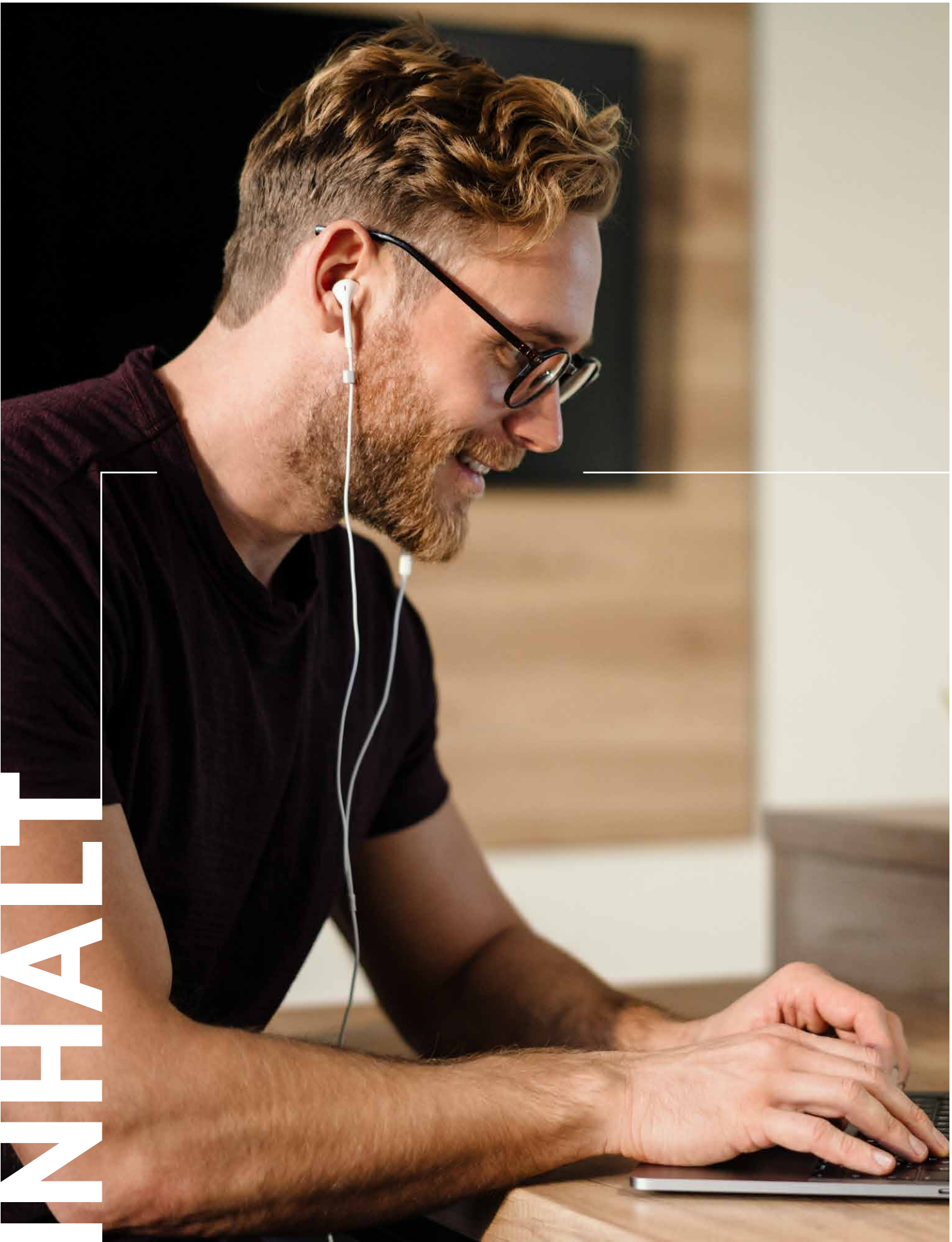




WANDEL DER KUNDEN- INTERAKTION BEIM BANKING VON MORGEN –

BEDEUTUNG FÜR BANKEN, BANKBERATER UND KUNDEN

PHALT



VORWORT	04
EINLEITUNG	06
KAPITEL 1 ERKENNTNISSE ZU DEN WÜNSCHEN VON BANKKUND*INNEN	08
KAPITEL 2 TECHNOLOGISCHE MÖGLICHKEITEN UND TRENDS IN DER BERATUNG VON BANKKUND*INNEN	15
KAPITEL 3 WANDEL DER KUNDENINTERAKTION AUS DER SICHT DER BANKEN	22
KAPITEL 4 ERWARTUNGEN UND EINSCHÄTZUNGEN DER KUNDENBERATER*INNEN IN DEN BANKEN	27
KAPITEL 5 WANDEL DER KUNDENINTERAKTION BEIM BANKING VON MORGEN – ABLEITUNG FÜR DIE BANKEN	36



Ulrich Coenen & Martin Beyer

Vorstandssprecher Atruvia AG

Wie kommunizieren und interagieren Bankkund*innen künftig mit ihrer Bank? Spätestens seit der Etablierung von Omnikanalstrukturen ist dies keine Frage mehr von „Entweder-oder“, sondern von „sowohl – als auch“. Denn die Kundinnen und Kunden sind bei jeder Kontaktaufnahme völlig frei und flexibel in der Wahl ihres Kanals: ob App, Onlinebanking, Videocall, Telefon oder Filiale. Die Art des Austauschs ist jedoch eine andere. Während es in der Filiale noch zu „echten“ persönlichen Kontakten kommt, sind es auf den anderen Kanälen digital-persönliche Kontakte. Die Kunst ist, auch im Digitalen eine Beziehung zwischen Bankberater*innen und Kund*innen aufzubauen und zu pflegen.

Diese Beziehung ist eine der wichtigen Voraussetzungen, um in volldigitalisierten Omnikanalstrukturen und beim Einsatz automatisierter Technologien wie der KI den Kontakt zu den Menschen zu halten. Aber: Wer Menschen gut beraten möchte, muss die Menschen kennen. Deshalb haben wir im vergangenen Jahr gemeinsam mit dem Handelsblatt Research Institute untersucht, welche Erwartungen Kund*innen an ihre Bank haben, welche Kommunikationskanäle sie bevorzugen und welche Sorgen sie insbesondere beim Thema Digitalisierung und Datenschutz umtreiben. Diese Erkenntnisse sind wichtig, denn nur, wenn wir wissen, was Kund*innen beschäftigt und auf welcher (Digitalisierungs-)Stufe sie

stehen, können wir sie mit der passenden Ansprache, zum richtigen Zeitpunkt und mit einem einfachen Tool abholen. Die Kundinnen und Kunden können so, je nach Anlass und Komplexität ihres Anliegens, entweder die Self-Service-Tools nutzen oder sich in einem Videocall oder in der Filiale umfassend persönlich beraten lassen.

Die Praxis zeigt, dass der Übergang von persönlich-persönlichem zu digital-persönlichem Banking schon weit fortgeschritten ist. Das belegt auch unsere qualitative Befragung, die wir gemeinsam mit dem Handelsblatt Research Institute im August 2023 unter 174 Kundenberater*innen von Banken durchgeführt haben. So bestätigten 70 Prozent, dass das Beratungsaufkommen sowohl über das Onlinebanking als auch über Videokonferenzen (49 Prozent) in den vergangenen Monaten zugenommen habe, während die Zahl der Filialkontakte laut 58 Prozent der Befragten abgenommen habe.

Tatsächlich haben die Bankberaterinnen und Bankberater über die digital-persönlichen Kanäle die Chance, die Frequenz ihrer Kundenkontakte zu erhöhen. Eine höhere Frequenz intensiviert das Vertrauensverhältnis auch in der digital-persönlichen Interaktion und hilft, die Beziehung zu den Kund*innen zu pflegen. Die Zeit, die Bankberater*innen für die digital-persönliche Beziehungspflege aufwenden, können sie künftig an anderer Stelle durch KI-gestützte Routineprozesse deutlich einsparen.

Die Rolle der KI sehen die Bankberater*innen allerdings noch mit ein wenig Skepsis. So gehen 41 Prozent der Befragten davon aus, dass Vermögens- und Finanzberatungen auch in zehn Jahren noch in der Filiale stattfinden werden – obwohl heute schon effiziente KI-Tools wie Robo-Advisor mit 27 Prozent einen signifikanten Anteil der verwalteten Vermögen in Deutschland managen. Gleichzeitig ist die Mehrheit der Befragten fest darauf eingestellt, dass KI in der Kundenberatung grundsätzlich künftig eine große Rolle spielen wird.

Dass auch die Relevanz qualifizierter Kundendaten in den nächsten Jahren zunehmen wird, bestätigen 84 Prozent der Befragten. Eine integrierte Plattform muss dafür mit smarten Analysen den Bankberater*innen kundenindividuelle und wertschöpfende Informationen auf dem Tablett

servieren. Damit fällt eine individuelle Beratung viel leichter. In Form von Dashboards und „next best actions“ helfen Daten dann nicht nur dabei, die Beziehung zu den Kundinnen und Kunden zu intensivieren, sondern liefern auch Inspirationen für passgenaue Produktansprachen.

Grundvoraussetzung für all das ist eine voll-digitale Infrastruktur – eine Omnikanalplattform, die hoch performant und reaktionsschnell ist. Denn nicht nur Nähe, Vertrauen und Sicherheit sind wichtig, sondern vor allem eine fließende User-Experience und ein verlässliches Serviceerlebnis, unabhängig von Kanal und Kundenanliegen. Gleichzeitig muss sich die Art der persönlichen Beratung weiterentwickeln. Die Herausforderung der nächsten Jahre lautet: Vertrauensbildung ohne direkten Kontakt. Das erfordert eine Weiterentwicklung von Persönlichkeits- und Methodenkompetenzen in der Beratung.

Der Banking Report 2023 untermauert mit zahlreichen Daten, Fakten und Infografiken, wie das Banking der Zukunft positiv auf eine intensive Kunden-Berater-Interaktion einzahlen kann.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Ulrich Coenen & Martin Beyer

EINLEITUNG



Im vergangenen Jahr zeigte sich im Bereich der künstlichen Intelligenz (KI) mit ChatGPT ein großer Entwicklungssprung. Mitunter ist die Rede vom „iPhone-Moment“. Die erste Phase, in der diese neuen Tools der generativen KI nur ausprobiert wurden, ist schon wieder vorbei. Mittlerweile wird gerade in den Unternehmen intensiv daran gearbeitet, Lösungen wie ChatGPT in ihren Prozessen und Services einzusetzen. Als ein zentraler Anwendungsbereich kristallisiert sich die Interaktion mit den Kund*innen heraus. Unternehmen jeglicher Branchen können mit diesen KI-Lösungen das Kundenerlebnis verändern, sodass es noch besser zu den Bedürfnissen der Kund*innen passt.

Dies wird auch in der Bankingwelt möglich sein. Seit dem Jahr 2020 untersucht das Handelsblatt Research Institute zusammen mit Atruvia den Wandel der Banken sowie die Veränderungen im Banking gerade im Zuge der digitalen Transformation. Die dabei relevanten Technologien ermöglichen neuen Prozesse, Services sowie Geschäftsmodelle; und die veränderten Kundenbedürfnisse wurden in den drei bisherigen Reports „Trendradar Banking“, „Zukunft der Bankingwelt“ und „Bankkundschaft von morgen – Erwartungen an die Bankingwelt der Zukunft“ betrachtet.

In allen Analysen stand gerade die Kundeninteraktion im Mittelpunkt. Digitale Technologien ermöglichen den Banken hier neue Lösungen, mit denen sie den veränderten Kundenbedürfnissen besser nachkommen können. Werden dabei gerade die Angebote von Direktbanken, Neobanken und Fintechs betrachtet, entsteht schnell der Eindruck, Banking ist künftig ausschließlich digital und die Bedeutung persönlichen Kontakts bei der Kundeninteraktion nimmt immer weiter ab. Aber dies entspricht nicht den Wünschen aller Kund*innen, wie die Befragungsergebnisse im Report des vergangenen Jahres zeigten.

Grund genug, sich noch einmal intensiver der künftigen Interaktion zwischen Banken und Kund*innen in diesem Report zu widmen. Dabei wird allerdings ebenfalls berücksichtigt, dass ja nicht die Bank mit den Kund*innen im Austausch ist, sondern die dort beschäftigten Kundenberater*innen. Insofern beleuchtet dieser Report ebenfalls, welche Veränderungen für diese Bankbeschäftigten mit dem Wandel der Kundeninteraktion einhergehen. Benötigen sie unter Umständen neue Kompetenzen, wenn sie künftig nicht mehr nur persönlich mit den Kund*innen interagieren, sondern auch digital-persönlich?

Eine zentrale Grundlage für die Erkenntnisse zum Wandel der Kundeninteraktion sowie den Auswirkungen für die Kundenberater*innen sind eine Umfrage unter Bankmitarbeiter*innen, die Kundenkontakt haben, sowie vier Praxisinterviews mit Entscheider*innen und Expert*innen aus Banken. Die Erkenntnisse daraus werden im mittleren Teil dieses Reports in den Kapiteln vier und fünf präsentiert. Zuvor werden als Grundlage die zentralen Erwartungen der Kund*innen an die künftige Interaktion mit den Banken sowie die technologischen Möglichkeiten dafür kurz erörtert. Zum Abschluss werden aus den gezeigten Erkenntnissen Ableitungen für Banken zur Weiterentwicklung der Kundeninteraktion sowie den betroffenen Beschäftigten entwickelt.



ERKENNTNISSE ZU DEN WÜNSCHEN VON BANKKUND*INNEN

Für die Banken ist ein zentrales Ziel bei der Interaktion mit ihren Kund*innen deren Zufriedenheit. Diese dürfte dann höher ausfallen, wenn dabei ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden. Einblick in diese Bedürfnisse ermöglichte die repräsentative Bevölkerungsbefragung von ungefähr 2.000 Personen im Rahmen des letztjährigen Banking Reports des Handelsblatt Research Institute gemeinsam mit Atruvia.

Vier übergeordnete Themenbereiche standen bei der Befragung im Mittelpunkt. Es geht um die Bedeutung der Banken im Allgemeinen und um die Zugangswege der Kund*innen zu Banken. Zentral ist die Frage, über welche Kanäle Kund*innen zukünftig vorrangig mit ihrer Bank kommunizieren möchten und was diese Präferenz beeinflusst.

Das dritte Themengebiet bilden die Aspekte Sicherheit und Datenschutz. Eng damit verbunden ist das Vertrauen der Kund*innen in die Institution Bank. Dabei ging es um ihre Präferenzen und Einstellungen zur Datennutzung und zum Datenschutz beim Banking. Eng hiermit verknüpft ist die vierte Säule, bei der es um die Kenntnisse, die Präferenzen und die Einstellungen zu neuen digitalen Ökosystemen geht.

All diese Aspekte tangieren die künftige Kundeninteraktion und bilden die Grundlage, auf der die Banken mit ihren technologischen Möglichkeiten aufsetzen können.

DIE BEDEUTUNG VON BANKEN

Die traditionelle Bankenlandschaft aus Genossenschaftsbanken, Sparkassen und privaten Geschäftsbanken wird sich nach Überzeugung der an der Umfrage Teilnehmenden zukünftig kaum ändern. Mit zunehmendem Einkommen steigt allerdings der Anteil derer, die sowohl für den Sektor der Genossenschaftsbanken als auch für den Sparkassensektor eher einen Bedeutungsverlust prognostizieren. Diese Personengruppe sucht sich offenbar andere Finanzdienstleister. Allerdings sind die wenigsten Teilnehmenden davon überzeugt, dass innovative Finanz-Start-ups oder etablierte Technologiekonzerne zukünftig an Bedeutung gewinnen und den Banken nennenswerte Konkurrenz machen.

Noch vor einigen Jahren war die Bankfiliale vor Ort der einzige Bezugspunkt, um seinen Geldgeschäften nachzugehen. Seit langem wird dies bereits durch Onlinebanking ergänzt und mit zunehmender Vernetzung wird die Anzahl der Kanäle, die für das Banking relevant sind, weiter zunehmen, sodass sie beim Banking eine immer größere Rolle spielen werden. Dies ist von besonderer Bedeutung, da Bankdienstleistungen bereits in der Gegenwart nicht nur von etablierten Banken erbracht werden, sondern auch von „neuen“ Akteuren wie Fintechs, Neobanken oder meist großen Technologieunternehmen wie Amazon oder Apple. Deren Bedeutung im Bereich der Finanzdienstleistungen dürfte in der Zukunft weiter zunehmen – auch wenn die Kund*innen dies bislang anders einschätzen. Denn traditio-

nelle Bankprodukte und -dienstleistungen werden immer mehr zu einem vollautomatisierten Standardprodukt – ohne besondere Beratungsnotwendigkeit.

Interessant ist dabei allerdings, dass es nur eine verhältnismäßig geringe Zahlungsbereitschaft für ein höheres Nachhaltigkeitsniveau bei Bankdienstleistungen zu geben scheint (**siehe Abbildung 1**). Zudem ist Nachhaltigkeit kein Anreiz für Kund*innen, die Bank zu wechseln. Nachhaltigkeit spielt laut der Befragung keine ausgeprägte Rolle und wird in der öffentlichen Wahrnehmung und innerhalb der Finanzbranche wohl etwas überschätzt.

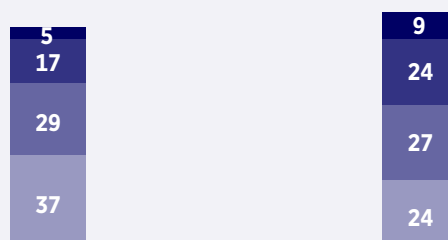
DER ZUGANG ZU BANKDIENSTLEISTUNGEN

Für viele Kund*innen ist es wichtig, über mehrere verschiedene Kanäle mit ihrer Bank zu kommunizieren, weshalb viele Banken ihren Omnikanalansatz bereits ausbauen. Für mehr als 40 Prozent der Befragten besitzt die Beratung in der Filiale aber auch in den kommenden zehn Jahren noch einen hohen Stellenwert, wobei ein Drittel auch weiterhin großen Wert auf persönliche Betreuung legt. Dies gilt vor allem für ältere Kund*innen; für jüngere Menschen nimmt die Bedeutung der Filiale zukünftig ab.

Vor allem einfache und standardisierte Finanzdienstleistungen wie zum Beispiel Überweisungen werden nach Einschätzung der befragten Bankkund*innen in der Zukunft online oder mobil abgewickelt werden. Finanzdienstleistungen, die einen

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

Abbildung 1: Präferenzen der Kund*innen hinsichtlich NACHHALTIGKEIT



Jew. Anteil der Befragten in Prozent;
Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht / k. A.

Ich wäre bereit, für ein höheres Nachhaltigkeitsniveau bei Bankgeschäften mehr zu zahlen.

Ich wäre bereit, für ein höheres Nachhaltigkeitsniveau bei Bankgeschäften die Bank zu wechseln.

gewissen Beratungsbedarf bedürfen, werden auch zukünftig vor allem persönlich erledigt (siehe dazu auch die Interviews mit Hendrik Freund und Florian Redeker). Die Menschen im Osten Deutschlands sind aber tendenziell eher als Menschen aus anderen Regionen des Landes dazu bereit, auch weitere beziehungsweise umfangreichere und komplexere Angebote online oder mobil zu erledigen, wenn sie hierdurch Zeit und Kosten sparen können oder wenn sie mehr individuell passende Angebote erhalten würden.

Obwohl viele Menschen gegenwärtig die Filiale noch mit der physischen Anwesenheit von Berater*innen dort gleichsetzen, ließe sich dieser Wunsch aus Sicht einer Bank auch auf andere Art und Weise erfüllen. Beispielsweise könnte die bisher vertraute Person aus der Filiale die Beratung auch per Videokonferenz oder am Telefon durchführen. Diese Vorgehensweise würde zudem die befürchtete Anonymität im Omnikanalansatz der Banken etwas entschärfen und das Vertrauen in die „Beratung aus der Ferne“ stärken. Allerdings empfinden die Befragten das Sicherheitsniveau dabei nur als mittelmäßig. Zwar sehen immerhin 40 Prozent das Niveau als hoch an, aber auch 34 Prozent als niedrig.

Für vermögende Menschen mit einem hohen Einkommen spielt die Art des Zugangs zu Finanzdienstleistungen dagegen nur eine untergeordnete Rolle, denn diese Personengruppe lässt ihre Finanzen tendenziell eher von Dritten betreuen.

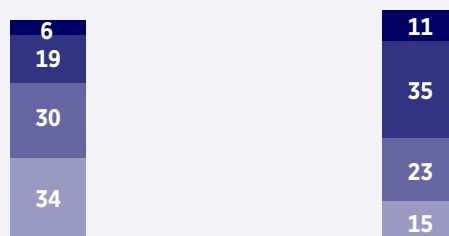
SICHERHEIT, VERTRAUEN UND DATENSCHUTZ

Sicherheit als auch Datenschutz sind für Bankkund*innen generell ganz zentrale Merkmale. Diese Merkmale möchten Kund*innen gewahrt sehen, bevor sie bereit sind, sich auf neue beziehungsweise weiterentwickelte Produkte und Dienstleistungen in der Bankenwelt einzulassen. Dabei sind nach Ansicht der großen Mehrheit vor allem die Finanzinstitute bei der Wahrung der Sicherheit in der Pflicht. Die Kund*innen sind allerdings nicht bereit, hierfür zusätzliche Kosten in Kauf zu nehmen (**siehe Abbildung 2**). Dagegen wären sie aber bereit, für einen höheren Sicherheitsstandard eher den Anbieter zu wechseln. Daher dürfte die Filiale, die in puncto Sicherheit und Datenschutz in der Wahrnehmung der Kund*innen besonders gut abschneidet, auch in der Zukunft noch eine Berechtigung haben und könnte für Banken im Wettbewerb zukünftig sogar ein Differenzierungsmerkmal werden.

Männer scheinen in der Tendenz insgesamt weniger Sicherheitsbedenken zu haben als Frauen und auch mit steigendem Einkommen werden die Befürchtungen tendenziell geringer. Zudem zeigt sich in der Umfrage, dass Männer grundsätzlich gegenüber neuen Technologien wie Anlagen in Kryptowährungen oder dem Einsatz künstlicher Intelligenz aufgeschlossener sind als Frauen. Zudem sind sie offener beim Einsatz von NFC-Technik zum kontaktlosen Bezahlen. Zum Beispiel sind sie fast doppelt so häufig wie Frauen bereit, sich einen Chip zum Bezahlen implantieren zu lassen. Auch mit steigendem Einkommen steigt diese Bereitschaft.

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu

Abbildung 2: Präferenzen der Kund*innen hinsichtlich SICHERHEIT



Jew. Anteil der Befragten in Prozent;
Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht / k. A.

Ich wäre bereit, für ein höheres Sicherheitsniveau bei Bankgeschäften mehr zu zahlen.

Ich wäre bereit, für ein höheres Sicherheitsniveau bei Bankgeschäften die Bank zu wechseln.

Neben den Aspekten Sicherheit und Datenschutz ist Vertrauen für Verbraucher*innen eines der wichtigsten Entscheidungskriterien, sich für einen spezifischen Zugangskanal zur Bank zu entscheiden. Etwa 70 Prozent wollen zudem ihre Bankangelegenheiten kanalübergreifend erledigen und hierüber von Fall zu Fall auch jeweils neu und frei entscheiden. Die Zugangskanäle der Bank sollten also nicht nebeneinanderstehen, sondern ineinander übergreifen. Mehr als zwei Drittel der befragten Bankkund*innen ist es wichtig, bei der Wahl des Zugangskanals flexibel zu sein, ihn also jederzeit wechseln zu können und über alle Kanäle die benötigten Finanzdienstleistungen in gewohnter Qualität zur Verfügung gestellt zu bekommen – und dies rund um die Uhr **(siehe Abbildung 3)**. Hierfür gibt es unabhängig vom Alter der befragten Personen eine hohe Zustimmung.

Um diesem Kundenwunsch nach einem umfassenden und personalisierten Omnikanalservice entsprechen zu können, ist es für Banken allerdings unablässig, die Daten ihrer Kund*innen zu sammeln und auszuwerten. Hierfür ist das Einverständnis der Betroffenen Voraussetzung. Etwas mehr als die Hälfte der Befragten sträubt sich allerdings gegen die Nutzung der eigenen Daten, um ihnen daraus individuell zugeschnittene An-

gebote zu unterbreiten. Dies macht es für Banken besonders schwer, dem eigentlichen Kundenwunsch nachzukommen. Zudem zeigt dieser Widerspruch, wie wichtig das Thema Vertrauen der Kund*innen in die Seriosität von Finanzdienstleistungen und der sie anbietenden Institutionen ist. Zudem sind Bankkund*innen in der Mehrheit auch nicht bereit, für bessere Konditionen, ein umfassenderes Produktangebot oder für besseren und unkomplizierteren Service ihre Daten zu teilen.

Die Umfrageergebnisse zeigen klar, dass Kund*innen zumindest gegenwärtig nicht bereit sind, die vielfältigen Möglichkeiten für die Datennutzung mitzutragen. Klare Kommunikation der Anbieter ist daher besonders wichtig.

DIGITALE ÖKOSYSTEME

Das Konzept digitaler Ökosysteme wird in den Banken seit geraumer Zeit intensiv diskutiert. Sie werden von Finanzdienstleistern aufgebaut, um ihren Kund*innen einen weiteren Mehrwert abseits von klassischen Finanzdienstleistungen zu bieten. Hierfür kooperieren Banken mit Drittunternehmen, die ihre Leistungen den Bankkund*innen bevorzugt oder exklusiv anbieten. Doch nicht einmal

Abbildung 3: „Mir ist es wichtig, dass ich meine Bankgeschäfte künftig kanalübergreifend erledigen und flexibel entscheiden kann, in welchen Angelegenheiten ich Filiale, Telefon oder Onlinebanking nutze.“ – Inwiefern stimmen Sie der Aussage zu?

Jew. Anteil der Befragten in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht / keine Angabe



31

Stimme voll und ganz zu



38

Stimme eher zu



12

Stimme eher nicht zu



6

Stimme überhaupt nicht zu

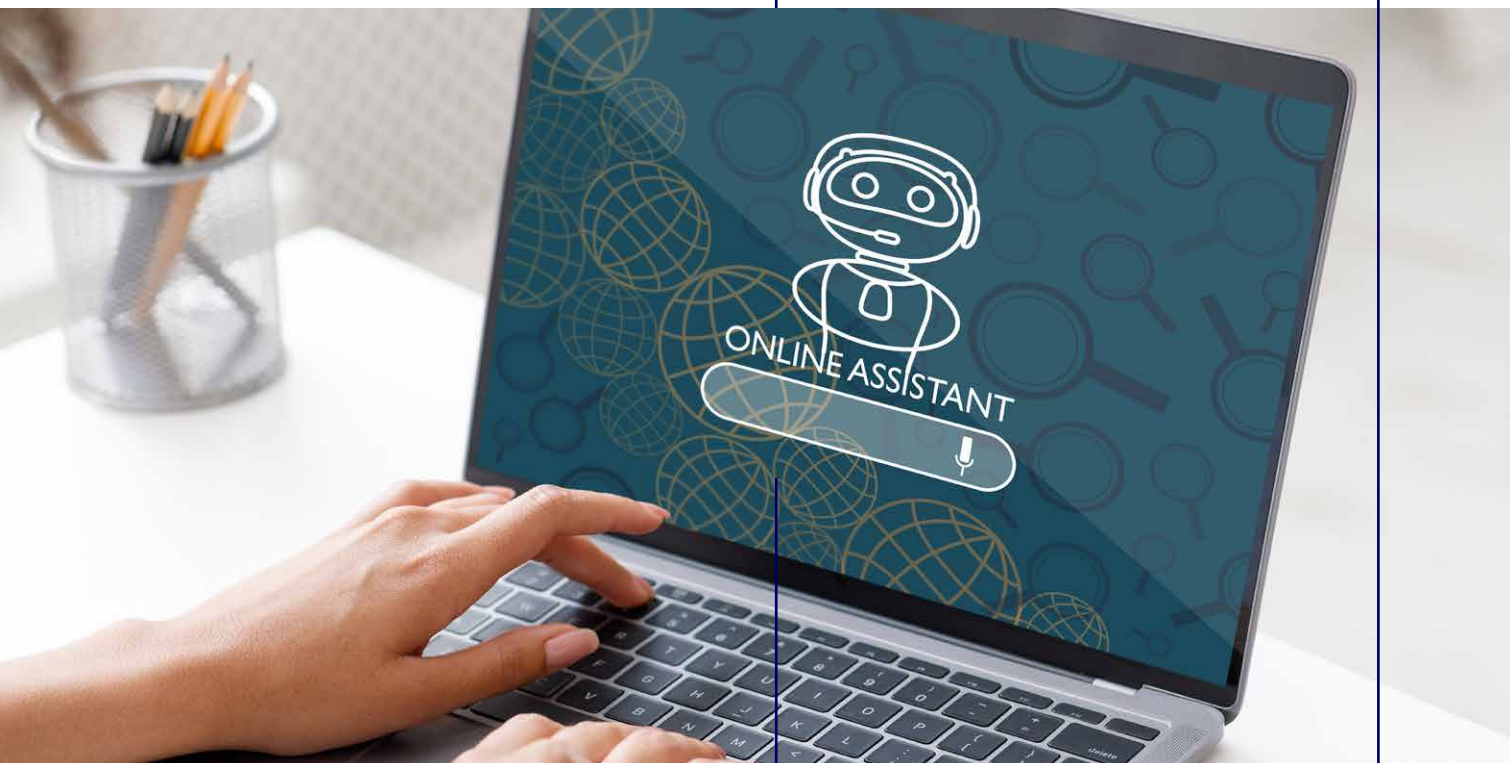
Quelle: Handelsblatt Research Institute / Atruvia



jeder zehnte Bankkunde beziehungsweise jede zehnte Bankkundin kann sich unter einem digitalen Ökosystem etwas vorstellen. Wenn Kund*innen anhand konkreter Beispiele verdeutlicht wird, was mit einem digitalen Ökosystem gemeint ist und welche Möglichkeiten sich bieten, dann sind sie diesen gegenüber aufgeschlossener und erkennen den individuellen Nutzen.

Vielleicht unterschätzen die Befragten das Thema auch grundsätzlich, weil sie den konkreten Nutzen gegenwärtig noch nicht richtig absehen können. Insofern zeigt die Umfrage mit Blick auf die weitere Portfolioentwicklung von Produkten und Dienstleistungen für Banken an dieser Stelle Handlungsbedarf.

Regionale Kreditinstitute verfügen beim Aufbau solcher digitalen Ökosysteme über einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil. Durch ihre regionale Verankerung besitzen sie wesentlich bessere Ausgangsbedingungen zur Verzahnung ihrer Dienstleistungen mit den Angeboten ortsansässiger Drittunternehmen.



INTERVIEW

Hendrik Freund

Vorstandsvorsitzender, Raiffeisenbank im Grabfeld eG



Herr Freund, wie hat sich die Interaktion zwischen Bank und Kund*innen in den vergangenen Jahren – auch im Zuge der zunehmenden Digitalisierung – verändert?

Da immer mehr Lösungen digital vorhanden sind, haben sich die von den Kund*innen initiierten Termine deutlich verringert. Viele Themen lösen sie mit dem VR-Onlinebanking ganz allein.

Außerdem gibt es immer weniger Produkte mit Fälligkeiten, die in der Vergangenheit dazu führten, dass die Kund*innen regelmäßig in die Bank kommen mussten.

Wie wird diese Entwicklung weitergehen?

Im Zuge des technologischen Fortschritts und der Digitalisierung – mit Einsatz von KI-Lösungen – wird eine rein persönliche Kundeninteraktion weiter abnehmen. Selbst komplexere Themen wie beispielsweise eine Baufinanzierung können künftig die Kund*innen komplett digital abwickeln. Insofern wird die digitale oder auch digital-persönliche Kundeninteraktion weiter zunehmen.

Damit verändern sich allerdings ebenfalls die Alleinstellungsmerkmale – die USP – einer Bank. Schon lange sind die Produkte kein Aspekt mehr, mit dem sich eine Bank vom Wettbewerb abheben kann. Nun gleichen sich auch die Wege und Kanäle zu den Produkten immer mehr an.

Was sind dann künftig die entscheidenden Aspekte?

Der Erfolg bei der persönlichen oder digital-persönlichen Kundeninteraktion wird künftig von Empathie und vom Kundenerlebnis abhängen. Dies sind für mich die beiden entscheidenden Erfolgsfaktoren. Es geht um Vertrauen zu den Kundenberater*innen und ein Erlebnis, das so online oder woanders nicht zu finden ist.

Was bedeutet dies für die Kundenberater*innen?

Die Berater*innen werden nicht mehr für einfache Beratungs- und Serviceanliegen benötigt. Darum kümmern sich die Kund*innen selbst und müssen dafür auch auf keine Öffnungs- oder Servicezeiten Rücksicht nehmen.

Damit können sich die Mitarbeiter*innen dann aber auf Beratungsthemen konzentrieren, die eine gewisse Komplexität haben, bei denen sie Kund*innen einen Mehrwert bieten und die zudem wirtschaftlich sind.

Welche Kompetenzen benötigen sie dafür?

Erforderlich ist ein Aufbau von Digitalkompetenz und Persönlichkeits- sowie Methodenkompetenz im Umgang mit IT. Gerade das Thema Empathie bei der digital-persönlichen Kundeninteraktion ist eine große Herausforderung. Zudem kommt es künftig vermehrt auf cross-funktionales Arbeiten an.

Darüber hinaus müssen die Mitarbeiter*innen die neuen Technologien wie Robo-Advisor verstehen, um sie passend in die Kundeninteraktion einbinden zu können. Ferner ist eine hohe Bereitschaft zur Transformation gefragt.

Welche Rolle spielen Daten bei der Kundeninteraktion künftig?

Eine sehr wichtige. Den Banken stehen immer mehr Daten zur Verfügung, die ein genaueres Bild von den Kund*innen ermöglichen. Damit können wir ihnen im richtigen Moment genau das richtige Angebot machen. Früher war immer auch der Zufall mit dabei, ob eine Bank die Kundin oder den Kunden zum passenden Zeitpunkt mit dem richtigen Thema ansprach. Künftig wird dies effizienter sein.

Aber zugleich sind die Daten auch kein Allheilmittel. Nicht alle notwendigen Informationen lassen sich aus den vorliegenden Daten herauslesen. Auch das Kundengespräch behält weiterhin eine wichtige Bedeutung.

In den vergangenen Monaten wurde das Thema KI Gegenstand vieler Diskussionen. Wird KI künftig bei der Kundenberatung zum Einsatz kommen?

Ja, davon gehe ich aus. Aber ähnlich wie die Daten wird auch KI kein Allheilmittel sein. Sie ist ein Hilfsmittel und wird die Beschäftigten dabei unterstützen, Dinge zu verstehen und Logiken abzuleiten, auf die sie allein nicht gekommen wären. Auch in der Zukunft kommt es in der Beratung immer noch auf den gesunden Menschenverstand an.

In der rein digitalen Kundeninteraktion kann die Rolle von KI jedoch durchaus größer sein – gerade in Standardfällen, die immer wieder vorkommen. Ein Beispiel ist der Abschluss eines Konsumentenkredits, bei dem immer die gleichen Fragen gestellt werden. Dies kann auch eine KI-Lösung erledigen.

Dieser Wandel in der Kundeninteraktion geht einher mit einem Aufbau der digitalen Infrastruktur. Inwiefern sind auch kleine Banken in der Lage, diese Investitionen zu tätigen?

Kleine Institute scheuen oft den finanziellen und personellen Aufwand. Zugleich sind sie allerdings schneller in der Lage, Veränderungen und Innovationen umzusetzen.

Am Ende ist es eine Frage der Einstellung. Mein Institut ist sehr innovativ, weil wir es auch so wollen. Und dafür investieren wir in Technologie. Diese Mittel sind dann für uns Investitionen und keine Kosten.





TECHNOLOGISCHE MÖGLICHKEITEN UND TRENDS IN DER BERATUNG VON BANKKUND*INNEN

Technologie kann dabei helfen, Bankkund*innen zu beraten. Hierzu ist es essenziell, ihre Bedürfnisse und Wünsche zu kennen. Durch das Auswerten von Kundendaten mithilfe technologischer Anwendungen und der hieraus gewonnenen Informationen können Berater*innen passgenaue und personalisierte Angebote erstellen. Zudem kann Technologie dazu beitragen, Prozesse durch Automatisierung effizienter zu gestalten und den Berater*innen durch die hiermit verbundene Entlastung mehr Zeit für die eigentliche Kundenberatung zu verschaffen. Gleichzeitig können so die Beratungskosten erheblich verringert werden.

Viele Finanzinstitute haben daher bereits umfassende Investitionen getätigt und planen, dies in der Zukunft noch erheblich auszubauen, unter anderem mit Multibanking-Apps oder der datenbasierten Individualisierung ihrer Angebote. Multibanking-Apps ermöglichen es Bankkund*innen beispielsweise, ein persönliches Finanzmanagement über alle finanziellen Transaktionen und Verträge. Dies kann unter Umständen auch über verschiedene Institute aus unterschiedlichen Ländern laufen. Damit wächst allerdings die Gefahr für die Bank, den direkten Kontakt zu ihren Kund*innen zu verlieren.

Zur Weiterentwicklung des digitalen Kundenservices spielt vor allem der Einsatz von KI eine wichtige Rolle. Diese Technologie kann insbesondere dabei helfen, Kundendaten auszuwerten und aus den gewonnenen Daten personalisierte Angebote zu erstellen. Außerdem kann KI dazu beitragen, Prozesse durch Automatisierung effizienter zu gestalten, die Fehlerquote zu senken und Reaktionszeiten auf Kundenanfragen deutlich zu verkürzen. Hierdurch werden Mitarbeiter*innen vor allem von Routinearbeiten befreit und erhalten zusätzliche Freiräume für ihre eigentlichen Tätigkeiten. Als Folge des Einsatzes von KI lassen sich die Kosten erheblich verringern. Außerdem bestehen weitere Einsatzmöglichkeiten zum Beispiel im Risk Management, etwa um Risiken im Kreditportfolio, Betrugsversuche oder mögliche Geldwäsche zu erkennen.

Allerdings ist die Nutzung von personenbezogenen Daten auch für KI-Modelle durch die EU-Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO), die Marktmissbrauchsverordnung (MAR) oder die Wertpapierdienstleistungsrichtlinie (MiFID II) reguliert. Diese Regeln schreiben vor, wie Banken mit personenbezogenen Daten umgehen müssen, welche Informationen sie an Kund*innen weitergeben dürfen und wie sie eine angemessene Beratung gewährleisten.

Die Zahlungsdiensterichtlinie PSD2 verpflichtet dagegen Banken, Dritten den Zugriff auf Konten und Daten ihrer Kund*innen freizugeben, sofern diese vorher eingewilligt haben. Damit ebnete die Richtlinie den Weg zum sogenannten Open Banking. PSD2 führt in der Konsequenz zu einer größeren Datenverfügbarkeit und als Folge zu einer verbesserten Grundlage für KI-Anwendungen. Damit entsteht am Finanzmarkt eine größere Konkurrenzsituation, da der Wettbewerbsvorteil

von Banken, die über die notwendigen Daten verfügen, durch PSD2 abgeschwächt wird. Auch für die Kund*innen kann dies komfortabel sein, denn eine solche Öffnung gegenüber Dritten hat für Nutzer*innen den Vorteil, dass sie nur noch eine einzige Plattform brauchen, über die sie ihre Geldgeschäfte und Zusatzservices abwickeln.

Deutsche Bankkund*innen sind allerdings grundsätzlich zurückhaltend beim aktiven Teilen ihrer persönlichen Daten für digitale Geschäftsmodelle. Dies zeigt unter anderem eine Studie des Max-Planck-Institutes von Februar 2020. Demnach gaben 82 Prozent der Befragten an, besorgt über den Schutz ihrer persönlichen Daten zu sein. Zu ähnlichen Ergebnissen kam die Umfrage aus dem letztjährigen Banking Report. Die Befragten waren beim Thema Datenschutz und -freigabe sehr zurückhaltend.

Nach der Studie des Max-Planck-Institutes lehnen sogar 90 Prozent der Befragten die Auswertung von Kundendaten und Kontodaten zur Nutzung für personalisierte Ansprachen ab. Die Ergebnisse des Reports „Bankkundschaft von morgen – Erwartungen an die Bankingwelt der Zukunft“ vom Handelsblatt Research Institute und Atruvia aus dem vergangenen Jahr bestätigen dies. Lediglich zwölf Prozent der Befragten fanden dort individuelle Services wichtig. Um die Kund*innen für diese Angebote zu gewinnen, ist es für Banken nötig, die Datenverwendung transparenter zu gestalten, denn Voraussetzung für die Freigabe ist vor allem die Information darüber, wer die Daten bekommt, was damit gemacht wird und wie man die Zustimmung wieder rückgängig machen kann. Nach Wahrnehmung der Befragten der Umfrage des Max-Planck-Institutes schaffen es Banken derzeit noch nicht, ihren Kund*innen hierfür einen direkten Mehrwert aufzuzeigen. Sie begnügen sich (noch) damit, ihre bestehenden und standardisierten Bankprodukte bestenfalls zielgenauer anzubieten. Vermutlich deshalb sind die Kund*innen oft (noch) nicht bereit, ihre Daten zur Verfügung zu erstellen.

Im digitalen Zeitalter erwarten Kund*innen zudem eine kontinuierliche Erreichbarkeit und gleichzeitig hohe Qualität in der digitalen Kundenkommunikation. Hieraus entsteht für die Mitarbeiter*innen einer



Bank erheblicher Mehraufwand. Aus diesem Grund arbeiten Finanzdienstleister daran, ihren Kundenservice mit konversationsgestützten Plattformen zu verbessern. Diese Plattformen sollen eine Brücke zwischen Onlinebanking und einem persönlichen Filialbesuch schaffen. Hierzu gehört insbesondere der Einsatz von KI-gestützten Chatbots, deren Technologie eine immer größer werdende Zahl von Unternehmen einsetzt. Es handelt sich dabei um computerbasierte Programme, die in der Lage sind, mit Kund*innen zu interagieren und ihre Fragen zu beantworten. Mit Hilfe von künstlicher Intelligenz können Chatbots im Laufe der Zeit dazulernen und die Bedürfnisse der Kund*innen besser verstehen. So bekommen Kund*innen schlussendlich schnelle und präzise Antworten – rund um die Uhr.

Bislang waren Chatbots oft nur bei Standardanfragen sinnvoll, da sie nur einfache Fragen beantworten konnten. Sie befinden sich aber in einem Deep Learning-Prozess und entwickeln sich kontinuierlich weiter. Prinzipiell können sie unendlich viel Wissen erlangen, wodurch vielfältige Anwendungsmöglichkeiten entstehen. Bereits heute kommen zum Beispiel vermehrt virtuelle Assistenten zum Einsatz. Dies sind fortgeschrittene Chatbots, die auch in der Lage sind, komplexe Anfragen zu bearbeiten und auf natürliche Weise mit Kund*innen kommunizieren zu können. Sie können Sprache und Text verstehen und auch personalisierte Empfehlungen geben. So führt der Einsatz von KI-gestützten Chatbots bereits zu einer verbesserten User Experience und zu einer Ergänzung der traditionellen Kundenberatung. Dies führt gleichzeitig zu einer verbesserten Kosteneffizienz in den Banken. Hilfreich sind dabei auch Fortschritte in der Spracherkennungstechnologie, die es Unternehmen ermöglichen, Kundenanfragen in Echtzeit zu verstehen, zu analysieren

und hierdurch schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können. Dies verbessert ebenfalls die Interaktion mit den Bankkund*innen.

Chatbots können zudem durch sogenannte Self-Service-Portale ergänzt werden, wo Kund*innen die Möglichkeit bekommen, ihr Anliegen zu klären, ohne eine*n Kundenberater*in zu kontaktieren. Diese Portale bieten vertiefte Informationen, FAQs und/oder Anleitungen, um häufig auftretende Probleme zu lösen.

Doch neben den rechtlichen Anforderungen ist die Einbindung von KI in die Kundenberatung auch unter bankinternen Risk-, Governance- und Compliance-Vorgaben nicht unproblematisch. Genau wie im persönlichen Kontakt sollen diese Vorschriften verhindern, dass bestimmte Kundengruppen durch KI-Anwendungen diskriminiert werden und geltende ethische Normen eingehalten werden. Denn die KI führt zwar zu einem bestimmten Ergebnis, aber wie die KI zu diesem Ergebnis gekommen ist, lässt sich oft nicht erkennen. Es muss also sichergestellt werden, dass die Ergebnisse der KI nachvollziehbar sind und sie nicht völlig intransparent agiert. Des Weiteren sind Banken verpflichtet, gegenüber Aufsichtsbehörden ihre Prozesse detailliert zu erläutern. Bei KI-Anwendungen fehlt bislang allerdings noch häufig die hierfür nötige Transparenz.

Nichtsdestotrotz sind laut einer Umfrage des IT-Dienstleisters Adesso mehr als drei Viertel der dort befragten Finanzexpert*innen davon überzeugt, dass der Einsatz von KI erst in seinen Anfängen steckt und die richtigen Einsatzzwecke von KI im Banking in der Zukunft erst noch entstehen (**siehe Abbildung 4**). Die Erwartungen sind in der Finanzbranche dabei optimistischer als im Durchschnitt der befragten Branchen.

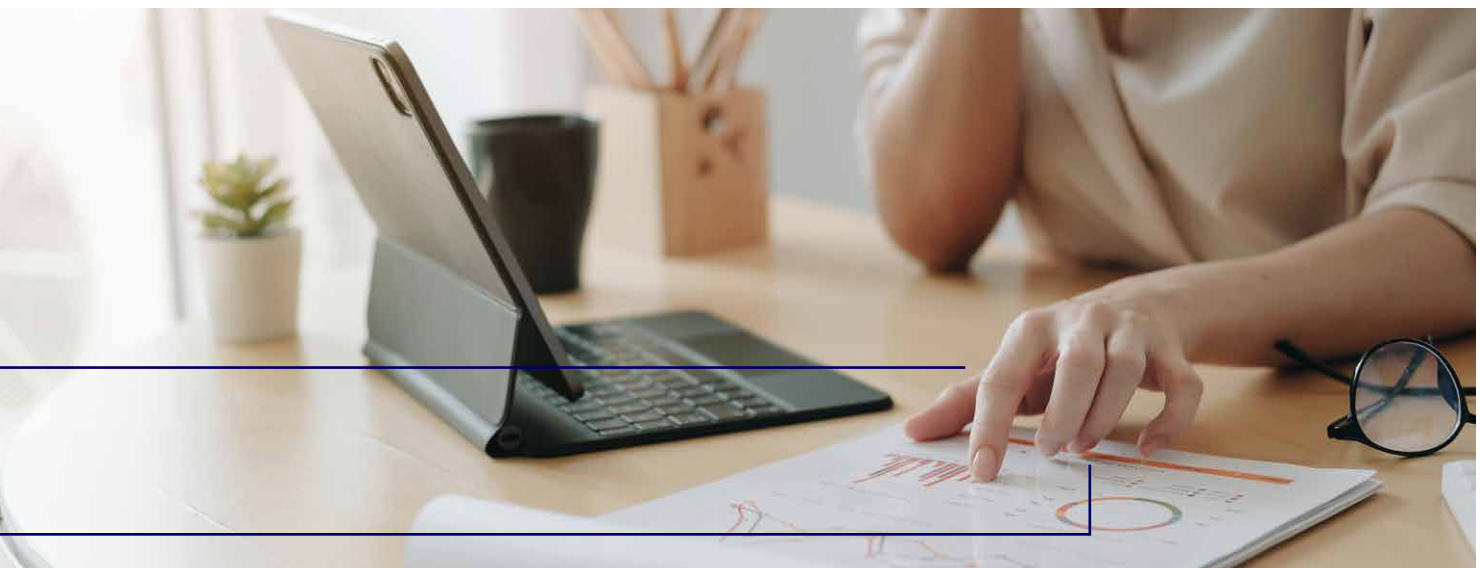
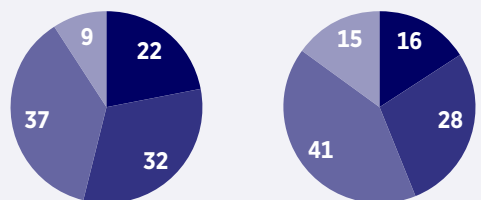
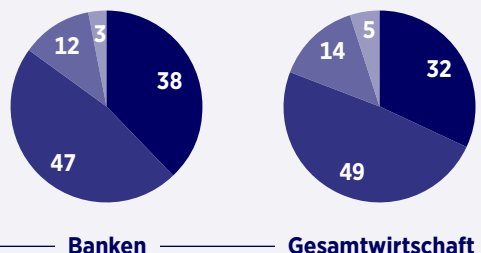


Abbildung 4: KI ist ein Wettbewerbsfaktor, der immer mehr eingesetzt wird

Jeweils Anteil der Befragten in Prozent

Wer in den nächsten fünf Jahren in KI investiert, wird einen Wettbewerbsvorteil haben

- Stimme voll und ganz zu
- Stimme eher zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme überhaupt nicht zu



Einsatz von KI, um Kundenabwanderungen zu vermeiden

- Umgesetzt bzw. in Umsetzung
- Geplant
- Nicht geplant aber vorstellbar
- Nicht vorstellbar

Quelle: Adesso

Smart Data Analytics und Predictive Analytics

helfen dabei, dass Finanzdienstleister durch den Einsatz von KI das Verhalten ihrer Kund*innen besser vorhersagen können. Dies ermöglicht zum einen personalisierte Angebote und Empfehlungen, um die Kundenerfahrung zu verbessern und Kundenbindung zu fördern als auch das Risiko der Geschäftsbeziehung zu steuern und so Entscheidungen schneller zu treffen, wovon sowohl die Bank als auch der/die Bankkund*in profitiert. Beispielsweise können Onlinekredite mit Bonitätsprüfungen direkt in Echtzeit durchgeführt werden.

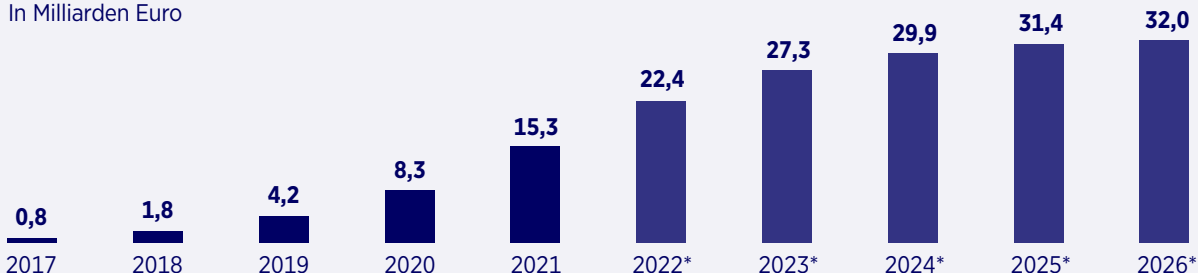
Die Technologie der Virtual oder Augmented Reality (VR/AR)

bietet Bankkund*innen einen besonders personalisierten Komfort. Beispielsweise können Banken in der Immobilienberatung und -vermittlung die Technologie einsetzen, damit Kund*innen die präferierte Immobilie vorab direkt „besichtigen“ können, ohne selbst vor Ort sein zu müssen. Besonders interessant könnte dieses Verfahren vor allem für Immobilien sein, die noch nicht fertiggestellt sind und durch VR/AR bereits erlebbar werden.

In den letzten Jahren setzen Banken zudem vermehrt auf sogenannte **Robo-Advisor (siehe Abbildung 5)**. Dies sind automatisierte Anlageplattformen, die auf Basis von mathematischen Algorithmen und Datenanalysen Kund*innen bei ihren Investitionsentscheidungen unterstützen sowie ganze Anlagestrategien für sie erstellen und verwalten. Eine klassische Beratung findet dabei nicht mehr statt, stattdessen übernehmen die Algorithmen anhand der abgegeben Kundenpräferenzen die Entscheidungen. Dies reduziert Aufwand und Kosten der Anbieter ganz erheblich.

Abbildung 5: Entwicklung und Prognose des verwalteten Vermögens der Robo-Advisors in Deutschland

In Milliarden Euro



* Prognose
Quelle: Statista Digital Market Insights

Daneben gibt es aber auch die Möglichkeit, mittels **Videoberatung und Co-Browsing** eine persönliche Beratung der Kund*innen durch den vertrauten Berater oder die vertraute Beraterin durchzuführen, ohne an einen Ort gebunden zu sein. Insbesondere durch die Coronapandemie hat diese Technologie enorm an dauerhaftem Zuspruch gewonnen. Laut einer Studie des Marktforschungsunternehmens Forrester verzeichneten einige Finanzinstitute in der Zeit der zwangsweisen Schließung ihrer Filialen aufgrund der Pandemie einen Anstieg von 40 bis 50 Prozent bei der Videoberatung. Banken, die diese Technologie nutzen und in ihre digitale Kundenberatung investieren, können einen Anstieg ihrer Kundenmeetings von bis zu 30 Prozent erreichen. Das liegt daran, dass sich Kundentermine nun zum Beispiel auch zu späterer Stunde leichter vereinbaren lassen. Zudem bevorzugt eine große Mehrheit der Kund*innen nach dem ersten Termin weiterhin die digitale Beratungsvariante. Gleichzeitig steigt die Konversionsrate, also der Anteil der Kundenkontakte mit positiver Umsatzauswirkung, um 15 bis 20 Prozent.

Digitale Kundengespräche verteilt über mehrere Einzeltermine lassen sich bis zum Abschluss einfacher verwalten. Bereits ausgefüllte Formulare können bis zum nächsten Termin abgespeichert werden. So können die Beratungsgespräche nahtlos aneinander anknüpfen. Laut einer Umfrage des US-amerikanischen Marktforschungsinstituts Phoenix Synergistics fanden 89 Prozent der Kund*innen, die mit ihrem Finanzinstitut einen Videochat geführt haben, diesen wertvoll oder sehr wertvoll. In der Umfrage aus unserem letztjährigen Report kristallisierte sich dagegen heraus, dass Videoberatung für die Befragten in Deutschland nur von geringer Bedeutung ist, auch weil das wahrgenommene Sicherheitsniveau und der Datenschutz als zu gering erachtet wurden.

Diese Verfahren können aber – ergänzt durch Multi-Faktor-Authentifizierung oder biometrische Sicherheitstechnologien wie Fingerabdruck- oder Gesichtserkennung – gleichzeitig dazu genutzt werden, um die Kundenidentifikation sicherer, komfortabler und rechtssicher zu machen. Außerdem können Antragsprozesse digital und direkt während der Beratung abgewickelt werden, so dass es zu einer enormen Zeitersparnis bei der Bearbeitung der Kundenwünsche kommt.

Um den Wunsch der Bankkund*innen nach einem **Omnikanalansatz**, gerecht zu werden, bieten Banken ihren Kund*innen eine Vielzahl von Zugangsmöglichkeiten an. Neben der klassischen Filiale gehören hierzu beispielsweise auch mobile Anwendungen wie Banking-Apps, die es Kund*innen ermöglichen, ihre Konten und Finanzen über Smartphones und Tablets zu verwalten. Zusätzlich können Kund*innen Echtzeit-Benachrichtigungen über ihre Finanzaktivitäten erhalten, wie zum Beispiel bei Transaktionen, Kontobewegungen oder Sicherheitswarnungen. Hierdurch sind Bankkund*innen immer auf dem neuesten Stand und können mögliche Betrugsversuche leichter erkennen. Letztlich entscheidet die Komplexität der Produkte über die Art der Beratung und welchen Weg Kund*innen hierfür wählen. Der Wechsel in der Kundeninteraktion muss dabei jederzeit ohne Medienbrüche möglich sein.

Zudem können Banken auch über die sozialen Medien aktiv werden und anhand von **Social-Media-Monitoring** ihren Kund*innen einen Bankzugang bieten. So können Banken mit ihren Kund*innen auch auf diesen Wegen interagieren und dort Anfragen bearbeiten. Social-Media-Monitoring-Tools können außerdem dabei helfen, diese Interaktionen zu überwachen und zeitnah zu reagieren. Aber auch durch die Analyse von Kundenfeedback können Finanzdienstleister die Stimmung von Kund*innen besser verstehen und entsprechend reagieren, um Verbesserungen in ihrer Beratung und/oder ihren Prozessen schnell vornehmen zu können.

Trotz aller technologischer Entwicklungen ist es wichtig zu beachten, dass Technologie allein nicht ausreicht, um eine effektive Kundenberatung zu gewährleisten. Um eine positive Kundenerfahrung zu bieten, ist weiterhin menschliche Expertise notwendig. Menschen möchten nicht auf den persönlichen Kontakt verzichten, wie die letztjährige Umfrage belegte. Ein Abgesang auf die Filiale scheint daher zumindest verfrüht. Im Gegenteil könnte diese für manche Bank noch als Differenzierungsmerkmal nützlich sein.

INTERVIEW



Nils Abels

Vorstand, Hamburger Volksbank eG



Susann Thoms

Leitung Prozessmanagement, Hamburger Volksbank eG

Frau Thoms, Herr Abels, die Bankenwelt befindet sich nicht zuletzt durch die Digitalisierung im Wandel. Wie verändert sich die Interaktion zwischen Bank und Kund*innen?

Abels: Die Kund*innen haben viel mehr Möglichkeiten, mit der Bank zu interagieren als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Mittels Onlinebanking oder mobil über die App können sie Bankdienstleistungen wesentlich schneller und zu jeder Zeit von überall aus nutzen.

Darüber hinaus stehen ihnen auch viel mehr Informationen – zum Beispiel zum Konto – zur Verfügung, wofür sie früher in die Filiale kommen mussten.

Wir als Bank müssen diese Omnikanalfähigkeit herstellen und den Kund*innen die unterschiedlichen Zugangswege zu uns ermöglichen. Hier reagieren wir auf das veränderte Kundenverhalten.

Wie zeigt sich diese veränderte Interaktion bei Ihnen in der Bank?

Abels: Gut drei Viertel unserer ungefähr 100.000 Kund*innen sind im Onlinebanking aktiv – natürlich in unterschiedlicher Intensität. Die Anzahl der monatlichen Logins liegt mittlerweile bei über ei-

ner Million. Jeder der 75.000 aktiven Nutzer*innen hat also im Durchschnitt mehr als zehn Kontakte pro Monat mit uns über die digitalen Kanäle. So häufig wurde früher die Filiale nicht aufgesucht.

Thoms: Der Wandel ist unheimlich schnelllebig. Denn gut zwei Drittel von diesen Interaktionen verlaufen bereits über die App – Tendenz steigend. Das klassische Onlinebanking, das ja auch noch nicht so alt ist, tritt gegenüber dem Mobilebanking schon wieder ein Stück weit in den Hintergrund.

Wenn die Kund*innen künftig vermehrt die Bankdienstleistungen mittels der digitalen Kanäle selbst nutzen, nimmt dann die Bedeutung der persönlichen Kundenberatung bei den Banken ab?

Abels: Nein. Gerade bei komplexen Themen wie Altersvorsorge oder Baufinanzierung ist die persönliche Kundenberatung weiterhin sehr wichtig. Hier sind die Kund*innen gut beraten, auch künftig den persönlichen Kontakt zu uns zu suchen.

Einfache Standardvorgänge können die Kund*innen allerdings selbstständig zeit- und ortonabhängig abwickeln und ermöglichen den Mitarbeiter*innen in der Bank, sich mit den gewonnenen Freiräumen mehr auf die Beratung zu konzentrieren.

Was bedeutet dieser Wandel für die Kundenberater*innen? Gibt es neue Anforderungen?

Thoms: Erst einmal bedeutet es viel Veränderung, die immer schneller aufkommt. Dabei müssen sich die Beschäftigten nicht nur auf technische Veränderungen einstellen, sondern ebenfalls auf einen anderen Umgang mit unseren Kund*innen. Die Gespräche laufen anders ab, in einer anderen Taktung oder über andere Kanäle und idealerweise holen unsere Berater*innen den Kunden genau dort ab, wo es für ihn passend ist. Dies erfordert eine große Anpassungsfähigkeit sowie ein hohes Maß an Flexibilität. Das lebenslange Lernen steht viel stärker im Fokus, da sich die Beschäftigten stetig Neues aneignen müssen: neue Technik, neue Anwendungen, neue Prozesse, neue regulatorische Anforderungen, und zwar in einer sehr viel höheren Häufigkeit und Geschwindigkeit. Dies stößt vorab nicht immer sofort auf Begeisterung, aber nach der Auseinandersetzung damit wird häufig der Nutzen gesehen und auch geschätzt.

Kundendaten sind ein wichtiges Asset der Banken. Was bedeutet die erwähnte Omnikanalfähigkeit mit Blick auf die Daten?

Abels: Wenn wir den Kund*innen die Möglichkeit geben möchten, zwischen den verschiedenen Kanälen problemlos zu wechseln, müssen dort auch die relevanten Kundeninformationen vorhanden sein. Also alle Daten müssen gleichermaßen auf allen Kanälen in Echtzeit vorliegen. Damit steigt die Anforderung an die Verfügbarkeit, Qualität und Sicherheit.

Welche Rolle wird KI künftig bei der Kundenberatung spielen?

Abels: Die Vorstufe von KI ist mit Robotic Process Automation (RPA) bereits im Einsatz, um standardisierte Vorgänge effizient abzuwickeln. Künftig wird KI dort, wo es sich gut einsetzen lässt, mehr genutzt werden.

Ich glaube allerdings nicht, dass sie die Beschäftigten in der Kundenberatung ersetzen wird – zumindest nicht in den kommenden 10 bis 20 Jahren. Die Anwendungen werden eher eine ergänzende Unterstützung sein. Beispielsweise kann die KI kundenspezifische Produktinformationen für einen Vergleich bei der Vermögensanlage zusammenstellen, die die Bedürfnisse der Kund*innen hinsichtlich Rendite- und Risikoerwartung genauer abbilden.

Die Banken werden mit zahlreichen Veränderungen konfrontiert. Wandel der Technologie, Wandel der Kundenbedürfnisse, Wandel der Prozesse, Wandel der Arbeit ... Was ist hier die größte Herausforderung?

Thoms: Es sind alles Herausforderungen, die parallel aufkommen. Genau dies ist unserer Meinung nach die entscheidende Herausforderung: Diesen Change von allem auf einmal zu schaffen und alles in den Fokus zu stellen. Dabei ist es besonders wichtig, dass wir auch noch unsere Beschäftigten mitnehmen und bei ihnen das Bewusstsein dafür wecken, dass alle Aspekte gleichermaßen wichtig sind. Früher konnte man sich unter Umständen erst einmal um das eine Thema kümmern und anschließend das nächste angehen. Mittlerweile funktioniert dies so nicht mehr, da alle Aspekte gleichzeitig bearbeitet werden müssen.

Abels: Damit uns dies bei der Hamburger Volksbank gelingt, legen wir seit etwas über einem Jahr gezielt einen Schwerpunkt auf diesen Change. Wir wollen bei den Beschäftigten das Bewusstsein für Veränderung schaffen und holen sie in Meetings immer wieder dazu ab. Das passiert parallel zur fachlichen Veränderung durch Schulungen und Trainings. Aber wir müssen die Kolleg*innen erst einmal zu dem Punkt bringen, dass sie sich verändern wollen. Hierzu haben wir sogenannte Change Agents implementiert, die flächendeckend in der Bank diese Veränderungsbereitschaft erzeugen, begleiten und unterstützen.





WANDEL DER KUNDEN- INTERAKTION AUS DER SICHT DER BANKEN

Neben den Kund*innen haben ebenfalls die Banken Erwartungen an den Wandel der Kundeninteraktionen. Dies bestimmt ebenfalls, wie sie die Prozesse anpassen und welche Technologien sie einsetzen, um den Erwartungen gerecht werden zu können.

Einblick dazu ermöglichen vier Interviews, die im Rahmen dieses Reports geführt wurden. Dazu wurde mit Susann Thoms (Leitung Prozessmanagement, Hamburger Volksbank eG) und Nils Abels (Vorstand, Hamburger Volksbank eG), Hendrik Freund (Vorstandsvorsitzender, Raiffeisenbank im Grabfeld eG), André Kasten (Vorstand, Raiffeisen-Volksbank eG) sowie Florian Redeker (SVP Product, Solaris SE) gesprochen.

BISHERIGE UND KÜNFTIGE VERÄNDERUNGEN BEI DER KUNDENINTERAKTION

Die Interaktion zwischen Bank und Kund*innen ist in den vergangenen Jahren bereits deutlich digitaler geworden. Dabei wurde diese Entwicklung durch die Coronapandemie noch einmal beschleunigt. Den Kund*innen stehen viel mehr Möglichkeiten zur Verfügung, die Services der Banken zu nutzen – zum Teil rund um die Uhr. Gerade einfache Vorgänge führen die Kund*innen ohne Unterstützung allein beim Online- oder Mobilebanking aus. Während dabei die direkt persönliche Interaktion in der Filiale abnimmt, steigt die Kontakthäufigkeit über die digitalen Kanäle. Die Kund*innen haben insofern durchaus einen intensiveren Austausch mit den Banken als in der Vergangenheit. Künftig dürfte diese Entwicklung weitergehen. Allerdings bedeutet dies nicht, dass es irgendwann keine persönliche Kundeninteraktion mehr geben wird. Gerade bei komplexen Beratungsthemen wird der persönliche Kontakt auch künftig sehr wichtig sein.

Die Qualität der Kundenberatung und Kundeninteraktion wird darüber hinaus in Zukunft ein wesentlicher USP der Banken. Bei ähnlichen Produkten und Möglichkeiten zum Online- sowie Mobilebanking können sich Banken mit guter Beratung vom Wettbewerb abheben. Dazu müssen sie den Kund*innen Mehrwert und eine vertrauensvolle sowie empathische Kommunikation – auch über digitale Kanäle – bieten.

BEDEUTUNG FÜR DIE KUNDENBERATER*INNEN

Die Kerntätigkeit der Kundenberater*innen – die Beratung – bleibt auch in Zukunft erhalten und gewinnt sogar nach Ansicht der Interviewpartner*innen zum Teil noch an Bedeutung. Allerdings machen die Veränderungen bei der Kundeninteraktion einen Wandel bei den Kundenberater*innen erforderlich. Dazu gehören neue Kompetenzen beziehungsweise einige der bestehenden Kompetenzen werden wichtiger. Dies sind beispielsweise Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Technologien und Anwendungen, sodass die Beschäftigten sie optimal in ihre Prozesse einbinden können. Neben dieser Digitalkompetenz ist es erforderlich, dass die Kundenberater*innen eine hohe Flexibilität aufweisen, da die Veränderungsgeschwindigkeit – auch bei den Kundenbedürfnissen – zunimmt.

In dieser Hinsicht sind es die gleichen grundsätzlichen Themen wie auch bei der digitalen Transformation. Spezifisch für die veränderte Kundeninteraktion gewinnen Persönlichkeits- und Methodenkompetenz an Bedeutung. Die Kundenberater*innen sollten in der Lage sein, über jegliche Kommunikationskanäle – auch digital – einen empathischen und vertrauensvollen Austausch mit den Kund*innen zu führen. Außerdem müssen sie sich intensiv mit Kund*innen auseinandersetzen – auch auf Basis der vielen Daten, um ihnen dadurch mit dem passenden Angebot zur richtigen Zeit einen Mehrwert bieten zu können.

EINSATZ VON KI-LÖSUNGEN

Die Einsatzmöglichkeiten von KI-Lösungen bei der Kundeninteraktion wurden schon im vorherigen Kapitel skizziert. KI wird nach Ansicht der Interviewpartner*innen im Banking und gerade bei der Kundeninteraktion künftig weiter an Bedeutung gewinnen. Dies betrifft auch die Kundenberatung. Jedoch können KI-Lösungen mittelfristig die Beschäftigten nur unterstützen. So können smarte Anwendungen den Kund*innen bei einfachen Servicetätigkeiten und der Bearbeitung von Standardfällen helfen. Das entlastet dann die Kundenberater*innen, sodass sie mehr Zeit für eine vertrauensvolle Beratung bei komplexeren Themen haben, die eine KI nicht ersetzen kann.

Jedoch können die Beschäftigten auch bei solchen Themen KI-Lösungen zur Unterstützung nutzen. Dies kann die Datenanalyse sein, um passende Erkenntnisse abzuleiten oder auch eine situationspezifische Informationszusammenstellung – beispielsweise bei der Anlageberatung.



POTENZIELLE HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE BANKEN

Mit dem Wandel der Kundeninteraktion gehen für die Banken auch potenzielle Herausforderungen einher. Dazu gehört die digitale Infrastruktur. In den Banken müssen die verschiedenen Kanäle und technologischen Lösungen dafür passend aufgesetzt sein. Hinzu kommen die adäquaten digitalen Prozesse. Gibt es hier Mängel, leidet darunter die Qualität der Kundeninteraktion und das Erlebnis sowie der Nutzen für die Kund*innen.

Die Unternehmen sollten bei den digitalen Anwendungen allerdings nicht nur ihre Kund*innen im Fokus haben. Genauso wichtig ist der Bedienkomfort für die Kundenberater*innen. Eine durch digitale Tools unterstützte gute Beratung ist nicht möglich, wenn den Beschäftigten einzig eine Vielzahl wenig kompatibler Systeme mit schlechter Performance zur Verfügung steht. Die Kund*innen warten nicht darauf, dass ihr*e Berater*in nach 20 Minuten alle notwendigen Informationen aus fünf verschiedenen Datenbanken zusammengesucht hat.

Die passende Infrastruktur ist am Ende immer auch ein Investitionsthema, für das kleinere Institute unter Umständen weniger Ressourcen zur Verfügung haben. Allerdings muss dies nicht grundsätzlich bedeuten, dass sie deshalb weniger innovativ sind. Mit der richtigen Einstellung können auch sie diese Transformation angehen.

Denn die Veränderungen bei der Kundeninteraktion sind ebenfalls eine Transformation, bei der es nicht nur auf die finanziellen Mittel ankommt. So müssen wie bei jedem Change-Prozess beispielsweise auch die Beschäftigten mitgenommen und – in diesem Fall – für die neue Art der Kundeninteraktion befähigt werden. Hier spielt die Weiterbildung eine große Rolle. Die zuvor erwähnten Kompetenzen müssen den Beschäftigten vermittelt werden.



INTERVIEW

Florian Redeker

SVP Product, Solaris SE



Herr Redeker, wie wird sich in den kommenden Jahren die Interaktion zwischen Bank und Kund*innen verändern?

In den kommenden 10 bis 20 Jahren wird hier die Digitalisierung immer weiter voranschreiten und damit ein Umdenken auslösen: Ein zunehmendes Vertrauen in die digitalen Technologien wird dafür sorgen, dass künftig niemand mehr sagt, Onlinebanking & Co. seien ihm zu gefährlich oder umständlich. Das führt zu einem Wechsel. Gleichzeitig sinkt das Vertrauen der Kund*innen aber, wenn Menschen involviert sind - weil diese potenziell Fehler machen können.

Grundvoraussetzung ist dafür jedoch, dass die Banken ihre digitalen Prozesse im Griff haben.

Spielen dann die Kundenberater*innen künftig keine Rolle mehr?

Nein, sie sind weiterhin wichtig. Denn es kommt ebenfalls auf Expertise und gute Beratung bei der Kundeninteraktion an. Oftmals liegt aber heute der Fokus auf Vertrieb.

Banken sollten stattdessen die Chance ergreifen, die Kund*innen mit einer vertrauenswürdigen Beratung zu überzeugen. Dafür müssen nur eben auch die digitalen Prozesse als Grundlage passen.

Wie schaffen denn die Mitarbeiter*innen in der Bank künftig dieses Vertrauen - auch über digitale Kanäle?

Mit guter Beratung. Dazu gehört, dass die Kund*innen das Gefühl haben, die Berater*innen verstehen sie. Hierfür ist das Thema Daten wichtig. Mit diesem Wissen bekommen die Kund*innen dann genau das angeboten, was ihnen in ihrer jeweiligen Situation am besten hilft. Die Basis einer guten Beratung bleibt aber bestehen. Auch in der Zukunft muss ein*e Kundenberater*in sagen dürfen: „Nein, da habe ich leider kein passendes Angebot für Sie.“

Benötigen die Mitarbeiter*innen künftig noch weitere Kompetenzen?

Natürlich benötigen sie Kompetenz für den Umgang mit den digitalen Technologien und Tools. Heute stehen den Kund*innen viele hilfreiche Informationen zu Bankingprodukten im Internet zur Verfügung. Gute Beratung muss sich von diesen Quellen absetzen und eigene Mehrwerte bieten. Dafür müssen Beratungsprozesse digitale Prozesse sinnvoll nutzen und einbinden. Nur so wird die/der Kund*in einen Vorteil in einer Beratung wahrnehmen.

Sie erwähnten bereits, dass Daten sehr wichtig sind. Was sind hier die größten Herausforderungen für die Banken?

Themen wie Datenschutz und der Abbau von Silos sind selbstredend. Ich möchte aber besonders einen anderen Punkt hervorheben – die User-Experience. Und zwar die Bedienfreundlichkeit der Systeme für die Mitarbeiter*innen.

Damit sie eine gute Beratung bieten können, sollten die Mitarbeiter*innen nicht viele verschiedene Systeme bedienen müssen, die dann gegebenenfalls noch eine schlechte Performance aufweisen. Idealerweise stehen die benötigten Informationen den Beschäftigten übersichtlich und mit schneller Zugriffsmöglichkeit, zum Beispiel über ein Dashboard, zur Verfügung.

Eine gute Beratung kommt eventuell künftig nicht mehr zwingend nur von einem Menschen. Welche Rolle wird KI in Zukunft bei der Kundeninteraktion im Banking spielen?

Darüber hatte ich mich vor Kurzem mit einem Kollegen unterhalten. Wir überlegten, was KI – vor allem KI mit Voice Interface – für den Kundenservice bedeutet. Er meinte, dass es in drei Jahren keine Call Center mehr geben wird. Ich sehe dies etwas anders. In vielen Banken werden Mängel bei den technologischen Grundlagen – wie fragmentierte Daten und Systeme – diese vollkommene Digitalisierung des Kundenservice bremsen.

Das Neugeschäft für Call Center könnte jedoch versiegen. Denn neue Unternehmen werden für den Kundenservice kein Call Center mehr aufbauen wollen, sondern direkt KI-Lösungen nutzen. Die erforderlichen Voraussetzungen bei den Systemen und dem Datenmanagement können sie gleich von vornherein sicherstellen.

Allerdings werden Banken vertrauensvolle Beratung durch die Mitarbeiter*innen nicht durch KI ersetzen können. Zumindest nicht mittelfristig.

Gibt es für Sie neben all den bereits betrachteten Aspekten noch ein weiteres Thema bei der Kundeninteraktion, dem sich Banken künftig widmen sollten?

Ja. Es geht um die Frage, was wir mit den Leuten machen, die keine Lust haben, sich mit Finanzthemen zu beschäftigen. Und die gibt es in jeder Alters- und Einkommensgruppe. Sie möchten sich nicht mit Geldanlage oder Altersvorsorge auseinandersetzen. Solange Geld aus dem Geldautomaten kommt, machen sie sich keine Gedanken über ihre Finanzen.

Hierfür müssen Banken Ansätze finden. Denn diese Lücke stellt auch Geschäftspotenzial dar. Digitale Services sind hier jedoch nur bedingt eine Lösung, da dafür erst einmal der Schritt dieser Leute notwendig ist, dass sie sich um ihre Finanzen kümmern möchten. Es geht also nicht nur um Verfügbarkeit, sondern vor allem um Aufklärung.





ERWARTUNGEN UND EINSCHÄTZUNGEN DER KUNDENBERATER*INNEN IN DEN BANKEN

METHODE DER UNTERSUCHUNG

Basis der Analyse ist eine Umfrage, die online vom Marktforschungsinstitut YouGov durchgeführt wurde. Dabei wurden im Zeitraum vom 4. bis 16. August 2023 insgesamt 174 Kundenberater*innen in Banken befragt.

Thema der Umfrage war die Kundeninteraktion und -beratung in der Zukunft. In den Fragen geht es um folgende Aspekte:

- Erwartungen zu der Kundennutzung der verschiedenen Bankingkanäle
- Bedeutung von Kundendaten
- Herausforderungen und Veränderungen beim digital-persönlichen Banking
- Wandel der Kompetenzanforderungen für die Kundenberater*innen
- Rolle von KI bei der Kundenberatung
- Veränderungen der Arbeitswelt für die Kundenberater*innen

Die Erwartungen der Banken sind nur das eine. Den aktiven Teil bei der Kundenberatung und -interaktion mit ihnen übernehmen konkret die Beschäftigten in den Banken – die Kundenberater*innen. Deren Erwartungen und Einstellungen zu den relevanten Themen wurden im Rahmen einer Befragung erhoben.

VERÄNDERTE BEDEUTUNG VON ZUGANGSKANÄLEN FÜR FINANZDIENSTLEISTUNGEN

Wie es auch schon in den Interviews mit den Banken zum Ausdruck kam, konstatieren auch die befragten Kundenberater*innen mehrheitlich einen Bedeutungsverlust der Filialen. Das Beratungsaufkommen ist nach Ansicht von 58 Prozent der Befragten zurückgegangen (**siehe Abbildung 6**). Diese Entwicklung verlief zugunsten des Onlinebankings sowie der Videokonferenz. Damit hält auch beim Banking vermehrt das Einzug, was auch schon im Zuge der Coronapandemie im Büro der Fall war: Videocalls als Ersatz für persönliche Treffen. Hierbei können sich die Berater*innen und Kund*innen immerhin sehen und darüber Nähe erzeugen. Dies ist beim Telefonieren nicht der Fall und eventuell ist deshalb auch die Bedeutung dieses Kanals annähernd gleich geblieben – beziehungsweise die Erwartungen der Befragten gleichen sich aus.

Insgesamt zeigt sich damit ein Trend hin zu digitalen Interaktionskanälen, der allerdings nicht „von jetzt auf gleich“ erfolgt. Die Filiale hat weiterhin eine gewisse Bedeutung. Und dies wird nach Ansicht der Beschäftigten in den Banken auch noch eine Zeit lang so bleiben. Gerade bei Beratungsthemen ist die Filiale in den kommenden Jahren noch der Kanal,

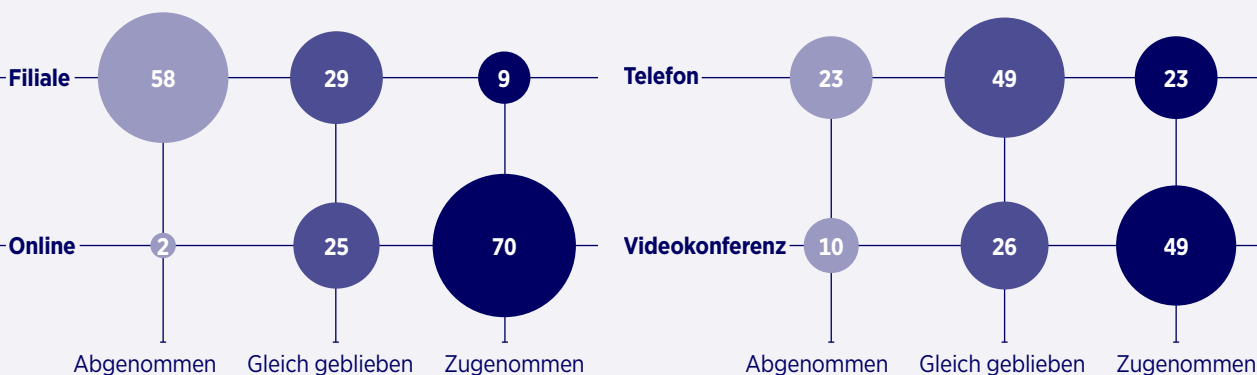
der dafür von den meisten Kund*innen genutzt wird (**siehe Abbildung 7**). Hier gleichen sich die Erwartungen der befragten Bankmitarbeiter*innen und die Planungen der Kund*innen, die im Rahmen des letztjährigen Bankingreports abgefragt wurden.

Digitale Kanäle spielen dann eher nach der Beratung bei der Ausführung der Entscheidung eine größere Rolle – beispielsweise die konkrete Finanzanlage nach der Finanzberatung. Standardvorgänge wie Überweisungen laufen zudem nahezu nur noch darüber. Und dies ist bei allen Banktypen – öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten, Genossenschaftsbanken und Privatbanken – der Fall. Im Gegensatz zu den Erfahrungen bei der Hamburger Volksbank (siehe Interview mit Nils Abels und Susann Thoms) spielt nach Einschätzung der Befragten das Onlinebanking erst einmal noch eine größere Rolle als das Mobilebanking (per App). Außerdem schätzen die Beschäftigten in der Bank die Bedeutung von Videokonferenzen stärker ein als sich dies bei den Kund*innen im vergangenen Jahr zeigte. In deren Planungen ist dieser Kanal (noch) nicht so präsent.

Im Vergleich zu den Ausführungen der Banken beziehungsweise ihren Entscheider*innen in den Interviews sehen die befragten Kundenberater*innen die nähere Zukunft bei der Kundeninteraktion

Abbildung 6: Wie hat sich in den vergangenen Monaten das Beratungsaufkommen über jeden der folgenden Kanäle entwickelt?

Anteil der Befragten in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht / keine Angabe



Quelle: Handelsblatt Research Institute / Atruvia

und -beratung noch etwas weniger digital und mehr persönlich. Dies könnte für die Banken bedeuten, dass sie das Bewusstsein dafür etwas stärker bei den Beschäftigten wecken müssen. Außerdem sind Überlegungen wichtig, wie gegebenenfalls für die Kund*innen relevante Aspekte der persönlichen Interaktion in den Filialen – Nähe, Vertrauen, Sicherheit – auf die digitalen Kanäle übertragen werden können – also eine digital-persönliche Interaktion bestmöglich erreicht wird.

ZUKUNFT DER KUNDENBERATUNG – PERSÖNLICH, DIGITAL-PERSÖNLICH ODER DIGITAL

Die Beratung der Zukunft wird nicht unpersönlich sein. Dazu haben die befragten Berater*innen eine klare Meinung. Auch bei den Kanälen Onlinebanking und Mobilebanking ist nach Ansicht von fast drei Viertel der Befragten eine persönliche Beratung wichtig (**siehe Abbildung 8**). Diese Einschätzung passt zu der der Banken, für die die persönliche Kundenberatung wesentlicher USP in Zukunft ist.

Die persönliche Beratung spielt auch dann weiterhin eine Rolle, wenn sich die Kund*innen vermehrt Informationen selber im Internet besorgen. Zu-

mindest ungefähr die Hälfte der Befragten ist der Ansicht, dass die Kund*innen auch dann weiter auf eine persönliche Beratung angewiesen sind (**siehe Abbildung 10**). Beratung ist insofern keine Information, sondern vielmehr eine Ableitung von Erkenntnissen und Entscheidungsalternativen aus den vorhandenen Informationen.

Angesichts dieser beiden Einschätzungen ist es nicht verwunderlich, dass nach Ansicht von etwa 60 Prozent der Befragten der Beratungsbedarf in den vergangenen Jahren nicht abgenommen hat (**siehe Abbildung 10**). Beratung und damit persönliche Interaktion mit den Kund*innen ist und bleibt wichtig für die Banken.

Aber die Kundenberatung muss sich an die neuen Rahmenbedingungen anpassen und etwaige Wandel mitmachen. Beispielsweise gehen nahezu alle Befragten davon aus, dass jeder digitale Kanal wie Videokonferenz, Chat, usw. eine eigene Art Beratung erforderlich macht (**siehe Abbildung 9**). Daraus folgt ein größerer Bedarf an Flexibilität und einer schnellen Anpassung an die jeweilige Situation.

Abbildung 7: Über welche Kanäle werden die Kund*innen die jeweiligen Banking Services in den kommenden zehn Jahren hauptsächlich erledigen?

Anteil der Befragten in Prozent

	Finanz- beratung	Finanz- anlage	Ver- mögens- beratung	Ver- mögens- anlage	Überwei- sung	Kredit- beratung	Kredit- abschluss
Filiale	34	27	41	34	2	31	30
Online	22	36	16	28	65	31	45
App	5	11	6	10	28	3	8
Telefon	2	1	2	3	2	4	1
Videokonferenz	25	17	26	15	1	24	11
Sprachassistent	0	0	0	1	0	1	0
Chatbot / künstliche Intelligenz	11	7	9	9	2	7	6

Abbildung 8: Wie wichtig ist künftig persönliche Beratung beim Onlinebanking und/oder Mobilebanking?

Anteil der Befragten in Prozent



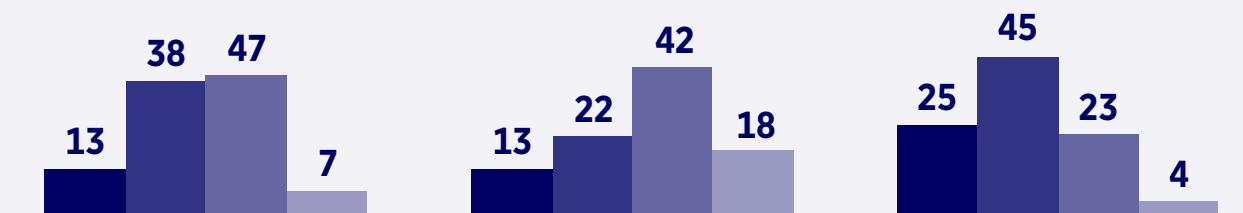
Abbildung 9: „Jeder digitale Kanal benötigt eine eigene Art der Kundeninteraktion.“ – Inwiefern stimmen Sie der Aussage zu?

Anteil der Befragten in Prozent



Abbildung 10: Erwartungen zu den Veränderungen bei den Kundenbedürfnissen?

Anteil der Befragten in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht / keine Angabe



Die Kund*innen sind weniger auf eine persönliche Beratung angewiesen, da sie sich die Informationen selbst besorgen.

Der Beratungsbedarf hat in den vergangenen Jahren unabhängig von der Pandemie abgenommen.

Die Kund*innen verlangen eine stärker personalisierte Beratung.

■ Stimme voll und ganz zu ■ Stimme eher zu ■ Stimmer eher nicht zu ■ Stimme überhaupt nicht zu

Abbildung 11: Wie wird sich die Bedeutung von Kundendaten (Informationen über Kund*innen und das Verständnis ihrer Bedürfnisse) in den kommenden Jahren verändern?

Anteil der Befragten in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht / keine Angabe



Quelle: Handelsblatt Research Institute / Atruvia

Die Kundenberatung wird künftig jedoch nicht nur spezifisch für jeden Interaktionskanal, sondern muss ebenfalls stärker auf jede*n Kund*in individuell ausgerichtet sein. So sind 70 Prozent der Befragten der Meinung, dass die Kund*innen künftig eine stärker personalisierte Beratung verlangen (**siehe Abbildung 10**).

BEDEUTUNG UND HERAUSFORDERUNG DER KUNDENDATEN

Den Beschäftigten in den Banken stehen für die Kundenberatung verschiedene Tools zur Verfügung, die sie bei ihrer Arbeit unterstützen. Gerade im Hinblick auf die stärkere Personalisierung ist es wichtig zu wissen, wer die Kundin oder der Kunde genau ist. Die Kundendaten sind insofern eine essenzielle Basis für die künftige Beratung, damit sie wirklich auf die Kund*innen individuell zugeschnitten werden kann. Damit steht für die Kundenberater*innen außer Frage, dass die Bedeutung der Kundendaten in Zukunft noch (weiter) zunehmen wird (**siehe Abbildung 11**).

Es sind allerdings nie die Daten allein, die den Mehrwert bringen. Vielmehr kommt es auf die aus den Daten mittels Analyse abgeleiteten Erkenntnisse an. Dieser Aspekt zeigt sich ebenfalls in den Aussagen der Befragten zu den größten Herausforderungen im Umgang mit den Kundendaten (**siehe Abbildung 12**). Dies ist die Frage nach der

sinnvollen Auswertung. Im Extremfall sieht man „den Wald vor lauter Bäumen nicht“. Also in der schiereren Menge an Daten werden die wichtigen Muster und Ergebnisse nicht entdeckt. Damit wird gegebenenfalls nicht in allen Banken das Potenzial der Kundendaten voll ausgeschöpft.

Jedoch ist dies keine Folge fehlender Tools, die nur etwa ein Viertel der Befragten als Herausforderung ansehen. Vielmehr dürfte die sinnvolle Auswertung durch ein fehlendes Verständnis beeinträchtigt sein, was eine sinnvolle Auswertung ist und wie diese verläuft. Es fehlen insofern die passenden Kompetenzen.

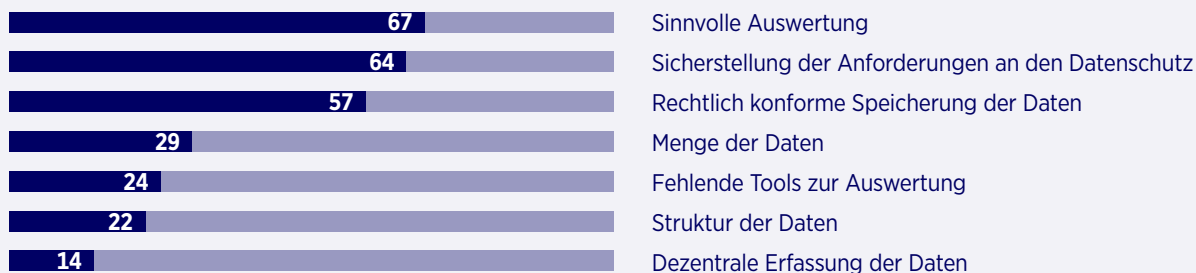
KÜNSTLICHE INTELLIGENZ IN DER KÜNFTIGEN KUNDENBERATUNG

Ein weiteres Tool für die Unterstützung der Kundenberater*innen kann KI sein. Denn für die meisten Befragten wird KI künftig eine Rolle bei der Beratung spielen (**siehe Abbildung 13**). Jedoch ist es größtenteils noch ein Zukunftsthema. Denn nur bei 18 Prozent der Berater*innen sind solche Anwendungen bereits im Einsatz.

Unklar ist hingegen noch, wie der konkrete Einsatz aussehen wird. Jeweils die Hälfte der befragten Beschäftigten in den Banken geht davon aus, dass KI bei der Beratung künftig selbstständig agieren wird oder dass sie die Kundenberater*innen „nur“ unter-

Abbildung 12: Große Herausforderungen beim Umgang mit Kundendaten

Anteil der Befragten in Prozent; Mehrfachnennung möglich



stützt (**siehe Abbildung 14**). Damit sind die Berater*innen etwas offener gegenüber einer selbstständig agierenden KI als dies in den Interviews mit den Entscheider*innen in den Banken zum Ausdruck kam.

Ausbaubar ist in jedem Fall noch die Einstellung gegenüber KI. Während ein Viertel der Befragten noch keine Erfahrung damit gesammelt hat, sind diese bei den restlichen Berater*innen durchaus gemischt (**siehe Abbildung 15**). Während ein Drittel eher positive Erfahrungen mit KI-Lösungen gemacht hat, waren diese bei einem Viertel der Berater*innen eher negativ. Daraus kann als Aufgabe für die Banken abgeleitet werden, dass erstens KI-Lösungen noch stärker in den Banken verbreitet werden und zweitens dabei auf eine positive Wahrnehmung hingearbeitet werden sollte. Denn klar ist für alle Beteiligten: KI wird künftig eine große Rolle spielen.

HERAUSFORDERUNGEN DER DIGITAL-PERSÖNLICHEN BERATUNG

Wenn auch die Kundeninteraktion in den kommenden Jahren nicht vollständig digital sein wird, findet jedoch eine anhaltende Verlagerung auf diese Kanäle statt. Die persönliche Beratung spielt wie erwähnt weiterhin eine Rolle. Sie wird damit allerdings zunehmend digital-persönlich – also ohne direkten Kund*innenkontakt beispielsweise in der Filiale.

Damit sind aber einige Herausforderungen verbunden (**siehe Abbildung 16**). Die meisten Befragten nennen hier die Schwierigkeit, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen. Alle weiteren möglichen Herausforderungen werden deutlich weniger genannt. Gerade der technische Aspekt – Informationsübermittlung beim Kanalwechsel – wird nur von gut einem Viertel der Kundenberater*innen genannt.

Insofern kommt es bei den relevanten Herausforderungen in erster Linie auf die Kommunikationsfähigkeiten der Berater*innen an.

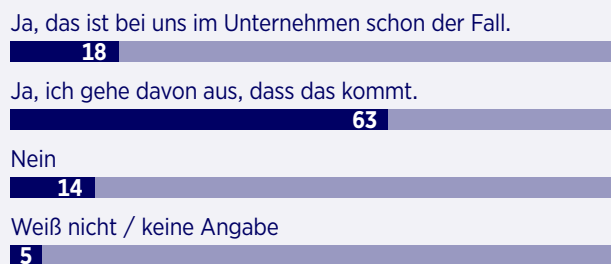
BEDARF AN NEUEN KOMPETENZEN

Mit der Herausforderung – Vertrauensbildung ohne direkten Kontakt –, dem Thema Datenauswertung und der Rolle von KI werden bei der gewandelten Kundeninteraktion neue Kompetenzen erforderlich. Zu dieser Einschätzung kommt auch der Großteil der befragten Kundenberater*innen – immerhin etwa drei Viertel von ihnen (**siehe Abbildung 17**).

Es gibt auch eine Einschätzung, welche Kompetenzen künftig eine größere Rolle spielen (**siehe Abbildung 18**). Dies sind nicht nur digitale Fähigkeiten, sondern auch Soft Skills. Gerade Kommunikationstechniken sind entscheidend, um beispielsweise bei der digital-persönlichen Kommunikation

Abbildung 13: Werden künftig bei der Kundenberatung Anwendungen auf Basis künstlicher Intelligenz (KI) eingesetzt?

Anteil der Befragten in Prozent



Quelle: Handelsblatt Research Institute / Atruvia

Abbildung 14: Werden KI-Systeme in einigen Bereichen der Kundenberatung künftig selbstständig agieren?

Anteil der Befragten in Prozent



das erforderliche Vertrauen zu gewährleisten. Weitere essenzielle Punkte sind darüber hinaus die Themen IT-Sicherheit und Datenschutz. Denn wie der letztjährige Banking Report zeigte, ist den Kund*innen neben Vertrauen gerade auch das Thema Sicherheit sehr wichtig.

Bei der Betrachtung der Kanäle zeigte sich bereits, dass Standardvorgänge von den Kund*innen selbst vermehrt in Zukunft über digitale Kanäle abgearbeitet werden oder sie werden dabei von

KI unterstützt. Die Berater*innen in den Banken können sich damit auf komplexe Themen fokussieren. Hierfür benötigen sie dann – nach Ansicht nahezu aller Befragten – Beratungskompetenz und finanzielles Fachwissen (**siehe Abbildung 19**).

Darüber hinaus sind sich die Kundenberater*innen der Tatsache bewusst, dass die Kund*innen eine starke personalisierte Beratung verlangen (**siehe Abbildung 10**). Sie reagieren darauf, indem sie sich in einem größeren Ausmaß auf die individu-

Abbildung 15: Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit KI-Lösungen wie Chatbots oder virtuellen Assistenten?

Anteil der Befragten in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht / keine Angabe

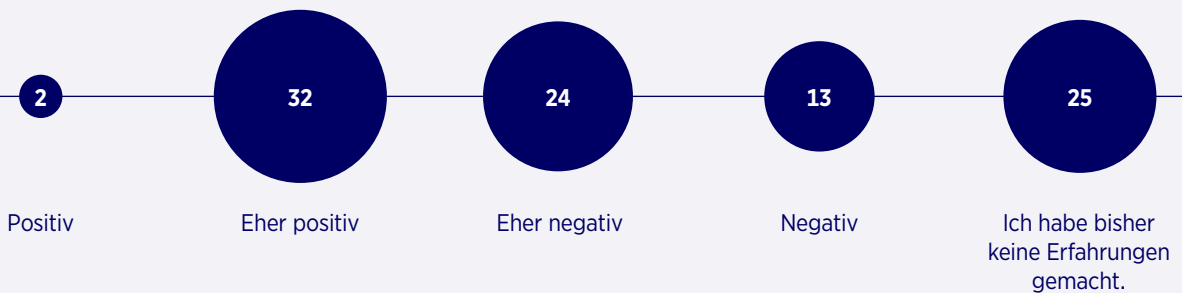
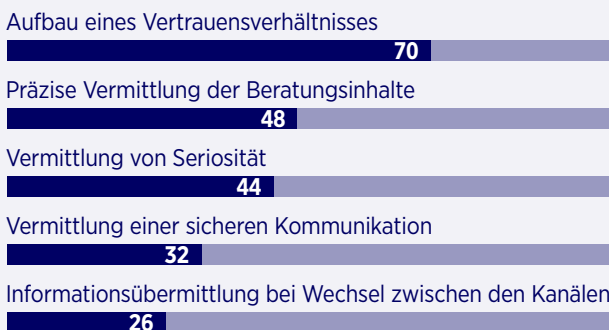


Abbildung 16: Große Herausforderungen bei der digital-persönlichen Interaktion mit den Kund*innen (ohne direkt persönlichen Kontakt wie in der Filiale)

Anteil der Befragten in Prozent; Mehrfachnennung möglich



Quelle: Handelsblatt Research Institute / Atruvia

Abbildung 17: Werden in Zukunft für die vermehrte Kundeninteraktion über digitale Kanäle zusätzliche Kompetenzen benötigt?

Anteil der Befragten in Prozent



Abbildung 18: Welche Kompetenzen werden hier künftig wichtiger?

Anteil der Befragten in Prozent; Mehrfachnennung möglich

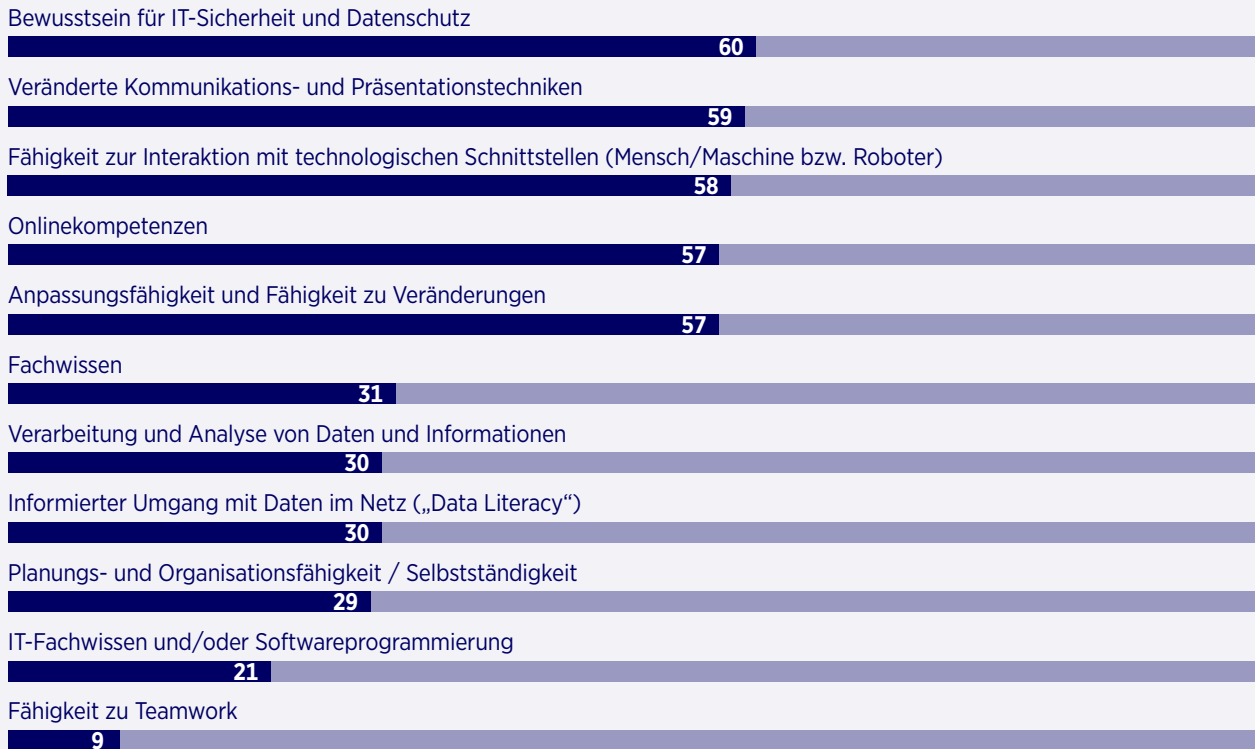
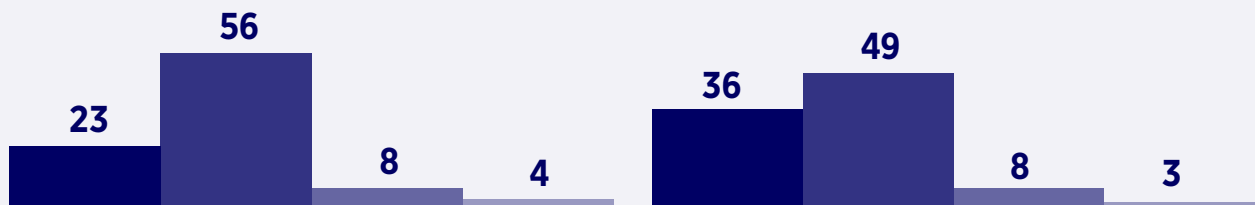


Abbildung 19: Erwartungen zu den Veränderungen bei den Kompetenzen der Kundenberater*innen

Anteil der Befragten in Prozent; Differenz zu 100 Prozent: weiß nicht / keine Angabe



Da viele Standardtransaktionen und einfache Anfragen von KI und Chatbots bearbeitet werden, werden Berater*innen verstärkt in Beratungskompetenz und finanzielle Fachkenntnisse investieren.

Die Berater*innen werden sich vermehrt auf komplexe Finanzfragen und individuelle Bedürfnisse spezialisieren, um einen Mehrwert für ihre Kund*innen zu bieten.

■ Stimme voll und ganz zu ■ Stimme eher zu ■ Stimme eher nicht zu ■ Stimme überhaupt nicht zu

Quellent: Handelsblatt Research Institute / Atruvia

ellen Bedürfnisse der Kund*innen spezialisieren. Dies wird nach Ansicht von 85 Prozent der Befragten der Fall sein **(siehe Abbildung 19)**.

WANDEL DER ARBEIT FÜR DIE KUNDENBERATER*INNEN

Die Transformation bei den Banken führt nicht nur zu einem Wandel der Kundeninteraktion, auf den sich die Berater*innen einstellen müssen. Auch grundsätzlich hat sich ihre Arbeit verändert **(siehe Abbildung 20)**. Ungefähr drei Viertel der Befragten ist der Meinung, dass ihre Arbeit intensiver geworden ist, was allerdings nicht zwingend an einer zunehmenden Terminanzahl am Tag liegen muss. Denn dies sehen nur 43 Prozent gegeben. Passend

zur großen Herausforderung der Vertrauensbildung bei der digital-persönlichen Beratung geben ebenfalls gut drei Fünftel an, dass die Kundenberatung anonymer geworden ist. Dies mag an den veränderten Interaktionskanälen liegen. Anonymität ist natürlich kontraproduktiv, um Vertrauen aufzubauen.

Gerade im Zuge der Digitalisierung werden die Beschäftigten in der Bank durch mehr Tools bei der Arbeit unterstützt. Zwei Drittel sehen durch die zahlreichen Technologieanwendungen allerdings eine Überforderung der Belegschaft in den Banken gegeben. Und diese Einschätzung ist keine Frage des Alters der Befragten.

Abbildung 20: Veränderungen bei der Arbeit in der Bank

Anteil der Befragten in Prozent, die dem jeweiligen Punkt (eher) zustimmen

Die Intensität der Arbeit hat zugenommen.

76

Die Anzahl der Kundentermine hat pro Tag zugenommen.

43

Die Kundenberatung ist anonymer geworden.

59

Es gibt mehr Tools, die die Berater*innen bei ihrer Arbeit unterstützen.

84

Die zahlreichen neuen Technologieanwendungen führen zu einer Überforderung der Bankbeschäftigten.

66



WANDEL DER KUNDEN- INTERAKTION BEIM BANKING VON MORGEN –

ABLEITUNG FÜR DIE BANKEN

Mit den neuen technologischen Möglichkeiten und den veränderten Kundenbedürfnissen wandelt sich auch die Interaktion zwischen Banken und Kund*innen sowie konkret die Kundenberatung. Dies stellt natürlich Anforderungen an die Banken, ihre Infrastruktur und Prozesse. Dabei dürfen jedoch nicht die Beschäftigten in den

Banken vergessen werden, die auf der Seite der Banken mit den Kund*innen interagieren. Auch sie werden mit dem Wandel, neuen Anforderungen und Herausforderungen konfrontiert, die Veränderungen erforderlich machen. Daraus resultieren ebenfalls Aufgaben für die Banken als Arbeitgeber.

Eine Aufgabe ist die Digitalisierung. Um den neuen Kundenbedürfnissen passend nachkommen zu können, sollten die Banken mit ihrer digitalen Infrastruktur gut aufgestellt sein. Dazu gehört einmal die Infrastruktur zur Kommunikation mit den Kund*innen – die Interaktionskanäle – sowie die interne Infrastruktur zur Unterstützung der eigenen Beschäftigten. Passende Prozesse und ein sinnvolles Datenmanagement erleichtern den Kundenberater*innen die Arbeit. Mit umfassenden Informationen, die nur durch Datensilos fragmentiert sind, sowie KI-Anwendungen können die Beschäftigten ferner ihre Beratungsqualität verbessern, was wiederum den künftigen USP der Banken stärkt. Wichtig ist hierbei jedoch, dass es nicht einfach nur eine Vielzahl an Tools ist, sondern die Anwendungen auch möglichst bedienerfreundlich sind. Dies hilft dabei, potenzielle Effizienzverluste oder sogar eine Überforderung bei den Beschäftigten zu vermeiden.

Ein wichtiger Punkt ist ebenfalls das Change Management. Die Banken müssen bei ihren Beschäftigten ansetzen und – sofern noch nicht ausgeprägt – ein Bewusstsein und einen Fokus für die anhaltend große Bedeutung der Beratung schaffen, die künftig vorwiegend digital-persönlich

sein wird. Künftig wird ferner KI eine größere Rolle spielen. Allerdings haben weder alle Berater*innen mit solchen Anwendungen bereits Erfahrungen sammeln können, noch sind die gesammelten Erfahrungen vollständig positiv. Für die Banken bedeutet dies, ihren Beschäftigten Zeit und Möglichkeiten zu bieten, KI-Anwendungen auszuprobieren. Zudem sollten sie im Austausch mit ihnen die Gründe für etwaige negative Erfahrungen identifizieren und diese abstellen.

Dieser letzte Punkt führt bereits zu einem Aufbau der erforderlichen Fähigkeiten – in dem Fall Kompetenz im Umgang mit KI. Das Thema Weiterbildung gewinnt in den Banken weiter an Bedeutung. Es werden neue Kompetenzen erforderlich und das mitunter in immer kürzer werdenden zeitlichen Abständen. Auch hierfür sollten den Beschäftigten die passenden Angebote bereitgestellt werden. Außerdem haben gegebenenfalls nicht alle Mitarbeiter*innen die größere Bedeutung der Weiterbildung erkannt. Insofern bedarf es unter Umständen bei Teilen der Belegschaft auch einer gewissen Aktivierung seitens der Banken dafür. Im Mittelpunkt stehen hier digitale Themen sowie Soft Skills – gerade im Bereich Kommunikation.



INTERVIEW

André Kasten

Vorstand, Raiffeisen-Volksbank eG



Herr Kasten, wie hat sich im Zuge der Digitalisierung die Interaktion mit den Kund*innen verändert?

Die Kommunikation war früher sehr eindimensional, weil die Interaktion überwiegend in der Filiale stattfand. Mit größeren technischen Möglichkeiten entwickelten sich weitere Formen der Beratung. Wir warten heute nicht mehr auf die Kund*innen, die zu uns in die Filiale kommen, sondern wollen da sein, wo sie sind und richten uns darauf im Omnichannel-Banking ein. Die Kund*innen entscheiden, wo, wie und wann sie mit uns in Kontakt treten – ob nun per Mail, durch einen Anruf, einen Onlinechat oder natürlich nach wie vor gerne auch persönlich.

Welche Rolle spielte die Coronapandemie beim Omnichannel-Banking?

Die Pandemie hat vorhandene Entwicklungen noch mal extrem beschleunigt. Unsere Telefon-Filiale ist inzwischen zu einem Kundendialog-center ausgebaut worden, weil neue Kommunikationsmöglichkeiten wie Onlinechat im Rahmen der Pandemie einen Schub erlebten. Weil es nicht anders ging, wurden vermehrt digitale Kanäle genutzt und man hat schnell gemerkt, dass es gar nicht so kompliziert ist. Nach kurzer Zeit hatte man sich an die neuen Möglichkeiten gewöhnt. Zudem ist man auch bezüglich der Technik toleranter geworden. Wenn mal das Mikrofon ausgefallen ist oder ein*e Teilnehmer*in aus dem virtuellen Meeting geflogen ist, dann ist man damit relaxter umgegangen. Vor Corona hätte man

sicherlich die neue Technik kritisch hinterfragt und man hätte einen guten Grund gehabt, bei dem Altbewährten zu bleiben. Die Coronapandemie hat hier noch mal einen Schub gegeben.

Wie hat sich die Beratung in der Pandemie verändert?

In der Pandemie wurden aus der Not heraus kontaktlose Beratungsmöglichkeiten angeboten. Diese funktionieren technisch sehr gut, waren aber für die Kund*innen und die Berater*innen ungewohnt. Dies gilt es zu verbessern. Aus der Videotelefonie wird beispielsweise erst eine Videoberatung, wenn wir es schaffen, Nähe auch in digitalen Formaten zu erzeugen. Gleichzeitig muss es uns gelingen, die Mehrwerte einer klassischen persönlichen Beratung in der Filiale auch bei einer Onlineberatung zu leisten. Im Rahmen einer Beratung in der Filiale ist es ein natürlicher Dialog. Die Kundin oder der Kunde zeigt uns bei einer Tasse Kaffee ihre/seine Pläne, wir sprechen darüber und zeigen dann verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten auf. Im Idealfall ist es ein angenehmes, lockeres Gespräch. Bei einer Videoberatung sitzen Kund*in und Berater*in vor einem Bildschirm, es besteht eine Distanz, die es zu überwinden gilt.

Welche Rolle spielt die Regulierung?

Die Regulierung ist ein Rahmen, in dem wir uns bewegen müssen. Dadurch wird die technische Umsetzung noch mal anspruchsvoller, etwa durch spezielle Anforderungen bei digitalen Signaturen. Nicht jede smarte Lösung ist auch einfach umsetzbar.

Ist es schwieriger, über digitale Kanäle ein persönliches Verhältnis zu den Kund*innen aufzubauen?

Grundsätzlich kennen wir unsere Kund*innen schon länger und auf dieser Basis sind dann auch Telefonate oder Videoberatungen einfacher möglich. Ausschließlich online unterwegs sind die wenigsten. Viele kommen gerne in die Filiale. Anders ist das sicherlich bei den jungen Kund*innen. Um diese Generation zu erreichen, brauchen wir neue Ideen, um den Kontakt aufzubauen. Bei Neukund*innen ist es aus meiner Sicht generell schwieriger, über digitale Kanäle ein persönliches Verhältnis aufzubauen. Daran müssen sich die Kund*innen, aber auch unsere Berater*innen erst gewöhnen und sicherlich ist hier auch eine gezielte Unterstützung der Berater*innen durch die Führungskräfte sinnvoll.

Bedeutet dies eine größere Flexibilität im Umgang mit Kund*innen?

Sicherlich wird eine größere Flexibilität im Umgang mit Kund*innen erforderlich sein. Alleine deshalb, weil alle Kanäle gleichermaßen professionell durch die Kundenberater*innen beherrscht werden müssen. Die große Kunst wird sein, Vertrauen digital so zu erzeugen, wie das früher durch den Kontakt in der Filiale gelungen ist. Wahrscheinlich gibt es auch verstärkt Mischformen. Das erste Gespräch bezüglich einer Baufinanzierung findet vielleicht bei uns in der Filiale statt, wo man sich in die Augen schauen kann und die Kundin oder der Kunde uns ihre/seine Pläne veranschaulicht. Den nächsten Termin kann man dann möglicherweise auch virtuell machen und zwischendurch telefoniert man noch ein paar Mal.

Welche Bedeutung hat das Thema Daten?

Daten sind unser Wissen rund um die Kund*innen. Dies war schon immer für uns relevant. Die Bankberater*innen kennen die Familien im Ort – und das über Generationen. Durch wechselnde Ansprechpartner*innen im Rahmen der Spezialisierung und die neuen Kanäle geht das Wissen heute ein Stück weit verloren. Gleichzeitig verfügen wir heute über wesentlich mehr Datenpunkte. Deswegen kommt es auf die richtigen Tools an, um von den Daten zu passenden Analysen zu gelangen. Grundvoraussetzung – und das sind wir beim Thema Compliance – ist, dass die datenschutzrechtlichen Anforderungen eingehalten werden. Entscheidend für den Erfolg der Datennutzung ist, dass die Kund*innen uns das Vertrauen schenken, dass wir sorgfältig mit deren Daten umgehen und dass die Bereitstellung von Daten mit Mehrwerten für die Kund*innen verbunden ist.

Welche Bedeutung hat KI für die Kundenberatung in Zukunft?

Heute werden eher einfache Services durch KI unterstützt. Ein Chat beispielsweise funktioniert heute auch schon sehr gut mit KI. In der Beratung wird KI sicher in Zukunft auch eine große Rolle spielen. Da stehen wir jedoch erst am Anfang. Aus meiner Sicht geht es bei der Beratung auch immer um Vertrauen – und Vertrauen entsteht vor allem zwischen Menschen. Insoweit sehe ich aktuell das größte Potenzial von KI in der Kundenberatung bei der Analyse von Daten, der Gesprächsvorbereitung oder bei der anschließenden Sachbearbeitung. KI beschleunigt Prozesse, aber die Berater*innen werden dadurch nicht überflüssig, sondern effizienter.

Omnichannel und KI: Welche neuen Anforderungen stellt das an die Beschäftigten?

Bei der Transformation sind die Beschäftigten das wichtigste Thema. Es geht um eine Veränderung und die ist immer schwierig. Die Führungskräfte müssen in diesem Zusammenhang viel Überzeugungsarbeit leisten und unterstützen. Hilfreich in diesen Prozessen sind aus meiner Sicht Kundenbefragungen, weil man damit die

Veränderungen gut begründen kann. Die Veränderungen erfolgen ja nicht aus einem Selbstzweck heraus, sondern aufgrund von geänderten Kundenbedürfnissen. Wichtig ist daher auch, dass die Transformation strategisch unterlegt ist. Unsere Vision lautet: Meine RVB fürs Leben: regional, digital, persönlich. Wir sind also da, wo die Kund*innen unterwegs sind, auf welchem Kanal auch immer.

Wie nehmen Sie die Kund*innen auf diesem Veränderungsprozess, der ja auch das Angebot an Filialen betrifft, mit?

Wer noch gerne und ausschließlich in die Filiale kommt, für den ist es natürlich eine Einschränkung, wenn beispielsweise die Filialöffnungszeiten reduziert oder Standorte geschlossen werden. Durch eine größere telefonische Erreichbarkeit können wir jedoch Alternativen anbieten. Es wird also nicht einfach alles schlechter. Wir dürfen auch nicht vergessen, dass ein Großteil der Kund*innen heute auch andere Kanäle präferiert und wir damit den Kundenwünschen Rechnung tragen.

Wie gewinnen Sie jüngere Kund*innen?

Was jüngere Menschen stark bindet, sind Angebote um das Konto herum. Wenn es uns gelingt, für die jungen Kund*innen relevante Mehrwerte mit dem Konto zu verknüpfen, dann haben wir eine große Chance, auch zu dieser für uns wichtigen Kundengruppe einen dauerhaften und vertrauensvollen Kontakt aufzubauen.

Ist diese Transformation für kleinere Banken schwerer als für größere?

Die Transformation ist keine Frage der Größe, sondern der Anpassungsfähigkeit. Mit welcher Geschwindigkeit können wir Veränderungen realisieren? Wichtig ist, dass die Organisation so strukturiert ist, dass Veränderungen – die häufiger und in immer schnellerer Frequenz vorkommen – schnell umgesetzt werden können. Wer hierfür nicht die erforderlichen Ressourcen bereitstellt, riskiert – egal ob klein oder groß – dass Investitionen verpuffen.



Das **Handelsblatt Research Institute (HRI)** ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es erstellt wissenschaftliche Studien im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom*innen, Sozial- und Naturwissenschaftler*innen, Informationswissenschaftler*innen sowie Historiker*innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner*innen und Spezialist*innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Konzept, Recherche und Gestaltung:

Handelsblatt GmbH
Handelsblatt Research Institute
Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf
www.handelsblatt-research.com

Autoren: Dennis Huchzermeier, Dr. Sven Jung,

Layout: Christina Wiesen, Kristine Reimann

Stand: August 2023

Bildquellen: Freepik, Unsplash, Envato

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.