. 2).

**ABBILDUNG 2**

**Action Items in verschiedenen Dimensionen im Vergleich**  
(von traditionell zu neu)

	Action Items	
	Traditionell	Neu
<b>Zielgruppe</b>	Wenig werthaltige Segmente	Digital-affine Kunden aller Segmente
<b>Betreuungsmodell</b>	Poolbetreuung mit Kundenverantwortung	Zusätzlich für besondere Beratungsanliegen ergänzend persönliche Betreuer (z. B. Wertpapier)
<b>Leistungsspektrum</b>	Reines Systemgeschäft mit begrenztem Produktspektrum	Vollwertige Beratung auch für komplexe Produkte und das digitale Angebot (Wertpapier, Baufi, Versicherungen, Technik Line für digitale Angebote)
<b>Vertriebsansatz</b>	Kampagnenbasierte Insel-Lösungen für das eigene Segment	Jeder Kontakt wird vertrieblich genutzt, Leverage der Kundenaffinität, Flexible Vernetzung mit Online und Filiale (Überleitung, Leadgenerierung, Co-Beratung etc.)
<b>Prozesse</b>	Klassische Call Center-Prozesse	Intelligente Automatisierung (Video-Legi, E-Sign, BOT), Kontoeröffnung und Kreditscheid am Telefon sowie Medienintegration (z. B. In-App-Call)
<b>Arbeitsorganisation</b>	Medienbezogenes Routing, 1st und 2nd Level Organisation häufig mit Medienbrüchen	Skill-based Routing medienübergreifend, Front Office und ein zentrales Service Office für alle Kundengruppen mit Workflow-Integration

Quelle: eigene Darstellung

© BBL

Insbesondere auf den Vertriebsaspekt der Action Items sollte man an dieser Stelle noch einmal besonders hinweisen. Während in klassischen Ansätzen noch immer die segmentorientierte Bearbeitung über Kampagneninseln erfolgt, steht im neuen Ansatz die Philosophie im Vordergrund, dass jeder Kontakt vertrieblich intensiv zu nutzen ist.

Situative Ansprache und Spezialistenberatung on Demand gewinnen an Bedeutung. Gerade im flexiblen Zusammenspiel zwischen den Vertriebskanälen wie digitalem Beratungscenter und Filiale, erfolgt die Steuerung – im Sinne der Steigerung des Kundenwerts – aktivitäts- und ertragsbezogen und vermeidet konfliktäre Zielstellungen.

Überleitung und Lead-Generierung eines digitalen Beratungscenters gerade mit der Funktion des persönlichen Anfangskontakts stellen Vertriebserfolge dar, die diesem Kanal zuzurechnen und nicht per se weniger wertvoll sind als der Abschluss im eigenen Kanal.

## **Fazit**

Klassische Banken stehen im Digitalen Zeitalter vor einem Umbruch im Retailbanking und daher strategisch vor großen

Herausforderungen. Filialschließungen ist mit einem modernen, intelligenten und digitalen Beratungskonzept zu entgegnen.

Ein digitales Beratungscenter als Multikontaktpunkt für Kunden bietet einen vertriebskanal- und prozessübergreifenden Beratungs- sowie Betreuungsansatz. In Abhängigkeit von Zielgruppe und Leistungsspektrum können die Zielgruppensegmente systematisch betreut und vertrieblich angesprochen werden.

Entscheidend für den Erfolg ist dabei eine Banking Experience, die diesen Namen verdient und sich nicht allein an bankinternen Strukturen sowie IT-Systemen ausrichtet. Banken müssen sich vielmehr an den Digitalen Champions anderer Branchen orientieren, die aufzeigen, wie man mit einer innovativen Customer Experience Kunden begeistert, vertriebsorientiert bindet und nachhaltig zu Fans entwickelt.

## **Autoren**

Prof. Dr. Stefan Ruf und Prof. Dr. Nils Herda lehren und forschen an der Hochschule Albstadt-Sigmaringen auf dem Gebiet der Digitalisierung.

Dr. Christof Welker ist Partner der Cerasus Consulting GmbH in

## Frankfurt und Strategieberater für „Digitale Transformation im Finanzdienstleistungsbereich“.

---

[1] Recherche der Süddeutschen Zeitung: „Grabesruhe am Geldschalter“. Ausgabe 264/2020, S. 25.

[2] KSK Reutlingen, Abruf am 25. November 2020 unter: [www.ksk-reutlingen.de/de/home/privatkunden/versicherungen/rechtsschutz.html](http://www.ksk-reutlingen.de/de/home/privatkunden/versicherungen/rechtsschutz.html) <https://www.ksk-reutlingen.de/de/home/privatkunden/versicherungen/rechtsschutz.html>

*Prof. Dr. Stefan Ruf, Prof. Dr. Nils Herda, Dr. Christof Welker – 5. Januar 2021*