

Studienreihe Digitalisierung und Digitale Transformation

Nr. 1

Auswirkungen der Digitalisierung auf das Entscheidungsverhalten von Bankkunden

Prof. Dr. Key Pousttchi
Maik Dehnert

März 2018

Die Studie analysiert die Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung von Bankkunden in der Digitalisierung sowie den Einfluss des Besitzes von Daten und Plattformen auf den Kaufprozess. Auf den traditionellen Kaufprozess mit den Phasen *Suche*, *Bewertung* und *Entscheidung* wirken zunehmend persönliche und soziale Einflüsse wie *Ästhetik* und *Außenwirkung* der Angebote. Der Kunde folgt seiner Kaufabsicht auf digitalen Medien zunehmend intuitiv, *Loyalitätsvorteile* schwinden durch *sinkende Wechselkosten* und der *starken Affinität der Kunden* gegenüber neuen digitalen Angeboten. Auf strategischer Ebene verändert sich der Kaufprozess, personalisierte Angebote auf mobilen Endgeräten wirken durch Big-Data-Techniken auf die *traditionelle Customer Journey* des Kunden. Dieser kann auf dem mobilen Kanal direkt mit *passgenauen Angeboten* adressiert werden. Infolge der damit einhergehenden *Kundenbindung* überspringt der Kunde die *Such-* und (bei hoher Affinität) auch die *Bewertungsphase*. Banken, die den Kunden nicht zur richtigen *Zeit*, am richtigen *Ort*, mit dem richtigen *Angebot* erreichen, werden ihn mit konventionellen Vertriebsmaßnahmen in Zukunft nicht mehr gewinnen können.

Executive Summary

Traditionelle Banken stecken in einem Dilemma: Die persönliche Kundeninteraktion in der Filiale kann aus Kostengründen nicht mehr umfassend bedient werden, die Potentiale der Digitalisierung des Endkunden wurden bisher nicht in ausreichendem Maße gehoben. Neue Wettbewerber drängen auf den Markt, um die Schnittstelle zum Kunden zu besetzen.

Den Entscheidungsprozess des Kunden verstehen

Das Verständnis der Einflussfaktoren auf den Entscheidungsprozess des Kunden (mit den Phasen *Suche*, *Bewertung* und *Entscheidung*) ist für traditionelle Banken elementar, um strategisch wirksame Innovationen an der Kundenschnittstelle zu platzieren. Persönliche und soziale Einflussfaktoren gewinnen in der Digitalisierung enorm an Bedeutung: Der moderne Bankkunde wird von einer teils neuartigen Affinität gegenüber dem Anbieter geleitet. Neue, digitalzentrierte Anbieter genießen dabei einen Vertrauensvorsprung, da ihre Lösungen gut bedienbar sind und zugleich "cool" wirken, d. h. *ästhetisch-emotionale Mehrwerte* bieten – oft werden dabei weder die Nachhaltigkeit des Angebots noch des Anbieters hinterfragt und die Entscheidung erfolgt intuitionsgeleitet. In der Bewertung der digitalen Banking-Lösungen zählen *wahrgenommene Nützlichkeit*, *wahrgenommene Nutzerfreundlichkeit* und *Freude bei der Dienstnutzung*. Insbesondere positive Nutzungserlebnisse zählen dabei für den digitalen Kunden, diese stellt er den als langwierig und bürokratisch wahrgenommenen "alten" Prozessen gegenüber.

Die Wechselkosten sind stark gesunken, die Beurteilbarkeit der Servicequalität in den sozialen Medien dagegen deutlich gestiegen, Angebote werden auf Bewertungsplattformen und in sozialen Diskussionsforen transparenter und leichter nachprüfbar. Die *Kundenkenntnis* wird in der Digitalisierung (wieder) zum zentralen Wettbewerbsfaktor.

Strategische Veränderungen durch Big Data

Dank hoher Nutzungsfrequenzen am Smartphone können technologiezentrierte Anbieter auf Basis der Daten passgenaue, individualisierte Angebote beim Kunden platzieren. Neben der Bedarfserfüllung *ex-post* können diese Big-Data-Techniken auch zur proaktiven Bedürfniserkennung *ex-ante* und sogar zu deren Beeinflussung eingesetzt werden. Das verändert den Entscheidungsprozess an sich: Überspringt der Kunde durch ein mobiles, passgenaues Angebot die Phasen *Suche* und *Bewertung*, laufen die traditionellen Kundengewinnungsmaßnahmen ins Leere. Um auf diesem digitalen Wettbewerbsplatz konkurrieren zu können, benötigen Banken digitale Lösungen, die den Kontakt zum Kunden an der mobilen Schnittstelle halten, um ihn zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, mit dem richtigen Angebot zu gewinnen.

Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer qualitativen Analyse von 10.000 Online-Kundeneinschätzungen im deutschen und amerikanischen Bankenmarkt in den Produktkategorien Girokonto, Kredit- und Anlageprodukte und verwenden zudem weitere Erkenntnisse aus der vorangegangenen wissenschaftlichen Arbeit des Lehrstuhls.

Entscheidungsverhalten von Bankkunden in der Digitalisierung

Einführung

Die Digitalisierung verändert die Interaktion zwischen Unternehmen und ihren Kunden. Im Bankensektor wird die traditionell stark gefestigte Kundenbeziehung im Zuge neuer digitaler Angebote und sinkender Wechselkosten in Frage gestellt. Banken können die persönliche Kundenschnittstelle aus Kostengründen nicht mehr umfassend bedienen, die Potentiale neuartiger digitaler Technologien wurden bisher jedoch erst teilweise gehoben. Die Zeit drängt: Neue Wettbewerber (*FinTechs*) adressieren das veränderte Kundenverhalten durch neue digitale Angebote. Die Antwort auf die Herausforderungen der Digitalisierung entscheidet darüber, wer in Zukunft der erste Ansprechpartner des Kunden sein wird.

Zentrale Frage: Wem gehört in Zukunft der Kunde?

Zentral bei der Beantwortung der Frage ist der Entscheidungsprozess der Kunden. Jeder Entscheidungsprozess, ob analog oder digital, besteht prinzipiell aus den fünf Phasen *Bedürfniserkennung*, *Suche*, *Bewertung*, *Entscheidung* und *Nachkaufbewertung*. Der typische Entscheidungsprozess im prä-digitalen Zeitalter verläuft linear entlang dieser fünf Phasen. Der Kunde folgt einem initialen Bedürfnis und begibt sich auf die Suche nach Alternativen, die in einer Vorauswahl endet. Die darin enthaltenen Angebote werden dann detailliert verglichen und bewertet. In der Entscheidungsphase legt sich der Kunde auf ein Angebot fest und schließt den Kaufprozess beim Anbieter ab. Anschließend beginnt die Nachkauf- und Nutzungsphase. Innerhalb jeder Phase wird der Kunde in seinem Verhalten von verschiedenen Faktoren beeinflusst.

"Die Digitalisierung bedingt neue Strategien der Kundeninteraktion."

Im Wesentlichen können hierbei Faktoren aus persönlichen und sozialen Einflüssen, Ressourcen und Fähigkeiten, Einstellungen und Verhalten sowie Einflüsse infolge früherer Konsumerfahrungen unterschieden werden. Um am Ende des

Prozesses noch vom Kunden berücksichtigt zu werden, ist es entscheidend, in den entscheidungsrelevanten Faktoren komparative Konkurrenzvorteile zu erzielen.

Die Digitalisierung bringt dabei Implikationen mit sich, die neue Strategien der Kundeninteraktion erfordern. Im Folgenden werden die Prozessphasen diesbezüglich analysiert.

Einflussfaktoren auf Kundenverhalten

Vor dem Kaufprozess: Bedürfnisse erkennen und wecken

Jeder Kaufprozess wird durch einen initialen Auslöser in Gang gesetzt. Einerseits kann die Beschäftigung mit Finanzdienstleistungen vom Kunden selbst durch Erkennen eines Bedürfnisses ausgelöst werden, z. B. wenn ein gemeinsames Konto bei Eheschließung oder ein Hauskredit benötigt wird. Andererseits aber können Bedürfnisse beim Kunden auch durch einen Anbieter geweckt werden. Die Konsumforschung spricht im ersten Fall von *Bedarf* als Auslöser, im zweiten Fall von *Verlangen*. Bildhafter sind die englischen Fachbegriffe *need* und *arousal*. Im letzteren Falle handelt es sich (nicht durch Zufall) um dasselbe Wort wie bei sexueller Erregung. Häufig geht es dabei um emotional handlungsauslösende Faktoren, die der Anbieter nutzt, etwa beim Kauf eines Autos oder einer Reise. Finanzprodukte wie Konsumentenkredite sind dabei häufig ein nachrangiges Mittel zum Zweck der Bedarfserfüllung bzw. Bedürfnisbefriedigung. Diese Bedarfe und Bedürfnisse zu erkennen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor in der Digitalisierung – Schnelligkeit dabei eine kritische Fähigkeit, denn wer den Auslöser setzt, hat die erste Möglichkeit zum Zugriff.

Aufmerksamkeit des Kunden erhalten

Während der ersten Kaufphase, der *Alternativensuche*, durchsucht der Kunde den Markt nach geeigneten Alternativen, die das initiale Produktbedürfnis befriedigen könnten. Der Kunde möchte in der Suchphase mögliche Produktrisiken erkennen und reduzieren sowie Produkte und Dienstleistungen besser verstehen und grob mit seinen Präferenzen abgleichen. Nutzt er dabei digitale Technologien – was heute die Regel ist – und nutzt er insbesondere das Smartphone, gelten andere Regeln als bei einer traditionellen Suche in

Entscheidungsverhalten von Bankkunden in der Digitalisierung

der prä-digitalen Ära. Dem mobilen Nutzungsparadigma folgend, hat die Mehrzahl der Kunden bei der Suche grundsätzlich wenig Disziplin und Ausdauer – stattdessen will sie Spaß bei der Dienstenutzung haben und/oder sich damit auch die Zeit vertreiben.

Das Ziel einer Bank muss es in der Suchphase sein, vom Kunden positiv wahrgenommen und als geeignete Alternative berücksichtigt zu werden.

Der Grad der inneren Beteiligung des Kunden (*Involviertheit*) ist grundsätzlich von der Produktkategorie abhängig und insbesondere davon, wie sehr diese die kognitive Aktivierung des Kunden (nachdenken, vergleichen, Risiken bewerten) verlangt. Je nach Komplexität des Produktes und emotionaler Beteiligung des Kunden kann die Bandbreite des Kundeninteresses dabei von Trägheit bis zu echter Leidenschaft reichen. Bankprodukte weisen überwiegend mittlere bis hohe Grade der Involviertheit auf. Um die Leidenschaften des Kunden besser zu kennen, sollten Banken sich an den Lebensphasen des Kunden ausrichten. Finanzentscheidungsrelevante Etappen auf dem Lebensweg des Kunden sind etwa Volljährigkeit, berufliche Veränderungen und Familiengründung. Diese gilt es für Banken möglichst zeitlich genau zu erkennen und zu nutzen. Darüber hinaus sind weitere Bedarfe oder Bedürfnisse des Kunden relevant, die sich nicht unmittelbar aus dem Lebenslauf des Kunden vorhersagen lassen, etwa beim Kauf eines Autos oder dem Wunsch nach Absicherung. Auch hier gilt es, Art und Zeitpunkt proaktiv zu erkennen und nicht abzuwarten, bis der Kunde an die Bank herantritt – denn künftig wird ihm bis dahin bereits ein Wettbewerber ein Angebot gemacht haben.

Veränderte Nutzungsgewohnheiten

Um als Alternative in Erwägung gezogen zu werden, müssen sich Anbieter den veränderten Gewohnheiten der Kunden anpassen. Der Großteil der Kunden nutzt mobile Endgeräte, um die Dinge des alltäglichen Bedarfs (z. B. Finanzgeschäfte) orts- und zeitunabhängig zu regeln. Suchmaschinen, Onlineportale, Webseite, App-Stores oder Vergleichsportale haben sich als erste Anlaufstelle bei der Produktsuche des Finanzkunden etabliert. Diese neuen Nutzungsgewohnheiten haben viele Kunden bereits automatisiert,

der Gang in die Bankfiliale während der Suchphase wird immer seltener werden. Auf der anderen Seite ermöglicht die Digitalisierung auch der Bank den hochfrequenten Zugang zum Kunden über das Smartphone.

Wichtig ist es, im *Bewusstsein* des Kunden verankert zu sein, so dass dieser die eigenen Kanäle (z. B. die App oder das Online-Banking-Portal) während der Informationssuche nutzt. Die *Bindungsstärke zum Anbieter* bemisst sich aus der Frequenz und Intensität des Kundenkontaktes. In einer engen Kundenbeziehung wird häufiger kommuniziert, über verschiedene Kanäle und über unterschiedliche Themen hinweg.

"Kurz gesagt: Nicht mehr der Alltag der Bank, sondern der Alltag des Kunden gibt den Takt vor."

Die steigende Zahl von Filialschließungen trägt dabei einerseits zur Schwächung der Kundenbeziehung bei, ist andererseits auch als Aufforderung zu verstehen, die Beziehung auf anderen, digitalen Kanälen zu stärken. Möglichkeiten bieten sich beispielsweise durch verstärkte Informationsangebote in alltäglichen Finanzfragen und darüber hinaus. Die Interaktion muss dem Kunden jedoch einen echten Mehrwert bringen, möglichst einfach gestaltet sein und sich in den Alltag des Kunden integrieren. Kurz gesagt: Nicht mehr der Alltag der Bank, sondern der Alltag des Kunden gibt den Takt vor.

Die neue Macht des Kunden

Aufgrund der neuen Möglichkeiten der Informationssuche im Internet steigt die *Kundenmacht* und *Autonomie*. Kunden können sich bereits in der Suchphase je nach *Selbstwirksamkeit* (der subjektiven Selbsteinschätzung des Kunden bezüglich seiner Fähigkeiten) über elektronische Kanäle und Medien informieren und dabei neben den Webseiten von Banken auch Vergleichsportale und zunehmend soziale Netzwerke nutzen. Die Markttransparenz steigt: Informationsasymmetrien zwischen Berater und Kunde, sofern sie noch bestehen, werden abgebaut. Konnte der

Entscheidungsverhalten von Bankkunden in der Digitalisierung

Bankberater früher den Kaufprozess des Bankkunden umfassend begleiten, von der Informationssuche über die Beratung bis zum Kaufabschluss – alles aus einer Hand in der Hausbankfiliale – werden die Angebote des Bankberaters durch Bewertungsplattformen und soziale Diskussionsforen transparenter und leichter vergleichbar. Der erst in einer späteren Phase involvierte Kundenberater muss heute am späten Kontaktpunkt über ein spezielles Produkt mindestens über das gleiche Wissen verfügen wie der informierte Kunde.

Kannte der Berater in früheren Zeiten seinen Kunden sehr gut, weil er ihn und seine Familie über viele Jahre und Gespräche hinweg begleitet hatte, hat sich dieses Verhältnis heute deutlich verändert: Um auf die individuellen Entscheidungsfaktoren eingehen zu können, (sodass es zum erfolgreichen Abschluss kommt), muss der Berater den Kunden nun sehr intensiv befragen. Im schlimmsten Fall ist dies "Flachbildschirmrückseitenberatung" (Gunther Dueck), der Einsatz eines Tablets mildert diesen Effekt ein wenig ab. Für den zeitgedrängten Kunden ist das Ergebnis jedoch ungewiss und auch sein Vertrauensvorschuss typischerweise geringer. Und für den Berater wird es immer schwieriger, der Erwartungshaltung des Kunden zu entsprechen – eine Entwicklung, die dem Verhältnis von stationärem Handel und Online-Handel nicht unähnlich ist.

Darüber hinaus gewinnen indirekte, unpersönliche Interaktionsszenarien im Banking an Bedeutung. Informiert sich der Kunde auf sozialen Medien, werden während der Suchphase erhaltene Informationen in späteren Phasen wieder beeinflusst. Um dies zu vermeiden und den unsicheren Kunden optimal mit Informationen zu versorgen, müssen Informationen bereits in frühen Kontaktphasen stark individualisiert bereitgestellt werden. Dafür benötigt die Bank neue Formen digitaler Kundeninteraktion (z. B. Smartphone-Apps mit starken Personalisierungselementen und persönliche Assistenten in der virtuellen und erweiterten Realität). Das Smartphone ist dabei einerseits der verlängerte Arm zum Kunden, andererseits das Einfallstor für die Wettbewerber – Banken und Mitspieler aller Art.

Suche: eine Frage von Kosten und Nutzen

Ein weiterer wesentlicher Faktor bei der Alternativensuche ist das *Kostenempfinden* des Kunden und sein *Effizienzdenken* in Zeiten vielschichtiger medialer Einflüsse. Die Informationsversorgung durch seine Bank sollte daher einen möglichst geringen "Nervfaktor" mit sich bringen, vielmehr übersichtlich und effizient (also kundenorientiert) gestaltet sein – sei es auf Webseiten, in mobilen Apps oder ganz klassisch in der Filiale.

"Informiert die Bank wirklich kundenorientiert?"

Das *Nützlichkeitsempfinden* des Kunden beurteilt, wie gut eine Banklösung ihn bei der Produktsuche unterstützt. Die Lösung muss sich dabei möglichst gut in den Alltag des Kunden integrieren. Digital gesagt: Wenige Klicks sollten zum Ziel führen. Die inhaltlichen Informationsangebote müssen qualitativ hochwertig und visuell ansprechend präsentiert werden. In Sachen Geschwindigkeit sind digitale Kunden die Bearbeitungszeiten eines Amazon gewohnt. Schnelligkeit ist also gefragt. Die Empfindung echter *Nutzerfreundlichkeit* entsteht, wenn die Informationen möglichst einfach und klar strukturiert angeordnet sind, d. h. ausschließlich die benötigten Informationen bereitgestellt werden – "free of effort" für den Kunden. Klare Strukturen sind hier erfolgreich. Aber Achtung: Wenn der Kunde dann nach mehr Informationen sucht, sollte es auch noch welche geben – sonst sucht er woanders.

Mehr Spaß und mehr Emotionen sind gefragt

Das Smartphone hat eine besondere Eigenart: Es bringt die hedonistische und verspielte Seite des Menschen stark hervor. Die Dienstnutzung muss dem Nutzer *Freude* bereiten. Die Informationsangebote werden zudem häufig während der Freizeit oder in Nischenzeiten genutzt, wenn dem Kunden langweilig ist. Die Wahrheit auf dem Smartphone ist: Services, deren Nutzung keinen

Entscheidungsverhalten von Bankkunden in der Digitalisierung

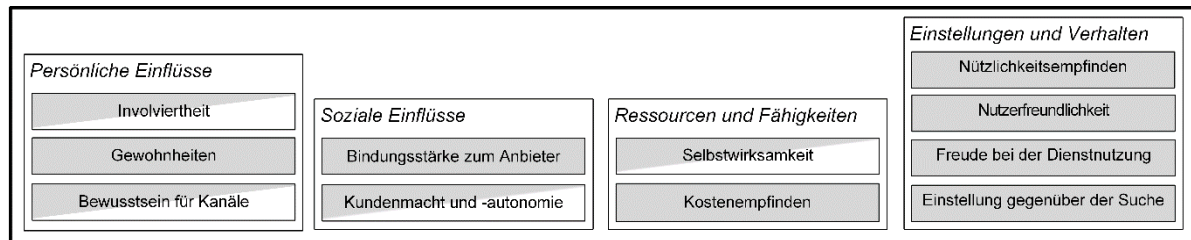


Abbildung 1: Einflussfaktoren bei der Alternativensuche (Phase 1)

Spaß macht, werden vom Kunden nicht als nützlich wahrgenommen.

Aus diesen Faktoren formt sich bereits während der Suche eine Einstellung beim Kunden gegenüber den Angeboten. Die Entscheidung wird davon maßgeblich beeinflusst. Wird das Informationsangebot der Anbieter als "cool" und neuartig wahrgenommen, hinterlässt dies einen positiven Eindruck. Wer hier nicht vorne dabei ist, verschwindet nicht selten aus dem Blickfeld des Kunden und wird in späteren Phasen nicht mehr berücksichtigt: Der Kunde handelt hier oft nicht rational, sondern intuitiv. Die meisten störenden Einflüsse ereignen sich an der Kundenschnittstelle, sei es in der Filiale oder in den elektronischen Kanälen, durch eine negative Nutzungserfahrung.

Die Einflussfaktoren bei der Alternativensuche zeigt Abbildung 1. Bei den grau schraffierten Faktoren hat eine starke Veränderung durch die Digitalisierung stattgefunden, die teilweise grau schraffierten zeigen mittleren Einfluss.

In die Vorauswahl des Kunden kommen

In der nächsten Phase des Kaufprozesses trifft der Kunde anhand der gesammelten Informationen eine Vorauswahl, meist gelangen zwei bis fünf Anbieter in das sogenannte *consideration set*. Dieses formt der Kunde bewusst oder unbewusst, um die Komplexität der späteren Entscheidung frühzeitig zu reduzieren. Banken müssen dort hineinkommen, um überhaupt beachtet zu werden. In der Formel 1 würde man dies

"Qualifying" nennen – die Teilnahme und eine gute Startposition sichern.

Vorteile hat, wer durch frühere Käuferfahrungen bereits beim Kunden verankert ist. Auch in der digitalisierten Welt führt eine positive Nachkaufbewertung zur *Kundenzufriedenheit*, wenn die Erwartungen durch die gesammelten Erfahrungen gedeckt werden, und diese zur *Kundenloyalität*.

Ein zufriedener Kunde wird den Wechsel zu einem anderen Anbieter mehrfach überdenken, da dies mit einem Wechselrisiko und Aufwand in Form von Wechselkosten verbunden ist. Zufriedenheit ist insofern eine wichtige Voraussetzung. Die Loyalität des Kunden kann sich in der Digitalisierung jedoch auch auf mehrere Anbieter richten. Der Reiz der neuen Erfahrungen führt zudem dazu, dass Kunden häufiger neue Angebote testen möchten. Daher sollten Banken sich nicht allzu sehr auf diesen Faktor verlassen.

Insbesondere Anbieter, die als innovativ und neuartig wahrgenommen werden, entsprechen der *Affinität* der jungen Kundengruppe hinsichtlich neuer digitaler Medien. Die *Wertekongruenz* beschreibt die Passung zwischen Anbieter und Kunden. Wichtig ist, dass die Bank zum Kunden und dessen Bedürfnisprofil passt. Moderne Anbieter entsprechen den Wertvorstellungen junger Kunden. Anbieter sollten sich intensiv mit der Lebenswirklichkeit digitaler Kunden beschäftigen und deren Vorlieben und Abneigungen verstehen. Umso schwieriger ist dies umzusetzen, wenn

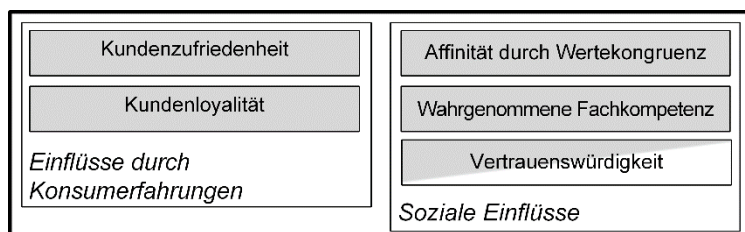


Abbildung 2: Einflussfaktoren bei der Vorauswahl (Phase 1)

Entscheidungsverhalten von Bankkunden in der Digitalisierung

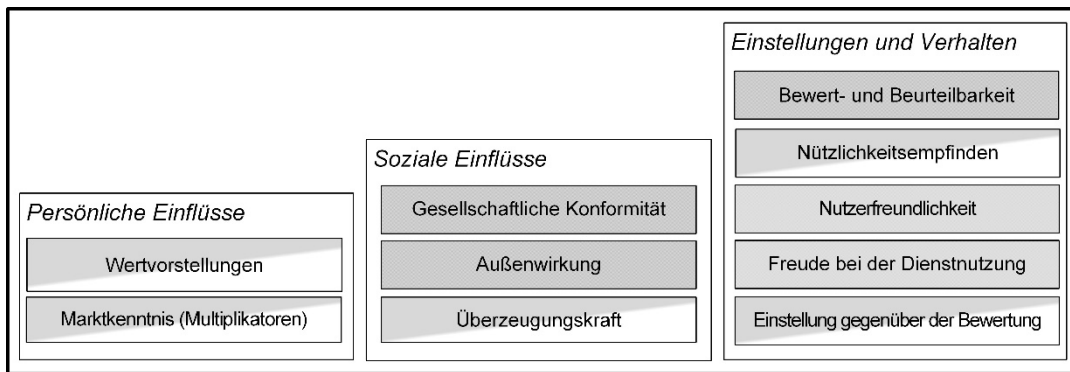


Abbildung 3: Einflussfaktoren bei der Bewertung (Phase 2)

der persönliche Kundenkontakt zum Berater immer seltener stattfindet und vom Kunden häufig kein Interesse daran ausgeht. Auch hier gilt es, neue Kontaktpunkte über digitale Schnittstellen einzurichten, die sich am Leben der Kunden orientieren (z. B. mobile Apps mit einem Zusatznutzen außerhalb des Kernnutzens). Derartige Lösungen sind möglichst interaktiv zu gestalten (z. B. Chat, Co-Browsing und Video).

Vertrauenswürdigkeit und Fachkompetenz

Die gute Nachricht lautet: Die wahrgenommene Fachkompetenz ist weiterhin mitentscheidend für den Ersteindruck. Als Experte wird man über Alleinstellungsmerkmale wie Wissen und Erfahrung wahrgenommen. Hier können traditionelle Banken punkten. Die Informationsversorgung im Internet hat auf der einen Seite in gewissem Maße zum Autoritätsverlust der Beratung beigetragen, andererseits haben sich viele Anbieter durch eine gelebte Verkaufsmentalität auch selbst beim Kunden disqualifiziert.

"Vertrauen in neuartige Anbieter entsteht im mobilen Kanal durch ein positives Nutzungserlebnis."

Im Interesse des Kunden zu handeln ist ein wichtiger Aspekt, der auch in der Digitalisierung nicht vernachlässigt werden sollte. Beratungsleistungen zeigen ihr Ergebnis häufig erst nach Jahren. Die *Vertrauenswürdigkeit* hinsichtlich Reputation und Ansehen der Bank ist somit einer der zentralen Aspekte in der Vorauswahl eines Anbieters. Da-

bei sollten sich Banken jedoch nicht allzu sicher wähnen – Vertrauen in neuartige Anbieter entsteht im mobilen Kanal durch ein positives Nutzungserlebnis.

Bewertung der Alternativen

Bei der Bewertung der Produkte und Anbieter greifen Kunden auf Bewertungsmuster zurück, die sich spontan und problembezogen entwickeln. Der Kunde bewertet die Attraktivität der Angebote vergleichend, nicht selten folgt er dabei auch seinem Bauchgefühl und nutzt Heuristiken.

Die persönlichen *Wertvorstellungen* des Kunden fließen in die Bewertung ein. Es gilt die Werte und Bedürfnisse des Kunden zu identifizieren und abzudecken. In der Digitalisierung übertragen sich Werte wie die Qualitätsanmutung, Emotion und Ästhetik auf neue Medien wie digitale Kanäle. Möglichkeiten der Differenzierung liegen daher neben dem Kernnutzen auch im Zusatznutzen (z. B. ästhetisch-emotionale Mehrwerte). Junge Kunden wollen sich mit dem Produkt emotional und persönlich identifizieren können, sonst kommt es für sie nicht infrage. Mögliche *Multiplikatoren* zu identifizieren, die auf sozialen Medien positiv über die eigenen Angebote berichten, ist hilfreich.

Einfluss der Gesellschaft auf den Kunden: Hip und cool

Bei der Bewertung der Angebote wird der Kunde in seinem Verhalten durch *gesellschaftliche Erwartungen* geprägt. Der Strukturwandel der Gesellschaft bringt neue Anspruchsgruppen hervor. Familientraditionen werden aufgebrochen, der traditionelle Zugang zum Kunden über die Familie verändert sich. Durch die Urbanisierung ziehen junge Kunden häufiger als in der Vergangenheit um,

Entscheidungsverhalten von Bankkunden in der Digitalisierung

soziale Medien rücken zudem bei der jungen Zielgruppe stärker in den Vordergrund. Wenn eine neue mobile App im Alltag des Kunden, z. B. unter Freunden häufig sichtbar wird, folgen Kunden oft dem Normenkodex der Gesellschaft. Ein digitaler Vertrauensvorschuss sozusagen.

Neue technologiezentrierte Wettbewerber wie die deutsche N26 (die 300.000 Kunden mit weniger als 20 Mio. EUR Aufwendungen gewonnen und erst im März 2018 eine Finanzierung in Höhe von 160 Mio. US-Dollar eingesammelt hat), die englische Atom Bank oder der US-Player Moven konnten sich bereits mit einem neuartigen Angebot an digitalen, standardisierten Bankprodukten als ernstzunehmende Alternative im Markt etablieren. Technologieplayer wie Apple, Google, Facebook oder Amazon bieten zudem erste Banking-Lösungen auf dem Markt an. Die Wirkung dieser Anbieter und ihrer Produkte geht auch von ihrer Außenwirkung aus. Im Zeitgeist des Digitalen nutzen junge Kunden das Smartphone als Möglichkeit zum Selbstaussdruck. Was so viel heißt wie: Digitale Lösungen müssen einen "Coolnessfaktor" mitbringen. Mobile Apps von Banken sollten sich in dieses Anspruchsbild nahtlos einfügen, ohne die Effizienz zu vernachlässigen. Bloße Verspieltheit ist vom Kunden nicht gefragt.

Die Digitalisierung steigert die Transparenz hin-

sichtlich der angebotenen Produktqualität: Die *Überzeugungskraft* der Berater in persönlichen Beratungsgesprächen konkurriert mit kundenseitigen Aussagen auf Online-Bewertungsplattformen. Banking-Apps können objektiv getestet und beurteilt werden. Positive wie negative Nutzungserfahrungen werden somit öffentlich zugänglich und werden nicht nur Mund-zu-Mund propagiert.

Nützlichkeit und Wahl der Präferenz

Die *Nützlichkeit* wird von den meisten Kunden durch Preis und Leistungsumfang (insb. die wahrgenommene Servicequalität) des Angebotes bemessen. Ein optimiertes Nutzungserlebnis erhöht die Nutzerfreundlichkeit. Die Freude bei der Kanalnutzung zur Produktbeurteilung ist auch in der Bewertungsphase als wichtiger Einflussfaktor hervorzuheben. Die *Einstellung* der Kunden gegenüber den Angeboten formt sich durch die gesammelten Eindrücke während der Suche und Bewertung. Entlang der vorgestellten Faktoren bildet sich beim Kunden ein Favorit heraus.

Kaufentscheidung: Anbieter, Zeitpunkt und Medium

Die finale Entscheidung des Kunden beinhaltet drei Aspekte: die Wahl des Anbieters, den Zeitpunkt und das Medium des Abschlusses.



Entscheidungsverhalten von Bankkunden in der Digitalisierung

Der Faktor *Vertrauen* ist für die Kaufentscheidung zweifellos sehr bedeutsam. Langjährige Kundenbeziehungen können als Gradmesser für die Kundenzufriedenheit und das Kundenvertrauen angesehen werden. Traditionsbanken genießen einerseits ein hohes Vertrauen, andererseits erfreuen sich FinTechs steigender Popularität bei der jungen Kundengruppe. Die wahrgenommene Interaktivität der von FinTechs angebotenen mobilen Dienste wirkt auf Kunden vertrauenssteigernd. Die Sicherheit der Lösungen ist zwar eine notwendige Bedingung für die Herausbildung von Vertrauen vor dem Kauf, wirkt aber nicht als Differenzierungsfaktor im Wettbewerb.

Die Digitalisierung weckt einerseits durch passgenaue mobile Angebote das Verlangen zum Kaufabschluss, andererseits regulieren mobile Finanzlösungen das Kaufverhalten des Kunden (z. B. Personal Finance Management). Der Kunde bedenkt die Konsequenzen seiner Kaufentscheidung, die persönlichen Umstände werden abgewogen (*Selbstkontrolle*). Ist der Kunde in der Lage, sich selbst zu kontrollieren und zu regulieren, nicht impulsiv zu sein, nicht zu viel auszugeben, genug zu sparen, auch für den Ruhestand, problematische Schulden zu vermeiden, Besitztümer und Risiken zu versichern, Steuern pünktlich zu zahlen und kein Opfer von Finanzbetrug zu werden? Die Verzögerung der Befriedigung, der Mangel an Willenskraft sind die wichtigsten psychologischen Hindernisse für eine erfolgreiche Selbstkontrolle. Positiv formuliert: Wählen die Menschen die richtigen Finanz- und Lebensziele, sind sie konsequent und beharrlich in ihrer Zielerreichung und widerstehen sie Versuchungen? Hier können Banken durch ihre Fachkompetenz punkten, sofern der Zugang zum Kunden gewährleistet ist und dieser ihnen ein offenes Ohr schenkt.

Soziale Einflüsse auf die Kaufentscheidung

Hinsichtlich der *Außenwirkung* fragt sich der Kunde, welche Implikationen die Kaufentscheidungen erwarten lässt. Der Anbieter muss zum Kunden passen. Mögliche Ratschläge werden in der Phase des Kaufabschlusses vor allem von engen Freunden und Verwandten berücksichtigt. Ist der Kunde in der Beratung, kann der Berater Einfluss nehmen und die *Kundenbeziehung stärken*. Der Einfluss sozialer Finanzplattformen ist zwar gestiegen, wirkt in der finalen Kaufentscheidung aber nicht maßgeblich auf den Kunden ein.

Kaufabschluss: Nutzerfreundlichkeit und Einfachheit

Im Falle eines geplanten Kaufabschlusses ist die unkomplizierte Handhabung der Prozesse ausschlaggebend dafür, dass der Kunde den Prozess erfolgreich abschließt. Inkonsistente Prozesse oder Medienbrüche können ansonsten aufgrund hoher Frustration zum Abbruch des Kaufprozesses durch den Kunden führen. Der Kaufabschluss erfolgt papiergebunden über Formulare (und dauert damit mehrere Wochen der Bearbeitung) oder wird über digitale Schnittstellen abgebildet (z. B. Videolegitimation über mobile Apps). Ortsunabhängige Abwicklungsprozesse wie die elektronische Unterschrift von Anträgen tragen zum *Nützlichkeitsempfinden* des Kunden bei. Der Kunde präferiert *nutzerfreundliche Lösungen*, die ihm zumindest keinen Ärger bereiten und bestenfalls intuitiv bedienbar sind. Das Nutzungserlebnis muss stimmen.

Einstellung zum Kauf und Kaufabsicht

Aus der Menge der Eindrücke entlang der Einflussfaktoren formt sich eine Einstellung gegenüber dem gewählten Produkt und der Kaufent-

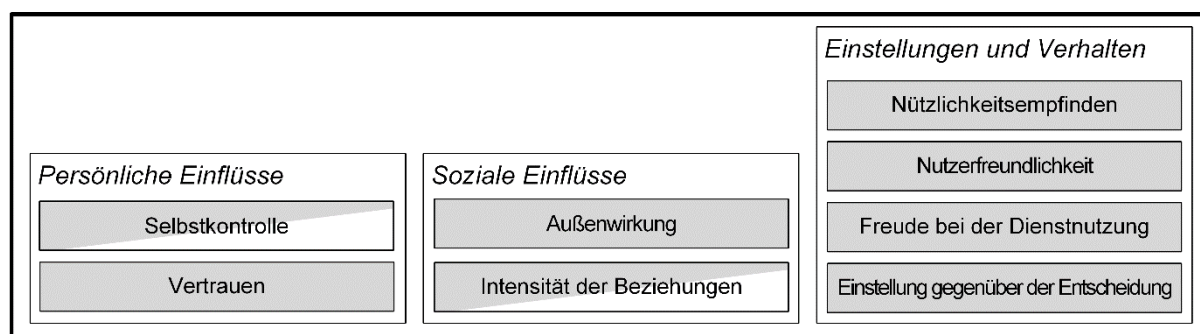


Abbildung 4: Einflussfaktoren auf die Kaufentscheidung (Phase 3)

Entscheidungsverhalten von Bankkunden in der Digitalisierung

scheidung. Diese Einstellung geht in die Kaufabsicht über. Sofern die persönlichen Umstände (*Selbstkontrolle*) nicht entgegenstehen, entscheidet sich der Kunde zum Kauf. Andernfalls wird der Kauf nicht abgeschlossen.

"Banken können durch Fachkompetenz beim Kunden punkten."

Passt der Anbieter nicht zu den Präferenzen des Kunden, werden weitere Alternativen auf ihre Eignung geprüft. Bei erfolgreichem Kaufabschluss geht der Kunde in die Nutzungsphase über, die die wahrgenommene Kundenzufriedenheit und damit weitere Kaufentscheidungen beeinflussen wird.

Strategische Veränderungen in Zukunft

Disruption durch Daten

Verbringt der Kunde einen großen Teil seines Tagesverlaufs auf der Plattform eines Anbieters, kann dieser die Nutzungsdaten (z. B. besuchte Webseiten, Bewegungsmuster oder soziale Interaktionsdaten) seiner Kunden auf Basis von statistischen Modellen extrapolieren, um Angebote passgenau auf den Kunden zu personalisieren. Plattformen sind durch Anwendung von Big-Data-Techniken in der Lage, die querschnittlichen Kundendaten zur Prognose des zukünftigen Kundenverhaltens einzusetzen. Die über den Kunden gewonnenen Daten spielen eine entscheidende Rolle in der Umsetzung zielgenauer, mobiler Empfehlungssysteme. Neben der Bedarfserfüllung (ex-post) könnte dies auch zur proaktiven Bedarfserkennung (ex-ante) eingesetzt werden. Bedürfnisse zu wecken, die der Kunde noch nicht bewusst wahrnimmt, bringt dem Anbieter gegenüber der Konkurrenz einen maximalen Vorsprung an Zeit. Insbesondere auf dem Smartphone können kundenindividuelle Angebote passgenau in Inhalt, Ort und Zeit beim Kun-

den platziert werden. Der Kunde ist bei der Nutzung von derartigen Empfehlungssystemen (z. B. im Mobile Marketing) in einer Art "Entscheidungsmodus". Eine Folge dessen ist, dass der Kunde entweder deutlich weniger sucht oder die Such- und Bewertungsphase womöglich ganz überspringt. Dies kann zu einer entscheidenden Verkürzung des Entscheidungsprozesses führen: Im typischen Entscheidungspfad der prä-digitalen Welt (z. B. Produktberatung in der Filiale) durchläuft der Kunde alle fünf Prozessphasen. Im alternativen Entscheidungspfad der digitalen Welt (z. B. über eine mobile App) kann der Kunde einzelne Prozessphasen, im Wesentlichen die Phasen der Suche und/oder Bewertung, auslassen. Möglich machen dies sehr treffsichere Prognosen, die die wesentlichen Einflussfaktoren der Kundenentscheidung adressieren. Nicht-Banken verfolgen als Produktvermittler und Angebotsaggregatoren das Ziel, die Kundenschnittstelle in frühen Phasen zu besetzen. Daher ist es notwendig, die Kundenbeziehung über Produktgrenzen hinweg auszubauen, um die Kontaktfrequenz zwischen Bank und Kunde zu erhöhen. Möglichkeiten bieten hierfür z. B. moderne Mobile-Payment-Systeme, die dem Kunden einen Zusatznutzen über den Bezahlvorgang hinaus verschaffen.

Wenn der Kunde sich noch nicht bereits für einen Anbieter interessiert und entschieden hat, also nicht in die Bewertungs- bzw. Entscheidungsphase springt, begibt er sich auf die Suche nach geeigneten Anbietern für seinen Bedarf. Die möglichen Alternativen speisen sich aus früheren Erfahrungen mit Anbietern und den in der Suchphase identifizierten Anbietern.

Ausblick

Die Digitalisierung verändert die Einflussfaktoren und eröffnet alternative Pfade in der Kundenentscheidung. Die Kundenkenntnis wird zum zentralen Erfolgsfaktor in der Digitalisierung, um dem Kunden passgenaue Angebote unterbreiten zu können. Banken müssen die veränderten Verhaltensmuster ihrer Kunden anerkennen und neue Standards im Verhalten setzen.

Entscheidungsverhalten von Bankkunden in der Digitalisierung

Die Schnittstelle zwischen Mensch und Technik muss stärker in den Mittelpunkt rücken, der Kundenkontakt in frühen Phasen im mobilen Kundenkanal besetzt werden. Die digitalen Lösungen müssen intuitiv bedienbar und auf die Bedürfnisse der Zielgruppe (Nützlichkeit, Nutzerfreundlichkeit und Freude bei der Nutzung) ausgerichtet sein.

Das resultierende, gesteigerte Kundenerlebnis verstärkt die Kundenbindung. Die Stärkung der Kundenbeziehung ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im digitalen Wettbewerb, um der Affinität der Kunden gegenüber neuen Anbietern zu begegnen.

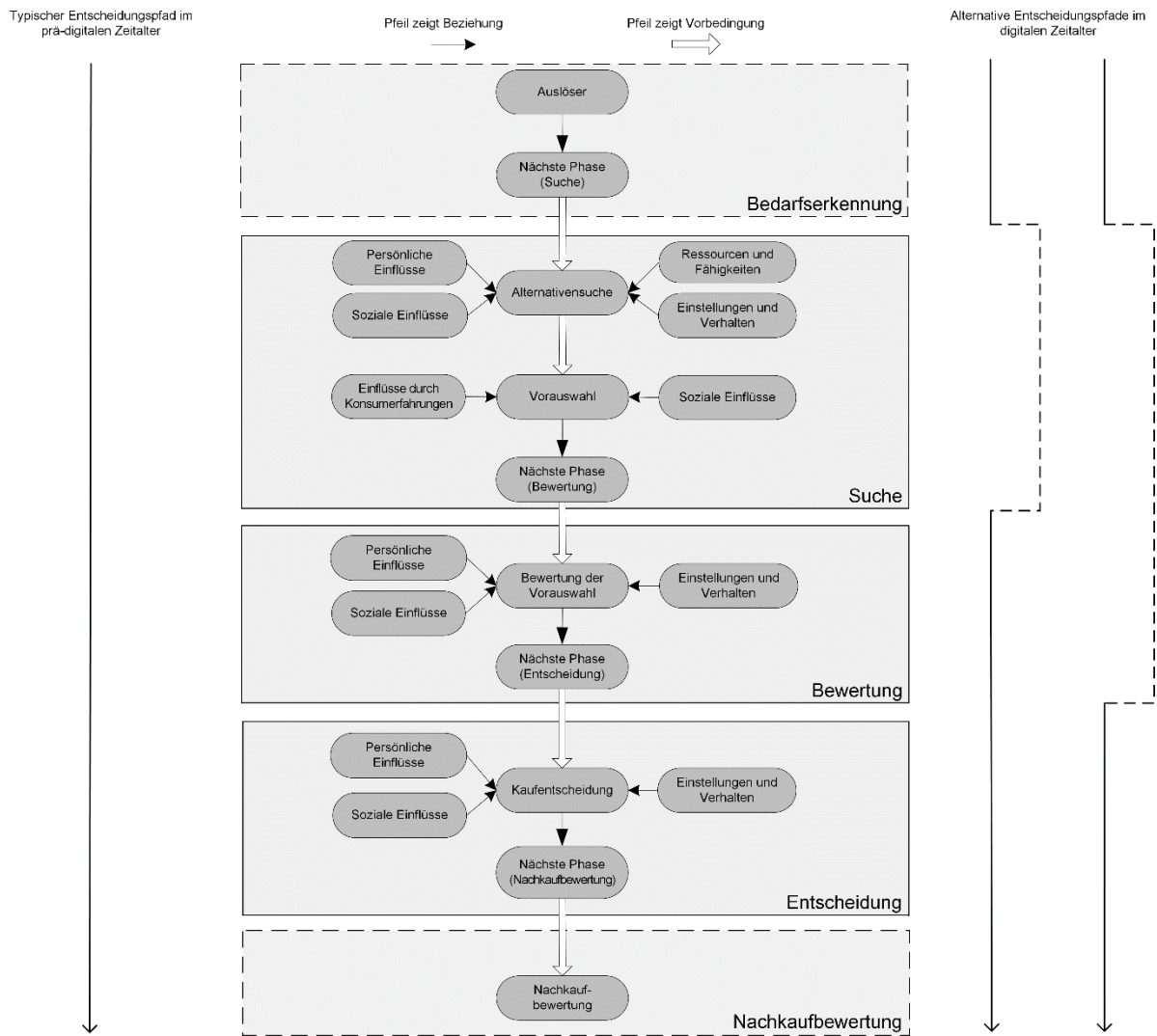


Abbildung 5: Phasen im Entscheidungsprozess von Bankkunden

Über die Autoren



Prof. Dr. Key Pousttchi ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Digitalisierung an der Universität Potsdam.

pousttchi@uni-potsdam.de



Maik Dehnert ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter Retail Banking am Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Digitalisierung.

dehnert@uni-potsdam.de

Herausgeber Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Digitalisierung
Universität Potsdam
August-Bebel-Str. 89
14482 Potsdam

Copyright © 2018 Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Digitalisierung
(Prof. Pousttchi)

Eine Veröffentlichung dieser Studie auf fremden Seiten im Internet, auch auszugsweise, ist nur mit schriftlicher Genehmigung gestattet. Verwenden Sie stattdessen einen Link auf unsere Seite.

Die Verwendung einzelner Ergebnisse – etwa für Präsentationen – ist gestattet, sofern in jedem Einzelfall der Zusatz "Quelle: Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Digitalisierung (Prof. Pousttchi)" verwendet wird.

Die Verwendung zu wissenschaftlichen Zwecken ist uneingeschränkt gestattet, sofern eine korrekte wissenschaftliche Zitierweise verwendet wird.