

ONLINE-VERTRIEBSKANAL

Dem Social Banking Paroli bieten

Immer neue Player betreten die Online-Finance-Bühne: Social Banking und Personal-Finance-Plattformen konkurrieren mit Banken und Sparkassen um die Aufmerksamkeit der Kunden. Gleichzeitig haben Web-2.0-Technologien das Potenzial, das etablierte Online Banking zu renovieren: Mehr Nutzen für den Kunden und eine effizientere Vertriebssteuerung stehen aktuell im Vordergrund. Mit einem Paradigmenwechsel hin zu „Personal Finance Online“ und 1:1-Marketing können Banken das Duell im Web für sich entscheiden. **Elmar Borgmeier**

→ **Keywords: Electronic Banking, Marketing, Privatkunden**

Ein Rückblick auf die kurze Historie der Online-Medien zeigt: Banken waren durchgängig Vorreiter der geschäftlichen Nutzung des Online-Kanals. Getrieben durch

Überblick über die eigenen Einnahmen und Ausgaben zu bekommen: Kontoblick (www.kontoblick.de) in Deutschland oder Thrive (www.justthrive.com) in den USA – beides keine Banken. Unterstützt durch eine passabel funktionierende automatische Kategorisierung von Positionen im

hunger durch Smava allerdings verhältnismäßig gelassen entgegen: Zur Sicherheitsmentalität der Deutschen, so hört man, passe eine solche Plattform nicht. Die von Gartner als möglich angesehenen 10 % Anteil am Kreditgeschäft im Privatkundenbereich bis Ende 2010 gelten für Deutschland als illusorisch.

Kontoblick wiederum ist kein Anbieter in einem klassischen Banking-Geschäftsfeld, aber ein Konkurrent um Kundenkontakte im Web. Und genau die werden immer wichtiger.

Mit Einführung des Online Banking konnten Banken die Kosten senken, indem sie einfache Transaktionen ins Netz verlagerten. Damit sanken aber auch die direkten, persönlichen Kundenkontakte. Wenn inzwischen auch bei Filialbanken die Anzahl der Kundenkontakte im Online-Bereich ein Mehrfaches der persönlichen Kontakte beträgt, dann müssen diese Kontakte zwangsläufig auch vertrieblich und vertriebsvorbereitend genutzt werden.

Eine Aussage, die man von Online-Banking-Verantwortlichen derzeit häufig hört, ist: „Wir müssen jetzt beweisen, dass wir auch verkaufen können.“ Ihnen ist bewusst, dass sich technologisch viel bewegt hat und sich das Nutzerverhalten im Web

„Bisher geben Banken den Kunden viel zu wenig Gelegenheit, Daten einzugeben und online zu speichern. Und sie nutzen die vorhandenen Daten zu wenig für gezieltes Online Marketing und Community-Effekte.“

enorme Kostensenkungspotenziale nutzen sie BTX und etablierten sichere Transaktionen im Internet.

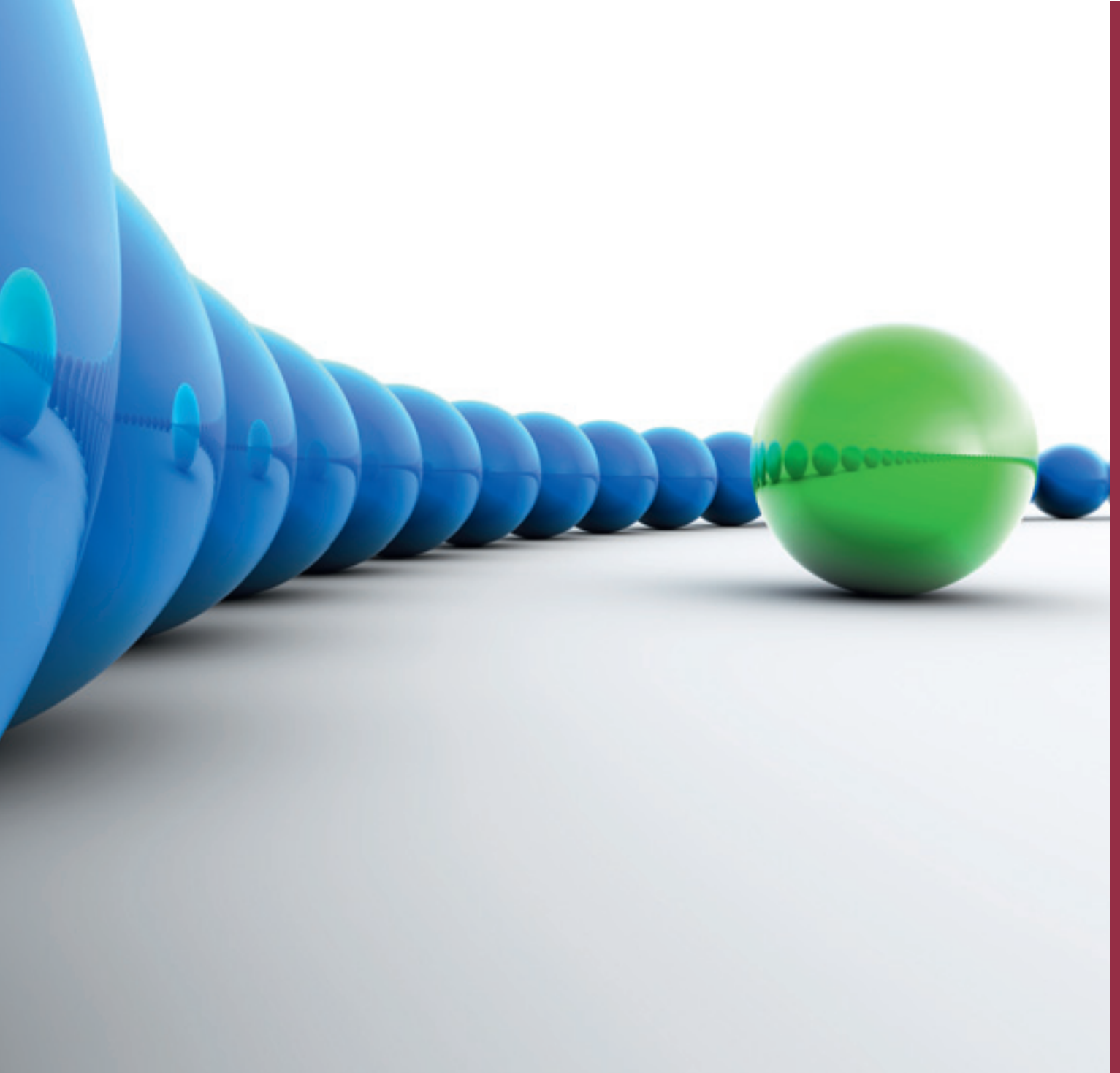
Aktuell kommen die wirklich spannenden Neuerungen eher von anderer Seite: Social-Banking-Plattformen wie Smava (www.smava.de) setzen auf Disintermediation im Bereich Kreditvermittlung für Privatkunden: Die Nutzer-Community besteht aus Anlegern und Kreditnehmern, die hier direkt zueinanderfinden. Smava selbst ist reiner Vermittler und kann damit die Plattform ohne Banklizenz betreiben.

Noch aktueller ist der Trend zu „Personal Finance Organizers“, die helfen, einen

Kontoauszug entsteht eine einfache persönliche Buchhaltung. Interaktiv, stark grafisch aufbereitet, mit Budgetierungsfunktion und Spartipps versehen („Was geben andere für diese Kategorie aus?“) – die Wirtschaftskrise lässt grüßen.

Trend zum Social Banking nicht verpassen

Das Analystenhaus Gartner hat bereits Anfang 2008 den Banken dringend geraten, den Trend zum Social Banking nicht zu verpassen: Non-Banks können hier ein Stück klassisches Bankgeschäft übernehmen. Deutsche Banker sehen der Bedro-



INNOVATION IM INTERNET BANKING

Nicht nur auf die anderen schießen, selber innovativ sein, heißt die Devise im Electronic Banking. Eine internationale Bank macht es vor: Hier können Kunden neuerdings online selbst Zertifikate kreieren. Das ist eine echte Innovation der Individualisierung von Produkten und des Produktvertriebs. Das Beispiel zeigt auch, dass sinnvollerweise eigene Kernkompetenzen und Zielmärkte im Mittelpunkt der Innovationen stehen sollten. Die Gestaltung des Online Banking wird sich in Zukunft noch wesentlich stärker an der Ausrichtung des jeweiligen Instituts orientieren. Differenzierung ist das Ziel, nicht Nachahmung.



„Die Web-2.0-Welle hat neue Technologien zur Reife gebracht, mit denen sich wirklich benutzerfreundliche Lösungen gestalten lassen.“

→ langsam, aber stetig wandelt: So sind Community Features etwa bei Amazon oder eBay alltäglich geworden, und die Nutzer haben sich daran gewöhnt, dass ein Internet-Radiosender wie last.fm automatisch die Songs auswählt, die zu ihrem Musikgeschmack passen.

Trotzdem herrscht in der Bankenbranche große Unsicherheit darüber, wie diese Möglichkeiten genutzt werden können, um die erhoffte Umsatzsteigerung zu realisieren. Das zeigt sich in den Umfragen, die letztes Jahr zum Einsatz von „Web 2.0 bei Banken“ gemacht wurden: Den verbreiteten Kategorien wie Blogs, Communities und Live Chats wurde durchaus signifikantes Potenzial zugeschrieben, umgesetzt wurde aber bisher kaum etwas.

Allerdings stellt sich die Frage, wie zielführend es ist, generische Kategorien abzufragen, die aus der Nutzer-Nutzer-Kommunikation erwachsen und nur bedingt auf die Anbieter-Kunde-Kommunikation übertragbar sind. Blogs sind eine spannende Neuerung für Einzelpersonen, die zuvor nicht im Web publizieren konnten. Banken nutzen ihre Websites aber seit jeher zur Kommunikation mit den Kunden – außer einem persönlicheren Stil offeriert ein Blog hier nichts wirklich Neues.

Communities bieten einen interessanten Austausch unter Gleichgesinnten – eine Bank-Community wäre aber auch eine Plattform für Beschwerden. Und selbst, wenn die Beschwerde falsch und unqualifiziert ist, kann die Bank den Sachverhalt

vermutlich oft nicht richtigstellen, weil sie sonst vertrauliche Details der Kundenbeziehung preisgeben würde. Das Risiko, dass eine Online Community dem Ruf mehr schadet als nutzt, ist groß.

Entscheidend ist: Die eigentlichen interessanten Innovationen wie Smava oder Kontoblick werden durch diese Studien gar nicht erfasst. Nicht nur auf die anderen schießen, selber innovativ sein, heißt die Devise. Beispiel ABN Amro: Hier können Kunden seit Sommer 2008 online selbst Zertifikate kreieren. Das ist eine echte Innovation der Individualisierung von Produkten und des Produktvertriebs. Das Beispiel zeigt auch, dass sinnvollerweise eigene Kernkompetenzen und Zielmärkte im Mittelpunkt der Innovationen stehen sollten. Die Gestaltung des Online Banking wird sich in Zukunft noch wesentlich stärker an der Ausrichtung des jeweiligen Instituts orientieren. Differenzierung ist das Ziel, nicht Nachahmung.

Kundendaten als Schlüssel

Wie finden Banken sinnvolle Innovationen, die Web 2.0 passend zur ihrem Marktauftritt umsetzen? Hilfreich ist es, sich klar zu machen, was bei allen Web-2.0-Plattformen im Mittelpunkt steht: von den Nutzern eingebrachte Daten, oft Daten über die Nutzer. Diese Daten werden von den Nutzern selbst erfasst, weil ihnen das Vorteile bringt. Die Geschäftsmodelle der Plattformen wiederum basieren auf diesen Informationen: Google beispielsweise

platziert Werbungen passend zu dem, was sein Kunde aktuell sucht.

Gartner hat schon in der letztjährigen Stellungnahme zum Thema „Social Banking“ dazu geraten, unbedingt in Kundenverhaltens- und Kundensegmentierungs-Analysen zu investieren. Doch bisher geben Banken und Sparkassen den Kunden noch viel zu wenig Gelegenheit, Daten einzugeben und online zu speichern. Und sie nutzen die vorhandenen Daten zu wenig für gezieltes Online Marketing und Community-Effekte.

Banken konzentrieren sich beim Online Banking immer noch stark auf die Durchführung von Transaktionen – das „elektronische Überweisungsformular“ als Ursprung des Online Banking wirkt nach, auch wenn die Produktpalette inzwischen wesentlich breiter ist. Daten werden also an die verarbeitenden Systeme weitergeleitet. Diese Systeme und ihre Anforderungen prägen die Gestaltung des Online Banking bis heute maßgeblich.

Gerade erfahrene Online-Banking-Verantwortliche sind überrascht, wenn man ihnen zeigt, wie es auch anders geht: indem man den Kunden und seine Finanzplanung und Finanzsituation in den Mittelpunkt stellt. Natürlich kann Online Banking nicht die valide Finanzplanung eines Beratungsgesprächs ersetzen.

Mit modernen Rich Internet Applications lassen sich aber attraktive Oberflächen gestalten, mit denen Kunden durchaus den Überblick über den qualitativen Stand ihrer Finanzen behalten können: Was ist mein Sparziel? Was ist meine gewünschte Rendite, und wie sieht die tatsächliche Entwicklung aus? Wie liege ich im Vergleich zum Benchmark? Muss ich mehr sparen, oder kann ich mich beruhigt zurücklehnen? Selbstverständlich stellt es auch für Banken einen wesentlichen Wertfaktor da, Informationen zur Finanzplanung ihrer Kunden zu besitzen.

Ist die Konzeption des Online Banking der Zukunft angestoßen, geht es nun darum, sie technisch umzusetzen. Glück-

licherweise hat hier die Web-2.0-Welle auch neue Technologien zur Reife gebracht, mit denen sich wirklich benutzerfreundliche Lösungen gestalten lassen. Wie immer sind auch diese Technologien keine Selbstläufer – Sorgfalt und zielgerichtetes Vorgehen bei Auswahl und Umsetzung sind Bedingungen des erfolgreichen Einsatzes.

Online-Vertrieb mit RIBA

So weit die Theorie, nun die Praxis: Klassischerweise beruht das Web auf synchroner Verarbeitung. Das heißt, entweder der Benutzer liest eine angezeigte Seite, oder er klickt, dann ist der Webserver dran. Einer von beiden wartet immer auf den anderen. Diese Einteilung wird durch die heute verfügbaren Technologien für Rich Internet Applications (RIA-Technologie) durchbrochen: Statt einer Abfolge einzelner Seiten wird eine frei gestaltbare Applikation geladen. Einzelne Elemente der Anzeigen werden separat interaktiv gestaltet, und die Elemente können „nebenbei“ Daten vom Server nachladen oder versenden.

Wer sich jetzt an die alten Java Applets erinnert fühlt, mit denen Online Banking in Deutschland einmal gestartet ist, liegt hinsichtlich des technischen Grundkonzepts gar nicht so falsch. Der Name „Rich Internet Application“ deutet aber schon darauf hin, dass Benutzerfreundlichkeit, Gestaltungsfreiheit und Funktionsumfang stark erweitert sind. Heute bleiben keine Wünsche der Web-Designer mehr offen. Mit freier Navigation, intuitiver Benutzerunterstützung und grafisch attraktiver Darstellung können insbesondere Elemente des Online-Vertriebs wie Produktrechner neu gestaltet werden. Da bei Stichproben zum Ausfüllen von Online-Produktanträgen Abbrecherquoten von über 50% ermittelt wurden, liegt hier enormes Potenzial.

Man muss den Unterschied erlebt haben, um die Bedeutung von Usability wirklich zu verstehen. Es geht nicht um oberflächliches Aufhübschen, es geht um

eine signifikant erweiterte User Experience. Die Prognose ist wohl nicht zu gewagt, dass sich alle führenden Online-Finance-Lösungen in den kommenden Jahren neu erfinden werden als Rich Internet Banking Applications (RIBA). Die folgenden Abschnitte erläutern, was beim Übergang zu RIBA zu beachten ist.

Leitgedanken formulieren

Was ist der Leitgedanke für die Gestaltung? Wenn die angebundenen transaktionalen Systeme nicht mehr den Ton angeben, sondern nur ein Teil des Ganzen sind, entsteht die Freiheit, das alte Paradigma vom „elektronischen Überweisungsformular“ durch ein neues zu ersetzen. Ein solcher Leitgedanke gibt dem erweiterten

„Wird der Kunde in die Lage versetzt, seine Finanzdaten online zu erfassen, lässt sich eine andere Verbesserung elegant umsetzen: das individualisierte Online Marketing.“

Online-Angebot eine Struktur, die es für die Nutzer verständlich macht, weil sie es als konsistentes Ganzes erleben. Ansonsten besteht die Gefahr, eine eher willkürliche Ansammlung neuer Funktionen abzuliefern.

Welche RIA-Technologie sollte eingesetzt werden? Verschiedene AJAX-Frameworks, die auf Javascript basieren und direkt in den Browsern laufen, konkurrieren mit Lösungen auf Basis von separaten Engines im Browser. AJAX-Frameworks sind in der Regel Open Source, Beispiele sind Rich Faces, Google Web Toolkit oder das aus Deutschland initiierte Qooxdoo. Als Engines kommen Flex von Adobe und Silverlight von Microsoft infrage.

AJAX-Frameworks leiden noch immer unter dem Problem, dass Javascript auf unterschiedlichen Browsern oft verschieden interpretiert wird. Im Wartungsaufwand für solche Lösungen liegt ein nicht zu unterschätzendes Risiko. Flex oder Silverlight haben es hier leichter, weil sie auf

einer einheitlichen Engine beruhen und sich somit vom Browser unabhängig machen. Dafür sind sie darauf angewiesen, dass die Engine auf den Rechnern der Nutzer installiert ist. Auch wenn der Verbreitungsgrad hoch ist, wird er doch nie 100% erreichen.

Insgesamt erscheint Adobe Flex als die derzeit attraktivste Lösung: Sie vereint eine verlässliche Plattform mit sehr hoher Verbreitung, hohe Akzeptanz bei Web-Designern und Programmierern sowie ein umfassendes Angebot vorgefertigter Elemente zur Gestaltung des User Interface.

Welche Funktionen sollen als erstes in Angriff genommen werden? Praktischerweise lassen sich RIBA-Elemente auch punktuell in vorhandene Lösungen inte-

grieren. Damit ist ein rascher Einstieg in die neue Gestaltungsfreiheit in einem begrenzten Szenario möglich. Sicherheit nicht vergessen: Rich Internet Banking Applications lassen sich genauso sicher gestalten wie konventionelles Online Banking. Man muss es aber auch tun.

1:1-Marketing im Online Banking

Wird der Kunde in die Lage versetzt, seine Finanzdaten online zu erfassen, lässt sich eine andere Verbesserung elegant umsetzen: das individualisierte Online Marketing. Erst in den letzten Jahren hat Werbung überhaupt ihren Platz im Online Banking gefunden. Bis heute ist sie noch weitgehend den Spielregeln klassischer Werbekampagnen unterworfen: Ein oder einige wenige Werbeangebot(e) werden gestaltet und dann öffentlich platziert.

Ob in Zeitschriften, auf Plakatwänden oder der Website: Der Ansatz ist „Spray and Pray“ – Werbung hinstellen und hoffen, dass diejenigen vorbeikom-



men, die genau auf den gewählten Inhalt und Stil anspringen. Im Online Banking ist der Kunde aber bekannt und er kann auf Basis seiner Daten viel gezielter angesprochen werden:

■ Wer schon eine Riester-Rente besitzt, dem muss man keine mehr offerieren.

„1:1-Marketing stößt derzeit auf breites Interesse. Durch seinen sehr direkten Bezug zum Online-Umsatz und dem messbaren Erfolg ist es auch in Zeiten knapper Budgets interessant.“

■ Fondssparern können neue Fonds entsprechend der individuellen Risikoneigung angeboten werden.

■ Vermögensverwaltung wird gezielt Kunden mit einem passenden Asset unter Management angeboten.

■ Wer eine goldene Kreditkarte besitzt, wird eher Interesse an weiteren Produkten für statusorientierte Kunden haben.

Der letzte Punkt ist ein Beispiel dafür, dass neben sozioökonomischen Daten auch psychografische Aspekte eine zentrale Rolle für erfolgreiche Werbebotschaften spielen. Auch solche Daten sollten daher erfasst und genutzt werden.

1:1-Marketing stößt derzeit auf breites Interesse im Markt. Durch seinen sehr direkten Bezug zum Online-Umsatz und dem messbaren Erfolg ist es auch in Zeiten knapper Budgets interessant.

Es ist naheliegend, dass die Zuordnung von Kunde und Werbung durch ein entsprechendes Regelwerk auf technischer Ebene – durch eine so genannte Rule Engine – umgesetzt wird, die bestehenden Online-Banking-Servern hinzugefügt wird.

Entscheidend für den praktischen Einsatz ist hier die Handhabbarkeit durch Produktmanagement und Marketing der Bank: Sie müssen die Zielgruppen von Werbekampagnen als Regeln formulieren, damit das Online-System automatisierte Zuordnungen durchführen kann. Diese Regeldefinitionen müssen übersichtlich

und anwenderfreundlich sein. Sonst kann in der zukünftig möglichen Welt vielfältiger Varianten von Werbungen der Durchblick schon einmal verloren gehen.

Die Anbieter von Rule Engines liefern zwar ansehnliche grafische Editoren mit, de facto sind das aber immer noch Werk-

zeuge für Techniker, nicht für die Fachabteilung. Der Editor für die Fachabteilung sollte separat von einem entsprechend spezialisierten Anbieter beschafft werden.

Sozioökonomische Merkmale

Haushalte mit ähnlichen sozioökonomischen Merkmalen verhalten sich oftmals sehr unterschiedlich bezüglich ihrer Finanzentscheidungen. Die Berücksichtigung psychografischer Merkmale kann somit die erfolgreiche Kundenansprache erhöhen. Im Behavioral Finance werden unterschiedliche Motivsysteme für Finanzentscheidungen betrachtet. Hieraus ließen sich prinzipiell entsprechend viele Merkmale ableiten, die als Faktoren in die Steuerung des 1:1-Marketing einfließen. Sinnvoll ist das aber nur, wenn anhand der Faktoren auch tatsächlich eine adaptierte Kundenansprache erfolgt. Das heißt, es müssten entsprechend viele unterschiedliche Werbebotschaften vorbereitet werden. In der Praxis ist es daher entscheidend, sich auf wenige Parameter zu beschränken. Für die Beschränkung sind die folgenden Überlegungen nützlich:

■ Welche psychografischen Kundendaten liegen bereits vor und müssen nicht erst durch Datensammlungen innerhalb der 1:1-Marketing-Lösung aufgebaut werden? Beispiel: Risikoneigung aus MiFID-Daten.

■ Welche Differenzierungen sind für die Gesamtkundengruppe der Bank oder Sparkasse besonders relevant oder nicht relevant? Beispiel Direktbank: Haben wir über-

haupt in relevantem Umfang Kunden mit hoher Beratungsorientierung?

■ Welche Faktoren korrelieren miteinander, so dass es angemessen ist, beide zusammen als einen einzigen Einflussfaktor zu behandeln? Beispiel: Risiko- und Rendite-Orientierung korreliert signifikant positiv mit Kompetenzeinschätzung.

Die Fragestellungen sind bankspezifisch, dementsprechend werden auch die Antworten je nach Institut unterschiedlich ausfallen. Grundsätzlich kann die Empfehlung ausgesprochen werden, sich auf Motive (Needs) zu fokussieren. Bezogen auf elementare Persönlichkeitsmerkmale (Big Five Inventory) oder motivationalen Orientierungen (intrinsisch/extrinsisch, Annäherung/Vermeidung) konnten bisherige Studien keine beeindruckenden Belege für einen Zusammenhang mit Finanzentscheidungen liefern.

Fazit

Banken und Sparkassen sind längst nicht mehr allein im Online Finance. Non-Bank-Anbieter setzen auf Community-Plattformen und ziehen mit neuen Ideen einen Teil der Kundenkontakte zu sich. Als Antwort darauf müssen auch Banken und Sparkassen vermehrt Zusatzfunktionen im Web platzieren, als Mehrwert für die Kunden und für den eigenen Online-Vertrieb. Die nötigen Technologien sind verfügbar – jetzt geht es darum, sie angemessen zu nutzen. Die allgemeine Diskussion um die Nutzung von Web 2.0 muss Platz machen für konkrete und institutsspezifische Innovationen. ■

Autor: Elmar Borgmeier, Chief Innovation Officer der syngenio AG, München.