

Kundengewinnung und Kundenbindung in elektronischen Märkten

Heinz Wings/Daniel Diebold

1 Die Bedeutung interaktiver Zielgruppenansprache und Onlinemehrwertangebote

- 1.1 Neue Formen der Kundenansprache
- 1.2 Unterschätzte Bedeutung von Internetmarketing

2 Entwicklungsstufen der Internetnutzung

- 2.1 Internet als Blaupause der Offlinevertriebswege
- 2.2 Internet als Rationalisierungsinstrument
- 2.3 Internet als Instrument der Kundenbindung und -gewinnung
- 2.4 Elektronische Beratung

3 Instrumente der Kundengewinnung im Internet

4 Kundenbindung in offenen Netzen

5 Cross-Marketing-Ansatz

6 Bonuspunkte, Bonuswelt und mehr

7 Richtige IT-Strategie ist entscheidend

8 Ausblick

1 Die Bedeutung interaktiver Zielgruppenansprache und Onlinemehrwertangebote

Finanzdienstleister setzen immer mehr auf elektronische Vertriebskanäle, insbesondere das Internet. Jedoch haben nur die wenigsten verstanden, dass das Web nicht nur der Transaktionskostenreduktion dient. Kundenbindung durch Onlinemehrwerte oder Kundengewinnung durch Nutzung der individuellen, interaktiven Zielgruppenansprache ermöglichen es den Banken, ihre Kundenverbindungen auch in elektronischen Märkten zu intensivieren und Neukunden zu gewinnen. Richtiges Agieren im Internet wird für viele Banken daher in naher Zukunft zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

1.1 Neue Formen der Kundenansprache

In dominanter werdenden elektronischen Märkten nimmt die Kundenbindung vor dem Hintergrund einer fast vollkommenen Preistransparenz, relativ homogener Produkte und des leichter werdenden Bankwechsels ab.¹ Eine „Rosinenpicker“-Mentalität beim Kunden lässt Grenzanbieter vom Markt verschwinden, weil sie ihre Systeme nicht genügend und rechtzeitig optimieren, damit zu teuer produzieren, aber trotzdem kundenfreundliche Konditionen stellen müssen. Aber günstige Konditionen können für den Erhalt oder Ausbau von Marktanteilen dauerhaft auch kein Garant mehr sein, auch dann nicht, wenn die Kostenstrukturen intakt sind, denn der Trend zur Fluktuation und zu Mehrbankverbindungen nimmt insbesondere in elektronischen Märkten zu. Günstige Konditionen sind in diesen Märkten nur eine notwendige Bedingung, um Marktanteile auf- und auszubauen oder abzusichern. Hinreichend für die dauerhafte Existenz des Unternehmens sind sie jedoch nicht. Die Konditionspolitik muss flankiert werden durch den Einsatz von situationsgerechten, neuen Kundenbindungsinstrumenten. Die Darstellung und Bepreisung von Finanzdienstleistungsprodukten im Netz ist nicht mehr ausreichend. Sie wird mit hoher Wahrscheinlichkeit – wenn überhaupt – nur zu flüchtigen Kundenbindungen führen. Der zusätzliche Nutzen muss für den Kunden klar erkennbar und spürbar sein, ansonsten läuft der Anbieter Gefahr, im Netz austauschbar zu werden, was die hohe Kundenfluktuation in elektronischen Märkten noch verstärken würde.

¹ Vgl. hierzu und im Folgenden Wings (1999) und die dort angegebene Literatur.

1.2 Unterschätzte Bedeutung von Internetmarketing

Kunden bleiben nicht mehr unbedingt ihrer Hausbank treu, wenn diese schlechtere Konditionen hat. Eine Studie der GfK-Marktforschung mit Onlinekunden zeigt, dass 72 Prozent ihre Onlinefinanzdienstleister nach dem günstigsten Tarif auswählen.² Dementsprechend wird es immer wichtiger, dem Internet eine höhere Bedeutung als bisher beizumessen. Direktbanken oder auch reine Internetbanken haben schon deutlich Marktanteile gewinnen können. Und wenn das Web-TV in die Wohnzimmer kommt, müssen die klassischen Banken weitere Marktanteilsverluste fürchten. Dies auch, weil eine zielgruppengenaue elektronische Beratung möglich sein wird: zur Altersvorsorge, aber auch beispielsweise zu Ratenkrediten und Baufinanzierungen.

Die Traditionsinstitute müssen jetzt aktiv werden. Obwohl das Internet hohe Markttransparenz schafft und die persönliche Kommunikation zum Kunden vermissen lässt, sollten sie sich mit intelligenten Ansätzen im Vertriebsweg Internet positionieren. Dabei konzentrieren sich jedoch die Marketingbudgets mit über 90 Prozent noch auf die klassischen Medien. Nur eine Handvoll Finanzinstitute legt den Schwerpunkt auf das Internet und geht dieses Medium speziell an. Meistens wird die Onlinewerbung bei einer Offlinekampagne mit zum Plakat passenden Bannern einfach mitgebucht. Die Möglichkeiten des Onlineweges, die Zielgruppe kostengünstig, messbar und ausgerichtet anzusprechen, werden noch nicht ausgeschöpft.

Eine Umfrage von Nielsen Media Research bei den Finanzdienstleistern zur Aufteilung des Finanzwerbeetats zeigt, dass die Onlinewerbung heute kaum eine Rolle spielt und in ihrer Größenordnung noch hinter der Plakatwerbung rangieren dürfte.³ Sie ist nicht signifikant neben den anderen Medien spürbar. Daher wurde sie auch nicht in der Tabelle 1 als Medium aufgenommen.

Insbesondere im Retail Banking sollte hinsichtlich der Marketing-Budgetstruktur ein Umdenken erfolgen. Der Stellenwert des Internets als Vertriebsweg bei den Banken muss steigen, wollen sie auch weiterhin am stark steigenden Internetanteil partizipieren. Geschieht dies nicht, werden Kunden verloren oder gar nicht erst gewonnen. Dabei dürfen die Aktionen im Internet jedoch nicht mehr nur eine Blaupause der Offlineaktionen sein. Banken müssen auf das Medium individuell eingehen und die Möglichkeiten der Interaktion mit dem Kunden nutzen. Andernfalls werden die internetorientierten Banken massiv Marktanteile gewinnen.

² Vgl. Krüger (2003), S. 4.

³ Vgl. o. V. (2003), S. 364.

Thema \ Medium (%)	Tageszeitung	Publikums-Zeitschriften	Fernsehen	Hörfunk	Plakat
Sparen	48	32	15	5	–
Fonds	28	27	45	–	–
Altersvorsorge	16	22	57	3	2
Sonstige Anlageformen	38	22	35	5	–
Imagewerbung	31	21	39	2	7
Baufinanzierung	23	19	47	9	2
Anlageberatung	30	31	37	2	–
Online Banking	24	27	47	2	–

Quelle: Nielsen Media Research, Focus Medialine

Tabelle 1: Aufteilung der Finanzwerbeetats 2002

2 Entwicklungsstufen der Internetnutzung

Die Entwicklungs- und Nutzungsstufen des Internetkanals für Banken können in einem Vier-Phasen-Schema dargestellt werden, wobei einzelne Stufen auch zeitgleich angegangen werden können.

2.1 Internet als Blaupause der Offlinevertriebswege

In den ersten Tagen des Internets waren die Aktionen im Internet häufig eine exakte Digitalisierung der Offlinebroschüren im Internet. Die spezifischen Möglichkeiten im Web wurden nicht genutzt. Texte waren zu lang, Bilder datenmäßig zu groß und der Bildaufbau sehr langsam. Der Reiz für den Kunden, die Internetseite anzusehen, war sehr gering. Meistens erledigte der Marketingmitarbeiter, der für die klassischen Medien zuständig war, das Internet gleich mit – konnte sich aber damit nicht aus. Nach und nach wurden die Aufgaben zu umfangreich und in den Marke-

tingabteilungen wurden Internetbeauftragte eingestellt. Mit ein bisschen Glück waren die Mitarbeiter nicht nur internetaffin, sondern beschäftigten sich auch mit Webdesign und den zunehmenden technischen Möglichkeiten im Web.

2.2 Internet als Rationalisierungsinstrument

Durch das Angebot des Internetkanals erhofften sich viele Banken eine deutliche Kostenersparnis und dementsprechend wurde mehr Energie in das Medium gesteckt. Meistens arbeitete nun ein Marketingmitarbeiter separat an der Umsetzung der Angebote ins Internet und ein Techniker an der Weiterentwicklung des Webauftrittes. Beide hatten jedoch kaum Kenntnisse von der Arbeit des anderen.

2.3 Internet als Instrument der Kundenbindung und -gewinnung

Mit Konzepten wie One-to-One-Marketing oder automatisierte bedarfsorientierte Kundenansprache kamen erste Visionen für den Mehrwert des Web auf. Marketingfachleute hatten sich solche Ansprachen schon immer gewünscht und das Internet sollte es können. „Personalisierte, ganz speziell auf den Kunden zugeschnittene Informationen sind wesentlich für den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen und damit auch für seine Bindung an einen Finanzdienstleister.“⁴ Der Blick war hier hauptsächlich noch auf die Bestandskunden gerichtet, jedoch stieg der Stellenwert des Internets in den Banken damit weiter an. Einige Kreditinstitute gründeten neue Abteilungen wie „Medialer Vertrieb“ oder „Neue Medien“, um die Kosten durch Steigerung der Nutzerzahlen vom Online Banking zu verringern sowie den Bestandskunden intensiver zu betreuen. Im Vergleich mit den klassischen Abteilungen war der Stellenwert dieser neuen Bereiche aber noch immer sehr gering. Die Vertriebler konzentrierten sich noch eher auf den Vertriebskanal Filiale. Dies spiegelte sich dann auch in den Etats und dem Stellenwert der Vertriebsziele wider. Die Idee, über das Web Neukunden zu gewinnen, wuchs erst langsam. Die hier erzielten Erfolge motivierten zum vierten Schritt, der elektronischen Beratung.

⁴ Vgl. Wings (1999), S. 226.

2.4 Elektronische Beratung

Einige auf das Internet spezialisierte Banken zeigen derzeit den tradierten Banken, was heute auf den Elektronischen Märkten möglich ist. Auch beratungsintensive Produkte – wie beispielsweise Finanzierungen – können heute komplett über das Internet abgeschlossen und abgewickelt werden. Dabei wird auf den Kunden genauso individuell eingegangen, wie es im persönlichen Beratungsgespräch geschieht. „Das neue technische Umfeld ermöglicht es, im Online Banking mit hoher Effizienz (Wirtschaftlichkeit, Kundennutzen) auf die besonderen Wünsche des einzelnen Kunden einzugehen.“⁵ Seine Vorstellungen sowie seine Voraussetzungen werden abgefragt und daraufhin dann ein maßgeschneidertes Angebot online und sofort erstellt. Die Vorteile des Webs, wie 24-Stunden-Service, werden dabei genutzt. Der Kunde kann von zu Hause jederzeit seinen Bedarf befriedigen und dies meist zu besseren Konditionen. Bei Onlinewerbekampagnen werden die gewünschten Zielgruppen im Internet direkt angesprochen. Ob Region, Alter, Interessen oder Geschlecht – viele Kriterien sind hier einsetzbar. Dadurch können Kontaktpreise gespart werden und es ist eine intensivere Konzentration auf die Zielgruppe möglich. Bei Werbung auf den eigenen Internetsites können die gesamten Informationen der Bank über den Kunden genutzt werden. Dadurch kann der Bedarf beispielsweise mit Lebensphasen-Modellen genauer bestimmt werden. Dem Kunden wird bei seinem Besuch der virtuellen Bank direkt seine Lösung präsentiert, in dem ihm per One-to-One-Marketing das Produkt speziell für seinen Bedarf angeboten wird. Er fühlt sich gut betreut und schließt daher bei seiner Hausbank ab. Dabei kann sowohl auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Privatkunden wie von Firmenkunden eingegangen werden, denn „der moderne Bankkunde ist anspruchsvoll“.⁶

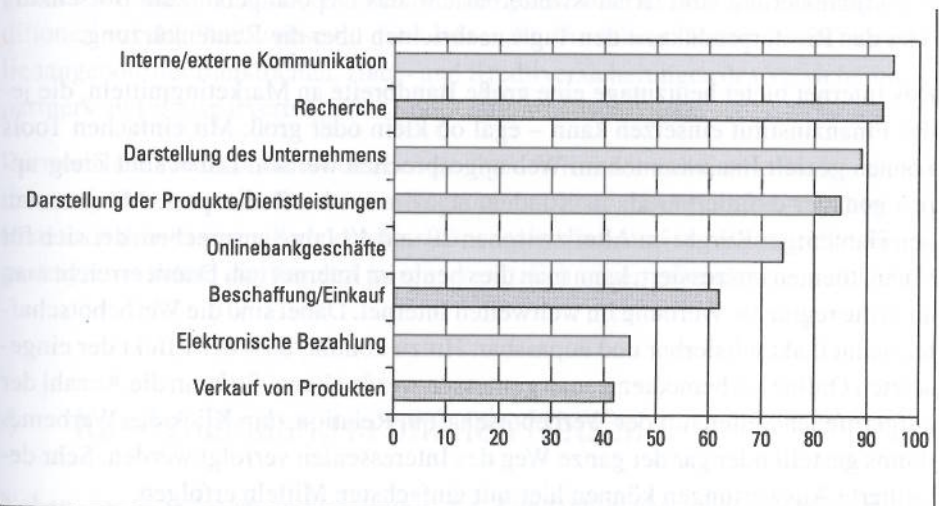
Diese Möglichkeiten nutzen heute noch wenige Finanzdienstleister, obwohl dies technisch kein Problem darstellt. Eine Studie der DZ Bank (siehe Abbildung 1) zeigt, dass 93 Prozent der mittelständische Unternehmen mit Internetanschluss im Jahr 2004 diesen für Recherche nutzen und 74 Prozent für Onlinebankgeschäfte. Damit sind diese Unternehmen über die Marktlage (z. B. Konditionen) im Finanzbereich genauestens informiert und nutzen den Onlineweg unter anderem für ihre Geldgeschäfte mit der Bank.⁷ Diese Unternehmen sind also für eine Ansprache im Web aufgeschlossen. Eine gute Betreuung ist hier also auch im Internet notwendig und möglich, andernfalls ist der Weg zu einem anderen Finanzdienstleister nur kurz.

5 Vgl. Wings (1999), S. 213.

6 Vgl. Lange/Wäschle (1998), S. 98.

7 Vgl. Heyken (2004), S. 15.

Den klassischen Banken ist heute vielfach noch nicht klar, welche Potenziale sie verschenken bzw. dass sie sich nicht mit den Bedürfnissen der Kunden mitentwickeln. Wenn 30 Prozent der eigenen Kunden das Online Banking nutzen, dann können diese 30 Prozent automatisiert, individuell bedarfsorientiert und kostengünstig durch die Bank über die eigenen elektronischen Medien angesprochen werden. Dafür stehen den Finanzdienstleistern meist die Technik und die Daten heute schon zur Verfügung. Sie müssen nur genutzt werden. Es gibt sogar ein Kreditinstitut – die Netbank AG –, das rein auf das Internet setzt und dort den Service einer Vollbank anbietet. Diese virtuelle Bank hat mit Lean Banking und Kanalspezialisierung vollen Erfolg.⁸ Neben diesem Beispiel aus der Bankenwelt können die traditionellen Banken aber auch von den Entwicklungen in anderen Branchen lernen. Beispielsweise sieht Unilever das Internet als zentralen Bestandteil der Kommunikation. Es bietet eine hohe Emotionalität und dadurch die Möglichkeit zum Transport des Servicegedanken und der Differenzierung gegenüber Handelsmarken.⁹ Wenn die Banken nicht aufpassen, werden die neuen Player hier schneller und besser reagieren.



Quelle: DZ-Bank, Mittelstand im Mittelpunkt, Frühjahr/Sommer 2004

Abbildung 1: Aktivitäten per Internet (Angaben in Prozent)

8 Vgl. Petzel (2003), S. 8.

9 Vgl. Häberle (2004), S. 100.

3 Instrumente der Kundengewinnung im Internet

58 Prozent der Deutschen über 18 Jahren haben laut einer Umfrage der Forschungsgruppe Wahlen Zugang zum Internet. Über 70 Prozent sind es sogar bei den bis 49-jährigen Deutschen.¹⁰ Durch das Angebot von Internetzugängen mit DSL oder ISDN-Karten/Modems zusammen mit dem Telefonanschluss werden immer mehr Menschen in das Web gezogen. 4,7 Millionen Haushalte in Deutschland haben heute schon einen Breitbandanschluss.¹¹ Zudem steht das Web an vielen Arbeitsplätzen zur Verfügung. Kostenfreie Emailanbieter wie Web.de, Yahoo.de oder GMX.de bieten jedem den einfachen Einstieg in die elektronische Kommunikation. Mit Dienstleistern wie eBay entwickeln sich eigene virtuelle Welten, in denen sich 24 Stunden weltweit die Menschen treffen und miteinander handeln. Bei eBay waren es allein laut Forsa im Januar 2004 in Deutschland 19,8 Millionen.¹² Die Suche nach den Informationen wie Wetterberichte, Tagesnachrichten oder Börsenkurse gehört schon zum Alltag. Diese vielen Gründe, um im Internet zu sein, können die Finanzdienstleister nutzen, um ihre Zielgruppe bedarfsgerecht anzusprechen. Die Reisefinanzierung zum Urlaubswetterbericht, das Depotangebot zum Börsenkurs oder das Riesterprodukt zu den Tagesnachrichten über die Rentenkürzung.

Das Internet bietet heutzutage eine große Bandbreite an Marketingmitteln, die jedes Finanzinstitut einsetzen kann – egal ob klein oder groß. Mit einfachen Tools können gezielt Interessenten im Web angesprochen werden. Dabei sind Zielgruppen genauer definierbar als in Kundenmagazinen oder Radiospots. Möchte man den Hamburger Bürger im Alter zwischen 20 und 40 Jahre ansprechen, der sich für Finanzthemen interessiert, kann man dies heute im Internet tun. Damit erreicht man auch die regionale Werbung im weltweiten Internet. Dabei sind die Werbebotschaften schnell aktualisierbar und anpassbar. Hinzu kommt, dass der Effekt der eingesetzten Onlinewerbemedien genau gemessen werden kann. So kann die Anzahl der aufgerufenen Seiten mit der Werbebotschaft in Relation zum Klick des Werbemediums gestellt oder gar der ganze Weg des Interessenten verfolgt werden. Sehr detaillierte Auswertungen können hier mit einfachsten Mitteln erfolgen.

Den Interessenten bei seinem Bedarf abfangen, ist das Hauptziel. Dies kann unter anderem dadurch erreicht werden, dass die Botschaften in den passenden Themenportalen platziert werden. Automärkte – wie autoscout24.de – werden von Internetnutzern besucht, die sich für den Kauf oder Verkauf von Autos interessieren. Diese

¹⁰ Vgl. o. V. (2004), S. 282.

¹¹ Vgl. Häberle (2004), S. 98.

¹² Vgl. Mattgey (2004), S. 10.

Zielgruppe hat meist Bedarf an Autoversicherungen, Finanzierungen oder Sparplänen. Ein neuer Bedarf muss also nicht erst geweckt werden. Das gleiche gilt für Suchmaschinen wie z. B. *www.google.de*. Forsa hat festgestellt, dass im Januar 2004 in Deutschland 21,1 Millionen Nutzer bei Google gesucht haben.¹³ Werden Begriffe wie „kostenloses Girokonto“ eingegeben, ist eindeutig, dass der Internetnutzer sich mit dem Thema beschäftigt. Hat der Finanzdienstleister das passende Angebot, sollte er den Interessenten hierauf hinweisen und in seine Welt führen.

Mit dem vorhandenen Know-how der Banken können Internetseiten anderer Anbieter z. B. Regionalportale wie Hamburg.de aufgewertet werden und gleichzeitig das Vertrauen der Internetnutzer zum Portal in die Bank transferiert werden. Der Einstieg zum potenziellen Kunden wird dadurch vereinfacht und die erste Hürde genommen. Amazon oder ebay sind die Paradebeispiele im Internet, wie potenzielle Kunden bedarfsgerecht auf Webseiten anderer Anbieter auf den Service dieser Firmen angesprochen werden. Interessiert sich jemand für Steuerspartipps auf der Bankseite, würde Amazon das passende Steuersparbuch oder die passende Steuererklärungsoftware anbieten. Dies ist natürlich auch in der Finanzwelt einsetzbar, geschieht heute aber kaum. Interessiert sich jemand für die Baufinanzierungskonditionen auf der Bankwebseite, dann wären für ihn affine Themen z. B. Immobilienangebote der Banktochter, Haus- und Kreditversicherungen des Versicherungspartners und Bausparverträge der Kooperationsbausparkasse.

Die vorhandenen Informationen über die eigenen Kunden sollten die Bank auch auf ihren eigenen Internetseiten nutzen. Dann könnten bedarfsorientierte Angebote automatisch dem eigenen Kunden offeriert werden. Damit wird nicht nur der Absatz gesteigert, sondern die Kunden werden zusätzlich enger gebunden.

4 Kundenbindung in offenen Netzen

Neben der Kundengewinnung spielt die Kundenbindung eine wichtige Rolle. Durch die Transparenz des Marktes und die geringeren Wechselhürden muss darauf geachtet werden, dass der Kunde sich bei dem Finanzdienstleister wohl fühlt und immer auf dem neuesten Stand der Angebotspalette ist. Laut der 15. WWW-Benut-

¹³ Vgl. Mattgey (2004), S. 10.

zer-Analyse W3B „Pay for Content“ sind nur 7 Prozent der Internetnutzer bereit, für Onlineberatung im Bereich Finanzen, Kredite und Versicherungen zu bezahlen.¹⁴

Bei den meisten Banken und Sparkassen wird davon ausgegangen, dass allgemeine Produktinformationen, Konditionsberichte, Wertpapierkursanzeigen und das Online Banking die Kunden im eigenen Webauftritt halten und sie regelmäßig dort hinziehen. Sie freuen sich, wenn viele Kunden das Online Banking nutzen. Jedoch wird kein Augenmerk auf die Häufigkeit und Intensität der Besuche gelegt. Die Potenziale, die alleine durch eine zielgerichtete Ansprache der Online-Banking-Nutzer auf Eigenprodukte bestehen, werden noch nicht gesehen. Cross- und Up-Selling sind hier kostengünstig möglich. Den Banken liegt eine Menge Informationen über den Kunden vor. Der Bedarf der Kunden kann also analysiert und die passenden Produkte können automatisch angeboten werden. Eine Umfrage der SFZE hat gezeigt, dass 40 Prozent der Abschlüsse im Internet Einmalanlagen wie Sparpläne sind.¹⁵ Das Potenzial für regelmäßige Abschlüsse ist also hoch.

Wichtig ist, dass Neukunden einer Bank von Anfang an die elektronischen Medien für ihre Bankgeschäfte nutzen. Die Suche nach dem auszudruckenden Formular darf gar nicht erst beginnen. Wenn hier der Einstieg verpasst wird, dann ist der Weg in den elektronischen Vertriebsweg mühsam und teuer.

Mit Hinweisen auf erweiterte Informationen oder passende Gewinnspiele im eigenen Internetauftritt sorgen Medien wie das Fernsehen und das Radio dafür, dass im Rahmen eines Cross-Media-Ansatzes ihre Kundschaft auch ihren Webauftritt nutzt und dort enger sowie auf eine andere Art an den Sender gebunden wird. Die Banken geben zwar meistens bei ihren Offlinemedien auch ihre Internetadresse an, aber die genaue Lenkung wie bei den Fernseh- oder Radiosendern geschieht noch nicht so perfekt. Die Kombination der unterschiedlichen Medien mit ihren verschiedenen Möglichkeiten würde sicherlich auch die Finanzdienstleister einen Schritt weiter bringen.

Die Erweiterung der branchenfremden Angebotspalette durch die Integration von Fremdanbietern ist durch cobranded Internetshops im Web viel einfacher als bei Filialen. In einer Bankfiliale kann nicht so leicht die Reise nebenbei verkauft werden. Im Internet ist dies kein Problem. Das Know-how des Spezialisten wird direkt genutzt und mit dem Banklogo gebrandet. Weiterentwicklungen geschehen automatisch und durch den Spezialisten. Die Bank kann aber ihren Kunden mehr Service

¹⁴ Vgl. o. V. (2003), S. 26.

¹⁵ Vgl. o. V. (2003), S. 25.

bieten. Durch die Crossverlinkung bei den Medien und den Mehrwert im Internet schaffen es Kreditinstitute, ihre Kunden öfter und intensiver auf die eigenen Internetseiten zu bringen.

Bankprodukte unterscheiden sich untereinander heute kaum noch – meistens nur in den Konditionen. Mit Mehrwerten und attraktiveren Services können sich die Banken aber absetzen. Wenn der Kunde für seine Bedarfsbefriedigung zuerst zu seiner Hausbank geht, dann ist die Kundenbindung gelungen. Dabei handelt es sich nicht nur um Finanzthemen. Beim Ticketkauf, der Reisebuchung, der Fahrplanauskunft oder dem Wetterbericht steuert der Kunde den Weg über die Bank an. Dabei werden ihm natürlich auch aktuelle Bankprodukte kommuniziert. Er erlebt einen technischen Service der besonderen Art.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Online- und die Offlinewelt perfekt zusammenspielen müssen. Unterschiedliche Aussagen in den beiden Welten verwirren den Interessent und stören das Geschäft. Durch das richtige Zusammenspiel von offline und online kann der Interessent in das jeweils für ihn bessere Medium geführt werden.

5 Cross-Marketing-Ansatz

Die alte und die neue Welt im Marketing/Vertrieb dürfen nicht getrennt sein. Sie sind idealerweise zwei Seiten einer Münze. Eine Plakat- und Spotkampagne muss sich mit ihren Aussagen auch im Internet widerspiegeln. Jedoch müssen die unterschiedlichen Einsatzgebiete berücksichtigt werden. Beispielsweise kann die kurze und teure Zeit im Fernsehen genutzt, um die Zuschauer in das Internet zu ziehen. Dort könnte dann ausführlich und spannend das Produkt beworben werden. Dieses Zusammenspiel der Medien mit ihren individuellen Möglichkeiten erzielt große Erfolge. Laut European Interactive Advertising Association steigern Unternehmen, die Onlinewerbung betreiben, die Wirkung medienübergreifender Werbekampagnen deutlich. Eine Kombination von Online- und TV-Werbung ist deutlich effektiver als die Werbung in einem Medium alleine.¹⁶

Nicht nur im Neukundengeschäft müssen die verschiedenen Vertriebswege zusammen arbeiten. Gerade bei den Bestandskunden dürfen sich die Wege nicht gegenseitig behindern. Die Angst der Filialen, dass sie um Arbeitsplätze fürchten müssen,

¹⁶ Vgl. o. V. (2003), S. 293.

wenn sie Kunden in das Internet führen, muss genommen werden. Durch die freiwerdenden Kapazitäten im einfachsten Service (z. B. Überweisungen) können neue Kapazitäten im hochwertigeren Service (z. B. Beratung Einstiegsprodukte wie Tagesgeld, Bausparvertrag) geschaffen werden. Die Technik ist bei Klipp- und-Klar-Dienstleistungen häufig besser und günstiger, aber der Mensch ist insbesondere im beratungsintensiven Bereich der Technik weit überlegen, weil meist nur er als Kommunikations- und Beratungspartner vom Kunden akzeptiert wird.

Bei den Vertriebswegen der Bank sollte strategisch betrachtet die Nutzung der elektronischen Vertriebswege gleichbedeutend behandelt werden wie die Umsatzsteigerung bei den klassischen Bank- und Kooperationsprodukten. Heute werden über das Internet bei einigen Banken schon vergleichbare Umsätze wie bei mehreren Großfilialen zusammen und gleichzeitig Kosteneinsparungen durch die Nutzung des Online Bankings erzielt.

Ein gutes Beispiel für die Kombination von Mitteln ist der aktuelle Trend beim Cross-Marketing: Kooperationen beispielsweise zwischen Banken und Fußballvereinen. Ob die Sparkarte des FC Bayern München mit der Hypo Vereinsbank oder cobranded EC- oder Kreditkarten wie beispielsweise von Herta BSC Berlin und der Berliner Volksbank. Zielgruppen werden mit speziellen Finanzangeboten angesprochen, die ihre Affinität beispielsweise zu Sportvereinen nutzen. „Die Bindung eines Fans an ‚seinen‘ Fußballverein ist traditionell sehr groß. In aller Regel bekennt er sich offen zu seinem Lieblingsverein und macht dies nach außen hin deutlich (z. B. durch Kleidung, Fahnen, Aufkleber etc.).“¹⁷ Über diesen Imagetransfer versuchen die Banken, an die Kunden zu gelangen und diese für weitere Bankprodukte zu gewinnen. Die erste Hürde ist genommen und der Kunde kann mit Hilfe des Sportvereins weiter an den Finanzdienstleister gebunden werden. Das Vertrauen des Fans zu seinem Verein wird genutzt, um Vertrauen zur neuen Bank aufzubauen. Die Hypo Vereinsbank möchte beispielsweise mit ihrer Kooperation nicht nur Kundenkontakt, sondern auch Image vom Fußballverein auf sich transferieren.¹⁸ Dabei werden ganz herkömmliche Medien wie EC-Karten oder Sparbücher eingesetzt. Diese Kooperationen bringen nicht nur der Bank Erfolg, sondern alle drei sind Gewinner: Der Kunde hat Vorteile, die Bank hat einen neuen Kunden, der Verein hat eine engere Fanbindung und teilweise eine neue Einnahmequelle.

¹⁷ Vgl. Nolte/Nolting/Lücke (2004), S. 47.

¹⁸ Vgl. Siems (2003), S. 52.

6 Bonuspunkte, Bonuswelt und mehr

Wie kann eine Bank dafür sorgen, dass Kunden beispielsweise bei Überweisungen die für die Bank kostengünstigsten Wege nutzen, wenn die Kunden dafür keine Gebühren zahlen? – Indem sie ihnen Geld schenkt! Eine Lösung, die bei der Sparda-Bank Hamburg seit September 2001 erfolgreich genutzt wird. Kunden können auf verschiedenste Weise – wie bei der Nutzung von Bankdienstleistungen, beim Abschluss von Finanzprodukten oder Produkten von Kooperationspartnern – Bonuspunkte sammeln oder Sofortrabatte genießen. Die Bonuspunkte können sie in Bargeld oder Sachprämien einlösen. Jeder Kunde nimmt an dieser Sparda Bonuswelt automatisch teil und genießt diesen Service zusätzlich zum gebührenfreien Girokonto inklusive EC-Karte und MasterCard kostenfrei. Dabei wird keine besondere Karte benötigt.

Nach nicht einmal drei Jahren haben über 90.000 Kunden der Sparda-Bank Hamburg schon Bonuspunkte gesammelt. Bei einer Bareinlösung entspricht ein Punkt einem Cent. Wichtige Randbedingungen sind dabei, dass die Kunden mindestens 1.500 Bonuspunkte sammeln müssen, um diese einzulösen, und dass die Bonuspunkte 730 Tage – rund zwei Jahre – nach Erhalt bei Nichteinlösung verfallen. Durch diese Maßnahmen ist das Geld nicht sofort verdient, denn die Kunden müssen die Mindestpunktzahl erreichen und gleichzeitig noch rechtzeitig aktiv werden.

Beispiele für Sammelmöglichkeiten sind:

- Pro Überweisung per Online Banking, per Terminal oder Sprachcomputer gibt es fünf Bonuspunkte.
- Für die erfolgreiche Werbung eines Girokontos erhält der Werber 3.000 Bonuspunkte.
- Für den Onlineabschluss einer Reise gibt es 2.000 Bonuspunkte, für den Onlineabschluss eines Sparbuches gibt es 222 Bonuspunkte oder für die Freischaltung für das Online Banking gibt es 333 Bonuspunkte.

Der Erfolg hat sich bei der Sparda Bonuswelt mit den Incentives und dem Frequent-Usage-Pricing¹⁹ in vieler Hinsicht schon gezeigt: Zum einen ist das Angebot der regionalen Privatkundenbank durch einen nicht banktypischen Mehrwert noch

¹⁹ Vgl. Wings (1999), S. 227 und die dort angeführte Literatur.

attraktiver. Die Sparda-Bank Hamburg kann sich dadurch von anderen Finanzdienstleistern absetzen und damit mehr Kunden gewinnen (2004: über 20.000 Neukunden) und binden als andere Wettbewerber.

Zum anderen ergibt sich ein Vorteil für die Bank daraus, dass beispielsweise bei einer Kundenwerbung dem Werber 30 Euro in Form von Bonuspunkte gutgeschrieben werden. Ab Erreichen der Mindestpunkte-Schwelle muss der Kunde diese Bonuspunkte erst einlösen, um in den Genuss von Geld oder Prämien zu kommen. Daher wird er motiviert, weitere Sammelmöglichkeiten in Anspruch zu nehmen. Ziel ist es, damit entweder der Bank Kosten zu sparen oder Provisionen für die Bank zu erzeugen.

Erfolgreich ist die Bonuswelt ebenfalls bei der Steigerung der Nutzerquoten der elektronischen Vertriebswege. Während Anfang 2002 noch rund 35 Prozent der Überweisungen über die elektronischen Wege (Internet, Terminal, Sprachcomputer) liefen, waren es Mitte 2004 schon 70 Prozent (siehe Abbildung 2). Dabei stieg gleichzeitig die Anzahl an Überweisungen in der Bank innerhalb dieses Zeitraums insbesondere auch wegen der Dynamik des Neukundengeschäfts um rund 50 Prozent.

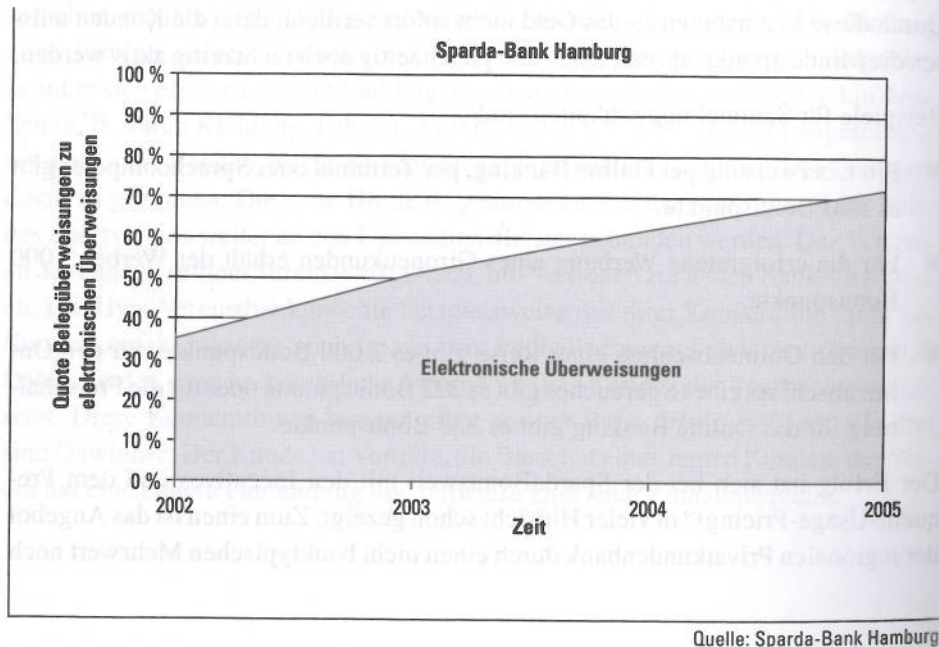


Abbildung 2: Entwicklung der Belegüberweisungen und elektronischen Überweisungen bei der Sparda-Bank Hamburg

Die Kunden können sich über das Internet, den Sprachcomputer und die Filialmitarbeiter jederzeit über ihren Bonuspunktstand informieren. Über Aktionen, Sammel- und Einlösemöglichkeiten wird über die vorhandenen Medien wie Internetseite, Kundenmagazin, Kontoauszug und Plakate in den Filialen informiert.

Die SpardaBonuswelt baut aber nicht alleine auf den Angeboten der Bank auf. Mit Partnern wie beispielsweise E.ON Hanse, DEVK, Bausparkasse Schwäbisch Hall, dem Onlinereisebüro travelchannel, STARCAR Autovermietung, Theatern wie Schmidts Tivoli oder dem Heidepark Soltau können die Kunden aus einer bunten Erlebniswelt Vorteile genießen. Dieses Netzwerk ermöglicht der Bank zusätzlich zum Kundenvorteil die Erschließung neuer Kommunikationswege, um Neukunden zu gewinnen. Dabei werden Pakete geschnürt, bei denen in den Medien der Sparda-Bank Hamburg – wie beispielsweise dem Kundenmagazin „sparda aktuell“ oder der Internetseite www.Spare-Cent.de – der Partner mit dem Bonus- bzw. Rabattangebot vermarktet wird. Gleichzeitig erscheint das Angebot „Gebührenfreies Girokonto“ auf der Internetseite der Partner oder wird durch Promotions vor Ort beim Partner den Kunden präsentiert. Damit gewinnt die Bank doppelt – Neukundenwerbung und Kundenbindung –, hat aber meist nur ihre Kosten für die eigenen Medien/Mitarbeiter.

Die Bonuspunkte dienen aber auch beim potenziellen Neukunden zur Beschleunigung des Entschlusses zur Kontoeröffnung. „Jetzt klicken und 1.111 Bonuspunkte (= 11,11 Euro) Startguthaben sichern“ lautet das Motto. Diesen zusätzlichen Bonus erhalten Neukunden, wenn sie bestimmte Coupons bei der Kontoeröffnung mitbringen. In diesen Coupon sind dann durch Aktionsnummern das Datum, der Ort und die Aktion geschlüsselt. So können die Wege und Reaktionszeiten der Neukunden gemessen werden. 2004 konnten unter anderem durch Einsatz dieses Startguthabens bei Internetwerbung und bei Promotions messbar über 5.000 Neukunden gewonnen werden. Dabei liegen die 1.111 Bonuspunkte noch unter der Mindestpunktzahl von 1.500 Euro. Die Kunden müssen also in anderen Bereichen positiv für die Bank aktiv werden, um ihr Startguthaben nutzen zu können.

Zukünftig wird die SpardaBonuswelt noch enger mit anderen Partnern zusammenarbeiten, die ebenfalls eine Bonuswelt anbieten. Die Bankkunden können dann zusätzlich das Bonusnetz des Partners nutzen. Beispielsweise in dem sie ihre Meilen aus dem anderen Netz in SpardaBonuspunkte tauschen oder automatisch mit ihren Sparda-EC-Karten auch die Vorteile aus der Bonuswelt des Partners nutzen können. So erweitert sich das attraktive Angebot für die Kunden, und die Bank vergrößert die angesprochene Zielgruppe. Damit können dann noch bessere Konditionen für die Kunden beim Kooperationspartner ausgehandelt und gegebenenfalls die Nicht-Sparda-Kunden von der Partnerbonuswelt als Bankkunden gewonnen werden.

7 Richtige IT-Strategie ist entscheidend

In den klassischen Banken hat sich die Technik soweit entwickelt, dass immer wieder neue Komponenten verschiedenster Unternehmen dazu gekauft wurden. Dabei musste auf bestehenden Systemen aufgebaut werden. Bei den einzelnen Entwicklungen konnte meistens nur der IST-Bedarf befriedigt werden, da der Blick in die Zukunft meist schwierig war und ist. Bevor der Boom der Online-Broker kam, war der Börsenhandel zu den Öffnungszeiten Standard. Auf einmal sollte 24 Stunden gehandelt bzw. wenigstens die Aufträge abgegeben werden können. Die alte Technik war dafür nicht ausgelegt, konnte aber auch nicht so einfach komplett ausgetauscht werden. Es wurden Mittelwege gefunden, die natürlich nicht so optimal wie eine Neuentwicklung waren. „In diesem Sinne kommt der IT eine besondere Bedeutung zu: IT-Konzepte, die zu kurz greifen, können starke Fehlentwicklungen der Bank zur Folge haben.“²⁰

Ein anderes Beispiel in diesem Zusammenhang ist die erforderliche kundenbezogene Zusammenführung von Anwendungen verschiedenster Kooperationspartner. Die Sparda-Banken arbeiten beispielsweise mit der ETB beim Depot, der Union Investment, der DEVK und den Bausparkassen Schwäbisch Hall sowie BHW zusammen. Jeder Kooperationspartner hat sein Online Banking mit seinen eigenen Zugangsdaten. Möchte der Kunde sich über seine Finanzen informieren, dann muss er sich in jeder Anwendung neu anmelden. Optimal wäre hier natürlich *eine* Anmeldung mit allen Informationen – ein Single Sign On. Durch die verschiedenen Techniken ist dies aber nicht so einfach möglich, obwohl ein enger Verbund zwischen den Unternehmen besteht.

Im elektronischen Vertrieb bestehen heute bei vielen Banken leider auch noch Medienbrüche bei der Prozessbearbeitung: Der Kunde informiert sich über die Geldanlage im Internet und möchte sein Geld daraufhin gleich anlegen. Hier wird er teilweise von den Banken angehalten, Anträge auszudrucken und dann an die Bank zu faxen. In der Bank tippt dann ein Mitarbeiter die Daten vom Fax in das Banksystem ein. Einfacher, schneller und über ein Medium ist natürlich der Auftrag direkt über das Online Banking. Dazu müssen aber sowohl die rechtlichen Regelungen verändert werden (z. B. Legitimation) als auch die Schnittstellen vorhanden sein. Nicht nur das Fax sollte durch eine gesicherte elektronische Mail ersetzt werden, sondern die Daten sollten auch direkt im Banksystem eingetragen werden. Nur so wäre eine Vollautomatisierung mit Prozesskostenvorteilen möglich. Ersparte Kosten könnten

²⁰ Vgl. Benölken/Wings (1994), S. 43.

dem Kunden über bessere Konditionen weitergegeben werden. Für solch ein Zusammenspiel sind jedoch nicht nur die rechtlichen Rahmenbedingungen erforderlich; oft müssen auch mehrere Partner zusammen gebracht werden. Eine Halbautomatisierung, die der Kunde gar nicht bemerkt, ist dann aus der kundenbezogenen Brille häufig besser (aber auch manchmal teurer) als ein Medienbruch. Denn einfache und schnelle Services erwartet heute der Internetnutzer im Web.

8 Ausblick

Traditionelle Banken werden sich – getrieben durch die stark wachsende Onlinekonkurrenz – im Wettbewerb bewegen müssen. Die Vorteile und Möglichkeiten, die sich aus dem Multi-Channel-Vertrieb ergeben, müssen sie zu nutzen wissen. Dabei sollte dem Kunden ein Mehrwert geboten werden, wenn er den für die Bank kostengünstigeren oder provisionsstärkeren Weg wählt. Das Beispiel der Bonifizierung von elektronischen Überweisungen bei der Sparda-Bank Hamburg verdeutlicht dies. Zudem werden sie die Ausgaben für Onlinewerbung erhöhen müssen. Mittelfristig geht man davon aus, dass sie einen Anteil von acht bis zehn Prozent vom Werbekuchen ausmachen wird.²¹

Das Online Banking wird sich innerhalb der nächsten drei Jahre bei den Einfachdienstleistungen wie Überweisungen, Kontostandsabfrage mit großem Abstand an die Spitze der Vertriebswege setzen. Die Filialen werden hier hauptsächlich nur noch durch Terminals vertreten sein. Das Telefonbanking wird sich zerteilen: Zum einen werden sich Internetanwendungen auch auf dem Mobiltelefon ausbreiten, zum anderen wird es mit der Filiale zum Beratungspunkt. Beratungsteams in den Filialen und am Telefon stellen die Kompetenzcenter für den Kunden dar. Der Kunde kann zu seinen Themen individuell und ausführlich beraten werden. Zwar werden komplexere Produkte wie Baufinanzierungen auch zukünftig im Internet angeboten, jedoch werden hier die Information und der Vergleich im Vordergrund stehen. Die Berater müssen ihre Kompetenz weiter ausbauen. Sie spezialisieren sich nicht auf ein einfaches Produkt, sondern können komplett den Bedarf des Kunden abdecken (teilweise in Teams). Möchte der Kunde ein Haus kaufen, dann gehören der Kauf, die Finanzierung, die Versicherung und die Vorsorge dazu. Diese Komplexität im individuellen Fall ist nur schwer im Internet abbildbar.

²¹ Vgl. Braunschweig/Hammer/Wiekling (2003), S. 42.

Offen ist noch, wie und wann Fernsehen und Internet in den nächsten Jahren zusammen wachsen werden. Erste Pilotprojekte, bei denen die Interaktivität des Internets mit dem des (passiven) Alltagsmedium Fernseher vereint wurden, sind derzeit zwar nur in Testmärkten umgesetzt, aber eins ist sicher: Ein Durchbruch beim WebTV wird den Markt revolutionieren. Dies, weil neue Onlinetechnologie mit einem gelerntem, allseits bekannten Medium verknüpft und damit für jedermann bedienbar sein würde.

Literaturhinweise

- Braunschweig, S./Hammer, P./Wiekling, K. (2004): Aufschwung light, in: Werben & Verkaufen, Nr. 11, 2004, S. 42–45.
- Benölken, H./Wings, H. (1994): Lean Banking – Wege zur Marktführerschaft, Wiesbaden 1994.
- Häberle, E. (2004): Die schnelle Truppe, in: Werben & Verkaufen, Nr. 14, 2004, S. 98–101.
- Heyken, A. (2004): Schwerpunkt Kommunikation. Aktivitäten per Internet, in: DZ-Bank, Mittelstand im Mittelpunkt, Frühjahr/Sommer 2004, Sonderthema: IT-Investitionen und E-Commerce, S. 15.
- Krüger, M. (2003): Klassiker ziehen auch im Netz, in: BI, Nr. 5, 2003, S. 4.
- Lange, A./Wäschle, A. (1998): Strategisches Marketing des Internet Banking, in: Lange, T. A.: Internet Banking – Der Bankvertrieb im Umbruch, S. 98.
- Mattgey, A. (2004): Internet bleibt männlich, in: Werben & Verkaufen, Nr. 08, 2004, S. 10.
- Nolte, B./Nolting, R. D./Lücke, T. (2004): Kreditkarten von Fußballvereinen – Geld und Gefühle, in: Die Bank, Nr. 1, 2004, S. 46–50.
- o. V. (2004): Internet und Online Banking: Warum „Offliner“ Offliner sind, in: Die Bank, Nr. 4, 2004, S. 282–283
- o. V. (2003): Marketing – Printwerbung dominiert, in: Die Bank, Nr. 6, 2003, S. 364.
- o. V. (2003): Online-Werbung – Hoher Querschnittseffekt, in: Die Bank, Nr. 5, 2003, S. 293.
- o. V. (2003): Online-Abschluss mit Pin/Tan: „Erwartungen übertroffen“, in: bank und markt, Nr. 6, 2003, S. 25.
- o. V. (2003): Finanzberatung im Internet: auch gegen Bezahlung?, in: bank und markt, Nr. 4, 2003, S. 26.
- Petzel, E. (2003): Geleitwort, in: Birkelbach, Jörg/Link, Axel (2003): Finanzplaner TV – Banken und Versicherungen auf dem visuellen Weg zum Kunden, S. 8.
- Siems, S. (2003): Finanzprodukte für Fußballfans, in: Bankmagazin, Nr. 9, 2003, S. 52.
- Wings, H. (1999): Digital Business in Banken, Wiesbaden 1999.

Offen ist noch, wie und wann Fernsehen und Internet in den nächsten Jahren zusammen wachsen werden. Erste Pilotprojekte, bei denen die Interaktivität des Internets mit dem des (passiven) Alltagsmedium Fernseher vereint wurden, sind derzeit zwar nur in Testmärkten umgesetzt, aber eins ist sicher: Ein Durchbruch beim WebTV wird den Markt revolutionieren. Dies, weil neue Onlinetechnologie mit einem gelernten, allseits bekannten Medium verknüpft und damit für jedermann bedienbar sein würde.

Literaturhinweise

- Braunschweig, S./Hammer, P./Wieking, K. (2004): Aufschwung light, in: Werben & Verkaufen, Nr. 11, 2004, S. 42–45.
- Benölken, H./Wings, H. (1994): Lean Banking – Wege zur Marktführerschaft, Wiesbaden 1994.
- Häberle, E. (2004): Die schnelle Truppe, in: Werben & Verkaufen, Nr. 14, 2004, S. 98–101.
- Heyken, A. (2004): Schwerpunkt Kommunikation. Aktivitäten per Internet, in: DZ-Bank, Mittelstand im Mittelpunkt, Frühjahr/Sommer 2004, Sonderthema: IT-Investitionen und E-Commerce, S. 15.
- Krüger, M. (2003): Klassiker ziehen auch im Netz, in: BI, Nr. 5, 2003, S. 4.
- Lange, A./Wäschle, A. (1998): Strategisches Marketing des Internet Banking, in: Lange, T. A.: Internet Banking – Der Bankvertrieb im Umbruch, S. 98.
- Mattgey, A. (2004): Internet bleibt männlich, in: Werben & Verkaufen, Nr. 08, 2004, S. 10.
- Nolte, B./Nolting, R. D./Lücke, T. (2004): Kreditkarten von Fußballvereinen – Geld und Gefühle, in: Die Bank, Nr. 1, 2004, S. 46–50.
- o. V. (2004): Internet und Online Banking: Warum „Offliner“ Offliner sind, in: Die Bank, Nr. 4, 2004, S.282–283
- o. V. (2003): Marketing – Printwerbung dominiert, in: Die Bank, Nr. 6, 2003, S. 364.
- o. V. (2003): Online-Werbung – Hoher Querschnittseffekt, in: Die Bank, Nr. 5, 2003, S. 293.
- o. V. (2003): Online-Abschluss mit Pin/Tan: „Erwartungen übertroffen“, in: bank und markt, Nr. 6, 2003, S. 25.
- o. V. (2003): Finanzberatung im Internet: auch gegen Bezahlung?, in: bank und markt, Nr. 4, 2003, S. 26.
- Petzel, E. (2003): Geleitwort, in: Birkelbach, Jörg/Link, Axel (2003): Finanzplaner TV – Banken und Versicherungen auf dem visuellen Weg zum Kunden, S. 8.
- Siems, S. (2003): Finanzprodukte für Fußballfans, in: Bankmagazin, Nr. 9, 2003, S. 52.
- Wings, H. (1999): Digital Business in Banken, Wiesbaden 1999.