

Elmar Borgmeier

Das Online Banking der nächsten Generation steht am Start

Nicht nur Start-ups wie Finanzblick und Fidor präsentieren ihr Online Banking in neuer Form. Die etablierten Finanzinstitute Postbank und comdirect bieten mittlerweile ebenfalls Lösungen, mit denen der Kunde Ausgaben kategorisieren und die eigenen

Finanzen visualisieren kann. Auch Funktionen für das Finanzmanagement wie Budgetierung und Zielsparen werden bereitgestellt. Die Anbieter tragen damit den gestiegenen Erwartungen ihrer Kunden Rechnung und nutzen zugleich neue Marktpotenziale.

Unter dem Schlagwort „Personal Finance Management“ (PFM) werden derzeit diverse Modernisierungstrends im Online und Mobile Banking zusammengefasst. Im Mittelpunkt steht zumeist die Modellierung der Ausgabenstrukturen in Form einer Kategorisierung. Die Visualisierung dieser Strukturen bietet dem Kunden eine einfache Möglichkeit, seine Mittelverwendung zu analysieren. Zudem lässt sich das zukünftige finanzielle Verhalten mit Hilfe des Personal Finance Managements komfortabel planen und kontrollieren.

Ein Charakteristikum der neuen PFM-Angebote ist der Omnichannel-Ansatz der Anbieter. Nach Möglichkeit soll dem Kunden über alle Kanäle ein einheitliches Erlebnis geboten werden, wobei auch Medienwechsel innerhalb eines Prozesses erlaubt sind. Softwaretechnisch umgesetzt wird dies vorwiegend durch „Responsive Design“, das zumindest die digitalen Kanäle einschließlich der diversen mobilen Endgeräte einheitlich abdeckt. Responsive Design erfüllt den Wunsch der Bankkunden und des Marketings nach einer komfortablen Unterstützung möglichst vieler Endgerätetypen. Die Technologie entspricht aber auch den Anforderungen der Bank-IT an überschaubare und verlässlich wartbare

Online-Schnittstellen. Sie weist zudem den Weg für einen effizienten Umgang mit der zunehmenden Endgerätevielfalt: Während Mobile-Banking-Apps für iPhone und Android-Phones rasch verfügbar waren, gibt es von Banken bis heute praktisch keine Apps, die speziell für die Nutzung mit Tablets zugeschnitten sind. Der Finanzmanager der Postbank bildet hier eine Ausnahme. Mittlerweile sind weitere dedizierte Tablets-Apps kaum mehr erforderlich. Das Responsive Design setzt stattdessen auf adaptive Webseiten, die sich auch als Web-App auf dem Tablet ablegen lassen.

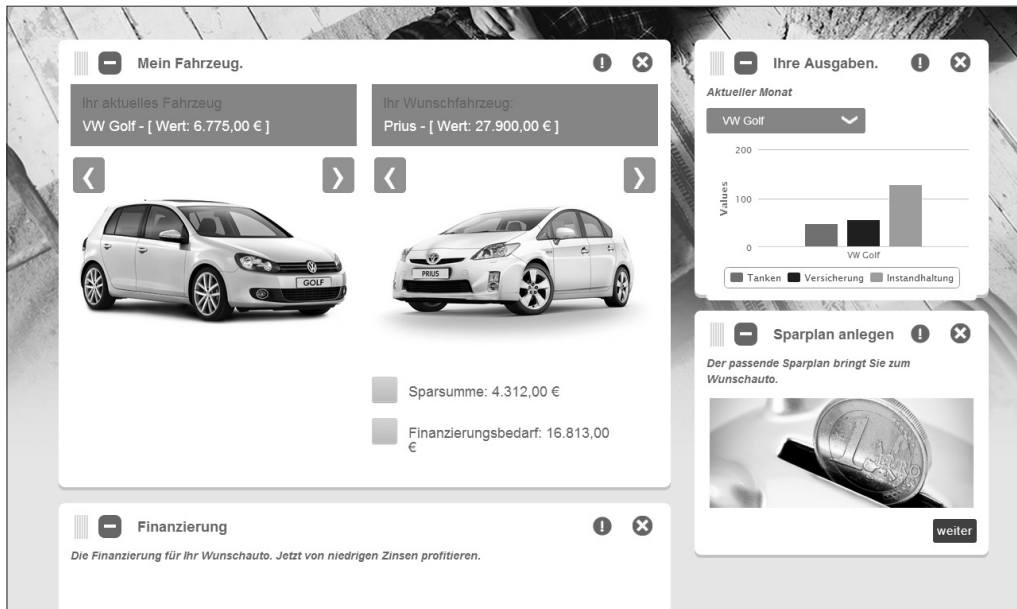
Marktpotenzial

An die substanziellen Investitionen der Institute in die digitale Kundenschnittstelle knüpfen sich entsprechende Ergebniserwartungen. Wo liegt das Marktpotenzial der neuen Generation des Online Bankings?

Die Ergebnisquellen lassen sich in drei Gruppen einteilen:

- Zusätzliche Vertriebschancen für klassische Finanzprodukte
- Höhere Cross-Selling-Rate bei klassischen Finanzprodukten

Abbildung 1:
syngenio Money-
faktor: Emotiona-
le Gestaltung des
Online Bankings
durch Integration
von Zielen und
Wünschen der
Kunden



- Neue Geschäftsmodelle mit Near- und Non-Bankprodukten

Die Vertriebschancen verbessern sich in quantitativer wie qualitativer Hinsicht. Zusätzliche Auswertungen sorgen für eine höhere Verweildauer des Kunden beim Online Banking. Kunden haben so schlicht mehr Zeit, die integrierten Vertriebsmodule wahrzunehmen. Darüber hinaus lassen sich Angebote passgenauer auf die Kundensituation abstimmen und platzieren. Reiseschutzpolice können beispielsweise gezielt in der Kategorie Mobilität/Urlaub positioniert werden. Ziel solcher Optimierungen ist es, die Botschaften der Bank so stimmig zu gestalten, dass sie von Kunden als hilfreiche Tipps und nicht als lästige Werbung wahrgenommen werden. Ein Vorbild hierfür ist die Funktion „Ihre Empfehlungen“ auf der Website des Versandhändlers Amazon: Den Kunden ist durchaus bewusst, dass es sich bei diesem Service um Werbung handelt, mit der der Anbieter seinen Umsatz steigern will. Da die Website aber erfolgreich passende Vorschläge macht, wird die Funktion akzeptiert.

Verbesserte Vertriebschancen versprechen unmittelbar positive Auswirkungen auf die Cross-Selling-Rate. Doch auch Zusatzfunktionen ohne direkten Vertriebscharakter können sich für die Bank rech-

nen: Zufriedene Kunden informieren sich wesentlich häufiger direkt bei ihrer Hausbank über neue Produkte und schließen auch dort ab, wenn ihnen das Angebot fair erscheint. Bestimmt dagegen eine größere emotionale Distanz das Verhältnis, recherchieren Kunden intensiver und breiter im Markt und finden dementsprechend häufiger offensiv bepreiste Angebote von Mitbewerbern.

Statistisch untersucht wurden diese Zusammenhänge unter anderem in der Studie „Was Bankkunden wirklich wollen“ [Bain & Company 2012]. Die Untersuchung erfasst die Kundenzufriedenheit und beschreibt sie mit Hilfe des Net Promoter Score (NPS). Kunden werden hierbei anhand ihrer Bereitschaft, einen Anbieter weiterzuempfehlen, in Promotoren, Neutrale und Kritiker untergliedert. Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, dass Banken, je nach Kundensegment, mit Promotoren zwischen 53 Prozent und 60 Prozent mehr Ertrag erzielen als mit Kritikern. Direktbanken erreichen zudem signifikant bessere Net Promoter Scores als Filialbanken. Dies kann als Beleg dafür gelten, dass sich Kundenzufriedenheit auch und gerade über digitale Kundenschnittstellen generieren lässt. In der Quintessenz belegt die Statistik, dass Banken durch Investitionen in die Kundenzufriedenheit signifikant positive Effekte auf die Kundenloyalität, den Ertrag

pro Kunde und die Weiterempfehlungsbereitschaft erzielen. Unter diesen Vorzeichen wird ein gelungenes Personal Finance Management in doppelter Hinsicht zur attraktiven Option: Das Online Banking der neuen Generation erhöht die Kundenzufriedenheit und trägt überdies durch höhere Cross-Selling-Raten zur Steigerung des Ertrags pro Kunde bei.

Neben Verbesserungen im klassischen Bankgeschäft erschließt die neue Generation des Online Bankings auch grundlegend neue Geschäftsmodelle. Im Zentrum stehen dabei die Vernetzung des Bankangebots mit Webpräsenzen wie Amazon, eBay, Facebook usw. sowie die Verknüpfung mit Angeboten des Handels. Beispielhaft für eine solche Strategie ist das Cashback-Angebot der DKB: Kunden, die mit einer DKB-Kreditkarte bei teilnehmenden Händlern und Restaurants bezahlen, erhalten Rabatte von typischerweise 10 Prozent. Abhängig von der Ausgestaltung können mit einem solchen Modell sowohl Kunden als auch die anbietenden Banken vom Handel incentiviert werden. Ein weiteres Beispiel ist die polnische mBank, die eine Verknüpfung mit Facebook nutzt: Kunden können, etwa zum Geburtstag, Gutscheine oder Geschenke an Facebook-Freunde versenden. Modelle zur Vernetzung von Bankdienstleistungen mit anderen Webangeboten stehen erst am Anfang ihrer Entwicklung und bieten in Zukunft erhebliches Potenzial für neue Geschäftsfelder. Gemeinsam ist ihnen, dass sie den Rahmen klassischer Finanzprodukte sprengen und deshalb als „Near- und Non-Bankprodukte“ bezeichnet werden können. Während bisher Near- und Non-Banks, vorwiegend aus dem Handelsbereich, den Banken in ihrem Kerngeschäft zunehmend Konkurrenz machten, dürften in Zukunft die Banken selbst mit Near- und Non-Bankprodukten vermehrt an der Wertschöpfung des Handels partizipieren.

Kundenerwartungen

Damit die oben skizzierten Marktchancen realisiert werden können, muss das Online und Mobile Banking den Erwartungen der Kunden an ein gutes Web-Angebot entsprechen. Wie hoch der Moderni-

sierungsbedarf im Online Banking mittlerweile ist, wird offensichtlich, wenn man die Internet-Angebote konsequent aus der Perspektive der Kunden evaluiert: Ausschlaggebend ist in diesem Fall nicht, wie gut das Online Banking der Hausbank im Vergleich mit anderen Kreditinstituten funktioniert. Den Maßstab setzt vielmehr die Usability, die Kunden täglich auf anderen kommerziellen Websites erleben und die sie natürlich auch von ihrer Bank erwarten. Überraschenderweise wird zwar der Informationsbereich der Banken-Websites regelmäßig mit anderen Web-Angeboten verglichen. Für den transaktionalen Teil, also das Online Banking, werden solche Maßstäbe bisher aber kaum angelegt. Hier gilt nach wie vor der Grundsatz „Sicherheit geht vor Usability“ und auch die organisatorischen Zuständigkeiten für Informationsangebote und Online Banking sind bislang in der Regel getrennt.

Sicherheit ist zweifellos von überragender Bedeutung, darf aber kein Argument für veraltete Gestaltung mehr sein. Einen guten Vergleich bieten etwa moderne Buchungs-Websites der Touristikbranche: Hier werden komplexe Produkte vertrieben, deren Bezahlung vielfach im vierstelligen Eurobereich liegt. Die Sites müssen sich also hinsichtlich der Aufbereitung komplexer Informationen und in Bezug auf die Sicherheit der Transaktionen ganz ähnlichen Herausforderungen stellen wie das Online Banking. Zieht man Websites wie „weg.de“ als Benchmark heran, so zeigt sich, dass dort ganz andere Gestaltungsprinzipien genutzt und auch neuere Technologien eingesetzt werden als bei allen bisherigen Online-Banking-Angeboten. Von solchen Benchmarks lässt sich unter anderem Folgendes lernen:

- Direkte, vertrauensbildende Ansprache der Kunden mit deutlicher Präsentation von Kontaktmöglichkeiten, Gütesiegeln und Angaben zum Anbieter. (Gute Banken bieten diese Informationen auf ihrer Website. Häufiger als die Website nutzen Bestandskunden jedoch das Online Banking, so dass entsprechende Informations-

angebote ausdrücklich auch dort zu finden sein sollten.)

- Emotionale Gestaltung: Aussagekräftige Bildwelten dominieren alle untersuchten Benchmark-Sites, während eine attraktive Optik im Online Banking bisher außen vor bleibt. Wenn grafische Elemente eingesetzt werden, handelt es sich vor allem um Statistik-Visualisierungen. Die Chancen einer emotionalen Gestaltung bleiben bisher ungenutzt.
- Aufbereitung der Inhalte im Website-Format, nicht im Applikations-Format: Erstaunlicherweise folgen praktisch alle Online-Banking-Angebote bisher der Design-Metapher „Applikation“: Sie gehen von einer festen Bildschirmgröße aus und brechen die Inhalte entsprechend herunter, obwohl das Scrollen für Internetnutzer einfach dazugehört. Ob Google oder HRS, Facebook, Amazon oder eBay: Nutzer erschließen das Angebot selbstverständlich durch Scrollen. Dass hier allein das Online Banking die große Ausnahme bildet, verdeutlicht sehr gut, dass Online Banking bisher kein Thema für das Web-Design ist, sondern primär aus der Perspektive von Anwendungsentwicklern gestaltet wird.
- Einheitliche Unterstützung aller üblichen Endgeräte: Smartphones, Tablets und Ultrabooks in unterschiedlichen Layouts sind heute ganz normale Endgeräte zur Internetnutzung. Kunden erwarten, dass sich Websites mit überzeugendem Ergebnis an die Anzeige ihres Geräts anpassen, wie dies etwa www.ard.de tut. Mit Responsive Design ist diese Anforderung technisch valide umsetzbar.

Kunden erwarten ein Online und Mobile Banking auf der Höhe der Zeit, das dem Vergleich mit anderen Website-Designs standhält. Schon hier ist der Renovierungsbedarf enorm. Hinzu kommt aus Sicht der Institute aber noch ein weiterer Aspekt: Der Markencharakter der eigenen Bank soll durchgängig erlebbar sein. Dies schließt ausdrücklich

auch das Online und Mobile Banking ein: Schlüsselemente der Marke wie „einfach“, „preiswert“ oder „service- und beratungsorientiert“ müssen dort konsequent umgesetzt werden. Tatsächlich ist die Kontaktquote über digitale Kanäle wesentlich höher als über die Filialen. Entsprechend groß ist deren Bedeutung, wenn es darum geht, die Individualität der Bank erlebbar zu machen. Das gilt insbesondere für die neue Generation von Online Banking, bei der die Erlebnisqualität deutlich gesteigert werden soll. Ein „Personal Finance Management“ von der Stange wird Kunden nur so lange an eine Bank binden, bis andere Mitbewerber nachziehen. Im Anschluss zählt das gelungene bankspezifische Kommunikationskonzept. Die neue Generation des Online Banking ist also nicht einfach ein Zusatz-Feature wie ein neues TAN-Verfahren, das man fertig zukaufft. Es geht vielmehr tatsächlich um die individuelle Kommunikation zwischen Bank und Kunden. Auf dieser Grundlage muss das Online und Mobile Banking von Grund auf neu aufgesetzt werden, um die Bindung des Kunden an seine Bankmarke zu fördern und zu festigen.

Umgekehrt gilt allerdings auch: Für den Kunden muss bei aller Neugestaltung stets offensichtlich sein, welche Vorteile ihm die Innovationen konkret bieten. Damit bunte Bilder nicht zum Selbstzweck werden, braucht es verständliche Nutzungskontexte. Dass dies keineswegs trivial ist, wurde beispielsweise in der ersten Version des Postbank Finanzassistenten erkennbar: Die radikale Neugestaltung beeindruckte vom ersten Moment an, ließ den Nutzer aber auch etwas unsicher im Hinblick auf die Nutzung zurück. Zuverlässig vermeiden lassen sich solche Effekte nur mit einer Konzeption, die sich auf Nutzungsszenarien stützt. Die Benutzeroberfläche ist dann das Ergebnis der Use Cases, nicht der Use Case in sich.

Fazit

Das Online und Mobile Banking in Deutschland steht vor einem radikalen Wandel. Erste fundamental neu gestaltete Angebote sind verfügbar und werden ihre Wirkung auf die Mitbewerber in einem sehr kompetitiven Markt nicht verfehlen. Um Erfolg zu haben, müssen neue Angebote der Banken den Erwartungen entsprechen, die Kunden aus ihrer Erfahrung mit aktuellen Websites aus anderen Bereichen mitbringen. Sie müssen konkrete Nutzensvorteile aufzeigen und den Charakter der Bankmarke transportieren.

Bewirkt die intensivere Kundenkommunikation über digitale Medien eine bessere Bewertung der Bank durch ihre Kunden, so lässt sich statistisch belegt bereits dadurch eine höhere Cross-Selling-Rate erwarten. Diese Wirkung kann weiter unterstützt werden, wenn das Institut die inhaltlichen Auswertungen auch zur Platzierung passender inhaltlicher Angebote nutzt. Hierbei kann es sich um Finanzprodukte oder auch um „Near- und Non-Bankprodukte“ handeln, mit denen Bank und Kunden beispielsweise Provisionseinnahmen von Handelsunternehmen erzielen.

Wie die neuen Angebote tatsächlich genutzt werden, ist noch offen. ibi research analysiert aktuell die Erwartungen der Deutschen an Personal Finance Management und Community Banking. Der Autor begleitet die Entwicklung als spezialisierter Bankenberater regelmäßig in seinem Blog www.NextGenerationFinance.de. Wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungswerte entwickeln sich derzeit rasch weiter und ermöglichen so ein schrittweises Finetuning der Angebote im Hinblick auf Kundenerwartungen und Marktpotenzial.

Literatur

Bain & Company (2012). Retail-Banking: Was Bankkunden wirklich wollen. <http://www.bain.de/publikationen/articles/retail-Banking-was-bankkunden-wirklich-wollen.aspx>, verifiziert am 7.10.2013.

Autor

Elmar Borgmeier ist Mitgründer und Chief Innovation Officer des Bank-IT-Beratungsunternehmens syngenio AG. Seit 1997 gestaltet er Online Finance mit. Sein Schwerpunkt ist die Beratung zu Next Generation Finance, über die er auch in seinem Blog www.NextGF.de berichtet.