

Fachbeitrag · Regional Banking · Digitale Transformation

Smarte Bankstelle

Regionalisierung von digital-medialem Banking

Dr. Edgar Schirl, MBA · Patrick Schnaitter, MSc

EXECUTIVE LEAD

Digitale Transformation ist längst mehr als ein omnipräsenter Management- und Strategiebegriff, der nicht nur in Branchen wie „Automotive“, „Medien“, „Einzelhandel“ oder „Medical Services“ die Spielregeln neu definiert. Im Banking prägt sie seit dem Electronic Banking der 1990er-Jahre Geschäftsmodelle - und ein Ende dieser Dynamik ist nicht absehbar. Seit Beginn der 2020er-Jahre beschleunigen Smartphone-Banken, allen voran Revolut und innovationsstarke Universalbanken (ERSTE Bank, Commerzbank, ING, KBC) die Transformation zusätzlich.

Wesentlich trägt dazu die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz (KI) bei. Mit Fug und Recht lässt sich behaupten, dass die aktuelle KI die schlechteste ist, die wir jemals haben werden. Ansätze wie Avatar-Banking, vor Kurzem noch als „Science Fiction“ klassifiziert, haben technisch, regulatorisch und in der Customer Journey erste Feuertaufen bestanden – etwa AVA der Commerzbank oder KATE der KBC.

Für Regionalbanken, deren Geschäftsmodell auf geografischer Spezialisierung beruht und nur begrenztes Skalierungspotenzial aufweist, ergibt sich daraus die Gretchenfrage: Wie bleibt eine Regionalbank in einer zunehmend medial-digitalen Welt regional verankert und worin liegt ihr spezifischer Mehrwert gegenüber ChatGPT und weiteren KI-basierten Lösungen im Jahr 2030?

Die Antwort liegt nicht in einer weiteren Entregionalisierung des Bankgeschäfts, sondern in einer intelligenten Verbindung aus regionaler Verankerung, medial-digitaler Erreichbarkeit und vertrauter, kompetenter menschlicher Interaktion. Die „Smarte Bankstelle“ steht für ein Organisationsmodell, das Convenience und Confidence nicht gegeneinander ausspielt, sondern operativ zusammenführt.

KAPITEL 01 · KUNDENSICHT

Transformation aus Kundensicht

Aus Kundensicht sind Vertrauen („Confidence“) und Komfort („Convenience“) im Bankgeschäft nicht verhandelbar. Das gilt besonders für österreichische Bankkunden, die im internationalen Vergleich hohe Erwartungen an Verlässlichkeit, Erreichbarkeit und einfache Abwicklung stellen.

Im Kundenservice sind Erlebnisqualität und Komfort Wettbewerbsvorteile und Positionierungsinstrument. Vertrauen entsteht neben der Marke durch bekannte Ansprechpartner, die eine Bank personifizieren und nicht abstrakt repräsentieren.

Kundenseitig hat die „Digitale Transformation“ vor allem im Kundenservice Fahrt aufgenommen: Die Umstellung des bedienten Zahlungsverkehrs („Schalter“) auf elektronische bzw. digitale Kanäle ist nahezu abgeschlossen. Mobile Payment, ergänzt um biometrische Bezahlssysteme, wird künftig zudem das klassische Kartengeschäft weiter substituieren.

Auch bei Serviceanliegen abseits des Zahlungsverkehrs – aktuell 150 bis 200 Anlassfälle zuzüglich „Fraud“ – setzen Kunden Convenience voraus: rasche, unkomplizierte Lösungen. Ein „Da müssen Sie in unserer Bankstelle persönlich vorbeikommen“ wird ebenso als negatives Differenzkriterium wahrgenommen wie mangelnde Kontextsensitivität von Voice- und Chatbots oder die Distanz externer Serviceprovider in komplexen, emotional aufgeladenen Situationen. Diese grundlegende Erkenntnis gilt insbesondere im rural geprägten Regional Banking und etwas abgeschwächt auch in urbanen Regionen mit Großbanken als traditionellen Platzhirschen. Im Klartext: „Digitale Transformation“ führt aus Kundensicht nicht per se zu besserem Service.

KAPITEL 02 · BANKOPTIK

Transformation im Kundenservice aus Bankoptik

Neben einem besseren Kundenerlebnis verbinden Banken mit der Transformation vor allem Effizienz- und Kostenoptimierung. Im Zentrum steht dabei die Substitution von Humanressourcen und „Brick &

Mortar“-Infrastrukturen durch digitale bzw. KI-basierte Lösungen.

24/7-Verfügbarkeit, Skalierbarkeit, Mehrsprachigkeit, geringere Personalabhängigkeit und niedrigere Kosten sind wesentliche bankseitige Intentionen.

Drei Entwicklungen zeigen die transformatorischen Fußabdrücke besonders deutlich:

- Der kontinuierliche und beschleunigte Rückbau personell besetzter Bankstellen (siehe Abb. I). Der Generaldirektor einer österreichischen Bank bemerkte dazu lakonisch: „Eine Strategie, die auf Vorsprung durch ein besonders dichtes Filialnetz setzt, wirkt auch beim Kunden schon des Längeren nicht mehr wahnsinnig innovativ.“
- Persönliche Face-to-Face-Kontaktpunkte - bedienter Service und „Sitzberatung“ - werden überwiegend nur noch bei seltenen Anlassfällen genutzt – etwa Baufinanzierungen oder Wertpapier-Veranlagungen. CONFIDUM-Analysen zeigen, dass rund 85% der Kundenkontakte mittlerweile via digital-medialer Interaktion stattfinden. Retail Banking mutierte vom persönlichen über das persönlich-digitale zum digital-persönlichen Banking.
- Smartphone-Banken verzeichnen in Österreich und Deutschland ebenfalls regen Kundenhochlauf; rund zwei Drittel sind jedoch Nebenbankkunden, mit niedrigen vierstelligen Geschäftsvolumina – ein Ausdruck für ein nach wie vor verhaltenes Vertrauen in Challenger-Banken.

Im Hype der „Digitalen Transformation“ werden kritische Punkte fallweise ausgeblendet. Digitale und KI-basierte Lösungen versprechen personalaufwandsseitige Entlastung, verursachen aber erhebliche Initial- und laufende Kosten für Cyber-Security, Lizenzen, Wartung und Compliance.

Gewichtiger ist die noch mangelnde Kontextsensitivität vieler automatisierter Kundenservice-Lösungen. Während implizite Informationen, Tonalität und situative Hinweise durch menschliche Intervention verarbeitet werden, agieren viele digitalisierte oder KI-trainierte Systeme noch stark entlang vorgegebener Logiken.

Gerade bei komplexen oder kritischen Anliegen, etwa bei Beschwerden, Fraud oder finanziellen Engpässen, sind Vertrauen und Empathie erforderlich. Das gilt besonders für Situationen, die aus Kundensicht eine hohe Relevanz oder Dringlichkeit besitzen.

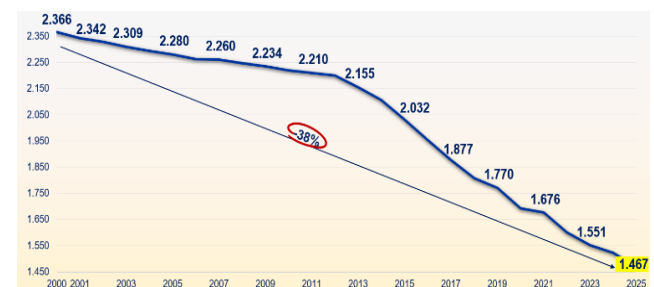


Abb. I: Entwicklung der personell besetzten Bankstellen „Raiffeisen“ (2000 – 2025)

KAPITEL 03 · ORGANISATIONSMODELL

Smarte Bankstelle

Im Regional Banking spielen Vertrauen, Sicherheit und eine als individuell empfundene Beratung eine zentrale Rolle. Der personifizierte Kontakt ist für die wahrgenommene Service- und Beratungsqualität auch auf medialen Kanälen oft entscheidend. Ein gut geführtes Telefonat oder eine von menschlicher Hand geschriebene E-Mail können Probleme lösen, Kundenbindung stärken und Geschäftspotenziale eröffnen.

Die „Smarte Bankstelle“, physisch und personell in der Region verankert, ist ein erfolgreiches und praxisbewährtes Organisationsmodell bei Regionalbanken. Sie steht für die „Regionalisierung von digital-medialen Banking“ und ist nicht mit externen, entregionalisierten Call-Centern gleichzusetzen.

STRUKTURMODELL

Die zwei Evolutionsstufen der „Smarten Bankstelle“

- **Service-Line:** Das Leistungsspektrum reicht von Inbound-Services mit hoher Erstlösungsquote (80%) über Outbound-Aktivitäten bis zum Mailbox-Hubbing. Dabei bearbeitet die „Smarte Bankstelle“ die Mailbox-Mails der Kundenberater im Retail entlang eines definierten Leistungs- und Prozesskatalogs mit bis zu 150 Serviceanlässen. Das wirkt symbiotisch: Kunden erhalten rasche Lösungen, der Vertrieb wird entlastet und ein neues, spezialisiertes Jobprofil entsteht.

Die Service-Line hat sich grundsätzlich für alle Altersschichten bewährt; Voraussetzung ist ein hoher Digitalisierungsgrad der Kunden, etwa E- und Mobile-Banking oder E-Signatur, die u.a. für Authentifizierung benötigt wird. Bei der Implementierung sind Kanäle, Servicelevels, Leistungskatalog, Prozesse, Schnittstellen, technisches System sowie Organisation und personelle Fragen zu klären.

- **Beratungs-Line:** Sie erweitert das Leistungsspektrum um standardisierte Produktberatungen und -abschlüsse – reaktiv wie proaktiv! Ein standardisierter Produktkatalog - Konto, Sparprodukte, Konsumfinanzierungen, Retail-Investments - ist integraler Bestandteil.

Nach CONFIDUM-Projekterfahrungen eignet sich die Beratungs-Line für Persona-Gruppen, die aktuell bis zu 35% der Retail-Kunden einer Regionalbank umfassen –Tendenz steigend. Professionell umgesetzt, werden auf der Beratungs-Line beispielsweise direkte Provisionsdeckungsgrade von 400% plus realisiert (siehe Abb. II).

Provisionsdeckungsgrad „Berufsbilder PK-Vertrieb“
in % (2025/26)

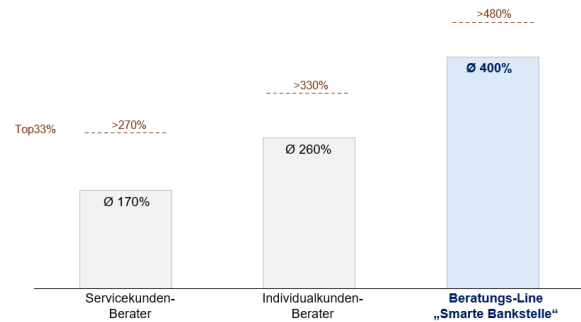


Abb. II: Provisionsdeckungsgrade „PK-Berufsbilder“
in % (2025/26)¹

Die „Smarte Bankstelle“ kombiniert den Faktor „Mensch“ mit digital-medialer Convenience und den wirtschaftlichen Erfordernissen der Bank. Die größte Herausforderung für Regionalbanken ist damit nicht Revolut, sondern die laufende Evolution des eigenen Geschäftsmodells.

Ob Avatare mit menschlichem Antlitz die „Smarte Bankstelle“ in der 2030er-Dekade ergänzen oder teilweise ersetzen werden, bleibt offen. Entscheidend ist: **Regionalbanken bleiben dort stark, wo digitale Nähe menschlich spürbar bleibt.**

AUTOREN

Dr. Edgar Schirl, MBA (edgar.schirl@confidum.com) ist Managing Director, Patrick Schnaitter, MSc (patrick.schnaitter@confidum.com) ist Manager bei den CONFIDUM Financial Management Consultants (confidum.com), einer auf die Finanzdienstleistungsbranche in der DACHS-Region spezialisierten Unternehmensberatung mit Sitz in Linz (AUT) und St. Margrethen/St. Gallen (CH)

¹ Provisionsergebnis in % Personalaufwand