

# In Differenzierung investieren

**Wie Banken nutzerzentrierte Unterscheidungsmerkmale schaffen.** Aus Kundensicht sind Banken häufig nahezu austauschbar – sowohl auf Produkt- wie auch auf Serviceebene. Dabei können nur solche Finanzdienstleister, deren Profil sich klar im Markt abhebt, langfristig Kunden binden und Neukunden gewinnen. Vielversprechend sind hier nutzerzentrierte Innovationsansätze, die den Bankkunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen.



**Autor:** Pascal Soboll, IDEO München. IDEO wurde 1991 in Palo Alto und London gegründet und ist eine globale Innovationsberatung mit weltweit über 550 Mitarbeitern.

In den letzten Jahren lässt sich ein Trend in der Finanzbranche beobachten: Banken suchen nach Möglichkeiten der Differenzierung im Markt – nach Alleinstellungsmerkmalen, die kundenrelevant und erlebbar sind und die sie vom Wettbewerb unterscheiden. Denn: Nur mit einem klaren Markenprofil können Banken eine Beziehung zu bestehenden und potenziellen Kunden aufbauen und diese binden sowie gewinnen.

Eine Möglichkeit, sich als Bank im Markt dauerhaft und sinnvoll zu differenzieren, bieten nutzerzentrierte Innovationsansätze, die Kundenerlebnis und Produkte auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe maßschneidern. Sie gestalten von Anfang an ein markantes Markenprofil und kundenrelevante Differenzierung in Produkte, Kanäle und Kommunikationsmittel.

## Orientierung am Nutzer

Das Verstehen der eigenen Kunden, von deren Motivationen und Bedürfnissen auf der qualitativen, menschlichen Ebene stellt dabei einen strategisch wichtigen Wert dar, der von vielen Finanzdienstleistern immer noch unterschätzt und dessen Potenzial nicht ausgeschöpft wird. So orientieren sich bei der Weiterentwicklung der eigenen Angebote und Kundenschnittstellen bisher nur wenige Banken am Kunden selbst. Neuartige Bankfilialen wie auch innovative Finanzprodukte, die unter enger Einbeziehung des Kunden gestaltet und dadurch im Markt erfolgreich sind, bleiben eine Ausnahme und nicht die Regel. Nur einige Direktbanken haben es geschafft, mit einem nahbaren Mar-

kenauftritt und konsequent menschlicher Kommunikation einen neuen Maßstab zu setzen. Oft steht auch die interne Struktur der Bank innovativen, nutzerorientierten Lösungen im Wege. Da sich diese meist historisch rund um ein existierendes Portfolio an Produkten, Kanälen und Märkten entwickelt hat, ist es schwierig, neue Lösungen zu finden, die dieser Struktur nicht entsprechen. Beschäftigt sich also etwa eine Abteilung mit der Gestaltung von Girokonten und eine andere mit der von Kreditprodukten, so werden sie keine neuen Produkte entwickeln, die zwischen den beiden Bereichen liegen. Ein nutzerzentrierter Ansatz hingegen gestaltet die Produkte ausgehend von der Nutzererfahrung – unabhängig davon, in welchen Geschäftsbereich sie letztendlich fallen. Die resultierende Innovation ist meist wesentlich kundenrelevanter und erlebbarer als klassisch entwickelte Angebote. Auch sind Industrieprozesse, die sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette etabliert haben, selten am Kunden oder an der Marke orientiert – sondern am Produkt. Ein Beispiel: Die Geldautomaten im SB-Bereich werden von Herstellern traditionell entwickelt und Banken zur Auswahl angeboten. Diese applizieren dann ihr Logo und stellen den Bankautomaten wiederum ihren Kunden zur Verfügung. Banken haben so keinerlei Einfluss, wie Kunden ihre Marke am Automaten erfahren. Im Sinne einer nachhaltigen Differenzierung obliegt es also den Geldinstituten, ihre Prozesse so zu verändern, dass sie einen größeren Anteil der Markenwahrnehmung gezielt und auf ihre Markenwerte abgestimmt gestalten.

## BBVA: SB-Kanal neu definiert

Die erfolgreiche Umsetzung eines nutzerzentrierten Ansatzes zeigt die BBVA, einer der größten Finanzdienstleister weltweit: Die BBVA wollte die bisherigen Konzepte für den SB-Bereich hinterfragen und den Service für ihre Kunden mit einer neuen, maßgeschneiderten Lösung verbessern. Der Hintergrund: Der

Selbstbedienungskanal verzeichnet steigende Nutzerzahlen und soll deswegen in Zukunft weitere Aufgaben übernehmen, hinkt aber in der Nutzererfahrung um Jahrzehnte hinterher. So ist der SB-Automat – häufig der einzige Kontakt eines Kunden zu seiner Bank – nahezu immer gleich gestaltet und damit austauschbar. Gefragt war also ein Ansatz, der auch die Marke der Bank bei der Benutzung des SB-Kanals erlebbar macht – und letztendlich Kunden durch mehr Service an die eine Bank bindet.

Die BBVA wandte sich deshalb an das Münchner Büro von IDEO, einer globalen Innovationsberatung. Wurden Produktentwicklungen bislang vor allem von Ingenieuren vorangetrieben, die sich an den aktuellen technischen Standards orientierten, sollte der neue Bankautomat nach den Bedürfnissen der Kunden entwickelt werden – ein Paradigmenwechsel in der Entwicklung von Geldautomaten.

## Der Mensch am Anfang der Entwicklung

Am Anfang der Zusammenarbeit stand die Aufgabe, die Wünsche der Kunden kennenzulernen und zu verstehen. Dafür beobachtete IDEO die Gewohnheiten von SB-Kunden der BBVA und anderer Banken und führte ausführliche Interviews. Das Ergebnis: Die Nutzer von Geldautomaten wünschen sich mehr Transparenz, mehr Sicherheit und Individualisierung. Die Befragten wünschten sich außerdem eine einfachere Handhabung. Als besonders unbeliebt erwiesen sich die Tasten neben der Bildschirmanzeige, die für unterschiedliche Funktionen genutzt werden und je nach Blickwinkel oft schlecht zuzuordnen sind. Die Unzufriedenheit der Nutzer ist also nicht systemimmanent, sondern im Design der Maschinen begründet. Die Erkenntnisse und eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung haben die BBVA bestärkt, einen eigenen Bankautomaten zu entwickeln. Dieser sollte durch eine einfache, flexible und intuitive Bedienung ein vollständig neues Nutzererlebnis bieten.



Touchscreen des neuen SB-Automaten: Grafiken veranschaulichen die Prozessschritte.



Durch seine Positionierung im 90-Grad-Winkel zu den Wartenden und die Milchglasscheibe bietet der SB-Automat der BBVA den Nutzern absolute Privatheit bei allen Transaktionen.

## Radikale Nutzerorientierung schafft Wettbewerbsvorteile

Auf Basis der Befragungen entwickelte IDEO ein Konzept sowie Prototypen, die mit Nutzern getestet und weiterentwickelt wurden. Das Ergebnis unterscheidet sich klar von herkömmlichen SB-Lösungen: Beim neuen Automaten steht der Nutzer in einem 90-Grad-Winkel zu den Wartenden und ist mit einer undurchsichtigen Plexiglasscheibe vor ihren Blicken geschützt. Alle Transaktionen, auch die PIN-Eingabe, werden auf einem 19 Zoll großen Touchscreen durchgeführt. Häufig getätigte Aktionen speichert der Automat: Jeder Kunde sieht daher nach der Authentifizierung eine individuelle Benutzeroberfläche mit den von ihm am häufigsten genutzten Funktionen.

Grafiken veranschaulichen dem Nutzer, welche Vorgänge der Automat beispielsweise bei der Geldauszahlung ausführt: So erscheint die Karte nach dem Einführen nahe des Eingabeschlitzes auf dem Bildschirm. Wird eine Auszahlung gewünscht, kann der Nutzer mit dem Berühren der Geldscheine auf dem Bildschirm die gewünschte Stückelung des Betrages selbst festlegen. Sind die Scheine gewählt, gleiten diese auf dem Bildschirm Richtung Slot, wo sie der Kunde entnehmen kann. Auch alle anderen Transak-

tionen, wie beispielsweise das Einzahlen und die Ausgabe von Quittungen, werden über diesen Slot abgewickelt – im Vergleich zu der üblichen Multi-Slot-Anordnung wird die Bedienung dadurch erheblich intuitiver.

Im Rahmen einer Pilotphase wurden 2010 die ersten 20 Bankautomaten in Spanien installiert. 2011 plant die BBVA die Einführung 200 weiterer Geräte in Europa sowie Nord- und Südamerika.

## Zeitenwende

Die Entwicklung des neuen BBVA-Geldautomaten kommt einem Meilenstein in der Geschichte des SB-Kanals gleich. Zum ersten Mal seit der Einführung der Automaten durch Barclays in den 60er Jahren hat eine Bank hier eine echte, erkennbare Differenzierung für den Kunden geschaffen.

Das Beispiel macht deutlich: Mit nutzerzentrierten Innovationsansätzen können Banken durchaus auch weitere Berührungspunkte der Kunden mit ihrer Marke neu gestalten – vom Kontoauszug über neue Anlageprodukte bis hin zum persönlichen Kundengespräch. Je mehr sich das Bewusstsein durchsetzt, dass Kundennähe auf jeder Ebene strategisch wertvoll sein kann, desto mehr innovative Angebote werden künftig im Markt zu sehen sein. ■