

Customer Experience ohne Technik-Euphorie

Von Frank A. Künneke – Der Kunde hat alles richtig gemacht: Termin online gebucht, Dokumente vorab hochgeladen, Push-Nachrichten aktiviert. Die App listet noch benötigte Unterlagen auf, der Chatbot bietet Unterstützung, parallel trifft eine E-Mail mit Zusatzinformationen ein. Als er schließlich im Beratungsgespräch sitzt, ist er durch mehrere digitale Stationen geführt worden, doch aus Kundensicht zeichnet sich kein roter Faden ab. Drei Kanäle, vier Kontaktpunkte, aber kein verbindendes Gesamterlebnis.

Zwischen Machbarkeit und Mehrwert

Genau darin spiegelt sich die aktuelle Situation vieler Finanzinstitute. Die vergangenen Jahre waren geprägt vom Ausbau digitaler Möglichkeiten. Neue Tools wurden implementiert, Prozesse KI-automatisiert, Kanäle ergänzt. Die technische Leistungsfähigkeit ist gewachsen, ebenso jedoch die strukturelle Komplexität. Heute ist die Customer Journey dichter, schneller und datengetriebener denn je. Woran es dagegen häufig hapert, ist eine konsistente Dramaturgie. Mehr Kontaktpunkte schaffen nicht automatisch Orientierung. Mehr Information ersetzt kein Verständnis. Genau hier entscheidet sich, ob Digitalisierung als Mehrwert erlebt wird oder als zusätzliche Belastung.

Banken und Sparkassen bieten heute viele parallele Kontaktangebote an – App, Hotline, Videoberatung, Filiale, Social Media. Doch häufig existieren diese nebeneinander statt miteinander. Was intern als funktionale Spezialisierung organisiert ist, nimmt der Kunde als Bruchstelle wahr. Zuständigkeiten wechseln, Informationen werden doppelt abgefragt, Gesprächsverläufe sind nicht transparent hinterlegt. Die internen Brüche übertragen sich unmittelbar auf die wahrgenommene Servicequalität.

Technologie entfaltet aber nur dann Wirkung, wenn Steuerungslogiken abgestimmt sind. Ohne stimmige Übergabepunkte, definierte Verantwortlich-

keiten und ein gemeinsames Verständnis der Journey kommt es zu Reibungsverlusten. Customer Experience scheitert selten an fehlenden Features. Sie scheitert an mangelnder Orchestrierung der Kontaktpunkte. Die zentrale Frage lautet daher, wie die einzelnen Berührungspunkte so ineinandergreifen, dass eine durchgängige Linie erkennbar wird. Erst wenn interne Effizienzlogik und externe Erlebnislogik deckungsgleich werden, wird Orientierung zum sichtbaren Ausdruck von Qualität.

In der Praxis wird das zum Beispiel bei Kreditstrecken deutlich, die digital starten und bei komplexeren Rückfragen in die Filiale übergehen. Kann der Berater dort weder Chatverlauf noch hochgeladene Dokumente einsehen, kommt es zu einem spürbaren Bruch. Was intern als Übergabe gedacht ist, erscheint aus Kundensicht als Neubeginn. Die technische Infrastruktur mag vorhanden sein, ausschlaggebend ist, wie anschlussfähig die Übergänge gestaltet sind.

Digitale Nähe nicht mit Beziehungsqualität identisch

Digitale Nähe heißt nicht automatisch Beziehungsqualität. Push-Mitteilungen ohne situativen Bezug, parallele Informationen über App und E-Mail, Chatbots mit unklarer Weiterleitung in die persönliche Beratung – solche Konstellationen erzeugen Reibung. Die Technik funktioniert, ein Zusammenhang erschließt sich jedoch nicht. Customer Experience braucht eine erkennbare Linie. Sie verlangt eine Abfolge, die Sinn stiftet und Erwartungen strukturiert. Bleibt diese innere Logik aus, addieren sich Kontaktpunkte nicht zu einem konsistenten Erlebnis. Es entsteht kein Dialog, sondern eine lose Folge technischer Impulse.

Ein Beispiel aus der Kampagnenpraxis zeigt die Schwachstelle: Eine regional ausgesteuerte Baufinanzierungsinitiative erzielte hohe Reichweiten und starke Klickzahlen. Aufmerksamkeit war also gegeben. Dennoch blieb die Conversion hinter den Zielwerten zurück. Die Ursache lag im Übergang. Auf den digitalen

Impuls folgte keine eindeutig definierte nächste Handlungsebene. Eine Kontaktaufnahme war möglich, es fehlte aber eine verbindliche Verzahnung zwischen Marketing und Beratung. Reichweite ersetzt keine Beziehung.

Hier liegt der Unterschied zwischen technischer Verfügbarkeit und wahrgenommener Qualität. Kunden suchen keine maximale Vernetzung, sie wünschen sich vielmehr Verlässlichkeit im Ablauf. Zwischen permanenter Erreichbarkeit und echter Nähe verläuft eine Grenze. Je mehr Kanäle ein Institut bespielt, desto konsequenter müssen sie miteinander verzahnt sein. Mangelt es an dieser Stringenz im Zusammenspiel, verwandelt sich digitale Vielfalt von einem Potenzial in eine Belastungsprobe.

Reduktion als strategische Kompetenz

Intern mag vieles selbstverständlich erscheinen, nach außen bleibt es erklärungsbedürftig. Kunden erwarten keine vollständige Transparenz organisatorischer Zusammenhänge, sondern Orientierung: Was ist jetzt relevant? Wie geht es weiter? Vereinfachung bedeutet deshalb Priorisierung.

Gerade in einer lebensphasenbasierten Customer Journey zeigt sich, wie wichtig diese Fokussierung ist. Ein Berufseinsteiger benötigt eine andere Informationsdichte als eine Unternehmerin in der Expansionsphase oder ein Ehepaar vor der Vermögensübertragung. Wer alle mit derselben Informationsarchitektur adressiert, wird der jeweiligen Lebensrealität nicht gerecht. Institute, die ihre Touchpoints konsequent entlang biografischer Wendepunkte – vom Ausbildungsbeginn über Immobilienerwerb bis hin zur Nachfolgeplanung – strukturieren, sorgen für einen klaren Erwartungsrahmen. Kommunikation wird anschlussfähig, weil sie situativ relevant ist. Der Kunde erkennt, warum ihn eine Botschaft erreicht und welche Handlung sich daraus ableitet.

Die stärksten Markenerlebnisse entstehen dort, wo Komplexität nicht spürbar wird. Organisation und Technik greifen im Hintergrund, Optionen erscheinen nachvollziehbar, der nächste Schritt wirkt folgerichtig. Reduktion ist damit eine bewusste Gestaltungsentscheidung und Ausdruck strategischer Reife.

Kommunikation als Ordnungsleistung

Kunden wollen verstehen, was geschieht, aus welchem Grund es geschieht und wer Verantwortung trägt. Geschwindigkeit allein überzeugt nicht. Sicherheit wächst, wenn Zusammenhänge nachvollziehbar sind. Ausschlaggebend sind Transparenz im Ablauf und Verständlichkeit in der Ansprache. Customer Experience ist daher immer auch eine Frage der Sprache. Technisch geprägte Begrifflichkeiten oder unpräzise Aussagen schaffen Distanz. Verständliche Kommunikation dagegen reduziert Unsicherheit und stärkt das Vertrauen in den eingeschlagenen Weg.

Ordnungsleistung entfaltet sich auf drei Ebenen. Sie beginnt inhaltlich mit der Fokussierung auf das, was in einer konkreten Situation tatsächlich relevant ist. Sie setzt sich prozessual fort in der präzi-

sen Beschreibung des weiteren Verlaufs, der Bewertungsspielräume klärt und Sicherheit vermittelt. Und sie wird relational wirksam, wenn Zuständigkeit sichtbar und Verbindlichkeit spürbar wird.

Gerade an der Schnittstelle zwischen digitalem Impuls und persönlicher Beratung entscheidet sich das Bild des Instituts. Hier zeigt sich, ob es als Anbieter technischer Lösungen wahrgenommen wird oder als zuverlässiger Begleiter. Die Customer Journey endet nicht am einzelnen Touchpoint. Sie verdichtet sich im Gespräch, in dem Information Kontext erhält und Interaktion Verbindlichkeit gewinnt.

Banken und Sparkassen sind gut beraten, ihre Customer Journey nicht zu erweitern, sondern zu schärfen. Jeder Kontaktpunkt gehört auf den Prüfstand: Welchen konkreten Mehrwert stiftet er? Maßgeblich ist die Wirkung im Erleben

des Kunden. Ebenso wesentlich sind saubere Übergaben. Nach jedem digitalen Kontakt darf kein Zweifel bleiben, wie es weitergeht und wer zuständig ist.

Hinzu kommt eine systematische Sprachprüfung. Verständlichkeit darf kein Nebenprodukt sein, sie muss zur messbaren Qualitätsgröße werden. Parallel dazu empfiehlt sich eine konsequente Priorisierung von Lebensphasen gegenüber rotierenden Produktkampagnen. Relevanz entsteht aus biografischen Kontexten, nicht aus Aktionslogiken. Schließlich braucht es interne Strukturen, die diese Perspektive dauerhaft verankern. Funktionsübergreifende Customer Journey Boards helfen, Silos aufzubrechen, Übergaben zu klären und die Erlebnislogik aus Kundensicht zu steuern.

Frank A. Künneke, Geschäftsführer, attentus Gesellschaft für Marketing und Kommunikation, kuenneke@attentus.com



DIE DIGITALE BANK

Verlag und Redaktion

Verlag Fritz Knapp GmbH
Gerbermühlstraße 9,
60594 Frankfurt am Main,
Postfach 700362,
60553 Frankfurt am Main
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0
Telefax + 49 (0) 69/7 07 84 00

Internet: www.kreditwesen.de
E-Mail: red.bum@kreditwesen.de

Chefredaktion: Philipp Otto (P.O.),
Swantje Benkelberg (sb)

Redaktion: Carsten Englert (ce)

Redaktionsassistentin und Lektorat:
Volker Schmidt

Satz und Layout:
Jens Altstadt, Mike Moleri

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.

Verlagsleitung: Philipp Otto

Anzeigenverkauf: Heinrich Reuß,
Telefon + 49 (0) 69/97 08 33-0

Zurzeit gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 54 vom 1.1.2025.

Erscheinungsweise: Am 15. jeden Monats.

Bezugsbedingungen: Abonnementspreise inkl. MwSt. und Versandkosten: jährlich 616,01 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½ jährlich 320,04 Euro. Ausland: jährlich 646,61 Euro. Preis des Einzelheftes 30,00 Euro (zzgl. Versandkosten). Verbundabonnement mit der „Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen“: jährlich 1.153,56 Euro. Bei Abonnements-Teilzahlung: ½ jährlich 610,04 Euro. Ausland: jährlich 1.257,96 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.

Druck: Hoehl-Druck Medien + Service GmbH,
Gutenbergstraße 1, 36251 Bad Hersfeld
ISSN 1433-5204

Mitteilung gemäß § 5 Abs. 2 des Hessischen Pressegesetzes: Gesellschafter der Verlag Fritz Knapp GmbH, Frankfurt am Main, ist Philipp Otto.

Wir legen Wert auf genderechte Sprache. Zur besseren Lesbarkeit der Artikel ist auch bei Verwendung der männlichen Form immer auch die weibliche beziehungsweise neutrale sprachliche Form gemeint.

Quellenangaben Fotos

Seite 2: FKV; Seite 10: Vivalu, Huk-Coburg; Seite 11: Revolut, Dela, Bitpanda; Seite 14: AdobeStock/Eisenhans, zeb; Seite 11: beide zeb; Seite 19: AdobeStock/ParvinPro, Cashlink; Seite 22: AdobeStock/KI generiert, Secupay; Seite 25: AdobeStock/InfiniteFlow, Sutor Bank; Seite 28: Pixabay/Brian Penny, Appian; Seite 30: Pixabay/Gerd Altmann, Fort.Schritt GmbH; Seite 33: AdobeStock/silentgunman, Brand Trust GmbH; Seite 36: AdobeStock/Felix, Verband der PSD Banken e.V.; Seite 37: Verband der PSD Banken e.V.; Seite 40: Carmen Müller/Commerzbank, Sascha Malsy/Commerzbank, Sabrina Kensy/Commerzbank, Wolfgang Schilk/HVB_BankAustria, Przemyslaw Malysz/Mobilize Financial Services, Arne Weick/Fraspa, Volker Alt/Sparkasse Hannover, Gerd Räh/Hyimage Fotografie und Film Caleb Ridgeway, Miguel Soto Palma/KSK Heilbronn, Souâd Benkredda und Michael Speth/DZ Bank; Seite 41: Wolfgang Altmüller/BVR Hoffotografen, Georg Spenger/Sparda-Bank München, Jacqueline Hoffmann/Volksbank Kurpfalz, Jörg Funck/Örag, Christian Schäfer/Örag, René Kautz/Aream, Maik Ludewig/Starfinanz; Seite 42: Atruvia; Seite 43: Unitplus;