

# Hybride Beratung

**Von Ewald Judt und Claudia Klausegger** – Banken und Finanzdienstleister befinden sich inmitten eines weitreichenden Umbruchs. Die Customer Journey der heutigen Bankkunden beginnt immer häufiger mit einer Informationssuche im Internet. Für den Abschluss ist bei komplexeren Themen jedoch weiterhin das individuelle Beratungsgespräch (face to face oder über digitale Kanäle) von zentraler Bedeutung. Die Kunden von heute, vor allem die junge Generation, erwarten, dass sie ihre Bank zu jeder Zeit (24 Stunden am Tag an sieben Tagen die Woche) erreichen können.

Die Banken müssen mit ihren Angeboten der Kundenbetreuung auf die Veränderungen der fortschreitenden Digitalisierung reagieren. Der Kunde 3.0 verlangt nicht entweder persönlichen Kontakt oder digitale Beratung, sondern will hybrid, das heißt sowohl online als auch offline begleitet werden.

## Erweiterung der Präsenzberatung durch digitale Beratung

Da viele Bankkunden nicht auf die Filiale verzichten wollen, sondern Online- und Offline-Angebote nach Belieben kombinieren wollen, versuchen die (traditionellen) Banken verstärkt, sogenannte Omni-Channel-Ansätze zu integrieren. Unter hybrider Beratung wird in diesem Kontext eine Erweiterung der Präsenzberatung durch digitale Formen der Beratung verstanden. Es geht dabei nicht um ein Verdrängen der persönlichen Beratung, sondern um eine Ergänzung des Angebots durch digitale Banklösungen.

Die Studie „Beyond digital – How can banks meet customer demands?“ von Accenture Financial Services (2017) hat gezeigt, dass weniger als die Hälfte der Bankkunden bereit ist, ausschließlich digitale oder automatisierte Services zu erhalten, sondern die persönliche Beratung als wichtigsten Kommunikationskanal sieht. Auch die Boston Consulting Group (2019) sieht ein Wachstum bei der Gruppe der hybriden Kunden, also derjenigen Konsumenten, die sowohl digital als auch physisch mit ihrer Bank in Kontakt treten wollen. Die Ergebnisse

dieser Studien zeigen, dass Algorithmen den Wunsch nach menschlicher Beratung nicht völlig ersetzen können, was im Widerspruch zum starken Filialabbau einiger Großbanken steht.

## Effizientes Zusammenspiel entscheidend für den Erfolg

Für die Zukunft der Banken bedeutet der Trend zu hybrider Beratung, dass das Kundenerlebnis weiterhin im Mittelpunkt stehen soll, aber die notwendigen technologischen Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um den sich ändernden kundenseitigen Anforderungen gerecht zu werden. Es müssen geeignete digitale Kundenplattformen geschaffen werden mit Anwendungen, die den unterschiedlichen Anforderungen der Kunden entsprechen und zu einer positiven Customer Experience führen.

Für den langfristigen Erfolg ist ein effizientes, intelligentes und kundenzentriertes Zusammenspiel von persönlicher Beratung und digitalen Produkten und Services entscheidend. Es gilt, das Beste aus zwei Welten zu realisieren.

## Positive Auswirkungen auf die Rentabilität

Die hybriden Entwicklungen können sich auch positiv auf die Wirtschaftlichkeitskennzahlen auswirken. Durch eine perfekte Verzahnung persönlicher und digitaler Kundenschnittstellen kann die Bearbeitungszeit verkürzt, die Entscheidungsfindung beschleunigt und der Service effizienter und kostengünstiger

gestaltet werden, wodurch die Rentabilität gesteigert werden kann.

Der Wandel zu hybrider Beratung erfordert ausgereifte Methoden zur Datenanalyse und eine solide Prozessdigitalisierung und hat sich besonders in der Anlageberatung bewährt. Durch eine Analyse der Kundendaten können potenzielle Kunden frühzeitig identifiziert und in Folge durch ein persönliches Beratungsgespräch oder Online über geeignete Veranlagungsoptionen informiert werden.

Über die digitalen Prozesse lernt die Bank ihre Kunden besser kennen und kann mit individuellen Angeboten die Wünsche der Kunden besser treffen. Es geht darum, die persönliche Beratung mit den Vorteilen der Digitalisierung zu kombinieren: Vermögensverwaltung ist Vertrauenssache und der persönliche Kontakt spielt daher eine große Rolle.

## Hybride Beratung erfordert hybride IT

Der Wandel in Richtung einer konsequent betriebenen hybriden Kundenberatung wird sich in den nächsten Jahren weiter fortsetzen. Das veränderte Kundenverhalten sowie regulatorische Vorgaben haben neue Geschäftsmodelle und Marktteilnehmer hervorgebracht. Die „alte Bankenwelt“ wird nur dann erfolgreich bestehen können, wenn sie entweder selbst umfassende technologische Kompetenz und geeignete IT-Architekturen entwickelt oder nach geeigneten Kooperationsmodellen sucht.

Die zunehmend hybriden Beratungsangebote erfordern neue IT-Lösungen. Die Gestaltung der Angebote muss oftmals grundlegend neu ausgerichtet oder zumindest wesentlich verbessert

### Bleiben Sie immer auf dem neuesten Stand!

Ihre bank-und-markt-Redaktion informiert nun auch täglich in der Rubrik „Tagesmeldungen“.

Folgen Sie uns auf



oder besuchen Sie uns unter

[WWW.KREDITWESEN.DE/TAGESMELDUNGEN](http://WWW.KREDITWESEN.DE/TAGESMELDUNGEN)

werden, um eine stärkere Kundenzentrierung der angebotenen Bankdienstleistungen zu erreichen. Finanzdienstleister müssen entlang der Customer Journey die „richtigen“ und inhaltlich korrekten Informationen zum passenden Zeitpunkt und in dem vom Kunden gewünschten Kanal zur Entscheidungsfindung bereitstellen. Der Kunde soll sich – zu jeder Zeit – optimal beraten und betreut fühlen. Diese Herausforderungen lassen sich nur durch eine leistungsfähige hybride IT bewältigen. Die Basis in der „hybriden Bankfiliale“ bildet eine verlässliche Serviceorientierung, wobei der Kunde am Regiepult sitzt.

### Berater wird für den Kunden zur Kontrollinstanz

Hybride Beratung – persönlich und digital – ist zum neuen Credo geworden: Privatkunden wünschen sich persön-

liche, ehrliche und verständliche Beratung mit transparenter Konditionengestaltung.

Mit dem Trend zur hybriden Beratung hat sich auch die Rolle des Beraters verändert. Der Kunde wendet sich an ihn, um sich zu versichern, dass er das für ihn persönlich passendste Produkt ausgewählt hat, stellt letzte Fragen und schließt häufig den Vertrag direkt beim Berater ab. Der Kunde von heute erwartet von seinem Berater, dass dieser gewissermaßen als Kontrollinstanz fungiert, auf potenzielle Risiken hinweist und eventuelle Missverständnisse ausräumt. Integrierte hybride Kundenberatung muss sich daher an den Bedürfnissen, finanziellen Möglichkeiten und Lebensrisiken des jeweiligen Kunden orientieren.

Wer auf diese Veränderungen und Marktchancen nicht in geeigneter Form flexibel und agil reagiert und den Kun-

den in den Fokus seiner Geschäftsprozesse rückt, wird den rasanten Wandel kaum überleben beziehungsweise mittel- und längerfristig kein unternehmerisches Wachstum erzielen.

Die Zukunft gehört Jenen, die nicht stehen bleiben und es werden nur jene Finanzdienstleister überleben, die ihre technologischen Kompetenzen umfassend weiter entwickeln, ihre Agilität erhöhen und sich flexibel an die neuen Erfordernisse anpassen.

Durch Professionalisierung der Online-Beratung in Verbindung mit persönlicher Beratung müssen die Kunden jederzeit und an jedem Ort auf die richtigen Informationen zugreifen können.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor der Wirtschaftsuniversität Wien, ewald.judt@wu.ac.at. Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien, claudia.klausegger@wu.ac.at.



bank und markt  
ZEITSCHRIFT FÜR BANKING

#### Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH  
Aschaffener Straße 19,  
60599 Frankfurt am Main,  
Postfach 700362,  
60553 Frankfurt am Main

Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0  
Telefax + 49 (0) 69/707 8400  
Internet: www.kreditwesen.de  
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

**Chefredaktion:** Philipp Otto (P.O.),  
Swantje Benkelberg (sb);  
**Redaktion:** Philipp Hafner (ph),  
Carsten Englert (ce)

#### Redaktionssekretariat und Lektorat:

Elke Hildmann  
**Satz und Layout:** Eckhard Gasteyer

Die mit Namen versehenen Beiträge geben nicht immer die Meinung der Redaktion wieder. Bei unverlangt eingesandten Manuskripten ist anzugeben, ob dieser oder ein ähnlicher Beitrag bereits einer anderen Zeitschrift angeboten

worden ist. Beiträge werden nur zur Alleinveröffentlichung angenommen.

Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig. Manuskripte: Mit der Annahme eines Manuskripts zur Veröffentlichung erwirbt der Verlag vom Autor das ausschließliche Verlagsrecht sowie das Recht zur Einspeicherung in eine Datenbank und zur weiteren Vervielfältigung zu gewerblichen Zwecken in jedem technisch möglichen Verfahren. Die vollständige Fassung der Redaktionsrichtlinien finden Sie unter [www.kreditwesen.de](http://www.kreditwesen.de).

**Verlagsleitung:** Philipp Otto  
**Anzeigenleitung:** Timo Hartig  
**Anzeigenverkauf:** Hans-Peter Schmitt,  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-43

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 49 vom 1.1.2020.

**Erscheinungsweise:** Am 15. jeden Monats.

**Bezugsbedingungen:** Abonnementpreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 522,80 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 271,90 Euro. Ausland: jährlich 553,40 Euro. Preis des Einzelheftes 25,00 Euro (zuzügl. Versandkosten). *Verbundabonnement* mit der „Zeitschrift für das

gesamte Kreditwesen“: jährlich 984,40 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: 1/2 jährlich 520,20 Euro. Ausland: jährlich 1.088,80 Euro. Studentenabonnement: 50% Ermäßigung (auf Grundpreis).

Der Bezugszeitraum gilt jeweils für ein Jahr. Er verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr, wenn nicht einen Monat vor Ablauf dieses Zeitraumes eine schriftliche Abbestellung vorliegt. Bestellungen aus dem In- und Ausland direkt an den Verlag oder an den Buchhandel.

Probeheftanforderungen bitte unter  
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-25

Als Supplement liegt „cards KARTEN cartes“ jeweils am 15. Februar, 15. Mai, 15. August und 15. November dieser Zeitschrift bei. Bei Nichterscheinen ohne Verschulden des Verlages oder infolge höherer Gewalt entfallen alle Ansprüche.

#### Bankverbindungen:

Frankfurter Sparkasse, IBAN: D68 5005 0201 0200 1469 71, BIC: HELADEF1822  
Postbank Frankfurt, IBAN: DE96 5001 0060 0060 4826 09, BIC: PBNKDEFFXXX

**Druck:** Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,  
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld

ISSN 1433-5204

#### Quellenangaben für diese Ausgabe – Fotos

Seite 2: Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 6: Commerzbank (oben), HVB (unten); Seite 12: Commerzbank-Arena/Deutsche Bank, Zurich Versicherung/Zurich Versicherung; Seite 13: Schwäbisch Hall/Schwäbisch Hall, VR-Banken/BVR; Seite 16: AdobeStock\_ZinetroN, R. Freitag/Sutor Bank; Seite 17: H. Giesen/Sutor Bank; Seite 20: pixabay, F. Hegemann/comdirekt; Seite 23: pixabay, M. Hamprecht/Accenture; Seite 28: pixabay, M. Hipp/Finmatch; Seite 30: pixabay, O. Mihm und H. Pelckmann/beide Investors Marketing; Seite 34: pixabay, S. Benkelberg/Fritz Knapp Verlag GmbH; Seite 37: H. R. Zeisl/Volksbank Baden-Baden Rastatt, K. Kerls/BMW Group AG, H. Eckert/Deutsche Börse. KARTEN-NEWS (Heftmitte), Seite II: Mastercard und Phos/Phos, Seite III: Marco Rummer/DG Verlag.