

Die digitale Dimension verstehen I

Trends und Perspektiven der Kommunikationspolitik von Banken

Ergebnisse des Management-Integrationsseminars 2016 des Studiengangs
Bank der Dualen Hochschule Baden-Württemberg am Standort Mosbach



Herausgegeben von Uwe C. Swoboda und Veronika Boes

ISBN: 978-3-943656-09-1

Vorwort

Die Finanzbranche steht derzeit zahlreichen Herausforderungen gegenüber, wie dem anhaltend niedrigen Zinsniveau, einer verschärften Regulierung und massivem Kostendruck. Eine sich weiter verstärkende Herausforderung stellt die fortschreitende Digitalisierung dar. Der digitale Wandel hin zu mehr Vernetzung und Transparenz hat veränderte Kundenbedürfnisse zur Folge. Banken müssen bei digitalen Technologien und mobilen Kommunikationsformen Schritt halten – ansonsten besteht die Gefahr, dass Wettbewerber und branchenfremde Anbieter die Bedürfnisse der Bankkunden besser und/ oder kostengünstiger erfüllen.

Die exponentiell steigende Geschwindigkeit bei der Entwicklung neuer Technologien und die daraus resultierende notwendige Anpassungsfähigkeit der Geschäftsmodelle erfordern ein schnelles Handeln der Banken. Daher ist es notwendig, dass sich die Banken strategisch sowie operativ neu aufstellen und den Kunden innovative Filialkonzepte anbieten.

Im Rahmen des Management-Integrationsseminars 2016 des Studiengangs Bank der Dualen Hochschule Baden-Württemberg am Standort Mosbach wurden von den Studierenden Themen zu den Trends und Perspektiven der Kommunikationspolitik von Banken bearbeitet. In diesem Werk finden sich die besten Arbeiten, die sich neben der Betrachtung von innovativen Geschäftsmodellen auch mit der Analyse von verschiedenen Websites der Branche sowie mit neuen Risiken (Cyberrisiken) beschäftigen.

Das vorliegende Gemeinschaftswerk konnte aus Seminararbeiten der Studierenden erstellt werden. An dieser Stelle möchten wir den Autoren für Ihr Engagement danken.

Mosbach, September 2016
Uwe C. Swoboda und Veronika Boes

Inhaltsübersicht

Analyse der Website der Consorsbank und Fidor Bank	5
Etablierte Kreditinstitute in der Wahrnehmung der Millennials – kritische Bestandsaufnahme und bankstrategische Implikationen	29
Analyse der Website der comdirect	55
Cyberrisiken – Spielverderber der schönen neuen digitalen Bankenwelt?	79
Analyse des Geschäftsmodells der Quirin Bank sowie von Quirion - Auswirkungen der Digitalisierung der Geschäftsmodelle	103

Lilli-Mercedes Wahl

Analyse der Website der Consorsbank und Fidor Bank

1. Einleitung	7
2. Vorstellung der Untersuchungsobjekte und der Methodik	7
2.1 Relevanz von Website-Analysen	7
2.2 Methodik des Eye-Tracking	8
2.3 Kennzahlen der zu analysierenden Banken.....	8
3. Konvertierungs-Analyse ausgewählter Webseiten der Consorsbank und der Fidor Bank	10
3.1 Studiendesign und Untersuchungsschwerpunkt	10
3.2 Vorstellung der Studie und hypothesenübergreifende Ergebnisse	10
3.3 Ergebnisse der Untersuchung und Überprüfung der Arbeitshypothesen	11
3.3.1 Arbeitshypothese 1	11
3.3.2 Arbeitshypothese 2	13
3.3.3 Arbeitshypothese 3	16
3.3.4 Arbeitshypothese 4	18
3.4 Studienerkenntnisse: Stärken und Schwächen im Online-Auftritt der Consorsbank und Fidor Bank.....	21
4. Schlussbetrachtung	22
4.1 Zukünftige Relevanz der Websites	22
4.2 Branchenausblick.....	23
Literaturverzeichnis	24
Anhangsverzeichnis der erhobenen Studie	25

1. Einleitung

Im Folgenden wird sich mit der Analyse von Internet-Websites der Banken Consorsbank und Fidor Bank auseinandergesetzt. Sowohl die Consorsbank, als auch die Fidor Bank nutzen die Vorteile der immer stärker werdenden Digitalisierung der Finanzbranche, beide Banken bieten ihren Kunden Produkte und Dienstleistungen hauptsächlich über das Internet an. Neben dem Online-Vertrieb richten beide Banken ihre Service- und Beratungsdienstleistungen über unterschiedliche Kommunikationskanäle aus, um eine jederzeitige Erreichbarkeit für ihre Kunden garantieren zu können. Der Online-Vertrieb macht es für beide Banken zur Aufgabe, ihren Online-Auftritt stets entsprechend aktueller Kundenbedürfnisse weiterzuentwickeln und die angebotenen Services und Produkte anzupassen. Immer mehr Kunden fordern eine digital ausgerichtete Strategie von Finanzinstituten.¹ Aus diesen Gründen wurde der ausgewählte Untersuchungsschwerpunkt auf die Präsentation von Produktangeboten und Servicedienstleistungen gelegt. In einer zu diesem Zweck durchgeführten Studie bearbeiteten ausgewählte Probanden vergleichbare Aufgaben auf beiden Websites. Das Nutzungsverhalten wurde mittels Eye-Tracking erfasst, anschließend wurden die Probanden nach ihrer subjektiven Einschätzung gefragt, um daraus anschließend einen Vergleich beider Webauftritte zu ermöglichen und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

2. Vorstellung der Untersuchungsobjekte und der Methodik

2.1 Relevanz von Website-Analysen

Für die Webgestaltung gibt es keine allgemein gültigen Richtlinien. Es gilt jedoch als besonders wertschöpfend, wenn der Nutzen oder die Funktion des Unternehmens in das Zentrum der Website gestellt wird, damit alle relevanten Besucher die Website komfortabel bedienen können.² Ein weiterer Faktor eines gelungenen Webauftritts ist die im Auge des Besuchers empfundene Gestaltung der Website. Darüber hinaus wird oftmals auch der funktionale Mehrwert als kritischer Erfolgsfaktor gelungener Webpräsenzen genannt. Durch diesen erkennt der Verbraucher, welchen Nutzen er durch die Website generiert. Der emotionale Mehrwert berücksichtigt hingegen die Bedürfnisse und Ängste der Nutzer. Diese Rücksicht spiegelt sich insbesondere in der Ausgestaltung der Designs und Bilder wider. Die Website sollte daher eine branchenübliche Seriosität aufweisen. Diese wird durch ein Zusammenspiel aus den angebotenen Produkten und Inhalten und der Gestaltung und Tonalität erreicht. Neben den klar definierten Eigenschaften ist es entscheidend, dass sich die Website von seinen Konkurrenten positiv unterscheidet und über ein gewisses Faszinationspotenzial verfügt.³ Da diese Faktoren stark von den Präferenzen der Verbraucher abhängen, werden gelungene Webpräsenzen regelmäßig aktualisiert und angepasst. Ein übliches Werkzeug zur Analyse von Onlineauftritten ist ein Usability Test mittels des Eye-Tracking Verfahrens. Bei solch einer Studie werden Websites

¹ Vgl. Deutsche Bundesbank, Dombret A.: Bericht vom 08.07.2015, online im Internet: https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2015/2015_07_08_dombret.html, Abfrage vom 21.03.2015.

² Vgl. Reese, F. (2009): Website-Testing, Business Village, 1., Aufl., S. 25 f.

³ Vgl. Reese, F. (2009): Website-Testing, Business Village, 1., Aufl., S. 106 f.

von Probanden auf unterschiedliche Aufmachungen und Applikationen geprüft. Darunter werden auch weiche Faktoren, wie emotionales Empfinden und die subjektive Benutzerfreundlichkeit, überprüft. Mittels solcher Studien lassen sich passende Handlungsempfehlungen zur Optimierung von Websites ableiten.⁴

2.2 Methodik des Eye-Tracking

Die Methode des Eye-Tracking dient zur Aufzeichnung von Augenbewegungen und Pupillengrößen bei gleichzeitiger Erfassung der fixierten Objekte. Eine Kombination dieser Daten gibt Aufschlüsse über die Blickkontakte und Blickintensitäten der von den Probanden betrachteten Objekte. Bei der Datenauswertung werden die Augenbewegungen in Fixationen und Sakkaden unterteilt. Unter einer Fixation versteht man eine Festigung der Netzhaut auf ein Objekt, darin sind auch minimale Augenbewegungen eingeschlossen. Sakkaden werden als kurze und schnelle Augenbewegungen bezeichnet. Sie zeichnen den Wechsel der Augenerregung von einem Objekt zu dem nächsten Objekt auf. Jede Sakkade ist durch eine darauffolgende Fixation gekennzeichnet. Der Zusammenhang von Fixationen und Sakkade stellt einen Blickverlauf dar.⁵ Diese Methode eignet sich sehr gut für Website-Analysen, da die komplette Webnutzung eines Nutzers, inklusive dem Besuch verschiedener Websites und dem Verhalten auf einer einzelnen Webseite, aufgezeichnet und ausgewertet werden kann. Dies ermöglicht eine gesamtheitliche Analyse der Webpräsenz. In der anschließenden Auswertung werden die Fixationsintensitäten durch spezielle Darstellungen, wie Heatmaps oder Gaze Opacity visualisiert, die Verläufe der Fixationen und Sakkaden werden durch Gaze Plots dargestellt. Durch die Eingrenzung von spezifischen Areas of Interests (AOI) lassen sich bestimmte Elemente einer einzelnen Webseite gesondert auswerten.⁶

2.3 Kennzahlen der zu analysierenden Banken

Da die Consorsbank durch ihre Konsolidierung mit der BNP Paribas S.A. im Jahr 2014 keinen eigenständigen Geschäftsbericht mehr veröffentlicht, stammen die folgenden Zahlen der Consorsbank aus den in regelmäßigen Abständen veröffentlichten Informationen der Website der Consorsbank zum Stand vom 21.03.2016. Die aufgeführten Kennzahlen der Fidor Bank stammen aus deren Geschäftsbericht von 2014, sie sind stichtagsbezogen und auch auf Anfrage nicht in aktualisierter Form verfügbar. Aus diesem Grund ist eine direkte Vergleichbarkeit nur bedingt möglich.

4 Vgl. Reese, F. (2009): Website-Testing, S. 32f.

5 Vgl. Honsel, K. (2011): Integrated Usage Mining, S. 29.

6 Vgl. Usability.gov: Eye-Tracking, <http://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/eye-tracking.html>, Abfrage vom 21.03.2016.

	Consorsbank⁷	Fidor Bank⁸
Gründung	1994	2009
Geschäftsführung	Kai Friedrich (CEO)	Matthias Kröner (CEO, Sprecher des Vorstands)
Rechtsform	Eingetragene Marke der BNP Paribas S.A. Niederlassung Deutschland	Aktiengesellschaft und Konzern, Sitz in München
Bilanzsumme	2.077,8 Mrd. Euro (BNP Paribas) ⁹	297,1 Mio. Euro
Anzahl Mitarbeiter	811	41
Anzahl Kunden	842.835	83.196
Geschäftsphilosophie	„Banking von morgen.“ Zeitgemäßes Banking, vielfältige Produktangebote, Community zum Austausch von Ideen und Fragen.	„Banking mit Freunden.“ Übertragung der Digitalisierung auf Finanzdienstleistungen, Community dient als Kontakt- und Austauschmöglichkeit für Kunden und Interessenten.
Social Media Kanäle	Eigene Community, Facebook, YouTube, Twitter	Eigene Community, Facebook, YouTube, Twitter, SlideShare

7 Vgl. Consorsbank: Homepage Consorsbank, <https://www.consorsbank.de/home>, Abfrage vom 21.03.2016.2016.

8 Vgl. Fidor Bank: Geschäftsbericht Fidor Bank 2014, <https://www.fidor.de/documents/fidor-bank-ag-jahresabschluss-und-lagebericht-2014.pdf>, Abfrage vom 28.03.2016.

9 Vgl. Das Statistik-Portal: Bilanzsumme BNP Paribas S.A., <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162350/umfrage/entwicklung-der-bilanzsumme-der-bnp-paribas-real-estate-seit-2003/>, Abfrage vom 28.03.2016.

3. Konvertierungs-Analyse ausgewählter Webseiten der Consorsbank und der Fidor Bank

3.1 Studiendesign und Untersuchungsschwerpunkt

Grundlage dieser Arbeit und der dafür erhobenen Studie sind die in Punkt 3.3 aufgestellten Arbeitshypothesen. Sie thematisieren unterschiedliche Aspekte der werblichen Gestaltung der Website aus Unternehmenssicht, sowie verschiedene Blicke auf die Benutzerfreundlichkeit der Banken-Websites aus Konsumentensicht.

Die für diese Studie ausgewählte Zielgruppe fokussiert sich auf junge Personen im Alter zwischen 18 und 30 Jahren, die einen gewissen Grad an Unsicherheit im Umgang mit verschiedenen Finanzdienstleistungen haben, aber über eine hohe Internetaffinität verfügen. Neben der Zielgruppe beschränkt sich die Wahl des Untersuchungsinstruments auf die Methodik des Eye-Tracking, da dieses Verfahren die objektiven Wahrnehmungen der Probanden aufzeichnet. Eine Vorbefragung, Nachbefragung und individuelle Aufgabenprotokolle unterstützen die Studienergebnisse des Eye-Tracking und geben tiefergehende Aufschlüsse über die subjektiven Eindrücke der Probanden. Hierbei wird untersucht, über welche Kenntnisse die Probanden bereits verfügen und wie sich beide Websites auch nach der Eye-Tracking Untersuchung in das Gedächtnis der Probanden geprägt haben.

Der Untersuchungsschwerpunkt der Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank liegt auf den produktbezogenen Webseiten. Insbesondere wird das Dienstleistungsangebot des Girokontos analysiert. Hierbei werden den Probanden unterschiedliche Aufgaben gestellt, wonach die Produktseite von den Probanden aus unterschiedlichen Sichtweisen betrachtet wird. Durch diese spezielle Aufgabenstellung ist eine gezieltere Untersuchung möglich, es wird jedoch auch der allgemeine Wahrnehmungsverlauf der Probanden bewusst verändert und die Studienergebnisse werden dadurch beeinflusst. Aus diesen Gründen kann es sein, dass ein Nutzer, der ohne eine bestimmte Intention die Website besucht, über ein anderes Nutzungsmuster bzw. Blickverlauf aufweist. Neben den Instrumenten der Produkt- und Kommunikationspolitik werden unter anderem die Benutzerfreundlichkeit (Usability) und die Tonalität der Werbebotschaften untersucht.

3.2 Vorstellung der Studie und hypothesenübergreifende Ergebnisse

Das Eye-Tracking Labor der Dualen Hochschule Stuttgart stellte zur Studiendurchführung seine Räumlichkeiten zur Verfügung. In der insgesamt zehnstündigen Untersuchung absolvierten zufällig ausgewählte Probanden das Eye-Tracking inklusive der Vor- und Nachbefragung. Insgesamt wurden 9 Probanden für die etwa 45-minütige Studie in das Versuchslabor eingeladen.

Der erste Teil der Studie bestand aus einer Vorbefragung zur Ermittlung von allgemeinen Informationen, persönlich wichtigen Aspekte bei einer Website und bereits vorhandene Vorkenntnisse über Finanzdienstleistungen. Der Altersdurchschnitt in der Versuchsgruppe lag bei 22,7 Jahren. Davon sind ca. 78 Prozent Schüler bzw. Studenten und ca. 22 Prozent Angestellte bzw. Beamte. Die Probanden nutzen Internetdienste durchschnittlich 4,3 Stunden am Tag, davon verwenden alle mehrmals täglich ein Smartphone und alle

haben bereits die Möglichkeiten des Online-Shoppings genutzt. Auf die Frage hin, was den Probanden bei einer Website am wichtigsten ist, waren sich alle Probanden einig, dass sie sich bei einer gezielten Suche nach Informationen, schnelle und eindeutige Antworten und eine übersichtliche Navigation wünschen. 44 Prozent der Befragten möchten beim Besuch einer Website auf Rabatte und Angebote aufmerksam gemacht werden und 56 Prozent wünschen sich eine einfache Abwicklung bei Produktabschlüssen. 56 Prozent der Probanden nutzen bereits das Online-Banking bei ihrem eigenen Finanzdienstleister. Obwohl über die Hälfte der Testpersonen bereits Online-Services ihrer Banken in Anspruch nehmen und die Probanden sich als internetaffin einstufen, würden alle die Möglichkeit einer Online-Plattform bzw. Community zum Austausch von Kundenmeinungen zu unterschiedlichen Finanzthemen ablehnen. Deshalb befürworten 78 Prozent der Probanden einen persönlichen Kontakt mit dem eigenen Bankberater in der Filiale, 43 Prozent möchten eine telefonische Kontaktaufnahme und nur 22 Prozent würden über die Website mit der Bank in Kontakt treten. Auch der Auftritt und die Kommunikation der Finanzinstitute über soziale Medien, wird von den Probanden überwiegend negativ wahrgenommen und weitestgehend abgelehnt.¹⁰

3.3 Ergebnisse der Untersuchung und Überprüfung der Arbeitshypothesen

Die Auswertungen des Eye-Tracking basieren auf den jeweiligen Homepages, sowie jeweiligen Landingpages für das Girokonto und der Kontaktaufnahme der Consorsbank und Fidor Bank. Diese Untersuchung wird ergänzt durch individuelle Aufgabenprotokolle und den abschließenden Ergebnissen aus der Nachbefragung.

3.3.1 Arbeitshypothese 1

Die erste Arbeitshypothese vermutet, dass die Probanden ein stringentes Leseverhalten besitzen, wobei angenommen wird, dass Inhalte auf der Website viel stärker wahrgenommen werden, wenn diese auf der oberen Hälfte der Seite platziert sind und eine linksbündige Ausrichtung haben. Es gilt die Annahme, dass jeder Blickverlauf über das gleiche Schema erfolgen wird. Der natürliche Blickverlauf kann aber durch auffällig gestaltete Elemente bewusst beeinflusst werden.¹¹ Dass die Grundvermutung der Hypothese korrekt ist, lässt sich anhand den Homepages der Consorsbank und Fidor Bank validieren. Bei beiden Seiten lässt sich anhand der Visualisierungsinstrumente Heatmap und Gazeplot feststellen, dass ein hoher Anteil der Fixationen und Sakkaden sich im oberen Bereich beider Websites befindet. Beginnend mit der Consorsbank lassen sich folgende Erkenntnisse festhalten.

Im oberen Bereich der Homepage wird laut Heatmap eine maximale Fixation von ca. 38 erreicht.¹² Die höchsten durchschnittlichen Fixationen der festgelegten AOI auf der Seite

¹⁰ Vgl. Ergebnisse Vorbefragung: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, siehe Anhang 1.

¹¹ Vgl. Hauschild, J.: Neue Lesegewohnheiten, <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/lesen-im-internet-veraenderungen-der-gewohnheiten-a-971179.html>, Abfrage vom 21.03.2016.

¹² Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Consorsbank, Heatmap, siehe Anhang 7.

befinden sich im oberen Bereich der Homepage. Die Hauptnavigationsleiste mit 34,2 Fixationen und der Banner, der hauptsächlich aus einem Bild von einer Person und dem aktuellen Angebot besteht, mit insgesamt 31,1 Fixationen werden durchschnittlich am häufigsten auf dieser Seite fixiert. Hinsichtlich des Zeitpunkts der ersten Fixation lassen sich ähnliche Muster erkennen. Das Logo der Consorsbank, das links oben auf der Homepage platziert ist, wird durchschnittlich als erstes Objekt innerhalb 4,6 Sekunden erkannt. Auch der Banner wird verhältnismäßig schnell (8,36 Sekunden) von den Probanden entdeckt und auch die Hauptnavigationsleiste wird innerhalb von 12,4 Sekunden zum ersten Mal fixiert.¹³ Auch anhand der Gaze Plot-Visualisierung lässt sich das Verhaltensmuster der Probanden nachweisen. Die Folge der Fixationen und Sakkaden verläuft von oben nach unten.¹⁴ Auch auf der Homepage der Fidor Bank befindet sich laut Heatmap der größte Anteil der Fixationen im oberen Bereich der Website. Im Gegensatz zur Consorsbank erreicht die Homepage der Fidor Bank aber nur maximal 6,9 Fixationen. Auch hier sind die am stärksten fixierten Bereiche im oberen Bereich der Homepage zu finden.¹⁵ Der eingesetzte Banner der Fidor Bank mit durchschnittlich 90,2 Fixationen und die Hauptnavigationsleiste mit 42,6 Fixationen zählen zu den AOI mit der höchsten Anzahl an Fixationen. Ähnliche Verhaltensmuster lassen sich im Fall der ersten Fixationen erkennen. Der Banner wird als erstes Objekt, durchschnittlich innerhalb von ca. 1,4 Sekunden erkannt, das Logo in 9,1 Sekunden und die Hauptnavigationsleiste innerhalb von 9,2 Sekunden.¹⁶

Die Arbeitshypothese wird in beiden Fällen bestätigt, da die Anordnung von reizenden Visualisierungen und Objekten in den oberen Bereichen der Website gestellt wurden. Bei Homepages ist es essenziell, die wichtigsten Daten und Fakten auf einen Blick zu präsentieren, da die Startseite die erste Anlaufstelle für Interessenten und Nutzer ist. Nur wenn die Homepage über ein ansprechendes Design verfügt und anziehende Objekte in den Vordergrund bzw. ersten Blickbereich der Nutzer stellt, werden sich Interessenten im besten Fall auch intensiver mit der Website auseinandersetzen.

Die Teilhypothese, dass linksbündige Inhalte stärker wahrgenommen, lässt sich anhand der Visualisierung durch die Heatmap bei den untersuchten Landingpages für das Girokonto der Consorsbank und der Kontaktseite der Fidor Bank bestätigen. Ein Zusammenhang lässt sich darin erklären, dass beide Websites auf ihren jeweiligen Landingpages ihre wesentlichen Informationen auf der linken Seite positioniert haben.

13 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Consorsbank, AOI, siehe Anhang 6.

14 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Consorsbank, Gaze Plot, siehe Anhang 8.

15 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Fidor Bank, Heatmap, siehe Anhang 12.

16 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Fidor Bank, AOI, siehe Anhang 11.

Die Consorsbank möchte in diesem Fall durch die Positionierung der wichtigsten Daten und Fakten auf der linken Seite, ihren Nutzern ihr Produkt kurz und verständlich erklären.¹⁷ Eine ähnliche Absicht lässt sich auch auf die Anordnung der Inhalte auf der Kontaktseite der Fidor Bank übertragen. Auf dieser Seite soll der Kunde innerhalb kürzester Zeit die wichtigsten Daten zu Kontaktaufnahme finden und ggf. mit einem Berater in Kontakt treten. Diese Art der Anordnung bedeutet aber auch, dass nur eine geringe Anzahl von Inhalten aufgeführt werden kann. Dafür können diese Inhalte unter Umständen von den Probanden stärker fixiert werden und prägen schlussfolgernd nachhaltig das Gedächtnis der Nutzer.¹⁸

3.3.2 Arbeitshypothese 2

Bei der zweiten Arbeitshypothese wird das Blickfeld der Probanden durch den Einsatz von Call-to-Action-Buttons (CTA-Buttons) untersucht. Die Absicht aus Unternehmenssicht liegt darin, den Blickverlauf der Probanden aktiv durch CTA-Buttons zu steuern, um eine physisch ausgeführte Reaktion zu erzielen, z.B. den Abschluss eines Produkts. CTA-Buttons heben sich optisch, durch Form, Farbe und Platzierung, von den anderen Inhalten auf dem Bildschirm ab.¹⁹ Der untersuchte Fokus liegt hierbei auf den jeweiligen Landingpages der Girokonten bei der Consorsbank und Fidor Bank. Probanden erhalten die Aufgabenstellung, ein Girokonto bei der jeweiligen Bank über die Website abzuschließen. Neben der Eye-Tracking Untersuchung wird über ein Aufgabenprotokoll festgehalten, welchen Zeitraum die Probanden für die Aufgabe benötigen. Die Aufgabe gilt als bestanden, wenn der Proband innerhalb 90 Sekunden bei der Consorsbank das Formular zur Beantragung des Girokontos und bei der Fidor Bank das Formular zur Registrierung aufgerufen hat. Bei der Fidor Bank sind Registrierung und Produktabschluss voneinander getrennt, bei der Consorsbank sind Registrierung und Produktabschluss miteinander verknüpft. Aufgrund von weiteren Aufgabenstellungen, die sich weitergehend mit dem Girokonto beschäftigen, gilt der Hinweis, dass die Erkenntnisse aus der AOI Analyse unter Umständen keine eindeutigen Ergebnisse liefern. Daher werden in diesem Bereich der Untersuchung insbesondere die Visualisierungen, wie die Heatmap und das Aufgabenprotokoll in den Vordergrund der Untersuchung gerückt. Ausgangspunkt der Aufgabenstellung ist bei beiden Banken die jeweilige Homepage.

Bei der Consorsbank haben Probanden unter anderem die Möglichkeit, über die Hauptnavigationsleiste den Begriff „Girokonto“ aufzurufen. Öffnen die Probanden die Seite für das Girokonto, so stehen ihnen mehrere Optionen zur Verfügung, ein Konto zu eröffnen. Auf dieser Landingpage gibt es insgesamt zwei CTA-Buttons, die über eine konkrete Definition verfügen und zum gewünschten Endergebnis leiten. Beide Knöpfe werden als „Girokonto eröffnen“ bezeichnet und sind durch die Farbe des Consorsbank-Logo gekennzeichnet. Diese heben sich dadurch optisch aus der schlichten Gesamtmasse der

¹⁷ Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Consorsbank, Heatmap, siehe Anhang 7.

¹⁸ Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Fidor Bank, Heatmap, siehe Anhang 12.

¹⁹ Vgl. Heilemann, F.: Call-To-Action (CTA), <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/call-to-action-cta>, Abfrage vom 21.03.2016.

Landingpage ab. Der erste CTA-Button befindet sich im oberen Drittel der Webseite und tritt damit in den ersten Blickbereich. Diese Anordnung ist besonders dann hilfreich, wenn der Nutzer das Ziel, wie in diesem Fall, klar vor Augen hat und keine weiteren Informationen benötigt. Der zweite CTA-Button findet sich im unteren Drittel der Seite wieder. Diese Anordnung ist für folgende Nutzer hilfreich, die sich erst noch über das Produkt informieren möchten. Anhand der Heatmap lässt sich feststellen, dass der erste, im oberen Drittel, ausgerichtete CTA-Button den höchsten Fixation Count (24,7 Fixationen) von allen definierten möglichen Elementen auf dieser Seite vorzuweisen hat. Der zweite CTA-Button wird wiederum von den Probanden kaum beachtet.²⁰ Das Aufgabenprotokoll zeigt, dass alle Probanden den ersten CTA-Button angeklickt und den zweiten gänzlich vernachlässigt haben. Mit einer durchschnittlichen Bearbeitungszeit von acht Sekunden lässt sich demnach schließen, dass der oben ausgerichtete CTA-Button den Probanden dazu geholfen hat, die Aufgabe schnell und eindeutig zu lösen.²¹

Auf der Homepage der Fidor Bank besteht für die Probanden die Möglichkeit, über die Hauptnavigationsleiste die Landingpage für das Girokonto aufzurufen. Diese Navigationsleiste verfügt laut Heatmap über die höchste Anzahl an Fixationen (6,91 Fixationen).²² Neben der Navigationsleiste können die Nutzer über ein aufgezeigtes Banner mit verknüpftem Produktangebot oder über eine angezeigte Palette von mehreren Angeboten, worunter auch ein Girokonto aufgeführt ist, die geforderte Landingpage aufrufen. Öffnet der Nutzer die Landingpage des Girokontos, findet er mehrere CTA-Buttons vor, die zur Erreichung des Aufgabenziels dienen. Trotzdem werden nicht alle Möglichkeiten zum Produktabschluss von den Probanden registriert. Im oberen Bereich der Landingpage befinden sich jeweils zwei CTA-Buttons für die Registrierung der Nutzer in orange und für den Login in grün. Anhand der Heatmap lässt sich zwar erkennen, dass diese Buttons von den Probanden wahrgenommen werden, diese aber nicht aktiv genutzt werden. Kritisch gilt zu betrachten, dass sich interessierte Nutzer an einem Girokonto zuerst registrieren müssen, bevor sie ein gewünschtes Produkt abschließen können. Vielen Nutzern ist diese Vorgehensweise jedoch nicht klar, daher werden diese Buttons auch dementsprechend von den Probanden zur Erfüllung der Aufgabe nicht wahrgenommen.²³ Unterhalb dieser CTA-Buttons befinden sich drei Icons zu den Themen Girokonto, Karten und Community. Klickt man auf das Feld für das Girokonto, so werden die Nutzer auf die Erklärung der Vorgehensweise des Produktabschlusses weitergeleitet. Hier erhalten die Nutzer in Form von Text die Aufforderung und Anleitung, dass der Nutzer sich zuerst registrieren muss, um ein gewünschtes Produkt abschließen zu können. Das Wort „registrieren“ in grün ist durch einen Link zur Formularseite hinterlegt. Insgesamt 44 Prozent der Probanden nutzen diese Vorgehensweise, zur Bewältigung der Aufgabe. Unterhalb dieser Icons finden die Probanden den ersten konkret definierten CTA-Button „Jetzt Konto eröffnen“.

20 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Girokonto-Landingpage Consorsbank, Heatmap, siehe Anhang 10.

21 Vgl. Ergebnisse Aufgabenprotokoll 1: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Arbeitshypothese 2, siehe Anhang 3.

22 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Fidor Bank, Heatmap, siehe Anhang 12.

23 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Girokonto-Landingpage Fidor Bank, Heatmap, siehe Anhang 15.

44 Prozent der Probanden nutzen diese Art des Produktabschlusses.²⁴ Der Grund für die geringe Anzahl liegt in der Annahme, dass dieser Button erst relativ spät und weit unten auf der Landingpage platziert ist. Anhand der Heatmap lässt sich dennoch feststellen, dass dieser CTA-Button zu den drei am stärksten fixiertesten Objekte auf der Landingpage für das Girokonto zählt.²⁵ Insgesamt ein Proband nutzte einen CTA-Button, der sowohl auf der Homepage, als auch auf allen anderen Landingpages angezeigt wird. Oberhalb der Hauptnavigationsleiste ist eine weitere Navigation angebracht, die unter anderem das Feld mit der Bezeichnung „Mein Konto“ trägt. Dieser Wert gilt aufgrund der geringen Anzahl als nicht analysierbar. Zur Bewältigung der Aufgabe benötigen die Probanden bei der Fidor Bank durchschnittlich 14 Sekunden und dadurch sechs Sekunden länger, als bei der untersuchten Konkurrenz.²⁶

Die Arbeitshypothese wird insbesondere auf den jeweiligen Produkt-Landingpages beider Onlinebanken bestätigt. Die Ergebnisse aus der Eye-Tracking Untersuchung und dem Aufgabenprotokoll zeigen, dass alle Probanden dazu fähig waren, ein Girokonto bei der Consorsbank und Fidor Bank zu eröffnen. Beide Banken setzen gezielt das Steuerungsinstrument CTA-Button ein und wird von allen Probanden akzeptiert. Beide Banken setzen mehrere Knöpfe ein, die zum gewünschten Ziel führen, dennoch werden nur bestimmte CTA-Buttons gezielt wahrgenommen bzw. genutzt. Die Consorsbank nutzt zwei identische Buttons mit der Bezeichnung „Girokonto eröffnen“, die aber unterschiedlichen ausgerichtet sind. Wie bereits oben aufgeführt, wird nur der erste und oben ausgerichtete CTA-Button, von den Probanden am stärksten von allen angeordneten Inhalten wahrgenommen und von allen Testpersonen genutzt. Grund hierfür liegt in der Anordnung und der Bezeichnung des CTA-Buttons, die dazu geholfen haben, dass die Probanden die Aufgabe in durchschnittlich acht Sekunden lösen konnten. Auf der Landingpage der Fidor Bank sind dagegen mehrere und unterschiedlich bezeichnete und gestaltete CTA-Buttons aufgeführt, die sich aber vorwiegend auf die Registrierung und dem Login beziehen und aufgrund der Fragestellung auch kaum wahrgenommen werden. Der erste und einzige CTA-Button, der eine konkrete Bezeichnung („Jetzt Konto eröffnen“) hat, befindet sich im mittleren Bereich der Seite, sodass die Nutzer eine gewisse Zeit benötigen, bis sie diese Handlungsanweisung finden können. Diese Informationszeit beträgt durchschnittlich 14 Sekunden und ist dadurch sechs Sekunden langsamer, als bei der Consorsbank. Zudem wird dieser Button nur von 44 Prozent benutzt und Probanden versuchen über andere Wege, das gestellte Aufgabenziel zu erfüllen. Hinsichtlich dem Einsatz von CTA-Buttons lässt sich festhalten, dass sie Aufforderungen gut darstellen, aufgrund ihres Designs sich optisch von der Gesamtmasse hervorheben und den Nutzern ermöglichen, ohne einen Einsatz von wesentlichen Suchkosten, kosteneffizient das gewünschte Ziel zu erreichen. Wiederum können sie aber auch den Schein erwecken, dass man durch das Be-

24 Vgl. Ergebnisse Aufgabenprotokoll: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Arbeitshypothese 2, siehe Anhang 3.

25 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Girokonto-Landingpage Fidor Bank, Heatmap, siehe Anhang 15.

26 Vgl. Ergebnisse Aufgabenprotokoll: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Arbeitshypothese 2, siehe Anhang 3.

tätigen des Feldes, nicht gewollte Produkte oder Registrierungen abschließt. CTA-Buttons haben ein werbliches Design, können aggressiv auf Nutzer wirken und können unter Umständen auch Misstrauen auslösen.

Laut der Nachbefragung bewerteten die Probanden die Aufmachungen und Produktpräsentationen bei der Consorsbank mit einer Schulnote von 2,4 und bei der Fidor Bank mit einer 3,2. Außerdem bewerteten die Probanden die Verständlichkeit hinsichtlich der Produkte bei der Consorsbank mit einer Schulnote von 1,9 und die Fidor Bank mit 2,4. Auch bei der Frage hin, mit welchen Leistungen sie bezüglich des Girokontos zufriedener sind, entscheiden sich die Probanden eher für die Consorsbank (Note 1,6), als für die Fidor Bank (2,3). In allen Produktfragen hat die Consorsbank bessere Ergebnisse erreichen können. Grund dafür kann das simple und verständliche Webdesign der Consorsbank sein. Denn auch in dieser Kategorie konnte sie eine bessere Note (2,6) erzielen, als die Fidor Bank (3,1). Hier zeigt sich die Präferenz der Probanden, dass sie eine einfache und leicht verständliche Website bevorzugen und effiziente Ergebnisse befürworten.²⁷

3.3.3 Arbeitshypothese 3

Die dritte Arbeitshypothese untersucht die Vorgehensweise und Wahrnehmung der Probanden durch den Einsatz von internen Suchmaschinen auf Websites. Es wird gezielt untersucht, wie Probanden mit der Aufgabenstellung umgehen, wenn sie ein gezieltes Stichwort auf der Website suchen müssen. Gerade Online-Banken, wie die Consorsbank und Fidor Bank, sehen es vor, ihren Kunden die Informationen hauptsächlich online zur Verfügung zu stellen. Daher sollten Maßnahmen ergriffen werden, dass die Websites Informationen für ihre Kunden und Interessenten einfach und verständlich aufzeigen. In diesem Teil der Studie wird den Probanden die Aufgabe gestellt, sich nach den Jahresgebühren der Kreditkarte der jeweiligen Bank zu informieren. Probanden erhalten eine maximale Bearbeitungszeit von 90 Sekunden. Als mögliches Mittel zur Recherche kann unter anderem eine interne Suchmaschine hinzugezogen werden. Werden Suchmaschinen auf den Websites platziert, so muss gewährleistet sein, dass die Erwartungen der Nutzer erfüllt und gleichzeitig die Interessen der Websitebetreiber gewahrt werden.²⁸

Die Consorsbank verfügt über eine festplatzierte interne Suchmaschine auf allen Landingpages, diese ist jedoch ausschließlich für die Auskunft von Wertpapieridentifikationen geeignet. Die Suchleiste hat einen grauen Farbton und hebt sich demnach nicht eindeutig von den restlichen Inhalten ab. Anhand der Auswertungen lässt sich feststellen, dass die Suchleiste dennoch zu den Objekten mit den stärksten Fixationen auf der Homepage gehört. Auch in diesem Fall ist es schwierig, bezüglich der AOI Auswertung eindeutige Ergebnisse zu präsentieren, da die Homepage auch bei anderen Aufgabenstellungen verwendet wurde. Insgesamt wird die Suchleiste nach kumulierten Ergebnissen durchschnittlich von jedem Proband 1,67 Mal innerhalb von 7,5 Sekunden zum ersten Mal angeklickt.²⁹ Die Aufgabenstellung lässt sich über die Landingpage des Girokontos

27 Vgl. Ergebnisse Nachbefragung: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, siehe Anhang 2.

28 Vgl. Reese, F. (2009): Website Testing, S. 74f.

29 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website- Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Consorsbank, AOI, siehe Anhang 6.

oder über das Dokumentenverzeichnis lösen, aber nicht über die interne Suchmaschine. Das aufgezeichnete Aufgabenprotokoll lässt festhalten, dass bei der Consorsbank insgesamt fünf von neun Probanden die Aufgabe nicht innerhalb der vorgegebenen Zeit lösen konnten. Dennoch konnten 77,8 Prozent der Probanden eine der richtigen Landingpages aufrufen und einen gewissen Zusammenhang zwischen Girokonto und Kreditkartengebühr herstellen. Die verbleibenden vier von neun Testpersonen haben eine Kartenjahresgebühr finden und von diesen haben alle die richtige Jahresgebühr der Kreditkarte nennen können. Für diese Aufgabe nutzten insgesamt 67 Prozent der Probanden die Suchmaschine, obwohl sie für diese Aufgabenstellung nicht zielführend war. Die Aufgabenstellung konnte durchschnittlich innerhalb 66 Sekunden gelöst werden. Insgesamt benutzte jeder Proband bei dieser Aufgabe im Durchschnitt die Suchmaschine 1,11 Mal.³⁰

Auf der Website der Fidor Bank ist wiederum keine interne Suchmaschine auf der Homepage angebracht. Nutzer finden nur auf der Landingpage für „Fragen, Anregungen oder Ähnliches“ die Möglichkeit, Stichworte oder ganze Sätze in eine Suchleiste einzugeben. Diese Seite ist über die obere Navigationsleiste unter „Hilfe“ oder über die Navigation am unteren Ende der Homepage unter „Kontakt“ aufrufbar. Insgesamt nutzen 11 Prozent der Probanden diese Kontakt-Landingpage und Suchmaschine für die Aufgabenbewältigung. Diese Leiste ist auf der Landingpage zentriert angeordnet und die Nutzer erkennen durch die Bezeichnung sofort, für welche Zwecke diese dient. Wird der Suchbegriff „Kreditkarte“ über die Suchmaschine eingegeben, so erhalten die Probanden Antworten zu festgelegten standardisierten Fragen. Anhand der Heatmap lässt sich erkennen, dass ein hoher Anteil der Gesamtfixationen, die sich auch aus anderen Aufgabenstellungen ergeben, auf die Suchmaschine gerichtet ist.³¹ Insgesamt wird die Suchmaschine durchschnittlich 12,4 Mal von den Probanden fixiert und zählt damit zu den vier der am stärksten fixierten Objekten auf dieser Landingpage.³² Die Nutzer können die Konditionen der Kreditkarte über die Kartenangebote finden, die über die Hauptnavigationsleiste aufrufbar sind. Eine direkte Verknüpfung der Kreditkarte mit dem angebotenen Girokonto ist in diesem Fall nicht vorhanden, anders als bei der Consorsbank. Insgesamt finden 89 Prozent der Probanden die Landingpage, die für die Konditionen der Kreditkarte verantwortlich ist, insgesamt finden auch hier 89 Prozent der getesteten Probanden eine Jahresgebühr für eine Karte und davon nennen 75 Prozent die richtige Kondition der Kreditkarte. Die Probanden benötigen zur Lösung der Aufgabenstellung durchschnittlich 34 Sekunden, im Durchschnitt rund 32 Sekunden kürzer als bei der Consorsbank.³³

Die Arbeitshypothese wird insofern bestätigt, dass bei der Consorsbank insgesamt 67 Prozent der Probanden als ersten Schritt versucht haben, die Aufgabenstellung durch die angezeigte Suchmaschine auf der Homepage zu lösen. Dennoch konnten von den Testpersonen nur 44 Prozent bei der Consorsbank und auch bei der Fidor Bank nur 44 Prozent

30 Vgl. Ergebnisse Aufgabenprotokoll 2: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Arbeitshypothese 3, Anhang 3.

31 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Hilfe- bzw. Kontakt Landingpage Fidor Bank, Heatmap, siehe Anhang 17.

32 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Hilfe- bzw. Kontakt Landingpage Fidor Bank, AOI, siehe Anhang 16.

33 Vgl. Ergebnisse Aufgabenprotokoll 2: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Arbeitshypothese 3, siehe Anhang 4.

die Aufgabe eindeutig lösen. Obwohl die Fidor Bank keine Suchmaschine auf ihrer Homepage eingerichtet hat, konnten die Probanden die Aufgabe deutlich schneller und besser lösen, als bei der Consorsbank. Obwohl die Suchmaschine der Consorsbank nur irrelevante Ergebnisse bei gezielter Suche von Stichworten liefern kann, nutzte jeder Proband diese Leiste im Durchschnitt rund ein Mal. Aufgrund dessen, dass sich die Probanden intensiv mit der Suchleiste beschäftigen, benötigen sie insofern länger, die gestellte Aufgabe zu lösen. Gerade in diesem Fall zeigt sich, dass es für Nutzer aufgrund Informationsasymmetrien sehr schwierig ist, gezielte Inhalte auf den Websites zu finden.

Auch die Ergebnisse aus der Nachbefragung zeigen, dass die Probanden bezüglich der nicht verwendbaren Ergebnisse aus der internen Suchmaschine eine negative Haltung entwickeln. Entweder die Suchleiste konnte nur irrelevanten Ergebnisse liefern, wie bei der Consorsbank oder sie konnten nur mit sehr hohen Informationskosten auf der „Hilfe bzw. Kontakt“-Landingpage eine Suchmaschine der Fidor Bank finden.³⁴

3.3.4 Arbeitshypothese 4

Die vierte Arbeitshypothese beschäftigt sich mit der Wahrnehmung der präsentierten Kontaktmöglichkeiten und gibt an, dass Probanden schneller mit ihrer Bank in Kontakt treten, wenn die Möglichkeiten der Kontaktaufnahme auf den jeweiligen Landingpages angezeigt werden. Einer Studie des Munich Digital Institute ergab, dass viele Websitebetreiber als erste Interaktionsmöglichkeit die Telefonnummern gut sichtbar ihren Nutzern aufzeigen, um eine Verbindung zum Kunden herzustellen.³⁵ In diesem Fall wurde den Probanden der Auftrag erteilt, sich mit ihrer Bank in der Form ihrer Wahl in Verbindung zu setzen, da sie bezüglich eines Produkts noch offene Fragen haben. Die Probanden haben auch hier insgesamt 90 Sekunden Zeit, um eine geeignete Kontaktmöglichkeit zu finden. Nebenbei wird untersucht, für welchen Kommunikationskanal sich die Probanden entschieden haben.

Die Consorsbank bietet eine Vielzahl von unterschiedlichen Kommunikationskanälen an, um mit ihren Kunden in Kontakt zu treten. Die Palette an Möglichkeiten wird permanent auf der Homepage und den jeweiligen Produkt-Landingpages angezeigt. Hauptsächlich wird der Telefonservice der Consorsbank in den Vordergrund gerückt, der eine Erreichbarkeit für seine Kunden an sieben Tage die Woche anbietet. Daneben gibt es noch die Möglichkeiten eines Chats, einer Terminvereinbarung für ein Beratungsgespräch, ein Kontaktformular, eine eigene Community und zahlreiche Zugänge zu Social-Media Kanäle. Anhand der Ergebnisse aus dem Aufgabenprotokoll lässt sich festhalten, dass alle Probanden die Aufgabe innerhalb der vorgegebenen Zeit von 90 Sekunden lösen konnten. Dafür benötigten sie durchschnittlich 22 Sekunden. Von den Testpersonen haben sich 67 Prozent für den Telefonservice entschieden, die weiteren Ergebnisse werden im Anhang 3 angeführt. 78 Prozent beginnen ihre Suche nach dem Kontakt auf der spezifischen Pro-

34 Vgl. Ergebnisse Nachbefragung: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, siehe Anhang 2.

35 Vgl. Munich Digital Institute: Die Zukunft der Corporate & Brand Websites, <https://www.munich-digital.com/intelligence/studien-cross-check/future-corporate-website>, Abfrage vom 21.03.2016.

duktseite. 22 Prozent haben ihre Kontaktmöglichkeit direkt über die Homepage gefunden.³⁶ Anhand der AOI Auswertung lässt sich festhalten, dass auf Homepage der Consorsbank der Telefonservice durchschnittlich 17,33 Mal fixiert wird. Auch die anderen Kommunikationskanäle werden im Durchschnitt 16 Mal fixiert. Beide Bereiche zählen zu den Bereichen mit den stärksten Fixationen. Die Kommunikationskanäle werden von den Probanden durchschnittlich vier Mal angeklickt und haben die höchste Mauseklickrate auf dieser Seite.³⁷ Auch auf der Produkt-Landingpage wird der Telefonservice (7,33 Fixationen) stärker wahrgenommen, als die weiteren Kommunikationskanäle (4,75 Fixationen). Beide Objekte werden in der Gesamtbetrachtung der festgelegten AOI nur mittelmäßig wahrgenommen. Die Fixationen haben auf dieser Seite eine geringere Häufigkeit, weil diese Landingpage auch für andere Aufgabenstellungen verwendet wurde und daher keine eindeutigen Aussagen über die AOI Auswertung gemacht werden können.³⁸

Die Fidor Bank bietet im Gegensatz zur Consorsbank eine geringere Anzahl von Kontaktmöglichkeiten an. Darunter zählen ein Telefonservice, E-Mail-Service und eine eigene Fidor Bank Community. Der vorrangige Kontakt der Kunden und Interessenten wird gezielt über die eigene Community beworben. Die Telefonnummern sind lediglich über die Navigationsleiste am unteren Ende der Website unter „Kontakt“ oder „Hilfe“ aufrufbar. Laut Heatmap wird dieser Bereich jedoch kaum wahrgenommen.³⁹ Vom dem Anteil der Probanden, der diese Landingpage aufgerufen hat, zählt laut AOI Auswertung, die Telefonnummer inklusive E-Mail Kontaktmöglichkeit für Privatkunden zu den am durchschnittlich stärksten fixierten Objekte (22,4 Fixationen) auf der Website.⁴⁰ Insgesamt konnten nur 56 Prozent konnten die gestellte Aufgabe innerhalb der 90 Sekunden lösen. Zudem benötigten die Probanden bei der Fidor Bank für die Lösung der Aufgabe mit durchschnittlich 56 Sekunden etwa 34 Sekunden länger als bei der Consorsbank. Auch in diesem Fall versuchen die Probanden die Aufgabenstellung gezielt über die Produktseite (89 Prozent) zu lösen. Nur 11 Prozent finden und begeben sich zuerst auf die Kontakt-Website, um mit der Bank in Kontakt zu treten. Insgesamt 44 Prozent der Probanden können keine Kontaktmöglichkeit finden. Von den fünf Probanden, die eine Kontaktmöglichkeit gefunden haben, möchten davon vier telefonisch mit der Bank in Kontakt treten und einer per E-Mail. Keiner der Probanden sieht eine Möglichkeit darin, dass er sich mit seiner Bank über die Community in Verbindung setzen könnte.⁴¹

Die Hypothese, dass die permanente Einblendung von Kontaktmöglichkeiten die Kontaktaufnahme für den Nutzer schneller und einfacher macht, kann demzufolge bestätigt

36 Vgl. Ergebnisse Aufgabenprotokoll 3: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Arbeitshypothese 4, siehe Anhang 5.

37 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Consorsbank, AOI, siehe Anhang 6.

38 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Girokonto-Landingpage Consorsbank, AOI, siehe Anhang 9.

39 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Fidor Bank, Heatmap, siehe Anhang 12.

40 Vgl. Ergebnisse Eye-Tracking Studie: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Kontakt- bzw. Hilfe-Landingpage Fidor Bank, AOI, siehe Anhang 15.

41 Vgl. Ergebnisse Aufgabenprotokoll 3: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Arbeitshypothese 4, siehe Anhang 5.

werden. Die Probanden konnten bei der Consorsbank zu 100 Prozent die Aufgabe lösen und brauchten dafür durchschnittlich 34 Sekunden kürzer als bei der Fidor Bank. Die Consorsbank bietet seinen Nutzern den Hinweis zu möglichen Kontaktmöglichkeiten auf jeder Landingpage an. Ein Grund dafür, dass bei der Fidor Bank nur fünf von neun Probanden die Aufgabe lösen konnten, könnte darin liegen, dass die Probanden eine gewisse Zeit aufbringen müssen, bis ihnen überhaupt eine Kontaktmöglichkeit aufgezeigt wird. Zwar möchte die Fidor Bank, dass die Kunden sich via Community mit der Bank in Verbindung setzen, nur wollten die Probanden diese Möglichkeit zu diesem Zeitpunkt nicht in Anspruch nehmen. Hier zeigt sich, dass die Probanden in der Vorbefragung zwar internetaffin sind, wenn es aber um Bankgeschäfte geht, eher auf die herkömmlichen Kontaktmöglichkeiten zurückgreifen wollen. Eine Akzeptanz für eine Verbindung von Bankgeschäfte und Social-Media, so wie es die Fidor Bank vorsieht, ist im untersuchten Probandenkreis noch nicht gegeben.

In der Nachbefragung empfanden 78 Prozent der Probanden die angebotenen Kontaktmöglichkeiten der Consorsbank besser als die der Fidor Bank. Unter anderem ist ihnen der Telefonservice auf jeder angezeigten Website positiv aufgefallen, welcher durch seine auffällige Gestaltung schnell und deutlich erkennbar ist. Zudem empfinden die Probanden den Telefonservice an sieben Tagen die Woche als sehr serviceorientiert. Sie bewerteten die Kontaktmöglichkeiten mit einer durchschnittlichen Schulnote von 1,7. Die restlichen 22 Prozent, die sich für Kontaktmöglichkeiten bei der Fidor Bank entschieden haben, konnten diesbezüglich kein Statement abgeben. Die Fidor Bank erreichte hinsichtlich ihrer Kontaktmöglichkeiten eine Schulnote von 2,7. Bezüglich eines Kontakts über soziale Netzwerke bewerteten die Probanden ihr Interesse an solch einer Beratung mit einer durchschnittlichen Schulnote von 5,3. Diese Ablehnung wird durch die Schulnotenvergabe belegt.⁴²

42 Vgl. Ergebnisse Nachbefragung: Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, siehe Anhang 2.

3.4 Studienerkenntnisse: Stärken und Schwächen im Online-Auftritt der Consorsbank und Fidor Bank

Arbeits-hypothese	Consorsbank	Fidor Bank
1	Stärken: Anordnung der Inhalte und Bilder auf der Homepage, Blick der Probanden wird auf die aktuellen Angebote geleitet.	Stärken: Anordnung Inhalte und Bilder auf der Homepage, Blick der Probanden wird auf die aktuellen Angebote geleitet.
2	Stärken: Wenige und gut bezeichnete CTA-Buttons, Probanden können die Aufgabe schnell und nutzerfreundlich lösen. Registrierung und Produktabschluss sind miteinander verknüpft.	Schwächen: Zu viele CTA-Buttons auf der Landingpage platziert, die Botschaft ist nur schwierig erkennbar, Probanden sind verunsichert, Registrierung und Produktabschluss sind inhaltlich voneinander getrennt.
3	Stärke: Suchmaschine ist auf jeden Landingpages vorhanden, die auch angewendet wird. Schwächen: Suchleiste dient nur für Wertpapieridentifikationen, Nutzung als allgemeine Suchmaschine. Aufgrund irrelevanter Ergebnisse entwickelt sich bei den Probanden eine Frustration.	Stärke: Suchmaschine ist nur auf einer Landingpage platziert. Schwächen: Suchmaschine ist nicht auf der Homepage platziert und daher nur mit hohem Aufwand auffindbar, gezielte Stichwortsuche bezieht sich auf hinterlegte standardisierte Fragen, Aufgabe konnte nicht nur die Suchmaschine gelöst werden.
	Stärken: Große Auswahl an Kommunikationskanäle, die auf jeder Landingpage ersichtlich sind. Garantierte Erreichbarkeit der Bank an sieben Tage die Woche.	Schwächen: Nur geringe Auswahl an Kommunikationskanäle. Services sind nur schwierig über eine Landingpage auffindbar. Community wird von allen Kanälen am stärksten beworben, dieser Kanal ist jedoch vom Probandenkreis nicht gewünscht.

Die erhobene Studie und der aufgeführte Stärken-Schwächen-Vergleich gibt Aufschlüsse über mögliche Optimierungsansätze. Die Consorsbank hat hinsichtlich ihrer internen Suchmaschine wesentliches Optimierungspotential. Aufgrund des hohen Anteils der Suchmaschinennutzer zur allgemeinen Informationsrecherche könnte die Consorsbank neben einer Hinterlegung der Wertpapierkennnummern, auch bestimmte Antwortmöglichkeiten zu bestimmten Fragen hinterlegen. In diesem Fall fokussieren sich die Probanden zu sehr auf die Suchmaschine, anstatt dass sie effizient die Aufgabe lösen könnten.

Auf Basis der Untersuchung ergeben sich bei der Fidor Bank mehrere Optimierungsmöglichkeiten. Zum einen verwendet sie auf ihren spezifischen Landingpages zu viele CTA-Buttons, die sich nicht eindeutig als Handlungsaufforderung erkennen lassen. Das Design sollte in diesem Fall minimalistisch, eine eindeutige Botschaft besitzen und klar designt sein. Daneben sollte die Fidor Bank, wie auch die Consorsbank ihre Bereitstellung der internen Suchmaschine verbessern. Die Suchmaschine sollte übersichtlich und sofort erkennbar für die Nutzer auf der Homepage platziert sein. Daneben sollte eine Optimierung der hinterlegten Antwortmöglichkeiten stattfinden. Auch hinsichtlich der Kommunikationskanäle muss sich die Fidor Bank an seinen Konkurrenten orientieren. Zwar wünscht die Fidor Bank einen Austausch mit den Kunden innerhalb einer Community, doch laut dem getesteten Probandenkreis ist diese Methode so nicht als Art des Kontakts erwünscht. Daher sollten sie wie die Consorsbank, ein breite Palette an Kommunikationskanälen bereitstellen, um eine optimale Abdeckung eines jeden Personenkreis abzudecken. Nur so kann die Fidor Bank als noch kundenservicefreundlicherer Finanzdienstleister wahrgenommen werden.

4. Schlussbetrachtung

4.1 Zukünftige Relevanz der Websites

Websites werden auch in naher Zukunft eine wichtige Rolle der Unternehmen für ihre Kommunikation spielen. Dennoch müssen wesentliche Anpassungen vorgenommen werden, wie z.B. eine Personalisierung der Benutzeroberfläche. Hier soll der konkrete Nutzer eine personalisierte Ansicht und spezifische Produktvorschläge erhalten. Die Herausforderung liegt darin, gebündeltes Know-How und Informationstechnik bereitzustellen und gleichzeitig die Datenschutzrichtlinien einzuhalten.⁴³ Zudem wird der Ausbau der Websites auf mobile Endgeräte weiter ausgeweitet. Immer mehr Verbraucher erledigen ihre Geschäfte online und nutzen zur Recherche ihr mobiles Endgerät. Die Entwicklungen zeigen, dass der Anteil der Smartphone und Tablet Nutzer im Gegensatz zu den PC Nutzern steigt. Neben der mobilen Ansicht der Website leisten auch eigens entwickelte Apps der Unternehmen zum nachhaltigen Erfolg bei.⁴⁴ Eine stets auf aktuelle Kundenwünsche angepasste Website ist der Schlüssel zum Erfolg für die Internetauftritte von Finanzinstituten und andere Unternehmen.

43 Vgl. Kastenholz, L.: Personalisierte Websites sind die Zukunft, <https://entwickler.de/online/e-business/personalisierte-websites-sind-doe-zukunft-45343.html>, Abfrage vom 21.03.2016.

44 Vgl. Köhler, T. (2012): Der Programmier Mensch, F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, S. 22.

4.2 Branchenausblick

Hierzu wird auf die Trendstudie *Bank und Zukunft 2015* des Fraunhofer IAO verwiesen. Aufgrund der weiter anhaltenden Niedrigzinsphase erwarten die Kreditinstitute eine schwache bis negative Geschäftsentwicklung und sehen daher Bedarf an einer Anpassung der Geschäftsprozesse. Mögliche Verbesserungen des Managements können unter anderem eine Individualisierung der Kundenbedürfnisse sein, worunter auch die Einbindung von Sozialen Medien gehört. Daneben wird der digitale Ausbau der Banken proklamiert. Zum digitalen Ausbau gehören unter anderem die Bereiche des Online- und Mobile-Banking. Das Fraunhofer Institut glaubt durch den Einsatz von digitalen Services und einem individualisierten Kundenmanagement eine Chance für die Banken, sich auch langfristig am Markt behaupten und über einen gewissen Wettbewerbsgrad vorweisen können.⁴⁵

⁴⁵ Vgl. Bauer, W.: Trendstudie „Bank und Zukunft 2015“, <http://www.bankundzukunft.de/content/dam/bankundzukunft/de/documents/Trendstudie%20Bank%20und%20Zukunft%202015%20Zusammenfassung.pdf>, Abfrage vom 21.03.2016.

Literaturverzeichnis

- Consorsbank: Homepage Consorsbank, online im Internet, <https://www.consorsbank.de/home>, Abfrage vom 21.03.2016.
- Das Statistik-Portal: Bilanzsumme BNP Paribas S.A., online im Internet, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162350/umfrage/entwicklung-der-bilanzsumme-der-bnp-paribas-real-estate-seit-2003/>, Abfrage vom 21.03.2016.
- Dombret, Andreas (2015): Deutsche Bundesbank – Aussitzen ausgeschlossen – Was bedeutet Digitalisierung für den Bankensektor in Deutschland?, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2015/2015_07_08_dombret.html, Abfrage vom 21.03.2015.
- Fidor Bank: Geschäftsbericht Fidor Bank 2014, online im Internet, <https://www.fidor.de/documents/fidor-bank-ag-jahresabschluss-und-lagebericht-2014.pdf>, Abfrage vom 21.03.2016.
- Frauenhofer-Institut für Arbeit und Organisation IAO (2015): Trendstudie „Bank & Zukunft 2015“ Management Summary, online im Internet, <http://www.bankundzukunft.de/content/dam/bankundzukunft/de/documents/Trendstudie%20Bank%20und%20Zukunft%202015%20Zusammenfassung.pdf>, Abfrage vom 21.03.2016.
- Hauschild, Jana (2014): Neue Lesegewohnheiten, online im Internet, <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/lesen-im-internet-veraenderungen-der-gewohnheiten-a-971179.html>, Abfrage vom 21.03.2016.
- Heilemann, Fabian: Call-to-Action, online im Internet, <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/call-to-action-cta>, Abfrage vom 21.03.2016.
- Honsel, Kai (2011): Integrated Usage Mining: Eine Methode zur Analyse des Nutzerverhaltens im Web, 1. Aufl., Gabler Verlag.
- Kastenholz, Laura (2015): Personalisierte Websites sind die Zukunft, online im Internet, <https://entwickler.de/online/e-business/personalisierte-websites-sind-doe-zukunft-45343.html>, Abfrage vom 21.03.2016.
- Köhler, Thomas R. (2012): Der programmierte Mensch, 1. Aufl., F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH.
- Munich Digital Institute: Die Zukunft der Corporate & Brand Websites, online im Internet, <https://www.munich-digital.com/intelligence/studien-cross-check/future-corporate-website>, Abfrage vom 21.03.2016.
- Reese, Frank (2009): Website-Testing: Conversion Optimierung für Landing Page und Online Angebote, 1. Aufl., BusinessVillage.

Anhangsverzeichnis der erhobenen Studie

- Anhang 1: Ergebnisse Vorbefragung (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 2: Ergebnisse Nachbefragung (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 3: Ergebnisse Aufgabenprotokoll 1 (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Arbeitshypothese 2, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 4: Ergebnisse Aufgabenprotokoll 2 (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Arbeitshypothese 3, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 5: Ergebnisse Aufgabenprotokoll 3 (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Arbeitshypothese 4, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 6: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Consorsbank, AOI, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 7: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Consorsbank, Heatmap, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 8: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Consorsbank, Gaze plot, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 9: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Girokonto-Landingpage Consorsbank, AOI, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 10: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Girokonto-Landingpage Consorsbank, Heatmap, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 11: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Fidor Bank, AOI, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 12: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Homepage Fidor Bank, Heatmap, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 13: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Girokonto-Landingpage Fidor Bank, AOI, Erhebung der Daten am 01.02.2016.
- Anhang 14: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Girokonto-Landingpage Fidor Bank, Heatmap, Erhebung der Daten am 01.02.2016.

Anhang 15: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Hilfe- bzw. Kontakt-Landingpage Fidor Bank, AOI, Erhebung der Daten am 01.02.2016.

Anhang 16: Ergebnisse Eye-Tracking Studie (2016): Website-Analyse der Consorsbank und Fidor Bank, Hilfe- bzw. Kontakt-Landingpage Fidor Bank, Heatmap, Erhebung der Daten am 01.02.2016.

Tina Uebing

Etablierte Kreditinstitute in der Wahrnehmung der Millennials – kritische Bestandsaufnahme und bankstrategische Implikationen

1. Einleitung	31
1.1 Problemstellung	31
1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise.....	32
2. Zielgruppe Millennials	32
2.1 Definition Millennials	32
2.2 Abgrenzung der Generationen X, Y und Z	33
2.3 Verhalten der Millennials gegenüber Banken.....	36
3. Millennials und zielgruppenspezifische Kommunikation der Banken	37
3.1 Analyse der Kommunikationskanäle bei Sparkassen	37
3.2 Analyse der Kommunikationskanäle bei der Commerzbank.....	40
3.3 Analyse der Kommunikationskanäle bei der ING-DiBa	42
4. Fazit und Zukunftsausblick	45
Literaturverzeichnis	47

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“¹ Dieses Zitat von Carl Josef Neckermann beschreibt die Konsequenz, mit der viele Unternehmen – damals wie auch heute – konfrontiert werden, wenn sie nicht auf die Welle des technischen Fortschritts aufspringen. Auch Banken sind von der zunehmenden Digitalisierung betroffen und müssen ihr ursprüngliches Konzept – den sicheren Hafen – verlassen, um neue Ufer, wie beispielsweise die Kommunikation via Social Media, zu erklimmen.² Im Gegensatz zu anderen Branchen haben Banken den Megatrend Digitalisierung jedoch erst relativ spät wahrgenommen, weshalb ein schneller Wandel erforderlich ist, um den Kundenbedürfnissen- und Erwartungen gerecht zu werden.³ Laut dem Statistischen Bundesamt nutzen nämlich 84,6 Prozent aller Deutschen das Internet, wobei die Fokusse der Aktivitäten bei den jeweiligen Altersgruppen anders verteilt sind. Vor allem die Zielgruppen Jugendliche und Junge Erwachsene sind zu fast 100 Prozent digital unterwegs und werden dies wohl auch mit zunehmendem Alter noch sein.⁴ Auch Banken sind von den neuen Kommunikationsebenen betroffen, da inzwischen ca. die Hälfte der Bevölkerung Online-Banking benutzt⁵ und 89 Prozent Waren und Dienstleistungen im Internet vergleichen.⁶ Zum Denken gibt hier, dass Banken bezüglich der Digitalisierung zwar investieren möchten, aber im Schnitt lediglich dazu bereit sind nur 0,3 Prozent des Jahresumsatzes dafür zu verwenden, was – verglichen mit anderen Branchen – sehr gering ist.⁷ Zudem wird der Wettbewerb immer intensiver, da Direktbanken, ausländische Institute und auch Nichtbanken in den Markt eintreten und vor allem durch Preis- und Kostendruck die Banken zum Umschwung zwingen.⁸ Es wird also erkenntlich, dass Banken vor allem in Bezug auf die jüngeren Zielgruppen neue Kommunikationskanäle wählen müssen, um keine Marktanteile an aufstrebende Mitbewerber zu verlieren, da – wie Charles Darwin schon sagte – nur der Anpassungsfähigste überleben kann.⁹

1 Schefter.net (o.A.).

2 Vgl. Vater, D./ Cho, Y./ Sidebottom, P. (2012), S. 4.

3 Vgl. Vater, D./ Cho, Y./ Sidebottom, P. (2012), S. 6.

4 Vgl. Statistisches Bundesamt (2015), S. 1f.

5 Vgl. Statistisches Bundesamt (2016), S. 21.

6 Vgl. Statistisches Bundesamt (2016), S. 19.

7 Vgl. Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2015), S. 22.

8 Vgl. Spath, D./ Bauer W./ Engstler M. (2008), S. 13.

9 Vgl. University of Cambridge (o.A.).

1.2 Zielsetzung und Vorgehensweise

Ziel dieser Arbeit ist es, aufzuzeigen welche Kommunikationskanäle von Banken genutzt werden bzw. noch genutzt werden sollten, um die Kunden an sich zu binden und langfristig erfolgreich zu sein. Hier wird vor allem auf die Zielgruppe der Millennials, welche auch als Generation Y bezeichnet wird, eingegangen, da diese die höchste Mediennutzungsquote aufweisen, die sich wohl auch in Zukunft auf einem ähnlichen Level befinden wird. Zunächst erfolgt eine Analyse der Millennials, indem diese von anderen Gruppen abgegrenzt und das Verhalten charakterisiert wird. Vor allem auf die diversen Kommunikationswege, welche diese Zielgruppe verwendet, wird der Fokus gesetzt, da sie im Zuge der Digitalisierung entstanden sind und den Wandel bezüglich des Kaufverhaltens hervorgerufen haben. Anschließend sollen ausgewählte Beispiele zeigen welche Instrumente und Methoden die unterschiedlichen Bankengruppen wie Sparkassen, die Commerzbank und die ING-DiBa einsetzen, um mit den Millennials zu kommunizieren und diese für sich zu generieren. Hierbei werden sowohl erfolgreiche als auch weniger effektive Modelle dargeboten, mit denen sich kritisch auseinandergesetzt wird. Das Fazit am Schluss gibt die Ergebnisse wieder und gewährt einen Ausblick in die Zukunft der Kommunikationsmedien.

2. Zielgruppe Millennials

2.1 Definition Millennials

Um Modelle und Lösungen für das Zielgruppenmarketing bzw. die Kommunikation zu finden, muss zunächst die Zielgruppe an sich definiert werden. Millennials, welche auch Generation Y genannt werden, bezeichnet die Gruppe von Menschen, welche ab 1980 geboren sind.¹⁰ Sie sind die Generation, welche als erstes parallel zur Entstehung der Digitalisierung aufwuchs und sind deshalb den Umgang mit Technologien wie Computern, Smartphones und dem Internet gewohnt.¹¹ Aus diesem Grund werden die Millennials auch häufig als „Digital Natives“ bezeichnet.¹² Folglich sind sie immer online bzw. erreichbar, und kommunizieren mit ihren Freunden vorwiegend über die Sozialen Netzwerke.¹³

Grundsätzlich lässt sich über das Kaufverhalten der Generation Y sagen, dass [sie] [...] in einer Gesellschaft mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation, vielen Wahlmöglichkeiten und großem Individualismus aufgewachsen [sind].¹⁴ Dies wird vor allem durch die Globalisierung begünstigt, welche eine Ausweitung des Konsumangebots auf den internationalen Märkten – auch bezüglich der Banken – hervorruft und somit eine Menge an Alternativen und Substitutionsgütern liefert.¹⁵ Dadurch steigt der Druck unter den Anbietern und die Loyalität der Kunden nimmt im Vergleich zu früher laufend ab.¹⁶

10 Vgl. Parment, A. (2013), S. 4.

11 Vgl. The Council of Economic Advisers (2014), S. 7f.

12 Vgl. Gasser, U./ Palfrey, J. (2008), S. 1.

13 Vgl. The Council of Economic Advisers (2014), S. 7f.

14 Parment, A. (2013), S. 7.

15 Vgl. Parment, A. (2013), S. 23.

16 Vgl. Parment, A. (2013), S. 34.

Auch das Internet hat darauf einen großen Einfluss, da es vor allem auf speziellen Bewertungsportalen Informationen über Produkte und Anbieter liefert, wodurch eine zunehmende Homogenisierung hervorgerufen wird.¹⁷ Des Weiteren hat sich das Konsumverhalten insofern geändert, sodass für den Moment gelebt wird, indem sich Güter sofort gegönnt werden, anstatt das Geld für später zu sparen.¹⁸ Ständig wird danach gestrebt, die individuellen Bedürfnisse bestmöglich zu befriedigen.¹⁹ Die Generation Y ist also in einem Umfeld aufgewachsen, das durch eine enorme Vielfalt an Marken geprägt ist und trifft deshalb Konsumententscheidungen eher emotional als rational.²⁰

2.2 Abgrenzung der Generationen X, Y und Z

Obwohl die folgende Einteilung der Generationen die Meinung der meisten Wissenschaftler widerspiegelt, herrscht dennoch keine Einigkeit, da die Übergänge zwischen den einzelnen Generationen fließend sind und es deswegen verschiedene Ansätze gibt.²¹ Zudem ist es noch nicht sicher, ob und ab wann die nächste Generation beginnt und die Millennials ablöst.²² Es gibt aber auch hier Ansätze, die besagen, dass Geburtsjahrgänge ab 1995 als Generation Z bezeichnet werden.²³ Generell hat eine Studie des Statistischen Bundesamtes ergeben, dass ca. 86 Prozent der deutschen Haushalte über einen PC verfügen und 86 Prozent über einen Internetanschluss. Dies zeigt, dass die neuen Medien nicht bloß ein kurzfristiger Trend sind und auch Banken ihre Kommunikationswege überarbeiten müssen.²⁴ Folgend werden die Unterschiede zwischen den Generationen X, Y und Z in Tabellen dargestellt, die vor allem aufzeigen sollen wie sich die Kommunikation voneinander abgrenzt. Da die Studie des Statistischen Bundesamtes über das Medienverhalten Deutschlands nicht in die Generationen unterteilt wird, erfolgt die Annahme, dass die Generation X in etwa den 45 bis 64 jährigen, die Generation Y den 25 bis 44 jährigen und die Generation Z den 16 bis 24 jährigen entspricht. Da die Grenzen – wie bereits erwähnt – fließend sind, verfälscht die gewählte Zuteilung das Bild nicht.

17 Vgl. Parment, A. (2013), S. 24.

18 Vgl. Oracle Financial Services Software/ Efma (2010), S. 10.

19 Vgl. Oracle Financial Services Software/ Efma (2010), S. 11.

20 Vgl. Parment, A. (2013), S. 24.

21 Vgl. Parment, A. (2013), S. 5ff.

22 Vgl. Parment, A. (2013), S. 4.

23 Vgl. Scholz, C. (2014), S. 35.

24 Vgl. Statistisches Bundesamt (2016), S. 10.

Kriterium	Gen. X	Gen. Y	Gen. Z
Computernutzer-/innen	92,2 %	98,8 %	99,3 %
Internetnutzer-/innen	90,3 %	98,8 %	99,6 %
Internetnutzer-/innen mit Online-Einkäufen	68,9 %	90,2 %	80,5 %
Computernutzungshäufigkeit: täglich	84 %	90 %	84 %
Internetnutzungshäufigkeit: täglich	81 %	93 %	95 %
Senden oder Empfangen von E-Mails	91 %	96 %	95 %
(Video-) Telefonate	24 %	34 %	48 %
Social Media Nutzung	52 %	77 %	93 %
Suche nach Informationen über Waren und Dienstleistungen	92 %	96 %	87 %
Online-Banking	55 %	74 %	38 %
Mobile Internetnutzung via Smartphone	52 %	80 %	90 %
Kauf von Finanzdienstleistungen im Internet	9 %	11 %	4 %
Wg. Sicherheitsbedenken keine Bankgeschäfte online getätigt	32 %	21 %	26 %

Tabelle 1: Mediennutzungsverhalten der Generationen X, Y und Z²⁵

Wie die Tabelle zeigt, ist die Generation Y sehr affin für Technik und Internet und wird bezüglich des Nutzungsgrades nur von der Generation Z übertroffen. Besonders auffällig ist die Tatsache, dass Millennials dazu geneigt sind, Waren und Dienstleistungen im Internet zu vergleichen, um das beste Preis- Leistungs- Verhältnis zu ergattern. Auch Bankprodukte- und Dienstleistungen sind dadurch homogenisierbar, weshalb Kunden durch andere Aspekte als den Preis angelockt werden müssen. Zudem verwundert, dass lediglich 11 Prozent Finanzdienstleistungen per Internet kaufen, aber 77 Prozent der Generation Y Online-Banking betreiben. Dies lässt sich so erklären, dass viele ihren Zahlungsverkehr über das Internet abwickeln, bei dem Abschließen von Produkten aber noch vorsichtig sind, da sie sich hier eine Beratung wünschen. Banken können sich dies zu Nutze machen und gerade bei komplexen Angelegenheiten einen guten Service bieten, da dies die Millennials dazu bewegen kann, sich an das jeweilige Kreditinstitut zu binden. Auch bezüglich des Sicherheitsaspekts besteht noch Aufklärung, da immerhin noch 21 Prozent der Generation Y Angst vor Betrug und Hackerangriffe haben und deshalb keine Bankgeschäfte online tätigen möchten.

Ferner muss aber zusätzlich zwischen Berufstätigen und Studenten entschieden werden, da die Mediennutzungsquote auch hier abweicht.

²⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2016), S. 13; 15; 17; 18; 19; 21; 24; 35; 25 41.

Kriterium	Berufstätige	Studenten
Computernutzer/-innen	97,2 %	99,4 %
Internetnutzer/-innen	96,7 %	99,6 %
Internetnutzer/-innen mit Online-Einkäufen	83,1 %	78,1 %
Computernutzungshäufigkeit: täglich	89 %	84 %
Internetnutzungshäufigkeit: täglich	89 %	96 %
Senden oder Empfangen von E-Mails	94 %	96 %
(Video-) Telefonate	31 %	55 %
Social Media Nutzung	68 %	93 %
Suche nach Informationen über Waren und Dienstleistungen	94 %	87 %
Online-Banking	65 %	36 %
Mobile Internetnutzung via Smartphone	71 %	89 %
Kauf von Finanzdienstleistungen im Internet	11 %	4 %
Wegen Sicherheitsbedenken keine Bankgeschäfte über das Internet getätigt	31 %	-

Tabelle 2: Mediennutzungsverhalten von Berufstätigen und Studenten²⁶

Zwar ist das Nutzungsverhalten von Berufstätigen und Studenten relativ ähnlich, dennoch beschäftigen sich letztere mehr mit den digitalen Medien. Der Grund hierfür ist, dass Studenten mehr Zeit zur Verfügung haben als Berufstätige, welche meist auch schon eine Familie besitzen. Zudem muss beachtet werden, dass zur Gruppe der Berufstätigen auch die Generation X und andere Vorgängergenerationen dazu zählen, weshalb zwar ein Rückschluss auf die Millennials erfolgen kann, aber die Zahlen dennoch abweichen können. Jedoch ist ersichtlich, dass Berufstätige aufgrund weniger Freizeit und mehr Verpflichtungen sich generell anders verhalten werden als Studenten – Unbeachtet welcher Generation sie angehören. Auch die Arbeitswelt wird immer mehr von der Technik und Digitalisierung geprägt, weshalb viele Berufssparten Arbeiten am PC und mit dem Internet voraussetzen.²⁷ Da Arbeitnehmer über Lohn verfügen, nutzen sie das Internet vor allem zum Produktvergleich und verwenden Online-Banking deutlich intensiver als die Studenten. Dafür sind Studenten eher in den Sozialen Medien wie Facebook aktiv, da diese über mehr Zeit verfügen. Ein weiterer Aspekt ist, dass das Studium oftmals dazu veranlasst, von der Heimat weg zu ziehen und deshalb den Kontakt zu Familie und Freunden via WhatsApp, etc. gepflegt wird. Dennoch lassen sich auch hier Trends wie z.B. die Videotelefonie erkennen, welche im Hinblick auf die Filialschließungen der Banken aus Kostengründen eine zukünftige Alternative bieten kann.²⁸

Wie die Studie gezeigt hat, haben Computer, Smartphones und Social Media längst Einzug in das alltägliche Leben genommen und sind heutzutage kaum mehr weg zu denken. Millennials sind bereits sehr affin für Neuheiten und die Zahlen zeigen, dass die Genera-

²⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt (2016), S. 13; 15; 17; 18;19; 21; 24; 35; 26 41.

²⁷ Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2015).

²⁸ Vgl. Baxter, M./ Vater, D. (2014), S. 8.

tion Z sich hier noch extremer verhält. Das lässt darauf schließen, dass immer mehr Aspekte des Lebens davon beeinflusst werden und auch das traditionelle Bankgewerbe sich dem Trend anpassen muss, um nicht ersetzt zu werden.

2.3 Verhalten der Millennials gegenüber Banken

Nicht nur Unternehmen, sondern auch Banken müssen sich darüber bewusst werden, wie sie von der Generation Y wahrgenommen werden und welche Marketingstrategien erfolgreich sein können. Banken arbeiten nämlich immer noch an Strategien, um die Generation Y an sich zu binden²⁹, welche in ein paar Jahren den Großteil der vermögenden Gesellschaft ausmachen wird. Gerade diese Gruppe ist für Banken als Kundengruppe sehr attraktiv, da ihnen diverse Produkte angeboten werden können, um so einen Ertrag zu erzielen.³⁰ Angehörige der Generation Y zeigen aber im Gegensatz zu den Vorgängergenerationen nur geringes Interesse gegenüber Finanzangelegenheiten, da die Produkte oftmals zu komplex sind und dem materiellen Gut Geld kein allzu hoher Stellenwert bemessen wird. Fälschlicherweise wird dies oft so ausgelegt, dass Millennials grundsätzlich Bankgeschäfte außen vor lassen, obwohl sie sich eigentlich vor allem für sehr komplexe Themen Beratung wünschen.³¹ Am liebsten ist den Millennials das gewöhnliche Sparen, was aber vor allem durch die aktuelle Niedrigzinsphase erschwert wird, weshalb Alternativen aufgezeigt werden müssen, die diesen zum Teil nicht oder nur wenig bekannt sind.³² Obwohl sich Millennials weitestgehend selbstständig über Finanzanlagen informieren, sind sie der Beratung nicht abgeneigt und suchen deshalb Rat bei den Eltern. Diese Tatsache können Banken für sich nutzen, da nicht die Beratung – wie ursprünglich angenommen – ausgestorben ist, sondern lediglich eine Änderung bezüglich der Kommunikationswege vorliegt. Das sogenannte „Face-to-Face“- Gespräch wird also zunehmend durch Soziale Medien und andere Internetplattformen abgelöst, weshalb die Banken sich diesem Trend anpassen müssen, um die Bindung zu den Millennials nicht zu verlieren.³³

Nicht nur im Freundes- und Familienkreis informieren sie sich über Produkte und Dienstleistungen, sondern auch in den Sozialen Medien, da auch hier Meinungen anderer User verfügbar sind. Diese Offenheit kann aber auch zum Risiko werden, da jeder seine Äußerungen nahezu uneingeschränkt kundgeben kann und sogenannte Shitstorms leicht entstehen, bei denen die Situation aus dem Ufer gerät und beispielsweise die Bank auf ihrer Facebookseite stark kritisiert wird.³⁴ Dennoch bieten genau diese Plattformen Banken die Chance, mit den Millennials zu kommunizieren und die Produkte zu bewerben, sodass die Zielgruppe darauf aufmerksam wird. Über diese Kanäle wird eine Beziehung zu sowohl aktuellen als auch potentiellen Kunden aufgebaut, indem Marketingmaßnahmen wie beispielsweise Gewinnspiele geschaltet werden.³⁵

29 Vgl. Oracle Financial Services Software/ Efma (2010), S. 4.

30 Vgl. Oracle Financial Services Software/ Efma (2010), S. 9.

31 Vgl. ICBA and the Center for Generational Kinetics (2014), S. 8.

32 Vgl. Fülbeck, T. (2014).

33 Vgl. Oracle Financial Services Software/ Efma (2010), S.9.

34 Vgl. Ebner, T. (2014).

35 Vgl. Oracle Financial Services Software/ Efma (2010), S. 15.

Ein weiterer Aspekt, welcher zum Teil noch nicht vollends beachtet wird, sind die aufstrebenden Onlineplattformen wie Crowdfunding, die es ermöglichen auch ohne Bankkredite an liquide Mittel zu gelangen, um beispielsweise ein Projekt zu finanzieren oder ein Startup-Unternehmen zu gründen.³⁶ Auch Fin Tech-Unternehmen, welche Finanzdienstleistungen anbieten, die sich dadurch auszeichnen, dass das Kundeninteresse im Vordergrund steht, indem die Anwendungen besonders benutzerfreundlich, leicht verständlich und transparent gestaltet sind, imponieren vor allem der Generation Y.³⁷

3. Millennials und zielgruppenspezifische Kommunikation der Banken

Folgend wird auf die spezifischen Bankengruppen und deren Wirkung auf Millennials eingegangen. Die diversen Analysen sollen aufzeigen, welche Instrumente Kreditinstitute bereits nutzen, um diese spezielle Zielgruppe anzusprechen. Ein besonderes Augenmerk wird hierbei vor allem auf die Kommunikation zwischen beiden Parteien gelegt, da diese – wie bereits aufgezeigt wurde – den großen Unterschied zu den Vorgängergenerationen ausmacht. Die Kommunikation kann in Anlehnung an den USP auch UCP – Unique Communication Proposition – genannt werden, da diese ein essentielles Alleinstellungsmerkmal ist, durch das Banken Marktanteile gewinnen können, da eine Differenzierung gegenüber den Konkurrenten – wie bereits erläutert – durch den Preis oder die homogenen Produkte kaum noch möglich ist.³⁸ Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Generation Y Soziale Medien zwar gerne nutzt, sich aber durch Werbung und kommerzielle Anzeigen zum Teil oft gestört fühlt, weshalb die Sozialen Medien seitens der Banken nicht nur zur Produktwerbung verwendet werden sollen.³⁹ Die von der Generation Y am häufigsten genutzten Netzwerke sind Facebook, Twitter, YouTube und Google+, weshalb der Fokus auf Social Media gelegt wird.⁴⁰

3.1 Analyse der Kommunikationskanäle bei Sparkassen

2014 hat die Sparkasse auf eine öffentliche Kundenfrage bezüglich des Konzepts für die Generation Y wie folgt geantwortet: „Neben unserem auf junge Menschen zugeschnittenen Produktportfolio (z.B. das Handyaufladen am Geldautomaten, Prepaid-Kreditkarten oder kostenfreie Girokonten für Personen in Ausbildung), liegt ein weiterer Fokus unserer Arbeit in der Finanzbildung.“⁴¹ Zwar liefert die Antwort gute Ansätze, dennoch werden hier nicht die Hauptaspekte wie Individualität und vor allem Kommunikation berücksichtigt. Werden hingegen die Social Media Kanäle der Sparkassen betrachtet, wird bewusst, dass die Resonanz der Kunden noch ausbaufähig ist.

36 Vgl. Oracle Financial Services Software/ Efma (2010), S. 16.

37 Vgl. Horváth & Partner (2014), S. 2.

38 Vgl. Schmidbauer, K./ Knödler-Bunte, E. (2004), S. 176.

39 Vgl. PricewaterhouseCoopers AG (2012), S. 47.

40 Vgl. Enge, L. (2014).

41 Sparkassen-Finanzportal GmbH (2014).

Social Media Netzwerke	Likes/ Follower/ Abonnenten	Likes auf Posts/ Videoaufrufe	Anzahl der Posts/ Tweets/ Videos	Existiert seit
Facebook	288.074	Teilweise über 200 Likes pro Post	-	2013
Twitter	7.676	229	3.524	2008
YouTube	2.122	361.291 Höchstwert: 33.965	-	2006
Google+	717	-	-	-

Tabelle 3: Kommunikationskanäle der Sparkassen⁴²

Wie die Auswertung zeigt, erreicht die Sparkasse durch Facebook die meisten Menschen, da dieses Medium auch von den Millennials am häufigsten genutzt wird. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass es sich hier um die allgemeine Facebookseite der Sparkasse handelt. Viele regionale Sparkassen sind auch in Facebook aktiv, haben dennoch bei Weitem nicht so viele Likes wie die zentrale Fanpage. Dies lässt sich so erklären, da beispielsweise eine Sparkasse Miltenberg-Obernburg die Großzahl an Gefällt-Mir-Angaben von eigenen Kunden generiert während die allgemeine Sparkassenseite diese von allen Sparkassenkunden deutschlandweit erhält. Auffällig ist auch, dass Sparkassen zwar sehr aktiv bei Twitter sind und die beliebten Hashtags nutzen, um auf Themen aufmerksam zu machen, aber dennoch pro Tweet meist nur zwei bis drei Likes erhalten. Die Gründe hierfür sind, dass Twitter bei der Generation Y nicht sehr beliebt ist und die Nutzungsquote sehr gering ist. Den Millennials ist die Selbstverwirklichung sehr wichtig, welche Facebook bietet. Twitter wird oft nur als Lite Version von Facebook bezeichnet, da lediglich ein Update des persönlichen Status möglich ist.⁴³ Die Sparkasse nutzt zwar Twitter, um zu zeigen, dass sie präsent ist, aber eine große Wirkung auf die Generation Y ist dadurch nicht erzielbar. Auch Google+ ist ein eher wenig genutztes Netzwerk⁴⁴, weshalb die Sparkasse auch hier keine allzu großen Erfolge bezüglich der Posts aufzeigen kann. YouTube ist neben Facebook eine weitere sehr beliebte Plattform bei den Millennials⁴⁵ und die Sparkasse lädt hier vor allem die TV-Werbespots hoch.⁴⁶ Diese Videos teilt die offizielle Sparkassen-Fanpage auch bei Facebook. Der jüngste Werbefilm, welcher zeigt, dass die Sparkasse durch ihr Regionalprinzip dazu befähigt ist, die lokalen Dialekte der Kunden zu verstehen, erhielt 1.362 Likes. Dies ist eine große Anzahl an Gefällt-Mir-Angaben, da sich diese meist im Bereich unter 1.000 bewegen. Dennoch weisen die Kommentare auch auf Kritik hin, welche sich vor allem mit den Filialschließungen beschäftigen. Den Marketingspot mit dem lokalen Ansprechpartner fanden also die meisten Nutzer sehr gut, das Image der Sparkasse hat sich dadurch trotzdem wohl nicht verbessert aufgrund der Kontroverse zum aktuellen „Filialsterben“.⁴⁷

42 Eigene Darstellung in Anlehnung an Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (b); Sparkassen

42 Finanzportal GmbH (b); Sparkassen-Finanzportal GmbH (c); Sparkassen Finanzportal GmbH (d);

42 Sparkassen-Finanzportal GmbH (2015a); Sparkassen-Finanzportal GmbH (2016).

43 Vgl. Profis, S. (2009).

44 Vgl. Enge, L. (2014).

45 Vgl. PricewaterhouseCoopers AG (2012), S. 11.

46 Vgl. Sparkassen Finanzportal GmbH (d) (o.A.).

47 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (b) (o.A.).

Die Analyse zeigt, dass vor allem humorvolle Beiträge bei den Usern sehr beliebt sind. Ein Beispiel hierfür ist ein Posting, welches die Seite „Tattoofrei – Es ist schön, keine Tattoos zu haben“ auf der Chronik der Sparkasse erstellt hat. Das Bild zeigt eine junge Frau, die großflächig tattooiert ist, und das Cover eines Sparkassen Prospekts zierte. Hier trat dann die Frage auf, ob die Tattoos echt seien, da normalerweise der Konsens herrscht, dass die Sparkasse keine Tattoos im Beruf duldet. Das ganze verursachte einen sogenannten Shitstorm, auf welchen die Sparkasse lediglich mit einem Facebook Smiley, nämlich einer Katze, welche Popcorn isst, kommentierte. Dieser kurze Kommentar löste bei vielen Nutzern Begeisterung aus, sodass sogar Antworten wie⁴⁸ „Ich überlege gerade ernsthaft mir bei der Sparkasse wieder ein Konto zu holen – alleine für den Kommentar.“⁴⁹, verfasst wurden. Ein weiteres Beispiel für gutes Marketing seitens der Sparkasse ist das Teilen des Bildes mit der Aufschrift „Tolles Date gehabt mit einer Frau, die sich wirklich für mein Leben interessiert. Beim Abschied gab sie mir noch einen Sparkassen-Kulli mit.“⁵⁰, welches von der beliebten Facebookseite „Made my Day“ gepostet wurde. Hier beweist die Sparkasse erneut, dass sie Humor hat.⁵¹ Vor allem junge Leute wie Millennials folgen „Made my Day“ und werden durch das Teilen des Beitrags natürlich auch auf die Sparkasse aufmerksam gemacht.⁵²

Aber auch auf wütende Userbeiträge reagiert die Sparkasse, indem Sie aktiv anbietet, den Fall zu klären oder ein Statement zur Thematik abgibt, um das Gegenüber zu beruhigen.⁵³ Generell lässt sich sagen, dass Kunden vor allem auf der Facebookseite in Kontakt mit der Sparkasse treten und dort sehr oft ihren Ärger über gewisse Sachverhalte kundgeben. Hier ist es wichtig, dass die Sparkasse schnell reagiert, da es häufig zu Shitstorms ausarten kann, wenn sich noch weitere Nutzer an der Diskussion beteiligen.

Die Sparkasse bietet zudem ihren Kunden diverse Apps, was vor allem die Millennials begeistern müsste. Neben einer Standard Banking-App, welche aus Werbespots bekannt ist⁵⁴, gibt es „Sparkasse+“, was einen Multibankenzugriff zulässt, Klicksparen, push-TAN und sogar eine App für das Finden von Gebrauchtwagen, etc.⁵⁵

Ein weiteres Highlight bietet die Kommunikation via WhatsApp – einem von der Generation Y viel genutztem Kommunikationsmedium –, was seit Kurzem von der Sparkasse Miltenberg-Obernburg und anderen angeboten wird. Dies bietet eine schnelle und unkomplizierte Unterhaltungsmöglichkeit, wobei sich die Erreichbarkeit auch an die telefonischen Servicezeiten richtet und man die Sparkasse deshalb auch nicht uneingeschränkt kontaktieren kann⁵⁶. WhatsApp ist zwar eine gute Idee, dennoch geht es den Millennials vor allem darum, dass ein Kontakt zu jederzeit möglich ist.

48 Vgl. Berkemeyer, K. (2016).

49 Berkemeyer, K. (2016).

50 Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (2016b).

51 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (2016b).

52 Vgl. Made My Day GmbH (o.A.).

53 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (b) (o.A.).

54 Vgl. Sparkassen-Finanzportal GmbH (2015b).

55 Vgl. Sparkassen-Finanzportal GmbH (a) (o.A.).

56 Vgl. Sparkasse Miltenberg-Obernburg (o.A.).

Die Sparkasse nutzt zwar die bekanntesten Social Media, dennoch könnte durch Gewinnspiele, Events, etc. die Aufmerksamkeit noch mehr auf sich gezogen werden, um noch mehr Menschen zu erreichen. Dies machen vor allem die regionalen Sparkassen, welche aber logischerweise meist nicht über allzu viele Likes verfügen, wie beispielsweise die Sparkasse Kulmbach-Kronach.⁵⁷ Obwohl diverse Kommunikationskanäle genutzt werden, könnte das Angebot noch besser ausgebaut werden – gerade im Hinblick auf die Filialschließungen.

3.2 Analyse der Kommunikationskanäle bei der Commerzbank

Folgend soll die Tabelle zeigen, welche Medien die Commerzbank nutzt und welche Resonanz daraus resultiert.

Social Media Netzwerke	Likes/ Follower/ Abonnenten	Likes auf Posts/ Videoaufrufe	Anzahl der Posts/ Tweets/ Videos	Existiert seit
Facebook	148.956	Meist um die 100 Likes pro Post	-	2013
Twitter	6.120	333	2.034	2013
YouTube	946	1.253.325 Höchstwert: 209.666	-	2013
Google+	-	-	-	-

Tabelle 4: Kommunikationskanäle der Commerzbank⁵⁸

Auffällig ist, dass die Commerzbank ihre Social Media Arbeit zeitgleich im Jahre 2013 angefangen hat, während bei der Sparkasse die Eintrittsdaten variieren. Die Commerzbank hat also im Vergleich erst sehr spät mit der digitalen Transformation begonnen, steht aber punkto Internetauftritt zahlenmäßig der Sparkasse nicht nach. Außerdem betreibt die Commerzbank kein zentrales Profil bei Google+, sondern nur Neben-Accounts namens „Commerzbank Career“, welcher wieder eingestellt wurde⁵⁹ und „Commerzbank Optionsscheine, Zertifikate und ETFs“. Auf letzterem wird aktuell noch gepostet.⁶⁰ Zwar hat die Commerzbank weniger Abonnenten in YouTube, dennoch genießen die Videos eine größere Bekannt- bzw. Beliebtheit. Das gleiche Phänomen zeigt sich bei Twitter, wobei hier noch erwähnt werden muss, dass die Sparkasse ihren Account fünf Jahre eher eröffnet hat. Grund für die größere Popularität mag zum einen sein, dass die Commerzbank international tätig ist und zum anderen, dass die Kunden der Sparkasse eher auf den regionalen Bank-Accounts Likes da lassen.

Die Analyse der Benutzerbeiträge- und Kommentare zeigt, dass die Sparkassen etwas mehr mit Kritik konfrontiert werden als die Commerzbank, wobei sich die Inhalte und Reaktionen unterscheiden. Während die Sparkasse auf so gut wie jede Kundenanfrage

57 Vgl. Sparkasse Kulmbach-Kronach (o.A.).

58 Eigene Darstellung in Anlehnung an Commerzbank AG (e); Commerzbank AG (f);

58 Commerzbank AG (g); Commerzbank AG (2015b)

59 Vgl. Commerzbank AG (b) (o.A.).

60 Vgl. Commerzbank AG (c) (o.A.).

antwortet, indem sie oftmals auch Humor benutzt, sind die Kommentare der Commerzbank meist eher sachlich. Zudem verfassen die Nutzer deutlich mehr positive Beiträge zur Commerzbank, in denen sie beispielsweise den Service der Bank loben.⁶¹ Dies kann daran liegen, dass die Commerzbank im Gegensatz zur Sparkasse auch viele vermögende Kunden hat während das Klientel der Sparkasse eher aus den Privatkunden besteht.⁶² Hier herrschen dann natürlich auch andere Umgangstöne als bei den Sparkassen, wo es zum Teil auch zu unsachlichen Ausdrücken seitens der User gekommen ist. Dennoch muss erwähnt werden, dass die Sparkasse vor allem durch ihre humorvollen Beiträge Aufmerksamkeit erhalten hat, welche bei der Commerzbank nicht auffindbar sind. Die Commerzbank konzentriert sich nämlich eher auf sachliche Informationen, welche sie über die Facebookseite, YouTube, etc. bereitstellt, wobei auch das Design eher klassisch ist, wodurch eine seriöse Wirkung erzielt wird.⁶³ Dies dürfte vor allem eher die Young Professionals, eine Untergruppe der Millennials, welche sich durch hohen Bildungsgrad auszeichnen, ansprechen.⁶⁴

Auch die Commerzbank schaltet Events und Wettbewerbe auf ihrer Facebookseite, um die Kunden an sich zu binden wie z.B. das Versprechen, dass Bestandskunden durch die Akquise neuer Kunden Prämien wie eine Kaffeemaschine von Bosch erhalten.⁶⁵ Ein weiteres Beispiel ist das Verlosen von VIP-Tickets für ein Fußballspiel der DFB-Junioren.⁶⁶

Im App Store bietet die Commerzbank für die technikaffine Generation Y neun Apps für das iPhone und zehn Apps für das iPad an.⁶⁷ Das gleiche Angebot gibt es natürlich auch für das Pendant Google Play Store, welches die Android-Geräte bedient. Besonders erwähnenswert ist die Möglichkeit, Gelder per Fotoüberweisung zu transferieren, was dem üblichen Prozess die Komplexität nimmt und sehr schnell funktioniert.⁶⁸ Auch die App namens „photoTAN-App“ erleichtert Bankgeschäfte erheblich und bietet zusätzliche Sicherheit, denn die Generation Y vertraut oftmals den Sicherheitsstandards von Online-Banking nicht.⁶⁹ Dies erfüllt vor allem die Ansprüche der Millennials, welche – wie bereits erwähnt – eine schnelle Kommunikation fordern und ihr Banking überall und zu jeder Zeit erledigen möchten.

Interessant ist auch ein Gefecht zwischen Sparkasse und Commerzbank, welches durch YouTube publik wurde. In einem ihrer Imagevideos „Meine Bank ist weg“ spielt die Commerzbank darauf an, dass Filialen einer gewissen Bank geschlossen werden. Zwar wird die Sparkasse nicht direkt genannt, dennoch lassen die verwendeten Farben Rückschlüsse darauf ziehen.⁷⁰ Die Sparkasse ließ dies natürlich nicht auf sich sitzen und konterte mit dem Werbespot „Lohmann rennt“. Hier wird der bekannte Spot einer Frau, welche sich beim Joggen Gedanken über eine neue Strategie der Commerzbank Gedanken

61 Vgl. Commerzbank AG (e) (o.A.).

62 Vgl. Commerzbank AG (2015a), S. 58.

63 Vgl. Commerzbank AG (e) (o.A.).

64 Vgl. Leichsenring, H. J. (2014).

65 Vgl. Commerzbank AG (2016a).

66 Vgl. Commerzbank AG (2016b).

67 Vgl. Apple Inc. (a) (o.A.).

68 Vgl. Commerzbank AG (a) (o.A.).

69 Vgl. Apple Inc. (b) (o.A.).

70 Vgl. Commerzbank AG (2015b).

macht, satirisch nachempfunden. Herr Lohmann, ein Kundenberater der 08/15 Bank, welche aus älteren Werbespots bekannt ist, joggt durch Frankfurt und erstellt auch Visionen über zukünftige Banken.⁷¹ Und auch die fiktive Homepage der 08/15 Bank, welche von dem Sparkassenverband entworfen wurde, teilt durch ihren Slogan „Die andere Seite an Ihrer Bank“⁷² einen weiteren Seitenhieb an die Commerzbank aus⁷³, welche mit dem Motto „Die Bank an Ihrer Seite“ wirbt.⁷⁴ Durch diese Beiträge erhalten beide Banken Zuspruch.

Die Commerzbank spricht durch ihre Kommunikationskanäle eher die Young Professionals an, die über einen hohen Bildungsgrad verfügen. Medien wie WhatsApp werden hier noch nicht angeboten, da man mit dem Kunden lieber auf den klassischen Sozialen Netzwerken kommuniziert. Auch die Posts, welche vor allem sachlich sind, sprechen nicht alle Millennials an.

3.3 Analyse der Kommunikationskanäle bei der ING-DiBa

Neben der Sparkasse als Regionalbank und der Commerzbank als Großbank wird nun der Blick auf eine dritte Bankengruppe geworfen, nämlich die Direktbanken, welche hier von der ING-DiBa vertreten wird. Da Direktbanken nur über sehr wenige Filialen verfügen, müssen sie den Kontakt zu ihren Kunden auf anderen Kanälen pflegen, weshalb zu vermuten ist, dass diese bezüglich der digitalen Transformation als Vorreiter fungieren können.

Social Media Netzwerke	Likes/ Follower/ Abonnenten	Likes auf Posts/ Videoaufrufe	Anzahl der Posts/ Tweets/ Videos	Existiert seit
Facebook	38.504	Meist um die 100 Likes pro Post	-	2009
Twitter	4.609	173	944	2010
YouTube	496	1.568.007 Höchstwert: 606.114	-	2006
Google+	3.096.139 Profilaufrufe (Google+-Account ING-DiBa YouTube Videos)	-	-	2012

Tabelle 5: Kommunikationskanäle der ING-DiBa⁷⁵

71 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (2015c).

72 Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (a) (o.A.).

73 Vgl. Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (a) (o.A.).

74 Commerzbank AG. (d) (o.A.).

75 Eigene Darstellung in Anlehnung an ING-DiBa AG (a); ING-DiBa AG (b); ING-DiBa AG (c);

75 ING-DiBa AG (f); ING-DiBa AG (g); ING-DiBa AG (2015).

Wie vermutet, ist die ING-DiBa was die Social Media Präsenz betrifft, schon sehr früh breit aufgestellt gewesen. Dennoch verwundert es, dass im Vergleich zur Sparkasse und Commerzbank, die ING-DiBa lediglich von 38.417 Usern in Facebook gelikt wurde. Das gleiche Phänomen lässt sich beim YouTube-Kanal feststellen. Ein möglicher Grund könnte sein, dass die meisten Menschen ihr Girokonto eher bei anderen Banken führen, wodurch die ING-DiBa wahrscheinlich von weniger Leuten als Hausbank genutzt wird.⁷⁶ Die Posts auf der Facebookseite der ING-DiBa heben sich allerdings von der Masse ab, da die Beiträge oft humorvoll sind und weniger geschäftliche Themen beinhalten. Außerdem fällt auf, dass es deutlich weniger negative Nutzerkommentare- und Beiträge gibt als bei der Sparkasse und Commerzbank, wobei natürlich auch die verhältnismäßig geringe Anzahl der Likes berücksichtigt werden muss.⁷⁷

Generell lässt sich beobachten, dass die ING-DiBa oft satirisch die übliche, als prude geltende Bankenwelt in ihren Posts auf Facebook angreift. Beispielsweise wurde zu Fasching ein Foto von einem Banker gepostet, der einen grauen Anzug mit blauer Krawatte trägt. Als Kommentar schrieb man, dass⁷⁸ „nährisch Veranlagte [...] heute eine farbige Krawatte [tragen].“⁷⁹ Dadurch wollte man durch Witz zeigen, wie sich ein Banker an Fasching verkleidet und dass man bei der ING-DiBa im Gegensatz dazu auch in legerer Kleidung arbeiten kann. Ein weiterer Seitenhieb lässt sich bei einem weiteren Post erkennen. Zu Beginn des Jahres 2016 entstand in Facebook ein Hype zum Strichmännchen namens Bill. Dieser gab in kurzen Sätzen Tipps wie Menschen sich verhalten sollen und forderte zum Schluss immer auf, sich wie Bill zu verhalten.⁸⁰ Die ING-DiBa veröffentlichte im Zuge dessen folgendes: „Das ist Bill. Bill lässt sich von seinem Bankberater nichts aufschwätzen, das er nicht braucht. Bill hat seine Finanzen selbst im Griff. Bill ist Kunde der ING-DiBa. Sei wie Bill.“⁸¹ Die ING-DiBa nutzt hier gezielt die Differenzierungsstrategie und zeigt, dass sie nicht wie andere Banken sind.

Auch auf die von den Kunden so stark kritisierten Kontoführungsgebühren hat die ING-DiBa in einem Video geantwortet, welches durch die Aussage geprägt ist, dass man sich die fünf Euro Kontoführungsgebühren doch sparen soll, um sich davon lieber einen Döner zu kaufen. Hier weist die ING-DiBa darauf hin, dass ihre Girokonten kostenlos sind und versucht damit, den Humor der Jugend zu treffen, da Döner bei diesen sehr beliebt sind.⁸²

76 Vgl. Statista (2015).

77 Vgl. ING-DiBa AG (a) (o.A.).

78 Vgl. ING-DiBa AG (2016b).

79 ING-DiBa AG (2016b).

80 Vgl. Meusers, R. (2016).

81 ING-DiBa AG (2016a).

82 Vgl. ING-DiBa AG (2015).



Abbildung 1: Facebook-Post vom 23.02.2016⁸³

Jüngst hat auch die Sparkasse auf einen Post der ING-DiBa reagiert – wie die obere Abbildung zeigt –, der auf die Präsenz der Geldautomaten anspielte. Die ING-DiBa warb damit, dass man ihre Geldautomaten schneller findet als eine Toilette, was die Sparkasse aufgrund des Prinzips der Kundennähe nicht unkommentiert belassen wollte. Die Sparkasse bot der ING-DiBa an, darüber bei einem Bier zu reden, worauf die ING-DiBa mit der Frage nach dem Ort konterte. Dieser Beitrag hat viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen, sodass beide Banken davon profitieren konnten, und wurde sogar von einer weiteren Facebookseite namens „Das Beste aus Social Media“ geteilt. Dadurch vergrößerte sich die Reichweite nochmal.⁸⁴ Die Kommentare beider Banken zeigen, dass sie sich selbst nicht so ernst nehmen, was das prüde Image, welches Banken traditionell innehaben, auflockert.

Doch auch die ING-DiBa hat bezüglich Social Media schon negative Erfahrungen gemacht durch einen Werbespot von 2011 mit Dirk Nowitzki. In diesem besucht der Basketballstar eine Metzgerei in seiner alten Heimat und erhält wie zu Kindertagen eine Scheibe Wurst geschenkt, welche die Extraleistungen seitens der ING-DiBa symbolisieren soll. Auf Facebook brach deswegen ein Shitstorm aus, da Vegetarier und Veganer sich dadurch angegriffen fühlten. Ein Streit der Vegetarier und Non-Vegetarier entstand, indem beide Parteien für die eigene Lebensweise plädierten. Viele forderten, dass der Werbespot abgesetzt wird und eine ewige Spirale von Kommentaren begann, weshalb die Aktion „Wurstkrieg“ getauft wurde. Dennoch hatte dieser eine positive Auswirkung auf die ING-DiBa, da die Facebookseite von Schaulustigen aufgesucht wurde und viele Kunden ihre Bank verteidigten. Da immer mehr Kommentare folgten, deren Qualität zunehmend abnahm, wurden die Posts gelöscht. Dennoch entstand aus daraus kein

⁸³ Vgl. ING-DiBa AG (2016c).

⁸⁴ Vgl. Boomerang Create/ Studio Broekhuizen (2016).

Mehrwert für die ING-DiBa.⁸⁵ In diesem Fall haben sie aber gut reagiert, da Sie sich nicht in die Kommentare eingemischt hat und dem ganzen seinen Lauf gelassen hat, sodass sich die User selbst abregieren konnten.

Natürlich gehören auch diverse Apps zum Angebot der ING-DiBa, die Banking und die Abfrage vom Kontostand ermöglichen. Besonders hervorzuheben ist die Möglichkeit, eine Rechnung zu fotografieren, welche dann sofort in eine Überweisung umgewandelt wird. Dies erleichtert das Eingeben von den Bankdaten und vereinfacht den Prozess deutlich. Vor allem Millennials finden es gut, wenn Produkte einfach und schnell funktionieren und dürften das Angebot stark nutzen.⁸⁶

Die ING-DiBa begeistert zwar die Millennials mit humorvollen Posts, die sich oft um das Thema Lifestyle richten, nutzen dennoch die Kommunikationswege nicht vollkommen aus, da beispielsweise kein Kontakt via WhatsApp möglich ist. Dennoch lässt sich hier das meiste positive Feedback verzeichnen, da man die Generation Y nicht nur mit sachlichen Inhalten „langweilt“, sondern diese zu unterhalten versucht. Trotzdem folgt auch die ING-DiBa dem Trend und fungiert als ein Vorreiter, indem sie beispielsweise eine Legitimation per Webcam für Neukunden anbieten, was den Ansprüchen der Millennials entgegen kommt.⁸⁷

4. Fazit und Zukunftsausblick

Die Auswertung der Kommunikationskanäle hat gezeigt, dass Banken Social Media, etc. bereits nutzen, die Resonanz zum Teil jedoch noch zu Wünschen übrig lässt. Millennials nutzen zwar Likes auf Facebook, um Begeisterung für Marken und Unternehmen auszudrücken, lassen Banken hier aber oft außen vor. Die Commerzbank zeigte hier einen besonders seriösen, banktypischen Auftritt, die ING-DiBa einen humorvollen und kreativen und die Sparkasse ein Mittelmaß aus beidem. Aufgefallen ist, dass alle drei Banken in ihren Strategien erfolgreich waren und sowohl Erfolge als auch Misserfolge bei der Social Media Nutzung verzeichnen mussten. Besonders durch das Beweisen von Humor oder auch Shitstorms wird Aufsehen erregt, sodass teilweise sogar die Medien darüber berichten. Fakt ist, dass das Angebot noch weiter verbessert werden muss, da beispielsweise Facebook als Plattform genutzt wird, spezifische Fragen zum eigenen Konto aufgrund von Datenschutz nicht vollkommen beantwortet werden können.⁸⁸ Wichtig ist es, nicht nur sachliche Informationen zu liefern, sondern aktiv mit den Kunden zu kommunizieren, weil sich nur dadurch ein wirklicher Nutzen für die Bank entwickelt. Gerade im Zeitalter der Fin Techs, welche mit einfacher Kommunikation locken, muss das Augenmerk darauf gelegt werden, die Zielgruppen auch außerhalb der Bankfiliale zu erreichen und einen UCP zu schaffen, um sich von den anderen Kreditinstituten zu differenzieren. Denn die Produkte sind bei den meisten Banken nahezu homogen, weshalb eine Unterscheidung dieser nicht möglich ist. Die Generation Y ist erst der Vorläufer für die digitale Transformation, weshalb anzunehmen ist, dass Folgegenerationen noch vernetzter sein werden.

⁸⁵ Vgl. Schellpeper, O. (2013).

⁸⁶ Vgl. ING-DiBa AG (e) (o.A.).

⁸⁷ Vgl. ING-DiBa AG (d) (o.A.).

⁸⁸ Vgl. Hamm, M. (2011), S. 29.

Banken sollten also gerade jetzt investieren, damit sie den Anschluss nicht verpassen. Zukunftsprognosen lassen sich nur schwer aufstellen, wobei es deutlich ist, dass vor allem das persönliche Gespräch immer mehr durch virtuelle Kontakte ersetzt werden wird.

Literaturverzeichnis

- Apple Inc. – Apple Store (a): Commerzbank AG Apps, online im Internet, <https://itunes.apple.com/de/developer/commerzbank-ag/id366609904>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Apple Inc. – Apple Store (b): Commerzbank photoTAN, online im Internet, <https://itunes.apple.com/de/app/commerzbank-phototan/id577752083?mt=8>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Baxter, Mike/ Vater, Dirk (2014): Auf dem Weg zur Retail-Bank der Zukunft, online im Internet, http://www.bain.de/Images/140707_Bain%20Brief_Auf%20dem%20Weg%20zur%20Retail-Bank%20der%20Zukunft_Final.pdf, von 2014, Abfrage vom 23.03.2016.
- Berkemeyer, Kim (2016): Einfach mal die Klappe halten: Sparkassen-Kommentar sorgt für Facebook-Lacher, online im Internet, http://www.chip.de/news/Sprachlos-zum-Facebook-Hit-Sparkassen-Emoji-trifft-voll-ins-Schwarze_88258807.html, vom 15.01.2016, Abfrage vom 23.03.2016.
- Boomerang Create/ Studio Broekhuizen (Hrsg.) (2016): It`s a match, ING-DiBa & Sparkasse! Viel Spaß euch, online im Internet, <https://www.facebook.com/DasBesteaus-SocialMedia/photos/pb.1421331988168646.-2207520000.1458212496./1528735534094957/?type=3&theater>, vom 15.03.2016, Abfrage vom 23.03.2016.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2015): Die Arbeit von morgen – Chancen und Risiken, online im Internet, <https://www.bmbf.de/de/die-arbeit-von-morgen-chancen-und-risiken-961.html>, vom 28.05.2015, Abfrage vom 23.03.2016.
- Commerzbank AG (a) (Hrsg.): Banking-Apps für Tablet, Smartphone & die Apple Watch, online im Internet, <https://www.commerzbank.de/portal/de/privatkunden/service-und-hilfe/ihre-wege-zu-uns/mobile-banking-apps/apps.html>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Commerzbank AG (b) (Hrsg.): Commerzbank Career – Google+ Account, online im Internet, <https://plus.google.com/114841370972890092187>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Commerzbank AG (c) (Hrsg.): Commerzbank Optionsscheine, Zertifikate und ETFs – Google+-Account, online im Internet, <https://plus.google.com/+commerzbankzertifikate>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Commerzbank AG (d) (Hrsg.): Die Marke Commerzbank – Schritt für Schritt zum Erfolg – Die Fortsetzung der Markenkampagne, online im Internet, https://www.commerzbank.de/de/hauptnavigation/konzern/die_marke_commerzbank/marke.html, Abfrage vom 23.03.2016.
- Commerzbank AG (e) (Hrsg.): Facebookseite der Commerzbank, online im Internet, https://www.facebook.com/commerzbank/timeline?ref=page_internal, Abfrage vom 23.03.2016.

Commerzbank AG (f) (Hrsg.): Twitter-Account der Commerzbank, online im Internet, <https://twitter.com/commerzbank?lang=de>, Abfrage vom 23.03.2016.

Commerzbank AG (g) (Hrsg.): YouTube-Kanal der Commerzbank – Kanalinfo, online im Internet, <https://www.youtube.com/user/CommerzbankPrivat/about>, Abfrage vom 23.03.2016.

Commerzbank AG (Hrsg.) (2015a): Unser Weg. Entschlossen. Konsequenz. – Geschäftsbericht 2014, online im Internet, https://www.commerzbank.de/media/aktionaeere/service/archive/konzern/2015_2/00_CAA_Geschaeftsbericht_2014_Konzern_DE.pdf, vom 18.03.2015, Abfrage vom 23.03.2016.

Commerzbank AG (Hrsg.) (2015b): YouTube-Video vom 06.11.2015: Commerzbank Spot: Einfache Rechnung - Schließung einer Bankfiliale, online im Internet, <https://www.youtube.com/watch?v=Qq63TA85InI&index=3&list=PLVgB2Q9aUdCosgSFr6CJr0QnPrXVT9Yzb>, vom 06.11.2015, Abfrage vom 23.03.2016.

Commerzbank AG (Hrsg.) (2016a): Facebook-Post vom 07.03.2016: Wetter schlecht und Sofa ruft? Machen Sie es sich gemütlich – wir sorgen für Kaffee und Lesestoff. Gewinnen Sie einen Neukunden für uns und erhalten Sie einen eBook Reader plus Kaffeemaschine. Alle Prämien und Informationen finden Sie hier: <https://www.empfehlen.commerzbank.de>, online im Internet, <https://www.facebook.com/commerzbank>, vom 07.03.2016, Abfrage vom 23.03.2016.

Commerzbank AG (Hrsg.) (2016b): Facebook-Post vom 11.03.2016: Lust auf Fußball? Fiebern Sie mit den DFB-Junioren: Wir verlosen VIP-Tickets für das U21-EM-Qualifikationsspiel Deutschland vs. Färöer am 24. März in Frankfurt am Main, online im Internet, <https://www.facebook.com/commerzbank>, vom 11.03.2016, Abfrage vom 23.03.2016.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (a) (Hrsg.): 08/15 Bank – Die andere Seite an Ihrer Bank, online im Internet, <http://www.0815-bank.de/>, Abfrage vom 23.03.2016.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (b) (Hrsg.): Facebookseite der Sparkasse, online im Internet, https://www.facebook.com/sparkasse/timeline?ref=page_internal, Abfrage vom 23.03.2016.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.) (2015): YouTube-Video vom 26.11.2015: 08/15 Bank – Lohmann rennt, online im Internet, <https://www.youtube.com/watch?v=3D9xQd3QQEc>, vom 26.11.2015, Abfrage vom 23.03.2016.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.) (2016a): Facebook-Post vom 16.02.2016: Ja mei! – Welche Dialekte wir zum Beispiel sonst noch so drauf haben? – Do geht's weida, online im Internet, <https://www.facebook.com/sparkasse/videos/vb.112277272142815/970484009655466/?type=2&theater>, vom 16.02.2016, Abfrage vom 23.03.2016.

- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V. (Hrsg.) (2016b): Facebook-Post vom 11.03.2016: Dazu sagen wir nur: Alles richtig gemacht! Schönes Wochenende, online im Internet, <https://de-de.facebook.com/sparkasse>, vom 11.03.2016, Abfrage vom 23.03.2016.
- Ebner, Tim (2014): Was ist ein Shitstorm? – Eine klare Checkliste und Definition, online im Internet, <http://www.socialmediafacts.net/de/social-media/shitstorm-checkliste-definition>, vom 02.12.2014, Abfrage vom 23.03.2016.
- Enge, Lisett (2014): Nutzung, Pflege und Bewertung sozialer Netzwerke in Deutschland, online im Internet, <http://www.socialmediastatistik.de/nutzung-pflege-und-bewertung-sozialer-netzwerke-deutschland/>, vom 02.11.2014, Abfrage vom 23.03.2016.
- Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.) (2015): Digitalisierung: Wer investiert und profitiert – wer verliert?, online im Internet, [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Digitalisierung_2015/\\$FILE/EY-Studie-Digitalisierung-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_Studie_-_Digitalisierung_2015/$FILE/EY-Studie-Digitalisierung-2015.pdf), vom März 2015, Abfrage vom 23.03.2016.
- Fülbeck, Tobias (2014): Das merkwürdige Verhältnis der Generation Y zum Geld, online im Internet, http://www.huffingtonpost.de/2014/04/08/generation-y-geld_n_5111600.html, vom 09.04.2014, Abfrage vom 23.03.2016.
- Horváth & Partner GmbH (Hrsg.) (2014): Fin Techs – Angriff auf die Geschäftsmodelle von Banken – Game Changer oder nächste Internet-Blase?, online im Internet, http://www.horvath-partners.com/fileadmin/horvath-partners.com/assets/05_Publicationen/PDFs/deutsch/2014_07_17_Studie-FinTechs_Attack_on_Banking_final.pdf, vom Juli 2014, Abfrage vom 23.03.2016.
- Hamm, Margaretha (2011): Zukunftsprognose – Social Media – „Facebook wird zum Verkaufskanal“, online im Internet, http://www.cis.uni-muenchen.de/personen/lehrbeauftragte/geierhos/presse/banken_partner.pdf, Abfrage vom 23.03.2016.
- Independent and Community Bankers of America (ICBA) and the Center for Generational Kinetics (Hrsg.) (2014): The 2014 ICBA American Millennials and Community Banking Study – Unexpected Findings from the Fastest Growing Generation in Banking, online im Internet, <http://www.icba.org/files/ICBASites/PDFs/ICBAMillennialsandCommunityBankingStudyWhitePaper.pdf>, vom Oktober 2014, Abfrage vom 23.03.2016.
- ING-DiBa AG (a) (Hrsg.): Facebookseite der ING-DiBa, online im Internet, https://www.facebook.com/ingdiba/timeline?ref=page_internal, Abfrage vom 23.03.2016.
- ING-DiBa AG (b) (Hrsg.): Google+-Account der ING-DiBa, online im Internet, <https://plus.google.com/+ING-DiBa/posts>, Abfrage vom 23.03.2016.
- ING-DiBa AG (c) (Hrsg.): Google+-Account der ING-DiBa YouTube Videos, online im Internet, <https://plus.google.com/+ING-DiBa/videos>, Abfrage vom 23.03.2016.

- ING-DiBa AG (d) (Hrsg.): Ihre Daten – Legitimation per Video-Call, online im Internet, <https://www.ing-diba.de/kundenservice/konto-und-depot-verwalten/persoенliche-daten/#!11137>, Abfrage vom 23.03.2016.
- ING-DiBa AG (e) (Hrsg.): Mobile Apps – Die Bank mit den smarten Apps, online im Internet, <https://www.ing-diba.de/girokonto/mobile-apps/>, Abfrage vom 23.03.2016.
- ING-DiBa AG (f) (Hrsg.): Twitter-Account der ING-DiBa, online im Internet, https://twitter.com/ING_DiBa_Presse, Abfrage vom 23.03.2016.
- ING-DiBa AG (g) (Hrsg.): YouTube-Kanal der ING-DiBa, online im Internet, <https://www.youtube.com/user/ingdiba/about>, Abfrage vom 23.03.2016.
- ING-DiBa AG (Hrsg.) (2015): YouTube-Video vom 08.09.2015: Lieber lecker Döner, als 5 Euro Abhebegebühr!, online im Internet, <https://www.youtube.com/watch?v=Dg7yx0GR0o0>, vom 08.09.2015, Abfrage vom 23.03.2016.
- ING-DiBa AG (Hrsg.) (2016a): Facebook-Post vom 29.01.2016: Das ist Bill. Bill lässt sich von seinem Bankberater nichts aufschwätzen, das er nicht braucht. Bill hat seine Finanzen selbst im Griff. Bill ist Kunde der ING-DiBa. Sei wie Bill., online im Internet, <https://www.facebook.com/ingdiba/photos/a.178443632880.120828.162380857880/10153547035232881/?type=3&theater>, vom 29.01.2016, Abfrage vom 23.03.2016.
- ING-DiBa AG (Hrsg.) (2016b): Facebook-Post vom 08.02.2016: Findet trotz schwieriger Witterung wie geplant statt: Unser Faschings-Post, online im Internet, <https://www.facebook.com/ingdiba/photos/a.178443632880.120828.162380857880/10153569239692881/?type=3&theater>, vom 08.02.2016, Abfrage vom 23.03.2016.
- ING-DiBa AG (Hrsg.) (2016c): Facebook-Post vom 23.02.2016: Weil man manchmal eben dringend muss...also Geld abheben, online im Internet, <https://www.facebook.com/ingdiba/photos/a.178443632880.120828.162380857880/10153601674702881/?type=3&theater>, vom 23.02.2016, Abfrage vom 23.03.2016.
- Leichsenring, Hans J. (2014): Generation Y braucht keine Bankberater - Neue Studie zum Verhalten von jungen Bankkunden, online im Internet, <https://www.der-bank-blog.de/generation-y-braucht-keine-bankberater/studien/kundenverhalten/13964/>, vom 22.10.2014, Abfrage vom 23.03.2016.
- Made My Day GmbH, online im Internet, https://www.facebook.com/MadeMyDay/info/?tab=page_info, Abfrage vom 23.03.2016.
- Meusers, Richard (2016): Facebook-Hype: Schlau wie Bill, online im Internet, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/facebook-hype-sei-wie-bill-be-like-bill-a-1072843.html>, vom 20.01.2016, Abfrage vom 23.03.2016.
- Oracle Financial Services Software / Efma (Hrsg.) (2010): Are Banks Ready for the Next Generation Customer? – A Survey Report on Gen- Y Banking , online im Internet, <http://www.oracle.com/us/industries/financial-services/gen-y-survey-report-165297.pdf>, vom September 2010, Abfrage vom 23.03.2016.

- Palfrey, John/ Gasser, Urs (2008): *Born Digital – Understanding the First Generation of Digital Natives*, New York: Basic Books, 2008.
- Parment, Anders (2013): *Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
- PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): *Social Media Deutschland – The winner takes it all*, online im Internet, <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Social+Media+Deutschland+2012/?card=13547>, vom Februar 2012, Abfrage vom 14.03.2016.
- Profis, Sharon (2009): *Generation Y: We`re just not that into Twitter*, online im Internet, <http://www.cnet.com/news/generation-y-were-just-not-that-into-twitter/>, vom 24.06.2009, Abfrage vom 23.03.2016.
- Schefter.net (Hrsg.): *Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit*, online im Internet, <http://www.aphorismen.de/zitat/55202>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Schellpeper, Oliver (2013): „Wurst-Case-Szenario“: Shitstorm bei der ING-DiBa – Social Media Krise (5), online im Internet, <https://www.der-bank-blog.de/wurst-case-szenario-shitstorm-bei-der-ing-diba/social-media/9521/>, vom 03.06.2013, Abfrage vom 23.03.2016.
- Schmidbauer, Klaus/ Knödler-Bunte Eberhard (2004): *Das Kommunikationskonzept – Konzepte entwickeln und präsentieren*, Potsdam: University Press UMC Potsdam, 2004.
- Scholz, Christian (2014): *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*, Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2014.
- Sparkassen-Finanzportal GmbH (a) (Hrsg.): *Die Apps der Sparkasse – Deutschlands meistgenutzte Banking-Apps*, online im Internet, <https://www.sparkasse.de/service/sparkassen-apps.html>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Sparkassen-Finanzportal GmbH (b) (Hrsg.): *Google+-Account der Sparkasse*, online im Internet, <https://plus.google.com/+sparkasse>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Sparkassen-Finanzportal GmbH (c) (Hrsg.): *Twitter-Account der Sparkasse*, online im Internet, https://twitter.com/sparkasse/with_replies?lang=de, Abfrage vom 23.03.2016.
- Sparkassen-Finanzportal GmbH (d) (Hrsg.): *YouTube-Kanal der Sparkasse – Kanalinfo*, online im Internet, <https://www.youtube.com/user/sparkasse/about>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Sparkassen-Finanzportal GmbH (e) (Hrsg.) (2014): *Sparkasse antwortet auf Ihre Finanzfragen*, online im Internet, <https://www.sparkasse.de/geld-leichter-verstehen/w/wie-reagiert-die-sparkassen-finanzgruppe-auf-veranderte-anspruche-junger-und-gut-gebildeter-kundengruppen-stichwort-generation-y.html>, vom 08.09.2014, Abfrage vom 23.03.2016.

- Sparkassen-Finanzportal GmbH (Hrsg.) (2015a): Sparkasse antwortet auf Ihre Finanzfragen, online im Internet, <https://www.sparkasse.de/geld-leichter-verstehen/h/hallo-liebe-sparkassewann-ist-die-sparkasse-facebook-offiziell-beigetreten-ich-meine-damit-die-hauptseite-der-sparkassen-finanzgruppe-vielen-dank-mfg.html>, vom 28.07.2015, Abfrage vom 23.03.2016.
- Sparkassen-Finanzportal GmbH (Hrsg.) (2015b): Wichtiges sollte man nicht aufschieben, online im Internet, https://www.sparkasse.de/altersvorsorge/?utm_source=facebook&utm_medium=socialmedia&utm_campaign=dsgv_altersvorsorge_2015&utm_content=post, Abfrage vom 23.03.2016.
- Sparkassen-Finanzportal GmbH (Hrsg.) (2016): YouTube-Video vom 08.01.2016: Verstehen ist einfach - Plattdeutsch, online im Internet, <https://www.youtube.com/watch?v=akDHE2vxHyk>, vom 08.01.2016, Abfrage vom 23.03.2016.
- Sparkasse Hannover (Hrsg.): Kreditkarte: Motivtausch, online im Internet, <https://www.sparkasse-hannover.de/privatkunden/girokonten/kreditkarte-motivtausch/details/index.php?n=%2Fprivatkunden%2Fgirokonto%2Fkreditkarte-motivtausch%2Fdetails%2F>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Sparkasse Kulmbach-Kronach: Facebookseite, online im Internet, <https://www.facebook.com/s.kukc/timeline>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Sparkasse Miltenberg-Obernburg: Immer für Sie da – Immer dabei – Ihre Sparkasse bei WhatsApp, online im Internet, <https://www.s-mil.de/module/kontakt/whatsapp/index.php?n=%2Fmodule%2Fkontakt%2Fwhatsapp%2F>, Abfrage vom 23.03.2016.
- Spath, Dieter/ Bauer, Wilhelm/ Engstler, Martin (Hrsg.) (2008): Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft – Mit modernen Vertriebslösungen und optimierten Wertschöpfungsprozessen künftigen Herausforderungen begegnen, Wiesbaden: Springer Gabler, 2008.
- Statista (Hrsg.) (2015): Beliebteste Geldinstitute (Filialbanken, Filialsparkassen) zum Führen eines Gehalts-/Girokontos in Deutschland von 2012 bis 2015, online im Internet, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171479/umfrage/geldinstitute-bei-den-gehalts--bzw-girokonto-gefuehrt-wird/>, vom November 2015, Abfrage vom 23.03.2016.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2015): Fast jede zweite Person ab 65 Jahre nutzt das Internet, online im Internet, https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/12/PD15_466_63931pdf.pdf?__blob=publicationFile, vom 16.12.2015, Abfrage vom 23.03.2016.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2016): Wirtschaftsrechnungen – Private Haushalte in der Informationsgesellschaft – Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien, online im Internet, https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/EinkommenKonsumLebensbedingungen/PrivateHaushalte/PrivateHaushalteIKT2150400157004.pdf?__blob=publicationFile, vom 19.01.2016, Abfrage vom 23.03.2016.

The Council of Economic Advisers (Hrsg.) (2014): 15 Economic Facts about Millennials, online im Internet, https://www.whitehouse.gov/sites/default/files/docs/millennials_report.pdf, vom Oktober 2014, Abfrage vom 23.03.2016.

University of Cambridge: Darwin Correspondence Project – Letter no. 5145 – To A. R. Wallace Juli 5 [1866], online im Internet, <http://www.darwinproject.ac.uk/letter/DCP-LETT-5145.xml>, Abfrage vom 23.03.2016.

Vater, Dirk/ Cho, Youngsuh/ Sidebottom, Peter (2012): Retail-Banking: Die digitale Herausforderung, online im Internet, http://www.bain.de/Images/Retail_Banking_II_Digitalisierung_ES.pdf, von 2012, Abfrage vom 23.03.2016.

Simon Spohrer

Analyse der Website der comdirect

1 Einleitung	57
1.1 Problemstellung	57
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	57
2 Wesentliche Merkmale der beiden Direktbanken	58
2.1 Geschäftsmodell der comdirect.....	58
2.2 Geschäftsmodell der ING-DiBa	59
3 Forschungsdesign	59
3.1 Ausgewählte Forschungsmethode	59
3.1.1 Eye-Tracking	59
3.1.2 Fragebogen.....	60
3.2 Zielgruppe und gezogene Stichprobe	61
3.3 Untersuchungsaufbau und -durchführung	61
3.4 Vorstellung der Hypothesen	62
4 Analyse der Ergebnisse	63
4.1 Hypothese 1: Fixationshäufigkeit auf der Startseite	63
4.2 Hypothese 2: Zeit bis zur ersten Fixation auf den Websites	66
4.3 Hypothese 3: Zeitaufwand zur Informationsbeschaffung	68
4.4 Hypothese 4: Fixationsdauer auf den Websites	70
5 Handlungsempfehlungen	72
6 Fazit	73
Literaturverzeichnis	75

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Ihre Website wird in jedem Fall auf Usability getestet. Wenn Sie es nicht selbst tun, dann tun es Ihre Kunden - Jakob Nielsen“.¹ Mit der enormen Entwicklung des Internets in den vergangenen Jahren und der damit einhergehenden Durchdringung in sämtlichen Bevölkerungsschichten wird der Internetauftritt, vor allem auch aufgrund der zunehmenden Bedeutung der Digitalisierung im Bankensektor, immer entscheidender für den Erfolg eines Kreditinstitutes. Während früher Bankgeschäfte lediglich als Geschäft angesehen wurde, das ausschließlich mit persönlichem Kontakt möglich war, sind Bankkunden heutzutage zunehmend aufgeschlossener gegenüber digitalen Bankgeschäften.² In Deutschland nutzten im Jahr 2006 beispielsweise nur rund 34 % der Bankkunden Online-Banking, während im Jahr 2014 schon mehr als jeder zweite Bankkunde (55 %) seine Bankgeschäfte online erledigte. Dabei existierten im Jahr 2014 rund 56,3 Millionen Online-Konten, die von rund 48 % der Kunden mehrmals pro Woche genutzt wurden.³ Aufgrund dieser entstandenen Größenordnung spielt eine benutzerfreundliche Website vor allem für Direktbanken eine entscheidende Rolle für den Unternehmenserfolg, da die Website häufig die erste (Online-)Visitenkarte sowie den zentralen Dreh- und Angelpunkt der Bankaktivitäten darstellt. Daher ist es von enormer Bedeutung, dass die Website Kunden und vor allem auch potenzielle Neukunden von Anfang an überzeugt und der Webauftritt genau auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist.⁴ Denn schon die kleinsten Fehler hinsichtlich der Benutzerfreundlichkeit (Usability)⁵ können dazu führen, bestehende Kunden und potenzielle Neukunden zu verlieren. Daher wird es immer wichtiger die Websites hinsichtlich der Usability zu analysieren, um dadurch mögliche Schwachstellen aufzudecken und gegebenenfalls zu beseitigen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Im Rahmen der vorliegenden empirischen Analyse werden die zwei methodischen Erhebungsverfahren, Befragung mittels Fragebogen sowie Beobachtung mittels Eye-Tracking, dazu eingesetzt, um die Website der comdirect⁶ hinsichtlich ihrer Benutzerfreundlichkeit zu analysieren. Die Zielsetzung ist es dabei mit Hilfe vorher definierter Hypothesen grundlegende Erkenntnisse über die Usability der Website der comdirect zu erhalten, indem die Website der ING-DiBa als Benchmark mit in die Analyse bzw. Untersuchung einbezogen wird. Des Weiteren ist es Ziel dadurch mögliche Schwachstellen der comdirect aufzudecken und Handlungsempfehlungen abzuleiten, um die Benutzerzufriedenheit und so die Usability auf der Website der comdirect zu steigern. Um die genannte Zielsetzung zu erreichen, wurde der folgende thematische Aufbau gewählt:

1 Düweke, E./Rabsch, S. (2011), S. 641.

2 Vgl. Deutsche Bundesbank (2015).

3 Vgl. Bundesverband deutscher Banken e.V. (2015), S. 12 f.

4 Vgl. Kreuzer, R. (2012), S. 107.

5 In der Arbeit wird unter dem Begriff Usability die Benutzerfreundlichkeit verstanden.

6 Die Schreibweise der comdirect orientiert sich am Finanzbericht der „comdirect bank AG“.

Einleitend werden im zweiten Kapitel zunächst die wesentlichen Merkmale der beiden betrachteten Direktbanken beleuchtet, indem zunächst das Geschäftsmodell der comdirect und anschließend das der ING-DiBa betrachtet wird. Im dritten Kapitel wird das Forschungsdesign der durchgeführten Studie vorgestellt. Dabei werden zu Beginn die beiden ausgewählten Forschungsmethoden Eye-Tracking und Fragebogen genauer beleuchtet. Anschließend wird die relevante Zielgruppe definiert und die gezogene Stichprobe vorgestellt. Darauf aufbauend erfolgt zunächst die Beschreibung des Untersuchungsaufbaus sowie der Untersuchungsdurchführung. Abschließend werden in Kapitel drei die aufgestellten Hypothesen einzeln dargestellt. Unter Kapitel vier der Arbeit erfolgt auf Basis der vorangegangenen Kapitel die Analyse der Ergebnisse, indem die einzelnen Hypothesen zunächst isoliert betrachtet und analysiert und anschließend in Kapitel fünf Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Im Fazit und somit dem letzten Kapitel werden die gewonnenen Erkenntnisse noch einmal zusammenfassend betrachtet und ein Ausblick in die Zukunft gegeben.

2 Wesentliche Merkmale der beiden Direktbanken

2.1 Geschäftsmodell der comdirect

Im Jahr 1994 wurde die „comdirect bank AG“ als Direktbanktochter der Commerzbank AG gegründet mit Firmensitz in Quickborn bei Hamburg. Seit ihrer Gründung konnte die comdirect ihr Geschäftsmodell ständig konsequent erweitern und entwickelte sich dadurch von einem reinen Online-Broker zu einer „Vollbank“ und zählt heute zu einer der führenden Direktbanken in Deutschland. Die comdirect bietet als Marktführer im Online-Wertpapiergeschäft modernen Anlegern neben dem Brokerage und Banking auch Beratungsleistung an.⁷ Das angebotene Produkt- und Leistungsspektrum ist in den Kompetenzfeldern Brokerage, Banking und Beratung gebündelt, bei denen es sich hauptsächlich um einfache und kundennahe Produkte und Leistungen handelt.⁸ Das Produktspektrum gliedert sich in die folgenden drei Hauptsegmente: „Depot & Wertpapiere“, „Konto & Geldanlage“, „Vorsorge & Finanzierung“.⁹ In der folgenden Tabelle sind die wichtigsten Kennzahlen der comdirect Gruppe grafisch dargestellt.

Kennzahlen	Kunden	Girokonten	Depots	Mitarbeiter	Bilanzsumme (in Mio. €)
comdirect Gruppe 2015 (B2C)*	2.953.136 (1.973.604)	1.236.858	1.759.988 (926.138)	1.301	16.389
comdirect Gruppe 2014 (B2C)	2.892.003 (1.909.105)	1.158.617	1.717.088 (879.492)	1.287	15.170
comdirect Gruppe 2013 (B2C)	2.825.067 (1.823.579)	1.043.192	1.697.006 (839.945)	1.233	14.163

Tabelle 1: Kennzahlen der comdirect Gruppe (*Stand 30.09.2015, (B2C) Business-to-Consumer).¹⁰

⁷ Vgl. Comdirect bank AG (o. A.).

⁸ Vgl. Comdirect bank AG (2015a), S. 7.

⁹ Vgl. Comdirect bank AG (2015a), S. 9.

¹⁰ Quelle: Eigene Darstellung nach Comdirect bank AG (2015a), S. 2; Comdirect bank AG (2015b), S. 2.

2.2 Geschäftsmodell der ING-DiBa

Die am 11. Oktober 1965 unter dem Namen „Bank für Sparanlagen und Vermögensbildung Aktiengesellschaft“ gegründete ING-DiBa ist heute mit ihren über acht Millionen Kunden die größte Direktbank sowie die drittgrößte Privatkundenbank in Deutschland.¹¹ Neben ihrem Hauptsitz in Frankfurt am Main ist die ING-DiBa noch an den Standorten Nürnberg und Hannover vertreten.¹² Das Geschäftsmodell ist vor allem durch wenige, einfache, transparente und verbraucherorientierte Produkte gekennzeichnet, die in der Regel keine intensive Beratung erfordern.¹³ Das angebotene Produktspektrum gliedert sich in die folgenden drei Hauptsegmente: „Retail-Kundenvermögen“, „Retail-Kundenkredite“, „Commercial Banking“. In Tabelle 2 sind die wichtigsten Kennzahlen der ING-DiBa übersichtlich dargestellt. Aufgrund dieser entstandenen Größenordnung als größte Direktbank in Deutschland wurde die ING-DiBa als Benchmark für die Analyse der Website der comdirect ausgewählt.¹⁴

Kennzahlen	Kunden	Girokonten	Depots	Mitarbeiter	Bilanzsumme (in Mio. €)
ING-DiBa AG (2014)*	8.279.202	1.199.050	962.550	3.526	136.667
ING-DiBa AG (2013)	8.063.495	1.082.686	922.485	3.357	127.338

Tabelle 2: Kennzahlen der ING-DiBa AG (*Stand 31.12.2014).¹⁵

3 Forschungsdesign

3.1 Ausgewählte Forschungsmethode

3.1.1 Eye-Tracking

Das „Eye-Tracking-Verfahren“ ist eine Forschungsmethode um detaillierte Daten über die Augenbewegungen von Probanden zu erhalten. Eye-Tracking bezeichnet dabei die automatisierte Aufzeichnung von Blickbewegungen durch ein technisches System, dem sogenannten „Eye-Tracker“.¹⁶ Dadurch kann objektiv das tatsächliche Verhalten der Probanden erfasst und die Informations- und Verarbeitungsaufnahme ermittelt werden.¹⁷ Die Augenbewegungen, die im Allgemeinen für die Blickregistrierungsaufzeichnung und vor allem für die Analyse entscheidend sind, werden Fixationen und Sakkaden genannt.¹⁸ Wenn die Umgebung betrachtet wird, führen beide Augen kurze und synchrone Bewegungen mit sehr schneller Beschleunigung durch. Diese Bewegungen werden Sakkaden

11 Vgl. ING-DiBa AG (o. A.).

12 Vgl. ING-DiBa AG (2015), S. 17.

13 Vgl. Schmidt, K. (2010), S. 123 f.

14 Vgl. ING-DiBa AG (2015), S. 17 f.

15 Quelle: Eigene Darstellung nach ING-DiBa AG (2015), S. 2.

16 Vgl. Honsel, K. (2012), S. 29.

17 Vgl. Stüber, E. (2013), S. 96.

18 Vgl. Löffel, M. (2015), S. 186.

genannt. Sie dienen dazu, die Aufmerksamkeit von einem Objekt auf das andere zu verschieben. Allerdings nimmt das Gehirn während der Ausführung einer Sakkade keinerlei neue visuelle Informationen auf.¹⁹

Zwischen den einzelnen Sakkaden stoppt das menschliche Auge für ungefähr 200 bis 300 Millisekunden, um dadurch visuelle Informationen wahrzunehmen. Diese Phasen werden Fixationen genannt.²⁰ Anhand von Fixationen und Sakkaden können verschiedene Parameter abgeleitet werden. Für die Analyse der Websites sind vor allem folgende Parameter entscheidend:

- Fixationsdauer: Zeitdauer der Fixationen in bestimmten Betrachtungsbereichen.
- Fixationshäufigkeit: Anzahl der Fixationen in bestimmten Betrachtungsbereichen.
- Blickpfad: Blickverlauf der Probanden (Wechsel von Fixationen und Sakkaden).

Bei der Auswertung der Parameter können mit Hilfe sogenannter „Areas of Interest“ (AOI) bestimmte Bereiche gesondert definiert und betrachtet werden.²¹ Weitere häufige Darstellungs- bzw. Ausgabemöglichkeiten der Ergebnisse sind:

- „Gaze Replay“: Sitzung der Probanden wird als Video abgespielt, bei der die betrachteten Koordinaten durch wandernde Punkte in Echtzeit dargestellt werden.
- „Gaze Plot“: Auf einem Stimulus (z.B. einer Website) werden Sakkaden als Striche und Fixationen als nummerierte Punkte eingezeichnet.
- „Heat Map“: Durch farbliche Hervorhebungen wird aufgezeigt, welche Bereiche (rot=heiß, grün=kalt) besonders intensiv betrachtet wurden.
- „Gaze Map“: Es sind nur die betrachteten Elemente der Probanden sichtbar, alle anderen Elemente werden verdunkelt dargestellt (inverse Einfärbung).²²

3.1.2 Fragebogen

In der Untersuchung wurde die Forschungsmethode Befragung mittels einer standardisierten schriftlichen Befragung durch Fragebogen verwendet. Dabei kam sowohl ein Vorbefragungsbogen als auch ein Nachbefragungsbogen in Kombination mit Eye-Tracking zum Einsatz. Der Vorbefragungsbogen diente dazu, Aufschluss über historische Informationen, Erfahrungen, Verhaltensweisen und Einstellungen der einzelnen Probanden zu erhalten, um dadurch das Verhalten und die Leistungen der Probanden während des Tests besser verstehen und interpretieren zu können. Des Weiteren diente der Vorbefragungsbogen dazu die Zielgruppe genau zu klassifizieren.²³ In der Studie wurde ein standardisierter Vorbefragungsbogen mit 14 zum größten Teil geschlossenen Fragen verwendet, bei dem die Probanden zunächst über ihre Internetaffinität, anschließend gezielt über ihre Erfahrungen im Online-Banking und abschließend über ihre historischen Daten befragt wurden. Eine Nachbefragung wurde in der Studie eingesetzt, da eine rein objektive Betrachtung von Blickdaten mittels Eye-Tracking nur eine begrenzte Aussagekraft liefert.

19 Vgl. Honsel, K. (2012), S. 29.

20 Vgl. Lenz, R. (2010), S. 115.

21 Vgl. Stüber, E. (2013), S. 92.

22 Vgl. Honsel, K. (2012), S. 37-39.

23 Vgl. Nauth, Danny (2012), S. 50.

Durch die Nachbefragung kann neben der objektiven Erfassung des beobachteten tatsächlichen Verhaltens auch die subjektive Erfassung der nicht beobachteten Verhaltenshintergründe der Probanden betrachtet werden.²⁴

In der Untersuchung wurde ein standardisierter zweiteiliger Nachbefragungsbogen mit sowohl offenen als auch geschlossenen Fragen eingesetzt. Der „Nachbefragungsbogen Teil 1“ beschränkte sich ausschließlich auf die Website der comdirect, während sich der „Nachbefragungsbogen Teil 2“ nur auf die Website der ING-DiBa bezog. Beide Teile beinhalteten dabei die gleichen Fragestellungen, um die beiden Websites optimal miteinander vergleichen zu können. Die Fragen wurden so konzipiert, um subjektive Antworten der Probanden bezüglich der definierten Hypothesen zu erhalten.

3.2 Zielgruppe und gezogene Stichprobe

Im Rahmen der Untersuchung stellte sich das gewünschte Benutzerprofil der Zielgruppen wie folgt dar. Es sollten zwischen acht und zehn internetaffine Probanden in der Altersgruppe von 18 bis 28 Jahren an der Studie teilnehmen. Des Weiteren war es gewünscht, dass die Probanden ihre Bankgeschäfte durch Online-Banking abwickeln und somit über Grundkenntnisse im Bereich Bankprodukte/Bankgeschäfte verfügten.

An der Studie nahmen insgesamt zehn Probanden teil. Davon waren sieben Personen weiblich und drei Personen männlich. Das durchschnittliche Alter der Teilnehmer lag bei 22,5 Jahren. Die Altersspanne erstreckte sich von 20 bis 28 Jahren. Bei den zehn Probanden handelte es sich um neun Studenten (sieben BWL-Studenten, ein Psychologie-Student, ein Logistikmanagement-Student) und eine Betriebswirtin. Insgesamt nutzten acht von zehn Probanden Online-Banking und verfügten im Durchschnitt über 1,3 verschiedene Bankverbindungen. Des Weiteren besaßen zwei Probanden ein Direktbankkonto und alle Teilnehmer informierten sich regelmäßig, vorwiegend über Smartphone, Tablet und Laptop, über Bankprodukte.²⁵

3.3 Untersuchungsaufbau und -durchführung

Wie bereits in den Vorkapiteln erwähnt, bestand die Untersuchung aus den zwei angewendeten methodischen Elementen, dem Eye-Tracking und den Fragebogen. Die Studie wurde mit zehn Probanden im „Eye-Tracking-Labor“ an der Dualen Hochschule Stuttgart durchgeführt. Der Ablauf der Studie gliederte sich wie in Abbildung 1 visualisiert in eine Vorbefragung (Fragebogen), eine Hauptuntersuchung (Aufgabenteil) mit dem Eye-Tracking-Gerät (Tobii Studio) und eine Nachbefragung (Fragebogen).

²⁴ Vgl. Stüber, E. (2013), S. 96.

²⁵ Vgl. Vorbefragungsbogen vom 26.01.2016.



Abbildung 1: Ablaufschema der Untersuchung.²⁶

Nach der Begrüßung des Probanden wurde dieser zunächst in ein Nebenzimmer geführt, um dort den Vorbefragungsbogen auszufüllen. Anschließend wurde der Proband in das „Eye-Tracking-Labor“ geführt und erhielt dort eine Anleitung. Hierbei wurde dem Teilnehmer der Ablauf der bevorstehenden Untersuchung erklärt sowie die verwendete Hardware vorgestellt. Im nächsten Schritt erfolgte die Kalibrierung des Probanden am „Eye-Tracking-Gerät“. Nachdem die Kalibrierung gelungen war, konnte mit der Hauptuntersuchung gestartet werden. Beginnend wurde dem Probanden ein Begrüßungstext angezeigt, danach erfolgten die verschiedenen Aufgabenstellungen. Die Reihenfolge der Aufgaben war so konzipiert, dass alle Aufgaben zunächst auf der Website der comdirect und anschließend die gleichen Aufgaben auf der Website der ING-DiBa durchgeführt wurden. Per Tastendruck gelang der Proband, nachdem er der Meinung war die Aufgabe erfüllt zu haben, zur nächsten Aufgabe. Während der gesamten Untersuchungsdauer beobachtete ein Versuchsleiter auf einem separaten Bildschirm den Probanden bzw. die Blickbewegungen des Probanden. Nachdem alle Aufgaben gelöst bzw. beendet waren, wurde der Proband wieder in ein Nebenzimmer geführt, um dort den Nachbefragungsbogen auszufüllen. Abschließend wurde sich beim Probanden für die Teilnahme an der Untersuchung bedankt und er danach verabschiedet.

3.4 Vorstellung der Hypothesen

Um grundlegende Erkenntnisse über die Usability der Website der comdirect zu erhalten, wurden zum einen die Website der ING-DiBa als Benchmark mit in die Untersuchung einbezogen und zum anderen Hypothesen definiert. Ziel ist es, die definierten Hypothesen mit Hilfe der Untersuchung zu verifizieren oder zu falsifizieren, um Erkenntnisse hinsichtlich der Usability zu erhalten und dadurch mögliche Schwachstellen aufzudecken und Handlungsempfehlungen abzuleiten. Im Folgenden werden nun die für Analyse festgelegten Hypothesen vorgestellt:

Hypothese 1: Fixationshäufigkeit auf der Startseite

Die Hauptnavigationsleiste auf der Startseite der comdirect erhält von allen Probanden die meiste Anzahl an Fixationen im Verhältnis zu den anderen Elementen auf der Startseite.

Hypothese 2: Zeit bis zur ersten Fixation auf den Websites

Bei der Betrachtung der Websites werden Bildelemente von der Gesamtheit der Probanden bei der Website der ING-DiBa schneller fixiert als auf der Website der comdirect.

²⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

Hypothese 3: Zeitaufwand zur Informationsbeschaffung

Mindestens 70 % der Probanden benötigen auf der Website der ING-DiBa weniger Zeit, um sich ausreichend über Bankprodukte (Festgeld und Baufinanzierung) zu informieren als auf der Website der comdirect.

Hypothese 4: Fixationsdauer auf den Websites

Textelemente erhalten auf der Website der comdirect eine höhere Fixationsdauer als Textelemente auf der Website der ING-DiBa.

4 Analyse der Ergebnisse

4.1 Hypothese 1: Fixationshäufigkeit auf der Startseite

Hypothese 1: *Die Hauptnavigationsleiste auf der Startseite der comdirect erhält von allen Probanden die meiste Anzahl an Fixationen im Verhältnis zu den anderen Elementen auf der Startseite.*

Die erste Hypothese basiert auf einer Behauptung bezüglich der Fixationshäufigkeit (Anzahl der Fixationen) auf der Startseite der comdirect, um dadurch Rückschlüsse auf besonders wichtige und informationshaltige Elemente zu erhalten. Denn eine hohe relative Fixationshäufigkeit deutet auf besonders wichtige und informationshaltige Elemente hin.²⁷ Für die Untersuchung der ersten Hypothese wird die durchschnittliche Anzahl von Fixationen auf vorher definierte Elemente betrachtet, um dadurch die Hypothese zu verifizieren oder zu falsifizieren. Um die Anzahl der Fixationen zu erhalten, wird mit Hilfe von „Areas of Interest“ (AOI) bestimmte Bereiche auf der Startseite definiert und diese Bereiche anschließend mit der Software „Tobii Studio“ ausgewertet. In der folgenden Darstellung sind die einzelnen definierten Bereiche (AOI) auf der Startseite der comdirect darstellt.

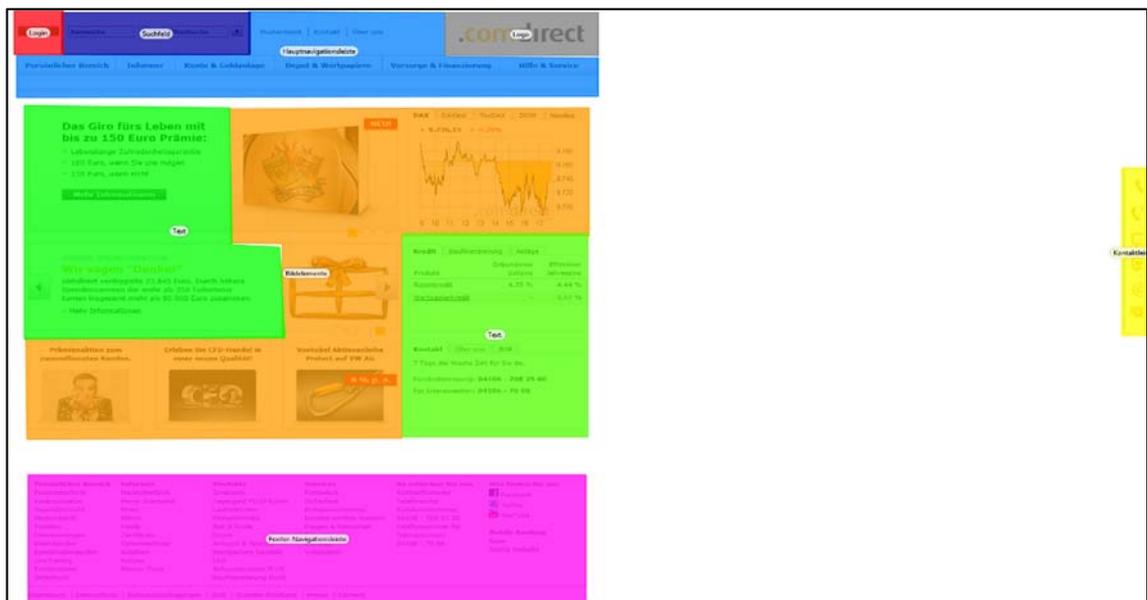


Abbildung 2: Definierte „Areas of Interest“ auf der Startseite der comdirect.²⁸

²⁷ Vgl. Stüber, E. (2013), S. 93.

²⁸ Quelle: Eigene Darstellung nach Tobii Studio vom 26.01.2016.

In der Abbildung ist die Startseite in die folgenden acht verschiedenen „Areas of Interest“ eingeteilt: Hauptnavigationsleiste (hellblau), Bildelemente (orange), Footer-Navigationsleiste (lila), Kontaktleiste (gelb), Login (rot), Logo (grau), Text (grün) und Suchfeld (dunkelblau). In einem zweiten Schritt werden nun die einzelnen Bereiche anhand der durchschnittlichen Anzahl der Fixationen ausgewertet, die in Abbildung 3 dargestellt sind. In der Abbildung ist zu erkennen, dass die Hauptnavigationsleiste mit durchschnittlich 57,90 Fixationen pro Proband die größte Anzahl an Fixationen erhält. Am zweithäufigsten wird der Bereich Footer-Navigationsleiste mit 48,00 Fixationen pro Proband fixiert, gefolgt von dem Bereich Text mit durchschnittlich 16,22 Fixationen. Mit 7,80 Fixationen wird der Bereich Bildelemente am vierthäufigsten fixiert, gefolgt von den AOIs Suchfeld mit 6,00 Fixationen, dem Bereich Logo mit 1,57 und dem Bereich Login mit durchschnittlich 1,33 Fixationen pro Proband. Der Bereich Kontaktleiste erhält keine Fixationen.²⁹

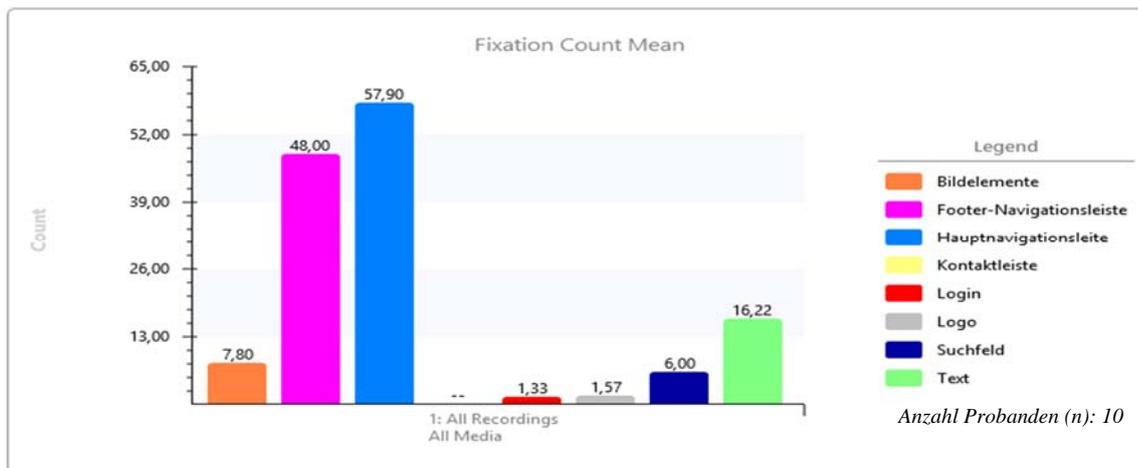


Abbildung 3: „Fixation Count Mean“ der einzelnen „Areas of Interest“ auf der Startseite der comdirect.³⁰

Die untersuchte Hypothese liefert noch weitere interessante Ergebnisse bezüglich wichtiger und informationshaltiger Elemente. Neben dem am häufigsten fixierten Element ist auch zu erkennen, welche Elemente am wenigsten bzw. gar nicht fixiert wurden. In der Abbildung 3 ist zu erkennen, dass zum Beispiel die Kontaktleiste auf der Startseite der comdirect von den Probanden nicht fixiert wird. Dies wird auch durch die gestellten Aufgaben in der Hauptuntersuchung an die Probanden bestätigt, bei der die Probanden zum Beispiel nach der Telefonnummer für Interessenten suchen sollten. Mit Hilfe der Darstellungs- bzw. Ausgabemöglichkeiten „Gaze Replay“ konnte festgestellt werden, dass kein einziger Proband dabei die Kontaktleiste der comdirect nutzte.³¹

In Abbildung 4 werden die Ergebnisse nochmals mit der Darstellungsmöglichkeit „Heat Map“ bestätigt. Durch farbliche Hervorhebungen zeigt die „Heat Map“, welche Bereiche auf der Website besonders intensiv von den Probanden betrachtet wurden. Die heißen Bereiche sind dabei rot eingefärbt und die kalten Bereiche grün. Für die Einfärbung der

²⁹ Vgl. Tobii Studio vom 26.01.2016.

³⁰ Quelle: Tobii Studio vom 26.01.2016.

³¹ Vgl. Tobii Studio vom 26.01.2016.

einzelnen Bereiche wird in der vorliegenden Abbildung als Kriterium die kumulierte Anzahl der Fixationen verwendet. Rote Bereiche stehen dabei für eine hohe Anzahl an Fixationen und grüne Bereiche für eine geringe Anzahl an Fixationen.³²

In der Abbildung ist zu erkennen, dass die meisten roten Bereiche und somit die meisten Fixationen auf der Hauptnavigationsleiste liegen. Auch die Footer-Navigationsleiste im unteren Bereich der Startseite wird ebenfalls intensiv wahrgenommen sowie die in grün eingefärbten Textelemente. Auch hier ist zu erkennen, dass auf der Kontaktleiste auf der rechten Seite der Startseite keine Einfärbungen und somit wenig bzw. keine Fixationen liegen. Diese Ergebnisse der „Heat Map“ verstärken bzw. decken sich somit mit den Ergebnissen, die in Abbildung 3 dargestellt sind.³³

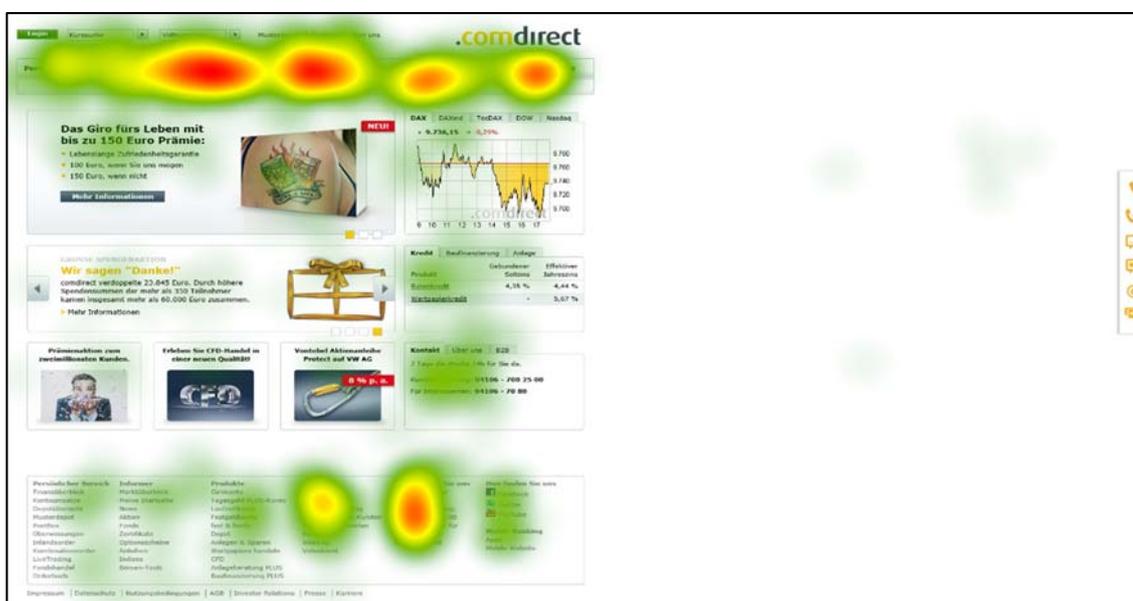


Abbildung 4: „Heat Map“ auf der Startseite der comdirect (n=10).³⁴

Neben der reinen objektiven Betrachtung mittels Eye-Tracking ist es nun auch noch wichtig die subjektive Erfassung der nicht beobachteten Verhaltenshintergründe der Probanden durch den Nachfragebogen zu untersuchen und somit die gewonnenen Ergebnisse zu überprüfen.³⁵ Im Rahmen des „Nachbefragungsbogens Teil 1“ wurde den Probanden bezüglich der ersten Hypothese folgende Frage gestellt: „Welche Elemente und Objekte sind Ihnen im ersten Moment besonders auf der Website der comdirect aufgefallen?“. Die Auswertung der Fragen ergab, dass sieben von zehn Probanden als Antwort die Navigationsleiste nannten. Des Weiteren wurde die Kontaktleiste von keinem Probanden als Antwort genannt. Somit können die objektiven Ergebnisse auch mit den subjektiven Ergebnissen nochmals bestätigt bzw. verstärkt werden.³⁶

32 Vgl. Honsel, K. (2012), S. 38.

33 Vgl. Tobii Studio vom 26.01.2016.

34 Quelle: Tobii Studio vom 26.01.2016.

35 Vgl. Stüber, E. (2013), S. 96.

36 Vgl. Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

Aufgrund der gewonnenen Ergebnisse kann die erste Hypothese, die Hauptnavigationsleiste auf der Startseite der comdirect erhält von allen Probanden die meiste Anzahl an Fixationen im Verhältnis zu den anderen Elementen auf der Startseite, verifiziert werden.

4.2 Hypothese 2: Zeit bis zur ersten Fixation auf den Websites

Hypothese 2: *Bei der Betrachtung der Websites werden Bildelemente von der Gesamtheit der Probanden bei der Website der ING-DiBa schneller fixiert als auf der Website der comdirect.*

Für die Untersuchung der zweiten Hypothese werden ebenfalls mit Hilfe von „Areas of Interest“ bestimmte Bereiche definiert, um dadurch Rückschlüsse auf die Zeit bis zur ersten Fixation von bestimmten Elementen auf den Websites zu erhalten. Im Unterschied zur ersten Hypothese werden hierbei nicht nur AOIs auf der Startseite definiert, sondern auf allen betrachteten Seiten der Probanden sowohl auf der Website der comdirect als auch auf der Website der ING-DiBa. Für die Beantwortung der Hypothese würde es reichen, nur die Bildelemente auf den beiden Websites zu definieren. Um aber auch weitere interessante Erkenntnisse hinsichtlich der Usability zu erhalten, wurden folgende acht „Areas of Interest“ definiert: Bildelemente comdirect, Bildelemente ING-DiBa, Hauptnavigationsleiste comdirect, Hauptnavigationsleiste ING-DiBa, Logo comdirect, Logo ING-DiBa, Text comdirect, Text ING-DiBa. Die Auswertung dieser definierten Bereiche hinsichtlich der durchschnittlichen Zeit bis zur ihrer ersten Fixation von allen Probanden sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

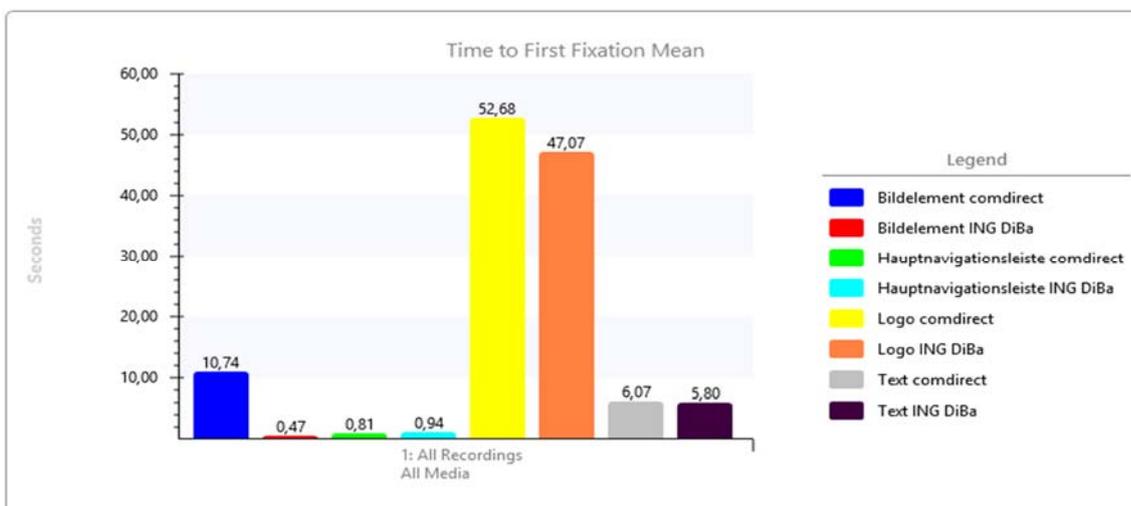


Abbildung 5: „Time to First Fixation Mean“ der einzelnen „Areas of Interest“ auf den Websites.³⁷

In der Abbildung ist gut zu erkennen, welcher großer Unterschied zwischen den beiden Websites hinsichtlich der ersten Fixationen von Bildelementen besteht. Während Bildelemente bei der Website der ING-DiBa durchschnittlich schon nach 0,47 Sekunden von den Probanden fixiert werden, werden Bildelemente bei der Website der comdirect durchschnittlich erst nach 10,74 Sekunden fixiert. Die anderen verglichenen „Areas of Interest“

³⁷ Quelle: Tobii Studio vom 26.01.2016.

weisen gegenseitig keine größeren Differenzen auf. Allerdings ist zu erkennen, dass das Logo auf beiden Websites erst nach durchschnittlich 52,68 (comdirect) bzw. 47,07 (ING-DiBa) Sekunden von den Probanden fixiert wird.

Auch interessant ist, dass von den Probanden bei der Website der comdirect Textelemente vor Bildelemente und auf der Website der ING-DiBa Bildelemente vor Textelemente fixiert werden. Auch anhand der Darstellungsmöglichkeit des „Gaze Plot“ (Abbildung 6) können die Ergebnisse bezüglich der Hypothese nochmals grafisch veranschaulicht und bestätigt werden.³⁸

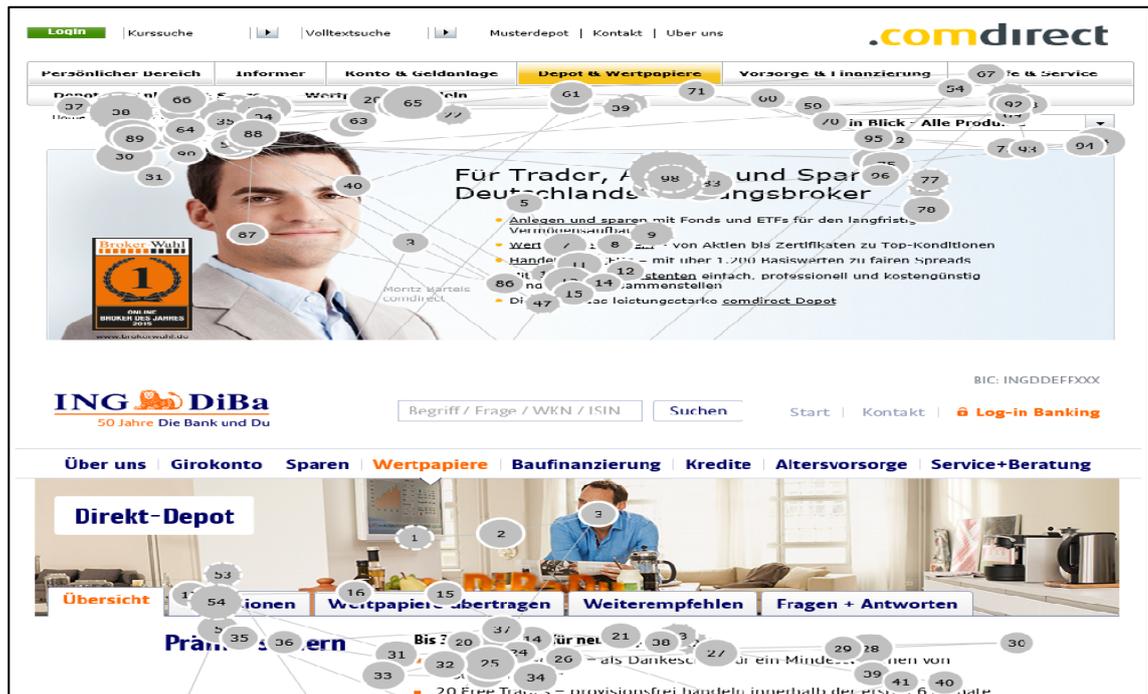


Abbildung 6: „Gaze Plot“ auf der Website der comdirect (oben) und der ING-DiBa (unten) (n=1).³⁹

Mit Hilfe von „Gaze Plots“ lassen sich Blickpfade von einer oder mehreren Personen in einem Bild (z. B. Website) visualisieren. Fixationen werden als Punkte gekennzeichnet und Sakkaden durch Linien visualisiert, die die einzelnen Fixationen miteinander verbinden. Durch die chronologische Nummerierung der Fixationen, können so die Blickfaden der einzelnen Probanden nachverfolgt und somit gesehen werden, welche Elemente von den Probanden in welcher Reihenfolge fixiert werden.⁴⁰ Die Abbildung 6 stellt einen typischen Blickverlauf eines Probanden auf den beiden Websites dar. Die Abbildung zeigt, dass das Bildelement bei der ING-DiBa bereits mit den ersten drei Fixationen fixiert und das Bildelement bei der comdirect erst nach der vierzigsten Fixation des Probanden fixiert wurde. Auch die zweite Erkenntnis wird hier bestätigt. Denn bei der comdirect

³⁸ Vgl. Tobii Studio vom 26.01.2016.

³⁹ Quelle: Eigene Darstellung nach Tobii Studio vom 26.01.2016.

⁴⁰ Vgl. Blake, C. (2013), S. 377.

wird das Textelement vor dem Bildelement fixiert und bei der ING-DiBa das Bildelement vor dem Textelement.⁴¹

Aufgrund der Ergebnisse kann die zweite Hypothese, bei der Betrachtung der Websites werden Bildelemente von der Gesamtheit der Probanden bei der Website der ING-DiBa schneller fixiert als auf der Website der comdirect, verifiziert werden.

4.3 Hypothese 3: Zeitaufwand zur Informationsbeschaffung

Hypothese 3: *Mindestens 70 % der Probanden benötigen auf der Website der ING-DiBa weniger Zeit, um sich ausreichend über Bankprodukte (Festgeld und Baufinanzierung) zu informieren als auf der Website der comdirect.*

Die dritte Hypothese basiert auf einer Behauptung bezüglich des benötigten Zeitaufwandes der Probanden zur Informationsbeschaffung auf den beiden Websites. Um die betrachtete Hypothese verifizieren oder zu falsifizieren zu können, wurde für die Untersuchung der Hypothese die Darstellungsmöglichkeit bzw. Auswertungsmöglichkeit „Gaze Replay“ verwendet. Bei dieser nicht statischen Visualisierungsform wird die Sitzung der einzelnen Probanden als Video abgespielt und die dabei betrachteten Koordinaten als wandernde farbige Punkte in Echtzeit visualisiert.⁴²

Dadurch besteht zum Beispiel die Möglichkeit zeitlich zu erfassen, wie lange die einzelnen Probanden benötigen um bestimmte Aufgaben in der Hauptuntersuchung auf den beiden Websites zu lösen. Um Rückschlüsse auf den benötigten Zeitaufwand zur Informationsbeschaffung zu erhalten, wurde den Probanden folgende Aufgabe gestellt: „Ihre Oma hat Ihnen 50.000 Euro vererbt. Recherchieren Sie, ob Sie das Geld lieber per Festgeld anlegen oder als Startkapital für eine Baufinanzierung verwenden möchten“. Für jeden einzelnen Probanden wurde dann mit Hilfe des „Gaze Replay“ die jeweilige benötigte Zeit gestoppt, die sie sowohl auf der Website der comdirect als auch auf der Website der ING-DiBa benötigt haben, um sich ausreichend über die beiden Bankprodukte (Festgeld und Baufinanzierung) zu informieren. Der dabei benötigte Zeitaufwand jedes einzelnen Probanden, aufgeschlüsselt in die beiden Websites, ist in der folgenden Abbildung dargestellt.

41 Vgl. Tobii Studio vom 26.01.2016.

42 Vgl. Honsel, K. (2012), S. 37.

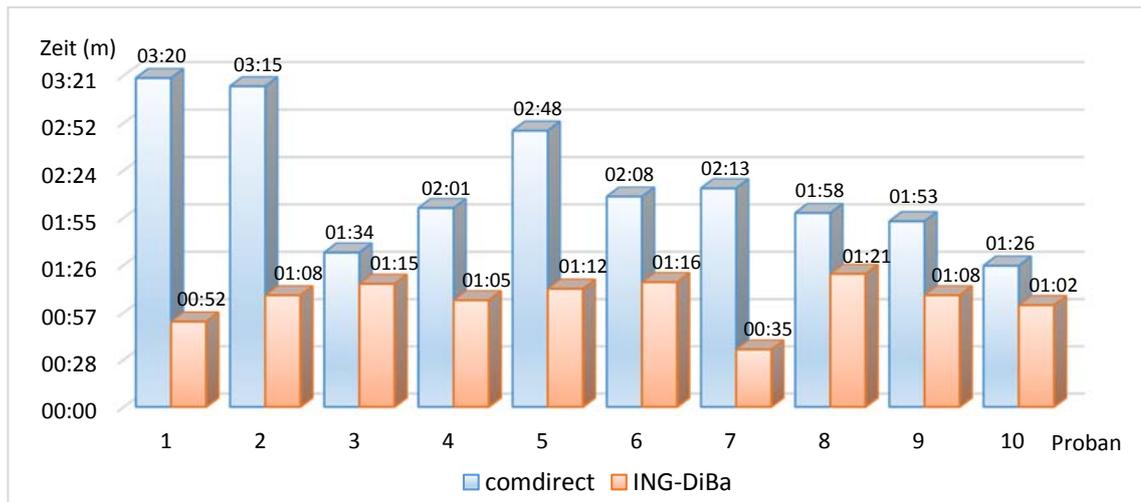


Abbildung 7: Zeitaufwand zur Informationsbeschaffung (in Minuten (m), n=10).⁴³

Die Abbildung zeigt deutlich, dass jeder Proband auf der Website der comdirect mehr Zeit benötigte, um sich über die beiden Bankprodukte (Festgeld und Baufinanzierung) zu informieren, als auf der Website der ING-DiBa. Während sich die Probanden bei der comdirect durchschnittlich 2:15 Minuten lang informierten, benötigten die Probanden bei der Website der ING-DiBa durchschnittlich nur 1:05 Minute. Man sieht somit, dass die Probanden bei der comdirect durchschnittlich mehr als doppelt so lang benötigten, um sich über die Produkte zu informieren als bei der ING-DiBa. Dies kann zum Beispiel darauf hindeuten, dass die Probanden bei der comdirect viel längere Zeit benötigten, um die Bankprodukte/Information überhaupt zu finden als bei der ING-DiBa. Mit Hilfe des „Gaze Replay“ konnte diese Vermutung bestätigt werden, da die meisten Probanden zunächst bei der comdirect überhaupt nicht wussten unter welcher Kategorie die Produkte in der Hauptnavigationsleiste zu finden waren. Während die meisten Probanden bei der ING-DiBa die Produkte mit Hilfe der Hauptnavigationsleiste schneller fanden.⁴⁴

Auch die subjektive Betrachtung im Rahmen des Nachfragebogens lieferte diesbezüglich interessante Ergebnisse. Dabei wurde den Probanden für beide Websites folgende Frage gestellt: „Ich konnte leicht alle nötigen Informationen zum Lösen der Aufgaben finden“. Die kumulierten Antworten der Fragestellung sind in Tabelle 3 dargestellt.

Antwortmöglichkeiten	comdirect	ING-DiBa
Trifft nicht zu	0	0
Trifft kaum zu	4	0
Trifft größtenteils zu	6	9
Trifft absolut zu	0	1

Tabelle 3: Auswertung der Frage bezüglich der Informationsbeschaffung auf den Websites (n=10).⁴⁵

⁴³ Quelle: Eigene Darstellung nach Tobii Studio vom 26.01.2016.

⁴⁴ Vgl. Tobii Studio vom 26.01.2016.

⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung nach Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

Die Tabelle zeigt zunächst einmal, dass von keinem Probanden weder bei der ING-DiBa noch bei der comdirect die Antwortmöglichkeit „Trifft nicht zu“ angekreuzt wurde. Dennoch weist die ING-DiBa insgesamt eindeutig bessere Ergebnisse auf. Somit wurden die Informationen von der Gesamtheit der Probanden auf der Website der ING-DiBa nicht nur schnell (objektiven Erfassung), sondern auch leichter (subjektive Erfassung) gefunden als auf der Website der comdirect.⁴⁶

Aufgrund der Ergebnisse kann die Hypothese, mindestens 70 % der Probanden benötigen auf der Website der ING-DiBa weniger Zeit, um sich ausreichend über Bankprodukte (Festgeld und Baufinanzierung) zu informieren als auf der Website der comdirect, verifiziert werden.

4.4 Hypothese 4: Fixationsdauer auf den Websites

Hypothese 4: *Textelemente erhalten auf der Website der comdirect eine höhere Fixationsdauer als Textelemente auf der Website der ING-DiBa.*

Die letzte Hypothese basiert auf einer Behauptung hinsichtlich der Informationsaufnahme und -verarbeitung von Textelementen anhand der Fixationsdauer. Grundsätzlich versteht man unter der Fixationsdauer die Zeitdauer der Fixationen in bestimmten Betrachtungsbereichen. Dadurch lassen sich Aussagen über den Informationsgehalt von Elementen sowie über die Struktur/Navigation bzw. Layout der Website treffen, da ein hoher Informationsgehalt und ein schlechtes Layout mit längeren Fixationsdauern verbunden sind.⁴⁷ Die Ergebnisse der durchschnittlichen Fixationsdauer sind in der folgenden Abbildung dargestellt. Es wurden neben den Bildelementen auch AOIs für die Hauptnavigationsleisten definiert, um noch zusätzliche Erkenntnisse hinsichtlich der Struktur und Navigation der Websites zu erhalten.

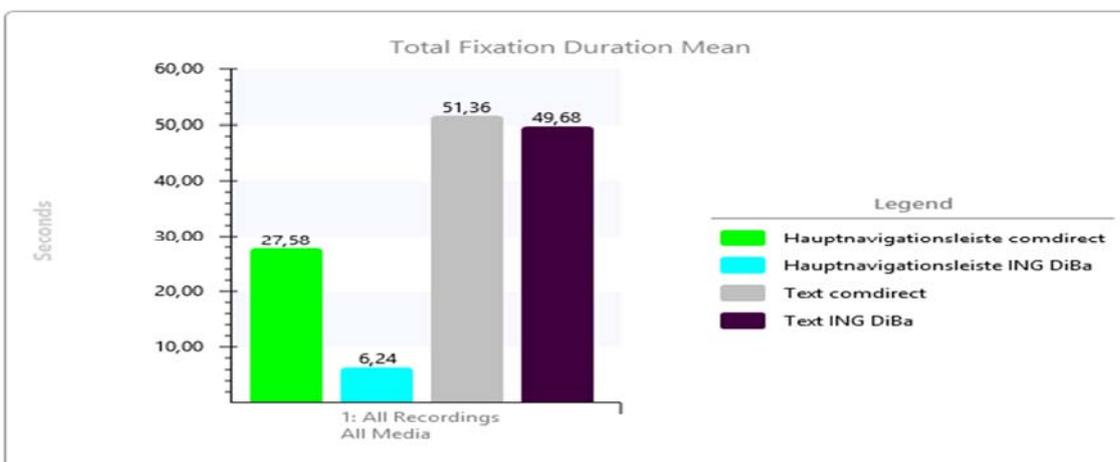


Abbildung 8: „Total Fixation Duration Mean“ auf der Website der comdirect und der ING-DiBa.⁴⁸

⁴⁶ Vgl. Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

⁴⁷ Vgl. Stüber, E. (2013), S. 93 f.

⁴⁸ Quelle: Tobii Studio vom 26.01.2016.

Bezüglich der Beantwortung der Hypothese sieht man, dass die Textelemente der comdirect durchschnittlich pro Proband mit 51,36 Sekunden eine leicht höhere Fixationsdauer aufweisen als die Textelemente der ING-DiBa mit 49,68 Sekunden. Somit verfügen die Textelemente auf beiden Websites über einen ähnlichen Informationsgehalt. Interessant hinsichtlich der Navigation ist auch, dass die Hauptnavigationsleiste der comdirect mit 27,58 Sekunden im Gegensatz zur Hauptnavigationsleiste der ING-DiBa mit nur 6,24 Sekunden durchschnittlich eine viel höhere Fixationsdauer aufweist und somit für eine schlechtere Navigation auf der Website der comdirect hindeuten kann.⁴⁹

Anhand der Ergebnisse kann somit auch die letzte Hypothese, Textelemente erhalten auf der Website der comdirect eine höhere Fixationsdauer als Textelemente auf der Website der ING-DiBa, verifiziert werden.

Auch die subjektive Betrachtung der Probanden anhand des Nachbefragungsbogens lieferte interessante Ergebnisse. Die Antwortmöglichkeiten für die Fragen bezüglich der vierten Hypothese erstrecken sich in einer Skala von 3 bis -3 in Einserschritten (3 2 1 -1 -2 -3). Die kumulierten Antworten aller Probanden für die jeweilige Fragestellung sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

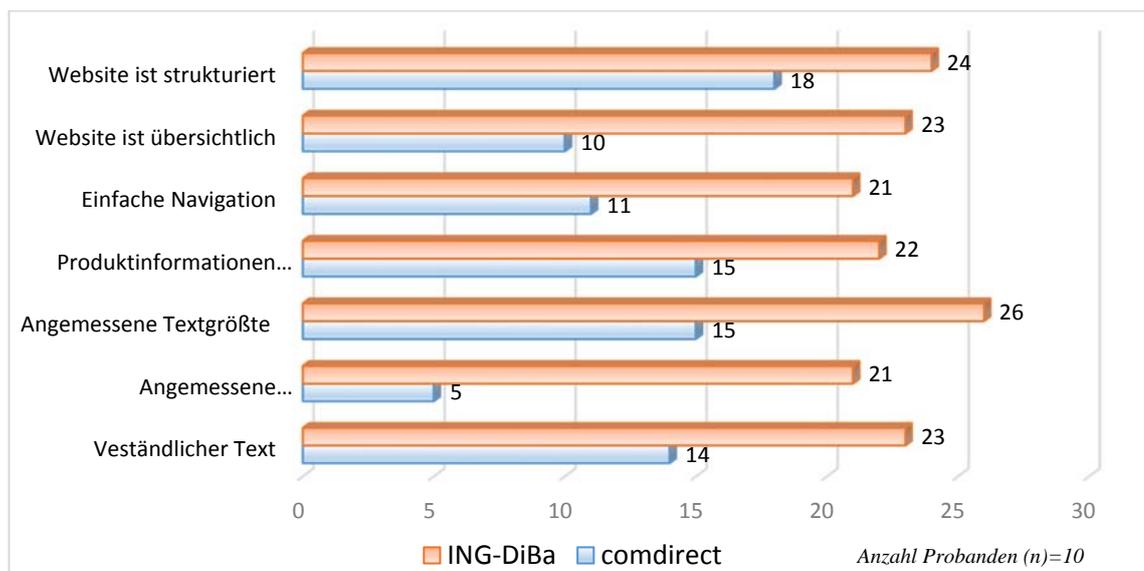


Abbildung 9: Vergleich der beiden Websites hinsichtlich der subjektiven Wahrnehmung der Probanden.⁵⁰

Gesamt betrachtet sieht man, dass die Website der ING-DiBa hinsichtlich der subjektiven Wahrnehmung der Probanden in allen Fragen eindeutig besser abschneidet als die Website der comdirect. Zwar weisen die Textelemente beider Websites ähnliche Fixationsdauern auf, aber die subjektive Betrachtung bezüglich der angemessenen Textmenge und Textgröße sowie der Verständlichkeit der Texte sprechen eindeutig für die Website der ING-DiBa. Interessant dabei ist, dass die Probanden die schlechteren Bewertungen der comdirect damit begründeten, dass die Textgröße zu klein (vier von zehn Probanden) und die

⁴⁹ Vgl. Stüber, E. (2013), S. 93 f.; Tobii Studio vom 26.01.2016.

⁵⁰ Quelle: Eigene Darstellung nach Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

Textmenge zu viel (sechs von zehn Probanden) sei. Besonders die Frage nach der angemessenen Textmenge bei der comdirect schnitt insgesamt bei den Probanden mit nur fünf Punkten sehr schlecht ab.⁵¹

Hinsichtlich der Navigation und Struktur werden die Ergebnisse in Abbildung 8 bestätigt. Durchschnittlich wird von allen Probanden die Struktur, Übersichtlichkeit und Navigation auf der Website der ING-DiBa als besser empfunden als auf der Website der comdirect, was somit die kurzen Fixationszeiten auf der Hauptnavigationsleiste der ING-DiBa begründen könnte. Auch die explizite Frage, wie leicht die Produktinformationen auf den beiden Websites zu finden war, bestätigt nochmal die oben beschriebenen Erkenntnisse.⁵²

5 Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der im Rahmen dieser Analyse erarbeiteten Inhalte und den erhaltenen Ergebnissen lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für die Website der comdirect ableiten.

- Die Untersuchung hat gezeigt, dass die Hauptnavigationsleiste die meisten Fixationen enthält und somit ein zentrales und wichtiges Element auf der Website der comdirect darstellt. Allerdings weist die Hauptnavigationsleiste im Gegensatz zur Hauptnavigationsleiste der ING-DiBa eine viel höhere Fixationsdauer auf und deutet somit auf eine schlechtere Navigation bei der comdirect hin. Dies wird auch durch den benötigten Zeitaufwand zur Informationsbeschaffung bestätigt, bei dem die Probanden bei der comdirect im Vergleich zur ING-DiBa durchschnittlich fast doppelt so lange benötigten, um sich über Produkte zu informieren. Auch bei der subjektiven Betrachtung wurde die Navigation bei der ING-DiBa von den Probanden fast doppelt so gut bewertet als bei der comdirect. Dies hatte vor allem damit zu tun, dass die meisten Probanden mit der Navigationsstruktur auf der Website der comdirect nicht richtig zurechtkamen und oft nicht genau wussten unter welchen Überbegriffen die gesuchten Produkte zu finden waren. Deshalb sollte hinsichtlich der Usability die Hauptnavigationsleiste optimiert werden, indem die Navigationsstruktur bzw. der Navigationsaufbau einfacher und die Überbegriffe in der Navigationsleiste aussagekräftiger gestaltet werden sollten. Um dadurch zukünftig den Navigationspfad zu den Produkten/Informationen intuitiver und selbsterklärender zu gestalten, wodurch unnötiges Suchen auf der Website der comdirect verhindert werden kann.⁵³
- Als signifikant erwies sich auch die Tatsache, dass von keinem Probanden in der Untersuchung die Kontaktleiste auf der rechten Seite der comdirect benutzt wurde. Die Auswertung der „Eye-Trackingdaten“ und der Nachbefragungsbogen zeigen dabei deutlich, dass die Kontaktleiste keine Fixationen enthält und überhaupt nicht wahrgenommen wurde. Da grundsätzlich aber eine separate Kontaktleiste auf der Website eine sehr gute Idee hinsichtlich einer effektiven Kontaktaufnahme mit den Nutzern

51 Vgl. Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

52 Vgl. Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

53 Vgl. Tobii Studio vom 26.01.2016; Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

darstellt, sollte die Position der Kontaktleiste auf der Website besser platziert oder farblich stärker hervorgehoben werden, um dadurch die Kontaktleiste besser und effektiver auf der Website der comdirect zu integrieren bzw. einzusetzen.⁵⁴

- Des Weiteren kristallisierte sich bei den Ergebnissen heraus, dass die Bildelemente auf der Startseite der comdirect nur sehr wenig Aufmerksamkeit erhalten und die Bildelemente insgesamt auf der Website erst viel später wahrgenommen werden als auf der Website der ING-DiBa. Deshalb sollten attraktivere und ansprechendere Bilder verwendet werden, um so zum Beispiel die schlechtere subjektive Bewertung hinsichtlich der Übersichtlichkeit gegenüber der ING-DiBa zu verbessern, bzw. dadurch die Website insgesamt attraktiver und ansprechender zu machen, um die Bildelemente so wirkungsvoller einzusetzen (gezielte Bebilderung).⁵⁵
- Auch konnte im Rahmen der Nachbefragung festgestellt werden, dass die meisten Probanden die auf der Website der comdirect verwendete Textgröße als zu klein und die verwendete Textmenge als zu viel empfanden. Deshalb sollte auch hier hinsichtlich einer besseren Übersichtlichkeit und Struktur auf der Website der comdirect die verwendete Textmenge reduziert sowie die verwendete Textgröße etwas vergrößert werden.⁵⁶

6 Fazit

Die vorliegende empirische Analyse hat gezeigt, dass die Kombination aus den zwei methodischen Erhebungsverfahren, Befragung mittels Fragebogen sowie Beobachtung mittel Eye-Tracking eine sehr interessante und effektive Methode darstellt, um Bankwebsites hinsichtlich ihrer Usability zu analysieren. Insbesondere Eye-Tracking gewährt dabei außergewöhnliche Einblicke in die Wahrnehmung von Nutzern auf den Websites. So konnten mit Hilfe vorher definierter Hypothesen und der ING-DiBa als Benchmark grundlegende Erkenntnisse über die Website der comdirect gewonnen, Schwachstellen aufgedeckt und Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

In der Untersuchung konnte so zum Beispiel festgestellt werden, welche Bereiche besonders intensiv wahr- oder nicht wahrgenommen wurden, welche Elemente besonders wichtig und informationshaltig sind, wie gut die Navigation und Struktur der Website ist oder wie schnell und in welcher Reihenfolge bestimmte Elemente von den Probanden fixiert werden. Des Weiteren konnten auch interessante Ergebnisse hinsichtlich der subjektiven Wahrnehmung der Probanden gewonnen werden. Insgesamt schnitt dabei zwar die Website der comdirect schlechter ab als die Website der ING-DiBa, dennoch kann anhand der gewonnenen Ergebnisse mit Recht behauptet werden, dass auch die Website der comdirect eine gut ausgestaltete bzw. konzipierte benutzerfreundliche Website darstellt. Den-

⁵⁴ Vgl. Tobii Studio vom 26.01.2016; Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

⁵⁵ Vgl. Tobii Studio vom 26.01.2016; Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

⁵⁶ Vgl. Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

noch kann mit Hilfe der aufgedeckten Schwachstellen und den abgeleiteten Handlungsempfehlungen die Benutzerzufriedenheit und so die Usability auf der Website der comdirect weiter gesteigert werden.⁵⁷

Vor allem in Zukunft werden benutzerfreundliche Websites durch die zunehmende Bedeutung der Digitalisierung im Bankensektor immer entscheidender für den Erfolg eines Kreditinstitutes. Deshalb sollten Kreditinstitute in regelmäßigen Abständen immer wieder ihre Websites auf die verändernden Anforderungen in der Bankenbranche, den technischen Entwicklungen sowie auf die verändernden Bedürfnisse ihrer Kunden und vor allem potenzielle Neukunden überprüfen, um dadurch mögliche Schwachstellen aufzudecken und gegebenenfalls zu beseitigen. Denn es hat sich in der digitalen Geschäftswelt gezeigt:⁵⁸ „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“.⁵⁹

⁵⁷ Vgl. Tobii Studio vom 26.01.2016; Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016.

⁵⁸ Vgl. Demiri, A./Weiß, M. (2015), S. 52.

⁵⁹ Demiri, A./Weiß, M. (2015), S. 52.

Literaturverzeichnis

- Blake, Christopher (2013): Eye-Tracking: Grundlagen und Anwendungsfelder, in: Wiebke Möhring/Daniela Schlütz (Hrsg.), Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer Verlag, 2013, S. 367-387.
- Bundesverband deutscher Banken e. V. (2015): Zahlen, Daten, Fakten der Kreditwirtschaft, online im Internet, https://bankenverband.de/media/publikationen/08122015_Zahlen_und_Fakten_V2.pdf vom 22.12.2015, Abfrage vom 30.01.2015.
- Burgmaier, Stefanie/Hüthig Stefanie (Hrsg.) (2015): Bankmagazin Jahrgang 2013: Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015.
- Comdirect bank AG (2015a): Finanzbericht 2014, online im Internet, https://www.comdirect.de/cms/ueberuns/media/gb_2014_final_de.pdf vom 19.03.2015, Abfrage vom 03.02.2016.
- Comdirect bank AG (2015b): Neunmonatsbericht 2015, online im Internet, https://www.comdirect.de/cms/ueberuns/media/9m_2015_de.pdf vom 30.11.2015, Abfrage 04.02.2016.
- Comdirect bank AG (o. A.): Comdirect im Überblick, online im Internet, <https://www.comdirect.de/cms/ueberuns/de/unternehmen/index.html>, Abfrage vom 03.02.2016.
- Demiri, Argjent/Weiß, Matthias (2015): Auf dem Weg zum regionalen Online-Champion, in: Stefanie Burgmaier/Stefanie Hüthig (Hrsg.), Bankmagazin Jahrgang 2013: Für Führungskräfte der Finanzwirtschaft, Ausgabe 7/8.13, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015, S. 50-52.
- Deutsche Bundesbank (2015): Aussitzen ausgeschlossen – Was bedeutet Digitalisierung für den Bankensektor in Deutschland?, online im Internet, https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Reden/2015/2015_07_08_dombret.html vom 08.07.2015, Abfrage vom 30.01.2016.
- Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.) (2010): Dialogmarketing Perspektiven 2009/2010: Tagungsband 4. Wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing, Gabler Verlag, 2010.
- Düweke, Esther/Rabsch, Stefan (2011): Erfolgreiche Websites: SEO, SEM, Online-Marketing, Usability, Bonn: Galileo Press, 2011.
- Effert, Detlef (Hrsg.) (2010): Qualitäts- und Preisimage bei Banken: Strategien zu mehr Ertrag, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
- Honsel, Kai (2012): Integrated Usage Mining: Eine Methode zur Analyse des Benutzerverhaltens im Web, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- ING-DiBa AG (2015): Geschäftsbericht 2014, online im Internet, <https://www.ing-diba.de/pdf/ueber-uns/presse/publikationen/ing-diba-jahresbericht-2014.pdf> vom 12.05.2015, Abfrage vom 04.02.2016.

- ING-DiBa AG (o. A.): Unternehmensprofil, online im Internet, https://www.ing-diba.de/ueber-uns/unternehmen/investor-relations/#!klapper_10_16_2, Abfrage vom 05.02.2016.
- Kreutzer, Ralf T. (2012): Praxisorientiertes Online-Marketing: Konzepte – Instrumente – Checklisten, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2012.
- Lenz, Raimund (2010): Dialogmarketing unter den Vorzeichen des geänderten Konsumverhaltens, in: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (Hrsg.), Dialogmarketing Perspektiven 2009/2010: Tagungsband 4. Wissenschaftlicher interdisziplinärer Kongress für Dialogmarketing, Gabler Verlag, 2010, S. 89-147.
- Löffel, Marc (2015): Zeitungswbsites: Der Einfluss von Usability und Design auf den Werbeerfolg, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2015.
- Möhring, Wiebke/Schlütz, Daniela (Hrsg.) (2013): Handbuch standardisierte Erhebungsverfahren in der Kommunikationswissenschaft, Wiesbaden: Springer Verlag, 2013.
- Nachbefragungsbogen vom 26.01.2016: Auswertung der Nachbefragungsbogen.
- Nauth, Danny (2012): Durch die Augen meines Kunden: Praxishandbuch für Usability Tests mit einem Eyetracking System, Hamburg: Diplomica Verlag, 2012.
- Schmidt, Klaus Oskar (2010): Qualität, Innovation und Service bei der ING-DiBa AG, in: Detlef Effert (Hrsg.), Qualitäts- und Preisimage bei Banken: Strategien zu mehr Ertrag, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010, S. 123-130.
- Stüber, Eva (2013): Personalisierung im Internethandel: Die Akzeptanz von Kaufempfehlungen in der Bekleidungsbranche, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2013.
- Tobii Studio vom 26.01.2016: Auswertung der Tobii Studio Software.
- Vorbefragungsbogen vom 26.01.2016: Auswertung der Vorbefragungsbogen.

Sebastian Söll

Cyber Risiken – Spielverderber der schönen neuen digitalen Bankenwelt?

1. Einführung in die Thematik	81
1.1 Problemstellung.....	81
1.2 Zielsetzung.....	81
1.3 Vorgehensweise – Aufbau der Arbeit	81
2. Definition und Einordnung von Cyber Risiken	82
2.1 Cyber Risiken im engeren Sinne.....	82
2.2 Cyber Risiken im weiteren Sinne.....	82
3. Wandlungen der Bankenwelt durch die Digitalisierung und die daraus resultierenden Cyber Risiken für Banken	83
3.1 Veränderungen in den IT – Strukturen.....	83
3.2 Risiken durch die Veränderung der IT – Strukturen	84
3.3 Implementierung neuer und Umstrukturierung bestehender Vertriebskanäle.....	86
3.4 Risiken durch die Implementierung neuer und Umstrukturierung bestehender Vertriebskanäle.....	87
3.5 Social Media Plattformen als Vergleichs- und Bewertungsinstrumente sowie als innovatives Kommunikationsmittel	89
3.6 Risiken durch Social Media Plattformen.....	90
3.7 FinTech Unternehmen – neue Anbieter in der Bankbranche	92
3.8 Risiken durch FinTech Unternehmen.....	94
4 Fazit	95
Literaturverzeichnis	97

1. Einführung in die Thematik

1.1 Problemstellung

Seit der Finanzkrise im Jahr 2008 hat sich die Finanzbranche nachhaltig verändert. Deutsche Banken und Sparkassen stehen seither Herausforderungen wie der Vertrauenskrise auf Kundenseite, einer verschärften Regulierung, einem anhaltenden niedrigen Zinsniveau mit einhergehendem Kostendruck und einer immer schneller voranschreitenden Digitalisierung gegenüber.¹ Letzteres versetzt verstärkt die klassischen Banken unter hohen Anpassungsdruck. Dieser Paradigmenwechsel zur digitalen Bankenwelt umfasst alle Bereiche des Bankwesens, die Modernisierung der IT-Strukturen, die Umstrukturierung und Implementierung neuer Vertriebskanäle sowie die Stärkung der eigenen Kernkompetenzen. Kunden unterscheiden heute nicht mehr zwischen On- und Offline, für sie sind die Grenzen fließend. Daher verlangen sie von ihren Banken digitale Technologien, mobile Kommunikationsformen, modernisierte Filialsysteme sowie Präsenz auf Social Media Plattformen.² Noch nie wurde die Finanzwelt von der Entwicklung der IKT so stark beeinflusst wie in den vergangenen 20 Jahren.³ Die Digitalisierung lässt jedoch nicht jegliche Prozesse und Strukturen effizienter gestalten. Welche Maßnahmen zum zukünftigen Geschäftserfolg beitragen und welche Risiken bergen, wird sich erst in einigen Jahren zeigen.^{4 5}

1.2 Zielsetzung

In Publikationen wird reichlich über die Chancen für Banken, die durch die Digitalisierung entstehen, berichtet. Das diesen Chancen jedoch auch etliche Cyberrisiken für deutsche Banken und Sparkassen entgegenstehen darf hierbei nicht außer Acht gelassen werden. Ziel ist es dem Leser ein ganzheitliches Bild über die Digitalisierung zu vermitteln. Daher werden im Folgenden die Cyberrisiken für Banken detailliert dargestellt und analysiert. Dies soll ihm ermöglichen, Schlüsse für das zukünftige Finanzwesen zu ziehen.

1.3 Vorgehensweise – Aufbau der Arbeit

Zur Zielerreichung wird wie folgt vorgegangen. Zu Beginn der Arbeit wird eine allgemeingültige Definition für den Begriff „Cyberrisiken“ aufgearbeitet und eine Differenzierung zwischen Cyberrisiken im weiten und engen Sinne getroffen. Daraufhin wird die „schöne, neue, digitale Bankenwelt“ grafisch dargestellt und die aus ihr resultierenden Cyberrisiken analysiert. Abschließend folgen ein Fazit, das die Ergebnisse der Arbeit abwägt und zusammenfasst, und eine eigene Meinung.

1 Vgl. Schmundt, W. / Sinn, W. (2014), S.23 ff.

2 Vgl. Cho, Y. / Sidebottom, P. / Vater, D. (2012), S.3 ff.

3 Vgl. Bernet, B. (2009), S.8.

4 Vgl. Cho, Y. / Sidebottom, P. / Vater, D. (2012), S.6.

5 Vgl.: Dombret, A. (2015).

2. Definition und Einordnung von Cyberrisiken

Cyberrisiken werden, wie in Abbildung 1 dargestellt, den operationellen Risiken eines Kreditinstituts zugeordnet und können vereinfacht als Risiken, die im Zusammenhang mit der Verarbeitung von digitalen Informationen stehen, bezeichnet werden.⁶ Eine allgemeingültige Definition des Begriffes „Cyberrisiko“ sowie dessen Abgrenzung zu dem Begriff des IT-Risikos ist jedoch in der Literatur nicht eindeutig gegeben.⁷ Daher wird im Folgenden der Begriff des Cyberrisikos eigendefiniert, als „Risiken die im Zusammenhang mit Informationstechnologien stehen, die von der neuen, digitalen Bankenwelt genutzt werden.“ Dieser Begriff wird aus didaktischen Gründen in zwei Teilsegmente untergliedert.

2.1 Cyberrisiken im engeren Sinne

Zu ihnen zählt, in Anlehnung an die Definition von operationellen Risiken, die Gefahr von Verlusten durch Unzulänglichkeiten bzw. Versagen von internen Systemen oder externe Ereignisse. Demzufolge die Risiken, die sich aus den Entwicklungen der IT-Systeme ergeben.⁸ Hierbei sind überwiegend Hackerangriffe, Datenverluste und/oder Datenschutzverletzungen sowie Unterbrechungen im betrieblichen Leistungsprozess zu nennen (siehe hierzu Kapitel 3.2).⁹

2.2 Cyberrisiken im weiteren Sinne

Zu den Cyberrisiken im weiteren Sinne zählen alle Risiken die nicht zu den Risiken im engeren Sinne zählen, aber im Zusammenhang mit den Informationstechnologien stehen, die von der neuen, digitalen Bankenwelt genutzt werden. Hierbei wird insbesondere auf strategische Risiken, aufgrund von geschäftspolitischen Entscheidungen, und daraus resultierende Folgerisiken abgezielt (siehe hierzu Kapitel 3.4, 3.6 & 3.8).

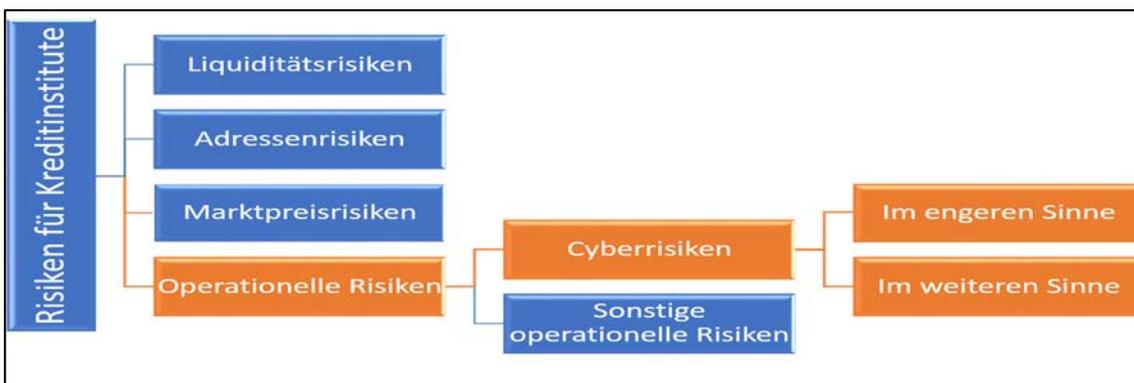


Abbildung 2: Einordnung von Cyberrisiken¹⁰

⁶ Vgl. Haas, A. / Hofmann, A. (2013), S. 10.

⁷ Vgl. Drave, C. (2014), S. 1 f.

⁸ Vgl. Basler Ausschuss für Bankenaufsicht (2006), S. 163.

⁹ Vgl. Drave, C. (2014), S. 1 f.

¹⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Schierenbeck, H. (2001), S. 5 ff.

3. Wandlungen der Bankenwelt durch die Digitalisierung und die daraus resultierenden Cyberrisiken für Banken

Bevor die Cyberrisiken der „schönen, neuen, digitalen Bankenwelt“ aufgearbeitet werden können, müssen zuvor die Veränderungen, die durch die Digitalisierung entstanden sind, aufgezeigt werden. Wie in Abbildung 2 dargestellt, lassen sich die Wandlungen der Finanzbranche in vier Bereiche untergliedern:

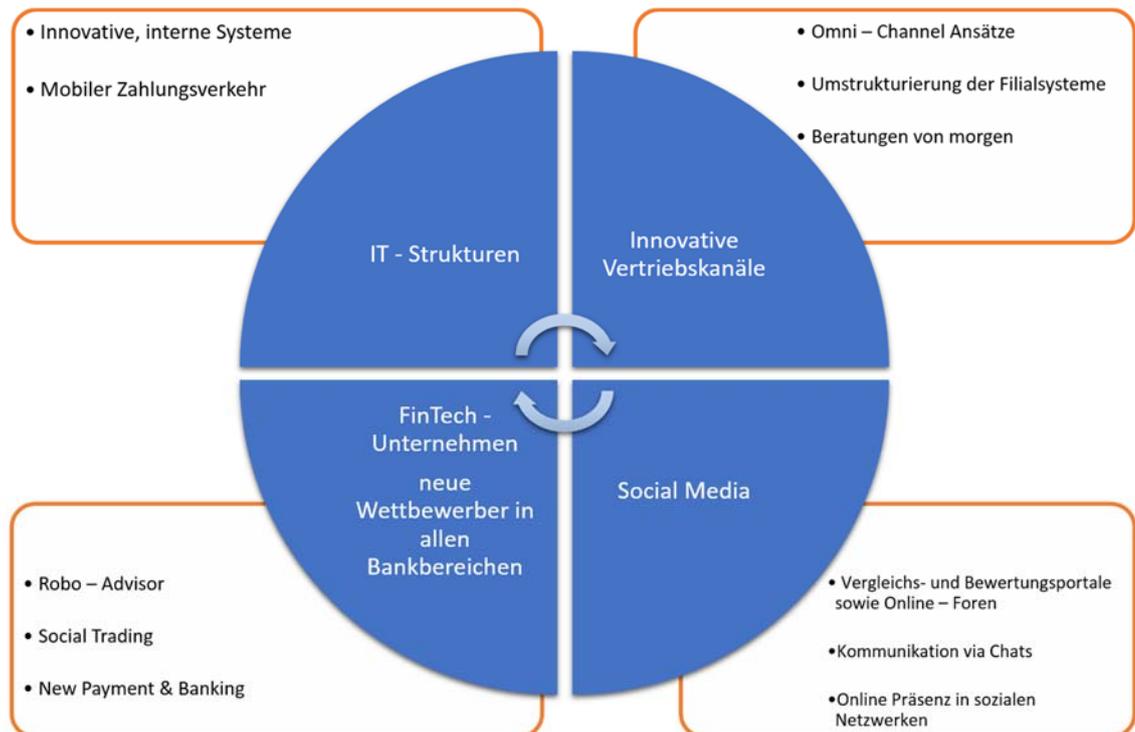


Abbildung 3: Die substantziellen Veränderungen zum Weg in die digitale Bankenbranche¹¹

Im Folgenden werden die einzelnen Veränderungen aufgezeigt und die daraus resultierenden Cyberrisiken detailliert analysiert und grafisch dargestellt. Wichtig ist hierbei, dass diese Wandlungen nicht unabhängig voneinander sind. Sie bedingen sich gegenseitig und bilden gemeinschaftlich die neue, digitale Bankenwelt.

3.1 Veränderungen in den IT – Strukturen

Die Anforderungen an die IT-Strukturen eines Kreditinstituts sind bereits deutlich gestiegen. Insbesondere die Komponenten der Skalierbarkeit, der Verlässlichkeit der Systeme, den Zugangsmöglichkeiten für Mitarbeiter und Kunden sowie der stetigen Erweiterung von Serviceangeboten werden diese Anforderungen weiter steigen lassen.¹² Ziel ist in

¹¹ Eigene Darstellung.

¹² Vgl. Jochum, C. (2005), S. 322 ff.

naher Zukunft eine vollständige IT – gestützte Prozessautomation innerhalb und außerhalb der Bank.¹³ Entscheidungen über Geschäftsprozesse und Work-flows werden nahezu autonom getroffen.¹⁴ Mit Hilfe dieser Systeme versprechen sich Institute Effizienz- und Ertragspotentiale zu heben, das Qualitätsmanagement zu fördern, die Vertiefung der Kundenbindung und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Marktteilnehmern. Einer besonderen Beachtung wird hierbei den CRM-Systemen gewidmet. Um Omni-Channel-Ansätze (siehe hierzu Kapitel 3.3) auch in die Finanzbranche integrieren zu können, werden Systeme benötigt, die die Fähigkeit besitzen zahlreiche Kundeninformationen zu speichern und jederzeit für jeden Mitarbeiter zugänglich zu machen. Hierbei darf es keinen Unterschied geben ob Informationen des Kunden über die Filiale, Online oder das Call-Center an die Bank herangetragen werden. Diese bisher einzelnen Kanäle müssen in einem Einzigen verzahnt sein.¹⁵ In diesem Bereich bieten bereits Anbieter Cloud – Lösungen, nach aufsichtsrechtlichen Standards, für Banken und Versicherungen an. Deutsche Kreditinstitute sind hier jedoch noch immer sehr zögerlich, was insbesondere im sorgsamem Umgang mit Datenschutzrichtlinien begründet liegt.¹⁶

Neben den internen Systemen liegt auch im Bereich des mobilen Zahlungsverkehrs ein Schwerpunkt der Digitalisierung. Apps sollen es dem Kunden ermöglichen unabhängig von jedem Endgerät Bankgeschäfte zu tätigen.¹⁷ Mehr als 50% der Deutschen benutzten im ersten Quartal 2015 Online-Banking zu privaten Zwecken.¹⁸ Besonders junge Kunden verlangen die Vereinigung einer mobilen und nutzerfreundlichen Plattform mit einem sicheren Zahlungsverkehr. Dieses Kriterium ist für sie bei der Wahl ihres Kreditinstituts entscheidender, als die Entfernung zur nächsten Filiale.¹⁹

3.2 Risiken durch die Veränderung der IT – Strukturen

Durch die in Kapitel 3.1 beschriebenen Faktoren ist das Datenvolumen in den vergangenen Jahren exponentiell gestiegen. Dies führte zu einer immer engeren, komplexeren Verknüpfung der gesamten IT und eine daraus resultierende Abhängigkeit der Banken gegenüber Spezialisten der IKT – Branche.²⁰ Dieses Kontrahentenrisiko kann sich in naher Zukunft zu einem systemischen Risiko für die gesamte Finanzbranche ausweiten. In einer gemeinsamen Studie der IOSCO und dem WFE hielten 89% der Studienteilnehmer so ein Szenario für realistisch.²¹ Noch niemand kann heute wirklich beurteilen was geschieht, wenn die Systeme von einzelnen, systemrelevanten Banken ausfallen.²² Hierzu kommt, dass der Produktionsfaktor IT mittlerweile einen enormen Kostenblock abbildet. In etlichen Publikationen werden nur die Kosteneinsparungspotenziale und möglichen Effizienzgewinne betrachtet. Es handelt sich hierbei aber lediglich um Grenzkosten. Der

13 Vgl. Engstler, M / et al. (2010), S. 30 ff.

14 Vgl. BaFin (2015), S. 14 f.

15 Vgl. Cho, Y. / Sidebottom, P. / Vater, D. (2012), S. 5 ff.

16 Vgl. Emminger, D. / Renner, J (2015), S. 184 f.

17 Vgl. Cho, Y. / Sidebottom, P. / Vater, D. (2012), S. 6.

18 Vgl. Destatis (2014).

19 Vgl. Natives, D (2015), S.4.

20 Vgl. Choudhry, U. (2014), S.19.

21 Vgl. Naacke, G. / Tendulkar, R. (2013), S.38 f.

22 Vgl. Choudhry, U. (2014), S. 9.

hohe Fixkostenanteil der Anfangsinvestitionen für die Systeme wird gerne vernachlässigt.²³ Kunden sehen eine zeitgemäße Technik ihrer Bank als Hygienefaktor an und sind daher auch nicht bereit dafür höhere Preise zu bezahlen.²⁴ Hinzu kommt das auch Wettbewerber ihre IT stetig aktualisieren und so Wettbewerbsvorteile nur von kurzer Dauer sind. Die Zeitspanne bis eine Innovation zum Massenmarkt übergeht wird immer kürzer. Beispielhaft dazu, es mussten 50 Jahre vergehen bis 50 Millionen Menschen ein Telefon nutzten. Facebook schaffte dies binnen zwei Jahren.²⁵ So droht ein kontinuierlicher Margenverfall bei fortlaufenden Preissenkungen, der die erwartenden Gewinne sinken lässt. Die ursprünglichen Amortisationspläne werden hinfällig. Um den Bedürfnissen des Kunden gerecht zu werden und dem steigenden Konkurrenzdruck standzuhalten, sind diese Investitionen jedoch unumgänglich.²⁶

Die neuen, enormen Datenmengen sorgen außerdem dafür, dass Angriffe auf die darin enthaltenen Informationen über Banken und Kunden immer attraktiver werden. In den vergangenen Jahren ist nicht nur die Zahl der Betrugsfälle über das Internet deutlich gestiegen, sondern auch deren Professionalität. Fachleute sprechen bereits über eine eigene Hacker – Industrie.²⁷ Laut dem BKA ist die Zahl der Betrugsfälle zwischen 2007 und 2014 von 34.180 auf 49.925 Fälle angestiegen. Dies entspricht einem relativen Anstieg von 46%.²⁸ Mehr als die Hälfte der Börsen, die an der Studie der IOSCO teilgenommen hatten, gaben an, im Jahr 2012 mindestens einmal von einem Cyber-Angriff betroffen gewesen zu sein.²⁹ Angreifer können die gestohlenen Informationen verbreiten, verkaufen und/oder für eigene Zwecke verwenden. Beispiele hierfür wären auf Bankenseite, das Ausspähen von geschäftspolitischen Situationen und Entscheidungen um bspw. Leerverkäufe auf geschädigte Institute zu tätigen, das Verfälschen von aufsichtsrechtlich relevanten Kennzahlen (Liquiditätskennzahlen, Eigenmittelanforderungen), das Ausspähen von Handelsdaten um Insider – Handel zu betreiben und/oder die Veranlassung von Orders die das Bank – Portfolio negativ beeinflussen. Auf Kundenseite stehen u.a. die persönlichen Daten, Vermögenswerte, Transaktionen, und/oder der Diebstahl im Zahlungsverkehr im Mittelpunkt. Ein berühmter Hackerangriff fand im Sommer 2014 auf die amerikanische Investmentbank J.P. Morgan Chase & Co. statt. Den Angreifern gelang es sämtliche Systeme des Instituts fernzusteuern und über 83 Millionen Kundendaten zu entwenden.³⁰ Die Höhe der Verluste durch solche Attacken sind unbegrenzt und das Haftungsrisiko nur schwer kalkulierbar.³¹ Für Versicherungsgesellschaften stellt sich die Herausforderung der Kalkulation und Ausgestaltung passender Versicherungsprodukte für Banken. Einzelrisiken können zwar auf Versicherungsunternehmen übertragen werden, jedoch besteht zwischen diesen Interdependenzen. Die Ursache und Wirkung des

23 Vgl. Dreu, R. (2009), S. 30 f.

24 Vgl. Köckritz, H. / Trautwein, F. / Von Stein, J. (2002), S. 55 ff.

25 Vgl. Ernst & Young (2012), S. 8 f.

26 Vgl. Köckritz, H. / Trautwein, F. / Von Stein, J. (2002), S. 28 ff.

27 Vgl. BaFin (2015), S. 9 f.

28 Vgl. BKA (2011 + 2014), S. 6 + 4.

29 Vgl. Naacke, G. / Tendulkar, R. (2013), S. 26.

30 Vgl. BaFin (2015), S. 13 ff.

31 Vgl. Brückner, D. / Hadding, W. (2001), S. 52 ff.

Gesamtrisikokonstrukts ist selten korrekt definierbar und deshalb ist eine Allgefahrendeckung nicht möglich.^{32 33} Zusätzlich zu diesen Risiken kommt noch das Reputationsrisiko für das ausgespähete Kreditinstitut hinzu. Durch die Verletzung der Schutzziele Vertraulichkeit, Integrität, Verfügbarkeit und Zurechenbarkeit sinkt das Vertrauen der Kunden in die Fähigkeiten der Bank und es droht ein Imageverlust mit unkalkulierbaren Folgerisiken.³⁴ Auf diese steigenden Betrugszahlen hat die Aufsicht reagiert. Die EBA veröffentlichte Leitlinien zur Sicherheit von Internetzahlungen, die BCBS stellt umfangreichere Anforderungen an die IT sowie Datenarchitekturen und die BaFin fordert von Banken gewisse Schutzmaßnahmen gegen Cyber – Angriffe. Diese neuen Regularien erhöhen abermals die administrativen Aufwendungen der Institute.^{35 36}



Abbildung 4: Risiken durch die Veränderungen der IT-Strukturen³⁷

3.3 Implementierung neuer und Umstrukturierung bestehender Vertriebskanäle

Die Neuausrichtung der Vertriebsstruktur eines Kreditinstituts lässt sich in die drei Bereiche gliedern. Der Aufbau eines Omni-Channel-Kanals, die Optimierung des Filialsystems und die Entwicklung einer zeitgemäßen Beratungskonzeption.

Unter einem Omni – Channel – Kanal bzw. Multichannel –Management wird eine möglichst optimale Allokation und Bereitstellung von Produktangeboten auf verschiedenen Vertriebskanälen verstanden.³⁸ Ziel ist aus Bankensicht eine ökonomische und multimediale Verknüpfung der Vertriebskanäle Filiale, Internet, Telefon, Mailing und Mobile Banking. Hierzu gehört auch der reibungslose Abschluss von Leistungen über jeden dieser Wege. Dadurch entstehen für Banken verschiedene Customer – Touch – Points, die es dem Institut ermöglichen Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und so individuelle Produkte anzubieten. Die gesamte Distribution wird gefördert, da zeitliche und räumliche Restriktionen durch Öffnungszeiten aufgehoben sind. Aus Kundensicht entsteht die Freiheit nach eigenen Präferenzen mit seinem Institut in Kontakt zu treten und Abschlüsse zu

32 Vgl. Haas, A. / Hofmann, A. (2013), S. 10 f.

33 Vgl. Drave, C. (2014), S. 2 f.

34 Vgl. Choudhry, U. (2014), S. 11 ff.

35 Vgl. BaFin (2015), S. 9 ff.

36 Vgl. Hillesheimer, M. / Moormann, J. (2009), S. 53.

37 Eigene Darstellung.

38 Vgl. Emrich, K. (2009), S. 25 f.

tätigen. Sie werden zukünftig nicht mehr einzelnen Beratern oder Filialen zugeordnet, sondern der gesamten Bank.^{39 40 41}

Kunden benutzen Filialen heute überwiegend zur Abwicklung von kurzen und schnellen Geschäftsvorgängen über SB – Terminals.⁴² Daher ist eine effizientere Gestaltung der Filialstrukturen unumgänglich. Hierzu gehört der Abbau von unökonomischen und der Aufbau von neuen, bedeutenden Filialen. Diese dienen als Kompetenz- und Sozialzentren, sogenannte „Flagshipstores“. Flagshipstores sind zentrale Niederlassungen, die das gesamte Leistungsspektrum der Bank mit zusätzlichen, exklusiven Services zur Verfügung stellen. Beispiele hierfür sind integrierte Cafés, kostenloses WLAN, Product- und Community Walls oder auch interaktives In – Store Shopping. Ziel ist die Befriedigung individueller, anspruchsvoller Kundenbedürfnisse und die Schaffung einer Wohlfühlumosphäre für bestehende und potentielle Kunden. Um diese großen Stores gruppieren sich wenige, kleine Satellitenfilialen, die ausschließlich mit Betriebsmitteln für das Retail – Geschäft ausgestattet sind.^{43 44}

Auch Beratungskonzepte müssen auf ihre Zeitgemäßheit geprüft werden. Zukünftig werden Online – Beratungen, insbesondere über Video – Chats, an Bedeutung gewinnen. Der Anspruch an das fachliche Know – How des Individualberaters wird weiter steigen. Seine Fähigkeiten müssen ortsunabhängig und jederzeit abrufbar sein. Die Erreichbarkeit über alle oben genannten Kanäle muss, bspw. mit Hilfe von Webcam – Zuschaltungen, gesichert werden. Auch hier werden entsprechende IT – Systeme benötigt.⁴⁵ Die Beratungen im Retail – Bereich werden abnehmen oder gar von Computern übernommen. Sogenannte Robo – Advisor werden bereits im Anlagebereich verwendet. Ihr hinterlegter Algorithmus errechnet, anhand von Kundenantworten auf einen bereits vorgefertigten, hinterlegten Fragebogen, eine entsprechende Anlagealternative für den Kunden.⁴⁶

3.4 Risiken durch die Implementierung neuer und Umstrukturierung bestehender Vertriebskanäle

Eine der zentralen Herausforderungen, bei der Implementierung von Omni – Channel – Kanälen, stellt für Banken die Preissetzung ihrer Leistungen dar. Derzeit wird noch mit günstigeren Online – Tarifen geworben. Ein Beispiel hierzu wären preiswertere Online – Kontomodelle. Eine solche Preisstrategie wird sich in naher Zukunft jedoch nicht mehr umsetzen lassen, da sich diese Differenzierung nicht mehr durch dahinterstehende Leistungsunterschiede begründen lässt. Im Handel mussten die Unternehmen bereits erkennen, dass Kunden on- und offline dieselben Konditionen erwarten. Diese Entwicklung wird sich auch in der Finanzbranche fortführen. Daraus folgt, dass sich die Kosten für die Einführung eines Multichannels langfristig nicht auf die Preise bzw. den Kunden umlegen lassen. Es kommt zu einer einseitigen Belastung der GuV. Die Kreditinstitute die

39 Vgl. Lederer, A. (2010), S. 11.

40 Vgl. Hillesheimer, M. / Moormann, J. (2009), S. 53.

41 Vgl. Cho, Y. / Sidebottom, P. / Vater, D. (2012), S. 7 ff.

42 Vgl. Engstler, M. / Keller, B. (2009), S. 4.

43 Vgl. Lochmaier, L. (2010), S. 70 ff.

44 Vgl. Cho, Y. / Sidebottom, P. / Vater, D. (2012), S. 12.

45 Vgl. Cho, Y. / Sidebottom, P. / Vater, D. (2012), S. 13.

46 Vgl. Kolb, P. (2015).

dieser Preisstrategie dennoch folgen, laufen in Gefahr ihre Kunden an Wettbewerber zu verlieren.⁴⁷ Das selbige Risiko besteht, wenn die Vernetzung der Kanäle nicht nach Kundenbedürfnissen wie Flexibilität und Erreichbarkeit ausgerichtet wird.⁴⁸ Des Weiteren muss der Omnikanal so gestaltet sein, dass Kunden auch zukünftig noch den Gang in die Filiale suchen, um sich beraten zu lassen. Ansonsten stellt die Neuausrichtung der Filialstrukturen ein reiner Kostenblock dar.⁴⁹ Ein Verzicht auf Umstrukturierungen im Filialsystem ist jedoch nicht möglich und würde weitere Risiken beinhalten. Durch die gestiegene Nutzung von Serviceleistungen, und die daraus resultierenden, geringeren Kundenfrequenzen am Markt, steigen die Stückkosten stetig. Dies führt wiederum dazu, dass Preiserhöhungen vorgenommen werden müssen. Diese Erhöhungen lassen wiederum die Kunden günstigere Alternativen suchen und die Erträge sinken.⁵⁰ Insbesondere bei erklärungsbedürftigen Produkten muss der Kunde dazu motiviert werden, den Weg in die neuen Flagshipstores und Satellitenfilialen zu suchen. Dabei spielt die Positionierung der neuen Filialen eine entscheidende Rolle. Sie muss so ausgestaltet sein, dass die nächste Satellitenfiliale auch in einer veränderten Bankenwelt nicht unangemessen weit weg ist. Ansonsten wechselt der Kunde zu Konkurrenzinstituten, die vergleichbare Leistungen in näherer Umgebung erbringen. Außerdem muss der zukünftige Filialbesuch positive Assoziationen bei dem Kunden wecken. Er muss die Investitionen in die neu geschaffenen Vorzeigefilialen erkennen können. Ansonsten besteht das Risiko, dass der Kunde die Umstrukturierungen seines Instituts lediglich als Einsparungen wahrnimmt. Dies kann negative Folgen für die Reputation zur Folge haben.⁵¹

Wie im vorherigen Kapitel erwähnt, steigen durch die neuen, technischen Möglichkeiten die Anforderungen an das Know – How des Beraters abermals. Diese notwendigen Gesamtkompetenzen können jedoch nicht mehr von dem einzelnen Mitarbeiter alleine getragen werden. Einzelne Bereiche des Beratungsprozesses, wie bspw. vor- und nachgelagerte Tätigkeiten, müssen auf Kollegen / Assistenzen übertragen werden. Ziel ist die Intensivierung der Kernkompetenzen eines Beraters. Versuchen Banken jedoch weiterhin den gesamten Beratungsprozess über lediglich einen Mitarbeiter abzubilden, werden sich Frustration und Motivationslosigkeit bei diesen einstellen. Hier besteht das Risiko eines Verlustes des noch immer in der Finanzwelt vorherrschenden Produktionsfaktors der Arbeit. Die Mitarbeiterbindung sinkt und die Fluktuationsquote steigt.⁵² Auch im rechtlichen Bereich müssen sich Berater und deren Institute auf weitere Risiken einstellen. Beratungen können zukünftig interaktiv über das Internet mit Hilfe von Chatsystemen oder Videokonferenzen durchgeführt werden. Hierdurch steigen möglicherweise die Haftungsrisiken, da der Kunde sämtliche Gesprächsinhalte selbst dokumentieren kann. Dies bedeutet für Banken weitere Aufwendungen, wie bspw. Rhetorik- und Medienschulungen für Berater, um das Qualitätsmanagement weiterhin sicherzustellen.⁵³ Das Robo –

47 Vgl. Cho, Y. / Sidebottom, P. / Vater, D. (2012), S. 11.

48 Vgl. Bucher, J. (2009), S. 35 f.

49 Vgl. Lembicz, H. (2016), S. 151 f.

50 Vgl. Fohrer, H. (2016), S. 65 f.

51 Vgl. Lembicz, H. (2016), S.149.

52 Vgl. Don, C. (2015), S. 177 f.

53 Vgl. Berger, S. / Messerschmidt, C. / Skiera, B. (2010), S. 37.

Advising stellt konventionelle Vermögensverwaltungen und Banken mit Standardprodukten vor zusätzliche Herausforderungen. Das durch Maschinen verwaltete Vermögen beläuft sich mittlerweile auf mehrere Milliarden US –Dollar. Besonders junge Kunden zeigen eine große Affinität gegenüber automatisierten Vermögensverwaltungen. Ein bedeutsamer Nachteil für bestehende Institute ist die Kostenstruktur dieser Technologien. Sie setzen in der Regel auf ETFs ohne Ausgabeaufschläge und Managementgebühren. Daher können sie ihre Produkte deutlich kostengünstiger und mit geringen Mindestanlagebeträgen anbieten. Banken wie bspw. die ING Diba haben den Reiz dieser Technik für sich entdeckt. Sie bieten Robo – Berater für ihre Kunden in Deutschland an. Aber auch die Implementierung von solchen Robotern kann ein Risiko für Kreditinstitute darstellen. Häufig gehen die Systeme nicht auf verwandte Themen der Finanzplanung, wie bspw. Steuern oder Estate Planing, ein. Die Neigung zu passiven Produkten führt zu Einheitslösungen, die nicht unbedingt für jeden Anleger geeignet sind. Auch der Fragebogen kann in bestimmten Marktlagen irreführend sein. Schlussendlich wird bei negativen Entwicklungen der empfohlenen Produkte die Bank zur Rechenschaft gezogen und nicht die Entwickler der Technologie. Dies kann einen negativen Einfluss auf die Reputation zur Folge haben.⁵⁴



Abbildung 5 Risiken durch die Veränderungen der Vertriebsstrukturen⁵⁵

3.5 Social Media Plattformen als Vergleichs- und Bewertungsinstrumente sowie als innovatives Kommunikationsmittel

Mit der Einführung des Internets und der Vielzahl darin enthaltener Vergleichs- und Bewertungsportale hat sich die Transparenz in der Finanzbranche wesentlich erhöht. Informationen über Kreditinstitute und deren Leistungen sind jederzeit für jedermann zugänglich und bequem vergleichbar. Besonders bei homogenen, nicht beratungsintensiven Produkten wie bspw. Giro-, Spar- und Festgeldkonten wird diese neue Möglichkeit vermehrt angewandt. Die Marktmacht hat sich somit auch in der Finanzwirtschaft auf die Seite der Nachfrager verschoben.^{56 57} Die Kaufentscheidung wird heute durch Suchmaschinen, Vergleiche und Kommentare anderer Social Media Nutzer bestimmt. Persönliche Meinungen und Erfahrungen zu Finanzprodukten und einzelnen Unternehmen werden auf Plattformen wie Finanzcheck, Check24 oder VERIVOX geteilt und miteinander kommuniziert. Die Bereitschaft sich über Banken öffentlich und gleichzeitig anonym zu äußern

⁵⁴ Vgl. Kolb, P. (2015).

⁵⁵ Eigene Darstellung.

⁵⁶ Vgl. Köckritz, H. / Trautwein, F. / Von Stein, J. (2002), S.24 ff.

⁵⁷ Vgl. Berger, S. / Messerschmidt, C. / Skiera, B. (2010), S.76 f.

ist durch diese neuen Möglichkeiten gestiegen.^{58 59} Diese enorm schnelle, exponentiell verlaufende Popularisierung wird als „viraler Effekt“ bezeichnet.⁶⁰ Die Bankfiliale hat ihre bisherige Funktion als erste Anlaufstelle zur Informationsgewinnung verloren. Der Produktabschluss wird bisher trotzdem noch überwiegend Offline getätigt. Dieses Phänomen wird als sogenannter „ROPO – Effekt“ (Research online/Purchase offline) bezeichnet.⁶¹ Eine Alternative zu Online-Foren bietet die aktive Teilnahme an sozialen Netzwerken wie Facebook. Sie befriedigen das Grundbedürfnis des Menschen miteinander zu kommunizieren und Informationen zu teilen. Sie bieten Kreditinstituten die Chance auf individuelle Kundenansprache, interaktives Beschwerdemanagement, gezieltes Marketing mit unbegrenzter Reichweite und direkte Meinungsbilder von Kunden durch den „Gefällt mir“ – Button^{62 63 64} Bisher ist die Beteiligung von Kreditinstituten an Online – Foren und sozialen Netzwerken noch überschaubar. Grund hierfür ist die seither geltende Verpflichtung von Diskretion. Dieses Denken ist jedoch in Anbetracht der neuen, digitalen Bankenwelt nicht mehr zeitgemäß. Die Kunden von morgen fordern eine transparente Kommunikation mit ihrem Institut. Banken müssen daher eine Möglichkeit finden, die eine Beteiligung an aktuellen Onlinethemen zulässt und gleichzeitig vertrauliche Informationen verschlossen hält.⁶⁵

3.6 Risiken durch Social Media Plattformen

Wie bereits angesprochen, ist es für Banken ungemein wichtig auf Social Media Plattformen präsent zu sein, um auch die zukünftige Generation von Kunden zu erreichen und für sich zu gewinnen. Hierbei ist die Wahl der Plattform ein bedeutender Prozess. Sie muss möglichst viele Kunden ansprechen und gleichzeitig zu den Unternehmenszielen einer Bank passen. Eine falsche Auswahl stellt ein erstes, mögliches Risiko dar. Wird mit den falschen Usern interagiert oder repräsentiert die Plattform nicht die gelebte Corporate Identity des Instituts, versickern die Maßnahmen und es entstehen lediglich Kosten. Entscheidet sich die Bank für eine passende Plattform ist der Prozess der Fangewinnung der nächste Schritt. Dies erfolgt über Informationsaustausche mit Nutzern. Sind diese Informationen für Nutzer nicht aktuell genug, monoton, nicht individuell nach Zielgruppen gestaltet und/oder schlicht langweilig wird auch die Bank als uninteressant eingestuft. Auch wiederholende, rein vertrieblich ausgelegte Botschaften erzeugen bei den Usern einen negativen Push-Charakter. Für bestehende Fans steht Entertainment an erster Stelle, um eine positive Reputation aufrecht zu erhalten. Des Weiteren muss darauf geachtet werden, dass kommunizierte Inhalte auch umgesetzt werden können. Falsche Versprechungen erzielen möglicherweise kurzfristige Erfolge, aber langfristig verlieren die Kunden/Fans so das Vertrauen in ihr Institut. Des Weiteren ist die zeitnahe Beantwortung

58 Vgl. Heinemann, G. (2011), S. 7.

59 Vgl. Peters, P. (2011), S. 103.

60 Vgl. Kreutzer, R. (2010), S. 374.

61 Vgl. Meyer, T. (2010), S.8 f.

62 Vgl. Stuber, R. (2010), S. 27.

63 Vgl. Tamplé, M. (2011), S. 7.

64 Vgl. Güller, K. / Huck, S. / Mast, C. (2005), S. 10.ff.

65 Vgl. Engstler, M / et al. (2010), S. 85.

von empfangenen Nachrichten und Kommentaren elementar wichtig. Werden diese geforderten Verhaltensweisen nicht korrekt umgesetzt, droht im schlimmsten Fall die Betätigung des „Gefällt mir nicht mehr – Buttons“ und damit einhergehende Reputationsrisiken.^{66 67 68 69 70}

Da die in Kapitel 3.5 angesprochene Kommunikation der Nutzer über Finanzthemen definitiv stattfindet, ist das Fernbleiben von Social Media Plattformen vor allem bei negativen Eigendynamiken gegenüber Kreditinstituten ein weiteres großes Risiko für die Reputation einer Bank. Das Internet an sich bietet eine riesige Plattform um über negative Erfahrungen zu berichten. Durch eine Nichtkommunikation zwischen Kunde und Bank können sogenannte „Shitstorms“ nicht aufgefangen und weiter verhindert werden. Konstruktive Kritiken müssen angenommen bzw. umgesetzt und destruktiven Kritiken diplomatisch gelöst werden. Das simple Entfernen eines negativen Kommentars ist die schlechteste aller Formen um solche Situationen zu besänftigen, denn das neu gelebte Streben nach Transparenz wird so strikt umgangen. Besonders bei regional verwurzelten Banken und Sparkassen kann ein solches Fehlverhalten zu drastischen Imageschäden führen.^{71 72 73 74}

Das Anlegen einer eigenen Seite auf Facebook ist zwar prinzipiell kostenlos, jedoch ist die Aufrechterhaltung einer solchen Mediums deutlich zeit- und personalintensiver als bei klassischen Medien.^{75 76} Um die zuvor genannten Erfordernisse einzuhalten und so das Medium effizient zu nutzen, sollten dennoch zusätzliche finanzielle Mittel fließen. Die optimale Fanpage hat ihren Preis, das Mindestbudget liegt bei 10.000EUR.⁷⁷ Trotzdem ist der ROI einer solchen Seite nur mit einer kostspieligen Marktforschung messbar. Durch erweiterte Versionen von Facebook ist zwar die Zahl der Fans und „gefällt mir“-Klicks auswertbar, jedoch nicht der dadurch tatsächlich entstehende Erfolg einer Bank.⁷⁸ Eine Kontrolle der Ergebnisse ist nur möglich, wenn vor jeder Kampagne ein sogenannter „Key Performance Indicator“ definiert und dieser daraufhin mit einer Benchmark verglichen wird. Da das Social Media Marketing noch vergleichsweise wenig erforscht ist, gibt es aber derzeit nur wenige Benchmarks.⁷⁹ Diesen zusätzlichen Kosten mit schwer kalkulierbaren Erträgen steht ein stärkerer Leistungsdruck gegenüber. Die potentiellen Kunden der Generation Y und Z fordern durch die zunehmende Markttransparenz und Kommunikation qualitativ hochwertigere und günstigere Produkte.⁸⁰

66 Vgl. Hilker, C. / Raake, S. (2010), S. 131 f.

67 Vgl. Weinberg, T. (2010), S. 23 f.

68 Vgl. Pientka, K. (2010) S. 37 f.

69 Vgl. Güller, K. / Huck, S. / Mast, C. (2005), S. 12 ff.

70 Vgl. Heymann-Reder, D. (2011) S. 121 f.

71 Vgl. Hettler, U. (2010), S. 72 f.

72 Vgl. Berger, S. / Messerschmidt, C. / Skiera, B. (2010), S. 82.

73 Vgl. Stuber, R. (2010), S. 20 f.

74 Vgl. Forthmann, J. (2010), S. 20 f.

75 Vgl. Poreda, M. (2010), S. 22 f.

76 Vgl. Weinberg, T. (2010), S. 20.

77 Vgl. Bannour, K. / Grabs, A. (2011), S. 241 f.

78 Vgl. Zarella, A. / Zarella, D. (2011), S. 263.

79 Vgl. Bannour, K. / Grabs, A. (2011), S. 97 ff.

80 Vgl. Köckritz, H. / Trautwein, F. / Von Stein, J. (2002), S. 24 ff.

Abbildung 6: Risiken durch die Präsenz von Social Media Plattformen⁸¹

3.7 FinTech Unternehmen – neue Anbieter in der Bankbranche

Längst sind nicht nur Kreditinstitute die einzigen Anbieter von Finanzdienstleistungen. Sogenannte FinTech Unternehmen haben in den letzten Jahren neue, innovative, auf IT-basierende Geschäftsideen entwickelt.⁸² FinTech ist ein Kunstwort und setzt sich aus den beiden englischen Begriffen „Financial Services“ und „Technologies“ zusammen. Ihre Leistungen stellen entweder optimierende Bestandteile der Wertschöpfungsketten von Banken dar oder sind individuelle, eigenkreierte und selbstvertriebene Dienstleistungen. Sie treiben mit diesen Innovationen voran, fördern den Wettbewerb und können Synergieeffekte heben.⁸³ Ziel des Bankenverbandes ist es, dass traditionelle Banken und FinTechs voneinander profitieren und einen konstruktiven Austausch miteinander pflegen.⁸⁴ Wie in Abbildung 6 dargestellt, haben sich bereits zahlreiche FinTechs auf einzelne Kernbereiche des Bankgeschäfts spezialisiert. Insbesondere Finanzdienstleistungen wie das Bezahlen, Verwalten, Geld anlegen und Finanzieren wurden durch sie revolutioniert und neue Kundenwünsche geweckt.⁸⁵

⁸¹ Eigene Darstellung.

⁸² Vgl. Dombret, A. (2015).

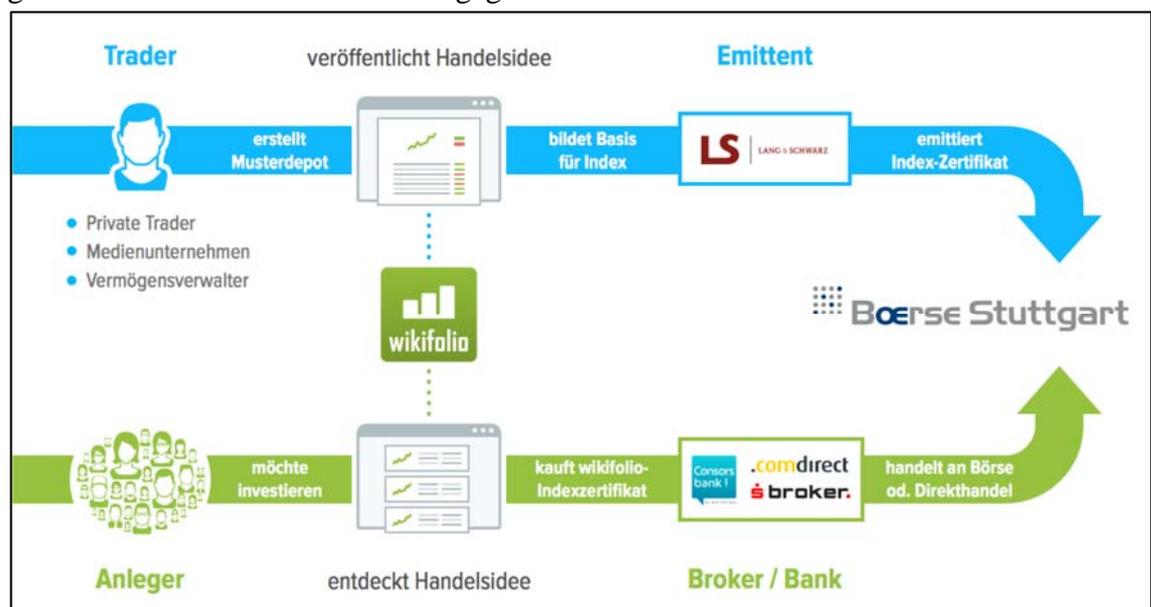
⁸³ Vgl. Bankenverband (2015a), S. 2.

⁸⁴ Vgl. Bankenverband (2015b).

⁸⁵ Vgl. Bankenverband (2015c), S. 3 f.

Abbildung 7: Deutsche FinTech – Landkarte⁸⁶

Exemplarisch hierfür steht Wikifolio, eine innovative Social Trading Plattform, die mit Hilfe der Abbildung 7 erläutert wird. Verschiedene Trader veröffentlichen ihre Handelsidee und lassen diese als Index – Zertifikate emittieren. Anleger können den Tradern folgen, mit ihnen kommunizieren sowie sich viele weitere Informationen auf der Plattform beschaffen. Mit diesen Daten kann der Anleger eine eigene Einschätzung zu den Anlagealternativen treffen und in diese gegebenenfalls investieren.⁸⁷

Abbildung 8: Funktionsweise von Wikifolio⁸⁸

⁸⁶ Vgl. Bajorat, A. (2015).

⁸⁷ Vgl. Greunz (o.J.), S. 10 f.

⁸⁸ Vgl. Greunz (o.J.), S. 10 f.

Dies zeigt, dass alle Veränderungen der neuen, digitalen Bankenwelt ineinandergreifen und sich gegenseitig bedingen. Wikifolio bedient sicher einer modernen IT, kann von bestehenden Banken als innovativer Vertriebskanal genutzt werden und stillt das Bedürfnis der Kunden der Generation Y und Z nach transparenter Kommunikation.

3.8 Risiken durch FinTech Unternehmen

Michael Kemmer, Hauptgeschäftsführer des Bankenverbandes, sieht in FinTechs eine Chance für den Finanz- und Technologiestandart in Deutschland. Er fordert Politik und Aufsicht auf, die Bedingungen für Gründung und Wachstum solcher Institutionen zu fördern. Er sieht in ihnen keine Konkurrenz für traditionelle Banken. Im Gegensatz hierzu sagte 1994 Bill Gates, dass zwar das Bankgeschäft benötigt wird, jedoch keine Banken. Wer von diesen beiden die korrekte These aufgestellt hat, wird sich in den kommenden Jahren zeigen.^{89 90} Es stellt sich daher die Frage, in welchen Geschäftsbereichen Risiken durch neue Konkurrenz entstehen können und in welchen nicht. Banken stehen, wie Abbildung 8 zeigt, insbesondere mit FinTechs, die auf Aggregatoren bzw. Kundenschnittstellen abzielen, im direkten Wettbewerb.⁹¹

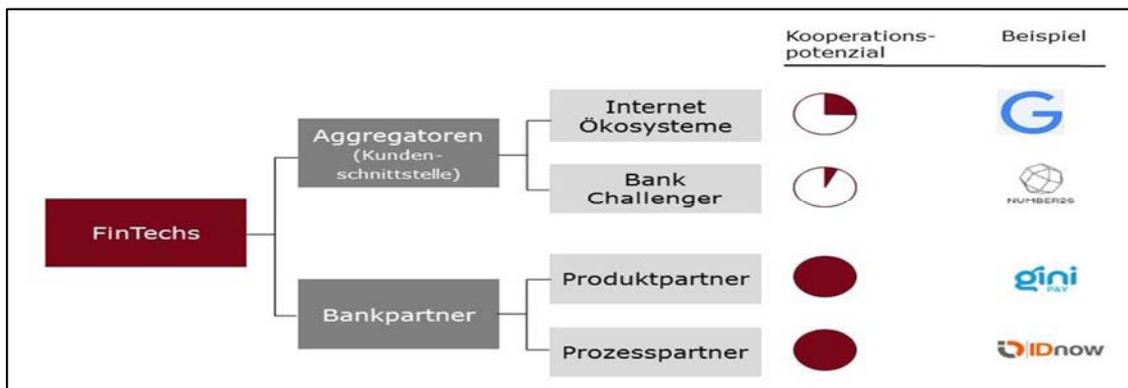


Abbildung 9: Banken und FinTechs: Kooperation und Wettbewerb⁹²

Besonders im Bereich des Zahlungsverkehrs mussten Kreditinstitute bereits einen steigenden Anteil ihres Geschäftes an Drittanbieter wie PayPal, Apple Pay oder Google Wallet einbüßen. Wenn solche Lösungen in der Praxis reibungslos funktionieren und zudem benutzerfreundlich gestaltet sind, sehen Nutzer keinen Grund wieder zurück zu ihrer Bank zu wechseln, sobald diese eine selbige Leistung erbringen kann.⁹³ Des Weiteren hat die Aufsicht noch keine einheitliche Meinung zur Regulierung dieser neuen Wettbewerber, da die Politik die Entwicklung dieser Intermediation fördert. Kann die Aufsicht jedoch mangels Daten und Transparenz nicht mehr verlässlich beurteilen und intervenieren, entstehen durch eine solche Differenzierung Risiken für die gesamte Finanzmarktstabilität. Ein level playing field ist nicht gegeben und traditionelle Banken werden so immer weiter in eine nachteilige Position gegenüber den FinTechs getrieben. Dieses Sze-

89 Vgl. Kemmer, M. (2015).

90 Vgl. Filkorn, M. (2015).

91 Vgl. Bankenverband (2015c), S. 9 f.

92 Vgl. Bankenverband (2015c), S. 9 f.

93 Vgl. Hillesheimer, M. / Moormann, J. (2009), S. 53.

nario ist auch auf internationaler Ebene erdenklich. In Ländern wie der USA oder Großbritannien ist die Aufsicht deutlich aufgeschlossener gegenüber innovativen Entwicklungen. Der Datenschutz-Föderalismus in Deutschland lässt so deutsche Banken und FinTechs international eine nachteilige Rolle spielen.^{94 95} Zusätzlich hierzu hat diese neue, in- und ausländische Konkurrenz deutlich weniger Kosten zu tragen und kann daher ihre Leistungen preisgünstiger anbieten.⁹⁶

Da viele der jungen Unternehmen sich erst noch auf dem Markt etablieren müssen, ist es für bestehende Banken bisher noch schwer einzuschätzen mit welchen Partnern eine Kooperation einzugehen sinnvoll ist. Hier besteht somit das Risiko von verfrühten Investitionen, die keine Erträge erzielen und so langfristig die GuV eines Instituts lediglich belasten. Im Gegensatz hierzu kann eine Strategie des langen Abwartens eine Bank konventionell wirken lassen und zu weiteren Verlusten von Marktanteilen führen.



Abbildung 10: Risiken durch FinTech Unternehmen⁹⁷

4 Fazit

Der Paradigmenwechsel zur digitalen Bankenwelt umfasst alle Bereiche des Bankwesens. Kreditinstituten stehen Herausforderungen, wie der Modernisierung ihrer IT – Strukturen, die Umstrukturierung und Implementierung von Vertriebskanälen, das Verlangen nach Social Media Präsenz und der steigende Konkurrenzdruck, bevor. Je nachdem wie diese Herausforderungen bewältigt werden, entstehen Chancen oder Cyberrisiken für Banken. Bei erfolgreicher Bewältigung können sich Synergieeffekte heben lassen, das Qualitätsmanagement gefördert und die Kundenbindung gesichert werden. Dementgegen stehen, bei einer unzureichenden Bewältigung, nicht wenige Cyberrisiken im engeren und weiteren Sinne. Es können sich Kontrahentenrisiken, systemische Risiken, Risiken durch Cybercrime, Reputationsrisiken, Haftungsrisiken und erfolgswirksame Risiken einstellen. Banken müssen erkennen, dass es für sie keine Wahlmöglichkeit gibt sich diesen Herausforderungen zu stellen. Die Institute, die sich der Digitalisierung versuchen zu entziehen, werden auf den umstrukturierten Finanzmärkten langfristig nicht mehr existieren.

⁹⁴ Vgl. Bankenverband (2015a), S. 3 f.

⁹⁵ Vgl. Bankenverband (2015c), S. 6 f.

⁹⁶ Vgl. Dreu, R. (2009), S. 28 f.

⁹⁷ Eigene Darstellung.

Nach langer Zeit des Entzugs der Industrialisierung und Digitalisierung, ist nun auch eine Veränderung in den Unternehmenskulturen von Banken ersichtlich. Diese Entwicklung war unerlässlich, um auch in der Finanzbranche den Wettbewerb zu fördern und so erforderliche Innovationen voranzutreiben. Insbesondere das Verlangen nach Transparenz und Kommunikation charakterisiert die Bank der Zukunft und muss deshalb eine bedeutendere Rolle in der Corporate Identity einnehmen.

Literaturverzeichnis

- BaFin. (02/2015). Cyber-Angriffe: Risiken für Banken und Aktivitäten der Aufsicht. Bonn/Frankfurt.
- Bajorat, A. (04/2015). German FinTech Overview – Unbundling Banks. Online im Internet. www.paymentbanking.com. abgerufen am 22.03.2016
- Bankenverband. (05/2015a). Positionspapier des Bankenverbandes zur Regulierung von FinTech. Berlin: Bundesverband deutscher Banken e.V.
- Bankenverband. (11/2015b). Bankenverband öffnet sich für FinTechs. Online im Internet. www.bankenverband.de. abgerufen am 22.03.2016
- Bankenverband. (11/2015c). Antworten des Bankenverbands auf die Fragen des Ausschusses Digitale Agenda für das Fachgespräch "Digitalisierung der Finanzbranche". Berlin: Bundesverband deutscher Banken e.v.
- Bannour, K., & Grabs, A. (2011). Follow me!: Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, twitter und Co. Bonn: Galileo Press.
- Basler Ausschuss für Bankenaufsicht. (06/2006). Internationale Konvergenz der Eigenkapitalmessung und der Eigenkapitalanforderungen. Basel: Bank für internationalen Zahlungsausgleich.
- Berger, S., Messerschmidt, C., & Skiera, B. (2010). Web2.0 im Retail Banking - Einsatzmöglichkeiten, Praxisbeispiele und empirische Nutzeranalyse. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.
- Bernet, B. (2009). Die Bank der Zukunft - Die Zukunft der Bank Skizzen, Visionen und Ideen. Norderstedt: Bernet & Partner.
- BKA. (2011 + 2014). Cybercrime Bundeslagebild 2011 + 2014. Wiesbaden: Bundeskriminalamt.
- Brückner, D., & Hadding, W. (2001). Online Banking Sphärenhaftung, Rechtsscheinhaftung, Verschuldenshaftung. Berlin: Duncker & Humblot.
- Bucher, J. (2009). Bankenrevolution durch den Kunden der Zukunft: Die Bank der Zukunft – Die Zukunft der Bank. Norderstedt: Berent & Partner Books on Demand GmbH.
- Cho, Y., Sidebottom, P., & Vater, D. (2012). Retail Banking: Die digitale Herausforderung. München/Zürich: Bain & Company.
- Choudhry, U. (2014). Der Cyber-Versicherungsmarkt in Deutschland: Eine Einführung. Bad Homburg: Springer Gabler Wiesbaden.
- Destatis. (03/2014). Zahl der mobilen Internetnutzer im Jahr 2013 um 43% gestiegen. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt Pressestelle.

- Dombret, A. (2015). Aussitzen ausgeschlossen - Was bedeutet Digitalisierung für den Bankensektor in Deutschland? Frankfurt am Main: Deutsche Bundesbank. Online im Internet. www.bundesbank.de abgerufen am 15.03.2016.
- Don, C. (2015). *Banking & Innovation 2015 Ideen und Erfolgskonzepte von Experten für die Praxis: Radikale Vernetzung - Eine mögliche Zukunft der Kundenberatung von Übermorgen*. Wiesbaden: Marcel Seidel & Axel Liebetrau - Springer.
- Drave, C. (07/2014). *Möglichkeiten und Grenzen der Versicherung von Cyberisiken*. Düsseldorf: WILHELM Rechtsanwälte.
- Dreu, R. (2009). *Web-Banking: Strategische Gestaltungsformen für Banken im Privatkundenbereich*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller Aktiengesellschaft & Co. KG.
- Eck, W., & Rehm, A. (04/2010). *Web 2.0: Dos and Don'ts*. Bankmagazin.
- Emminger, D., & Renner, A. (2015). *Beratung & Innovation 2015: Zeitemäße Beratung im Netz*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Emrich, K. (2009). *Multichannel-Management: Gestaltung einer multioptionalen Medienkommunikation*. Stuttgart: W. Kohlhammer Druckerei GmbH + Co. KG.
- Engstler, M., & Keller, B. (01/2009). *Was Bank und Kunde erwarten*. gi Geldinstitute Hans Holzmann Verlag GmbH & Co KG.
- Engstler, M., Praeg, c., Spath, D., & Vocke, C. (2010). *Trendstudie Bank & Zukunft 2010: Die Wiederentdeckung der Kunden-Innovation durch verteilte Wertschöpfung*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Ernst & Young. (2012). *Retail Banking 2020: Eine Studie von Ernst & Young und der Universität St.Gallen über den Bankenmarkt Schweiz*. St. Gallen Schweiz: Universität St. Gallen.
- Filkorn, M. (07/2015). „Banking is necessary, Banks are not“ – wie Banken im Zeitalter der Digitalisierung bestehen können. Online im Internet. www.capgemini-consulting.com. Capgemini Counsulting.
- Fohrer, H. (2016). *Handbuch Bankvertrieb Theorie und Praxis im Zukunftsdialog: Aktuelle Herausforderungen im bankbetrieblichen Umfeld aus genossenschaftlicher Bankensicht*. Wiesbaden: Detlef Hellenkamp & Kai Förderer - Springer.
- Forthmann, J. (2010). *Was Kundenberichte auslösen*. Bankmagazin.
- Greunz, S. (o.J.). *Geldanlage 2.0 - Social Trading & Co*. Wikifolio.
- Güller, K., Huck, S., & Mast, C. (2005). *Kundenkommunikation*. Stuttgart.
- Haas, A., & Hofmann, A. (2013). *Risiken aus Cloud-Computing-Services: Fragen des Risikomanagements und Aspekte der Versicherbarkeit*. Hohenheim: University of Hohenheim, Center for Researsch on Innovation and Servicedes (FZID).

- Heinemann, G. (2011). *Cross-Channel-Management - Integrationserfordernisse im Multi-Channel Handel*. Wiesbaden: Gabler.
- Hettler, U. (2010). *Social Media Marketing: Marketing mit Blogs, Sozialen Netzwerken und weiteren Anwendungen des Web 2.0*. München: Oldenbourg Verlag.
- Heymann-Reder, D. (2011). *Social Media Marketing: Erfolgreiche Strategien für Sie und Ihr Unternehmen*. München: Addison-Wesley Verlag.
- Hilker, C., & Raake, S. (2010). *Web 2.0 in der Finanzbranche: Die neue Macht des Kunden*. Wiesbaden: Gabler.
- Hillesheimer, M., & Moormann, J. (2009). *Wertschöpfungsmanagement in Banken*. Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag.
- Jochum, C. (2005). *Real-Time Enterprise in der Praxis: Intelligentes IT-Sourcing in der Finanzindustrie*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Kemmer, M. (11/2015). *Bankenverband: FinTechs sind eine Chance für Deutschland*. Online im Internet. www.bankenverband.de. abgerufen am 22.03.2016. Bundesverband deutscher Banken e.v.
- Kreutzer, R. (2010). *Praxisorientiertes Marketing*. Wiesbaden: Gabler.
- Kolb, P. (12/2015). *Hallo Herr Roboter, ich will mein Geld anlegen*. Online im Internet. www.boerse-online.de. abgerufen am 19.03.2016. Börse Online.
- Lederer, A. (2010). *Die „tragbare Bankfiliale“ ist wesentliches Kundenbindungselement. Bank und Markt*.
- Lembicz, H.-J. (2016). *Handbuch Bankvertrieb Theorie und Praxis im Zukunftsdialog: Herausforderungen im Multikanalvertrieb kleinerer Kreditinstitute*. 2016: Detlef Hallenkamp & Kai Fuderer - Springer.
- Lochmaier, L. (05/2010). *Die kommunikative Filiale. Die Bank*.
- Mayer, T. (09/2010). *Mehrheit der Bankkunden recherchiert online: Ergebnisse einer Clickstream-Analyse*. Frankfurt am Main: Deutsche Bank.
- Naacke, G., & Tendulkar, R. (07/2013). *Cyber-crime, securities markets and system risk*. IOSCO & WFE.
- Natives, D. (09/2015). *Bankfachklasse: Junge Menschen wünschen sich modernes und sicheres Onlinebanking zugleich*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Peters, P. (2011). *Reputationsmanagement im Social Web – Risiken und Chancen von Social Media für Unternehmen, Reputation und Kommunikation*. Köln: Social Media Verlag.
- Pientka, K. (2010). *Mit zielgruppengerechter Ansprache punkten*. Bankmagazin.
- Poreda, M. (2010). *Was kosten soziale Netzwerke?* Personalmagazin.
- Schierenbeck, H. (2001). *Ertragsorientiertes Bankmanagement - Band 2: Risiko-Controlling und integrierte Rendite-/Risikosteuerung*. Wiesbaden: Gabler.

Schmundt, W., & Sinn, W. (2014). Deutschlands Banken 2014. Jäger des verlorenen Schatzes. München/Zürich: Studie Bain & Company.

Stuber, R. (2010). Social Media Marketing 2010: Erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter, Xing & Co. Düsseldorf: Data Becker Verlag.

Tamplé, M. (2011). Es muss nicht immer eine Social-Media-Kampagne sein: Content Marketing über Presseportale. Social Media Magazin.

Weinberg, T. (2010). Social Media Marketing: Strategie für Twitter, Facebook und Co. Köln: O'Reilly - Verlag.

Zarella, A., & Zarella, D. (2011). Das Facebook Marketing Buch. Köln: O'Reilly Verlag.

Kevin Hefner

Analyse des Geschäftsmodells der Quirin Bank sowie von Quirion - Auswirkungen der Digitalisierung der Geschäftsmodelle

1. Einführung	105
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	105
1.2 Vorgehensweise	105
2. Theoretische Grundlagen	106
2.1 Begriff und Funktion des Geschäftsmodells	106
2.2 Überblick sowie Abgrenzung von Provisions- und Honorarberatung	110
2.3 Die Digitalisierung der deutschen Gesellschaft	111
3. Analyse des Geschäftsmodells von Quirin sowie von Quirion mittels des St. Galler Ansatzes	113
4. Fazit	121
Literaturverzeichnis	122

1. Einführung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Im Hinblick auf die aktuelle Wirtschaftslage und den damit einhergehenden Herausforderungen sehen sich viele Banken unter Druck gesetzt. Einerseits geprägt vom steigendem Wettbewerb um neue Kunden durch neue Wettbewerber in Folge der unaufhaltsamen Digitalisierung der Gesellschaft, andererseits aufgrund des anhaltenden, niedrigen Zinsniveaus.¹ Bei alledem sollen die Schwierigkeiten vor dem Hintergrund stetig steigender regulatorischer Anforderungen und unter Beibehaltung einer möglichst positiven Reputation bewältigt werden.² Ist das möglich? Wie kann eine solche Situation gemeistert werden? Welche Maßnahmen passen zum jeweiligen Geschäftsmodell der Banken? Fragen, die die zentrale Problematik bilden. Ferner soll folgendes Zitat einen wesentlichen Bestandteil darstellen.

„Wir erleben viele Kunden, die anstelle einer – immer subjektiven – persönlichen Beratung einen neutralen, wissenschaftlich fundierten Ansatz bevorzugen.“³

Beckers Worte gewinnen gerade in der heutigen Zeit mehr und mehr an Bedeutung. So treffen Banken auf ein verändertes Kundenverhalten, auf das es zu reagieren gilt.⁴ Gerade die profitablen Kunden der Gesellschaft geben sich mit der Standardberatung nicht mehr zufrieden. Sie sind auf der Suche nach unabhängigen Bankberatern, einem One-Stop-Shopping im Sinne des Allfinanz-Gedankens sowie individuell angepassten Finanzlösungen. Im weiteren Sinne ist es die „Jagd nach der Private Banking-Kundschaft“⁵, somit nach den finanzstarken bzw. sehr profitablen Kunden, die die Banken antreibt. Doch kann die Quirin Bank den Kundenwünschen entsprechen? Kann sie die erforderlichen Ressourcen aufwenden, um die Upper-Class adäquat zu beraten? Und vielmehr, kann dieses Finanzinstitut den erforderlichen Standard auch in Zukunft leisten? Im Folgenden soll mit der Analyse des Geschäftsmodells der Quirin Bank sowie von Quirion genau auf diese Problematiken eingegangen werden. Der Ablauf gestaltet sich wie folgt.

1.2 Vorgehensweise

Vor der Analyse des Geschäftsmodells der Quirin Bank und der Anlageplattform Quirion sollen zunächst wichtige, theoretische Grundlagen gelegt werden. So ist es von Bedeutung, sich den Begriff sowie die Funktion des Geschäftsmodells vor Augen zu führen und sich unterschiedlichen Betrachtungsweisen bewusst zu werden. Vor dem Hintergrund der Honorarberatungsproblematik der Quirin Bank und Quirions soll daran anschließend das

1 Vgl. Lister, M. / Menninghaus, W. / Pohl, M. (2016), S. 31.

2 Vgl. Wieandt, A. (2015), S. 28.

3 Kühner, A. (2016), S. 43.

4 Vgl. Sackmann, J. (2015), S. 51.

5 Schirmacher, A. F. (2007), S. 182.

theoretische Fundament mit einem Überblick und einer Abgrenzung zwischen Provisions- und Honorarberatung ausgestaltet werden. Hierbei soll mit besonderem Augenmerk auf die Merkmale eingegangen werden und die wichtigsten Honorarberatungsmodelle aufgezeigt werden.

Den Anschluss bildet der Blick auf die Digitalisierung der deutschen Gesellschaft und die damit verbundenen Herausforderungen an das betrachtete Geschäftsmodell. An die theoretischen Grundlagen anknüpfend wird der Hauptteil mit einer Analyse beitragen. Sie soll im Sinne des St. Galler Ansatzes die drei Dimensionen des Managements offenlegen und somit das Geschäftsmodell aufzeigen. Den Abschluss bildet die Zusammenfassung der Ergebnisse im Fazit.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Begriff und Funktion des Geschäftsmodells

Der Begriff des Geschäftsmodells findet eine häufige Verwendung, jedoch war es bis heute nicht möglich, eine allgemeingültige Definition festzulegen. Die fehlende theoretische Fundierung stellte bereits David Teece fest, der jedoch gleichzeitig bemerkte, dass es bereits zahlreiche, verschiedene Ansätze zur Begriffsbestimmung gebe.⁶ Im Folgenden soll über zwei Wege eine erste Annäherung an den Begriff erzielt werden. Dabei beschäftigt sich der erste mit dem Wort „Geschäftsmodell“ und dessen Zusammensetzung aus den Konstituenten „Geschäft“ und „Modell“. Der zweite zeigt wissenschaftlich kontrovers diskutierte Möglichkeiten der Begriffs- und Funktionsausgestaltung auf.

Im Allgemeinen bezeichnet der Terminus „Geschäft“ eine jede Art von gewinnstrebender Tätigkeit. In der Wissenschaft ist das Geschäftsmodell ein kontrovers diskutiertes Konstrukt. In den Wirtschaftswissenschaften wird hierunter der entgeltliche Austausch von Objekten verstanden.⁷ Im Gegensatz dazu fasst der Terminus bei der kaufmännischen Tätigkeit im engeren Sinne die Gewinnerzielungsabsicht des Unternehmens oder anderen Wirtschaftseinheiten. In Hinsicht auf die engere Bedeutung scheint eine weitere Überlegung sinnvoll. Wie oben dargestellt, befasst sich ein Geschäft vor allem mit dem Zusammenspiel von Ressourcen, Fähigkeiten sowie der nutzenbringenden Aktivität einen Gewinn zu erzielen.⁸ Nach Jamshid Gharajedaghi lässt sich die Kombination wie folgt darstellen.

⁶ Vgl. Teece, D. J. (2010), S. 175.

⁷ Vgl. Teece, D. J. (2010), S. 175.

⁸ Vgl. Teece, D. J. (2010), S. 177.

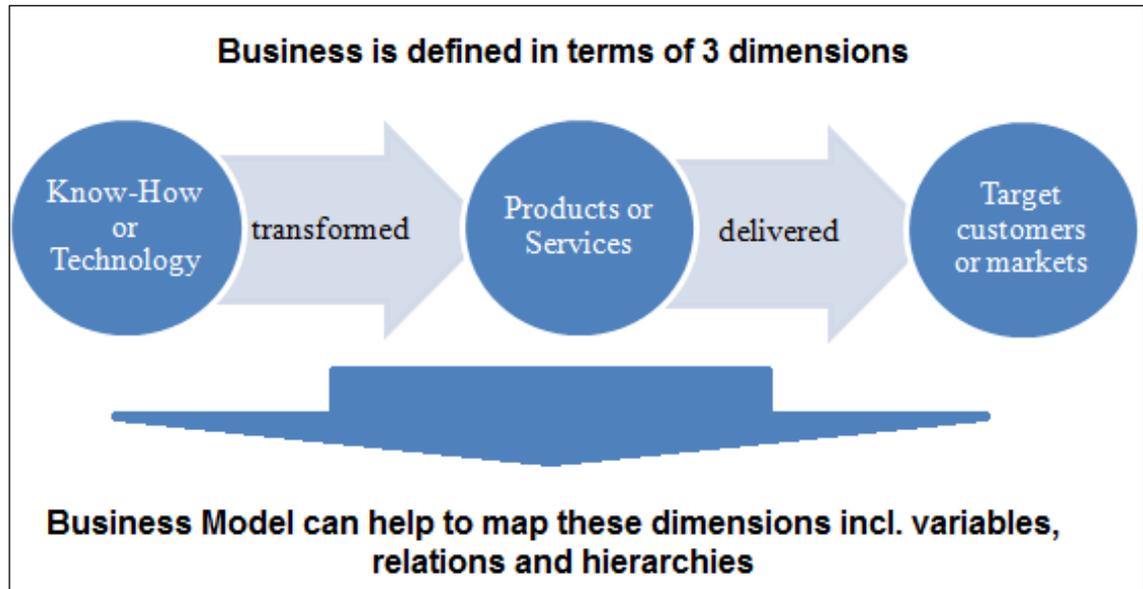


Abbildung 11: Zusammensetzung des Terminus Geschäft nach J. Gharajedaghi⁹

In Folge dessen lässt Jamshid Gharajedaghis Modell Rückschlüsse auf den Untersuchungsgegenstand zu, denn wenn das Geschäft aus mehreren Ebenen besteht, so muss auch das Geschäftsmodell vielschichtig sein.

Daneben besteht das Wort Geschäftsmodell aus einem zweiten Part. Der Begriff „Modell“ geht zurück auf das griechischen Wort „metron“, was so viel bedeutet wie „Maßstab“ oder Maß“, sowie auf das lateinische Wort „modus“, welches für „Muster“ bzw. „Vorlage“ steht.¹⁰ In der Wissenschaft findet die Bezeichnung überwiegend Verwendung als „vereinfachte Darstellung eines Gegenstands oder Objekts“, welche anschließend eine erleichterte Analyse ermöglicht. In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur findet sich eine ähnliche Bedeutung für das Modell, wenn es da heißt, dass das Modell „ein vereinfachtes Bild der Wirklichkeit“¹¹ darstelle. Weiterhin lässt sich der Ausdruck in zwei Formen unterteilen, die mentalen sowie die expliziten Modelle. Dabei stellt ersteres jenes Bild da, das vom Individuum gedanklich erstellt wird und jenem hilft, eine komplexe Umwelt auf ihr Grundlegendes zu reduzieren. Im Gegensatz dazu bringt letzteres die vielschichtige Realität in eine systematische Anordnung, sodass hieraus eine Struktur abgelesen werden kann. In Bezug darauf muss einem aber bewusst sein, dass jedes Modell mit einer gewissen Unschärfe behaftet ist, für die sich zwei Faktoren feststellen lassen: zum einen die individuelle Sichtweise auf den Untersuchungsgegenstand und zum anderen der Moment der Modelldarstellung, welcher mit der gesamten Umweltsituation zusammenhängt, da verschiedenste Aspekte mit einbezogen werden können.¹² Insgesamt kann aus der Wortperspektive zusammengefasst werden, dass das Geschäftsmodell dem Betrachter eine vereinfachtere Sichtweise darstellt.¹³

⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Gharajedaghi, J. (2007), S. 475-477.

¹⁰ Vgl. Schwaninger, A. (2004), S. 53.

¹¹ Vgl. Schwaninger, A. (2004), S. 54.

¹² Vgl. Ropohl, G. (2012), S. 44.

¹³ Vgl. Gharajedaghi, J. (2007), S. 475.

Eine Wortdefinition ist durch die Definition der Lexeme „Geschäft“ und „Modell“ bereits erfolgt. Nun soll der Begriff durch die Gegenüberstellung zu wissenschaftlich kontrovers diskutierten Möglichkeiten geklärt werden. In der Vergangenheit gab es bis dato keine einheitliche und eindeutige Begriffsbestimmung. Paul Timmers gibt eine ausführliche Definition, die die Hauptelemente eines Geschäftsmodells auflisten soll:

- „An architecture for the product, service and information flows, including a description of the business actors and their roles; and
- A description of the potential benefits for the various business actors; and
- A description of the sources of revenues.“¹⁴

Diese Bestimmung beinhaltet im Wesentlichen drei Aspekte. Zum ersten weist sie auf die starke Unternehmensverankerung in seiner Umgebung hin. Dabei bezieht sich Timmers sowohl auf die Unternehmensorganisation von internen Prozessen als auch auf die Position der Einflussparteien im Unternehmen. Zum zweiten verdeutlicht er den Aspekt der Wertschöpfung, hier insbesondere auf die nachhaltigen USPs für den Kunden bezogen, sei es ein Unternehmens- oder Privatkunde. Zum dritten soll der Ertragsgesichtspunkt, aus welchem der Mehrwert und in Folge dessen der Erlös erarbeitet wird, in den Fokus gerückt werden. Im Gegensatz dazu kritisiert Michael Porter vor allem die Unschärfe des Begriffs „Geschäftsmodell“ und verwendet die für ihn anerkannte Begrifflichkeit der Strategie.¹⁵

Er definiert sie wie folgt: „Strategy is a creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities.“¹⁶ Adam Morris hat sich ebenfalls mit der begrifflichen Unschärfe beschäftigt und sechs Fragestellungen zur Ergründung eines Geschäftsmodells erarbeitet.

14 Timmers, P. (1998), S. 4.

15 Vgl. Porter, M. E. (2001), S. 73.

16 Vgl. Porter, M. E. (2001), S. 73.

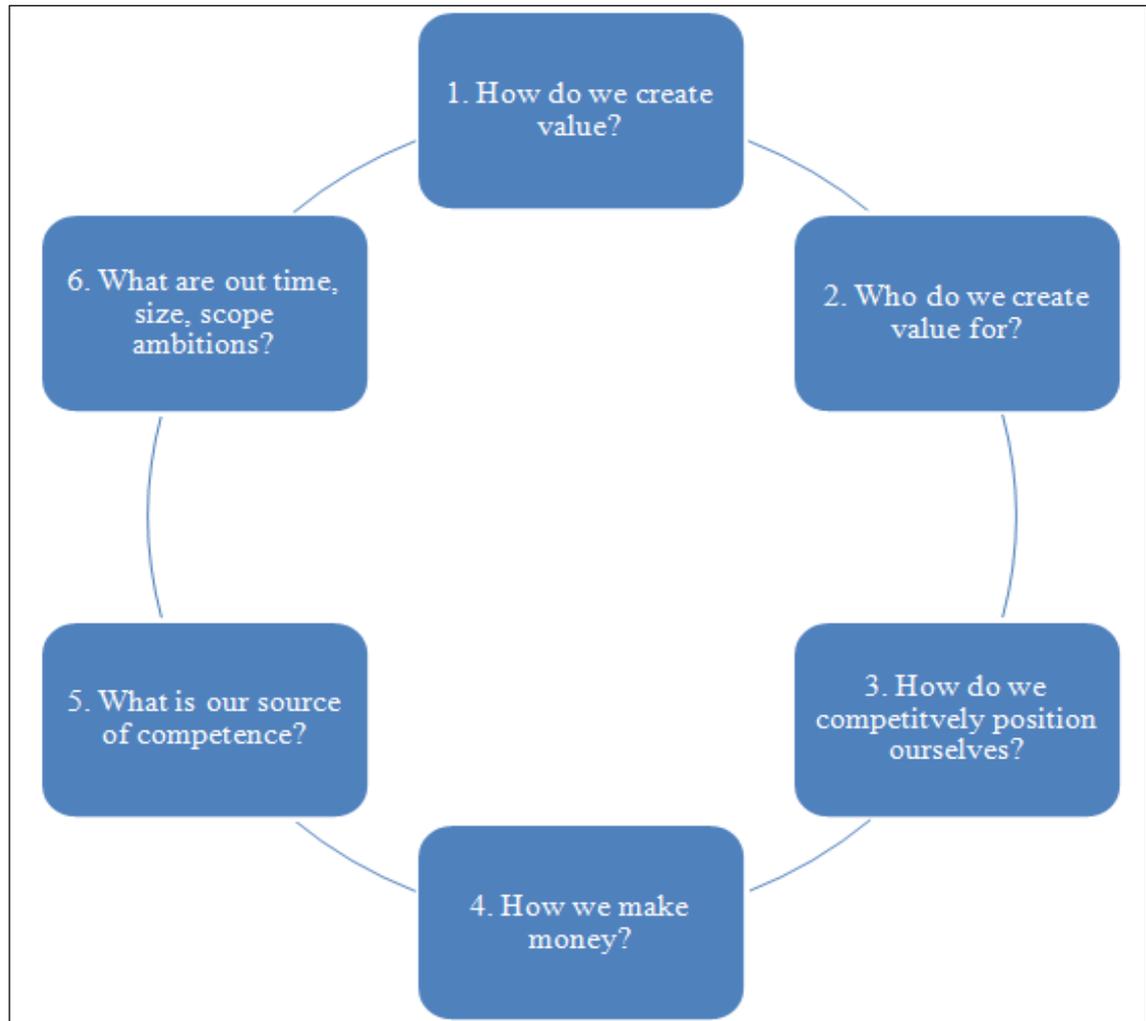


Abbildung 12: Adam Morris Fragestellungen zum Business Model¹⁷

Dabei zielen die Fragen eins und zwei auf den Wertschöpfungscharakter ab. Dazu im Kontrast stellt die Frage drei die Umweltanalyse und insbesondere die Konkurrenzanalyse in den Vordergrund. Als Gegenstück für die externe Umweltanalyse sollen die Fragen fünf und sechs Rückschlüsse auf die Kompetenzen sowie Wachstumsstrategien aus interner Sicht liefern.¹⁸ Letztlich versucht die Frage vier, wie in Paul Timmers Modelldefinition, den Ertragsgesichtspunkt zu beleuchten. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass nach diesem Standpunkt das Geschäftsmodell nur unter folgenden Voraussetzungen dargestellt werden kann: Einerseits muss der interne Standpunkt in Form einer Kompetenz- und Wachstumsanalyse gesehen werden und andererseits muss eine externe Perspektive, beispielsweise durch eine Umweltanalyse, betrachtet werden. Daraus hervorgehend können die strategische Planung, die obersten Ziele sowie die Vision des Unternehmens plausibilisiert werden.

¹⁷ Eigene Darstellung.

¹⁸ Vgl. Morris, A. / Schindehutte, M. / Allen, J. (2005), S. 726-727.

2.2 Überblick sowie Abgrenzung von Provisions- und Honorarberatung

Für die nachfolgende Analyse bedarf es einer Unterscheidung von Provisions- und Honorarberatung. In der deutschen Finanzberatung lassen sich zwei Vergütungssysteme erkennen: Provision und Honorar. Die gängigste Gebührenart am deutschen Finanzmarkt stellt die Provision dar. Hierbei erhält ein Berater bzw. eine Bank vom Produktanbieter für jeden erfolgreich getätigten Produktverkauf die sogenannte Provision. Umgekehrt bedeutet dies für den Kunden, dass die Provision seines Beraters in Abhängigkeit von der Anzahl der von ihm getätigten Abschlüsse steigt. Der Kunde empfindet die Beratung als „kostenlos“.¹⁹ Dabei bezahlt er diese indirekt, indem der Anbieter dem Berater für den Verkaufsabschluss ein Entgelt zukommen lässt. Im Gegensatz dazu steht die Honorarberatung, bei der ein Kunde gegen eine im Vorfeld vertraglich festgehaltene Gebühr eine Beratung erhält. Dabei ist der Berater nicht an bestimmte Finanzprodukte gebunden und kann speziell auf die Bedürfnisse seines Gegenübers eingehen. Im Fall einer entstandenen Gebühr durch einen Geschäftsabschluss wird die Provision an den Kunden weitergeleitet.²⁰ Daneben haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Vergütungsmodell in der Honorarberatung herausgebildet. Die bekanntesten sind das Stundensatzhonorar, das Betreuungshonorar sowie das Pauschalhonorar. Beim Stundensatzhonorar zahlt der Kunde für jede Arbeitsstunde des Beraters, was nur in Betracht kommen kann, wenn ein hohes Maß an Vertrauen dem Berater gegenüber besteht, da der Abnehmer in der Regel nicht alle Tätigkeiten und deren Zeitaufwand überprüfen kann. Beim Betreuungshonorar wird eine Gebühr für eine turnusmäßige Periode festgelegt; die damit verbundene Höhe des Entgelts ist vom betreuten Volumen abhängig. Die letzte Unterart stellt das Pauschalhonorar dar, bei dem alle Kosten einbezogen werden. Es beinhaltet jegliche Nebenkosten, wie beispielsweise Ausgabeaufschläge und Transaktionskosten, sowie Beraterprovisionen. Laut Dieter Rauch „zeichnet es sich durch absolute Transparenz und Nachvollziehbarkeit für den Kunden aus“²¹.

19 Vgl. Rauch, D. (2010), S. 41.

20 Vgl. Rauch, D. (2010), S. 121.

21 Vgl. Rauch, D. (2010), S. 151.

2.3 Die Digitalisierung der deutschen Gesellschaft

Die Digitalisierung nimmt einen immer größeren Stellenwert für die deutsche Gesellschaft ein. Dies lässt sich anhand der Nutzerzahlen des Internets für Deutschland erkennen.

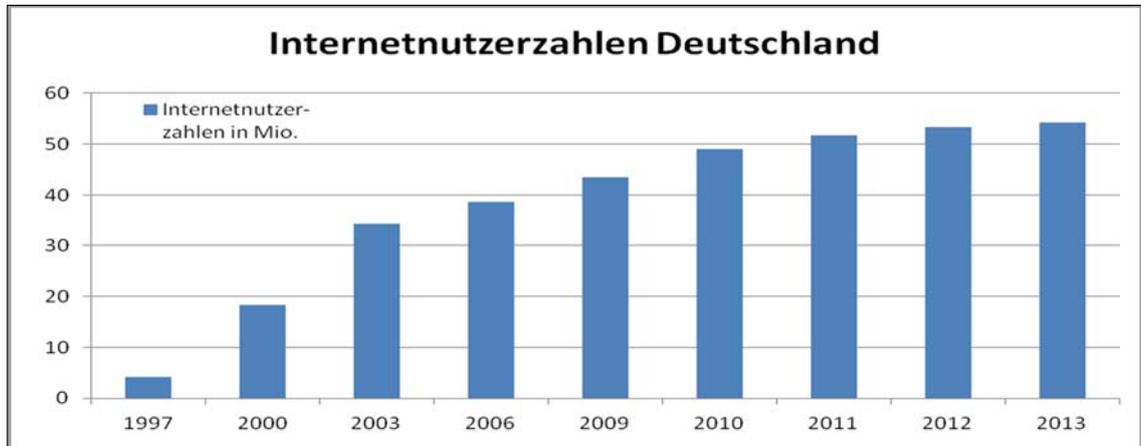


Abbildung 13: Internetnutzerzahlen Deutschland in Mio.²²

Seit mehreren Jahren steigt die Zahl der Internetnutzer stetig an. Lag sie im Jahr 2000 noch bei ca. 18,3 Mio. Personen, sind es nach Stand 2013 mehr als 54 Mio. Menschen, die sich im virtuellen Raum bewegen.²³ In Relation zur Bevölkerung Deutschlands i.H.v. 70,21 Mio. Personen²⁴ entspricht dies einer Quote von nicht weniger als 77,2 %. Vor dem Hintergrund einer nach Digitalisierung drängenden Gesellschaft, dürfen sich auch Unternehmen und Banken dem Internet nicht verschließen, wollen sie für ihre Klientel attraktiv bleiben. Um am Markt zu bestehen, ist heutzutage also nicht mehr allein die Qualität des Produkts entscheidend, sondern es gilt ebenso, den Wünschen der Kunden gerecht zu werden, die die nachfolgende Studie noch einmal zusammenfasst:

²² Eigene Darstellung in Anlehnung an die Zahlen der ARD/ZDF-Onlinestudie (2014 A), Online im Internet.

²³ Vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie (2014 A), Online im Internet.

²⁴ Statistisches Bundesamt (2014), Online im Internet, abzüglich der unter 14-Jährigen in Deutschland.

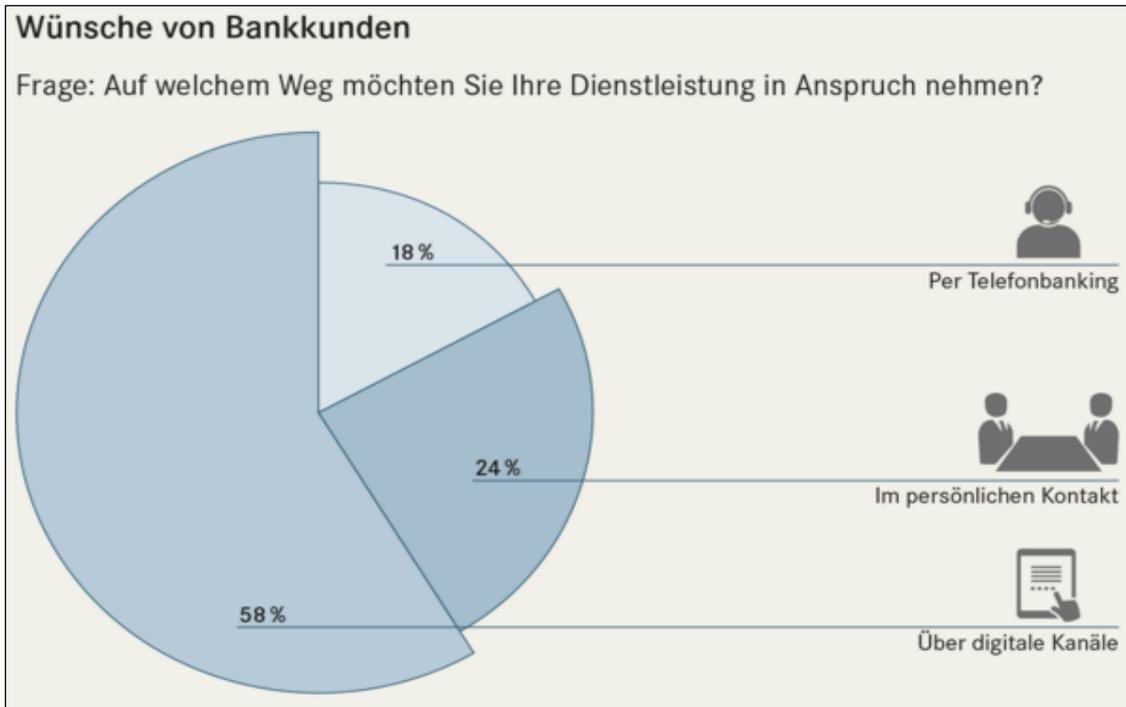


Abbildung 14: CGI-Studie zu den Wünschen von Bankkunden²⁵

Der Bedarf von Bankkunden, eine Bank auf verschiedene Kommunikationswege zu kontaktieren, wird für den Vertrieb immer wichtiger. Dies birgt für eine Bank Herausforderungen wie Chancen mit sich. Auf der einen Seite bringt die Digitalisierung einen verschärften Wettbewerb mit sich, wenn beispielsweise virtuelle Vergleichsrechner Produktalternativen aufzeigen und den Markt dadurch transparenter machen. So zeigt sich in der Gesamtmarkt Betrachtung eine Annäherung an den vollkommenen Markt. Auf der anderen Seite eröffnen sich für einzelne Marktteilnehmer jedoch viele neue Chancen. So können innovative Erneuerungen zu einem starken USP heranwachsen und folglich zu einem Ausbau der Marktposition führen. Daneben offenbart die obige Studie von CGI auch, wie wichtig vielen Kunden nach wie vor die persönliche Beratung ist. Im derzeitigen Wettbewerb sollten es die Unternehmen dementsprechend nicht bei einem einseitigen Fortschritt in Form des Ausbaus der digitalen Kanäle beruhen lassen. Vielmehr verlangt die langfristige Kundenbindung von heute nach einem Dualen Geschäftsmodell²⁶, Filialkonzept und Online-Strukturen sollen „kooperieren statt konkurrieren“²⁷.

²⁵ Sackmann, J. (2015), S. 51.

²⁶ Vgl. Klein, S. (2015), S. 27.

²⁷ Vgl. Lochmaier, L. (2015), S. 31.

3. Analyse des Geschäftsmodells von Quirin sowie von Quirion mittels des St. Galler Ansatzes

Der St. Galler Ansatz beschäftigt sich mit einer umfassenden Strukturierung des integrierten Managements, um die bedeutsamen Elemente von der Vision bis hin zu Entscheidungen für einzelne Geschäftsbereiche nachzuvollziehen.²⁸ Im Folgenden ist es von Nutzen, die Grundvorstellung des Geschäftsmodells der Quirin Bank sowie Quirion über einen wissenschaftlich fundierten Ansatz begreifen zu können. Hierfür bildet der Ansatz die geforderten Sichtweisen der normativen, strategischen sowie operativen Perspektive ab.²⁹ Alle drei Dimensionen beeinflussen sich gegenseitig, wodurch die Analyse des Untersuchungsgegenstandes erst möglich wird. Dabei ist die erste Stelle die Vision der Bank, da sie den Ausgangspunkt jeder strategischen Entscheidung bildet und somit unabdingbar berücksichtigt werden muss. Daran orientiert sich wiederum die operative Dimension, die die Gesamtbankstrategie auf einzelne Unternehmens- sowie Geschäftsbereiche festlegt. Folglich kann transparent gemacht werden, dass sich jeder Entschluss der operativen Ebene an den strategischen Vereinbarungen und somit an der normativen Dimension ableiten lässt.³⁰ Aufgrund dessen ergibt sich in einer detaillierten Betrachtung der einzelnen Ebenen für das vorliegende Unternehmen nachfolgende Analyse. Dabei beginnt die Untersuchung mit der obersten Dimension und durchdringt einzelne Teilgebiete bis auf die unterste Ebene. Die normative Ebene beschäftigt sich mit den obersten Zielen, welche über die Unternehmensvision, die Unternehmenskultur sowie die Unternehmensstrategie und das Leitbild des Finanzinstituts kommuniziert werden. Voranstehend findet sich die Vision, die die Idee und den Zweck des Bankhauses sowie dessen zukünftige Entwicklung prägnant darstellt.³¹ Hans Hinterhuber vergleicht sie mit einem „Polarstern“³², der nicht den erstrebenswerten Zustand, oder andersgesagt „das Reiseziel“, darstellt, sondern vielmehr soll er als eine Art Hilfestellung und Orientierung dienen soll. Folglich zeichnet sich die Vision durch Offenheit und Langfristigkeit aus; sie lässt einerseits Spielraum für Interpretation und nimmt andererseits auch eine bedeutende Rolle bei der Strategieentwicklung ein.³³ Die Quirin Bank offenbart mit ihrer Vision „eine Bankenwelt ohne Provision!“³⁴ ihre Vorstellung von der Zukunft der gesamten Bankenlandschaft. Sie gibt mitunter die Antwort auf die Frage nach dem Stellenwert des Kundenvermögens, ob Provision oder das Vermögen des Anlegers mehr wert sei. Dabei kommt die Bank zum Ergebnis, dass das Kundenvermögen für sie immer an erster Stelle stehen soll und dies langfristig durch die Neutralisierung der Provision gewährleistet werden kann. Die digitale Vermögensverwaltung der Quirin Bank mit dem Namen „Quirion“ vertritt dieselbe Vision und wird von deren Kultur getragen beziehungsweise hängt unmittelbar damit zusammen. Im Wesentlichen äußert sich zuvor Genanntes durch das Denken, Verhalten sowie Auftreten der Unternehmung. Es ist sozusagen die Leitlinie der

28 Vgl. Bleicher, K. (1992), S. 68-79.

29 Vgl. Moormann, J. / Möbus, D. (2004), S. 59.

30 Vgl. Moormann, J. / Möbus, D. (2004), S. 59-60.

31 Vgl. Hax, A. C. / Majluf, N. S. (1991), S. 305.

32 Hinterhuber, H. H. (1990), S. 156.

33 Vgl. Moormann, J. / Möbus, D. (2004), S. 60-61.

34 O.V. (2016 B), Online im Internet.

Bank. Sie will Orientierung für Handlungen sowie bedeutende, langfristige Entscheidungen geben. Gleichwohl ist die dadurch gegebene Kultur direkt mit der Bankstrategie gekoppelt.³⁵

Überlegungen zu einer Neuausrichtung müssen stets im Einklang mit der Unternehmenskultur stehen.³⁶ Die Quirin Bank hat für sich folgende sechs Leitlinien entschieden: Unabhängigkeit, Aufklärung, Transparenz, Loyalität, Wahrhaftigkeit und Partnerschaft.³⁷ Da sich die Bestandteile des Unternehmensgrundsatzes gegenseitig beeinflussen, müssen sie konform zueinander stehen. Ist beispielsweise die Unabhängigkeit der Bankberater nicht gewährleistet, so kann der Berater mit dem Kunden nicht auf Augenhöhe kommunizieren. Folglich würde die Kundenbeziehung durch herrschende Unwahrheit und Illoyalität zu kriseln beginnen und letztlich im Kontoumzugsservice münden, da jegliches Vertrauen für weitere Beratungen fehlen würde. Unter der Leitlinie der Unabhängigkeit fasst die Quirin Bank die Vermeidung von Provisionszahlungen zu Gunsten ihrer, wodurch die Beraterfreiheit gewahrt bleiben soll. Um Misstrauen zwischen Kunde und Berater abzubauen, setzt sie auf Aufklärung, auch wenn diese mitunter unbequem und für die Bank weniger förderlich sein kann. Zudem soll die Transparenz gewährleistet werden und in der Kommunikation bis hin zur Honorarausgestaltung für den Kunden erfassbar sein. In Verbindung mit der Unternehmensstrategie Honorarberatung möchte Quirin die Interessen sowie Bedürfnisse des Kunden an oberste Stelle ansiedeln und folglich seine Loyalität beweisen. Auch Wahrhaftigkeit gehört zu ihren Leitlinien, welche insbesondere im ehrlichen und offenen Auftreten zum Vorschein kommen soll. Damit bleibt nach der Ansicht des Kreditinstituts die Partnerschaft in jeder Lebenssituation gewahrt. Im Vergleich finden sich zudem bei Quirion zwei weitere Grundsätze: Wissenschaftlichkeit und Innovation.³⁸ Der wissenschaftliche Aspekt fundiert auf aktuellen Erkenntnissen der Forschungen zur Portfoliotheorie von Eugene Fama, wodurch eine objektivere Anlage geleistet werden soll. Daneben soll Quirion innovativ sein, um im Zuge des digitalen Zeitalters auf angepasste Kundenbedürfnisse einzugehen³⁹. Hinzu verfolgt die Quirin Bank übergeordnete Ziele:

- Nachhaltige Steigerung des Wertes der Bank⁴⁰
- Verbesserung der Profitabilität des Geschäftsfeldes Private Banking⁴¹
- Langfristige Etablierung als begehrteste Marke für Private Banking in Deutschland sowie Erhalt der führenden Rolle in der Honorarberatung⁴²

35 Vgl. Meffert, H. (1988), S. 249.

36 Vgl. Hinterhuber, H. H. (1996), S. 99.

37 Vgl. o.V. (2016 B), Online im Internet.

38 Vgl. o.V. (2016 B), Online im Internet.

39 Siehe hierzu auch Kapital „Die Digitalisierung der deutschen Gesellschaft“.

40 Vgl. Quirin Bank AG (2015), S. 29.

41 Vgl. Quirin Bank AG (2015), S. 30.

42 Vgl. Quirin Bank AG (2015), S. 29.

Neben Vision, Unternehmenskultur sowie Unternehmensstrategie ist ein weiteres normatives Element zu berücksichtigen: das Leitbild. Dessen Auswahl wird als einer der wesentlichsten Teile im Prozess Strategieentwicklung angesehen.⁴³ Sie versinnbildlicht in Anlehnung an die obersten Ziele der Bank deren Vorstellung von Werten und hat somit wesentliche Parallelen zu der vorherrschenden Unternehmenskultur. Die oben ausgeführten Erläuterungen zu den Leitlinien haben auch den Bereich des Leitbilds größtenteils abgedeckt. Im Folgenden sollen die Ausführungen einzig um das Vorbild der Quirin Bank und das Logo der Quirion ergänzt werden. Für Erstgenannten ist das Quirinius.



Abbildung 15: Vorbild der Quirin Bank⁴⁴

Quirinius ist ein bedeutender Kriegsgott im alten Rom, der stets eine Lanze bei sich trägt. Dabei kommt einem aus der griechischen Mythologie der ewige Lanzenträger Achilles in den Sinn, der zuvor geglaubte uneinnehmbare Städte mit Klugheit und gewieften Zügen einnahm. Quirinius ergehen sein stets treues Pferd, welches als machtvolleres Symbol für Kraft, Schnelligkeit und Edelmut steht.⁴⁵ Im Vergleich zwischen der mythologischen Abbildung und dem Wesen der Quirin Bank fallen Parallelen auf. So ist Letztgenannte Speerspitze und Vorreiter in Sachen Honorarberatung und konnte sich aufgrund dessen eine Marktposition sichern. Ferner sieht sich jede Personaleinheit als gut gerüsteter Ritter für die Zukunft.⁴⁶ Übertragen auf die Schnelligkeit fällt die digitale Vermögensverwaltung Quirion ins Auge. Wissenschaftlich fundiert und innovativ sollte sie sein, um sich am Markt zu etablieren. Derzeit verwaltet die zuvor Genannte ca. 20 Mio. Euro für mehr

43 Vgl. Meffert, H. (1988), S. 249.

44 Quirin Bank AG (2015), S. 1.

45 Vgl. Möller, H. (1998), S. 172.

46 Vgl. o.V. (2016 C), Online im Internet.

als 500 Kunden. Sie steht damit noch am Anfang ihrer möglichen Karriere, in der derzeit jeden Monat 2 Mio. Euro an Neugeld hinzukommen.⁴⁷ Das Logo Quirions unterscheidet sich jedoch ein wenig von jenem der Quirin Bank.



Abbildung 16: Logo der Quirion⁴⁸

Zu sehen ist ein schwarzer Kreis mit einer Art weißem „Q“ in der Mitte. Das stilisierte „Q“ von Quirion, das ursprünglich für Quirin Bank online stand, fungiert heute als Abkürzung für den Kunstbegriff „Quirion“. Jener ist heute eine Marke der vorliegenden Bank, sondern ebenfalls eine eingetragene Wort-Bild-Marke.⁴⁹

Nachdem die normative Ebene dargestellt wurde, soll im Folgenden die strategische Dimension aufgegriffen werden. Dabei beschäftigt sich die mittlere Ebene mit der Erforschung der entwickelten Vorgehensweisen, welche letztlich die obersten Ziele verfolgen.⁵⁰ Im Mittelpunkt steht die Sicherung langfristiger USPs. Zentrales Element der Quirin Bank stellt nach wie vor die Honorarberatung dar. Daher stellt sich die Frage, auf welches Kundensegment das Finanzinstitut strategisch ausgerichtet ist und folglich welche Marktposition es dabei einnimmt. Financial Publishing liefert folgende, grobe Richtwerte für die Einordnung von Privatkunden nach Vermögensschwellen.

47 Vgl. Hirschmann, S. (2015), S. 28.

48 O.V. (2016 A), Online im Internet.

49 Deutsches Patent- und Markenamt (2016), Online im Internet.

50 Vgl. Hauser, P. / Brauchlin, E. (2004), S. 22.

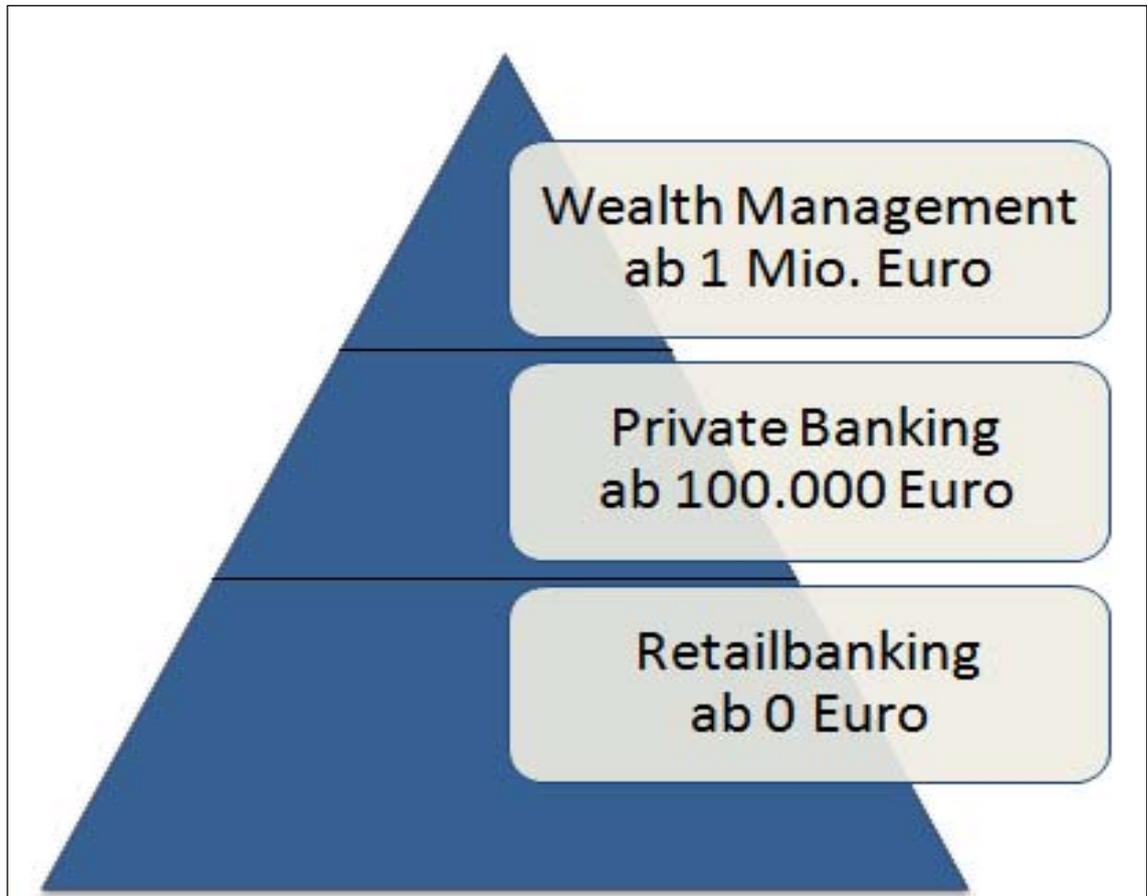


Abbildung 17: Einteilung der Privatkunden in Segmente⁵¹

Übertragen auf die Bank ergibt sich folgendes Bild: Laut Geschäftsbericht 2014 wurden 2,5 Mrd. Euro Vermögenswerte⁵² über die Honorarberatung betreut. Bei einem Stamm von ca. 9.000 Kunden⁵³ entspricht dies einem durchschnittlichen verwalteten Kundenvermögen von über 270.000 Euro.

Demnach betreut die Quirin Bank gemäß obigen Schaubild hauptsächlich Private Banking Kunden. Hierfür spricht auch die Wahl der Filialstandorte, die sich tendenziell in Ballungszentren mit hoher Kaufkraft, also Lagen mit tendenziell vielen vermögenden Kunden, befinden. Hierzu soll die Abbildung 8 auf der nächsten Seite einen Einblick geben. Dabei werden die Standorte der Quirin Bank auf der GfK Kaufkraftkarte mit einem weißen Kreis gekennzeichnet.

51 Kalinowski, S. / Eck, W. A. (2015), S. 33.

52 Quirin Bank AG (2015), S. 33.

53 O.V. (2016 F), Online im Internet.

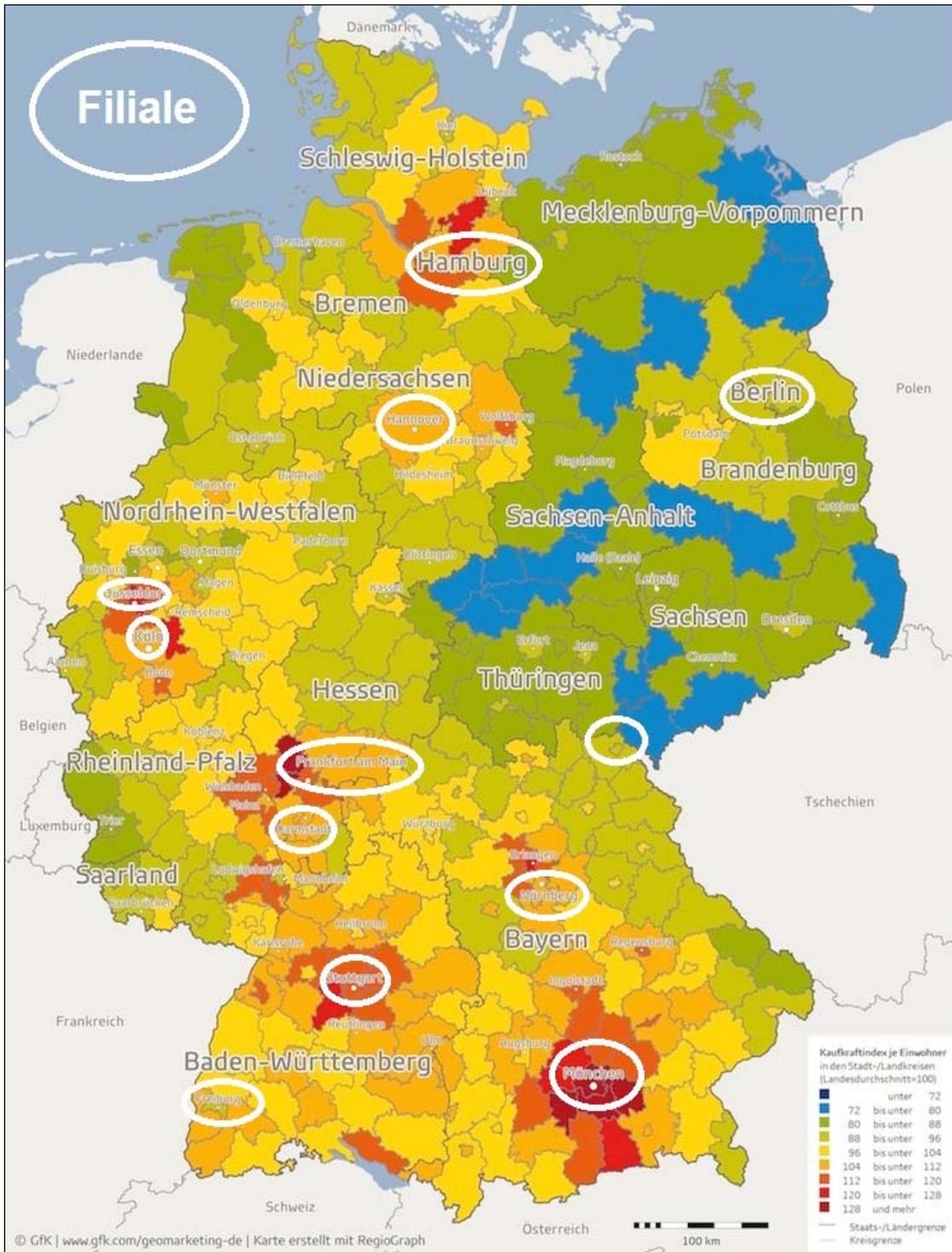


Abbildung 18: Filialstandorte der Quirin Bank auf der GfK Kaufkraftkarte 2014⁵⁴

Manfred Goeke ist davon überzeugt, dass dem Private Banking-Kundensegment hohe Anforderungen einhergehen. So zeuge eine Betreuung der Kunden jenes Sektors von fundierten Kenntnissen bezüglich Markt, Kunden und Produkte.⁵⁵ Daneben werden an den

54 GfK GeoMarketing (2014), Online im Internet.
 55 Vgl. Kalinowski, S. / Eck, W. A. (2015), S. 32.

Berater höchste Anforderungen gestellt, die man auf unterschiedlichen Wegen vorzubereiten versucht. So gibt es beispielsweise schon heute berufsbegleitende Studiengänge zum Private Banking-Berater, welcher den persönlichen und fachlichen Ansprüchen gerecht werden soll. Die vermögenden Kunden erwarten vor allem einen guten Service hinsichtlich Verfügbarkeit, Erreichbarkeit sowie Reaktionszeit, eine durchgängig hohe Beratungsqualität, ein umfangreiches und auf sie zugeschnittenes Produktangebot, ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bei dem Transparenz eine bedeutende Rolle zukommt, eine vertrauenswürdigen Basis von Kunden-Berater-Beziehung sowie persönlichen Kontakt und nicht zuletzt ein ansprechendes Image, Professionalität und Diskretion.⁵⁶ Für die Quirin Bank ist es von besonderem Belang den Bedürfnissen gerecht zu werden, hat sie es sich doch selbst als übergeordnetes Ziel aufgetragen. So bietet das Finanzinstitut verschiedene Kontaktmöglichkeiten wie beispielsweise Telefon, E-Mail, Filialnetz, Hausbesuche etc. an. Hierzu trägt die neu installierte Internetplattform Quirion ebenfalls bei – gerade dann, wenn es um die Gewinnung von Neukunden geht. Sie stellt neben dem Hauptzweck der digitalen Vermögensverwaltung eine erste Kontakt- und Informationsmöglichkeit mit der Bank dar. Des Weiteren bietet Quirion die Chance Neukunden im Retail-Kunden-Segment zu binden; Ein Asset-Management ist bereits ab 10.000 Euro⁵⁷ möglich. Erste Erfolge sind heute schon ablesbar: Nach etwas mehr als einem Jahr verwaltet die Marke der Quirin Bank über 20 Mio. Euro für über 500 Kunden und nach aktueller Statistik kommen jeden Monat ca. 2 Mio. € an Neugeld hinzu,⁵⁸ was derzeit einer durchschnittlichen Anlage von rund 40.000 Euro pro Kunde entspricht. Es deutet auf eine positive Bearbeitung des Kundensegmentes Retail-Kunden. Daneben spricht die steigende Anzahl der Neukunden von Quirion sowie der Markeninhaberin für eine hohe Beratungsqualität und ein gutes Empfehlungsmanagement. Diesbezüglich stellt sie auch hohe Anforderungen an ihre zukünftigen Berater, wenn es beispielsweise in der Stellenausschreibung heißt: „Einzigartige Bank sucht einzigartige Seniorberater“⁵⁹. Die sorgfältige Auswahl neuer „Ritterinnen und Ritter“⁶⁰ und hohe Anforderungen an Bewerber lassen auf qualifizierte, kompetente und diskrete Berater schließen. Des Weiteren versucht es durch den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses eine langfristige Bindung zu schaffen und in Folge dessen profitable Kunden zu halten. In die gleiche Richtung arbeitet das übergeordnete Ziel der „Etablierung und Erhalt als begehrteste Marke im Private Banking“⁶¹, dessen Erfolg nicht zuletzt abhängig vom Bekanntheitsgrad der Quirin-Bank erscheint. Dieser stieg nach Angaben von 2010 um 10 %-Punkte auf 31 %. In Folge dessen scheint ein Interessenszuwachs nicht abwegig, welcher sich nach vorliegenden Daten um 13 %-Punkte auf 17 % erhöhte.⁶² Die Steigerungen konnten die Zukunft und somit auch den Erfolg des Unternehmens maßgeblich beeinflussen, sodass der Jahresüberschuss des

56 Vgl. Kalinowski, S. / Eck, W. A. (2015), S. 33.

57 Vgl. Hirschmann, S. (2015), S. 28.

58 Vgl. Hirschmann, S. (2015), S. 28.

59 O.V. (2016 C), Online im Internet.

60 O.V. (2016 C), Online im Internet.

61 Vgl. Quirin Bank AG (2015), S. 58.

62 Vgl. Quirin Bank AG (2011), Online im Internet.

Geschäftsjahrs 2013 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2014 um 1,3 Mio. Euro auf 2,9 Mio. Euro gesteigert wurde.⁶³

Neben dem Private Banking besteht der Geschäftsbereich Investment Banking, der sich im Wesentlichen auf die Finanzierung von Unternehmen fokussiert.⁶⁴ Ferner wird der Ausbau des Institutional Sales sowie Research angestrebt,⁶⁵ um das übergeordnete Ziel der Steigerung des Wertes der Bank zu sichern. Transparenz und Qualität während der Beratung sollen wie beim Geschäftsbereich Private Banking das zentrale Element bilden und zum nachhaltigen Imagegewinn beitragen.

Im Anschluss an die Untersuchung der strategischen Ebene soll die der operativen Ebene folgen. Sie bildet die unterste Dimension des Analysemodells und ist kurzfristig, für eine Dauer bis zu einem Jahr, angelegt. Im Folgenden soll auf Maßnahmen des Untersuchungsgegenstands eingegangen werden. Es erfolgt die Darstellung von zwei aktuellen Handlungen. Dabei stellt die erste einen Anreiz für Neukunden dar. Nach Angaben des Finanzinstituts kann unter Angabe der Vermögenssituation ein kostenloses Gutachten im Wert von 500 Euro beantragt werden.⁶⁶ Der Interessent kann sich so unverbindlich von der Leistung überzeugen. Es soll eine nachhaltige Kundenbeziehung gestartet werden, welche nicht zuletzt zur Erfüllung übergeordneter Ziele beiträgt. Desweiteren finden sich unterjährig eine Vielzahl von verschiedenen Veranstaltungen zu aktuellen Themen.⁶⁷ Die Quirin Bank bietet sie kostenfrei für jeden an. So sollen sich Bestands- und Neukunden zu täglichen Problemstellungen informieren können und Beratungsanreize geschaffen werden. Zudem soll das Programm ruffördernd wirken sowie den Bekanntheitsgrad und zusammengefasst den langfristigen Erfolg der Bank sichern.

63 Vgl. Quirin Bank AG (2015), S. 58-61.

64 Vgl. Quirin Bank AG (2015), S. 32.

65 Vgl. Quirin Bank AG (2015), S. 30-32.

66 Vgl. o.V. (2016 E), Online im Internet.

67 Vgl. o.V. (2016 D), Online im Internet.

4. Fazit

Nach Betrachtung der verschiedenen Ebenen kann nun in die Schlussbetrachtung übergegangen werden. Die Analyse des Geschäftsmodells der Quirin Bank sowie von Quirion zeigt verschiedene Aspekte auf. So werden zum einen die langfristigen Ziele dargestellt, zum anderen essentielle Maßnahmen vorgestellt, um zuvor Genanntes zu erreichen. Es wurde die Ausrichtung auf das Private Banking-Kundensegment deutlich, jedoch auch die durch Quirion angestrebte Bearbeitung des Retail-Kundensegments. Ferner wurden unterschiedliche, strategische Tätigkeiten, um die verfügbaren Ressourcen zur Erfüllung der Kundenwünsche sinnvoll zu verteilen, präsent. Die digitale Gesellschaft fordert eine schnelle Anpassungsfähigkeiten, enge Kundenbindung sowie Personal mit Kompetenzen in digitaler Transformation.⁶⁸ In Hinsicht auf die fortschreitende Digitalisierung stellt Quirion eine sinnvolle Ergänzung dar, um die langfristige Kundenbindung zu sichern. Der Vorteil einer adäquaten Ausrichtung auf die gegenwärtigen sowie zukünftigen Anforderungen erkannte bereits Udo Bröskamp, wenn er schloss:

„Man muss mit den Zeichen der Zeit gehen, um nicht abgehängt zu werden.“⁶⁹

68 Vgl. Lister, M. / Menninghaus, W. / Pohl, M. (2016), S. 30.

69 Bröskamp, U. (2015), S. 6.

Literaturverzeichnis

- Bleicher, Kurt (1992): *Strategische Anreizsysteme*, 1. Aufl., Stuttgart: Schäfer-Poeschel, 1992.
- Bröskamp, Udo (2015): Banken stehen vor einer Evolution, in: *Bankmagazin*, 9, 2015, S. 6-7.
- Deutsches Patent- und Markenamt (2016): Registernummer: 302012053880, Online im Internet, <https://register.dpma.de/DPMAREGISTER/marke/register/3020120538800/DE> vom 07.03.2016, Abgerufen am 07.03.2016.
- GfK GeoMarketing (2014): *Kaufkraftkarte 2014*, Online im Internet, <http://www.stone-ideas.com/2013/12/05/kaufkraft-2014-deutsche-haben-im-kommenden-jahr-durchschn-ittlich-586-euro-mehr-fur-den-konsum/> von 12.2014, Abgerufen am 25.02.2016.
- Gharajedaghi, Jamshid (2007): *Systems thinking: a case for second-order-learning*, in: *The Learning Organization*, 14, 2007, S. 473-479.
- Hauser, Peter / Brauchlin, Emil (2004): *Integriertes Management in der Praxis. Die Umsetzung des St. Galler Erfolgskonzeptes*, 1. Aufl., Frankfurt a.M.: Campus Verlag, 2004.
- Hax, Alex C. / Majluf, Nicolás (1991): *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*, 1. Aufl., Bergen County: Englewood Cliffs, 1991.
- Hinterhuber, Hans H. (1990): *Wettbewerbsstrategie*, 2., völlig neu-bearb. Aufl., Berlin / New York: de Gruyter, 1990.
- Hirschmann, Stefan (2015): Hallo Fuchs, willkommen zurück!, in: *die bank*, 11, 2015, S. 28-29.
- Kalinowski, Silke / Eck, Wolfgang A. (2015): *Komfortable Nische mit besonderem Anspruch*, in: *Bankmagazin*, 4, 2015, S. 32-34.
- Klein, Andreas (2015): Spaß am Bankgeschäft, in: *die bank*, 9, 2015, S. 27-29.
- Kühner, Anna (2016): Die Robo-Berater kommen, in: *Bankmagazin*, 1, 2016, S. 42-45.
- Lister, Michael / Menninghaus, Wilhelm / Pohl, Michael (2016): *Perspektiven deutscher Kreditinstitute*, in: *die bank*, 1, 2016, S. 26-31.
- Lochmaier, Lothar (2015): Euphoriewelle: FinTech-Flut überschwemmt die Branche, in: *die bank*, 11, 2015, S. 30-31.
- Meffert, Heribert (1988): *Strategische Unternehmensführung und Marketing*, 1. Aufl., Heidelberg: Springer, 1988.
- Möller, Hildegart (1999): *A Wake Bestiary: Mit Untersuchungen zur Tiersymbolik in James Joyces Finnegans Wake*, 1. Aufl., Herne: Schäfer Gabriele Verlag, 1999.

- Moormann, Jürger / Möbus, Dirk (2004): Wertstiftende Strategien im Bankgeschäft, 1. Aufl., Frankfurt a.M.: Bankakademie-Verlag, 2004.
- Morris, Michael / Schindehutte, Minet / Allen, Jeffrey (2005): The entrepreneur's business model: toward a unified perspective, in: Journal of Business Research, 6, 2005, S. 726-735.
- O.V. (2014 A): ARD/ZDF-Onlinestudie: Internetnutzer in Deutschland 1997 bis 2013, Online im Internet, <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=421> von 2013, Abfrage am 25.02.2016.
- O.V. (2016 A): Logo der Quirion, Online im Internet, <https://my.quirion.de/quirionPublic/login.action> vom 2016, Abgerufen am 25.02.2016.
- O.V. (2016 B): Vision der Quirin Bank, Online im Internet, <https://www.quirinbank.de/ueber-die-bank/werte> vom 2016, Abgerufen am 25.02.2016.
- O.V. (2016 C): Stellenanzeige der Quirin Bank, Online im Internet, <https://www.quirinbank.de/stellenangebote/details?jobid=4> von 2016, Abgerufen am 25.02.2016.
- O.V. (2016 D): Veranstaltungsübersicht aller Niederlassungen, Online im Internet, <https://www.quirinbank.de/veranstaltungen> von 2016, Abgerufen am 25.02.2016.
- O.V. (2016 E): Vermögens-Check, Online im Internet, https://www.quirinbank.de/vermoegens-check?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=widget-vermoegenscheck&utm_campaign=newsletter-allgemein&utm_term= von 2016, Abgerufen am 25.02.2016.
- O.V. (2016 F): Quirin Bank wächst weiter bei Kunden und Vermögenswerten, <https://www.quirinbank.de/pressecenter/pressemitteilungen/quirin-bank-wachst-weiter-bei-kunden-und-vermogenswerten> vom 25.03.2013, Abgerufen am 25.02.2016.
- Porter, Michael E. (2001): Strategy and the Internet, in: Strategic Planning, 3, 2001, S. 63-78.
- Quirin Bank AG (2011): Unbeliebt bei der Konkurrent, Transparent und Effizient für den Kunden, Online im Internet, http://archiv.gwa.de/images/effie_db/2011/orden-Quirin-Bank-plus-claim.pdf von 2011, Abgerufen am 25.02.2016.
- Quirin Bank AG (2015): Geschäftsbericht 2014, Online im Internet https://www.quirinbank.de/system/images/1373/original/quirin_bank_Geschaeftsbericht_2014.pdf von 2015, Abgerufen am 25.02.2016.
- Rauch, Dieter (2010): Honorar statt Provision, 1. Aufl., München: FinanzBuch Verlag, 2010.
- Ropohl, Günter (2012): Allgemeine Systemtheorie: Einführung in transdisziplinäres Denken, 1. Aufl., Berlin: edition sigma, 2012.
- Sackmann, Johannes (2015): Kunden verändern die Bankenwelt, in: die bank, 6, 2015, S. 50-51.

- Schirmacher, Albrecht F. (2007): *Die Elite im Private Banking*, 1. Aufl., Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, 2007.
- Schwaninger, Adrian (2004): Was ist ein Modell?, in: Dubs, Rolf / Euler, Dieter, Rüegg-Stürm / Wyss, Christina E. (Hrsg.): *Einführung in die Managementlehre*, 1. Aufl., Bern / Stuttgart / Wien: Haupt Verlag, 2004, S. 53-64.
- Statistisches Bundesamt (2014): *Bevölkerung - Zahl der Einwohner in Deutschland nach Altersgruppen am 31. Dezember 2014 (in Millionen)*, Online im Internet, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/1365/umfrage/bevoelkerung-deutschlands-nach-altersgruppen/> von 2015, Abfrage am 25.02.2016.
- Teece, David J. (2010): *Business Models, Business Strategy and Innovation*, in: *Long Range Planning*, 43, 2010, S. 172-194.
- Timmers, Paul (1998): *Business Models for Electronic Markets*, in: *Electronic Markets*, 2, 1998, S. 3-8.
- Wieandt, Alex (2015): *Strategische Herausforderungen für Europas Banken*, in: *die bank*, 3, 2015, S. 28-32.

ISBN: 978-3-943656-09-1