



Universität Augsburg  
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl  
Kernkompetenzzentrum  
Finanz- & Informationsmanagement  
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,  
Informations- & Finanzmanagement

**UNIA**  
Universität  
Augsburg  
University

Diskussionspapier WI-64

## Neue Perspektiven im Online- und Multichannel Banking

von

Hans Ulrich Buhl, Peter Wolfersberger

August 1999

in: Locarek-Junge, H., Walter, B., Hrsg., Banken im Wandel: Direktbanken und  
Direct Banking, Berlin-Verlag, Berlin, 2000, S.247-268

# Neue Perspektiven im Online- und Multichannel Banking

*Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl und Peter Wolfersberger*

*Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,  
Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering  
Universität Augsburg.*

1. Einleitung
2. Quantitative One-to-one-Banking-Lösungen  
und ihre kostengünstige Produktion
3. Qualitatives One-to-one Banking
4. Positionierung von One-to-one Banking-Angeboten im Internet
5. Zusammenfassung und Ausblick

## 1. Einleitung

Nach *Porter (1985)* kann eine Unternehmung nur dann nachhaltig existieren, wenn sie sich auf ihre Wettbewerbsvorteile konzentriert. Diese können entweder die *Kostenführerschaft* oder die *Differenzierung* sein. Bei der Kostenführerschaft generiert die Unternehmung ihren Kunden einen Mehrwert durch einen entsprechenden Preisvorteil gegenüber Konkurrenzprodukten. Dafür muß eine Unternehmung entsprechend kostengünstig produzieren können. Bei der Differenzierungsstrategie besteht der Mehrwert für den Kunden in einem Produkt, welches sich in den für den Kunden entscheidenden Merkmalsdimensionen positiv von Konkurrenzprodukten unterscheidet.

Durch die globale Verfügbarkeit von Information und Dienstleistung über das Internet verändern sich auch die Märkte, auf denen Unternehmungen generell, speziell aber im Finanzdienstleistungsbereich aktiv sind: immer mehr Unternehmungen konkurrieren im entstehenden Globalen Dorf miteinander um die Gunst des Kunden, für den sich durch die resultierende Ausweitung des im Internet verfügbaren Angebots - verbunden mit effizienten Such- und Vergleichsmöglichkeiten - wachsende Markttransparenz ergibt. Dies wird unterstützt durch immer billiger werdende Rechnerleistung, mit der der Kunde selbst von zuhause aus die Möglichkeit hat, aus der auf ihn hereinbrechenden Internet-Informationsflut gezielt die für ihn interessanten Informationen herauszufiltern und Angebote teilweise bereits jetzt sehr bequem online in Anspruch zu nehmen. Der Kunde von morgen ist besser informiert, anspruchsvoller, durch die teilweise im Internet schon angebotene Bequemlichkeit (neudeutsch spricht man von *convenience*) verwöhnter und sich seiner Rolle als "König Kunde" wesentlich bewußter als heute.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Zu den Marktentwicklungen auf Nachfragerseite vgl. z.B. *Probst/Wenger (1998)*, S. 5, oder *Pischulti (1997)*, S. 32.

Sowohl die wissenschaftlichen Ergebnisse als auch die Beobachtungen der Praxis auf solchen Netzmärkten stellen die Vorteilhaftigkeit der Strategie der Kostenführerschaft dort zunehmend in Frage. Viele Unternehmungen versuchten durch Restrukturierungsmaßnahmen wie Lean-Management, Business-Process-Reengineering oder Total-Quality-Management, die darauf abzielen, mit wenigen Entscheidungsstufen und in kleinen, prozeßorientierten Einheiten ein schlankes Unternehmen zu schaffen, durch Reduzierung auf der Kostenseite wettbewerbsfähig zu sein, ohne die Produktseite zu verändern.<sup>2</sup> Durch das Verharren auf dem bestehenden Leistungsangebot allein konnten sie aber nicht die erhoffte Lösung der durch die Marktveränderungen entstehenden Probleme erreichen. Auch die momentan beobachtbare Welle von Fusionen im Finanzdienstleistungsbereich ist ein Strategieelement, das in eine ähnliche Richtung zielt: Finanzdienstleister versuchen dadurch, bei bestehenden Leistungsangeboten Kostenvorteile aufgrund von Skaleneffekten zu erzielen (wie beispielsweise beim Merger zwischen Hypobank und Vereinsbank 1998 oder bei der vor kurzem diskutierten Kooperation im Retail-Geschäft der Deutschen Bank und der Dresdner Bank) bzw. durch Hinzukauf von Anbietern, die in anderen Marktsegmenten tätig sind, Economies of Scope durch die dann in verstärktem Maße möglichen Cross-Selling-Aktivitäten zu erzielen (wie beispielsweise beim Merger zwischen Deutsche Bank und Bankers Trust 1999<sup>3</sup>).

Dies allein wird allerdings nicht genügen: Aufgrund der wachsenden Vielfalt des Bedarfs an Finanzdienstleistungen beim Kunden und dem wachsenden Konkurrenzdruck auf den Märkten für Finanzdienstleistungen wird die Fähigkeit der Finanzdienstleister, dem "König Kunden" eine auf seine ganz speziellen Bedürfnisse zugeschnittene Lösung anbieten zu können, zum zunehmend wichtigen Differenzierungsmerkmal.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Einige Beispiele hierzu finden sich bei *Griese (1994)*.

<sup>3</sup> *Büschgen (1999)*

<sup>4</sup> Beispielsweise beschreiben auch *Probst/Wenger (1998)* auf S. 6, wie durch Differenzierung über die (individuelle) Kundenbeziehung nachhaltig Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.

Die Beherrschung dieses Wettbewerbsfaktors ist nötig, um dem mit der zunehmenden Markttransparenz einhergehenden Kosten- und Preiswettbewerb zu entgehen, der es den Finanzdienstleistern immer schwieriger machen wird, Ergebnisse zu erzielen, die ihre shareholder zufriedenstellen, und diese Porter'sche Strategie der Differenzierung von Produkten auf Netzmärkten ist umso erfolgversprechender, je transparenter die Märkte sind<sup>5</sup>.

Finanzdienstleistungen lassen sich in zweierlei Hinsicht auf die speziellen Bedürfnisse des Kunden hin individualisieren: Einerseits besteht, wie schon zahlreiche Veröffentlichungen an unserem Lehrstuhl gezeigt haben<sup>6</sup>, erhebliches Vorteilhaftigkeitspotential sowohl für den Kunden als auch für den Anbieter bei der individuellen Gestaltung der quantitativen Dimension von Finanzdienstleistungen, d.h. also der rechnerisch erfaßbaren Parameter eines Geschäftes. Andererseits zeigt sich mehr und mehr, daß die alleinige Betrachtung dieser Dimension nicht genügt: sie unterstellt das Vorhandensein einer (i.d.R. eindimensionalen) quantitativen Zielfunktion beim Kunden, wie sie z.B. eine Rendite oder ein Barwert eines Finanzgeschäfts darstellt. In der Realität spielen aber neben diesen Kriterien in verstärktem Maße auch qualitative Faktoren wie z.B. die oben bereits erwähnten Bequemlichkeitsfaktoren bei der Entscheidung für ein Produkt oder eine Dienstleistung eine wichtige Rolle für den Kunden.

In *Buhl/Wolfersberger (2000)* haben wir den Schwerpunkt der Betrachtung auf die Individualisierung der quantitativen Dimension von Finanzdienstleistungen gelegt. Die wichtigsten diesbezüglichen Aspekte werden in Kapitel 2 kurz skizziert. In dieser Arbeit liegt dagegen der Schwerpunkt auf Ansätzen, die Beiträge zur Individualisierung der qualitativen (convenience-) Dimension von Finanzdienstleistungen und damit zur nach-

---

<sup>5</sup> vgl. *Will (1999)*

<sup>6</sup> Zur Individualisierung der quantitativen Dimension von Finanzdienstleistungen vgl. *Buhl/Wolfersberger (2000)* sowie die hier in Fußnote 8 zitierten Arbeiten.

---

haltig erfolgreichen Gestaltung einer ganzheitlich verstandenen One-to-one-Kundenbeziehung leisten; hierbei gehen wir auch auf die Kombination der beiden Dimensionen sowie einige mögliche Lösungstechniken zur Individualisierung ihres dem einzelnen Kunden angebotenen Mischungsverhältnisses näher ein (Kapitel 3). Kapitel 4 liefert einige Ansätze zur Positionierung der individualisierten Finanzdienstleistungen im Internet und in Kapitel 5 schließt die Arbeit mit einem Ausblick auf Anwendungen der vorgestellten Ansätze in laufenden Forschungsprojekten unseres Lehrstuhls.

## 2. Quantitative One-to-one-Banking-Lösungen und ihre kostengünstige Produktion

Die Gestaltung erfolgsversprechender Geschäftsstrategien für Finanzdienstleister ist seit langem Forschungsgegenstand an unserem Lehrstuhl. Seit Anfang der 90er Jahre wurden auf diesem Gebiet einerseits von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderte Projekte mit eher visionärem Charakter durchgeführt, vom auf Agententechnologie basierenden Forschungsprojekt AllFiWib ("Unterstützung von Allfinanz-Angebotsprozessen mit verteilten wissensbasierten Systemen")<sup>7</sup> bis zur Erforschung der ökonomischen Zusammenhänge auf Netzmärkten und deren Nutzung für die Gestaltung erfolgreicher Geschäftsstrategien; letzteres ist Gegenstand der Forschergruppe Augsburg-Nürnberg ("Effiziente Elektronische Koordination in der Dienstleistungswirtschaft"), in der mit Lehrstühlen aus den Bereichen Bank- und Finanzwirtschaft, Wirtschaftsinformatik, Ökonomie und Informatik der beteiligten Universitäten zusammengearbeitet wird.

---

<sup>7</sup> Eine genauere Beschreibung des AllFiWib-Projektes ist bei *Buhl/Will (1993)* zu finden.

Insbesondere für die Fragestellung, wie durch die Berücksichtigung der individuellen finanzwirtschaftlichen Situation der Geschäftspartner mithilfe intelligenter Kombination von individualisierten Standardprodukten Vorteilhaftigkeitspotentiale erschlossen werden können, existieren bereits zahlreiche Konzepte und Handlungsempfehlungen.<sup>8</sup>

Die praktische Umsetzung solcher Individualisierungskonzepte erfordert fundierte und kompetente finanzwirtschaftliche Beratung; leider fehlt es daran i.d.R., wie viele (populär)wissenschaftliche Erhebungen zeigen, in denen die Beratungsqualität im Finanzdienstleistungsbereich immer wieder sehr kritisch beurteilt wird.<sup>9</sup> Neue Beratungskonzepte mit leistungsfähiger IT-Unterstützung sind daher erforderlich, um einen Beitrag zu mehr Kundenfreundlichkeit und damit größerer Akzeptanz der individualisierten Finanzdienstleistungen leisten zu können.

Insbesondere bei Direktbanken besteht Bedarf für den Einsatz solcher Konzepte. Viele Direktbanken wurden von Universalbanken ursprünglich mit dem Ziel gegründet, einfache Finanzdienstleistungen wie z.B. Zahlungsverkehr oder Wertpapierhandel kosteneffizient über sog. Direktkanäle wie z.B. den Telefoniekanal zu vertreiben. Allerdings ist es durch den aus der veränderten Wettbewerbssituation induzierten Preiswettbewerb für Direktbanken schwierig, mit dem bloßen Angebot einfacher Finanzdienstleistungen nachhaltig Gewinne zu erzielen. Ein möglicher Ausweg für Direktbanken ist das Angebot individueller, damit aber auch komplexer Finanzdienstleistungen.

---

<sup>8</sup> Für spezielle Gestaltungsempfehlungen im Bereich Leasing/Factoring siehe *Buhl et al. (1999a)*, *Schneider/Buhl (1999)*; für Gestaltungsempfehlungen bezüglich Zerobonds/Couponanleihen siehe *Buhl et al. (1999b)*. *Buhl/Wolfersberger (2000)* illustrieren in Kapitel 2 anhand eines Beispiels, das diese wissenschaftlichen Ergebnisse zusammenfassend anwendet, welches Ausmaß das durch solche Lösungen erschlossene Vorteilhaftigkeitspotential annehmen kann.

<sup>9</sup> Es existieren etliche Studien zum Thema (z.B. *Rehkugler et al. (1992)*, „Finanztest 12/97“ der Stiftung Warentest oder auch die Studie von *Mercuri (1/98)*, siehe auch *Handelsblatt 6/98*), die alle zu ähnlich vernichtenden Beurteilungen der Beratungsqualität gelangen. Auch bei *Herrmann / Vetter (1999)* ist ersichtlich, daß Kunden in Bereichen, in denen sie Beratung für sehr wichtig halten, mit der Beratungsqualität extrem unzufrieden sind.

---

Für die Erstellung solcher individueller Finanzdienstleistungen stößt allerdings die ausschließliche Nutzung des Telefoniekanaals bei der Erbringung der nötigen Beratungsleistung schon sehr bald an Grenzen. Für die Individualisierung der quantitativen Dimension einer Finanzdienstleistung ist die präzise Erfassung der Kundensituation und des Kundenproblems in höherem Maße für die Erstellung vorteilhafter Lösungen vonnöten, als daß dies über Telefon i.d.R. effizient leistbar wäre. Darüber hinaus ist eine anschauliche visuelle Darstellung der individuellen Problemlösung in all ihren Auswirkungen für die Situation des Kunden und die anschließende gemeinsame Präzisierung und Feinkonfiguration der Finanzdienstleistung durch einen qualifizierten Berater zusammen mit dem Kunden einer der Schlüsselfaktoren für die Akzeptanz der Problemlösung.

Vielfach fand das Internet bei Finanzdienstleistern in der Vergangenheit nur als Medium zur Selbstdarstellung und zur Übermittlung statischer Produktinformationen Verwendung<sup>10</sup>. Dabei ist das Potential dieser Technologie wesentlich größer: es ermöglicht dem Finanzdienstleister, mit dem einzelnen Kunden direkt und gezielt in Kontakt zu treten und interaktiv Informationen auszutauschen und ermöglicht somit die (kommunikationsintensive) Individualisierung der angebotenen Finanzdienstleistung.

Durch 2-Kanal-Beratungskonzepte, wie sie beispielsweise in *Buhl/Wolfersberger (2000)* beschrieben sind, können die Vorteile der beiden Einzelvertriebskanäle WWW und Telefon synergetisch zu einem leistungsfähigen Vertriebswegemix gebündelt werden: Über WWW ist 24 Stunden pro Tag und 7 Tage pro Woche kosteneffizient eine reichhaltige Medienunterstützung möglich, die heute weder in der Filiale noch im Außendienst gegeben ist. Ergänzend dazu kann über den integrierten Telefonkanal zugleich persönlich und individuell eine One-to-one-Vertrauensbeziehung aufgebaut werden.

---

<sup>10</sup> Einen Überblick über den Status des Finanzdienstleistungsangebots im WWW liefert *Wolfersberger (1999)*.



Über eine durch Individualisierung erfolgreiche Vermarktung der Finanzdienstleistung hinaus muß es jedoch vom Point-of-Sale, d.h. vom Call-Center, von der Filiale, von einem Außendienstmitarbeiter im Wohnzimmer des Kunden oder sogar direkt aus dem Internet möglich sein, einen alle Teilleistungen umfassenden "Production by Electronic Commerce"-Prozeß anzustoßen, der die durch "Marketing by Electronic Commerce" erzeugten Erwartungen zumindest erfüllt: für den Endanbieter es sinnvoll, sich auf Kernkompetenzen wie Aufbau und Pflege der (langfristig ertragsträchtigen) Endkundenbeziehungen zu beschränken. Randkompetenzen wie die Erstellung einzelner Finanzprodukte können an externe Lieferanten outgesourced werden, die Skaleneffekte nutzen und daher wesentlich günstiger produzieren.<sup>11</sup> Das dadurch entstehende Netzwerk von Anbietern, das Produktion und Vermarktung der gesamten Finanzdienstleistungen erbringt, läßt sich als Virtuelle Bank interpretieren: Es entsteht eine virtuelle Organisation in dem Sinne, daß an der Kundenschnittstelle alle Produkte verfügbar sind, als wären sie aus einer Hand, obwohl diese von den Partnern über das Internet verteilt erstellt und abgewickelt werden<sup>12</sup>. Das Potential des Internet für Finanzdienstleistungen liegt also darin, daß es zugleich Marketing- und Produktionsplattform darstellt und damit den kostengünstig produzierten individualisierten Vertrieb von Finanzdienstleistungen ermöglicht. Dies gilt nicht nur für die quantitative Dimension, sondern auch für die im folgenden diskutierte qualitative Dimension von Finanzdienstleistungen.

### 3. Qualitatives One-to-one Banking

Wie eingangs erwähnt, haben convenience-Faktoren für den Endkunden eine immer größere Bedeutung bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen und beim Kauf von

---

<sup>11</sup> Auch *Reimers-Mortensen/Disterer (1997)* propagieren auf den Seiten 136 ff. die Verbesserung der Wettbewerbsposition durch die Beschränkung auf die Kernkompetenz „Vertrieb“ und die externe Vorkombination der Produkte.

<sup>12</sup> *Buhl et al (1999c)* beschreiben auf den Seiten 120/121 den Aufbau eines solchen Kooperationsverbundes am Beispiel der

---

Produkten. Beispielsweise wird der Leistungsort vermehrt relevant: viele Kunden halten im mit der Verbreitung des WWW angebrochenen Informationszeitalter den Weg zur Bankfiliale zur bloßen "Datenübertragung" (etwa bei Durchführung einer Überweisung dem Überbringen des Überweisungsträgers) für überflüssig. Gleichwohl gibt es trotz fortgeschrittener Beratungs- und Kommunikationskonzepte wie z.B. der erwähnten 2-Kanal-Beratung noch immer Situationen, in denen es einfacher und bequemer ist, sich individuell und persönlich face to face beraten zu lassen, als über WWW oder Telefon den Kontakt zum Anbieter einer Finanzdienstleistung zu suchen.

Aus diesem Grund ist inzwischen nach dem Trend zum direct banking, wie er seit Anfang der 90er Jahren beobachtbar war, ein neuer Trend im Finanzdienstleistungsbereich spürbar: Direktkanäle werden nicht mehr als alternative, sondern als ergänzende Vertriebswege für Finanzdienstleistungen betrachtet. Der Kunde soll nicht gezwungen werden, sich mit der Wahl des Anbieters auch für bestimmte Vertriebskanäle zu entscheiden. Manche Anbieter, wie beispielsweise die Deutsche Bank 24, gehen dazu über, die Beziehung zum Kunden über alle Kommunikations- und Vertriebskanäle zugleich zu pflegen und dabei die Bepreisung der einzelnen Kanäle kostengerecht zu gestalten. Ziel ist, den jeweiligen Kunden je nach Nachfragesituation in den geeignetsten Kanal zu lenken, so daß der Kunde - kosten- und präferenzgerecht - in der Lage ist, auf bequeme Art und Weise Zeit und Ort der Nachfrage und den Weg zur Erstellung seiner Finanzdienstleistungen selbst zu bestimmen.<sup>13</sup>

Auch die Aufwertung der Einzelkanäle innerhalb eines Multi-Channel-Konzeptes fällt unter den Begriff convenience. Beispielsweise ist durch das 2-Kanal-Beratungskonzept die Beratung im Web bereits heute durch eine starke persönliche Komponente anrei-

---

Advance Bank, München.

<sup>13</sup> Informationen zur o.g. „multi-channel“-Strategie der Deutschen Bank sind z.B. in *Heydebreck (1999)* sowie in *Pulm (1998)* zu finden.

cherbar. Und schon bald müssen die Kunden nicht mehr auf den face-to-face Beraterkontakt verzichten: die Bandbreite des Mediums Internet ist inzwischen groß genug, um mit Hilfe von Video-Banking dem Kunden den Berater als integratives Element der Kundenbeziehung an jedem beliebigen Ort zur Verfügung zu stellen.<sup>14</sup> Damit wächst auch die Bedeutung „weicher“ Fähigkeiten von Beratern wie Sozial- und Gesprächskompetenz, will man das Potential eines face-to-face-Kontaktes voll nutzen.<sup>15</sup>

Eine andere Belegung des Begriffes convenience ist in der Strategie der angekündigten Direktbanktochter des Bankhauses Trinkaus&Burkhardt zu finden. Zielkunden sind explizit „convenience-orientierte Kunden“, und die neue Bank möchte „Wertpapiergeschäfte mit Freizeitwert“ für die gehobene Kundschaft anbieten. Dabei soll allerdings auf jegliche Form persönlicher Beratung verzichtet werden. Convenience wird hier als bloße Verfügbarkeit von Information und Transaktionsleistung rund um die Uhr verstanden. Ob dieser Ansatz mit der bloßen Beschränkung auf das Internet als einzigen Vertriebskanal erfolgreich sein wird, bleibt abzuwarten.<sup>16</sup>

Was ist morgen möglich und wichtig, um im Wettbewerb zu bestehen ? Der Kunde erwartet morgen zusätzlich zu den o.g. Beratungsleistungen in weit größerem Umfang als heute convenience. Während er heute unter convenience oft versteht, die Dienstleistungen am gewünschten Ort zur passenden Zeit mit angemessenem physischem und auch mentalem Aufwand zu erhalten und daher eine Internet-Überweisung dem Weg zur Bankfiliale vorzieht, wird er morgen Orientierungshilfe im wild wuchernden Datenschungel Internet honorieren und die Filiale nur noch dann aufsuchen, wenn sie einen

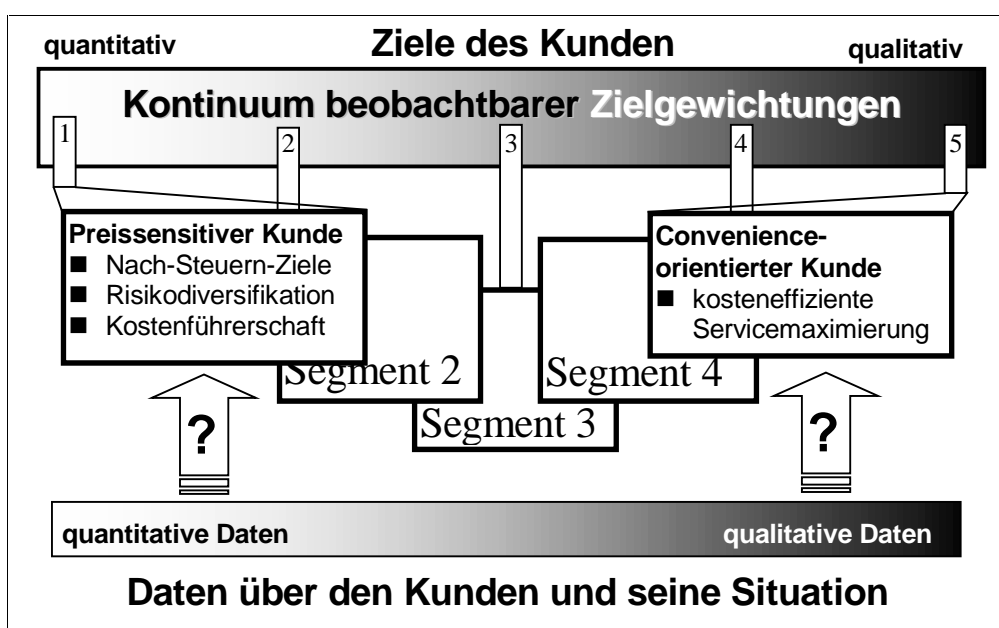
---

<sup>14</sup> Zur Integration des Video-Banking in SB- und Relationship-Banking vgl. *Roßbach/Braun (1999)*.

<sup>15</sup> Bislang wurde die Beratungsqualität bei Finanzdienstleistern insgesamt sehr kritisch beurteilt (vgl. auch Fußnote 9). *Jakob/Winkelmann (1999)* identifizieren im Rahmen ihrer Untersuchung einige Schwächen der Berater speziell im genannten Kompetenzbereich und liefern Hinweise zu deren Stärkung.

<sup>16</sup> Eine ausführlichere Beschreibung des Vorhabens ist in *o.V. (1999)* zu finden.

spürbaren Mehrwert gegenüber einem Direktkanal bietet<sup>17</sup>. Will man also nachhaltig einen Wettbewerbsvorteil erreichen, muß man sowohl solch eine Orientierungshilfe als auch einen echten Mehrwert in jedem Vertriebskanal bieten. Das bedeutet, daß die Finanzdienstleistung auch im Hinblick auf diese "convenience" – Dimension individualisiert werden muß, um den ganz speziellen Orientierungs- und Informationsbedürfnissen eines einzelnen Kunden zu genügen.

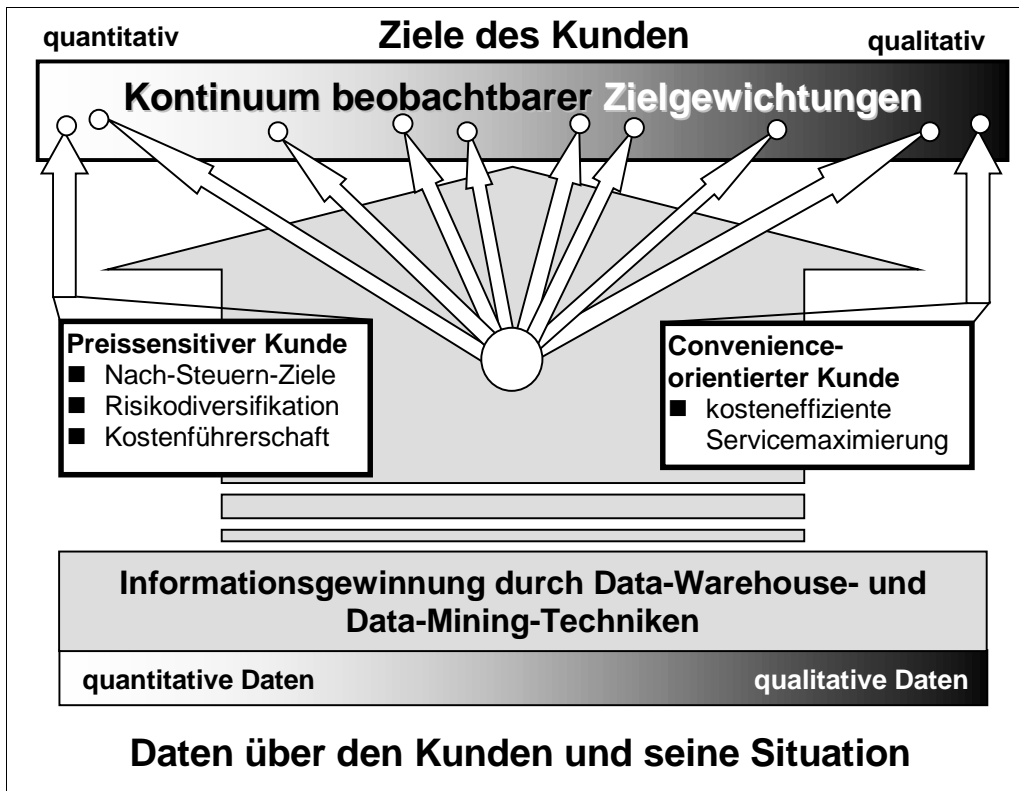


**Abbildung 1: Erschließung des Marktes durch Zielgruppenstrategien**

Bisher verstand man in der Praxis unter Individualisierung in der Regel die Identifizierung einer geringen Anzahl von 3-5 für die Unternehmung wichtigen Kundensegmenten, für die Produkte angepaßt wurden. Die Kunden wurden einem dieser Segmente zugeordnet und durch Marketing und entsprechende „Beratung“ - unabhängig von deren

<sup>17</sup> So versteht z.B. *Instenberg-Schieck (1999)* convenience beim „Life Banking“ in der Filiale als das Vorhandensein u.a. von Faszinations- und Erlebnismomenten beim Filialbesuch. Auch hier bedeutet convenience also neben dem Einsatz von Multi-Channel-Konzepten die Aufwertung des einzelnen Vertriebskanals.

Präferenzen - vom Kauf der Produkte überzeugt. Offensichtlich kann man mit dieser Vorgehensweise einen Kunden nur suboptimal bedienen, da die Präferenzen eines Kunden im Regelfall nicht genau in ein bestimmtes Segment passen werden (vgl. Abbildung 1).



**Abbildung 2: Erschließung des Marktes durch One-to-one Kundenbeziehungen**

Eine deutlich größere Individualität kann erreicht werden, wenn anstelle der beschriebenen Segmentierungsansätze alle verfügbaren Daten für die individuelle Problemlösung durch die geeignete Anpassung des Produkts an die Kundenpräferenzen herangezogen werden. Eine besondere Bedeutung als Differenzierungskriterium haben dabei sicherlich die bisher noch meist unberücksichtigten qualitativen Daten (vgl. Abbildung 2). Arbeitshypothese ist, daß diese in der traditionellen Mensch-zu-Mensch-Produktberatung sehr wohl eingesetzten Daten auch in der (teil-) automatisierten Beratung zu signifikanten Qualitätsvorteilen führen. Auf Netzmärkten vorhandene Daten, die einen Rück-

---

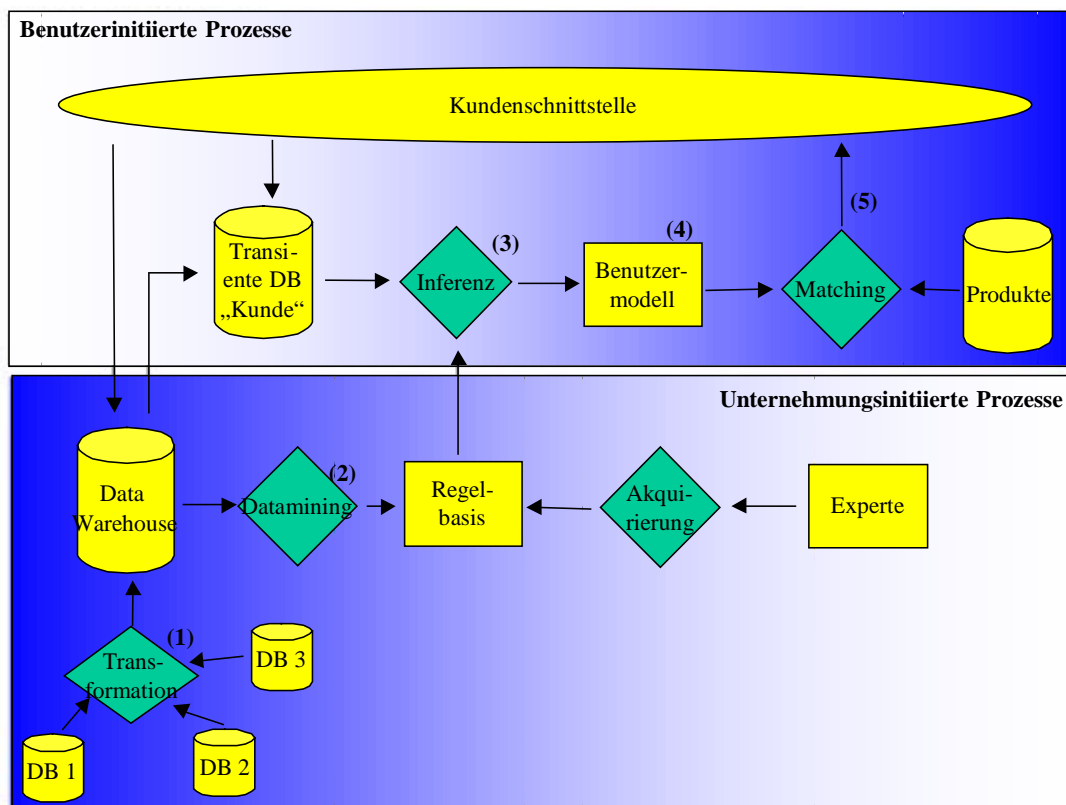
schluß auf Kundenpräferenzen zulassen, könnten zum Beispiel sein das Klick-Verhalten des Kunden auf den eigenen Webseiten, historische Kundendaten aus vorherigen Kontakten, beispielsweise die bereits erworbenen Produkte. Zusätzlich zu diesen Daten wäre es denkbar, Informationen über den Kunden von fremden Unternehmungen bzw. sogenannten Infomediaries - sofern diese bereits existieren - zuzukaufen. Der neue IT-Vorstand der Dresdner Bank führt in *Barth (1999)* hierzu aus, „daß man häufig in Daten erstickt, aber relativ wenig Vorstellung hat, welche entscheidungsrelevante Information in den Daten steckt“. Er leitet daraus die Erfordernis ab, mit Hilfe von Datawarehouse-, Data Mining- und Wissensverarbeitungstechnologien zu besseren Informationen über Kunden zu gelangen.

Hier eröffnet sich für Anbieter, die bereits über Endkundenbeziehungen mit Historie verfügen, großes Potential: nicht nur der Zugriff auf Informationsangebote, sondern auch das Nachfrageverhalten in der Vergangenheit liefern zusammengenommen wichtige Anhaltspunkte über Profil und Bedarf(sentwicklung) des Kunden, denn im Laufe der Geschäftsbeziehung löst ein Kunde eine Vielzahl von Beratungs- und Leistungserstellungsprozessen sowohl an der Kundenschnittstelle selbst als auch innerhalb der Organisation des Finanzdienstleisters aus.

Der Nutzung dieser Kundendaten für individualisierte Angebote setzen hierzulande die Datenschutzgesetze ohne explizites Einverständnis des Kunden Grenzen. Dies wird oft als Wettbewerbsnachteil der deutschen Unternehmungen in den globaler werdenden Märkten beklagt. Ähnliches gilt für das hohe Sicherheitsbedürfnis von Kunden z.B. bei Internet-Transaktionen. Man kann diesen Wettbewerbsnachteil aber auch in einen Vertrauensvorteil verwandeln. Durch die restriktiven deutschen Datenschutzgesetze haben deutsche Unternehmungen die Möglichkeit, international als sicherheits- und verantwortungsbewußter Exporteur von datenschutzrechtlich unbedenklichen Individualisierungslösungen aufzutreten und sich damit international ein erhebliches Kundenpotential

zu erschließen. Insbesondere der internationale Standard P3P für eine stufenweise Verhandlung über die Freigabe persönlicher Daten ist hierfür sehr erfolgversprechend.

Die bei der Bearbeitung der vom Kunden initiierten Prozesse anfallenden Daten beinhalten Hinweise auf seine Präferenzstrukturen und Vorlieben, seine Situation, Charakteristika seines Verhaltens, etc. Dieses Wissenspotential gilt es, durch innovative Konzepte zu erschließen und an der Kundenschnittstelle zur besseren Befriedigung der Kundenbedürfnisse verfügbar zu machen. Ein unternehmungsweites Konzept, welches dies zu leisten vermag, muß mehrere Funktionen abdecken können, die in der folgenden Abbildung 3 dargestellt sind.



**Abbildung 3: Konzept für die Verarbeitung von Kundeninformationen**

Die unternehmungsweit verteilten operativen Kundendaten müssen zusammengeführt und vorgehalten werden. Aus technischer Sicht sind für dieses Zusammenführen von verteilt vorliegenden Informationen vor allem Methoden der Data Warehouse-Technologie geeignet. Gerade diese ganzheitliche Nutzung von gegenwärtig nur getrennt vorgehaltenen Informationsbeständen ist eine wichtige Voraussetzung dafür, Wissen, das bislang nur personellen Aufgabenträgern verfügbar war, auch maschinell zu verarbeiten und Beratungssystemen zur Verfügung zu stellen. Die besondere Schwierigkeit besteht darin, daß die verfügbaren Daten, z.B. die operativen Kundendaten, in der Regel in über der Zeit gewachsenen, sehr heterogenen Anwendungssystemen und Datenbeständen vorliegen. Zur Überwindung dieser Heterogenität lassen sich Methoden der Daten- bzw. Objektintegration als Vorstufe der eigentlichen Datenauswertung anwenden.<sup>18</sup>

Zur Selektion und Auswertung derjenigen Kundeninformationen - sowohl bereits vorhandene historische Informationen als auch Informationen aus dem aktuellen Kontakt im Netz - die für die Produktindividualisierung relevant sind, um wertvolle Regeln für die Erkennung von Präferenzen zu generieren, kann auf Methoden des Data Minings zurückgegriffen werden. Unter Data Mining versteht man Verfahren, die Beziehungsmuster, Regelmäßigkeiten, Auffälligkeiten sowie statistische Abhängigkeiten identifizieren bzw. überprüfen.<sup>19</sup> Das Ziel, fundierte Aussagen über die Vorlieben eines Kunden treffen zu können, ist erreicht, wenn es gelingt, ein formales Präferenzmodell des Kunden mit den Methoden des Data Mining zu parametrisieren und zu validieren.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. *Watson/Haley (1998)*; *Hamm (1997)*. *Höfling/Fritsch (1999)* gehen ausführlich auf die Notwendigkeit von Data Warehouses für den Electronic Commerce ein; gleichzeitig aber kommen sie zu dem Schluß, daß es in diesem Bereich sowohl an praktischen Anwendungen als auch an entsprechenden unterstützenden Tools fehlt.

<sup>19</sup> *Düsing (1998)*

<sup>20</sup> Zur Modellierung von – auch unscharfen – Kundenpräferenzen vergleiche auch *Borg (1974)*, *Monjardet (1988)*, *Kämpke/Radermacher (1993)*, *Ebert/Ossietsky (1994)*, *Switalski (1994)*, *Tanino (1994)*.



Aus den durch die Anwendung von Data-Mining-Methoden generierten Regeln bzw. Präferenzmodellen lassen sich mit Hilfe der aktuell innerhalb der jeweiligen Konsultationssituation vorliegenden Kundendaten die Kundenpräferenzen ableiten. Dies kann beispielsweise mit Hilfe eines wissensbasierten Systems geschehen, und da viele der Ausgangsdaten unscharf sind, müssen hierbei Methoden der Künstlichen Intelligenz verwendet werden, die solche Unschärfen verarbeiten können.

Im letzten Schritt muß das für den Kunden geeignete Produkt gefunden und dieses soweit möglich für ihn individuell konfiguriert werden. Dabei müssen zum einen die oben genannten finanzwirtschaftlichen Kriterien berücksichtigt werden, zum anderen müssen parallel zu den identifizierten finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Kundenpräferenzen in die Auswahl mit einfließen. Um dies zu leisten, müssen regelbasierte Verfahren für die finanzwirtschaftliche Modellierung mit qualitativen Verfahren für die Präferenzmodellierung kombiniert werden.

Um die Akzeptanz durch den Gesetzgeber und letztlich auch durch den Kunden zu gewährleisten, ist bei einer solchen Lösung zu berücksichtigen, inwieweit und unter welchen Bedingungen die Nutzung der Kundendaten mit den aktuellen und in Zukunft geplanten und antizipierten nationalen und internationalen Datenschutzstandards vereinbar ist. Die Möglichkeiten, der Erfolg und die Akzeptanz eines solchen Systems sind maßgeblich von den datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen und der Sensitivität der Kunden bzgl. der Nutzung ihrer Daten abhängig. Die Relevanz der datenschutzrechtlichen Problematik speziell auf Netzmärkten wurde bereits sowohl von privaten als auch institutionellen Interessengruppen erkannt. Beispielsweise findet man unter <http://www.anonymizer.com> eine Möglichkeit, das WWW zu nutzen, ohne die von den Anbietern begehrte Datenspur zu hinterlassen. Einerseits möchten Kunden die Kontrolle über die Nutzung und Weitergabe ihrer persönlichen Daten haben, andererseits haben Kunden durch das Hinterlassen ihrer Datenspur auch einen Mehrwert, da sie persönlicher und individueller beraten werden können. Ihr Einverständnis werden die Kunden

aber nur geben, wenn - wie oben bereits angesprochen - ein entsprechendes Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Anbieter herrscht. Entsprechende Datenschutzstandards sind also auch im Interesse der Unternehmungen.

Mit den vorgestellten Konzepten kann dem Kunden im Internet die Suche sehr leicht und convenient gemacht werden, indem ihm - lange vor den Wettbewerbern - zum Bedarfszeitpunkt individualisierte Problemlösungen angeboten werden, für die er sich per Mausklick entscheiden kann. Heute klagen viele Banken über die Verluste, die sie im Zahlungsverkehr machen, anstatt daran zu arbeiten, diesen Schatz dadurch zu heben, daß sie die dort anfallenden Daten mit anderen Kundendaten kombinieren. Morgen werden sie nach unserer Überzeugung gegen Wettbewerber antreten müssen, die dem Wissen aus den Transaktionsdaten so hohen Wert beimessen, daß sie den Kunden Girokonten nicht nur kostenlos, sondern mit Zusatzgeschenken anbieten, um diese Informationen zu gewinnen.

Um allerdings das Internet nicht nur als leistungsfähige Komponente eines Multi-Channel-Konzeptes zur Individualisierung der Problemlösungen für Bestandskunden zu verwenden, sondern auch sein großes Potential zur Gewinnung von Neukunden zu nutzen, müssen die Angebote im Internet auch auf den richtigen Sites platziert werden. Mögliche Ansätze hierzu sollen im nächsten Kapitel kurz vorgestellt werden.

#### 4. Positionierung von One-to-one Banking-Angeboten im Internet

Bislang war es für den Endkunden oft äußerst unbequem und zeitraubend, überhaupt einen Anbieter/ein Angebot von Interesse zu identifizieren. Es waren Ortswechsel, Printmedien, Telefonate, etc. nötig, um einen gewissen Überblick über die Anbietersituation zu gewinnen. Im Internet hat sich das Suchproblem verlagert: zwar sind mehr

Informationen über die Anbieter mit geringerem Aufwand verfügbar, allerdings ist auch mehr Informationsverarbeitungskapazität nötig, um interessante Angebote aus der Vielzahl von Informationen herauszufiltern. Der erfolgreiche Anbieter muß diesem Problem Rechnung tragen und sich für den Kunden leicht sichtbar machen, auffällig und interessant wirken und sich so von den Konkurrenten im WWW abheben. Dazu muß der Finanzdienstleister mit denjenigen Anbietern im Web zusammenarbeiten, die bereits sehr früh im Internet vom Endkunden besucht werden bzw. viele Beziehungen zu Endkunden besitzen, denn der "Besitz" von Endkundenbeziehungen ist nicht zuletzt wegen der abnehmenden Loyalität einzelnen Anbietern gegenüber zu einem strategischen Erfolgsfaktor mit sehr großer Bedeutung geworden. Oftmals sind solche Anbieter Websites, die Metainformation über Webinhalte bereitstellen, wie z.B. Suchmaschinen, Portale und Virtual Communities.

Portale erschließen die Inhalte des WWW redaktionell, d.h. der Benutzer erhält mit dem Link zu einer neuen Site auch gleich Information in bezug auf Inhalt und Qualität der gelinkten Site. Virtual Communities gehen noch einen Schritt weiter: sie versuchen in einem höheren Maße, das Gesamtinteresse des Kunden zu bestimmten Fachgebieten im Web zu vertreten und die entsprechenden Inhalte auf ihrer eigenen site direkt zum Kunden zu bringen. Dabei werden die für die Community interessanten Inhalte meist nicht selbst vom Community-Provider produziert, sondern von einem Content-Provider fremdbezogen.

Ein Beispiel für eine Portal-Site, die sehr viele Endkundenbeziehungen besitzt, ist Yahoo. Entsprechend schnell wächst auch die Bewertung von Yahoo am Kapitalmarkt: Nachdem es Yahoo innerhalb von 3 Jahren nach Gründung gelungen ist, mit einer Marktkapitalisierung von 2,8 Mrd. US-Dollar 1998 zu den 500 höchstbewerteten Unternehmen in die Fortune 500 - Liste zu gelangen, hat sich der Wert nochmals innerhalb

---

eines Jahres von Juli 1998 bis Juni 1999 nochmals mehr als verdreifacht.<sup>21</sup> Yahoo stellt bereits redaktionell erschlossene Inhalte im Bereich Finanzdienstleistungen zur Verfügung. Neben einigen anderen Portals, die ähnliche Angebote führen, existieren im Web aber auch bereits unzählige Virtual Communities, die speziell auf Finanzdienstleistungen und Finanzinformationen abstellen.<sup>22</sup>

Diese Unternehmenstypen leisten Beiträge sowohl zur Lösung des Suchproblems des convenience-orientierten Endkunden als auch zur Lösung des Sichtbarkeitsproblems des Anbieters: Als Endkunde ist es sehr einfach, beispielsweise einer "community-of-interest" beizutreten und im Vertrauen auf die Urteilsfähigkeit der Community-Mitglieder genau diejenigen Dienstleistungen nachzufragen, die dort im Angebot sind, oder eine Portal-Site abzusuchen und auf die Urteilsfähigkeit der Redaktion zu vertrauen. Deshalb ist die Präsenz für Finanzdienstleister auf solchen sites hervorragend geeignet, convenience-orientierte - oder je nach Site auch preissensitive - Kunden direkt anzusprechen.

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

In einer Reihe vorangegangener Arbeiten haben wir finanzwirtschaftliche Ergebnisse zur Individualisierung der quantitativen Dimension von Finanzdienstleistungen vorgestellt. Diese werden zum Teil bereits heute mit Hilfe dort ebenfalls beschriebener Ansätze zur leistungsfähigen IT-Unterstützung in der Beratung erfolgreich in der Praxis eingesetzt. Auch die Produktion solcher individueller Finanzdienstleistung erfolgt in

---

<sup>21</sup> Von ca. 50 USD Anfang Juli 98 auf ca. 170 USD Ende Juni 99.

<sup>22</sup> Einen Überblick über die bekanntesten Virtual Communities und Portal-Sites in bezug auf Finanzdienstleistungen liefert *Wolfersberger (1999)*.

vielen Fällen bereits heute kostengünstig mit IT-Unterstützung innerhalb von virtuellen Bankkonzepten.

In dieser Arbeit haben wir dagegen Ansätze aufgezeigt, die Finanzdienstleistern die für Differenzierungsstrategien mindestens genauso wichtige Individualisierung der qualitativen Dimension von Finanzdienstleistungen ermöglichen. Dabei haben wir die Vision verfolgt, bei der Individualisierung der Kundenbeziehungen beide Dimensionen, also sowohl die quantitativen Ziele des Kunden als auch seine qualitativen Präferenzen, in Kombination zu berücksichtigen. Mit der Kombination dieser qualitativen und quantitativen Ansätze lassen sich nach unserer Überzeugung Beiträge zu nachhaltig erfolgreicher Aktivität auf - nicht zuletzt aufgrund der Entwicklung des Internet - immer schwieriger werdenden Märkten leisten.

Am mehr preisbewußten Kunden kann man u.E. nur dann nachhaltig verdienen, wenn man ihm Vorteile zukommen lassen läßt, denen beim Anbieter keine entsprechenden Kosten (zumindest nicht in gleichem Maße) gegenüberstehen, also bspw. durch Nutzung unterschiedlicher Kalkulationsgrundlagen, asymmetrischer Besteuerung, Risikodiversifikation etc. Am convenience-orientierten Kunden mit seinen eher qualitativen Präferenzen ist es leichter, nachhaltig zu verdienen - aber nur dann, wenn man alle über ihn verfügbaren Informationen nutzt und ihm kosteneffizient die convenience bereitstellt, die er - bewußt oder unbewußt - zu honorieren bereit ist. Nun sind die allermeisten Kunden weder rein preisbewußt noch rein convenience-orientiert; vielmehr liegen u.E. die meisten Kunden zwischen diesen Extremen: Wie eingangs erwähnt gehen wir daher davon aus, daß die individuelle Gewichtung beider Dimensionen für verschiedene Kunden auch unterschiedlich ausfallen muß. Darüber hinaus ist für jeden einzelnen Kunden der Gewichtungsbedarf auch abhängig von dessen spezieller Lebens- bzw. Nachfrage-

---

situation und kann sich daher im Zeitablauf ändern<sup>23</sup>. Auch diesem Umstand muß ein Finanzdienstleister Rechnung tragen, um langfristig Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen und so nachhaltig neben seinen Kunden zugleich shareholder und andere stakeholder zufriedenstellen zu können.

In den nächsten Jahren steht die in diesem Beitrag beschriebene qualitative Dimension und die Individualisierung des richtigen Mixes beider Dimensionen im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses. Innerhalb unserer DFG-Forschergruppe sollen die oben beschriebenen wissenschaftlichen Grundlagen hierfür erarbeitet bzw. erweitert werden. In einem begleitenden Praxisprojekt mit der Deutschen Bank sollen einerseits praktische Probleme bei der Umsetzung solcher Ansätze wissenschaftlich untersucht, andererseits - Schritt für Schritt - marktreife Teilergebnisse einer direkten praktischen Nutzung zugeführt werden.

---

<sup>23</sup> Im Hinblick auf erforderliche Entnahmezeitpunkte aus Portfolios z.B. zur Altersvorsorge diskutieren solche Veränderungen z.B. *Steck/Wolfersberger (1999)*.

**Literatur**

- Barth, G. (1999): Interview. In: *KI Künstliche Intelligenz* 1999, 2, S. 55-57.
- Borg, I. (1974): Subjektiver Wert, Präferenz, und Utilität: Einige offene und geschlossene Modelle und ein konstruktives Skalierungsverfahren. Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität zu München.
- Buhl, H. U.; Hinrichs, J.-W.; Satzger, G.; Schneider, J. (1999a): Leasing selbstgenutzter Wohnimmobilien. *Die Betriebswirtschaft* 59, 1999, 3, S. 316-331.
- Buhl, H. U.; Sandbiller, K.; Will, A.; Wolfersberger, P. (1999b): Zur Vorteilhaftigkeit von Zerobonds. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 69, 1999, 1, S. 83-114.
- Buhl, H. U., Visser, V., Will, A. (1999c): Virtualisierung des Bankgeschäfts. *Wirtschaftsinformatik* 41, 1999, 2, S. 116-123.
- Buhl, H. U., Will, A. (1993): Unterstützung von Allfinanz-Angebotsprozessen mit verteilten wissensbasierten Systemen (ALLFIWIB). *IM Information Management* 1993, 2, S. 42-50.
- Buhl, H. U.; Wolfersberger, P. (2000): One-to-one Banking. Erscheint in: Riekeberg, M. v.; Stenke, K. (Hrsg.): *Banken 2000 - Projekte und Perspektiven*, Gabler, Wiesbaden, 2000.
- Büschgen, H. E. (1999): Deutsche Bank und Bankers Trust: Suche nach Synergien. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 69, 1999, 9, S. 955-956.
- Düsing, R. (1998): Knowledge Discovery in Databases and Data Mining, in: Chamoni, P.; Gluchowski, P. (Hrsg.): *Analytische Informationssysteme*, Berlin, 1998.
- Ebert, U.; Ossietzky, C. (1994): Recovering unconditional preference, Discussion Paper No. V-139-94, Volkswirtschaftliche Reihe des Instituts für Volkswirtschaftslehre der Universität Oldenburg.
- Griese, J. (1994): Das virtuelle Unternehmen. *Office Management* 1994, Heft 7-8, S. 10-12.

- Hamm, J. (1997): Data Warehouse: Fundierte Datenbasis für effizientes Marketing. In: Link, J.; Brändli, D.; Schleuning, C.; Hehl, R. E. (Hrsg.): Handbuch Database Marketing, Ettlingen, 1997.
- Herrmann, A.; Vetter, I. (1999): Finanzdienstleistungen - die Präferenzen der Kunden. *Die Bank* 1999, 5, S. 336-340.
- Heydebreck, T. von (1999): Deutsche Bank: "Das Privatkundengeschäft ist langfristig profitabel". *bank und markt* 1999, 4, S. 25-28.
- Höfling, J.; Fritsch, W. (1999): Bis auf weiteres nur schwache Verbindungen. *Information Week*, 12. August 1999, S. 36f.
- Instenberg-Schieck, G. (1999): Multi-Channel-Banking - die Wege zum Kunden. *Die Bank* 1999, 9, S. 602-607.
- Jakob, H.-R.; Winkelmann, B (1999): 1x1 der Kundenorientierung. *Die Bank* 1999, 9, S. 590-597.
- Kämpke, T.; Radermacher, F. (1993): Robust assesment of preference functions. *Mathematical modelling in economics*, Berlin 1993, S. 232-242.
- Monjardet, B. (1988): A generalisation of probabilistic consistency: linearity conditions for valued preference relations. In: Beckmann, M.; Krelle, W. (Hrsg): Non-Conventional Preference Relations in Decision Making, Berlin, 1988.
- o.V. (1999): Internet-Brokerage: der Markt wird jetzt verteilt. *bank und markt* 1999, 9, S. 13-17.
- Probst, A. R.; Wenger, D. (1998): Elektronische Kundenintegration, Braunschweig/Wiesbaden (1998).
- Pischulti, H. (1997): Direktbank-Geschäft, Frankfurt/Main (1997).
- Porter, M. (1985): Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, New York
- Pulm, J. (1998): Evolution im Internet, FAZ 25.8.1998, S. B2.
- Rehkugler, H. et al. (1992): Die Qualität der Anlageberater. *Die Bank* 1992, 6, S. 316-322.



- Reimers-Mortensen, S.; Disterer, G. (1997): Strategische Optionen für Direktbanken. *Die Bank* 1997, 3, S. 132-139.
- Roßbach, P.; Braun, T. (1999): SB und Relationship Banking: mit Video Banking integrieren. *bank und markt* 1999, 8, S. 33-37
- Schneider, J.; Buhl, H. U. (1999): Simultane Optimierung der Zahlungsströme von Leasingverträgen und deren Refinanzierung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 69, 1999.
- Steck, W.; Wolfersberger, P. (1999): Anlagestrategien zur Altersvorsorge. Discussion Paper am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering, Universität Augsburg, 1999.
- Switalski, Z. (1988): Choice functions associated with fuzzy preference relations. In: Beckmann, M.; Krelle, W. (Hrsg.): *Non-Conventional Preference Relations in Decision Making*, Berlin, 1988.
- Tanino, T. (1988): Fuzzy preference relations in group decision making. In: Beckmann, M.; Krelle, W. (Hrsg.): *Non-Conventional Preference Relations in Decision Making*, Berlin, 1988.
- Watson, H.; Haley, B. (1998): Data Warehousing: A Framework and Survey of Current Practices. In: Chameni, P.; Gluchowski, P. (Hrsg.): *Analytische Informationssysteme*, Berlin, 1998.
- Will, A. (1999): Individuelle Finanzdienstleistung auf Netzmärkten: Ökonomische Analyse und Angebotsgestaltung, eingereichte Habilitationsschrift an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg.
- Wolfersberger, P. (1999): Für Sie gesurft: Elektronische Finanzdienstleistungen im WWW. *Wirtschaftsinformatik* 41, 1999, 4, S. 380-389.