Die Eignung des Internets für das bankbetriebliche Customer Relationship Management

Adele Berry

Die Eignung des Internets für das bankbetriebliche Customer Relationship Management

Adele Berry

Sofia-Studien
zur Institutionenanalyse
Nr. 02-3

ISSN 1439-6875
ISBN 3-933795-42-7

Adele Berry: Die Eignung des Internets für das bankbetriebliche Customer Relationship Management, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 02-3, Darmstadt 2002.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitende Betrachtungen **8**
1.1 Problemstellung 8
1.2 Zielsetzung 13
1.3 Vorgehensweise 14
2 Customer Relationship Management bei Banken **18**
2.1 Begriff des Customer Relationship Management 18
2.2 Ziele des Customer Relationship Management bei Banken 20
2.2.1 Kundenbindung 21
2.2.2 Kundenneugewinnung 25
2.2.3 Kundenselektion 25
2.3 Charakteristika des Customer Relationship Management 28
2.3.1 Prinzipien 28
2.3.2 Transaktionsprozeß 33
2.3.3 Beziehungslebenszyklus 36
2.4 Instrumentarium des Customer Relationship Management 43
2.4.1 Database Marketing 43
2.4.2 Marketing Mix 47
2.4.2.1Leistungspolitik 47
2.4.2.2Distributionspolitik 54
2.4.2.3Preispolitik 57
2.4.2.4Kommunikationspolitik 60
3 Lösungsansatz: Internet als Instrument im Vertriebsprozeß der Bank **63**
3.1 Internet 63
3.1.1 Definition und Abgrenzung 63
3.1.2 Verbreitung 66
3.1.3 Charakteristika 69
3.2 Internet Banking 76
3.2.1 Definition und Abgrenzung 76
3.2.2 Verbreitung 77
3.2.3 Charakteristika 81
3.2.3.1Internetbasiertes Database Marketing 81
3.2.3.2Internetbasierter Transaktionsprozeß 85

4 Konsequenzenprognose: Internet als Medium beim Customer Relationship Management **95**

4.1 Realisierbarkeit 95

4.1.1 Erfüllung der Prinzipien 95

4.1.2 Erfüllung des Transaktionsprozesses 99

4.1.3 Erfüllung des Beziehungslebenszyklus 106

4.2 Zielbeiträge 110

4.2.1 Kundenbindung 110

4.2.2 Kundenneugewinnung 115

4.2.3 Kundenselektion 118

5 Abschließende Betrachtungen **120**

5.1 Fazit 120

5.2 Ausblick 122

6 Anhang **124**

7 Literatur **135**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung der Kundenprofitabilität (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an REICHHELD, F. SASSER, W., *Zero* (HBM 1991), S. 110). 42

Abbildung 2: Bankbetrieblicher Distributionsmix (Quelle: Eigene Darstellung). 77

Abbildung 3: Charakteristika des Transaktionsprozesses des Internets (Quelle: Eigene Darstellung). 94

Abbildung 4: Darstellung der zunehmenden Komplexität von Bankleistung (Quelle: Suchting, J./ Stephan, P., Bank-management, S. 453). 101

Abbildung 5: Internetfähigkeit von Bankdienstleistungen (Quelle: Eigene Darstellung). 102

Abbildung 6: Positionierung von Kreditinstituten (Quelle: EPPLE, M. H., *Bankprodukte* (Bk 1991), S. 545). 124

Abbildung 7: Merkmale des Relationship Marketing und Transaktionsorientierten Marketing (Quelle: WEHRLI, H. / WIRTZ, B., *Relationship* (1996), S. 26). 124

Abbildung 8: Stammkunden bei unterschiedlichen Abwanderungs-quoten (Quelle: SCHMID, R. / BACH, V., *CRM* (2000), S.13). 125

Abbildung 9: Vertrauen und Kundenbindung (Quelle: DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP) 1996, S. 89). 125

Abbildung 10: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Quelle: DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.90). 125

Abbildung 11: Kundenzufriedenheit und Wechselbereitschaft (Quelle: BRINKMANN, T., *Servicepolitik* (1998), S. 63). 126

Abbildung 12: Commitment und Kundenbindung (Quelle: Diller, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.88). 126

Abbildung 13: Interaktive lernende Kundenbeziehung (Quelle: WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.159). 126

Abbildung 14: Wachstumseffekte durch Kundenbindung und Kundenpenetration (Quelle: DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.40). 127

Abbildung 15: Gewinnsteigerungsraten bei 5% geringerer Abwanderungsrate (Quelle: In Anlehnung an REICHHOLD, F. / SASSER, W., *Zero* (HBM 1991), S.113). 127

Abbildung 16: Integrierte Kommunikation im Potential-Loyalitäts-Portfolio (Quelle: KREUTZER, R.T., *Zielgruppen* (DBW 1992), S.139). 128

Abbildung 17: Kontinuum der Bankleistungen (Quelle: SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.693). 128

Abbildung 18: Kreditpreis unter Berücksichtigung der Kundenbeziehung (Quelle: SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.680). 129

Abbildung 19: Formen interpersoneller Kommunikation (Quelle: GRÄF, H., *Online-Marekting* (1999), S.68). 129

Abbildung 20: Vergleich des Internets mit klassischen Medien (Quelle: In Anlehnung an RIEDL, J., *Rahmenbedingungen* (1999), S.230). 130

Abbildung 21: Massenkommunikationsmodell einer One-to-Many-Kommunikation (Quelle: In Anlehnung an HOFFMANN, D.L. / NOVAK, T.P., *Marketing* (JoM 1996), S.52). 130

Abbildung 22: Modell der persönlichen, technisch vermittelten Kommunikation (Quelle: In Anlehnung an HOFFMANN, D.L. / NOVAK, T.P., *Marketing* (JoM 1996), S.52). 130

Abbildung 23: Modell der interaktiven Online-Kommunikation (Quelle: In Anlehnung an HOFFMANN, D.L. / NOVAK, T.P., *Marketing* (JoM 1996), S.53). 131

Abbildung 24: Online Konten in Deutschland (Quelle: BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *E-Commerce* (2000), S.21). 131

Abbildung 25: Qualität und Anonymität von Benutzerprofilen (Quelle: In Anlehnung an MERZ, M., *Electronic Commerce* (1999), S.235). 132

Abbildung 26: Nutzung des Mobiltelefons bei Online Brokerage Kunden (Quelle: O.V., *Online* (BuM 2000), S.20). 132

Abbildung 27: Eignung von Gütern für den Internetvertrieb (Quelle: MEFFERT, H. / BRUHN, M., Dienstleistungsmarketing (2000), S.405). 133

Abbildung 28: Anteil der Kundensegmente am Erlöspotential und der Arbeitszeit (Quelle: SCHÜLLER, S. / RIEDL, M., Retail Banking (BK 2000), S.829). 133

Abbildung 29: Internetbasierter Beziehungslebenszyklus (Quelle: Eigene Darstellung). 134

Abbildung 30: Kontaktmethoden im Vergleich (Quelle: DERLICH, B., Service (2000), S.101). 134

Abkürzungsverzeichnis

.com	kommerziell
Abb.	Abbildung
Asw	Absatzwirtschaft
Bk	Die Bank
Bkm	Bankkaufmann
BM	Bank Magazin
BRD	Bundesrepublik Deutschland
BuG	Bankinformation und Genossenschaftsforum
BuM	Bank und Markt
bzgl.	bezüglich
CAS	Computer Aided Selling
CRM	Customer Relationship Management
DBW	Die Betriebswirtschaft
DM	Direkt Marketing
EJM	European Journal of Marketing
E-Mail	Electronic Mail
ET AL.	et altera
FAQ	Frequently Asked Questions
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GM	Gablers Magazin
HBM	Harvard Business Manager
HBR	Harvard Business Review
Hrsg.	Herausgeber
HTML	Hyper Text Markup Language
HTTP	Hyper Text Transfer Protocol
i.e.S.	im engeren Sinne
i.S.e.	im Sinne einer bzw. eines
i.S.d.	im Sinne der bzw. des
i.S.v.	im Sinne von

i.w.S.	im weiteren Sinne
IM&C	Information Management & Consulting
IO	io Management
JAMS	Journal of the Academy of Marketing Science
JAV	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
Jg.	Jahrgang
JLE	Journal of Law and Economics
JoM	Journal of Marketing
JoMR	Journal of Marketing Research
LRP	Long Range Planning
M&M	Marktforschung und Management
MMag	Manager Magazin
Mio.	Millionen
MJ	Marketing Journal
MRT	Marketing and Research Today
o.V.	ohne Verfasser
P&A	Planung & Analyse
PR	Planning Review
PC	Personal Computer
SET	Secure Electronic Transaction
SMJ	Strategic Management Journal
SMR	Sloan Management Review
SMS	Short Messaging Services
TCP/IP	Transmission Control Protocol / Internet Protocol
TKQ	The McKinsey Quarterly
Tx	Thexis
UMTS	Universal Mobile Telecommunications System
URL	Uniform Ressource Locator
USA	United States of America
Vol.	Volume
W&P	Werbeforschung & Praxis
WAP	Wireless Application Protocol

Winfo	Wirtschaftsinformatik
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
WWW	World Wide Web
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZFP	Marketing ZFP

1
Einleitende Betrachtungen

1.1
Problemstellung

Der Begriff des Customer Relationship Management (CRM) ist heute weit verbreitet. Publizierte Artikel zu diesem Thema verwenden häufig plakative Titel wie z.B. „Customer Relationship Management - Neue Brücken zum Kunden“,[1] „CRM etabliert sich als Branchen Highlight“[2] oder „Customer Relationship Management: eine Branche im Fieberwahn?“.[3] Diese Veröffentlichungen geben Hinweise auf die Bedeutung des CRM für die Praxis.

Der Themenkomplex CRM, dessen Fokus auf dem systematischen und aktiven Aufbau sowie der Pflege von Kundenbeziehungen liegt, gewinnt auch im Bankensektor[4] vor dem Hintergrund der sich in dieser Branche verändernden Wettbewerbsanforderungen an Relevanz.[5] Die wesentlichsten Einflußfaktoren

1

TRAUTMANN, R., *CRM* (S@les Online 2000), S.16.

2

SCHIMMEL-SCHLOO, M., *Highlight* (acquisa 2000), S.44.

3

PLEHWE, K., *Fieberwahn* (DM 2000), S.12.

4

Der Begriff Bank wird im Rahmen dieser Arbeit mit dem des Kreditinstituts synonym verwendet. Diese Anschauung findet sich auch in der Literatur wieder. Beispielsweise stellt EILENBERGER fest, daß Kreditinstitute „üblicherweise als Bankbetriebe aufgefaßt werden“. EILENBERGER, G., *Bank* (1993), S.1. Der Begriff Kreditinstitut ist auf das Kreditwesengesetz (KWG) zurückzuführen. In der 6. KWG Novelle faßt der Gesetzgeber in §1 I unter diesem Terminus alle Unternehmen zusammen, die Bankgeschäfte der folgenden Art betreiben, unter der Voraussetzung, daß ihr Umfang einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert: Einlagen-, Kredit-, Diskont-, Finanzkommissions-, Depot-, Investment-, Garantie-, Giro-, Emissions-, Geldkarten- und Netzgeldgeschäfte sowie den Darlehenserwerb. Vgl. §1 I KWG.

5

Vgl. JAEGER ET AL., *CRM* (2000), S.87. Diese Arbeit betrachtet das Privatkundengeschäft, bei dem v.a. zwischen dem vermögenden und breiten Privatkundengeschäft differenziert wird. Ersteres wird auch als Individualgeschäft bezeichnet, das sich durch einen überschaubaren, individuell ansprechbaren Kundenkreis auszeichnet. Das Gegenteil stellt das die breite Privatkundschaft umfassende Mengengeschäft dar. Vgl. GRILL, W. / PERCZYNSKI, H., *Kreditwesen* (1993), S.16.

auf den Bankenmarkt sind die zunehmende Wettbewerbsintensität, der zu verzeichnende Wandel im Kundenverhalten sowie die zunehmende Verbreitung der Informationstechnologie, insbesondere des Internets.[6]

Anfang der 90er Jahre war die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Bankenmarkt laut EPPLE von einer starken Konzentration auf einige wenige Marktsegmente geprägt, innerhalb derer sich alle (universellen) Kreditinstitute mittels einer umfassenden Produktpalette und einem flächendeckenden Filialnetz zu positionieren bemühten.[7] Diese Entwicklung war zugleich von einer durch Konkurs oder Fusion bedingten, abnehmenden Zahl an etablierten Kreditinstituten sowie von einem Vordringen branchenfremder Unternehmen in den Bankenmarkt gekennzeichnet.[8] Bei letzterem ist zwischen Non- und Nearbanks[9] einerseits und Direktbanken[10] andererseits zu unterscheiden. Auf-

6

Vgl. RICHTER-MUNDANI, S., *Kreditinstitute* (1999), S.14ff; MEHLMANN, O. / WÖLFING, D., *Multi-Channel* (1999), S.107; SCHMID, R.E. / BACH, V., *CRM* (2000), S.3f; SCHÜLLER, S. / RIEDL, M., *Retail Banking* (Bk 2000), S.828f.

7

Vgl. EPPLE, M. H., *Bankprodukte* (Bk 1991), S.544 sowie Abb.6. Die Zahl der Zweigstellen im Bundesgebiet erreichte MICHALK / DILLING zufolge 1993 mit 49.118 Einheiten ihren Höchststand. Vgl. MICHALK, C. / DILLING, H., *Information* (1998), S.80f.

8

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetrieb* (1993), S.32; MICHALK, C. / DILLING, H., *Information* (1998), S.80f.

9

Non Banks sind „Unternehmen (...), die keine Finanzinstitute sind, aber bestimmte Finanzdienstleistungen anbieten." GRILL, W. / PERCZYNSKI, H., *Kreditwesen* (1993), S.13. Exemplarisch kann die Volkswagen Financial Services AG als Autobank genannt werden, die das Konzept des One Stop Shopping verfolgt. Alle Bank-, Leasing- und Versicherungsleistungen rund um das Auto und dessen Erwerb werden hier angeboten. Vgl. MASSFELLER, N. M., *Automobile* (Bk 1999), S.682f. Des weiteren bieten einige Kaufhäuser (z.B. Karstadt) Kundenkarten mit Zahlungs- und / oder Kreditkartenfunktion an. Vgl. MICHALK, C. / DILLING, H., *Information* (1998), S.82. Near Banks umfassen alle banknahen Unternehmungen wie z.B. Versicherungen und Vermögens- und Anlageberatungsgesellschaften. Vgl. GRILL, W. / PERCZYNSKI, H., *Kreditwesen* (1993), S.13. Seit 1992 werden sie vom KWG in seiner 4. Novelle erfaßt, das sie als Finanzinstitute bezeichnet, sie aus Aufsichtsgründen gegenüber Kreditinstitute abgrenzt und in §1 III KWG anhand ihrer Haupttätigkeiten definiert. Vgl. EILENBERGER, G., *Bank* (1993), S.18f.

10

Direktbanken spezialisieren sich auf elektronische Vertriebskanäle (z.B. Telefon, Internet). Durch den Verzicht auf ein kostenintensives Zweigstellennetz realisieren sie Kostenvorteile, die in Form von günstigeren Konditionen an die Kunden weitergereicht werden können. Vgl. SCHMID, R.E. / BACH, V., *CRM* (2000), S.3. Zwar wurde bereits Anfang der 60er Jahre z.B. die Allgemeine Deutsche Direktbank gegründet, doch erst in den letzten Jahren haben sie laut MELNYK ET AL. hohe Bekanntheitsgrade und Kundenzahlen erreicht. Vgl.

Aufgrund der Harmonisierung des regulatorischen Umfeldes in Europa sowie der abnehmenden Bedeutung eines kostenintensiven Filialnetzes erfolgte ferner eine Senkung der Markteintrittsbarrieren für ausländische Finanzinstitute.[11]

Der unterstellte Wandel im Kundenverhalten wird in der Literatur häufig als Begründung für eine abnehmende Bankloyalität herangezogen.[12] Mögliche Ursachen sind z.B. ein gestiegenes Ausbildungsniveau,[13] das den Kunden eine differenziertere Analyse des Informationsangebots ermöglicht,[14] das kontinuierlich gestiegene Geldvermögen der privaten Haushalte in Deutschland[15] sowie der zu verzeichnende Wertewandel in der Gesellschaft.[16] Letzteres drückt sich v.a. in individualistischen Tendenzen aus,[17] die in der Literatur auf Fakto-

MELNYK ET AL., *Direct* (Bk 1999), S.664. Man differenziert zwischen vollbankfähigen Direktbanken (z.B. Bank 24, Advance Bank) und Nischenanbietern, die sich auf bestimmte Leistungen spezialisieren wie z.B. Discount Broker. Vgl. MICHALK, C. / DILLING, H., *Information* (1998), S.81; KLEIN, W., Ver*trieb* (1999), S.150f; SCHÜTT, H., *Discount* (Bk 1995), S.101.

11

Vgl. RICHTER-MUNDANI, S., *Kreditinstitute* (1999), S.20f; LAMBERTI, H. J., *Transformation* (2000), S.631ff.

12

Vgl. FISSELER, D., *2000* (1996), S.67f; MEIERWISCH, T., *Wertewandel* (1993), S.36f; SZALLIES, R., *Finanzverhalten* (1998), S.280ff; HULDI, C., *Marketing* (1997), S.299f; VAN GISTEREN, R., *Kundenansprüche* (Bkm 1990), S.16.

13

Vgl. KÖCHER, R., *Struktur* (1998), S.254; MEIERWISCH, T., *Wertewandel* (1993), S.19.

14

Vgl. MEIERWISCH, T., *Wertewandel* (1993), S.20; EPPLE, M. H., *Bankprodukte* (Bk 1991), S.546.

15

„Höhere Vermögen führen zwangsläufig zu einem intensiveren Vergleich verschiedener Anlageformen und zu höheren Ansprüchen an das Produktangebot." BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Banken* (1999), S.14.

16

WISWEDE zufolge „stellen neue Werteentwicklungen auch eine ständige Herausforderung an den Menschen in seiner Rolle als Konsument dar." WISWEDE, G., *Neue Konsument* (1991), S.3ff.

17

Laut GIERL ist „das Auftreten von Individualisierung auf die Ablösung von herkömmlichen Mustern von Verhaltensänderungen durch besondere Spezialisierungs- und Anreicherungserscheinungen, die mit zunehmender Heterogenität des Konsumverhaltens verbunden sind, zurückzuführen". GIERL, H., *Idividualisierungsforschung* (JAV 1989), S.2.

ren wie z.B. zunehmende Selbstentfaltungswerte, Egoismus, Konsumsucht und eine abnehmende Bindungsbereitschaft zurückgeführt werden.[18] Letztlich wird der heutige Kunde häufig mit Adjektiven wie z.B. selbstbewußt, anspruchsvoll sowie qualitäts- und preisbewußt beschrieben.[19]

Ursprünglich wurde der zunehmende Technologieeinsatz zum Zwecke der Rationalisierung der Zahlungsverkehrsabwicklung sowie des Spar- und Wertpapiergeschäfts verfolgt.[20] Zum einen wurden interne Prozesse automatisiert und zum anderen Geldausgabeautomaten und Multifunktionsterminals eingeführt.[21] Im Hinblick auf kontaktarme Routineleistungen resultierte diese Entwicklung in seltenere persönliche Kontakte zwischen dem einzelnen Kunden und seinem Bankberater.[22] Verstärkt wird diese Tendenz durch die Fortschritte in der Entwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere des Internets.[23] Infolgedessen verliert ein flächendeckendes Filial-

18

Vgl. MEIERWISCH, T., *Wertewandel* (1993), S.19; RICHTER-MUNDANI, S., *Kreditinstitute* (1999), S.16f; SWOBODA, U., *Privatkundengeschäft* (1996), S.31. SZALLIES zufolge ist grundsätzlich das Phänomen einer abnehmenden Bindungsbereitschaft zu beobachten, z.B. bei Parteien, Kirchen, dem Partner sowie bei Banken. Vgl. SZALLIES, R., *Finanzverhalten* (1998), S.280.

19

Vgl. SCHÜLLER, S. / RIEDL, M., *Retail Banking* (Bk 2000), S.828; BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Banken* (1999), S.13; KÖCHER, R., *Struktur* (1998), S.257; MEIERWISCH, T., *Wertewandel* (1993), S.20ff. Laut MICHALK / DILLING sind Bankkunden dem Angebot ihrer Bank gegenüber zunehmend kritisch eingestellt mit der Folge eines sog. Cherry Picking[19] sowie einer Entwicklung hin zu Mehrfachbankverbindungen.[19] Vgl. MICHALK, C. / DILLING, H., *Information* (1998), S.84f.

20

Vgl. KLEIN, W., Ver*trieb* (1999), S.13; RICHTER-MUNDANI, S., *Kreditinstitute* (1999), S.14.

21

Vgl. ENDRES, M., *Bankorganisation* (Bk 1994), S.6; SZALLIES, R., *Finanzverhalten* (1998), S.277.

22

Vgl. BAXMANN, U.G., *Bankloyalität* (BuM 1987), S.12; RICHTER-MUNDANI, S., *Kreditinstitute* (1999), S.14.

23

Beispielsweise verdoppelt sich die Rechnerleistung alle 18 Monate. Vgl. LAMBERTI, H. J., *Transformation* (2000), S.625. SCHÜLLER / RIEDL sprechen z.B. von einer virtuellen Filiale. Vgl. SCHÜLLER, S. / RIEDL, M., *Retail Banking* (Bk 2000), S.828; ebenso STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.21. FISSLER kommt zu dem Schluß, daß „diejenige Bank in der Zukunft erfolgreich sein wird, die in bezug auf die Technologie führend im Markt ist". FISSELER, D., *2000* (1996), S.51.

netz für den Vertrieb von Bankleistungen an Bedeutung,[24] denn die räumliche Distanz zur nächstgelegenen Filiale entfällt als Präferenzkriterium für die Wahl einer Bank seitens des Kunden.[25] Der Kunde profitiert beim Internet Banking von einer Ubiquität der Leistungsabnahme, während sich der Bank eine weltweite und von Öffnungszeiten unabhängige Präsenz bietet. Gleichzeitig bietet das Internet jedoch ein umfassendes Informationsangebot, das nicht nur zeitnahe Informationen über die Kapitalmärkte bietet, sondern auch in einer erhöhten Markttransparenz resultiert, die die Informationssuche von Kunden sowie den Vergleich von Leistungsangeboten erleichtert. Infolgedessen ist auch im Internet Banking eine erhöhte Wettbewerbsintensität zu verzeichnen.[26]

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen kristallisiert sich das Problem der Kundenbindung heraus,[27] dessen Lösung insbesondere im Rahmen des CRM angestrebt wird. Die zunehmende Verbreitung des Internets sowie die Kostensenkungspotentiale des Mediums bei seiner Nutzung als Distributionskanal lassen auf die Notwendigkeit schließen, das Internet nicht nur als Bedrohung für Banken zu betrachten. Indessen erscheint eine Analyse, ob und inwiefern das Internet Kundenbeziehungen verändern sowie zu deren Stärkung eingesetzt werden kann, unerläßlich.

Während die Mehrzahl der Literaturbeiträge zum CRM auf dessen methodische Einführung und EDV-technische Umsetzung abstellt und anhand von

24

Vgl. SCHÜLLER, S. / RIEDL, M., *Retail Banking* (Bk 2000), S.828; LAMBERTI, H. J., *Transformation* (2000), S.631; RICHTER-MUNDANI, S., *Kreditinstitute* (1999), S.15.

25

Vgl. BAXMANN, U.G., *Bankloyalität* (BuM 1987), S.13.

26

Vgl. RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.286; BAXMANN, U.G., *Bankloyalität* (BuM 1987), S.13. Die internetbasierte Informationssuche erlaubt es, Kreditinstitute und ihre Leistungsangebote entweder selbst zu vergleichen oder auf übersichtliche Vergleiche spezieller Dienstleister zuzugreifen. Vgl. LAMBERTI, H. J., *Transformation* (2000), S.631.

27

Der Kunde wird zum einen von einer Vielzahl verschiedenartiger Anbieter bankbetrieblicher Leistungen umworben, und zum anderen ist es ihm aufgrund der durch das Internet gestiegenen Markttransparenz vergleichsweise besser möglich, das für ihn optimale Angebot aus der sich ihm bietenden Auswahl zu selektieren. Der angesprochene Wandel von Werten und Kundenverhalten läßt vermuten, daß er diese Möglichkeit auch nutzen wird.

Fallstudien veranschaulicht,[28] wird die konzeptionelle Gestaltung eines internetbasierten CRM bei Banken kaum diskutiert.[29] In diesem Zusammenhang ist es jedoch für das bankbetriebliche Management von zentralem Interesse, ob die für den herkömmlichen Filialvertrieb entwickelten Handlungsempfehlungen für das CRM auch im Internet umsetzbar sind.[30]

1.2 Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der aufgezeigten Problemstellung verfolgt diese Arbeit das Ziel, die Eignung des Internets für das bankbetriebliche CRM zu analysieren. Dabei wird zwischen einem theoretischen und einem praxeologischen Wissenschaftsziel differenziert.[31] Das theoretische Wissenschaftsziel strebt die Erklärung und Prognose des Verhaltens eines Forschungsobjekts an. Im Mittelpunkt stehen die Determinanten und Wirkungszusammenhänge realer Sachverhalte.[32] Diese Erkenntnisse stellen die Grundlage der praxeologischen Zielsetzung dar, die die Ableitung praktisch anwendbarer Handlungsanweisungen zum Inhalt hat. Folglich wird das Erkenntnisobjekt[33] der theoretischen Zielsetzung zum Gestaltungsobjekt der praxeologischen.[34]

28

Vgl. MOGICATO, R., *CRM* (2000); SCHWETZ, W., *Kundenbeziehungen* (2000); BACH, V. / ÖSTERLE, H., *Customer* (2000); SCHULZE, J., *CRM* (2000); STOJEK, M., *CRM* (IM&C 2000).

29

Internetbasiertes CRM wird i.d.R. nicht branchenspezifisch erörtert. Vgl. exemplarisch HILDEBRAND, V.G., *ECRM* (2000); LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000); PEPPERS, D. / ROGERS, M., *1:1* (1996); RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999). Nur vereinzelt werden CRM Aspekte im Internet Banking aufgegriffen. Vgl. beispielsweise HECK, K., *Bank* (2000); LANGE, T., *Internet Banking* (1999).

30

Ausführungen zum bankbetrieblichen CRM im stationären Vertrieb finden sich z.B. bei BERNET, B., *Relationship Banking* (1998); DUBS, P., *Retention Marketing* (1998); LEFEBER, H., *Haspa* (BuM 2000); LOHMANN, F., *Bankkunden* (1997); RICHTER-MUNDANI, S., *Kreditinstitute* (1999); WEINGARTH, W., *Neues Denken* (BM 1999).

31

Vgl. WÖHE, G., *BWL* (2000), S.33.

32

Vgl. HILL ET AL. *Organisation* (1994), S.34f.

33

Unter einem Forschungs- oder Erkenntnisobjekt versteht man einen Gegenstand, auf das sich zum einen Urteile, Annahmen und Probleme beziehen können und das sich zum anderen durch Charakteristika aus-

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist das theoretische Wissenschaftsziel zum einen die Darstellung des CRM als Forschungsobjekt sowie eine Analyse seiner Charakteristika und seines Instrumentariums zur Erarbeitung allgemeingültiger Bedingungen für seine zielgerichtete Umsetzung. Zum anderen wird die Erfassung des Internets als Lösungsalternative für das beschriebene Managementproblem angestrebt. Eine Untersuchung seiner Charakteristika sowie insbesondere der des Internet Banking, dient der Ableitung von Kriterien zur Bewertung eines internetbasierten CRM anhand dessen Ziele und Bedingungen. Auf der Basis dieser Erkenntnisse soll zum einen analysiert werden, ob das internetbasierte CRM bei Banken möglich ist und zum anderen welche positiven und negativen Effekte sich im Hinblick auf die bankbetrieblichen Unternehmensziele ergeben. Schließlich soll aufgezeigt werden, inwiefern das internetbasierte CRM den veränderten Wettbewerbsanforderungen, denen Banken gegenüberstehen, gerecht wird. Das praxeologische Ziel dieser Arbeit ist es, mögliche Ansätze zur Gestaltung des internetbasierten CRM zu identifizieren.

1.3 Vorgehensweise

Ein Problem liegt vor, wenn ein unerwünschter Ausgangszustand sowie ein stattdessen erwünschter Endzustand, den es in Form eines oder mehrerer Ziele zu konkretisieren gilt, erkannt sind, jedoch das oder die Mittel zur Überwindung dieser Diskrepanz nicht bekannt sind.[35] Von einem Entscheidungsproblem spricht man laut WÖHE, wenn mehrere Handlungsalternativen zur Auswahl stehen, mittels derer die gesetzten Ziele realisierbar sind.[36] Hierbei wird der Begriff Entscheidung nicht i.S.e. Entschlusses verstanden, sondern als ein sich im Zeitablauf vollziehender Prozeß, der neben der Endentscheidung alle im Rahmen dessen Vorbereitung anfallenden Entscheidungen umfaßt. Diesem Verständnis zufolge spiegelt ein Entscheidungsprozeß einen Problemlö-

zeichnet, deren Vorhandensein hinreichend und notwendig ist, um es von anderen Gegenständen abzugrenzen. Vgl. WÖHE, G., *BWL* (2000), S.23.

34

HILL ET AL. *Organisation* (1994), S.35; WÖHE, G., *BWL* (2000), S.33.

35

Vgl. STAEHLE, W., *Management* (1999), S.249.

36

Vgl. WÖHE, G., *BWL* (2000), S.134, 151; CHMIELEWICZ, K., *Forschung* (1994), S.171.

sungsprozeß wider.[37] In der Literatur wird zur Systematisierung der verschiedenen Aktivitäten im Verlauf eines Entscheidungsprozesses im Anschluß an die Problemerkenntnis zwischen den Phasen der Problemanalyse, der Alternativensuche, der Konsequenzenprognose, der Implementierung der Entscheidung sowie der Kontrolle des Zielbeitrags unterschieden.[38]

Die Problemanalyse erfordert zunächst eine Problemdefinition zur Abgrenzung des Inhalts und Umfangs der Problemstellung.[39] Des weiteren sind die verfolgten Ziele in dieser Phase zu konkretisieren und zu analysieren, da laut LAUX ihre Existenz zur Bewertung bestehender Alternativen zwingend notwendig ist, um eine rationale Entscheidung[40] treffen zu können. Ebenso erfordert die Problemanalyse das Erkennen der Bedingungen, deren Realisierung eine als Lösung auszuwählende Handlungsalternative gewährleisten muß.[41] Erfüllt eine Alternative dieses Anspruchsniveau nicht, ist sie als Lösungsmöglichkeit auszuschließen und die Analyse ihres Zielbeitrags erübrigt sich.

Auf Basis der eingangs skizzierten Problematik einer notwendigen Analyse der Eignung eines Interneteinsatzes im bankbetrieblichen CRM, erfolgt die **Problemanalyse** im zweiten Kapitel. Zur Schaffung eines grundlegenden Verständnisses wird zunächst der Begriff des Customer Relationship Management definiert und gegen artverwandte Begriffe abgegrenzt. Im Anschluß erfolgt eine Darstellung der Ziele dieser Managementaufgabe. Eine Analyse der Bedingungen des CRM dient der Erschließung des Entscheidungsfeldes bzw. Handlungsspielraums. Hervorzuhebende Begrenzungsfaktoren sind die dem CRM

37

Vgl. LAUX, H., *Entscheidungstheorie* (1998), S.8; STAEHLE, W., *Management* (1999), S.518.

38

Vgl. RAFFÉE, H., *BWL* (1995), S.96; LAUX, H., *Entscheidungstheorie* (1998), S.8; STAEHLE, W., *Management* (1999), S.296; CHMIELEWICZ, K., *Forschung* (1994), S.174; SPECHT, G., *BWL* (1997), S.36.

39

Vgl. STAEHLE, W., *Management* (1999), S.296.

40

Unter einem rationalen Entscheidungsverhalten versteht man das Bestreben in einer gegebenen Situation diejenige Handlungsalternative auszuwählen, die allen anderen im Hinblick auf ihren Zielbeitrag überlegen ist bzw. das Streben nach Nutzenmaximimierung. Vgl. WÖHE, G., *BWL* (2000), S.77, 81; STAEHLE, W., *Management* (1999), S.519.

41

Vgl. LAUX, H., *Entscheidungstheorie* (1998), S.9f; STAEHLE, W., *Management* (1999), S.297.

inhärenten Charakteristika sowie das zu seiner Umsetzung vorhandene Instrumentarium.

Im Rahmen der **Alternativensuche** werden mögliche Handlungen oder Mittel herausgestellt, die einen Zielbeitrag leisten können.[42] Kapitel 3 befaßt sich mit dem Internet als Lösungsalternative gegenüber anderen bankbetrieblichen Kommunikations- und Distributionsmedien, die der Implementierung eines CRM dienen. Zunächst wird im Anschluß an die Definition des Terminus 'Internet' die Verbreitung des Mediums aufgezeigt, um dessen Bedeutung zu erfassen, bevor dessen Charakteristika zur Abgrenzung des Internets gegenüber alternative Medien des CRM dargestellt werden. Im weiteren wird der Interneteinsatz im bankbetrieblichen Vertriebsprozeß konkretisiert, indem zunächst das Internet Banking definiert, gegen alternative Ausprägungsformen des 'Banking' abgegrenzt und seine Verbreitung beschrieben wird. Letzteres verfolgt zum einen das Ziel, das aktuelle Internet Banking Angebot zu erfassen, und zum anderen ist sie aufgrund der erforderlichen Nutzeranzahl für ein positives Ergebnis von Wirtschaftlichkeitsrechnungen im Vorfeld der Umsetzung eines internetbasierten CRM von Bedeutung. Die Charakteristika des Internet Banking werden anhand der Interneteigenschaften hergeleitet, indem die Besonderheiten eines internetbasierten CRM Instrumentariums bei Banken herausgestellt werden. Sie stellen Bewertungskriterien des Internets im Hinblick auf seine Eignung für das bankbetriebliche CRM dar.

Das Treffen einer rationalen Entscheidung erfordert ein Abschätzen der Konsequenzen (Ergebnisse) der erwogenen Alternativen. Da Entscheidungen i.d.R. bei unvollkommenem Informationsstand gefällt werden, handelt es sich hierbei um Prognosen. Die **Konsequenzenprognose** ist Gegenstand des vierten Kapitels.

Wie angedeutet, ist es im Vorfeld einer Bewertung der zur Verfügung stehenden Alternativen bzgl. der angestrebten Ziele zweckmäßig, die Realisierbarkeit der im Rahmen der Problemanalyse dargestellten Bedingungen einer Entscheidung zu prüfen. Hierzu wird zunächst die Erfüllung der CRM Prinzipien im Internet analysiert und zum anderen eine Bewertung der Potentiale des Internets zur Abbildung bankbetrieblicher Transaktionsprozesse sowie eines Beziehungslebenszyklus vorgenommen. Auf der Basis dieser Erkenntnisse erfolgt schließlich eine Diskussion der Möglichkeiten, mittels derer ein Interneteinsatz zu den Zielen des CRM beitragen kann.

Während der Implementierung der gewählten Alternative sind weitere Entscheidungen im Hinblick auf Detailfragen zu treffen, die jedoch einer Berücksichtigung der Gegebenheiten einer spezifischen Bank bedürfen. Da das CRM

42

SPECHT, G., *BWL* (1997), S.33.

als ein grundsätzlich für Banken notwendiges Managementkonzept erkannt und diskutiert wird, werden im Rahmen dieser Arbeit die Implementierungsphase der gewählten Alternative sowie Kontrollmöglichkeiten ihres Zielbeitrags nicht diskutiert.

Kapitel 5 faßt die Ergebnisse dieser Arbeit in Form eines Fazits zusammen und gibt einen Ausblick über weitere Forschungsansätze.

2
Customer Relationship Management bei Banken

2.1
Begriff des Customer Relationship Management

In der Literatur existiert keine allgemeingültige Definition des Begriffs Customer Relationship Management. Zahlreiche Begriffe werden in diesem Zusammenhang synonym oder teilsynonym verwendet. Die wesentlichsten sind Relationship Marketing[43] und (Kunden-) Beziehungsmanagement[44] sowie im speziellen Zusammenhang mit Banken der Begriff des Relationship Banking.[45]

Grundlage des Relationship Banking ist die Erkenntnis, daß eine Vielzahl von Einzeltransaktionen zwischen einem Kunden und seiner Bank, die innerhalb eines längeren Zeitraums durchgeführt werden, zu einem einzigen Prozeß bzw. einer einzigen Transaktionskette verschmelzen können. Diese Kette stellt laut BERNET eine Kunde-Bank-Beziehung dar. Die aktive ertragsorientierte Gestaltung von Kunde-Bank-Beziehungen bezeichnet er als Relationship Banking.[46] Weniger branchenspezifisch kann in diesem Zusammenhang auch von Relationship Marketing gesprochen werden.[47]

Einer 'aktiven' Gestaltung von Kundenbeziehungen entspricht die systematische Steuerung und Planung der Interaktionsprozesse eines Kreditinstituts mit seinen potentiellen und bestehenden Kunden, nicht jedoch das bloße Reagie-

43

Vgl. GRUND, M., *Interaktionsbeziehungen* (1998), S.65ff; JOBBER, D., *Marketing* (1998), S.95ff; STONE, M. ET AL., *Marketing Planning* (LRP 1996), S.675ff.

44

Vgl. DILLER, H. / KUSTERER, M., *Beziehungsmanagement* (ZFP 1988), S.211ff; KUNZ, H., *Kunden* (1996), S.22; WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.158.

45

Vgl. BERNET, B., *Relationship Banking* (1998); HELD, P., *Erfolgsposition* (1998); SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (1998), S.9ff.

46

Vgl. BERNET, B., *Relationship Banking* (1998), S.4. Ebenso PETER, S. / SCHNEIDER, W., *Kundennähe* (M&M 1994), S.8; SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (1998), S.10.

47

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (1998), S.10.

ren auf sich verändernde Marktgegebenheiten.[48] Des weiteren ist eine 'ertragsorientierte' Umsetzung des Relationship Banking notwendig, um einen Beitrag zu den primären Unternehmenszielen wie z.B. der Gewinnerzielung zu leisten. Folglich müssen alle Maßnahmen auf die profitable Ausgestaltung der Kunde-Bank-Beziehungen ausgerichtet sein.[49] Manche Autoren wie z.B. GRÖNROOS betonen weiterhin die Bedeutung einer sog. win-win-Situation, d.h. Relationship Banking soll nicht nur dem implementierenden Kreditinstitut, sondern auch seinen Kunden Nutzen stiften.[50]

SCHMID / BACH zufolge zeichnet sich CRM gegenüber Relationship Banking bzw. Relationship Marketing durch eine umfassendere Betrachtungsweise aus, bei der nicht nur Marketingaspekte, sondern z.B. auch Verkaufs- und Serviceaspekte von Kundenbeziehungen Berücksichtigung finden.[51] Insofern kann das CRM als eine Weiterentwicklung des Relationship Banking betrachtet werden.[52] Vereinigt man GRÖNROOS Verständnis von Relationship Marketing

48

Vgl. GRUND, M., *Interaktionsbeziehungen* (1998), S.71.

49

Vgl. BERNET, B., *Relationship Banking* (1998), S.26f; WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.158.

50

Vgl. GRÖNROOS, C., *Relationship Marketing* (1996), S.314; GRUND, M., *Interaktionsbeziehungen* (1998), S.71; JOBBER, D., *Marketing* (1998), S.95; STONE, M. ET AL., *Marketing Planning* (LRP 1996), S.675.

51

Vgl. SCHMID, R.E. / BACH, V., *CRM* (2000), S.10.

52

CRM ist eine Ausrichtung des Prozeß Managements. Ihre Vorläufer sind z.B. das Total Quality Management, das in den 80er Jahren im Mittelpunkt stand, sowie in den 90er Jahren das Business Process Reengineering, doch deren Focus ist v.a. auf unternehmensinterne Prozesse gerichtet. Das CRM hingegen erweitert die Betrachtung interner Prozesse um die Komponente 'Kunde'. Vgl. RAPP, R., *Integration* (IM&C 2000), S.13ff; SCHWEDE, S., *Vision* (IM&C 2000), S.1. Das Neuartige an diesem Konzept ist jedoch weniger die Kundenorientierung, denn der Ausgangspunkt aller Überlegungen zum Marketing ist, daß jeglicher Unternehmenserfolg letztlich vom Absatzmarkt abhängt. Vgl. MEFFERT, H., *Marketing* (1991), S.31. Es zeichnet sich hingegen durch das Bestreben aus, zum Kunden ein Vertrauensverhältnis aufzubauen und alle Unternehmensaktivitäten am Ziel der Kundenbindung auszurichten. Vgl. RAPP, R., *Integration* (IM&C 2000), S.13ff; SCHWEDE, S., *Vision* (IM&C 2000), S.1.

und SÜCHTINGs Verständnis von Beziehungsmanagement kann das CRM wie folgt definiert werden:[53]

Customer Relationship Management umfaßt die Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen, die sowohl der zielgerichteten Identifikation als auch Etablierung, Erhaltung und Intensivierung sowie gegebenenfalls Beendung von Kundenbeziehungen dienen.[54]

2.2 Ziele des Customer Relationship Management bei Banken

Die Zielsetzungen des CRM werden entsprechend seiner Kategorisierung als Instrument eines kundenorientierten Marketing von dessen Zielen abgeleitet.[55] Das Marketing als Subsystem des Unternehmens muß wiederum einen

53

GRÖNROOS definiert Relationship Marketing wie folgt: „Relationship marketing is to identify and establish, maintain and enhance, and when necessary terminate relationships with customers and other stakeholders, at a profit, so that the objectives of all parties involved are met; and that is done by a mutual exchange and fulfilment of promises." GRÖNROOS, C., *Relationship Marketing* (1996), S.314. SÜCHTING beschränkt sich bei der Definition des Beziehungsmanagements auf die „Gesamtheit der Grundsätze, Leitbilder und Einzelmaßnahmen zur zielgerichteten Planung, Gestaltung und Kontrolle der Kundenbeziehungen." SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (1998), S.12.

54

Der in der deutschsprachigen Literatur verwendete Begriff des Kundenbeziehungsmanagement gibt den Sachverhalt des CRM am ehesten wieder. Beide Begriffe werden im Rahmen dieser Arbeit synonym verwendet. Kundenbeziehungsmanagement hebt sich aufgrund der Betonung des Kunden vom Beziehungsmanagement ab. Hierbei wird der Kunde i.S.d. Abnehmers verstanden. Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.75; WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.158. Das Beziehungsmanagement setzt sich allgemeiner mit der Gestaltung von Geschäftsbeziehungen auseinander. Unter einer Geschäftsbeziehung wird „jeder von ökonomischen Zielen zweier Organisationen geleiteter Interaktionsprozeß zwischen zwei oder mehr Personen ab dem ersten Geschäftsabschluß" verstanden. DILLER, H. / KUSTERER, M., *Beziehungsmanagement* (ZFP 1988), S.211. Bisweilen wird jedoch, wie gezeigt, auch der Begriff des Beziehungsmanagement auf den Abnehmer beschränkt. Vgl. z.B. SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (1998), S.12ff.

55

Wenn hier von Marktingzielen gesprochen wird, muß grundsätzlich zwischen dem Ansatz des Transaktions- und des Relationship Marketing differenziert werden. Während ersterer den Fokus auf den Verkaufsabschluß legt, steht bei letzterem, wie gezeigt, die Etablierung einer Beziehung zu einem Kunden im Vordergrund. Vgl. WEHRLI, H. / WIRTZ, B., *Relationship* (Asw 1996), S.26; SÜCHTING, J., *Bankloyalität* (1998), S.10f; WINKELMANN, P., *Marketing* (2000), S.298f. Abb.7 stellt die Merkmale beider Ansätze gegenüber. KOTLER prophezeite bereits zu Beginn der 90er Jahre, daß das Relationship Marketing das Transaktionsmarketing langfristig ablösen wird. Vgl. KOTLER, P., *Zukunft* (Tx 1991), S.11f.

Beitrag zu den übergeordneten Unternehmenszielen wie z.B. Gewinn- bzw. Rentabilitätssteigerung leisten.[56]

2.2.1 Kundenbindung

Primäres Ziel des Customer Relationship Management ist die Etablierung langfristiger Geschäftsbeziehungen, bei denen die Kunden an das Unternehmen gebunden werden sollen.[57] Dadurch soll ein Verlust von Kunden und die dadurch entstehende Notwendigkeit der Neukundenakquisition, die um ein Vielfaches kostenintensiver ist als die Kundenbindung, vermieden werden.[58] Des weiteren stellen individuelle Anbieter-Nachfrage-Beziehungen, die von der Konkurrenz nur schwer imitierbar sind, einen wertvollen strategischen Wettbewerbsvorteil dar.[59]

Kundenbindung zeichnet sich v.a. durch direkte Interaktionsprozesse zwischen einem Kunden und einem Unternehmen während ihrer Geschäftsbeziehung aus. Sie dienen als Abgrenzungsmerkmal zur Markenbindung, bei der ein "oft weitgehend anonymes 'Beziehungsgeschehen' vorherrscht."[60]

Wird die Kundenbindung zunächst aus der Perspektive des anbietenden Kreditinstituts betrachtet, definiert DILLER sie „als Bündel von Aktivitäten (...), die

56

Vgl. MEFFERT, H., *Marketing* (1991), S.80ff; BÜSCHGEN, H., *Bankbetrieb* (1993), S.531ff; MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.283, 341, 413, 437.

57

Vgl. WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.157; STOJEK, M., *CRM* (IM&C 2000), S.37.

58

Vgl. SCHMID, R.E. / BACH, V., *CRM* (2000), S.13; DILLER, H., *Beziehungsmanagement* (1995), Sp.292. Die Folgen unterschiedlicher Abwanderungsraten lassen sich an einem einfachen Rechenbeispiel mit zwei Banken à 100 Stammkunden und einer jeweiligen Abwanderungsrate von 50% und 20% darstellen. Während eine Bank im Verlauf von 3 Jahren 150 Kunden verliert und dadurch neu hinzu gewinnen muß, sind es bei der zweiten lediglich 60. Zur graphischen Veranschaulichung dieses Beispiels vgl. Abb.8. Vgl. SCHMID, R.E. / BACH, V., *CRM* (2000), S.13.

59

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.75.

60

DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.82.

geeignet erscheinen, Geschäftsbeziehungen zu Kunden enger zu gestalten."[61] Weder der Aktionsraum zur Gestaltung einer Kundenbeziehung, noch die angestrebte Qualität und / oder Intensität der Geschäftsbeziehung werden näher bestimmt. Auch Ursache-Wirkung-Beziehungen z.B. im Hinblick auf die Wirkung einer bestimmten Aktivität auf die Qualität der Kundenbeziehung fehlen.[62]

Aus Kundensicht stellt Kundenbindung insbesondere die Bereitschaft des Kunden zu Folgetransaktionen mit einem Unternehmen dar.[63] Dies betrifft nicht nur reine Wiederholungskäufe, sondern z.B. auch Serviceleistungen sowie Cross Selling Maßnahmen.[64] Ursache der Kundenbindung können zunächst rechtliche Verpflichtungen z.B. vertraglicher Art, situative Rahmenbedingungen z.B. einzig erreichbarer Anbieter[65] oder aber ökonomische Überlegungen aufgrund sog. sunk costs sein.[66] Unter Berücksichtigung affektiver und kognitiver Komponenten kann sie jedoch auch auf eine entsprechend positive Einstellung des Kunden gegenüber dem Anbieter und seinen Leistun-

61

DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.82.

62

Vgl. DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.82

63

Vgl. DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.83.

64

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.74. Bei Cross Selling Maßnahmen „nutzt ein Unternehmen sein bisheriges Verhältnis zum Kunden, um ihm auch andere Produkte oder Leistungen aus dem eigenen Angebot schmackhaft zu machen. (...) Finanzdienstleister erzielten damit bereits beachtliche Erfolge." HOMBURG, C. / SCHÄFER, H., *Cross Selling* (HBM 2000), S.35.

65

Beispielsweise könnte eine ältere Dame, die in einem Dorf weit entfernt von jeder Stadt lebt, an die einzige für sie erreichbare Sparkasse gebunden werden, obwohl sie sich über die Unfreundlichkeit der Mitarbeiter beklagt. Die mangelnde Konkurrenz läßt ihr keine Alternative.

66

Unter sunk costs versteht man in Anlehnung an die Institutionenökonomie Anfangsinvestitionen, die der Aufbau einer Beziehung erfordert und die Kunden anschließend dazu veranlassen, auf die Vorteile der freien Marktwirtschaft freiwillig zu verzichten. Beispielsweise stellen auch mögliche hohe Such- und Zeitaufwendungen bis zum Zeitpunkt des Kennenlernens eines vertrauensvollen, diskreten und zugleich kompetenten Bankberater derartige Investitionen dar. Vgl. SCHADE, C. / SCHOTT, E., *Instrumente* (DBW 1993), S.495.

gen gründen.[67] Zusammenfassend können zur Erklärung von Kundenbindung grundsätzlich zwei Motivkomplexe Anwendung finden. Einerseits können die beim Anbieterwechsel entstehenden Kosten als zu hoch empfunden werden. Es entstehen von der Beziehungsqualität unabhängige Wechselbarrieren z.B. in Form von Investitionen, Gewohnheit oder Bequemlichkeit. Andererseits kann die wahrgenommene Qualität der Beziehung Anlaß für Vertrauen[68], Kundenzufriedenheit[69] und Commitment[70] - sog. psychologische Determinanten der Kundenbindung - sein.[71]

67

Vgl. DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.83. Einstellungen werden v.a. im Zusammenhang mit psychologischen Erklärungsansätzen des Konsumentenverhaltens analysiert. „Einstellungen sind innere Bereitschaften (Prädispositionen) eines Individuums, auf bestimmte Stimuli der Umwelt konsistent positiv oder negativ zu reagieren. Objekte einer Einstellung können Sachen, Personen und Denkobjekte (z.B. bestimmte Themen) sein. Vgl. MEFFERT, H., *Marketing* (1991), S.151. Affektive Komponenten einer Einstellung erfassen die gefühlsmäßige Einschätzung des Objekts der Einstellung wie z.B. die Sympathie eines Kunden gegenüber einem Bankangestellten. Kognitive Komponenten stellen hingegen das subjektive Wissen über das Objekt der Einstellung dar, wie z.B. das Wissen um die Fachkompetenzen eines Bankberaters. Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.92f; DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.82.

68

MOORMAN ET AL. definieren **Vertrauen** als „a willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence". MOORMAN ET AL., *Trust* (JoMR 1992), S.315. Es stellt eine Erwartung oder ein Gefühl bzgl. der Vertrauenswürdigkeit eines Geschäftspartners dar, das aus der Leistungsfähigkeit i.S.v. Sachkenntnis, Zuverlässigkeit und Leistungsbereitschaft resultiert, unter der Voraussetzung der grundsätzlichen Bereitschaft, zu einem Kreditinsitut Vertrauen zu fassen. Vgl. GARBARINO, E. / JOHNSON, M., *Customer* (JoM 1999), S.71; MOORMAN ET AL., *Trust* (JoMR 1992), S.315; LOHMANN, F., *Bankkunden* (1997), S.73. Eine wesentliche Funktion von Vertrauen ist die Reduktion bzw. Bewältigung der Umweltkomplexität, wodurch z.B. der bei der Informationssuche entstehende Zeit- und Kostenaufwand reduziert wird. Vgl. DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.89. Vgl. bzgl. des Zusammenhangs zwischen Vertrauen und Kundenbindung Abb.9.

69

Der Begriff der **Kundenzufriedenheit** wird im Rahmen dieser Arbeit in Anlehnung an BRINKMANN als ein theoretisches Konstrukt zur Erklärung von Wiederkaufs- und Beschwerdeverhalten verstanden. Im Hinblick auf Dienstleistungen kann sie als die „während der Inanspruchnahme bewertete Eignung, die vor der Inanspruchnahme erwartete Leistung zu erbringen" definiert werden. BRINKMANN, T., *Servicepolitik* (1998), S.31f. Kundenzufriedenheit ist demzufolge das Ergebnis eines Bewertungsprozesses, das wiederum das Kundenverhalten beeinflußt. Entspricht die Qualitätswahrnehmung nicht der Erwartung stellt sich Unzufriedenheit ein. Zur Übersicht des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung vgl. Abb.10 sowie Abb.11 zur Darstellung der aufgrund empirischer Untersuchungen ermittelten Wechselbereitschaft in Abhängigkeit von der Kundenzufriedenheit.

70

Commitment kann als die innere Verpflichtung eines Kunden gegenüber einer Bank definiert werden und

Schließlich kann im Hinblick auf das Konstrukt der Kundenbindung zwischen dem Grad und der Qualität der Kundenbindung differenziert werden. Im ersten Fall handelt es sich um die ex-post Betrachtung des tatsächlichen Kontakt- und Kaufverhaltens, im zweiten um die Messung der psychologischen Determinanten der Kundenbindung.[72]

Aufgrund der Berücksichtigung sowohl vergangenheits- und zukunftsbezogener Aspekte des Kundenverhaltens und seiner Einstellungen gegenüber dem Anbieter erscheint die Definition der Kundenbindung von MEYER / OEVERMANN am umfassendsten:

„Die aktuelle Kundenbindung umfaßt einerseits das bisherige Kauf- und Weiterempfehlungsvershalten und andererseits die zukünftigen Wiederkauf-, Zusatzkauf- (Cross-Selling-) und Weiterempfehlungs-Absichten (Goodwill) eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen, die aus psychologischen, situativen, rechtlichen oder ökonomischen Bindungsursachen resultieren."[73]

wird bisweilen als Loyalität bezeichnet. Vgl. LOHMANN, F., *Bankkunden* (1997), S.79f; DILLER, H. / KUSTERER, M., *Beziehungsmanagement* (ZFP 1988), S.218. Während eine Kundenbindung mit Commitment den Wunsch eines Kunden nach Erhalt der Kunde-Bank-Beziehung widerspiegelt, stellt ein fehlendes Commitment entweder eine unfreiwillige Bindung aufgrund rechtlicher oder situativer Bedingungen dar oder aber eine Zweckbindung aufgrund rationalen Abwägens der Vor- und Nachteile der Austauschbeziehung mit der Bank. Vgl. DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.88f. Für eine Übersicht der Zusammenhänge zwischen Commitment und Kundenbindung vgl. Abb.12.

71

Vgl. LOHMANN, F., *Kundenloyalität* (1998), S.179f; BLIEMEL, F. / FASSOTT, G., *Electronic Commerce* (1999), S.12f. Den ersten Motivkomplex bezeichnen BLIEMEL / FASSOT als Zustand der Gebundenheit, den zweiten Komplex hingegen als Zustand der Verbundenheit, der den Kunden dahingehend zuversichtlich stimmt, daß der derzeitige Anbieter ihn auch in Zukunft vorteilhaft behandeln wird. Vgl. BLIEMEL, F. / FASSOTT, G., *Electronic Commerce* (1999), S.12f. Es wird davon ausgegangen, daß Vertrauen, Kundenzufriedenheit und Commitment aufgrund des Wissens und der Erfahrungen eines Kunden mit einem Unternehmen entstehen, die wiederum das zukünftige Kundenverhalten beeinflussen. Vgl. GARBARINO, E. / JOHNSON, M., *Customer* (JoM 1999), S.71. Kundenbindung ist folglich das Resultat dynamischer Wirkungszusammenhänge, die eine Differenzierung zwischen Ursache und Wirkung erschweren. Vgl. DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.87.

72

Vgl. MEYER, A. / OEVERMANN, D., *Kundenbindung* (1995), Sp.1342f; DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.83. Für eine ausführlichere Darstellung der Operationalisierung der Kundenbindung vgl. MEYER, A. / OEVERMANN, D., *Kundenbindung* (1995), Sp.1342f.

73

MEYER, A. / OEVERMANN, D., *Kundenbindung* (1995), Sp.1341. Technologische Bindungsursachen z.B. in

2.2.2 Kundenneugewinnung

Wie bereits aus seiner Definition hervorgeht, hat das CRM nicht nur die Erhaltung und Intensivierung von Kundenbeziehungen, sondern ebenso deren Identifikation und Etablierung zum Inhalt. Drei wesentliche Aspekte stehen hier im Vordergrund:

- Die Akquise eines Kunden ist der Grundbaustein jeder Kundenbeziehung.[74]
- Zur Erhaltung eines stabilen Kundenbestandes muß jeder Verlust eines Kunden durch einen Neukunden kompensiert werden.[75]
- Das i.d.R. vorhandene Ziel eines wachsenden Kundenstamms erfordert eine zielorientierte Kundenakquise, die zahlenmäßig über der Abwanderungsrate liegen muß.[76]

Diese Aspekte zeigen, daß trotz der zunehmenden Fokussierung auf den einzelnen Kunden bzw. auf die einzelne Kundenbeziehung,[77] die zielorientierte Neukundengewinnung nicht vernachlässigt werden darf.

2.2.3 Kundenselektion

Die im Unternehmen grundsätzlich gegebene Ressourcenknappheit - sowohl finanzieller als auch personeller Art - erfordert es, bestimmten Kunden Priorität gegenüber anderen einzuräumen, um den Erfolg von Aktivitäten im Rah-

Form der Prozeßanpassung sind jedoch eher im Bereich des Business to Business zwischen Zulieferer und produzierendem Unternehmen anzutreffen, nicht hingegen im Privatkundengeschäft der Bank.

74

Vgl. GRÖNROOS, C., *Strategy* (JAMS 1995), S.253.

75

Vgl. SCHMID, R.E. / BACH, V., *CRM* (2000), S.15; KLINGSPORN, B., *Bankwechsel* (BM 1996), S.38.

76

Vgl. SCHMID, R.E. / BACH, V., *CRM* (2000), S.15.

77

Bisweilen wird in diesem Zusammenhang auch von Paradigmenwechsel gesprochen. Vgl. z.B. GUMMESSON, E., *Paradigm Shift* (MRT 1997), S.53ff; OGGENFUSS, C.W. / PETER, S.I., *Wertekongruenz* (Tx 1999), S.25.

men des CRM zu optimieren.[78] Im Zusammenhang mit einer ertragsorientierten Umsetzung des CRM stehen zwei Aspekte im Vordergrund. Zum einen kann JACKSON zufolge nicht davon ausgegangen werden, daß bei allen Kunden eine Bindungsbereitschaft vorliegt.[79] Zum anderen verursachen Akquisitions- und Kundenbindungsmaßnahmen Kosten, die Investitionen in die jeweilige Beziehung darstellen.[80] Sie werden in der Erwartung getätigt, daß die Summe der Erträge aus Folgetransaktionen im Rahmen dieser Beziehung sie amortisieren wird.[81] Inwiefern eine Beziehung diesem Anspruch genügen kann, hängt zunächst vom zukünftigen Ertragspotential des Kunden ab und des weiteren vom Customer Share des Anbieters.[82] Der Kunde soll zumindest mittel- bis langfristig für die investierende Bank profitabel sein.[83] Wie sehr die

78

Vgl. BUSCH, C. / BELZ, A., *Stammkunden* (Tx 2000), S.7; GÖTZ, P. / DILLER, H., *Kundenportfolio* (1991), S.2.

79

Vgl. JACKSON, B.B., *Relationships* (HBR 1985), S.121. Kunden können beispielsweise in Folge von Kundenbindungsmaßnahmen ihre Entscheidungsfreiheit bedroht sehen und mit Reaktanz auf die Bemühungen des Unternehmens reagieren. Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.38; GRUND, M., *Interaktionsbeziehungen* (1998), S.72.

80

Zwar schlagen sich die ausgabenwirksamen Kundenbindungsmaßnahmen im Rechnungswesen des Anbieters als Kosten nieder, sie sind jedoch laut PLINKE als eine Art Vorleistung im Rahmen der Neuakquisition bzw. zur Verbesserung der Qualität der Geschäftsbeziehung zu betrachten. Vgl. PLINKE, W., *Investition* (1989), S.309.

81

Im Sinne einer Investitionsrechnung erfolgen Einzahlungsströme zur Förderung von Akquisitions- und Kundenbindungsmaßnahmen in der Erwartung zukünftiger Auszahlungsströme. Vgl. PLINKE, W., *Investition* (1989), S.309.

82

Unter 'Customer Share' kann in Anlehnung an den Begriff 'Market Share' das von einem Kunden mit einem Anbieter getätigte Geschäftsvolumen im Verhältnis zu dessen Gesamtgeschäftsvolumen in einer Leistungssparte verstanden werden.

83

Vgl. SCHMID, R.E. / BACH, V., *CRM* (2000), S.13. Profitabel ist eine Beziehung z.B. dann, wenn sie auf Dauer einen positiven Deckungsbeitrag erwirtschaftet. Zielorientiert sind jedoch auch Kundenbindungsmaßnahmen z.B. gegenüber Meinungsführern, die zwar eventuell nicht selber mit einem positiven Deckungsbeitrag zum Unternehmenserfolg beitragen, jedoch über Empfehlungen sowie durch das Unterstützen des positiven Images einer Bank viele Neukunden gewinnen. Vgl. MEYER, A. / OEVERMANN, D., *Kundenbindung* (1995), Sp.1345; V. MALTZAN, B.A. / VÄTH, H., *Private Banking* (1999), S.172f. Unter einem 'Image' soll im Rahmen

Profitabilität unterschiedlicher Kunden variiert, wird an folgenden Erkenntnissen deutlich:

- 20% der Kunden generieren 80% des Gesamtumsatzes des Anbieters, 30% bringen 15% des Volumens auf und die restlichen 50% Kunden vereinen 5% des Umsatzes auf sich.[84]
- Rund 60-80% der Bankkunden mit einem durchschnittlichen Anlagewert von unter 100 000 DM verursachen einen negativen Deckungsbeitrag I.[85]

Die Kundenselektion als Ziel des CRM soll gewährleisten, daß alle Akquisitions- und Kundenbindungsmaßnahmen auf zumindest mittel- bis langfristig erfolgversprechende Kunden ausgerichtet werden.[86] Sie dient demnach nicht nur zur Klärung der Frage, welche Kunden überhaupt zur Sicherung des Geschäftsvolumens und zur Amortisation der bereits getätigten Investitionen gebunden werden sollen, sondern unterstützt auch die Neukundengewinnung bei der Identifikation interessanter potentieller Kunden, die eine profitable Geschäftsbeziehung erwarten lassen.[87]

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Kundenselektion ist die Sammlung und Auswertung aussagekräftiger Kundeninformationen, um Anhaltspunkte für die derzeitige und zukünftige Profitabilität einzelner Kunden bzw. Kundensegmente zu generieren.[88]

dieser Arbeit „die Gesamtheit der bewußten und unbewußten Vorstellungen, welche bei den Kunden und darüber hinaus in der Öffentlichkeit über das betreffende Institut bestehen," verstanden werden. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.720.

84

Vgl. SANDER, C.-D., *Kundensegmentierung* (BuM 1989), S.36.

85

Vgl. BERNET, B., *Relationship Banking* (1998), S.29.

86

Vgl. SCHMID, R.E. / BACH, V., *CRM* (2000), S.13; HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.77.

87

Vgl. PLINKE, W., *Investition* (1989), S.307. Schließlich sollte die Neukundengewinnung nicht am Motto 'Je mehr, desto besser' orientiert sein, sondern am Aufbau langfristiger, profitabler Geschäftsbeziehungen. Vgl. OGGENFUSS, C.W. / PETER, S.I., *Wertekongruenz* (Tx 1999), S.25; BUSCH, C. / BELZ, A., *Stammkunden* (Tx 2000), S.6.

88

Vgl. MEYER, A. / OEVERMANN, D., *Kundenbindung* (1995), Sp.1345; SCHMID, R.E. / BACH, V., *CRM* (2000), S.14.

2.3
Charakteristika des Customer Relationship Management

2.3.1
Prinzipien

- **Individualisierung**

Beim CRM steht der Kunde und die Etablierung einer individuellen Beziehung zwischen ihm und dem Unternehmen im Vordergrund. Um einer differenzierten Behandlung jedes Kunden entsprechend seinen Wünschen und Bedürfnissen gerecht zu werden, müssen alle Unternehmensaktivitäten und -prozesse auf den Kunden ausgerichtetet sein, m.a.W. sie müssen individualisiert werden.[89] Da die Kundenbindung gegenüber der Neukundenakquisition zunehmend im Vordergrund steht,[90] betrifft dies nicht nur die Vorkaufsphase, sondern vielmehr den gesamten Verkaufsprozeß.[91] Eine Kundenindividualisierung der Unternehmensaktivitäten erfordert zunächst eine Kundendatenbank, wie sie im Rahmen des Database Marketing üblich ist.[92] Daraufhin können dem Kunden auf seine Bedürfnisse zugeschnittene Leistungen angeboten werden, deren Preise wiederum aufgrund ihrer Einzigartigkeit individuell festgelegt werden können und deren Distributionskanal unter Berücksichtigung technischer Möglichkeiten von der Wahl des Kunden abhängt.[93]

Grundsätzlich gilt, daß Unternehmen, die im Besitz kundenindividueller Informationen sind, diese auch einsetzen sollten, denn eine unprofessionelle 'Pseudo Individualisierung' hat laut LINK / TIEDTKE eine abschreckende Wirkung.[94] Kenntnisse bzgl. Kundenbedürfnisse sollten genutzt werden, um dem

89 Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.76.

90 Vgl. GRÖNROOS, C., *Strategy* (JAMS 1995), S.253.

91 Vgl. PETER, S. / SCHNEIDER, W., *Kundennähe* (M&M 1994), S.8.

92 Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.76 sowie Kap.2.4.1.

93 Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.242ff, 248ff; SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.679ff.

94 Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.113.

Kunden zusätzlichen Nutzen zu stiften.[95] Aus kommunikationspolitischer Sicht verliert die undifferenzierte Kundenansprache via Massenmedien gegenüber der sog. 'One-to-One Kommunikation' zunehmend an Bedeutung.[96] Der Konsument soll nun nicht mehr als massenmedialer Botschaftsempfänger, sondern als Individuum wahrgenommen und als solches auch angesprochen und respektiert werden.[97] Dieses Bestreben läßt sich auf die Erkenntnis zurückführen, daß Konsumenten stark reiz- und informationsüberlastet sind. Nur ein Bruchteil der sie umgebenden Informationen dringt in ihr Bewußtsein vor. Die Folgen sind sinkende Grenzerträge der Investitionen in die Kommunikation via Massenmedien.[98] Hieraus läßt sich die Notwendigkeit einer Anpassung der Kommunikationsinstrumente ableiten.

- **Interaktion**

Ein kontinuierlicher Dialog zwischen einem Anbieter und seinen Kunden ist notwendig, um sowohl deren Wünsche und Bedürfnisse als auch deren Ertragspotential in Erfahrung zu bringen, und somit Voraussetzung zur Erfüllung der Zielsetzungen des CRM.[99] Bei einer interaktiven Kommunikation können Individuen zum einen angesprochen werden und zum anderen deren Reaktionen erfaßt werden. Letztere können folglich bei einer erneuten Ansprache Berücksichtigung finden.[100] Um die Möglichkeiten der persönlichen Interaktivität zwischen Kunde und Unternehmen aus Anbietersicht voll auszuschöpfen, bedarf es aktiver Kommunikationsstrategien mit dem Ziel, Kunden zum Mittei-

95

Vgl. CHAFFEY, D. ET AL., *Internet* (2000), S.294ff.

96

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.76.

97

Vgl. KREUTZER, R.T., *Individual* (Tx 1990), S.38; FUCHS, W.A., *Integration* (Tx 2000), S.31f.

98

Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.98

99

Vgl. CHAFFEY, D. ET AL., *Internet* (2000), S.294

100

Vgl. DEIGHTON, J., *Interactive* (HBR 1996), S.151.

len ihrer Bedürfnisse, Wünsche aber auch von Beschwerden und (Verbesserungs-) Vorschlägen anzuregen.[101]

Im Interaktionsprozeß, der nicht nur den Austausch von sozialen Kontakten, sondern auch von Gütern, Informationen und Finanzmitteln umfaßt,[102] stehen sich Anbieter und Kunde als gleichberechtigte Dialogpartner gegenüber. Beide können die Beziehung aktiv gestalten.[103] Letztendlich obliegt es jedoch dem Anbieter, Intensität und Qualität der Interaktion sowie die Nutzung verschiedener Interaktionskanäle (z.B. Außendienst, Telefon, Internet) in Abhängigkeit von den subjektiven Erwartungshaltungen der Kunden zu optimieren.[104]

101

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.76; BUNK, B., *Ärger* (Asw 1993), S.65ff. In diesem Zusammenhang zitiert BUNK Herrn Chojnacki, Leiter der Abteilung Kundenbetreuung bei der Volkswagen AG: „Die Kundenmeinung ist immer subjektiv, oft sehr allgemein, unfair, vielleicht sogar falsch. Aber man muß akzeptieren: Es ist die Meinung des Kunden." BUNK, B., *Ärger* (Asw 1993), S.69. Die Bedeutung eines aktiven Beschwerdemanagements wird beispielsweise an Daten aus VW - Kundenbefragungen kombiniert mit externer Marktforschung deutlich:

„ nur einer von 26 Kunden, die eine Beschwerde haben, trägt diese vor,

unzufriedene Kunden vermitteln diese Erfahrung im Durchschnitt neun bis zehn weiteren Personen,

13% kommunizieren sie an mehr als 20 Personen

Umgekehrt gilt:

jede gelöste Beschwerde wird fünf weiteren Personen mitgeteilt,

54 - 70% zufriedengestellter Beschwerdeführer werden zu Dauerkunden

bei schneller Reaktion steigt dieser Anteil auf 95%". BUNK, B., *Ärger* (Asw 1993), S.65.

102

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.76; DILLER, H. / KUSTERER, M., *Beziehungsmanagement* (ZFP 1988), S.214ff.

103

Vgl. JUNG, H.H. / FRIEDRICH, M., *Relationship* (1999), S.264f; KOTLER, P. / BLIEMEL, F., *Marketing* (1999), S.1115.

104

Vgl. KRAUSE, B., CRM (2000), S.79; DILLER, H., *Beziehung* (WiSt 1995), S.444.

- **Integration**

Bei dem Prinzip der Integration geht es um die aktive Nutzung von Kundeninformationen im Rahmen der Kunde-Bank-Beziehungen.[105] Zur Pflege transaktionsübergreifender, langfristiger Kundenbeziehungen, ist ihre Integration in alle Marketing-, Vertriebs- und Planungsprozesse anzustreben.[106] Individuelle Kundeninformationen werden im wesentlichen durch die wechselseitige Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen gewonnen.[107] Da der einzelne Kunde aktiv am Dialog teilnimmt und Informationen über sich selbst zur Verfügung stellt, spricht man in diesem Zusammenhang auch von der Kundenintegration in den Leistungserstellungsprozeß.[108] Je stärker Leistungsangebote entsprechend den Kundenbedürfnissen maßgeschneidert werden (wie z.B. im Falle komplexer Finanzdienstleistungen), desto mehr Informationen sind von seiten des jeweiligen Kunden im Hinblick auf die spezifischen Leistungsmerkmale erforderlich. Demnach ist der Grad der Integration v.a. vom Individualisierungsgrad des Leistungsangebots abhängig.[109]

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Geschäftspartner sich zur Etablierung einer langfristigen Geschäftsbeziehung i.S.d. CRM aufeinander einstellen müssen, welches ein- oder beidseitige Anpassungen im Hinblick auf ihre Leistungspotentiale und -prozesse bedarf.[110]

105

Vgl. CHAFFEY, D. ET AL., Internet (2000), S.294.

106

Der Kunde kann z.B. bei der Produktentwicklung, beim Produktdesign, beim Produktions- und Distributionsprozeß etc. integriert werden. Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.77.

107

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.77.

108

Vgl. LINK, J. / HILDEBRAND, V., *Database* (1997), S.18.

109

Vgl. LINK, J. / HILDEBRAND, V., *Database* (1997), S.18. Weitere Einflüsse auf den Grad der Kundenintegration sind z.B. die finanzielle Bedeutung der nachgefragten Leistung für den einzelnen Kunden, die Höhe des Risikos einer Fehlinvestition, die Erfahrung des Abnehmers mit dem Produkt etc. Vgl. REICHWALD, R. / PILLER, F., *Mass* (2000), S.368.

110

Vgl. DILLER, H., *Beziehungsmanagement* (1995), Sp.287. DILLER spricht jedoch in diesem Zusammenhang von Integrativität anstelle von Integration.

- **Learning Relationships**

Die bisher genannten Prinzipien Individualisierung, Interaktion und Integration haben die zentrale Bedeutung des individuellen wechselseitigen Dialogs zur Informationsgewinnung als Voraussetzung für maßgeschneiderte Produkte und langfristige Kundenbeziehungen hervorgehoben. Learning Relationships sind nun, PINE II ET AL. zufolge, transaktionsübergreifende Beziehungen, die mit fortschreitender Beziehungsdauer aufgrund der Interaktionsprozesse zwischen den Geschäftspartnern 'intelligenter' werden. Ziel sei das Verständinis und die Erfüllung der Kundenwünsche im Zeitablauf.[111]

Im Rahmen einer langfristigen Kundenbeziehung ist es dem Anbieter möglich, marketingrelevante Informationen über die Interessen, Wünsche und Vorlieben eines Kunden zu gewinnen und ihn damit immer besser kennzulernen.[112] Dies kann sowohl explizit erfolgen - durch Angaben des Kunden zu seinen Wünschen oder zu gewonnenen Erkenntnissen während der Leistungsinanspruchnahme - als auch implizit - mittels Analysen der Kundenkontakte.[113] Werden die gewonnenen Informationen in einer Kundendatenbank abgelegt und kontinuierlich aktualisiert und erweitert, verbessert sich das Kundenbild bzw. das Verständnis des Anbieters für den Kunden im Zeitablauf.[114] Die Nutzung dieser Daten stiftet nicht nur durch eine bedürfnisorientierte Leistungserstellung zusätzlichen Kundennutzen, sondern auch im Hinblick auf zukünftige Transaktionen: der Individualisierungs- bzw. Interaktionsaufwand nimmt kontinuierlich ab.[115]

Je mehr ein Kunde einem Unternehmen über sich und seine Bedürfnisse preisgibt, desto eher kann der ihm zuteil werdende Leistungsnutzen gesteigert werden und desto einfacher gestaltet sich die Kaufentscheidung und der

111

Vgl. PINE II ET AL. *Customers* (HBR 1995), S.103; WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.158f; WEHRLI, H. / WIRTZ, B., *Mass Customization* (JAV 1997), S.131.

112

Vgl. PEPPERS, D. / ROGERS, M., *Enterprise* (1997), S.168ff.

113

Vgl. REICHWALD, R. / PILLER, F., *Mass* (2000), S.362.

114

Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.111.

115

Vgl. REICHWALD, R. / PILLER, F., *Mass* (2000), S.362; PILLER, F.T., *Mass Customization* (HBM 1998), S.106.

Kaufprozeß.[116] Dieser Aufwand seitens des Kunden kann als Investition in den Aufbau eines persönlichen 'track records' betrachtet werden und somit als Austrittsbarriere aus der Beziehung.[117] Mit zunehmender Intensität der Kundenbeziehung ist von einer abnehmenden Wechselneigung bzw. steigenden Kundenbindung auszugehen, denn nur mit einem vergleichsweise hohen Zeit- und Kostenaufwand wäre es dem Kunden möglich, von einem konkurrierenden Unternehmen - trotz gleicher Kompetenzen - eine entsprechend individualisierte Leistung zu erhalten.[118]

Learning Relationships können PINE II ET AL zufolge einem Unternehmen jedoch nur einen Wettbewerbsvorteil sichern, wenn die individualisierten Leistungen mit einem hohen Qualitätsstandard, unter Berücksichtigung neuester technologischer Entwicklungen, und zu relativ wettbewerbsfähigen Preisen angeboten werden.[119]

2.3.2 Transaktionsprozeß

Wie im Rahmen der Definition des CRM aufgezeigt, stellt die Aggregation einer Vielzahl von Einzeltransaktionen die Grundlage einer Kunde-Bank-Beziehung dar. Daher werden zunächst der Transaktionsprozeß und seine Phasen erläutert.

Ein Transaktionsprozeß findet laut KOTLER / BLIEMEL seinen Ursprung darin, daß Menschen sich entschließen, ihre Bedürfnisse und Wünsche mittels Austauschprozesse, die i.d.R. eine Besserstellung oder zumindest keine Schlechterstellung im Vergleich zum Zeitraum vor dem Austausch zum Ziel haben, zu befriedigen.[120] In diesem Prozeß informieren sich die beteiligten Parteien und

116

Vgl. PILLER, F.T., *Mass Customization* (HBM 1998), S.106.

117

Vgl. WEHRLI, H. / WIRTZ, B., *Mass Customization* (JAV 1997), S.132.

118

Vgl. PINE II ET AL. *Customers* (HBR 1995), S.104ff. Abb.13 stellt den Verlauf interaktiver, lernender Kundenbeziehungen dar.

119

Vgl. PINE II ET AL. *Customers* (HBR 1995), S.104.

120

Vgl. KOTLER, P. / BLIEMEL, F., *Marketing* (1999), S.11. Bei Austauschprozessen erhält man ein gewünschtes Produkt, indem man der Gegenpartei eine Gegenleistung anbietet. Die Voraussetzungen für einen Austausch lauten KOTLER / BLIEMEL zufolge:

verhandeln über die Konditionen des Austausches. Kommt es zu einer Einigung, spricht man von einer Transaktion. Marketing setzt an diesem Austauschprozeß an, mit dem Ziel, der Gegenpartei eine bestimmte Verhaltensreaktion zu entlocken.[121]

In der Literatur werden i.d.R. drei Phasen einer Transaktion unterschieden: die Informations-, Vereinbarungs- und Abwicklungsphase,[122] nur vereinzelt wird in der Literatur auf die Bedeutung der After Sales Phase eingegangen.[123]

Während der **Informationsphase** findet ein Informationsaustausch zwischen den Marktteilnehmern statt. Die Nachfrager verschaffen sich einen Überblick über potentielle Geschäftspartner sowie über die Spezifikationen von Produktalternativen und die Konditionen, zu denen sie bezogen werden können.[124] Daher ist auf Anbieterseite v.a. die Produktpräsentation von Bedeutung, von deren Gestaltung sich potentielle Kunden bei ihrer Informationssuche angesprochen fühlen sollten.[125]

„Es muß mindestens zwei Parteien geben.

Jede Partei muß etwas haben, was für die andere Partei von Wert sein könnte.

Jede Partei muß in der Lage sein, mit der anderen Partei zu kommunizieren und das Tauschobjekt zu übertragen.

Jeder Partei steht es frei, das Angebot anzunehmen oder abzulehnen.

Jede Partei darf den Umgang und Austausch mit der anderen Partei nicht ablehnen." KOTLER, P. / BLIEMEL, F., *Marketing* (1999), S.11.

121

Vgl. KOTLER, P. / BLIEMEL, F., *Marketing* (1999), S.11.

122

Vgl. SCHMID, B., *Elektronische Märkte* (Winfo 1993), S.465ff; STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.13ff; WÖLFING, D., *Netzwerk* (BM 1999), S.62ff.

123

Vgl. MEHLMANN, O. / WÖLFING, D., *Multi-Channel* (1999), S.109; WHITELEY, D., *Internet Commerce* (1999), S.11ff; WÖLFING, D., *Netzwerk* (BM 1999), S.62ff. Für den Einsatz des Internet bietet die After Sales Phase zahlreiche Ansatzpunkte, so daß sie auch im Rahmen dieser Arbeit Berücksichtigung findet.

124

Vgl. STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.13.

125

Vgl. SCHMID, B., *Elektronic Commerce* (2000), S.60f; WHITELEY, D., *Internet Commerce* (1999), S.16.

Eine konkrete Kontaktaufnahme seitens der ausgewählten Transaktionspartner kennzeichnet den Übergang zur **Vereinbarungsphase**, in der Verhandlungen bzgl. der Vertragsvereinbarungen geführt werden.[126] Der Bankkunde prüft das Angebot im Hinblick auf seine Bedürfnisse, während die Bank als Anbieter die Möglichkeit hat ihr Angebot i.S.d. CRM kundenindividuell zu gestalten.[127] Das Ende der Vereinbarungsphase ist durch den Vertragsschluß gekennzeichnet. Kommt es zu keinem Konsens zwischen den Vertragsparteien, wird der Transaktionsprozeß abgebrochen.

Das Erreichen einer Einigung zwischen den Marktteilnehmern schafft die rechtlichen Voraussetzungen einer Transaktion und kennzeichnet den Beginn der **Abwicklungsphase**.[128] Hier erfolgt die Durchführung der Transaktion, d.h. die Vertragsbedingungen der Vereinbarungsphase werden erfüllt.[129]

Während der **After Sales Phase** sollte die durch die Abwicklung der Transaktion entstandene Beziehung zum Kunden zur Etablierung einer Kundenbindung gepflegt und ausgebaut werden. Da es sich bei Bankleistungen i.d.R. um mittel- bis langfristige Geschäfte handelt, ist der Beginn der After Sales Phase einer Transaktion jedoch nicht eindeutig zu bestimmen. Hier wird davon ausgegangen, daß der Übergang fließend ist bzw. daß After Sales Maßnahmen bereits während der (Vertrags-)Laufzeit eines längerfristigen Geschäfts ergrif-

126

Vgl. MERZ, M., *Electronic Commerce* (1999), S.26f. Die Vereinbarungsphase kann sich jedoch auf Kontaktaufnahme und Vertragsschluß beschränken, falls der Kunde ein generelles Leistungsangebot unverändert annimmt. Vgl. MERTENS ET AL., *Wirtschaftsinformatik* (1998), S.123. Wird ein generelles Leistungsangebot der Bank - wie z.B. die Eröffnung eines Sparbuchs - vom Kunden unverändert angenommen und vertraglich festgehalten, kann die Vereinbarungsphase vernachlässigt werden und es kommt direkt zur Abwicklungsphase.

127

Vgl. WÖLFING, D., *Netzwerk* (BM 1999), S.64.

128

Vgl. SCHMID, B., *Elektronische Märkte* (Winfo 1993), S.467; KOTLER, P. / BLIEMEL, F., *Marketing* (1999), S.12. Transaktionen werden i.d.R. durch die Existenz eines Rechtssystems gefördert, denn es erleichtert die Durchsetzung von vertraglichen Vereinbarungen und reduziert somit Mißtrauen und Unsicherheiten seitens der Transaktionspartner. Vgl. SCHMID, B., *Elektronische Märkte* (Winfo 1993), S.467. Ein Hindernis auf dem Weg zum vollständig internetbasierten Banking stellt jedoch bisher die mangelnde Rechtsverbindlichkeit elektronisch zustandegekommener Verträge dar. Vgl. STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.15.

129

Vgl. STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.13.

fen werden.[130] Sie umfassen alle Aktivitäten, die auf Kundenservice und -pflege, Cross Selling, Zufriedenheitsanalysen, Feedback Generierung etc. ausgerichtet sind.[131] Neben der Ausweitung des Leistungsabsatzes ist es während der After Sales Phase Aufgabe einer aktiven Kundenbetreuung im Rahmen des CRM, den Auf- und Ausbau eines Vertrauensverhältnisses zum Kunden zu fördern, um die Kunde-Bank-Beziehung zu intensivieren. Im Falle einer erfolgreichen Umsetzung, läßt sich der nachfolgend dargestellte, idealtypische Verlauf einer Beziehung beobachten.

2.3.3 Beziehungslebenszyklus

Die Kunde-Bank-Beziehung durchläuft im Zeitablauf und über eine Vielzahl von Transaktionsprozessen hinweg verschiedene Phasen, in denen z.B. das Geschäftsvolumen und die Intensität der die Beziehungsqualität beeinflussenden Faktoren - Vertrauen, Kundenzufriedenheit und Commitment - variieren.[132] Die Phasen bilden den sog. Beziehungs- oder Kundenlebenszyklus.[133] Im Kern läßt sich aus den in der Literatur genannten Phasenfolgen der von HENTSCHEL empfohlene Lebenszyklus erkennen, bei dem zwischen einer Kennenlern-, Vertiefungs-, Routine- und Infragestellungsphase differenziert wird.[134] Die nachfolgend dargestellte Phasenfolge ist nicht zwingend. Kunden können durchaus Phasen überspringen oder in frühere Etappen zurückfallen.[135]

130

Dies ist beispielsweise bei einer Festgeldanlage oder der Tilgung eines Hypothekarkredits der Fall.

131

Vgl. WHITELEY, D., *Internet Commerce* (1999), S.11ff; WÖLFING, D., *Netzwerk* (BM 1999), S.62ff.

132

Vgl. DILLER, H., *Beziehungsmanagement* (1995), Sp.288.

133

Vgl. HENTSCHEL, B., *Beziehungsmarketing* (WISU 1991), S.26f, DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.57ff.

134

Vgl. HENTSCHEL, B., *Beziehungsmarketing* (WISU 1991), S.26. Beispielsweise differenziert DILLER zwischen einer Vor-Beziehungs-, Start-, Penetrations-, Reife- und Trennungsphase, während LOHMANN die Phase der Kenntnisnahme und Erkundung, der Kontoverbindung, der Ausweitung, des Commitment und der Loslösung unterscheidet. Vgl. LOHMANN, F., *Bankkunden* (1997), S.24ff; DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.57ff.

135

Vgl. RICHTER-MUNDANI, S., *Kreditinstitute* (1999), S.143; MEYER, A. / OEVERMANN, D., *Kundenbindung* (1995),

Die **Kennenlernphase** umfaßt den ersten Kontakt zwischen Kunde und Bank, einen grundlegenden Informationsaustausch und den ersten Kaufakt.[136] Privatkunden haben vor Eingang einer Geschäftsbeziehung mit einer Bank aufgrund des aus der Erklärungsbedürftigkeit von Bankleistungen resultierenden Unsicherheitsfaktors hohe Eintrittsbarrieren zu überwinden.[137] Aufgrund des vom Kunden wahrgenommenen Risikos, ist es, neben der Vermittlung von Glaubwürdigkeit und Leistungsbereitschaft, Aufgabe der Bank, ihn mit möglichst aussagefähigen und überzeugenden Informationen zu versorgen, um sein Vertrauen in die Bank und deren Leistungsprogramm zu gewinnen.[138] Setzt man rationales Entscheidungsverhalten voraus, kommt es nur dann zur Leistungsabnahme, wenn - nach Ansicht des Interessenten - die damit verbundenen Kosten geringer ausfallen als der daraus entstehende Nutzen.[139]

Die **Vertiefungsphase** beginnt mit einer Evaluation des ersten Leistungsprozesses und -ergebnisses. Zufriedenheit, ein Abbau des subjektiv empfundenen Risikos bzgl. der Leistungsfähigkeit der jeweiligen Bank sowie die Bereitschaft, weitere Leistungen abzunehmen, stellen sich erst dann ein, wenn die durch die Leistungsinanspruchnahme gesammelten Erfahrungen positiver Natur sind.[140] Aufgrund der wahrgenommenen Unsicherheit sucht der Bankkunde in seinem näheren Umfeld den Erfahrungsaustausch und die Bestätigung sei-

Sp.1347. Laut HENTSCHEL wird z.B. häufig von der Phase der Routine in die der Vertiefung zurückgesprungen, in der dann weitere Investitionen in die Beziehung getätigt werden, um sie auszuweiten. Vgl. HENTSCHEL, B., *Beziehungsmarketing* (WISU 1991), S.27.

136

Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.59; ECKERT, S., *Kundenbindung* (1994), S.371.

137

Das vom Kunden empfundene Risiko ist allerdings von der Bedeutung der potentiellen Bankverbindung (z.B. Haupt- oder Nebenbankverbindung) abhängig. Vgl. LOHMANN, F., *Bankkunden* (1997), S.25 und zur Erklärungsbedürftigkeit von Bankleistungen Kap.2.4.2.1.

138

Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.59; ECKERT, S., *Kundenbindung* (1994), S.371; LOHMANN, F., *Bankkunden* (1997), S.25.

139

Vgl. LOHMANN, F., *Bankkunden* (1997), S.25.

140

Vgl. ECKERT, S., *Kundenbindung* (1994), S.371; DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.59. Ein Abbau des empfundenen Risikos bzgl. der Leistungsfähigkeit erleichtert v.a. die zukünftige Entscheidungsfindung des Kunden. Vgl. ECKERT, S., *Kundenbindung* (1994), S.371.

ner Entscheidung.[141] Darum sollte die Bank zur Beeinflussung der Leistungsbeurteilung eine intensive 'Nachkauf Betreuung' forcieren, z.B. im Rahmen von Kundenbefragungen bzgl. der Kundenzufriedenheit und eines systematischen Beschwerdemanagements.[142]

Gelangt der Bankkunde zu einer positiven Beurteilung der Leistung entwickelt sich auf dieser Basis Vertrauen.[143] Die Zerbrechlichkeit der Beziehung nimmt jedoch erst mit zunehmenden Wechselkosten ab, die mit einer steigenden Kundenpenetration einhergehen.[144] Somit muß das jeweilige Kreditinstitut darum bemüht sein, wiederholte Leistungsabnahmen und Cross Selling Aktivitäten zu realisieren. Nimmt der Kunde die Angebote wahr, dokumentiert er seine Loyalität gegenüber der Bank und steigert sie durch die Ausweitung und Festigung der Bankverbindung zugleich.[145] Kundenbindung trägt durch die Stabilisierung der Geschäftsbeziehungen zur Sicherung des Kundenstamms

141

Aus diesem Grund spricht die Referenzgruppentheorie der sog. Mund zu Mund Kommunikation und Meinungsführern eine zentrale Bedeutung zu. Sie sollen als Referenzpersonen zur Bestätigung der Richtigkeit der Transaktionsdurchführung fungieren. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.716.

142

Vgl. ECKERT, S., *Kundenbindung* (1994), S.59. Wichtig ist der Dissonanztheorie zufolge, daß Dissonanzen beim Kunden gegenüber dem Produkt oder Unternehmen nach Ausführung der Transaktion im Hinblick auf Wiederholungskäufe vermieden werden. Beispiele für derartige Dissonanzen sind Unzufriedenheit mit der Beratung oder aber auch einfach Enttäuschung aufgrund der Wertentwicklung gekaufter Aktien. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.714f.

143

Vgl. LOHMANN, F., *Bankkunden* (1997), S.25. Die Qualität der Beziehung kann solange gesteigert werden, wie die Bank ihrem Kunden einen komparativen Wettbewerbsvorteil bietet. Vgl DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.59.

144

Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.59. Unter Kundenpenetration versteht man die Ausschöpfung des Absatz- bzw. Umsatzpotentials eines Kunden. Bei Banken wird z.B. der potentielle Lebensumsatz pro Nachfrager auf 15000 DM geschätzt, der durchschnittlich realisierte beträgt allerdings nur 7000 DM. Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.39ff. Vgl. zur graphischen Veranschaulichung der Kundenpenetration Abb.14.

145

Vgl. LOHMANN, F., *Bankkunden* (1997), S.25; DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.60.

einer Bank mittels Habitualisierungs-, Immunisierungs- und Toleranzeffekten bei.[146]

In der **Routinephase** hat eine mehrmalige Leistungsinanspruchnahme bereits stattgefunden,[147] und die positiven Effekte von 'Learning Relationships' wie z.B. eine effizientere Transaktionsabwicklung kommen zum Ausdruck.[148] Grundsätzlich ist in dieser Phase ein starkes Commitment gegenüber dem anbietenden Kreditinstitut und ein erhöhtes Vertrauen in ihn und seine Leistungsfähigkeit festzustellen. Dies drückt sich in einer erhöhten Kundenpenetration aus und aufgrund einer geringeren Aufmerksamkeit gegenüber alternativen Angeboten, bietet der Bankkunde Konkurrenten eine geringere Angriffsfläche.[149] GRUND bezeichnet den Kunden in dieser Phase als 'Supporter', der bereit ist, aktiv an der Erhaltung des allgemeinen Leistungsniveaus mitzuwirken.[150] Voraussetzung für den Erhalt einer derart starken Kundenbindung ist trotz des Erreichens einer gewissen Toleranz für kleine Fehler eine konstant hohe Qualität des Leistungsergebnises und des Service vor, während und nach der Leistungsinanspruchnahme. Beispielsweise kann eine Bank ihre Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit durch Flexibilität stärken.[151] Kunden-

146

Zum Ausdruck kommen diese Effekte z.B. in Form einer abnehmenden Motivation zur Informationssuche bei zunehmender Kundenbindung, in einer sinkenden Wechselneigung, je weniger ein Kunde mit Wettbewerbern in Kontakt tritt und deren Leistungen in Anspruch nimmt, oder in einer höheren Toleranzgrenze im Falle von Fehlern des Anbieters. Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.33f. Folglich führt die sich mit zunehmender Beziehungsdauer einstellende Vertrautheit dazu, daß auch die Dauer der Informations- und Vereinbarungsphase kürzer wird.

147

Vgl. ECKERT, S., *Kundenbindung* (1994), S.372.

148

Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.92.

149

Vgl. LOHMANN, F., *Bankkunden* (1997), S.26; ECKERT, S., *Kundenbindung* (1994), S.372.

150

Vgl. GRUND, M., *Interaktionsbeziehungen* (1998), S.74. In dieser Phase ist die Bereitschaft, Auskünfte zur Kundenzufriedenheit, zu Verbesserungsmöglichkeiten etc. zu geben, am höchsten. Eine Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse von Kunden kann wiederum zu einer Stärkung deren positiver Einstellung, kognitiver Konsonanz und Vertrauen gegenüber dem Anbieter beitragen. Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.36ff.

151

Vgl. ECKERT, S., *Kundenbindung* (1994), S.372; DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.60.

bindungsmaßnahmen sollten daher in dieser Phase v.a. an den sich möglicherweise verändernden Kundenbedürfnissen ansetzten.[152]

Der maximale Grad der Kundenbindung ist dann erreicht, wenn der 'Supporter' zum 'Advocate' avanciert, der aufgrund seiner Begeisterung und Überzeugung von der Leistungsfähigkeit der Bank, das Institut sowohl weiterempfiehlt als auch gegenüber externer Kritik verteidigt.[153] Aufgrund seiner vergleichsweise guten Kenntnisse bzgl. des Leistungsangebots der Bank, ist er als Referenzperson sehr geeignet.

Während der **Infragestellungsphase**, die z.B. aus einer abnehmenden Zufriedenheit mit Leistungselementen resultieren kann, wägt der Bankkunde erneut Kosten und Nutzen der Bankbeziehung ab und ist Konkurrenzangeboten nicht länger abgeneigt.[154] In diesem Stadium ist die Beziehung durch eine abnehmende Beziehungsqualität gekennzeichnet. Gelingt es der Bank z.B. durch ein Frühwarnsystem gefährdete Kunde-Bank-Beziehungen rechtzeitig zu erkennen,[155] kann sie Maßnahmen zur Revitalisierung der Beziehungen ergreifen.[156] Unter der Voraussetzung, daß die wechselwilligen Kunden profitable

152

Vgl. hierzu die Ausführungen zum Database Marketing in Kapitel 2.4.1.

153

Vgl. GRUND, M., *Interaktionsbeziehungen* (1998), S.74; ECKERT, S., *Kundenbindung* (1994), S.372f. Diese Verhaltensweise wird bisweilen als Referenzeffekt der Kundenbindung bezeichnet. Beispielsweise belegen CORNELSEN / SCHOBER in einer empirischen Studie, daß Bankkunden mit zunehmender Leistungsinanspruchnahme von ihrer Bank überzeugter sind und als aktive Fürsprecher auftreten. Vgl. CORNELSEN, J. / SCHOBER, K., *Mundwerbung* (1997), S.19. Da Privatpersonen eine hohe Glaubwürdigkeit zugesprochen wird, kann sich der Referenzeffekt positiv auf das Unternehmenswachstum auswirken. Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.42; BRINKMANN, T., *Servicepolitik* (1998), S.10; HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.79. Beispielsweise gaben 67% der von CORNELSEN / SCHOBER Befragten Mundwerbung als die wichtigste Informationsquelle für Bankleistungen an. Vgl. CORNELSEN, J. / SCHOBER, K., *Mundwerbung* (1997), S.19.

154

Vgl. HENTSCHEL, B., *Beziehungsmarketing* (WISU 1991), S.27.

155

Markante Verhaltensänderungen eines Kunden im Vorfeld eines Wechsels können z.B. der verstärkte Verkauf von Wertpapieren aus seinem Depot, die Kündigung von Einlagen, die Ablösung von Krediten, ein starkes Absinken der Cross Selling Rate etc. sein. Vgl. KLINGSPORN, B., *Bankwechsel* (BM 1996), S.39.

156

Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.60. Beschwerden werden z.B. umso eher geäußert, je aussichtsreicher sie von Kunden eingeschätzt werden. Mittels eines aktiven Beschwerdemanagements können Unzufrieden-

Geschäftsbeziehungen zur Bank unterhalten, können sich zusätzliche Investitionen in die Kundenbeziehung als rentabel erweisen. Statistiken zufolge bleiben 95% aller Wechselwilligen ihrem Kreditinsitut treu, wenn ihre Probleme kurz nach dem Auftreten gelöst werden.[157] Sind die Bemühungen der Bank erfolgreich, kann die Beziehung in die Phase der Vertiefung oder Routine zurückversetzt werden.[158]

Die in der Literatur am häufigsten genannte Wirkung der Kundenbindung ist - neben Unternehemenswachstum und Existenzsicherung - der positive Einfluß auf die Gewinnsituation eines Unternehmens.[159] Zum einen treten während einer dauerhaften Kunde-Bank-Beziehung i.d.R. Lerneffekte auf, die sowohl eine Reduktion der Informations-, Anbahnungs-, Konkretisierungs- und Vereinbarungskosten als auch der Unsicherheits- und Risikofaktoren herbeiführen, wodurch folglich der im Rahmen der Kundenbetreuung benötigte Aufwand gesenkt wird.[160] Zum anderen können Marketingkosten bei der Neu-

heit stiftende Faktoren erkannt und ausgeräumt werden, um dadurch einer Kundenabwanderung entgegenzuwirken. Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.36.

157

Vgl. KLINGSPORN, B., *Bankwechsel* (BM 1996), S.38f. Der kompetente Umgang mit erkannten Beschwerden oder Unzufriedenheit auslösenden Umständen ist jedoch auch dann sinnvoll, wenn es der jeweiligen Bank nicht gelingt, die Kundenbeziehung wiederzubeleben. So sollte auch im Anschluß an einen Bankwechsel der Dialog mit dem Kunden aufgenommen werden, um die Ursachen zu erforschen. Vgl. REICHHELD, F. / SASSER, W., *Zero* (HBM 1991), S.109ff. Diese Bemühungen sind ebenso vor dem Hintergrund zu sehen, daß unzufriedene Kunden einer Vielzahl von Personen von ihrer Unzufriedenheit berichten. Die genauen Angaben in der Literatur schwanken zwischen durchschnittlich 9 und 11 Personen und erreichen in Extremfällen ca. 20 Personen. Vgl. zu diesen Angaben BRINKMANN, T., *Servicepolitik* (1998), S.10; BUNK, B., *Ärger* (Asw 1993), S.65; KLINGSPORN, B., *Bankwechsel* (BM 1996), S.38.

158

Vgl. HENTSCHEL, B., *Beziehungsmarketing* (WISU 1991), S.27.

159

Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.48; HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.79; MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.158; WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.161. Beispielsweise ergab eine um 5% verringerte Abwanderungsrate bei einer Regionalbank mit einer Reihe von Niederlassungen laut REICHHELD / SASSER eine Gewinnzunahme in Höhe von 85%. REICHHELD, F. / SASSER, W., *Zero* (HBM 1991), S.110. Abb.15 stellt die Wirkung einer Abwanderungsquote von 5% auf die Gewinnsituation im Branchenvergleich dar.

160

Vgl. WEHRLI, H. / WIRTZ, B., *Mass Customization* (JAV 1997), S.135; SPÄTH, P., *Universalbanken* (2000), S.28f; REICHHELD, F. / SASSER, W., *Zero* (HBM 1991), S.109; WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.161.

kundenakquisition aufgrund des Referenzeffekts gebundener Kunden eingespart werden.[161] Neben Kostensenkungen lassen sich Erlössteigerungen durch eine erhöhte Kauffrequenz, Absatzmenge und Cross Selling realisieren. Abschließend geht mit einer zunehmenden Kundenbindung eine tendenziell sinkende Preiselastizität einher, wobei die Gefahr einer preispolitischen Diskriminierung gebundener Kunden zu berücksichtigen ist.[162] Die folgende Abbildung stellt beispielhaft die kostensenkenden und erlössteigernden Effekte einer langjährigen Kundenbeziehung und -bindung dar.

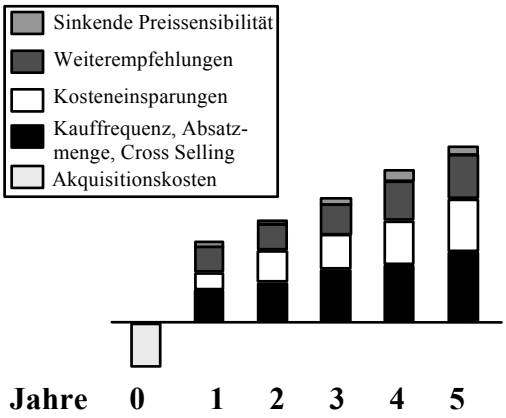

Abbildung 1: Entwicklung der Kundenprofitabilität (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an REICHHELD, F. SASSER, W., *Zero* (HBM 1991), S. 110).

161

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.79; REICHHELD, F. / SASSER, W., *Zero* (HBM 1991), S.110.

162

Vgl. DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.49. Allerdings wird das genaue Ausmaß des Einflusses von Kundenbindung auf die Preiselastizität unterschiedlich beurteilt. Vgl. HELD, P., Erfolgsposition (1998), S.62.

2.4
Instrumentarium des Customer Relationship Management

2.4.1
Database Marketing

Database Marketing kann als „eine Methode, Informationen und Kenntnisse über Kunden und Märkte für den Einsatz des Marketing - Instrumentariums gezielt zu nutzen" definiert werden.[163] Sein Ursprung liegt in der Erkenntnis, daß eine direkte Kommunikation mit Interessenten und Kunden i.S.d. Direkt Marketing nur unter der Voraussetzung einer gepflegten Kundendatenbank möglich ist.[164] Diese auch als Data Warehouse bezeichnete Datenbank sollte sowohl die Adressen als auch Profildaten (potentieller) Kunden erfasssen.[165] Die Daten können bei Kommunikationsmaßnahmen Verwendung finden, deren Inhalte und Zeitpunkte - sog. Aktionsdaten - sowie die Reaktionen der Angesprochenen wiederum zu erfassen sind.[166] Die sog. Reaktionsdaten ermöglichen zum einen im Vergleich zu soziodemographischen Segmentie-

163

HOLLAND, H., *Database* (GM 1988), S.48. Für weitere Definitionen des Begriffs 'Database Marketing' vgl. z.B. WILDE, K. D. *Database* (W&P 1989), S.2; KREUTZER, R.T., *Zielgruppen* (DBW 1992), S.328.

164

Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.248; HULDI, C., *Marketing* (1997), S.305; KREUTZER, R.T., *Zielgruppen* (DBW 1992), S.328. Direkt Marketing ist „durch eine gezielte Kontaktaufnahme und Individualisierung der Kommunikationsbeziehung gekennzeichnet". DALLMER, H., *Direct* (1997), S.4.

165

Unter Profildaten versteht man produktunabhängige Merkmale wie z.B. Alter, Familienstand und -zyklus, Beruf, Einkommen, Meinungsführer oder -folger, Hobbies, Einstellungen, Zahlungsverhalten etc. Vgl. KREUTZER, R.T., *Database-Marketing* (1995), Sp.406; LINK, J. / HILDEBRAND, V., *Database* (1997), S.19.

166

Vgl. WONNEMANN, T., *Kundenfindung* (1997), S.592; LINK, J. / HILDEBRAND, V., *Database* (1997), S.20f; Vgl. KREUTZER, R.T., *Database-Marketing* (1995), Sp.406. Für ein CRM ist es essentiell, daß die Mitarbeiter eines Unternehmens an allen Kundenkontaktpunkten, sog. 'touchpoints', wie z.B. Callcenter, Außendienst, Internet etc. auf einheitliche und aktuelle Kundeninformationen zugreifen können. Nur so kann dem Anspruch einer vom Kommunikations- und Absatzkanal unabhängigen, optimalen Kundenbetreuung gerecht werden. Vgl. MATTHEIS, P. / VIETOR, M., *E-CRM* (IM 2000), S.18. KREUTZER zufolge fehlt es allerdings oft an einer systematischen Zusammenführung aller erforderlichen Informationen im Unternehmen. Vgl. KREUTZER, R.T., *Zielgruppen* (DBW 1992), S.333. Allerdings ist eine übertriebene Datenvollständigkeit nicht zwingend zielführend, sondern treibt v.a. die Kosten der Datenverwaltung in die Höhe. Vgl. KREUTZER, R.T., *Database-Marketing* (1995), Sp.405.

rungskriterien eine bessere Erfassung des derzeit zu beobachtenden hybriden Kundenverhaltens.[167] Zum anderen können sie zur Erfolgskontrolle bisheriger und zur Planung zukünftiger Marketingmaßnahmen verwendet werden.[168]

Die Ziele des Database Marketing liegen im Hinblick auf die Neukundengewinnung in der Identifikation und gezielten Ansprache der Zielklientel zur Senkung von Streuverlusten und zur positiven Beeinflussung der Akquisitionsquoten durch die Entwicklung maßgeschneiderter Angebote.[169] Im Rahmen der Kundenbindung interessieren v.a. die Wahrscheinlichkeit eines Geschäftsabschlusses sowie Vorgaben für einen potentialorientierten Einsatz des Marketing Mix.[170] Mittels Data Mining Technologien lassen sich vielfältige Kundeninformationen zur Beantwortung entscheidungsrelevanter Fragen verdichten (z.B. zur Prognose des Kundenwerts oder zur Kundensegmentierung nach ausgewählten Kriterien).[171]

Kundeninformationen liefern zum einen Anhaltspunkte auf vom Kunden bevorzugte Leistungen und Kommunikationskanäle und zum anderen auf Cross Selling Potentiale. Neben einer Erhöhung der Kundenpenetration wird das Erkennen von Kommunikationslücken angestrebt, die Hinweise auf 'stille Bankwechsler' liefern können und ein rechtzeitiges Reagieren seitens der Bank erlauben.[172] Somit wird deutlich, daß Database Marketing die Voraussetzung

167

Vgl. KREUTZER, R.T., *Zielgruppen* (DBW 1992), S.328. Ein hybrides Kaufverhalten liegt z.B. vor, wenn Versorgungskäufe kostenbewußt getätigt werden, aber Erlebniskäufe prestige- und lustbetont sind.

168

Vgl. LINK, J. / HILDEBRAND, V., *Database* (1997), S.21, 26.

169

Vgl. KREUTZER, R.T., *Zielgruppen* (DBW 1992), S.332; WONNEMANN, T., *Kundenfindung* (1997), S.594. Letzterer bietet eine detailliertere Darstellung zum Einsatz des Database Marketing bei der Kundenfindung.

170

Vgl. KREUTZER, R.T., *Zielgruppen* (DBW 1992), S.332.

171

Vgl. DASTANI, P., *Data Mining* (1997), S.254f, ebenso für eine ausführliche Darstellung der Data Mining Technologien und deren Umsetzung. RAPP, R. / GUTH, S., *Data* (1999) gibt einen Überblick über Data Mining Anwendungen im Relationship Marketing.

172

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.372; BLATTBERG, R.C. / DEIGHTON, J., *Kundennähe* (HBM 1993), S.104ff.

für eine beziehungszyklusübegreifende Kundenbetreuung ist. Wird zudem die von einem Kunden erreichte Phase in der Datenbank erfaßt, wird eine Prüfung der Verteilung des Kundenstamms auf die einzelnen Phasen möglich.[173] Ferner können die Kundenbindungsmaßnahmen in Abhängigkeit von den Phasen variiert werden.[174] Um dem Ziel der Kundenselektion jedoch gerecht zu werden, sollten sich diese Maßnahmen an der Wertigkeit des einzelnen Kunden orientieren.[175] Hiermit befaßt sich das Kundenwertmanagement.

Am Kundenwert orientierte Segmentierungsansätze benötigen die in der Datenbank erfaßten qualitativen und quantitativen Kundenmerkmale.[176] Während das am weitesten verbreitete quantitative Kriterium der Umsatz eines Kunden bei einem Anbieter ist,[177] verwenden Banken v.a. Volumenkriterien wie z.B. das Aktiv- und Passivvolumen oder den jährlich akkumulierten Habenumsatz eines Kunden.[178] Die ABC Analyse z.B. nutzt quantiative Kriterien zur

173

Vgl. DILLER, H. / MÜLLNER, M., *Kundenbindungsmanagement* (1997), S.24. Die Prüfung der Ausgewogenheit eines Kundenstamms ist v.a. im Hinblick auf die mit Veralterungseffekten von Kunden und Angebot verbundenen Nachteile sinnvoll.

174

Vgl. HENTSCHEL, B., *Beziehungsmarketing* (WISU 1991), S.27; DILLER, H. / MÜLLNER, M., *Kundenbindungsmanagement* (1997), S.24.

175

Vgl. WONNEMANN, T., *Kundenfindung* (1997), S.594. In Abb.16 ist eine mögliche Umsetzung eines potentialorientierten Kundenbindungsprogramms dargestellt.

176

Qualitative Segmentierungskriterien sind soziodemographische und psychographische Kundenmerkmale, die Verhaltensmuster (z.B. die generelle Bindungsbereitschaft eines Kunden) erkennen lassen. Gegenüber soziodemographischen Kriterien sind psychographische Kundenmerkmale zwar aussagekräftiger, ihre Erhebung jedoch auch zeit- und kostenaufwendiger. Quantitative Kriterien sind z.B. kundenbezogene aktuelle Ertrags- und Kostenkennziffern. Vgl. MEYER, A. / OEVERMANN, D., *Kundenbindung* (1995), Sp.1346.

177

Vgl. PLINKE, W., *Kundenanalyse* (1995), Sp.1331.

178

Vgl. SANDER, C.-D., *Kundensegmentierung* (BuM 1989), S.36. Weitere wesentliche quantitative Kriterien sind z.B. der Kundendeckungsbeitrag und der Cash Flow eines Kunden. Die erste Größe entspricht der Gewinnveränderung, die im Falle der Abwanderung eines Kunden eintritt, die zweite gibt Anhaltspunkte zur Be- oder Entlastung der Liquiditität eines Unternehmens durch einen Kunden. Vgl. PLINKE, W., *Kundenanalyse* (1995), Sp.1331f.

Bildung einer Rangordnung der relativen Bedeutung von Kunden (A-, B- und C-Kunden).[179] Ihr Nachteil liegt in der Vergangenheitsorientierung der verwendeten Kriterien. Weder das Ausmaß der Kundenpenetration noch die Dynamik der Kundenbeziehung finden bei diesem Segmentierungsansatz Berücksichtigung.[180] Letzteres berücksichtigt hingegen der Customer Lifetime Value bzw. Kundenwert,[181] der als Orientierungshilfe bei der Bestimmung der optimalen Investitionshöhe in eine Kundenbeziehung eingesetzt werden kann.[182] Seine Berechnung setzt jedoch eine konsequente mehrdimensionale Deckungsbeitragsrechnung auf der Grundlage von Einzelkosten voraus.[183]

Im Gegensatz zur ABC - Analyse ist die Kundenportfolioanalyse zwei- oder mehrdimensional.[184] Am weitesten verbreitet sind die Dimensionen der Kundenattraktivität, die dem bei Abwanderung eines Kunden eintretenden Schaden bei einem Anbieter entspricht, und der relativen Wettbewerbsstärke des

179

Vgl. HENTSCHEL, B., *Beziehungsmarketing* (WISU 1991), S.26. Die ABC Analyse gibt Aufschluß darüber, wieviel Prozent eines quantitativen Kriteriums wie z.B. Umsatz von wieviel Prozent der Kunden generiert wird. Vgl. PLINKE, W., *Kundenanalyse* (1995), Sp.1333.

180

Vgl. SANDER, C.-D., *Kundensegmentierung* (BuM 1989), S.36. Beispielsweise kann ein Kunde lediglich eine Nebenbankverbindung bei dem analysierenden Kreditinstitut unterhalten, weshalb sein tatsächlich hohes (Gesamt-)Ertragspotential nicht erkannt wird. Vgl. SANDER, C.-D., *Kundensegmentierung* (BuM 1989), S.36. Des weiteren können bestimmte Ereignisse im Lebenszyklus eines Kunden (z.B. die Studienzeit) seine Einkommens- und Vermögenssituation außerordentlich beeinflussen. Vgl. DUBS, P., *Retention Marketing* (1998), S.77.

181

Vgl. HENTSCHEL, B., *Beziehungsmarketing* (WISU 1991), S.26. Der Customer Lifetime Value entspricht der Summe aller diskontierten Ein- und Auszahlungen eines Kunden während der Akquisitionsphase und im Verlauf der gesamten Geschäftsbeziehung. Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.153.

182

Vgl. LINK, J. / HILDEBRAND, V., *Database* (1997), S.30.

183

Vgl. PLINKE, W., *Investition* (1989), S.320f. Für eine ausführliche Darstellung der Anforderungen an das Rechnungswesen vgl. PLINKE, W., *Investition* (1989), S.320f; RIEBEL, P., *Kosten* (1985), S.405ff.

184

Vgl. GÖTZ, P. / DILLER, H., *Kundenportfolio* (1991), S.3; PLINKE, W., *Kundenanalyse* (1995), Sp.1334.

Anbieters, die die Bindung eines Kunden widerspiegelt.[185] In Anlehnung an die Marktwachstum-Marktanteil-Matrix können anstelle strategischer Geschäftseinheiten Kunden oder Kundengruppen anhand dieser Dimensionen positioniert werden, für die sich differenzierte Kundenbindungsstrategien ableiten lassen.[186]

2.4.2
Marketing Mix

Grundsätzlich können Maßnahmen zur Kundenbindung und allgemeiner die Aktivitäten des CRM anhand des Marketing Mix Instrumentariums systematisiert werden.[187] Dies kann damit erklärt werden, daß die Akquisition neuer Kunden, die Gewinnung von Kundenloyalität sowie die Vermeidung von Kundenabwanderungen zur Konkurrenz einen Beitrag zur Erreichung der Marketing Ziele leisten.[188]

2.4.2.1
Leistungspolitik

Die Produkt- und Programmpolitik „beinhaltet alle Entscheidungstatbestände, die sich auf die marktgerechte Gestaltung aller vom Unternehmen im Ab-

185

Vgl. MEYER, A. / OEVERMANN, D., *Kundenbindung* (1995), Sp.1346; PLINKE, W., *Kundenanalyse* (1995), Sp.1335; KREUTZER, R.T., *Zielgruppen* (DBW 1992), S.335f. GÖTZ, P. / DILLER, H., *Kundenportfolio* (1991), S.12f weisen für beide Dimensionen eine umfassende Auflistung möglicher Indikatoren aus.

186

Vgl. HENTSCHEL, B., *Beziehungsmarketing* (WISU 1991), S.26; DILLER, H. / MÜLLNER, M., *Kundenbindungsmanagement* (1997), S.23f; KREUTZER, R.T., *Database-Marketing* (1995), Sp.408 sowie zur ausführlichen Darstellung der Marktwachstum - Marktanteil - Matrix KOTLER, P. / BLIEMEL, F., *Marketing* (1999), S.102ff. Die hier angedeutete Analogie zwischen dem Beziehungsportfolio und der Marktwachstum - Marktanteil - Matrix ist jedoch rein formal. Erstere berücksichtigt bei der Positionierung von Geschäftsbeziehungen weder Produktlebenszyklen noch Erfahrungskurven wie es letzteres tut. Vgl. PLINKE, W., *Kundenanalyse* (1995), Sp.1334.

187

Vgl. KRAFFT, M., *Kundenbindung* (1999), S.174.

188

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.672.

satzmarkt angebotenen Leistungen beziehen".[189] Bei Banken wird sie durch die besonderen Eigenschaften von Bankleistungen determiniert.

Bankleistungen weisen grundsätzlich den Charakter der Immaterialität auf, da es sich bei ihrem Leistungsgegenstand um kein konkretes Produkt, sondern um das Objekt 'Geld' handelt.[190] In aller Regel werden sie mittels detaillierter vertraglicher Regelungen konkretisiert und stellen Absatzbeziehungen in der Zeit dar. Insbesondere für den Nachfrager ist der Ablauf der Beziehung nicht von vornherein überschaubar und stellt demnach eine Eintrittsbarriere für das Eingehen einer neuen Beziehung dar.[191]

Laut SÜCHTING sind Bankleistungen aufgrund des Objektes 'Geld' und des Zeitelements aus Sicht des Kunden vertrauensempfindlich. Ihre Abstraktheit und der Bedarf vertraglicher Regelungen machen sie des weiteren erklärungsbedürftig.[192] Diese Charakteristika behindern die von Abnehmern zur Risikoreduktion initiierte Informationssammlung, bei der nach der Informationsökonomie zur Überprüfung der Leistungsqualität zwischen Such-, Erfahrungs- und

189

MEFFERT, H., *Grundlagen* (2000), S.327. Im Zusammenhang mit Dienstleistungen wird die Produkt- und Programmpolitik i.d.R. als Leistungspolitik bezeichnet. Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000); BÜSCHGEN, H., *Bankmarketing* (1995). BÜSCHGEN unterscheidet im Rahmen der Leistungspolitik zwischen der Leistungsarten- und -programmpolitik. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf diese Differenzierung verzichtet, da das Leistungsangebot von Banken i.d.R. ein 'Leistungsbündel' umfaßt. Somit kann die Leistungsartenpolitik als Bestandteil der Leistungsprogrammpolitik betrachtet werden. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.672.

190

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.691. Der Mangel an beobachtbaren Produkteigenschaften macht immaterielle Güter schwerer definierbar und geistig erfaßbar. Vgl. BÜDEL, S., *Beschwerdemanagement* (1997), S.8. Welche zwiespältigen Empfindungen 'Geld' in der Gesellschaft auslöst, wird durch folgende Volksweisheiten deutlich: „Geld macht nicht glücklich, aber es beruhigt" oder „Geld verdirbt den Charakter". Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.621.

191

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.620f. Dies gilt z.B. für Kredite und Prämiensparen.

192

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.621; BÜDEL, S., *Beschwerdemanagement* (1997), S.8. Allerdings variiert die Erklärungsbedürftigkeit in Abhängigkeit von der Komplexität der nachgefragten Leistung und dem Bildungsgrad des jeweiligen Bankkunden sowie seiner Vertrautheit mit finanziellen Dingen. Vgl. SCHÖNING, S., *Distributionssyteme* (1998), S.10.

Vertrauenseigenschaften differenziert werden kann.[193] Auf die Qualitätswahrnehmung von Kunden wirken sowohl die Produktqualität als auch alle die Qualität des Bankkontakts beeinflußenden Faktoren.[194] Eine Analyse dieser Qualitätsdimensionen von Bankleistungen veranschaulicht die dominierenden Vertrauens- und Erfahrungseigenschaften, die ein vergleichsweise hohes Ausmaß an vom Kunden empfundener Unsicherheit bzgl. des Verhaltens der Bank verursachen.[195]

Zunächst ist das Bankleistungsergebnis größtenteils immateriell,[196] weshalb sich seine Qualität weder vor noch nach der Leistungsinanspruchnahme beurteilen läßt.[197] Produktion und Absatz von Bankleistungen fallen häufig zeitlich

193

Während Sucheigenschaften vor und Erfahrungseigenschaften nach der Leistungsinanspruchnahme beurteilt werden können und z.T. Lerneffekte auslösen, besteht für die Qualität von mit Vertrauenseigenschaften gekennzeichneten Leistungen zu keinem Zeitpunkt eine Beurteilungsmöglichkeit. Dies ist auf den notwendigen Zeit- und Kostenaufwand bzw. auf das fehlende Know How zurückzuführen. Die Qualifizierung eines Gutes oder einer Leistung erfolgt demnach auf Vertrauensbasis. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.623; GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.135f; WEHRLI, H. / WIRTZ, B., *Mass Customization* (JAV 1997), S.119f.

194

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.622; HÖPER, J., *Beratungsmedium* (Bk 2000), S.396. Dieses Verständnis bringt auch die neuere wissenschaftliche Anschauung zum Ausdruck, nach der neben dem Leistungsergebnis auch der Leistungserstellungs- und -verkaufsprozeß sowie das Leistungspotential integrale Bestandteile einer Finanzdienstleistung sind. Letzteres umfaßt sowohl das Potential an Betriebsmitteln wie z.B. das Bankgebäude mit Parkmöglichkeiten als auch das Potential an Fähigkeiten wie z.B. die Fachkompetenz der Bankmitarbeiter. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.622.

195

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.624f sowie für eine ausführliche Darstellung der Formen von Unsicherheit.

196

Materielle Komponenten existieren allenfalls zu dessen Dokumentation (z.B. Orderzettel, Kontoauszug).

197

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.623f. Vor einem Auftrag kann der Kunde nicht genau wissen, wie die von ihm gelieferten Informationen vom Anbieter verarbeitet werden und demnach auch nicht welche Qualität das Leistungsergebnis haben wird. Vgl. KLEINALTENKAMP, M., *Integration* (2000), S.338. Doch auch nach der Leistungsinanspruchnahme können Ergebnisse, die aus Sicht des Kunden mangelhaft sind, z.B. seitens der Bank mit einer unzureichenden Integrationsbereitschaft desjenigen begründet werden. Der Kunde ist nicht in der Lage, darüber zu urteilen, ob ein konkurrierendes Kreditinstitut ein besseres Ergebnis erzielt hätte.

zusammen, weshalb eine Beurteilung der Leistungserstellung nicht vor der -abnahme erfolgen kann. Schließlich bietet das Leistungspotential Sucheigenschaften wie z.B. die Ausstattung der Filiale, das Aussehen der Mitarbeiter etc., die allerdings die Fachkompetenz der Bankberater nicht erfassen, deren Einfluß auf die Qualität jedoch mit zunehmender Komplexität einer Bankleistung steigt.[198]

Doch nicht nur aus der Kundenperspektive sind Finanzdienstleistungen mit Unsicherheit behaftet. Aus Anbieterperspektive stellt die notwendige Integration des Kunden einen Unsicherheitsfaktor dar, denn dessen Fähigkeiten beeinflussen die Leistungsqualität sowie den zur Leistungserstellung notwendigen Ressourcenaufwand.[199] Letzteres übt wiederum Einfluß auf die Gestaltung der Marketinginstrumente aus.[200]

Die dargestellten Charakteristika von Bankleistungen zeigen, daß eine Leistungspolitik sowohl an den Leistungsergebnissen als auch -prozessen und -potentialen ansetzen muß,[201] um zur Schaffung und Erhaltung von Kundenbindung, die Kundenzufriedenheit zu steigern sowie die Attraktivität des Konkurrenzangebots zu mindern. PETER zufolge ist die Erfüllung eines Leistungsversprechens nicht ausreichend. Der Kunde muß darüber hinaus vom Leistungsangebot (dauerhaft) überzeugt werden.[202]

198

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.623f.

199

Die Leistungsqualität ist beispielsweise u.a. von der Fähigkeit des Kunden abhängig, seine Einstellung zu Risiko zu verdeutlichen oder aber ein Überweisungsformular auszufüllen, von seiner Neigung, über Einkommens- und Vermögensverhältnisse zu berichten, von seinem Informationsstand bzgl. aktueller Anlagealternativen etc. Vgl. SÜCHTING, J., *Vertrieb* (Bk 1994), S.451.

200

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.411, 292f; SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.693; KLEINALTENKAMP, M., *Integration* (2000), S.339. Beispielsweise nehmen i.d.R. die Schwierigkeiten bzgl. einer einheitlichen Preisfestlegung für eine Leistung mit zunehmendem Individualisierungsgrad zu, unter der Annahme, daß dieser eine zunehmend intensivere Integration des externen Faktors in den Leistungserstellungsprozeß impliziert. Vgl. SPÄTH, P., *Universalbanken* (2000), S.28.

201

Ansatzpunkte können z.B. die materielle oder personelle Ausstattung der Bank, die Ablaufprogramme oder die raum- und zeitbezogenen Dienstleistungskapazitäten sein.

202

Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.242. „Kunden sind nicht begeistert von Geschäftsleuten, die ihnen nur endlose Vorträge über Kundenzufriedenheit halten. Wohl aber schätzen sie - und kaufen - Güter und

Eine Strategie der Leistungsdifferenzierung, unter der man die Ergänzung des Leistungsprogramms mit neuen Leistungsvarianten versteht, ist eine Option, der Vielfalt unterschiedlicher Kundenbedürfnisse gerecht zu werden und sich dadurch von der Konkurrenz abzuheben.[203] Bei der Entwicklung von Leistungsvarianten gilt es, diejenigen Leistungsmerkmale zu identifizieren, die die Kundenpräferenzen[204] beeinflussen, und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die 'Gesamtnutzenstiftung' zu gewichten, um daraus auf ihren Einfluß auf die Kundenzufriedenheit schließen zu können.[205] Die Kombination von Leistungs- und Preisdifferenzierungen ermöglicht ein besseres Ausschöpfen des vorhandenen Marktpotentials aufgrund unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften der Nachfrager.[206]

Auch Leistungsbündel[207] stellen eine Form der Differenzierung dar. LEFEBER zufolge belegen Studien, daß sie die Kundentreue stärken, den Kunden die

Dienste, die ihre spezifischen Bedürfnisse befriedigen." GILMORE, J. / PINE, J., *Massenproduktion* (HBM 1997), S.113.

203

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.286; EILENBERGER, G., *Bank* (1993), S.574.

204

Die Kundenpräferenz stellt das Ergebnis eines Vergleichs von Einkaufsalternativen hinsichtlich des erwarteten Nettonutzens dar. Bei kognitiv gesteuerten Kaufentscheidungsprozessen ist daher zu erwarten, daß Konsumenten gemäß eines Kosten - Nutzen - Kalküls diejenige Alternative auswählen, welche nach Abwägung zwischen den wahrgenommenen Kosten über den größten Nettonutzen verfügt. Vgl. KROEBER-RIEL, W. / WEINBERG, P., *Konsumentenverhalten* (1996), S.376f.

205

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.664. Hierzu eignet sich v.a. das Conjoint Measurement, das ein Verfahren der Präferenzmessung darstellt. Für eine ausführliche Darstellung der Conjoint Analyse vgl. GOERDT, T., *Marken- und Einkaufsstättentreue* (1999), S.189ff. Die Analyse der Nutzenwahrnehmung aktueller und potentieller Kunden dient der optimalen Bedürfnisbefriedigung aller Kunden und damit auch indirekt der Vermeidung unerwünschter Kannibalisierungseffekte der einzelnen Leistungsvarianten. Zu näheren Ausführungen vgl. SKIERA, B., *Preisdifferenzierung* (1999), S.289.

206

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.420.

207

Leistungsbündel entstehen durch den Verbund einer Kernleistung mit Zusatzleistungen. Letztere können sowohl materieller als auch immaterieller Natur sein. Kunden erfahren bei der Konsumtion einer durch Zusatzleistungen ergänzten Kernleistung neben dem Grundnutzen unterschiedliche Dimensionen von Zusatznutzen. Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.280ff.

Leistungspalette intensiver wahrnehmen lassen und ein 'bargain shopping' verhindern.[208] Entscheidendes Kriterium ist jedoch, ob die Ergänzung der Kernleistung mit Zusatzleistungen einen deutlichen vom Kunden wahrgenommenen Nutzenzuwachs stiftet.[209]

Je besser es dem anbietenden Kreditinstitut gelingt, sich mittels Sekundärleistungen flexibel zu zeigen und auf die Bedürfnisse des Kunden einzugehen sowie dessen Erwartungen zu übertreffen, desto zufriedener wird der Kunde sein und um so weniger werden ihn Konkurrenzangebote interessieren.[210] Die Bank profitiert zugleich von einer abnehmenden Preistransparenz, die den Preiswettbewerb einschränkt, da Preisvergleiche für den Kunden schwieriger werden.[211]

Die Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß ermöglicht eine Externalisierung von Teilleistungen,[212] wodurch der Leistungserstellungsaufwand reduziert wird. Die Bankkunden realisieren, unter der Voraussetzung, daß die erzielten Kosteneinsparungen an sie weitergegeben werden, Preisvorteile. Vor dem Ziel der Kundenbindung ist eine Externalisierung von Leistungen nur dann sinnvoll, wenn der Bankkunde die notwendigen Fähigkeiten

208

Vgl. LEFEBER, H., *Haspa* (BuM 2000), S.21; BERNET, B., *Pricing* (Bk 1994), S.710. Beispielsweise bietet die Hamburger Sparkasse (Haspa) seit April 1999 zusammen mit einem Girokonto verschiedene - intern erstellte oder von Kooperationspartnern abgewickelte - Serviceleistungen aus den Bereichen Service, Reise und Freizeit in Form von vier Servicepaketen an. Die Verkaufszahlen geben Anlaß zu der Vermutung, daß die Akzeptanz dieses Programms bei den Bankkunden hoch ist. Vgl. LEFEBER, H., *Haspa* (BuM 2000), S.21.

209

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.291. Stellt sich kein für den Kunden wahrnehmbarer Nutzenzuwachs ein, entstehen der Bank zusätzliche Kosten, ohne einen Beitrag zur Zufriedenheit ihrer Kunden zu leisten. Zu den verschiedenen Funktionen von Zusatzleistungen und Strategien der Leistungsbündelung vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.289ff.

210

Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.244.

211

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.279, 290.

212

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.280. Unter dem Begriff 'Externalisierung' versteht man die Verlagerung von Teilleistungen auf den Kunden, während die 'Internalisierung' die (Wieder-)Integration bisher vom Kunden erbrachter Teilleistungen umfaßt, wodurch die Wertschöpfungstiefe steigt. Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.411.

aufweist und sie zu seiner Bedürfnisbefriedigung beiträgt.[213] Allerdings nimmt der Einfluß des Kreditinstitus auf die Leistungsqualität mit zunehmender Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß ab.[214] Das Pendant zur Externalisierung stellt die Internalisierung von Leistungen dar, mittels der Convenience Aspekte realisiert und das vom Kunden wahrgenommene Risiko gesenkt werden können. Dies kann das Image der Bank sowie ihre Gewinn- und Umsatzsituation wiederum positiv beeinflussen.[215]

213

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.293.

214

Problematisch ist, daß eine sinkende Qualitätskonstanz zu Imageschäden führen kann. Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.293.

215

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.292. Unter Convenience Aspekten werden an dieser Stelle Vorteile verstanden, die dem Kunden dadurch entstehen, daß er weniger Teilleistungen übernehmen muß.

2.4.2.2 Distributionspolitik

Die Distributionspolitik umfaßt alle „Entscheidungen und Handlungen, die mit der Übermittlung von Dienstleistungen zum Endabnehmer im Zusammenhang stehen."[216] Um auch im Rahmen der Distributionspolitik eine stärkere Individualisierung zu erreichen, muß PETER zufolge ein Kunde die Wahl zwischen verschiedenen Absatzkanälen haben. Dabei sei entscheidend, daß der Kunde die einzelnen Möglichkeiten mit ihren unterschiedlichen Preisen isoliert wahrnehme. So könnten Banken sowohl den Kunden gerecht werden, die preisgünstige Absatzformen bevorzugen als auch denen, die bereit sind, für auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Distributionsformen einen Aufpreis zu zahlen.[217] Hieraus kann man schließen, daß nicht nur personal- und damit kostenintensivere Absatzwege mehr Kundennähe und Individualisierung erzielen können, sondern u.U. auch ein höherer Automatisierungsgrad.[218] Wird die Beziehungspflege allerdings Kundeninformations- oder Multimediasystemen überlassen, ist SÜCHTING zufolge der Aufbau und die Pflege elektronischer Kundendateien, die eine individuelle Kundenansprache ermöglichen, erfolgs-

216

MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.435.

217

Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.252f. Mit zunehmender Automatisierung von (Teil-) Leistungen und abnehmendem Bedarf an geschultem Personal werden Absatzformen für die Bank kostengünstiger, welches in Form von Preissenkungen an die Bankkunden weitergegeben werden kann.

218

Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.253.

entscheidend.[219] I.d.R. kann zwischen drei bankbetrieblichen Vertriebswegen differenziert werden.[220]

Zunächst steht die traditionelle **Zweigstelle** im Vordergrund, die eine „räumlich von der Hauptverwaltung einer Bank getrennt operierende und rechtlich unselbständige Betriebseinheit" darstellt.[221] Mit einem dichten Zweigstellennetz wurde ursprünglich die Bildung räumlicher Präferenzen angestrebt. Die Wahl des Kreditinstituts sowie die Kundentreue sollte durch eine möglichst bequeme, mit geringen Transaktionskosten verbundene Leistungsabnahme[222] und durch persönlichen Service positiv beeinflußt werden.[223] Heute entsprechen die Schalteröffnungszeiten oft nicht den Verfügbarkeitserwartungen der Kunden.[224] Aus diesem Grund und zur Senkung der mit einem Filialnetz einhergehenden Kosten werden vermehrt Geldausgabeautomaten und Multi-

219

Einschränkend stellt SÜCHTING jedoch fest, daß heutzutage noch ein größerer Anteil der Bankkunden die Entwicklung vom persönlichen Beratungsgespräch hin zum technischen bzw. elektronischen Vertrieb von Bankleistungen als Qualitätsverlust empfindet. Ihnen ist der menschliche Kontakt zum Bankberater wichtig. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.697ff. Für eine ausführlichere Darstellung der Untersuchungen bzgl. der Einstellungen von Bankkunden im Hinblick auf die steigende Tendenz zum Direktbanking und ihre Ursachen vgl. O.V., *Kundenzufriedenheit* (BuM 1996), S.11; O.V. *Direktbanking* (Bk 1996), S.113.

220

Bei Banken ist neben der direkten Distribution auch die indirekte in Form von Absatzmittlern möglich. Da ihr Einsatz in keinem Zusammenhang mit der Eignung des Internets für das bankbetriebliche CRM steht, wird sie im Rahmen dieser Arbeit vernachlässigt. Vgl. zum indirekten Vertrieb bei Banken BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.687; SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.690.

221

BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.682.

222

SÜCHTING versteht in diesem Zusammenhang unter Transaktionskosten den Aufwand, der bei der Leistungsabnahme entsteht. Beispiele sind der Zeit- und Wegaufwand zur Zweigstelle, der Selbstbedienungsaufwand am Geldausgabeautomaten, der Informationsaufwand zur Erhöhung der Markttransparenz etc. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.692 sowie zu einer ausführlicheren Darstellung von Transaktionskosten Kapitel 3.1.3.

223

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.682; SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.689f.

224

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankmarketing* (1995), S.198.

funktionsterminals eingesetzt.[225] Die zunehmend automatisierte Abwicklung von Routineleistungen birgt allerdings für Banken auch Nachteile durch den Verlust der persönlichen Kommunikation mit dem Bankkunden. Dies schränkt die Cross Selling Möglichkeiten ein und erschwert die Erhebung von Kundeninformationen sowie den Aufbau von Kundenbindung.[226]

Der **Bankaußendienst** erfüllt laut BÜSCHGEN „im Rahmen der bankbetrieblichen Leistungserstellung und des Absatzes von Bankleistungen außerhalb der Zweigstelle anfallende Aufgaben."[227] Im Vergleich zum Zweigstellensystem kann die Bank durch den zeitlich und räumlich flexibel gestaltbaren Einsatz nun auch den Kundenkontakt initiieren.[228]

225

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.682. Allerdings können Kunden Selbstbedienungsautomaten gegenüber auch ablehnend eingestellt sein. Des weiteren eignen sich nicht zwingend alle Bankleistungen für den automatisierten Vertrieb. Ihre Kontaktintensität ist entscheidend. Sie bezeichnet das Ausmaß und die Tiefe der Interaktion zwischen einem Bankberater und einem -kunden. Sie wird durch den Problemgehalt einer Bankleistung unter Berücksichtigung des technischen und ökonomischen Bildungsstandes des Kunden bestimmt. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.682ff; SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.693 und zur graphischen Veranschaulichung des Kontinuums von kontaktarmen bis kontaktintensiven Leistungen vgl. Abb.17. Je individueller eine Bankleistung gestaltet werden muß und somit Ansprüche an die Problemösungsfähigkeit der Bank bzw. des Kundenbetreuers stellt, desto weniger sind standardisierte Produkte und damit der Einsatz von Automaten geeignet. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.665.

226

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.682.

227

BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.686. Zum Aufgabenbereich des Bankaußendienstes gehören beispielsweise aktive Verkaufstätigkeiten, der Informationsaustausch, die Pflege der Kundenbeziehungen sowie die Erfüllung von Repräsentationspflichten. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.686.

228

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.686. Die Effizienz eines Außendiensteinsatzes ist - unter Berücksichtigung der hohen Personalkosten - in Abhängigkeit vom Geschäftsvolumen eines Kunden sowie seiner Bereitschaft, die Beratungsleistung mittels einer entsprechenden Provisionszahlung zu kompensieren, zu beurteilen. Grob kann hier zwischen dem Mengen- und Individualgeschäft differenziert werden. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.696ff.

Direct Banking umfaßt die Gesamtheit der alternativen, filiallosen Vertriebswege einer Bank.[229] Anstelle papiergebundener Medien werden zunehmend elektronische eingesetzt,[230] wodurch Banken eine jederzeitige und globale Präsenz und Erreichbarkeit erlangen. Beim Einsatz elektronischer Medien zum Vertrieb von Bankleistungen obliegt dem Kunden - wie im Fall von Zweigstellen - die Initiierung des Kontakts mit der Bank, doch kann er dies nun am Ort, zum Zeitpunkt und über das Medium seiner Wahl tun.

2.4.2.3 Preispolitik

Laut BÜSCHGEN versteht man unter Preispolitik die Gesamtheit aller „Entscheidungen, die die Bestimmung der Preise für neue sowie für bereits im Angebot befindliche Bankleistungen betreffen."[231]

Strategien zur Erweiterung des Verhandlungsspielraums einer Bank sind zum einen die Variation der Preisbezugsbasis und des Preiszählers[232] und zum anderen die Preisspaltung[233], die in Verhandlungen ein sukzessives Nachgeben erlaubt. Dadurch soll der Kunde frühstmöglich einen Verhandlungserfolg empfinden, damit die Bank den Gesamtpreisnachlaß möglichst gering halten

229

Vgl. BAUER, C., *WWW* (1998), S.28 und BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.683, der von mediengestützen Vertriebswegen spricht.

230

Vgl. WEINHARDT, C. ET AL. *Banken* (ZfB 1997), S.26f.

231

BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.677.

232

Die Preisbezugsbasis sollte ein aus Sicht des Kunden angemessenes Verhältnis zwischen Preis und Leistung gewährleisten, wie z.B. die Anzahl der Stückleistungen einer Periode (Postengebühren) oder der Umfang der Wertleistungen (Umsatzprovision) im Zahlungsverkehr. Der Preiszähler stellt die Höhe des Preises pro Einheit der Bezugsbasis dar. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.680; SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.669.

233

Bei einer Preisspaltung werden Teilpreise anstelle eines Einheitspreises für eine Leistung herangezogen, daher wird sie auch als Preispolitik der 'kleinen Mittel' bezeichnet.

kann.[234] In beiden Fällen profitiert das jeweilige Kreditinstitut von einer sinkenden Markttransparenz.[235]

Eine Preisdifferenzierung ermöglicht eine individuelle Preisgestaltung sowie die Abschöpfung unterschiedlicher Zahlungsbereitschaften.[236] Neben leistungsbezogenen Preisdifferenzierungen werden v.a. personen- und regionenbezogene sowie zeit- und mengenbezogene umgesetzt.[237] Ein zu komplexes Preissystem birgt allerdings die potentielle Gefahr der Kundenabwanderung zu Konkurrenten.[238]

Ein weiteres preispolitisches Instrument der Kundenbindung stellt die Ausgleichspreisstellung dar, deren Ziel lediglich die Kostendeckung des Leistungsprogramms ist.[239] Damit Erlöseinbußen durch das Angebot preisgünstiger, nicht kostendeckender Leistungen jedoch durch Umsatzzuwächse ertragsstärkerer Leistungen und Folgekäufe kompensiert werden können, bedarf es einer ausreichenden Kopplung der Marktleistungen.[240]

234

Diese Vorgehensweise kann zum Image einer kooperativen, zu Preisgeständnissen bereiten Bank beitragen und dadurch die Kundenloyalität stärken. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.680f.

235

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.680; SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.673

236

Vgl. hierzu auch Kapitel 2.4.2.1.

237

Mögliche Kriterien der personen- und regionenbezogenen Preisdifferenzierung sind der Ausbildungsstatus, die Einkommens- bzw. Vermögenshöhe etc. oder der Ort der Nachfrage (z.B. unterschiedliche Preise in den neuen und alten Bundesländern). Zeitbezogene Preisdifferenzierungen beziehen sich auf den Nachfragezeitpunkt und -raum (z.B. kurz- vs. langfristigen Anlageformen), mengenbezogene bestimmen den Preis in Abhängigkeit von der nachgefragten Menge. Vgl. SKIERA, B., *Preisdifferenzierung* (1999), S.287ff. Weitere mögliche Differenzierungskriterien sind z.B. die Bonität des Kunden oder dessen Verhandlungsmacht. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.681; MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.426.

238

Vgl. BERRY, L.L. / YADAV, M.S., *Preise* (HBM 1997), S.61.

239

Vgl. BERNET, B., *Pricing* (Bk 1994), S.710.

240

Problematisch ist jedoch eine spätere Eliminierung bisher nicht kostendeckender Leistungen aus dem Pro-

Da die Verwendung kostenbasierter Ansätze bei der Preisfestlegung bei Banken problematisch ist,[241] wird bisweilen die sog. Konten- und Kundenkalkulation verwendet, bei der eine kundenindividuelle Erlösmaximierung angestrebt wird.[242] Die zentrale Determinante bei der Preisbestimmung ist die Rentabilität einer Kundenbeziehung anstelle der Selbstkosten pro Leistungsart, weshalb wechselnde Salden im Zeitablauf zu berücksichtigen sind.[243] Laut SÜCHTING könne der Kreditzins bei dieser Vorgehensweise z.B. in Abhängigkeit vom 'Kredit / Einlagen' Verhältnis bestimmt werden.[244] Weitere Möglichkeiten den Preis in Abhängigkeit von der Kundenbeziehung zu bestimmen, stellen Rabatti und Boni dar,[245] deren Anwendung jedoch in Deutschland gesetzlich beschränkt ist.[246] Aus diesem Grund werden Preisnachlässe bisweilen im Rahmen von Kundenclubs zusammen mit nichtmonetären Zusatzleistungen angeboten.[247]

gramm oder aber die Einführung einer kostendeckenden Preisgebung. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.681.

241

Diese Problematik ist auf den dominierenden Fixkostenanteil bei Banken zurückzuführen, der Gemeinkostencharakter aufweist. Vgl. CORSTEN, H., *Problem* (1994), S.173. Für eine ausführliche Darstellung der Problematik der Verwendung kostenbasierter Ansätze zur Preisfeststellung Vgl. BIEBERSTEIN, I., *Marketing* (1998), S.293f.

242

Allerdings soll die Summe der Gesamterlöse über alle Kundenbeziehungen, alle Personal-, Sach., Geldbeschaffungskosten etc. decken. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.673.

243

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.679.

244

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.680. Vgl. Abb.18 zur graphischen Darstellung des Kreditpreises unter Berücksichtigung der Kundenbeziehung.

245

Vgl. BERNET, B., *Pricing* (Bk 1994), S.710; SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.682 sowie zu den juristischen Barrieren, S.260ff.

246

Zu den gesetzlichen Bestimmungen vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.260ff. und die dort angegebene Literatur.

247

Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.247. Eine nichtmonetäre Zusatzleistung ist z.B. eine regelmäßig

2.4.2.4 Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik umfaßt alle Maßnahmen, die eine Bank zur Übermittlung von Informationen über sich selbst oder über ihre Marktleistungen ergreift und „die auf affektive (...), kognitive (...) und konative (...) Reaktionen von Marktteilnehmern auf die Bankleistungen einwirken".[248] Zur Schaffung kommunikativer Kundennähe im Rahmen des CRM, sind laut PETER zahlreiche Kanäle zum gegenseitigen Informationsaustausch zu etablieren, die potentiellen und aktuellen Kunden jederzeit und kostengünstig den Kontakt zur Bank ermöglichen.[249] Diese Kommunikationskanäle können für jegliche Art von Kundenanliegen (z.B. Fragen, Beschwerden) genutzt werden.[250] Kommunikationspolitische Maßnahmen zur Institutionalisierung eines engen Kundendialogs sind z.B. Kundenforen oder -beiräte sowie Einladungen zu besonderen Events.[251]

Bei der Bereitstellung von Informationen seitens der Bank sollte der Eindruck einer personalisierten Mitteilung erweckt werden, um der Reiz- und Informationsüberlastung Kunden zu begegnen.[252] Zum Aufbau langfristiger Kunde-

zugestellte Kundenzeitschrift, die z.B. Informationen zu interessanten Geldanlagen, Lifestyle-Stories und Reiseberichte enthalten kann. Vgl. LEFEBER, H., *Haspa* (BuM 2000), S.21.

248

MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.330.

249

Zu denken ist hier z.B. an die Einrichtung einer 0130- oder 0180 Telefonnummer, regelmäßige Besuche des Außendienstes, das Aufstellen von Meckerkästen an Verkaufsstellen sowie Kundenzufriedenheitsanalysen. Sie senken Barrieren, die einen vom Kunden initiierten Kontakt verhindern könnten. Vgl PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.248.

250

Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.248f; DILLER, H. / MÜLLNER, M., *Kundenbindungsmanagement* (1997), S.11.

251

Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.249. Im Rahmen von Kundenforen und -beiräten werden Kundenbelange und -wünsche vorgetragen und diskutiert. Sie können als Quelle von Innovationsideen dienen. Vgl. DILLER, H. / MÜLLNER, M., *Kundenbindungsmanagement* (1997), S.11.

252

Vgl. hierzu Kapitel 2.3.1.

Bank-Beziehungen bedarf es jedoch nicht nur einer persönlichen Anrede. Der Kunde muß sich zudem als Individuum respektiert und behandelt fühlen.[253]

Grundsätzlich besitzt jeder direkte persönliche Kontakt zwischen Bankangestellten und -kunden eine kommunikationspolitische Komponente.[254] Folglich sollten aufgrund der Vertrauensempfindlichkeit und Erklärungsbedürftigkeit von Bankleistungen, Eigenschaften wie z.B. hohe fachliche Qualifikation und Problemlösungsfähigkeit sowie ein Vertrauen und Glaubwürdigkeit ausstrahlendes Erscheinungsbild und Verhalten bei der Mitarbeiterselektion entscheidend sein.[255] Im folgenden wird kurz auf die klassischen Kommunikationsinstrumente eingegangen. Im Mittelpunkt der **Werbeaktivitäten** von Banken stehen einzelne Leistungen bzw. Leistungsbündel, mit dem Ziel den Konsumenten von ihrer Verwendungseignung zu überzeugen, oder aber das Kreditinstitut als Ganzes zur Beeinflussung des vom Kunden wahrgenommenen Images.[256] Mit zunehmender Menge an Werbebotschaften, denen Bankkunden ausgesetzt sind, steigen für Kreditinstitute jedoch die Anforderungen an Quantität und Qualität der Bankwerbung, damit sie vom Kunden bewußt registriert wird.[257] Die **Verkaufsförderung**[258] umfaßt bei Banken üblicherweise Maßnahmen wie z.B. visualisierende Verkaufshilfen, Verkaufstraining für Mitarbeiter im Kundenkontakt zur Gewährleistung der Qualitätskonstanz und

253

Vgl. OGGENFUSS, C.W., *Marketing* (Tx 1992), S.28.

254

Vgl. GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.60.

255

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.717.

256

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.692. Für eine ausführliche Darstellung zur Thematik des Imageaufbaus und den damit verbundenen Problemen vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.719f.

257

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.719.

258

Unter dem Begriff der Verkaufsförderung versteht man BÜSCHGEN zufolge „alle in einer Funktion zusammengefaßten Maßnahmen, mit denen auf die beim Absatz von Bankleistungen mitwirkenden Bankmitarbeiter und Sachmittel eines Instituts unterstützend und beeinflussend eingewirkt werden kann". BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.693.

Telefon Marketing.[259] Der **Öffentlichkeitsarbeit** von Banken kommt aufgrund der Vertrauensempfindlichkeit des Leistungsobjektes 'Geld' und des dadurch hervorgerufenen Grads an öffentlicher Exponiertheit eine wesentliche Bedeutung zu.[260] Gegenüber der Öffentlichkeit bedarf es einer sachlichen Argumentation (z.B. im Fall von Zinsänderungen) sowie eines gemeinnützigen Verhaltens zur Vertrauensbildung. Banktätigkeiten können als Nutzen stiftende Dienstleistungen für die Gesellschaft dargestellt werden.[261]

259

Visualisierende Verkaufshilfen sind z.B. Prospekte und Vertragsformulare für Beratungs- und Verkaufsgespräche, während Telefon Marketing zur direkten persönlichen Ansprache von Bankkunden eingesetzt wird, mit dem Ziel die Kontakthäufigkeit zu steigern, Kundenpotentiale besser zu nutzen und Leerkapazitäten in der Beratung zu vermeiden. Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.694.

260

Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.683 sowie Kapitel 2.4.2.1. Den Begriff der Öffentlichkeitsarbeit definiert BÜSCHGEN als „die Gesamtheit aller Maßnahmen, die auf die Beeinflussung, die Gestaltung und die Veränderung der Beziehung zwischen einer Bank und der für sie relevanten Öffentlichkeit ausgerichtet sind und auf die Schaffung bzw. Pflege von Vertrauen gegenüber dem Bankensektor insgesamt, insbesondere jedoch gegenüber dem eigenen Institut zielen." BÜSCHGEN, H., *Bankbetrieb* (1993), S.551.

261

Vgl. BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.692f.

3
Lösungsansatz: Internet als Instrument im Vertriebsprozeß der Bank

3.1
Internet

3.1.1
Definition und Abgrenzung

In diesem Abschnitt soll das Internet als Medium vorgestellt werden und gegen Begriffe abgegrenzt werden, die oftmals in der Umgangssprache eine synonyme Verwendung finden. In der Literatur existiert jedoch keine allgemein anerkannte, wissenschaftliche Definition.[262]

Das Internet stellt durch die Verbindung vieler kleiner lokaler Netzwerke einen weltweiten Verbund von Rechnersystemen dar, wodurch der Aufbau eines weltumspannenden elektronischen Informationsnetzes ermöglicht wird.[263] Dieses Netzwerk ist für jedermann mit entsprechender Hard- und Software-

262

Vgl. HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.11. Über den Ursprung des Begriffs Internet herrscht keine Einigkeit. Zuweilen soll er die Abkürzung für '**Inter**national **Net**work' darstellen oder aber sich aus dem Lateinischen 'inter' und dem Englischen 'net' zusammensetzen und als Netz zwischen Netzen verstanden werden. Vgl. HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.10f; Vgl. KAUFFELS, F. J., *E-Business* (1998), S.94f.

263

Vgl. HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.10f. Vorläufer des Internets war das 1969 entstandene ARPAnet, das von der **A**dvanced **R**esearch **P**rojects **A**gency in Auftrag gegeben worden war. Das Ziel war die Entwicklung eines paketorientierten Computernetzes gewesen, das gegenüber Ausfällen von Netzelementen durch ein Umlenken der Kommunikationsströme unempfindlich ist. Im Gegensatz zu leistungsorientierten Netzen, die den Aufbau einer physikalischen Verbindung zwischen Server und Empfänger erfordern, zerlegen paketorientierte die zu übertragenen Informationen in einzelne Pakete, die unabhängig voneinander versendet und beim Rezipienten zur Ausgangsinformation wieder zusammengesetzt werden. Für jedes Paket bestimmen Spezialcomputer - sog. Router - den optimalen Verbindungsweg z.B. in Abhängigkeit von der Netzauslastung und der Zieladresse. Ende der 70er Jahre schlossen sich viele Universitäten und Forschungseinrichtungen an das Netz an. 1983 spaltete sich das Militär mit einem eigenen Netz ab. An das - inzwischen als das Internet bekannte Netz - wurde Deutschland im September 1989 angeschlossen. 1992 wurde das WWW entwickelt, welches das Internet nun nicht mehr nur für Informatiker und Insider interessant machte, sondern auch für ein breites Publikum und seine kommerzielle Nutzung erlaubte. Vgl. ILLIK, J.A., *Commerce* (1999), S.10ff; HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.18; REBSTOCK, M., *E-Business* (1999), S.59f. Seit einigen Jahren verwenden Banken das Internet, um ihren Kunden einen modernen Service anzubieten. Vgl. POTT, O. / WIELAGE, B., *Banking* (2000), S.12.

ausrüstung[264] zugänglich und durch eine dezentrale Organisation gekennzeichnet. Eine Institution, die das nicht-proprietäre Netz überwacht und entscheidet, welche Inhalte in welcher Form veröffentlicht werden, existiert nicht.[265] Daher wird aus einer nicht-technischen Betrachtung heraus das Internet bisweilen als riesige Ansammlung von Wissen bzw. als die „größte denkbare Informationsbörse"[266] bezeichnet. Dem Medium Internet sind jedoch keinerlei Sicherheitsfunktionen inhärent. Dieser Aspekt ist gerade für seinen Einsatz bei Banken aufgrund ihres hohen Sicherheitsanspruchs von zentraler Bedeutung.[267]

Vom nicht-propritären Internet sind die geschlossenen Netzwerke kommerzieller Online Dienste grundsätzlich abzugrenzen. Diese proprietären Netze weisen eine zentralisiert verwaltete Struktur auf. Sie sind nur gegen eine Abonnementgebühr zugänglich und haben unterschiedliche geographische Schwerpunkte. Ursprünglich entstanden die kommerziellen Online Dienste als Konkurrenz zum Internet, doch inzwischen bieten sie ihren Abonnenten auch einen Zugang zum Internet. Sie verschmelzen zunehmend mit dem Internet.[268]

264

Die notwendige Hard- und Softwareausrichtung besteht aus einem PC, einem Modem, einem Telefonanschluß sowie dem sog. Browser. Der Browser ist eine Software, die die Navigation durch das Internet und die Sichtbarmachung der Inhalte ermöglicht (z.B. der sog. Internet Explorer oder Netscape Navigator). Vgl. KAUFFELS, F. J., *E-Business* (1998), S.90.

265

Vgl. SEITZ, J., *Informationstechnik* (1998), S.92; ILLIK, J.A., *Commerce* (1999), S.14. Die fehlende zentrale Institution ist auf die Entwicklungsgeschichte des Internet zurückzuführen. Das Netz sollte ausfallsicher und nicht leicht zerstörbar sein - eine zentrale Institution wäre lediglich ein Angriffspunkt gewesen. Vgl. ILLIK, J.A., *Commerce* (1999), S.14.

266

KAUFFELS, F. J., *E-Business* (1998), S.90.

267

Vgl. POTT, O. / Wielage, G., *Banking* (2000), S.13.

268

Vgl. LOOS, C., *Online* (1998), S.31. Die bekanntesten Online Dienste sind America Online, Microsoft Network und T-Online. Vgl. für eine ausführliche Darstellung zum Thema Online Dienste HEISE, G., *Online* (1996), S.64ff.

Im Internet existiert eine Vielzahl von Diensten, von denen das World Wide Web (WWW) das z.Z. bekannteste ist.[269] Aus technischer Sicht basiert es auf dem sog. Client Server Modell. Auf Servern werden Informationen bzw. Dokumente im 'HyperText - Format' abgespeichert. Dieses Format basiert auf der 'HyperText Markup Language' (HTML), die die Formulierung von Hypertext Links erlaubt.[270] Während HTML ausschließlich die logische Struktur einer Internetseite bestimmt, ist das Seitenlayout, das der Internetnutzer an seinem PC wahrnimmt vom Client, der auch als Browser bezeichnet wird, abhängig. Dieses Programm ermöglicht dem Anwender erst die Navigation durch die Vielfalt der im Netz verfügbaren, weltweit verteilten Inhalte per Mausklick.[271]

Der Vorteil des WWW für den Internetnutzer liegt in der benutzerfreundlichen, graphikorientierten Benutzerschnittstelle, die zum einen die Integration der Dienste des Internets erlaubt, so daß der Anwender nur den Umgang mit

269

Die gängigsten Dienste neben dem WWW sind e-Mail, Netnews, File Transfer Protokoll (FTP), Telnet, Archie und Gopher, wobei letzteres praktisch nicht mehr verwendet wird. Die ersten drei werden im Rahmen dieser Arbeit wieder aufgegriffen. Der e-Mail Dienst erlaubt es Textdateien zu anderen Rechnern im Netz zu versenden. Eine e-Mail Adresse besteht grundsätzlich aus der Bezeichnung des Empfängers und der Internetadresse des Mailservers (z.B. Vorname.Nachname@uni-bayreuth.de). Net News sind digitale „schwarze Bretter" zum öffentlichen Meinungsaustausch über 5000 Themen und werden auch als Diskussionsfoum oder Chat bezeichnet. Mittels FTP können beliebige Dateien zwischen zwei Rechnern unabhängig von dem verwendeten Sytem übermittelt werden. Dieses Protokoll ermöglicht die Auslösung eines Steuerungsbefehls zur Übertragung von Dateien auf einem entfernten Rechner. Auf diesem Prinzip basiert das Angebot von Downloads. Vgl. HEINZL, A., *Systeme* (1999), S.79. und ausführlicher zu den Internet Diensten vgl. WOLF, R., *E-Commerce* (1999).

270

Hyperlinks sind hervorgehobene bzw. unterstrichene Text- oder Bildstellen im Interent, die beim Anklicken den Nutzer an eine andere Stelle des Internets leiten. Ein Hyperlink besteht aus einem Uniform Ressource Locator (URL), womit es eine vordefinierte Datei auf einem bestimmten Rechner im Netz (Server) adressiert. Als Server wird jeder Computer bezeichnet, der anderen Computern Inhalte zur Verfügung stellt. Vgl. LOOS, C., *Online* (1998), S.31; KAUFFELS, F. J., *E-Business* (1998), S.100f.

271

Vgl. ILLIK, J.A., *Commerce* (1999), S.12; KAUFFELS, F. J., *E-Business* (1998), S.102; POTT, O. / WIELAGE, G., *Banking* (2000), S.19f. Der Browser ist gewissermaßen ein HTML Dekoder - er entschlüsselt die Programmiersprache HTML. Browser und Server kommunizieren über das HyperText Transfer Protokoll, das jedoch ein sicheres Transferprotokoll voraussetzt wie z.B. das Transmission Control Protocol / Internet Protocol (TCP / IP), das festlegt, auf welche Weise Daten zwischen verschiedenen Netzwerken transferiert werden. Vgl. HEINZL, A., *Systeme* (1999), S.81; LOOS, C., *Online* (1998), S.29. Für eine ausführlichere Darstellung zum TCP / IP vgl. WOLF, R., *E-Commerce* (1999), S.143f; KAUFFELS, F. J., *E-Business* (1998), S.92.

dieser einen Schnittstelle beherrschen muß, und zum anderen ermöglicht sie die Integration von Text, Bild, Ton und Video.[272]

3.1.2 Verbreitung

Eine Analyse der Verbreitung des Internets erfordert eine kritische Betrachtung der Erfüllung technologischer Voraussetzungen einerseits und der Entwickung der Internetnutzerstrukturen andererseits.

Zu den notwendigen technologischen Voraussetzungen für eine zunehmende Nutzung des Internets, gehört zum einen die Fortentwicklung der Netzinfrastruktur, die die steigende Informationsmenge ohne Geschwindigkeits- und Qualitätsverluste bewältigen kann.[273] Zum anderen ist die Ausstattung der Nachfrager mit Endgeräten und der komplementären Software essentiell.

Die Verbreitung des Internets in der Bevölkerung wird i.d.R. an der Anzahl der Host Computer beurteilt.[274] Die weltweite Hostzahl ist von 5,8 Mio. im Januar 1995 um über 1100% auf insgesamt 72,4 Mio. im Januar 2000 gestiegen.[275] Deutschlandweit stieg die Anzahl an Host Rechnern im gleichen Zeitraum um 580%, von 0,25 Mio. auf 1,7 Mio. Hosts.[276] Dieses exponentielle Wachstum

272

Vgl. HEINZL, A., *Systeme* (1999), S.81f.

273

Von der Bundesregierung werden diesbezüglich der weitere Ausbau flächendeckender Glasfaseranschlüsse sowie die Weiterentwicklung der neuartigen Breitbandsysteme gefördert. Vgl. BUHLMANN, E., *Rede* (WWW v. 02.03.01).

274

Hosts sind „Computersysteme, die als Domain-Namen mit einer IP Adresse verbunden sind (...). Hosts beinhalten Angebote verschiedenster Art – von Informationen über Unterhaltung bis zur Darstellung der Unternehmensleistungen." ZERDICK ET AL., *Internet* (1999), S.143. Für induktive Methoden der Herleitung der Anzahl der Internet Nutzer anhand des Host Wachstums vgl. ALPAR, P., *Internet* (1996), S.26f.

275

Vgl. FOCUS, Studie (2000), S.1

276

Vgl. DENIC, *Hosts* (WWW v. 02.03.01).

wird sich vermutlich fortsetzen, denn Experten rechnen mit einer Verzehnfachung der heutigen Datenmenge innerhalb der kommenden fünf Jahre.[277]

Im Hinblick auf die Ausstattung der Nutzer mit internetfähigen Endgeräten ist zunächst die Notwendigkeit leistungsfähiger Telekommunikationsanschlüsse zu nennen, bei denen Deutschland im internationalen Vergleich führend ist. Im Dezember 2000 besaßen bereits 23% der Deutschen einen ISDN- Anschluss, in den USA hingegen nur 5%.[278] Im Hinblick auf die Lizenzierung der UMTS- Technik wird sich dieser Trend u.U. auch auf den Internet Zugang über das Mobiltelefon fortsetzen.

Betrachtet man unterdessen die Entwicklung der Endgeräte in Deutschland, so liegt deren Verbreitung nur im internationalen Mittelfeld. In den USA hatten im Dezember 2000 fast doppelt soviel Personen einen Computer wie in Deutschland.[279] Mobiltelefone, die evtl. im Hinblick auf den zukünftigen Internetzugang eine Rolle spielen werden, sind in Deutschland weit verbreitet. Hatten im Dezember 2000 in den USA nur 40% der Bevölkerung ein Mobiltelefon, waren es zum gleichen Zeitpunkt in Deutschland bereits 58%.[280]

Die prognostizierte zunehmende Verbreitung von Computern mit Internetzugang,[281] der stetige Preisverfall bei den Zugangs- und Verbindungsentgelten[282] sowie die steigende Geschwindigkeit der Datenübertragung werden eine zunehmende Nutzung des Internets unterstützen.

277

Vgl. FOCUS, *Studie* (2000), S.1

278

Vgl. BITKOM, *Homepage* (WWW v. 03.02.01).

279

Nach einer Studie der Bitkom hatten im Dezemer 2000 65% der US- Amerikaner einen Computer, in Deutschland waren es nur 34%. Vgl. BITKOM, *Homepage* (WWW v. 03.02.01).

280

Vgl. BITKOM, *Wege* (2001), S.9

281

Vgl. BITKOM, *Wege* (2001), S.10

282

Vgl. www.billiger-telefonieren.de.

Auf **Nachfragerseite** verfügten, der aktuellsten Ausgabe des GFK ONLINE MONITORS[283] zufolge, im August 2000 34% der Bundesbürger über einen Internetzugang.[284] Zwar hat sich das Wachstum der Internetnutzerzahlen verlangsamt, lag aber dennoch im Zeitraum von Februar bis August 2000 bei gut 13%.[285] Das Ausmaß der Internetnutzung variiert dabei v.a. in Abhängigkeit von der Altersgruppe. Während 58% der 14 bis 19jährigen das Internet nutzen, tun dies nur 23% der 50 bis 59jährigen bzw. 10% der 60 bis 69jährigen.[286]

Für diese Arbeit sind im wesentlichen drei Charakteristika der Internetnutzerstruktur ausschlaggebend.[287] Erstens nutzten im Jahre 2000 v.a. die zwischen 20 und 49jährigen das Internet, sie machten 67% der Internetnutzer aus. Insbesondere im Segment der Senioren ist ein positiver Trend zu verzeichnen, ihre Nutzungsquote stieg von 3% auf 5%. Zweitens verfügen Internetanwender i.d.R. über einen überdurchschnittlich hohen Schulabschluß[288] und drittens zeichnen sie sich als einkommensstarkes Segment aus. Knapp zwei Drittel

283

Die 6. Untersuchungswelle des GfK Online Monitors wurde im September 2000 veröffentlicht. Die Grundgesamtheit dieser Studie umfaßt alle Personen zwischen 14 und 69 Jahren in mit einem Telefonanschluß ausgerüsteten Privathaushalten in der BRD. Im Erhebungszeitraum vom 24.05. bis zum 05.07. wurden nach der Erhebungsmethode 'Computer Assisted Telephone Interwiew' 8004 Interviews für eine repräsentative Stichprobe geführt. Vgl. GFK AG, *Online-Monitor* (2000), S.3.

284

Dies entspricht 18 Mio. Internetnutzern, wobei hier nicht zwischen dem Zugang von zu Hause oder vom Arbeitsplatz unterschieden wird. Eine Studie von MMXI, die am 13.12.2000 veröffentlicht wurde, ermittelte 11,3 mio. Internetnutzer in Deutschland, die über einen privaten Internetzugang verfügen. Vgl. MMXI EUROPE DEUTSCHLAND, *Homepage* (WWW v. 02.03.01).

285

Vgl. GFK AG, *Online-Monitor*(2000), S.11.

286

Vgl. GFK AG, *Online-Monitor*(2000), S.9. Eine Studie vom Bundesverband deutscher Banken, die in Zusammenarbeit mit der Mannheimer Forschungsgruppe Wahlen Online GmbH vom 26.07 bis zum 16.08.00 mittels einer Telefonbefragung erstellt wurde, wies die gleiche Tendenz auf. Vgl. BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Gesellschaftstrends* (2000), S.6.

287

Vgl. im folgenden GFK AG, *Online-Monitor* (2000).

288

Beispielsweise haben 75% ihre mittlere Reife und 37% ihr Abitur.

der Internetnutzer stammen aus Haushalten mit einem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen von mindestens 4000,- DM, bei einem Drittel liegt dieses sogar bei mehr als 6000,- DM.[289]

Den Prognosen zufolge ist das Potential des Internets im Hinblick auf seine Verbreitung noch nicht ausgeschöpft. Laut einer Studie des Bundesverbandes Deutscher Banken (BDB) beabsichtigen 16% der Bundesbürger, sich in nächster Zeit einen Internetanschluß zuzulegen.[290] Auch HERMANNS / SAUTER zufolge wird diese dynamische Entwicklung anhalten, und bis 2002 werden 25 Mio. Deutsche eine Zugangsmöglichkeit zum Internet haben.[291]

3.1.3 Charakteristika

Das Internet zeichnet sich gegenüber traditionellen Medien[292] durch einige Charakteristika aus, die im folgenden beschrieben werden.

- **Ubiquität**

Der Zugriff auf Informationen im Internet ist jederzeit und von überall aus möglich, unter der Voraussetzung, daß die nötige Hard- und Software zur Verfügung steht.[293] Diese Unabhängigkeit von Öffnungszeiten und Zeitunterschieden hat zum einen entscheidenden Einfluß auf eine globale Präsenz von Anbietern, wodurch die Bedeutung ihres Standorts sinkt.[294] Die Ansprache

289

Diese Tendenz scheint sich auch langsam fortzusetzen. Im Untersuchungszeitraum stieg der Anteil der Internetnutzer aus Haushalten, die über mehr als 4000,- DM monatliches Nettoeinkommen verfügen um 3%. Vgl. GFK AG, *Online-Monitor* (2000).

290

Vgl. BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Gesellschaftstrends* (2000), S.7.

291

Vgl. HERMANNS, A. / SAUTER, M., *Chancen* (WISU 1999), S.850.

292

Unter traditionellen Medien sollen Printmedien, Fernsehen, Telefon, Fax etc. verstanden werden.

293

Vgl. ZERDICK ET AL., *Internet* (1999), S.145. Die Ubiquität des Internets ist insbesondere darauf zurückzuführen, daß Webserver i.d.R. rund um die Uhr zur Verfügung stehen und von jedem Rechner im weltweiten Verbund erreichbar sind.

294

Vgl. DHOLAKIA ET AL., *Transformation* (1999), S.69f. TIMMERS hebt jedoch hervor, daß ebenso argumentiert

bisher nicht erreichter Zielgruppen wird möglich.[295] Zum anderen birgt das Internet auch aus einer lokalen Perspektive heraus Potential. Hierbei steht die Hypothese im Mittelpunkt, daß die meisten Konsumenten ihre Geschäfte lokal tätigen und daß sich dieses Verhalten trotz eines Internetzugangs langfristig nicht ändern wird. Insofern bietet es sich an, die lokale Präsenz eines Anbieters durch eine Internetpräsenz zu stärken, die beispielsweise sowohl Informations- und Marketingzwecken als auch der Transaktionsdurchführung sowie einem verbesserten, kundenorientierteren Service dienen kann.[296]

- **Datenmächtigkeit**

Entsprechend individueller Bedürfnisse und Präferenzen können Internetnutzer auf eine bisher ungekannte Informationsbasis (Daten, Programme etc.) zugreifen.[297] Das Internet ist jedoch wie erwähnt ein offenes Netz, in dem Informationen nicht zentral zur Verfügung gestellt werden, sondern lokal vorliegen. Trotz zahlreicher Suchmaschinen kann die Informationssuche somit sehr zeitaufwendig sein. TIEDTKE spricht daher von einer bisweilen „kaum zu bewältigenden Angebotskomplexität".[298] Dem Nutzenpotential der mit zunehmendem Informationsangebot steigenden Markttransparenz sind demnach durch die beschränkten Aufnahme- und Verarbeitungskapazitäten der Menschen Grenzen gesetzt.[299] Dieses Phänomen wird auch als IT Paradoxon bezeichnet.

werden kann, daß eine Internetpräsenz keinen wesentlichen Wettbewerbsvorteil darstellen wird, weil jeder im Internet vertretener Anbieter von dieser Eigenschaft profitiert. Ferner verweist er auf Barrieren kultureller, sprachlicher oder vertrauenbasierter Art, die die Möglichkeiten einer globalen Präsenz einschränken. Vgl. TIMMERS, P., *Electronic Commerce* (1999), S.11f.

295

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.403; WAMSER, C., *Electronic Commerce* (2000), S.19.

296

Vgl. TIMMERS, P., *Electronic Commerce* (1999), S.12.

297

Vgl. RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.278

298

TIEDTKE, D., *Online* (1998), S.101; hierzu auch HÜNERBERG, R. ET AL., *Online* (Tx 1997), S.18; Suchmaschinen erlauben eine stichwortgeleitete Suche, die aufgrund der Verwendung von Hyperlinks möglich wird.

299

Vgl. WENZLER, H. *Institutionenökonomik* (1996), S.83; ERNST, M. / GIELSER, V., *Preiswettbewerb* (JAV 2000), S.199. Nutzen bringt eine erhöhte Markttransparenz z.B. durch eine Reduktion der empfundenen Unsicherheit. Laut VEIL ist die Unsicherheit „ein Maß für die Anzahl und das Ausmaß nicht vorherbestimmbarer

Grundsätzlich können jedoch sowohl Konsumenten als auch Anbieter von einer erhöhten Markttransparenz profitieren, wobei Anbieter dadurch von einer erhöhten Preistransparenz betroffen sind, die i.d.R. eine erhöhte Wettbewerbsintenistät nach sich zieht.[300]

- **Multifunktionalität**

Das Internet wird sowohl als Kommunikations- als auch als Distributionsmedium eingesetzt.[301] Im Rahmen der Kommunikationsaktivitäten unterscheidet man je nach Anzahl der Kommunizierenden zwischen Individualkommunikation - bilateral oder multilateral - und Massenkommunikation sowie in Abhängigkeit vom zeitlichen Ablauf zwischen synchroner und asynchroner Kommunikation.[302] In Anlehnung an die 'Mass Customization' versteht man unter individualisierter Massenkommunikation die kostengünstige Modularisierung der Informationsinhalte.[303] Als Distributionsmedium ist das Internet grundsätz-

Aufgabenänderungen, die während der Leistungsvereinbarung einer Transaktion stattfinden können." Vgl. VEIL, M., *Direktbanken* (1998), S.311. Die Erkenntnis, daß das Nutzenpotential einer erhöhten Markttransparenz nicht voll ausgeschöpft werden kann, läßt sich aus der in der Institutionenökonmik gängigen Annahme der begrenzten Rationalität von Menschen ableiten. Dieser Annahme zufolge streben Individuen nicht nach einem planlosen, sondern einem rationalen Verhalten, werden jedoch mit der Existenz von Informationsbeschaffungskosten und beschränkten Informationsverarbeitungskapazitäten konfrontiert. Demnach wählen Individuen die in einem begrenzten Entscheidungsfeld vorhandene günstigste Alternative. Vgl. WENZLER, H. *Institutionenökonomik* (1996), S.83; VEIL, M., *Direktbanken* (1998), S.294.

300

Vgl. GERTH, N., *Online* (1998), S.173; MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.406f; FRITZ, W., *Internet* (1999), S.157.

301

Vgl. RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.278.

302

Vgl. HÜNERBERG, R. ET AL., *Online* (Tx 1997), S.16. Ein Beispiel für bilaterale oder multilaterale gleichzeitige Individualkommunikation ist der sog. 'Chat', bei der Personen (zwei oder mehr) simultan in themenabhängigen elektronischen (Disskussions- und Kommunikations-) Foren kommunizieren können. Ein solches Angebot von Internetdiensten wie z.B. auch kostenlose e-Mails oder Inhalte 'von Mitgliedern für Mitglieder' / 'von Studierenden für Studierende etc.' strebt durch die spezifische Kontextbündelung die Schaffung eines virtuellen Anlauf- und Treffpunkts an. Vgl. ZERDICK ET AL., *Internet* (1999), S.144. Die Kommuniaktion per e-mail bezeichnet man als asyncron. Vgl. für eine Übersicht dieser Kommunikationsformen Abb.19.

303

Vgl. ZERDICK ET AL., *Internet* (1999), S.144.

lich bei Leistungen immaterieller Natur und vollständiger Digitalisierbarkeit einsetzbar.[304]

- **Multimedialität**

Das Internet zeichnet sich durch die integrierte Darstellung unterschiedlicher Informationsarten wie z.B. Text, Grafik, Bild und Ton aus, die sowohl statischer als auch dynamischer Natur sein kann.[305] Kennzeichnend ist demnach „nicht die Anzahl und Qualität der genutzten Informationsarten, sondern deren interaktive und synergetische Aufbereitung und damit die Form der Informationsvermittlung".[306]

Mittels Hypertexten, Audio- und Videosequenzen können Produkte sowohl visuell als auch akustisch präsentiert werden, wodurch sich neue Möglichkeiten im Hinblick auf Beratung, Simulation und Unterhaltung bieten.[307] Derartige Darstellungsformen sind insbesondere zur Aktivierung der Internetnutzer wertvoll.[308]

- **Interaktivität und Integration**

Zunächst wird via Internet eine One to Many Kommunikation i.S.d. Modells der Massenkommunikation möglich,[309] das sich jedoch durch den Aspekt der

304

Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.102. Ebenso GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.60; MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.403; GERTH, N., *Online* (1998), S.136, 149.

305

Vgl. ZERDICK ET AL., *Internet* (1999), S.145; RIEDL, J., *Rahmenbedingungen* (1999), S.229.

306

WAMSER, C., *Electronic Commerce* (2000), S.9.

307

Vgl. RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.278; TIMMERS, P., *Electronic Commerce* (1999), S.10ff. Das Versenden von Video- und Audiosequenzen ist allerdings noch nicht sehr weit entwickelt. Noch beansprucht dies sehr große Übertragungskapazitäten und der Empfang ist von der vorhandenen Hard- und Software Konfiguration abhängig. Vgl. HÜNERBERG, R. ET AL., *Online* (Tx 1997), S.18; ZERDICK ET AL., *Internet* (1999), S.141.

308

Vgl. HÜNERBERG, R. ET AL., *Online* (Tx 1997), S.18.

309

Das Massenkommunikationsmodell basiert grundsätzlich auf dem Sender - Empfänger - Modell. Durch ein beliebiges Medium werden Konsumenten eines Massenmarktes mit Informationen versorgt. Ausschlagge-

Interaktivität auszeichnet. Somit wird dem einzelnen Internetnutzer die Interaktion mit vorgegebenen Inhalten über Steuersignale bzw. Hyperlinks möglich.[310] Diese sog. maschinelle Interaktion umfaßt alle Möglichkeiten des Internetnutzers, Art, Inhalt, Zeitpunkt, Dauer, Abfolge und Häufigkeit der Informationsselektion zu bestimmen.[311] Zugleich ermöglicht das Internet jedoch eine persönliche, technisch vermittelte Kommunikation[312] (z.B. in Form einer Videokonferenz, e-Mail oder Chat).[313] Folglich bietet das Internet ein neues Kommunikationsmodell.[314]

Grundsätzlich sind Quantität und Qualität der Informationen und Dialoge, die der Internetanwender erhält, von seinen vorangegangenen Eingaben abhängig.[315] Dies ist ein wesentlicher Unterschied im Vergleich zu traditionellen Medien: der Nutzer wird zum aktiven Gestalter. Er steuert seine Informationsselektion eigenständig, steht Online Marketingmaßnahmen von Unternehmen nicht passiv gegenüber und kann sich eines 'Rückkanals' bedienen. Daraus

bend ist, daß kein Rückkanal integriert ist und das Kommunikationsverhalten der Rezipienten somit passiv ist. Vgl. GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.66f.

310

Vgl. GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.66ff; WAMSER, C., *Electronic Commerce* (2000), S.9; ZERDICK ET AL., *Internet* (1999), S.144.

311

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.83; RIEDL, J., *Rahmenbedingungen* (1999), S.229. Auf zahlreiche Informationswünsche abgestimmte Informationsinhalte liegen zum Abruf bereit. Vgl. HÜNERBURG, R., *Direktmarketing* (1998), S.120.

312

Beim Modell der technisch vermittelten Kommunikation hingegen ist ein Rückkanal vorhanden. Die persönliche Interaktion zwischen zwei (oder mehr) Personen wird durch ein technisches Medium möglich. Vgl. GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.67.

313

Vgl. RIEDL, J., *Rahmenbedingungen* (1999), S.229; WAMSER, C., *Electronic Commerce* (2000), S.9; HÜNERBERG, R. ET AL., *Online* (Tx 1997), S.16. Vgl. Abb.20 für einen Vergleich des Internets mit klassischen Medien anhand der maschinellen und personellen bzw. persönlich vermittelten Kommunikation.

314

Zur graphischen Veranschaulichung der Unterschiede zwischen den drei Kommunikationsmodellen vgl. Abb.21 - Abb.23.

315

Vgl. ZERDICK ET AL., *Internet* (1999), S.144; RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.278.

läßt sich auch schließen, daß seine Motivation und sein Involvement wesentlich höher liegen als bei traditionellen Medien.[316]

Die Interaktivität des Internets ermöglicht die Integration von Kunden in die Wertschöpfungskette eines Unternehmens. Mittels Leistungskonfiguratoren können Internetnutzer „in die Rolle eines Beraters oder Mitentwicklers schlüpfen"[317] und Leistungen nach ihren individuellen Präferenzen und Bedürfnissen gestalten.[318]

Im Rahmen der Angebotsdarstellung erlaubt das Internet eine 'Integration at the desktop'. Anbieter können eine Vielzahl von Funktionen in einem Webauftritt integrieren und damit der Argumentation folgen, daß der Wert der Summe verknüpfter Informationen wesentlich höher liegt als die Summe der einzelnen Informationswerte. Das Internet bietet die Möglichkeit, die im Verlauf der Wertschöpfungskette gesammelten Informationen zu integrieren und dadurch dem Kunden einen Mehrwert zu bieten.[319] Die Analyse der Informationen aus verschiedenen Phasen des Wertschöpfungsprozesses sowie über mehrere Transaktionen hinweg seitens der Anbieter, kann des weiteren z.B.

316

Vgl. ILLIK, J.A., *Commerce* (1999), S.15, 21; GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.67; RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.278. Klassische Werbung oder das Direktmarketing sind passive Medien, denen man lediglich mit einer Vermeidungsstrategie begegnen kann. Vgl. ILLIK, J.A., *Commerce* (1999), S.21.

317

RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.287.

318

Vgl. RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.287. Im Rahmen der Leistungskonfiguration werden in Abhängigkeit von den verschiedenen Leistungsmerkmalen Module entwickelt, die der Kunde entsprechend seinen Bedürfnissen zusammensestzen kann. Die Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Leistungskonfiguratoren ist, daß der einzelne Kunde dazu bereit sowie in der Lage ist, seine Bedürfnisse und Wünsche zu spezifizieren.

319

Ein Beispiel für die Integration mehrerer Funktionen in einem Auftritt, ist die online Bestellung eines Buchs, das mit Kreditkarte bezahlt wird, wie z.B. bei 'www.amazon.com' möglich. Im Internet 'betritt' der Kunde lediglich den virtuellen Buchladen, doch das entwickelt sich zu einem Servicecenter, indem er vom Durchstöbern des Angebots über die Auswahl, Selektion, Bestellung und Bezahlung des Buchs bis hin zur Eingabe der nötigen Daten für den Versand alles erledigen kann. Der Kunde erkennt am Bildschirm lediglich das eine Unternehmen. Hinter dieser Oberfläche verbergen sich jedoch in diesem Fall mindestens drei Anbieter - der Buchladen, der Kreditkartenanbieter sowie das Logistikunternehmen - die untereinander Daten bzgl. der Transaktion und des Kunden austauschen. Vgl. TIMMERS, P., *Electronic Commerce* (1999), S.18f.

der Angebotsoptimierung dienen und ist ein weiteres Potential des Internets zur Mehrwertschaffung.[320]

- **Senkung der Transaktionskosten[321]**

Durch den Einsatz des Internets lassen sich in allen Phasen des Transaktionsprozesses Kostensenkungen realisieren. Während der Informationsphase senkt das Internet auf der Nachfragerseite die Such- und Informationskosten z.B. aufgrund einer Zeitersparnis während der Informationssuche.[322] Auf Anbieterseite werden sowohl die kostengünstige Aktualisierung, Veränderung und Ergänzung von Informationen als auch effizientere Informationsübermittlung möglich. Informationssendungen via e-Mail eliminieren beispielsweise Litho- und Druckkosten und senken die Versandkosten drastisch.[323] Weitere Kostensenkungspotentiale bieten sich während der Vereinbarungs-, Abwicklungs- und After Sales Phase aufgrund der Digitalisierung von Prozessen und der internetbasierten Kommunikationsmöglichkeiten. Dadurch werden beispielsweise eine schnellere Auftragsbearbeitung und eine Senkung der internen

320

Vgl. TIMMERS, P., *Electronic Commerce* (1999), S.18f.

321

Die Transaktionskostentheorie geht auf die Ansätze von COASE und WILLIAMSON zurück, die mit ihrer Kritik v.a. an den Prämissen des vollkommenen Marktes ansetzen, die in der Realität nich erfüllt sind. Infolgedessen entstehen ihnen zufolge Kosten der marktlichen Koordination, deren Auftreten sich anhand der Transaktionsphasen systematisieren läßt. Vgl. COASE, R., *Firm* (Economica 1937), S.386ff; WILLIAMSON, O., *Transaction* (JLE 1979), S.233ff. Laut PICOT versteht man unter Transaktionskosten „Kosten der Information und Kommunikation für Anbahnung (z.B. Reise-, Kommunikations-, Beratungskosten, bestimmte Gemeinkosten von Einkauf, Vertrieb, Entwicklung und Fertigungsvorbereitung), Vereinbarung (z.B. Verhandlungskosten, Rechtsabteilung, Abstimmung und Planung zwischen Vertrieb, Entwicklung, Fertigung und Einkauf), Abwicklung (z.B. Prozeßsteuerung, Managementkosten der Führung und Koordination), Kontrolle (z.B. Qualitäts- und Terminüberwachung, Wareneingangskontrolle, Einkaufrichtwertbestimmung) und Anpassung (z.B. Zusatzkosten aufgrund nachträglicher qualitativer, mengenmäßiger, preislicher oder terminlicher Änderungen) bei arbeitsteiliger Leistungserstellung." Vgl. PICOT, A., *Leistungstiefe* (ZfbF 1991), S.344.

322

Vgl. HAERTSCH, P., *Economy* (2000), S.20. Suchkosten entstehen, weil sich Käufer und Verkäufer am Markt finden müssen. Informationskosten sind darauf zurückzuführen, daß sich Käufer über Anbieter und ihre Produkte (z.B. Leistungsqualität) informieren müssen, Verkäufer hingegen über den Kunden (z.B. Bonität). Vgl. HAERTSCH, P., *Economy* (2000), S.20. Vgl. HAERTSCH, P., *Economy* (2000), S.20.

323

Vgl. RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.278, ILLIK, J.A., *Commerce* (1999), S.21; ZERDICK ET AL., *Internet* (1999), S.145.

Abwicklungskosten möglich.[324] Schließlich führt auch die Möglichkeit einer partiellen Substitution eines kostenintensiven Filialnetzes zu Einsparungen.[325]

3.2 Internet Banking

3.2.1 Definition und Abgrenzung

Der Begriff 'Internet Banking' wird in der Literatur sehr unterschiedlich verwendet und nicht eindeutig gegen Begriffe wie z.B. Direct Banking, Electronic Banking, Online Banking etc. abgegrenzt.[326] Deshalb soll der Begriff des 'Internet Banking' zunächst in den bankbetrieblichen Distributionsmix eingeordnet werden. Die folgende Systematisierung wird in Abb. 2 dargestellt.

Wie in Kapitel 2.4.2.2. gezeigt, unterscheidet man im Rahmen des Direct Banking zwischen Electronic Banking und dem Banking via papiergebundenen Medien. Die Begriffe Cyber Banking, Virtuelles Banking und Homebanking werden bisweilen mit dem Begriff des Electronic Banking synonym verwendet.[327] Dieser Bereich deckt alle Transaktionen zwischen Bank und Bankkunde ab, die über elektronische Medien (Telefon, Fernseher, Computer, Selbstbedienungsautomaten, POS) erfolgen.[328] Internet Banking ist eine Ausprägung

324

Vgl. PILLER, F.T., *CRM* (2000), S.19.

325

Vgl. DÖHLE, P., *E-Banker* (MMag 2000), S.167.

326

Für eine Auswahl unterschiedlicher Differenzierungen im Hinblick auf den Begriff Internet Banking in der Literatur vgl. HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.41; BAUER, C., *WWW* (1998), S.44ff; MAUSBERG, P., *Elektronische Märkte* (1995), S.31; BÜSCHGEN, H., *Bankbetriebslehre* (1998), S.423ff; SPÄTH, P., *Universalbanken* (2000), S.120.

327

Vgl. HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.41; LOCAREK-JUNGE, H., *Marketingaspekte* (1998), S.307; STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.21f.

328

Geschäftliche Transaktionen zwischen Bank und Kunde, die über die drei erst genannten Medien erfolgen, werden häufig als Telebanking bezeichnet, das STRAUB als „alle Möglichkeiten und Techniken, die dem Kunden ermöglichen, von seinem Standort aus, unter Benutzung telematischer Syteme, direkt Bankgeschäfte zu tätigen" definiert. STRAUB, T., *Banking* (1990), S.132. Dem Kunden obliegt demzufolge das Aufstellen, Betreiben und Unterhalten der Endgeräte im Gegensatz zur SB-Automation bzw. POS, bei denen ein Kredit-

des Computer Banking, das sich des öffentlich zugänglichen Netzes bedient, während das Online Banking innerhalb proprietärer Netze erfolgt.[329]

In Anlehnung an HÄCKER wird Internet Banking im Rahmen dieser Arbeit als die multimediale Präsentation von Informationen sowie Durchführung von bankbetrieblichen Transaktionen im Internet verstanden.[330]

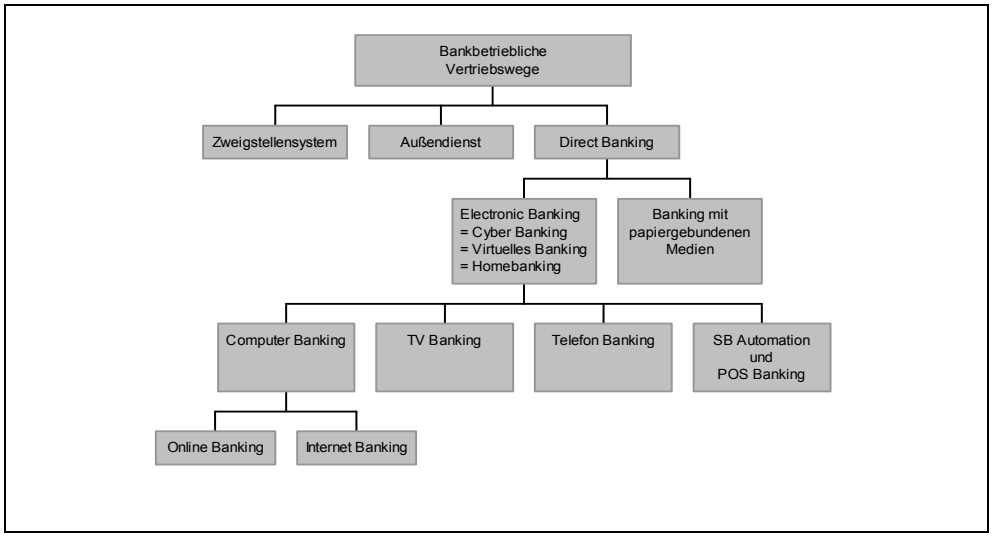

Abbildung 2: Bankbetrieblicher Distributionsmix (Quelle: Eigene Darstellung).

3.2.2 Verbreitung

Die Entwicklung des Internet Banking ist in Analogie zur raschen Verbreitung des Internets zu sehen. Laut HÄCKER zeichnet es sich durch ein exponentielles Wachstum aus.[331] Um die Bedeutung dieses Marktes zu erfassen, werden im

institut bzw. eine dritte Institution diese Aufgaben übernimmt. Vgl. MAUSBERG, P., *Elektronische Märkte* (1995), S.31f.

329

Vgl. HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.41f.

330

Vgl. HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.41.

331

Im folgenden wird nicht zwischen Internet und Online Banking differenziert, da HÄCKER zufolge der Aufschwung des Internet Banking mit einem Abschwung des Online Banking einhergeht. Dies läge v.a. an den Potentialen des WWW im Hinblick auf die Möglichkeiten unterschiedliche Medien weltweit zu verknüpfen, die für das Internet Banking charakteristisch seien. Vgl. HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.42.

folgenden die Anfänge des Internet Banking, eine Möglichkeit Internetpräsenzen zu kategorisieren sowie die aktuelle Verbreitung von Internet Banking Angeboten kurz dargestellt. Anschließend wird die Akzeptanz derartiger Angebote seitens der Bankkunden erörtert.

Der Grundstein zu Internet Banking Angeboten wurde im Mai 1995 gelegt, als sich die Hypo-Bank als erstes deutsches Kreditinstitut im Internet präsentierte. Kurz darauf folgte die Deutsche Bank mit einem weit umfangreicheren Informationsangebot.[332] Im September waren bereits 188 Banken im Internet vertreten. Seit Mai war deren Anzahl um 170% gestiegen.[333] Bis April 1997 wurden wiederum 434 Internetbanken vom Institut für Bankinformatik und Bankstrategie der Universität Regensburg GmbH (IBI) gezählt. Dieses starke Wachstum wurde v.a. von vielen kleineren Instituten aus dem Kreis der Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sowie Sparda-Banken getragen.[334] Im März 2001 wies das Institut für Bankinformatik und Bankstrategie der Universität Regensburg GmbH 2324 deutschsprachige Banken im Internet aus.[335]

Die Internetpräsenz einer Bank läßt sich im Hinblick auf die Vielfältigkeit der Anwendungsmöglichkeiten grundsätzlich anhand von sieben Kategorien klassifzieren, die in der nachfolgend genannten Reihenfolge ein steigendes Niveau an technischen Anforderungen aufweisen. Zur ersten Kategorie gehören allgemeine Informationen, zur zweiten spezielle Informationen. Die dritte Kategorie umfaßt interaktive Basisdienste, die vierte Realtime Informationen, die fünfte erweiterte interaktive Dienste und zur sechsten gehören schließlich persönliche Kontoinformationen. Letztere geben nicht nur Aufschluß über den aktuellen Kontostand, sondern auch über online getätigte Transaktionen,

332

Vgl. LOCAREK-JUNGE, H., *Marketingaspekte* (1998), S.314.

333

Vgl. LOCAREK-JUNGE, H., *Marketingaspekte* (1998), S.314. Bei diesen Zahlen handelt es sich um 'Internetbanken', die sowohl via Internet als auch mittels des klassischen Zweigstellensystems ihre Bankdienstleistungen anbieten. Gegenüber dieser engeren Auffassung umfaßt der Begriff Internetbank i.w.S. die Banken, die ausschließlich über das Internet als Vertriebskanal verfügen. Vgl. HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.41. Letztere werden jedoch im folgenden vernachlässigt.

334

Vgl. LOCAREK-JUNGE, H., *Marketingaspekte* (1998), S.314.

335

Vgl. INSTITUT FÜR BANKINFORMATIK UND BANKSTRATEGIE DER UNIVERSITÄT REGENSBURG GMBH, *Bankenstatistik* (WWW v. 21.03.01). Hier werden die deutschsprachigen Banken, die sich im Internet befinden, aufgelistet und regelmäßig aktualisiert.

weshalb diese sechste Kategorie unweigerlich mit der siebten verbunden ist, die alle direkten Transaktionsmöglichkeiten (z.B. Zahlungsverkehr, Überweisungen, Kauf und Verkauf von Wertpapieren etc.) umfaßt.[336]

Die Sparda-Bank Hamburg war HÄCKER zufolge das erste deutsche Kreditinstitut im Netz, das sowohl Informationen als auch Transaktionen anbot.[337] Inzwischen bietet jedoch ein Großteil der Kreditinstitute in Deutschland das genannte Leistungsspektrum an.[338] Allerdings beschränkt sich das Leistugnsangebot im Internet heute noch auf einige wenig erklärungsbedürftige Finanzdienstleistungen wie z.B. Zahlungsverkehrstransaktionen, Konsumentenkredite und Sparpläne.[339]

336

Während allgemeine Informationen die eigene Bank betreffen, geben spezielle Informationen Auskunft über aktuelle volkswirtschaftliche, politische und rechtliche Entwicklungen (u.a. Prognosen bzgl. einzelner Finanzmarktwerte). Unter interaktiven Basisdiensten versteht man z.B. Down-Load Möglichkeiten und e-Mail Links, hingegen erfassen erweiterte interaktive Dienste z.B. das Angebot von Datenbankrecherchen und Kalkulationsmöglichkeiten für Investmentpläne. Vgl. SCHEIDLER, V., *Banken* (BuM 1997), S.21f. Grundlegend erfolgt die Anbindung von Banken an das Internet über einen Server, der sich entweder am Standort eines Providers oder der Bank befinden kann. Die Art der Nutzung einer Internetpräsenz bzw. Sicherheitsargumente sind für diese Standortentscheidung ausschlaggebend. Laut SPÄTH wird der Server am Standort eines ausgewählten Providers aufgestellt, wenn eine Bank das Internet als reines Informationsmedium nutzt und daher keine sicherheitsrelevanten Informationen auf dem Server gespeichert werden. Diese Alternative bietet den Vorteil, daß die Kosten für eine Standleitung entfallen. Vgl. SPÄTH, P., *Universalbanken* (2000), S.121.

337

Vgl. HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.44f. Ursprünglich wurde das Internet insbesondere als Kommunikationsmedium zu Präsentations- und Werbezwecken (z.B. Unternehmens- und Leistungsinformationen) eingesetzt. Die Interaktion mit dem Kunden beschränkte sich auf den e-Mail Kontakt. Aufgrund von Sicherheitsbedenken war seitens der Banken zunächst eine zurückhaltende Einstellung gegenüber der Abwicklung von Transaktionen via Internet zu beobachten. Vgl. BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Banken* (1999), S.37; HÄCKER, J., *Internet* (1998), S.44.

338

Einer Studie der Unternehmensberatung ROLAND BERGER zufolge nutzten 1999 bereits durchschnittlich 70% der Banken Online Transaktionen. Vgl. ROLAND BERGER, *Homepage* (WWW v. 02.03.01).

339

Vgl. SKUDELNY, H., *Kundenberatung* (BM 1999), S.44; SPÄTH, P., *Universalbanken* (2000), S.127f. SPÄTH bezieht sich hierbei auf eine von der C&L Unternehmensberatung, Frankfurt, und dem Lehrstuhl für BWL Wirtschaftsinformatik der Justus-Liebig-Universität durchgeführten Studie.

1996 wurden Berechnungen des BDB bzgl. der Anzahl der Online Konten zufolge 'nur' 1,8 Mio. der in Deutschland geführten Giro-, Spar- und Wertpapierkonten online betreut, während es 3 Jahre später bereits über 10 Mio. waren.[340] Die verschiedenen Bankenkategorien wickeln den elektronischen Bankenverkehr zu unterschiedlichen Anteilen ab. Die privaten Banken sind beim Angebot von Online Konten am stärksten vertreten und vereinen einen Marktanteil an Online Konten von 43% auf sich. Der Anteil der Sparkassen lag bei ca. 31% und der der Volks- und Raiffeisenbanken bei 20%, während die Postbank nur 6% der Gesamtmenge verzeichnete.[341]

Eine Analyse der **Internet Banking Nutzer** zeigt, daß im August 2000 bereits 39% der Internetnutzer auch Internet Banking Angebote in Anspruch nahmen.[342] Aussagen aktueller Internetnutzer zufolge haben bereits 27% von ihnen ernsthaft darüber nachgedacht. Weitere Prognosen schätzen das Geschäftsvolumen mit Banktransaktionen und -dienstleistungen auf mehr als 22 Mrd. US-Dollar im Jahr 2001 und lassen die Bedeutung der herkömmlichen Filiale gegenüber alternativen Vertriebswegen bis zum Jahr 2006 in Europa auf den dritten und in den USA sogar auf den achten Platz zurückfallen.[343]

Eine Analyse der Gründe, die in der Bevölkerung zu einer ablehnenden Haltung gegenüber Internet Banking führen, kam zum Ergebnis, daß Sicherheitsbedenken ausschlaggebend seien. Bezeichnend sei, daß v.a. Personen, die keine Erfahrung mit Internet Banking und insbesondere nicht mit dem Internet hätten, das Medium als nicht sicher einstufen würden.[344] Folglich wird deut-

340

Vgl. BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *E-Commerce* (2000), S.20. Von 'online' wird in Anlehnung an SPÄTH gesprochen, wenn mindestens zwei Computer direkten Zugriff aufeinander haben. Vgl. SPÄTH, P., *Universalbanken* (2000), S.122.

341

Vgl. BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *E-Commerce* (2000), S.21. Für eine tabellarische Darstellung der Entwicklung der Marktanteile an Online Konten in Deutschland vgl. Abb.24.

342

Dies entspricht 11% der Bundesbürger. Vgl. BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Gesellschaftstrends* (2000), S.1ff.

343

Vgl. LANGE, T., *Internet Banking* (1999), S.391.

344

Vgl. zu den Gründen gegen eine Nutzung von Internet Banking BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Gesellschaftstrends* (2000), S.11; ebenso FANTAPIÉ ALTOBELLI, C., *Zielgruppen* (Asw 1999), S.68; SHAW, M. J., *Electronic Commerce* (2000), S.14f; REICHHELD, F. / SCHEFTER, P., *E-Loyalty* (HBR 2000), S.107.

lich, daß es von zentraler Bedeutung ist, das Vertrauen in die Sicherheit herkömmlicher Systeme auf neue Kommunikations- und Transaktionsmedien zu übertragen.[345]

3.2.3 Charakteristika

3.2.3.1 Internetbasiertes Database Marketing

Die individualisierte Ansprache einzelner Kunden setzt, wie in Kapitel 2.4.1. dargestellt, eine Datenbank voraus, die Aufschluß über Kunden und deren Historie gewährt. An dieser Stelle soll nun geprüft werden, inwiefern ein Database Marketing im Internet realisierbar ist. HERMANNS beispielsweise zufolge bietet der Interneteinsatz „bislang nicht gekannte Möglichkeiten einer Online-Marktforschung, und zwar in Verbindung mit einer kontinuierlichen Speicherung, Analyse und Verwendung von Transaktions- und Kundendaten im Sinne eines Online-Database-Marketings."[346]

Zunächst erlauben es die technischen Grundlagen des Internets, die Datenbank mit Informationen zu Art und Umfang des Such- und Nutzungsverhaltens von Internetanwendern bzw. -kunden anzureichern.[347] Aufgrund der 'Paketorientierung' des Internet Protokolls (IP) werden bei jedem Datenaustausch zwischen zwei Rechnern im weltweiten Netz u.a. Empfänger- und Absenderadresse, die auf sog. IP Nummern basieren, mitgeführt.[348] Wird eine bestimmte Internetseite aufgerufen, erhält der Server eine entsprechende Anforderung, woraufhin er die Inhalte dieser Seite an den nachfragenden Internetnutzer sendet. Diese Serveraktivitäten werden in sog. Logfiles festgehalten,

345

Vgl. BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Banken* (1999), S.29. Auch die Bedeutung von Einwänden wie z.B. 'kein verfügbarer PC' oder 'zu teuer' wird zukünftig voraussichtlich abnehmen, denn wie oben bereits erwähnt nimmt zum einen die Verbreitung von PCs zu und zum anderen ist ein stetiger Preisverfall bei den Zugangs- und Verbindungsgebühren zu beobachen. Vgl. BITKOM, *Wege* (2001), S.10f; LANGE, T., *Internet Banking* (1999), S.396.

346

HERMANNS, A., *Herausforderung* (1999), S.89.

347

Vgl. LINK, J., *Marketing* (1999), S.186.

348

Vgl. BACHEM, C., *Webtracking* (1997), S.190.

die den Zeitpunkt der Informationsabfrage und die IP Adresse, von der aus sie erfolgte, die übertragenen Datenmengen, die URL der aufgerufenen Internetseiten sowie die Referrer URL enthalten.[349] Die Analyse dieser Daten liefert nicht nur Aufschluß über die Häufigkeit mit der einzelne Internetseiten von bestimmten Nutzerkreisen aufgerufen werden und zu welcher Tageszeit dies getan wird, sondern auch über die Nutzungspfade von Internetnutzern - sog. Click Streams.[350]

Die bei jeder Internetnutzung hinterlassenen Informationen stellen einen wesentlichen Vorteil gegenüber anderen Massenkommunikationsmitteln wie z.B. Fernsehen oder Printmedien dar. Marktanalysen können nun anhand des tatsächlich beobachteten Such-, Nutzungs- und Kaufverhaltens in elektronischen Netzwerken durchgeführt werden, welches eine wesentlich fundiertere Grundlage darstellt als die ohne Internet verfügbaren Annahmen bzgl. Wahrnehmung und Interessen von Kunden.[351] Die aus Logfiles gewonnenen Informationen lassen sich allerdings nicht individualisieren, da entgegen der laut BLIEMEL / THEOBALD weit verbreiteten Meinung das Aufrufen einer Internetseite nicht zur Folge hat, daß persönliche Nutzerdaten wie z.B. die e-Mail Adresse preisgegeben werden.[352] Es handelt sich vielmehr um anonyme Daten. Nut-

349

Vgl. DASTANI, P., *Online Mining* (1998), S.225f; BACHEM, C., *Webtracking* (1997), S.191. Unter einer Referrer URL versteht man die URL, die der Internetnutzer unmittelbar vor der aktuell aufgerufenen URL besucht hat.

350

Vgl. BACHEM, C., *Webtracking* (1997), S.191f. Laut MERZ versteht man unter dem Begriff Click-Streams „die 'Trampelpfade' eines Internetnutzers durch die Web-Seiten des Anbieters." MERZ, M., *Electronic Commerce* (1999), S.243. Click-Streams lassen z.B. nachgefragte Produktkombinationen oder die Häufigkeit, mit der eine Seite aufgerufen wird bis ein Kunde eine Transaktion initiiert, erkennen. REICHHELD / SCHEFTER beispielsweise zufolge kann ein Kunde als preissensibel eingeschätzt werden, falls er nach Erscheinen des Preises auf dem Bildschirm die Website verläßt. Ruft er jedoch eine Vielzahl von Seiten auf, auf denen er nur kurz verweilt und nie etwas kauft, so deute dies auf eine gewisse Frustration seinerseits hin, daß er nicht das findet, was er sucht. Vgl. REICHHELD, F. / SCHEFTER, P., *E-Loyalty* (HBR 2000), S.111. Folglich können unklare Strukturen und uninteressante Webseiten erkannt und beseitigt werden. Die Ergebnisse können des weiteren zur Optimierung verkaufsfördernder Aktionen wie Bannerwerbung oder Sonderpreisaktionen genutzt werden. Vgl. HUBER, K. P., *E-Intellignce* (2000), S.93; GILL, M., *Kunde* (BuM 1999), S.37; LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.102f.

351

Vgl. MERZ, M., *Electronic Commerce* (1999), S.234.

352

Vgl. BLIEMEL, F. / THEOBALD, A., *Internet*, S.246. Im weiteren läßt sich eine IP Adresse auch nicht einem einzelnen (unbekannten) Nutzer zuordnen, wodurch er wiederzuerkennen wäre, da z.B. Online Provider pro

zerprofile lassen sich jedoch nur unter der Voraussetzung erstellen, daß aufgezeichnete Click Streams sich einem individuellen Nutzer zuordnen lassen.[353] Dessen eindeutige Identifizierung ist wiederum die Voraussetzung für die angestrebte Individualisierung des Internetangebots.[354]

Qualifiziertere Informationen werden gewonnen, sobald ein Internetnuzter ein Formular (z.B. einen Fragebogen) im Internet ausfüllt und somit bewußt und freiwillig Informationen bereitstellt oder aber eine e-Mail versendet. Seine Daten sind jedoch denjenigen qualitativ unterlegen, denen eine Authentisierung zugrundeliegt, wie es beispielsweise bei Bestellungen, Bezahlungen, Kreditanfragen oder Anlagewünschen der Fall ist.[355] Transaktionsdaten eines Kunden lassen sich seinen Informations- und Suchprozessen dann eindeutig zuordnen, wenn der Zutritt zu einer Website die Angabe seines Nutzernamens und Paßwortes erfordert.[356] Eine Analyse dieser Kundeninformationen gibt Anhaltspunkte bzgl. individueller Präferenzen und besondere Aufmerksamkeit erwe-

Einwahlknoten nur über eine bestimmte Anzahl an IP Adressen verfügen, die sie dynamisch an ihre Kunden vergeben, sobald sie sich ins Internet einwählen. Vgl. DASTANI, P., *Online Mining* (1998), S.234; CHAFFEY, D. ET AL., *Internet* (2000), S.305.

353

Vgl. BACHEM, C., *Webtracking* (1997), S.192. DASTANI bezeichnet die sog. Cookie Technologie, bei der ein Website Betreiber seinen Internetauftritt dergestalt programmiert, daß eine Datei auf der Festplatte eines Internetnutzers gepeichert wird, sobald er die Site betritt, als effektivste Methode zur Identifikation von Internetnutzern. Beim erneuten Aufruf einer Site wird dem jeweiligen Server auch der Inhalt der Cookie Datei zugesandt, wodurch Präferenzen der einzelnen Nutzer wie z.B. Sprache oder bestimmte Interessen berücksichtigt werden können. Vgl. DASTANI, P., *Online Mining* (1998), S.234f. Im Rahmen dieser Arbeit wird jedoch auf diese Technologie nicht näher eingegangen, da sie aus Datenschutzgründen kontrovers diskutiert wird und keine Identifikation eines Nutzers zuläßt, sobald dieser den verwendeten Computer zum Zugriff auf das Internet wechselt (z.B. zwischen Arbeitsplatz und zu Hause). Vgl. CHAFFEY, D. ET AL., *Internet* (2000), S.305.

354

Vgl. DASTANI, P., *Online Mining* (1998), S.234.

355

Vgl. MERZ, M., *Electronic Commerce* (1999), S.234. Den Zusammenhang zwischen dem Grad an Anonymität und Qualität der Kundendaten verdeutlicht Abb.25 anhand des Verlaufs eines Transaktionsprozesses.

356

Vgl. BACHEM, C., *Webtracking* (1997), S.192; CHAFFEY, D. ET AL., *Internet* (2000), S.305ff. Registrierungsvorgänge stoßen allerdings häufig auf Akzeptanzprobleme, denn dabei müssen i.d.R. Name und / oder e-Mail Adresse angegeben werden, wodurch die z.T. geschätzte Anonymität des Mediums verloren geht. Vgl. DASTANI, P., *Online Mining* (1998), S.234.

ckende Angebote, wodurch profitable Kunden identifiziert und Zielgruppen, Marketingaktivitäten sowie Leistungsangebote optimiert werden können.[357] Folglich können Banken ihr Informations- und Leistungsangebot im Internet mittels individueller Nutzerprofile individualisieren.[358]

Es wurde deutlich, daß die wesentliche Herausforderung eines individualisierten Informations- und Leistungsangebots im Internet in der Identifikation des individuellen Benutzers liegt. Das Internet bietet in dieser Hinsicht gegenüber klassischen Medien bereits wesentliche Vorteile, doch im Grunde können auch hier hoch qualitative Informationen nur unter der Zustimmung des Individuums erhoben werden, wenn Internetanbieter der Akzeptanzproblematik entgehen wollen. Ein internetbasiertes Database Marketing bedarf somit der aktiven Kundenintegration.[359]

Besonders vorteilhaft an einer Verknüpfung des Internets mit einer Kundendatenbank ist die schnellere und bequemere Art der Datenerfassung und -übermittlung im Vergleich zur manuellen Eingabe von Kundeninformation. Die Erkenntnisse bzgl. des Informations-, Such- und Kaufverhaltens von Kunden werden vollautomatisch gewonnen und an die Datenbank überführt, wo sie verwaltet und mittels Data Mining Technologien analysiert werden, um einem identifizierten Kunden bei seinem nächsten Besuch automatisch individuelle Angebote unterbreiten zu können.[360]

357

Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.102; KEHL, R. / ZIPSER, A., *Erfolgsmaßstab* (IM&C 2000), S.62. Beispielsweise können Kunden mit ähnlichen Präferenzen zu Clustern zusammengefaßt werden, innerhalb derer u.a. typische Verbundkäufe ermittelt werden können. Vgl. POHL ET AL. *Marktauftritt* (2000), S.217.

358

Vgl. LINK, J., *Marketing* (1999), S.208; MERZ, M., *Electronic Commerce* (1999), S.234.

359

Bei der Erhebung individualisierter Kundendaten ist jedoch zu vermeiden, daß sich der (potentielle) Kunde überfordert oder verunsichert fühlt. Dies könnte zu Dissonanzen führen. LINK / TIEDTKE empfehlen daher, die Bemühungen um den Aufbau einer Kundendatei an der Position des jeweiligen Kunden im Beziehungslebenszyklus auszurichten. Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.110f.

360

Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.112; DASTANI, P., *Online Mining* (1998), S.239; MERZ, M., *Electronic Commerce* (1999), S.243.

3.2.3.2
Internetbasierter Transaktionsprozeß

Nachfolgend werden der Transaktionsprozeß des Internet Banking dargestellt sowie Ansatzpunkte des CRM Marketing Mix in den einzelnen Phasen exemplarisch aufgezeigt,[361] um im weiteren Verlauf der Arbeit die Realisierbarkeit internetbasierter bankbetrieblicher Transaktionsprozesse bewerten zu können.

Im Rahmen der **Informationsphase** kann das Internet als Kommunikationsmedium insbesondere der Präsentation eines Kreditinstituts und dessen Leistungsprogramms dienen. Das hierzu am weitesten verbreitete Instrument ist die Unternehmenswebsite,[362] die eine Form der 'Pull - Werbung' darstellt.[363] Sie bietet aufgrund der beschriebenen Interneteigenschaften vielfältige Möglichkeiten, den gestiegenen Anforderungen an Quantität und Qualität der Bankwerbung gerecht zu werden.[364] Interessenten können bei einer Website

361

Im Rahmen dieser Arbeit wird auf eine ausführliche Darstellung aller Marketing Mix Instrumente in allen Phasen verzichtet, da auch die Darstellung jeweils eines Instruments pro Phase das Potential des Internets zur Realisierung des bankbetrieblichen Instrumentariums aufzeigt. Kundenbindungsrelevante Aspekte der Kommunikationspolitik werden in der Informationsphase dargestellt, da sie aufgrund ihrer Definition besonders kommunikationslastig ist. Die Kommunikationspolitik stellt die derzeit ausgeprägteste Komponente des Marketing Mix dar. Vgl. GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.59. Dies kommt auch in den folgenden Ausführungen zum Ausdruck. Konditionen sind eine wesentliche Verhandlungskomponente in der Vereinbarungsphase, weshalb dort die Preispolitik im Mittelpunkt steht. Eine Abwicklungsphase ohne Medienbruch im internetbasierten Transaktionsprozeß setzt die Notwendigkeit einer elektronischen Distribution voraus, womit sich die Distributionspolitik auseinandersetzt. Da während einer After Sales Phase ein Kunde der Bank bereits als Individuum bekannt ist und z.B. der Kundenservice und die Feedback Generierung im Mittelpunkt stehen, wird in dieser Phase auf die Leistungspolitik verwiesen.

362

Eine Website besteht aus einer Vielzahl von Webseiten, die durch Hyperlinks miteinander verbunden sind. Die Einstiegsseite in eine Website wird als Homepage bezeichnet. Sie wird durch das Eingeben der entsprechenden URL, die auch als Domain Name bezeichnet wird, aufgerufen.

363

Unter dem Begriff der 'Pull Werbung' werden Werbemaßnahmen zusammengefaßt, die lediglich Informationen bereitstellen, die der Konsument bei entsprechendem Interesse selber abrufen kann. 'Push Werbemaßnamen' werden hingegen von einem Unternehmen ohne explizite Aufforderung des Adressaten initiiert. Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.399.

364

Vgl. zu den gestiegenen Anforderungen an die Bankwerbung Kapitel 2.4.2.4. Im Internet ist zum einen eine multimediale Informationsdarstellung möglich. Beispielsweise bietet sich bisweilen als visualisierende Verkaufshilfe die Integration von Leistungssimulationen in den Webauftritt an. Zum anderen kann ein Internet-

jederzeit auf eine im Vergleich zu den klassischen Medien größere Informationsbasis zugreifen und somit ihre Such- und Informationskosten reduzieren.[365] Der Kontakt mit einem Interessenten kommt jedoch nur dann zustande, wenn ihm die Existenz des Webauftritts bekannt ist.[366] Einen Anreiz für Internetnutzer zum erstmaligen Aufrufen einer Website zu setzen, bezeichnen MEFFERT / BRUHN als „neue Dimension der klassischen Aktivierungsproblematik".[367] Infolgedessen kann das Internet im Vergleich zu breit streuenden Massenmedien mit fortlaufender dauerhafter Wiederholung und emotionaler Ansprache des Rezipienten nur wenig zur Steigerung des Bekanntheitsgrades einer Unternehmung oder eines Webauftritts leisten.[368] Andererseits ermöglicht das Internet jedoch z.B. mittels personalisierter Websites oder einer (teil-) automatisierten e-Mail Erstellung eine One to One Kommunikation im Mengengeschäft.[369]

nutzer aufgrund der maschinellen Interaktivität des Internets die Informationspräsentation entsprechend seinen Bedürfnissen bzgl. Umfang, Detaillierungsgrad und Geschwindigkeit selbständig gestalten. Vgl. HILDEBRAND, V.G., *ECRM* (2000), S.83.

365

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.404. Zur Erhöhung der vom Kunden wahrgenommenen Markttransparenz können Verzeichnisse und Suchmaschinen im Internet angeboten werden. Derartige Services übernehmen für den Leistungsanbieter keinerlei Funktionen, sondern helfen den Kunden, ihre Produktwünsche zu finden. Vgl. GERTH, N., *Online* (1998), S.156.

366

Vgl. WAMSER, C., *Werbung* (2000), S.138.

367

MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.399.

368

Vgl. TIEDTKE, D., *Online* (1998), S.87; MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.399.

369

Vgl. GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.59f; MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.399. Im Falle der Registrierung eines potentiellen Kunden auf der Website, können neben einer persönlichen Begrüßung und Kundenansprache auf seine Bedürfnisse abgestimmte Leistungsangebote präsentiert werden. Vgl. SCHUBERT, P., *1:1* (Tx 2000), S.38. Weitere Individualisierungsmöglichkeiten sind z.B. eine veränderte Menüführung bei der Navigation durch den Internetauftritt sowie ein von spezifischen Bedingungen des Kunden abhängiger Zugriff auf besondere Funktionen. Vgl. DUTTA ET AL., *Marketspace* (1997), S.6. Zwar sind auch ohne das Medium Internet Massen Mailings an eine große Zieladressatenzahl möglich, doch sie können nur pauschalisierte Angebote enthalten, nicht hingegen die notwendige, auf den einzelnen Adressaten abzustimmende Breite an relevanten Informationen. Vgl. CRAMER, J., *E-Commerce* (BuM 2000), S.14.

Eine individuelle kundenbezogene Attraktivität der Website kann laut WIRTZ zur Aktivierung des Internetnutzers, zu dessen Motivation zur Transaktionsdurchführung und zur Schaffung von Anreizen zum wiederholten Besuch der Website beitragen.[370] Erfolgskritische Faktoren bei der Gestaltung eines Internetauftritts können in diesem Zusammenhang, GRÄF zufolge, eine hohe Übersichtlichkeit, eine gute und präzise Darstellung sowie ein umfassendes Informationsangebot sein.[371]

Schließlich kann das vom Kunden wahrgenommene Image eines Kreditinstituts durch einen am Reputationsaufbau[372] ausgerichteten Interneteinsatz beeinfluß werden. Bedeutende Einflußfaktoren der Reputation eines Anbieters sind seine Kompetenz,[373] die sich z.B. in der Qualität des Informationsangebots, im Funktionsumfang und den Kontaktmöglichkeiten des Kunden widerspiegeln kann, sowie seine Vertrauenswürdigkeit,[374] die durch eine Kommunikation der Sicherheitsvorkehrungen im Internet vermittelt werden kann.

370

Vgl. WIRTZ, B., *Medien* (2000), S.222.

371

Vgl. GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.60. 'Innovationen' wie aufwendige Animationen, Werbespiele oder Downloadmöglichkeiten von Bildschirmschonern u.ä, die sich vor drei bis vier Jahren noch großer Beliebtheit erfreuten, verlieren zunehmend an Interesse. Vgl. CRAMER, J., *E-Commerce* (BuM 2000), S.15; MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.400. Des weiteren kann ein schnelles Auffinden relevanter Informationen den Abbruch der Informationssuche seitens des Interessenten vermeiden. HAGEL / ARMSTRONG sprechen von maximal drei Mausklicks. Vgl. HAGEL, J. / ARMSTRONG, A., *Net Gain* (TKQ 1997), S.148. WÖLFING befürwortet in diesem Zusammenhang die sog. „Übersetzung von Kundensprache in Produktsprache", d.h. der Interpretation der Kundenanfrage. WÖLFING, D., *Netzwerk* (BM 1999), S.64.

372

Reputation kann WEHRLI / WIRTZ zufolge „als die Extrapolation früherer positiver Erfahrungen von Transaktionsbeteiligten betrachtet werden". WEHRLI, H. / WIRTZ, B., *Mass Customization* (JAV 1997), S.120.

373

Die Kompetenz eines Anbieters, wird hier als die bewiesene Fähigkeit verstanden, den Kundenanforderungen gerecht zu werden. Vgl. SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.626.

374

Die Vertrauenswürdigkeit eines Anbieters wird an seinem bisher gezeigten Willen gemessen, „Sorgfalt walten zu lassen und Vertragsspielräume nicht egoistisch auszunutzen". SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.626.

Im Gegensatz zur Website als eher 'passives' Werbemedium ermöglichen beispielsweise Banner[375] sowie individuell und multimedial gestaltete e-Mail Werbesendungen, deren Erstellung, Versand und Reaktionsauswertung automatisiert werden kann, eine direkte Kundenansprache. Diese Formen der Unternehmenspräsentation bieten zudem aufgrund der Interaktivität des Internets die Möglichkeit eines integrierten Responsekanals für den Internetnutzer.[376] Doch auch der Anwender kann die Kontaktinitiative ergreifen (z.B. via e-Mail, Internet Telefonie[377] oder Video Conferencing). Zur Vorabbeantwortung häufig gestellter Fragen bietet sich die Integration von Frequently Asked Questions (FAQ) in die Website an, mittels der Kunden ohne Zeitverzögerung Antworten auf ihre Fragen erhalten und die Bank einer sinkenden Zahl individuell zu beantwortender Fragen gegenübersteht.[378]

375

Banner bezeichnen Werbeanzeigen im Internet, die auf unternehmensfremde Websites geschaltet werden und i.d.R. mittels eines Hyperlinks mit der eigenen Website verbunden sind. Sie sollen zunächst durch bisweilen ausgefeilte Animationen die Aufmerksamkeit des Internetnutzers auf sich ziehen und ihn zum Anklicken bewegen. Ebenso zur Push-Werbung gehören z.B. Scroll- bzw. Sticky Ads, Trans- bzw. Interactive Banner, Pop Ups, Inter- bzw. Superstitials und Textlinks. Vgl. FITTKAU, S., *Banner* (FAZ 2000), S.4. Banner können durch Integration von Nutzerdaten 'intelligent' werden, indem sie die jeweiligen Informationsbedürfnisse eines Internetnutzers analysieren und mit einer von zahlreich vorliegenden Informationsangeboten 'beantworten'. Vgl. HÜNERBURG, R., *Direktmarketing* (1998), S.117.

376

Vgl. PEPPERS, D. / ROGERS, M., *1:1* (1996), S.116, 120; HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.84; WAMSER, C., *Werbung* (2000), S.138. Klassische Medien wie z.B. Briefmitteilungen oder Telefonkontakte ermöglichen zwar einen individuellen Kontakt zum Kunden, das Fernsehen wiederum die multimediale Gestaltung von Botschaften. Doch nur das Internet ist in der Lage dies gleichzeitig zu tun. Der Responsekanal ermöglicht die reziproke Interaktion zwischen Kunde und Bank. Beispielsweise bietet sich die Möglichkeit, per Hyperlink eine elektronische Kontaktadresse oder aber einen Call Back Button in eine e-Mail an den Kunden zu integrieren.

377

Die auch als 'Voice over IP' bezeichnete Internet Telefonie, zu der beide Gesprächspartner einen PC mit Internet - Anschluß, eine Soundkarte, ein Mikrofon und einen Lautsprecher benötigten, existiert seit 1995. Die Übertragung des Gesprochenen zum jeweiligen Gesprächspartner erfolgt in Form von Datenpaketen im Anschluß an dessen Digitalisierung und Komprimierung. Vgl. SALMONY, M./ DENCK, M., *Multibanking* (HBM 1999), S.73.

378

Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI, C., *Zielgruppen* (Asw 1999), S.6f; RIEDL, J., *Rahmenbedingungen* (1999), S.235. Unter einer FAQ Liste versteht man eine Liste mit Antworten zu den gängigsten Kundenfragen.

Während der **Vereinbarungsphase** ist eine Bank darum bemüht, im Rahmen des internetbasierten CRM Möglichkeiten zu finden, mit denen sie ihr Angebot kundenindividuell gestalten kann. Zu diesem Zweck kann das Internet, wie erwähnt, zur Bereitstellung von Leistungskonfiguratoren genutzt werden.[379] Ferner kann das Internet als Beratungsmedium eingesetzt werden.[380] Es werden spezielle Softwareprogramme angeboten, die durch eine automatisierte Beratung die Nutzung der Ubiquität des Mediums ermöglichen sowie Kostensenkungspotentiale aufgrund eines geringeren Personalaufwands offenlegen. Das Internet erlaubt jedoch auch mittels der persönlichen, technisch vermittelten Kommunikation, die Zuschaltung eines Beraters zum Zwecke der Beantwortung individueller Kundenfragen und der Berücksichtigung nicht standardisiert erfaßbarer Kundenanforderungen.[381] Diese wechselseitige Kommunikation via Internet stellt des weiteren die Vorausssetzung für internetbasierte Verhandlungen z.B. bzgl. der jeweiligen Leistungskonditionen dar.

Aufgrund der durch das Internet steigenden Preistransparenz ist der Internetkunde vergleichsweise besser informiert. SIMON ET AL. zufolge kennt er nicht nur die Alternativen, die sich ihm bieten, sondern auch die branchenspezifische Wettbewerbsintensität und kann u.U. Rückschlüsse auf die Kostenstrukturen des Anbieters ziehen.[382] Diese Preis- und Kostentransparenz, die Konditionenverhandlungen beeinflussen kann, führt laut SINHA zu sinkenden Gewinnmargen und bei Preisen, die als 'überzogen' empfundenen werden, zu einer Gefährdung der Kundenbindung und des Unternehmensimages.[383]

379

Vgl. HÜNERBURG, R., *Direktmarketing* (1998), S120 sowie Kapitel 3.1.3. Beispielsweise können die im Rahmen der Website dargestellten Konditionen für Baufinanzierungen mit Hilfe eines bereitgehaltenen Formulars für eine Baufinanzierungsberechnung verwendet werden, die es erlaubt, persönliche Wünsche des Kunden zu berücksichtigen. Der Kunde erfährt hierbei wie hoch eine mögliche monatliche Belastung wäre. Vgl. KNICKEL, S., *E-Business* (1999), S.20.

380

Vgl. HÖPER, J., *Beratungsmedium* (Bk 2000), S.399.

381

Vgl. WALSER, M., *Banking*, S.10ff.

382

Vgl. SIMON, H. ET AL., *Pricing* (Asw 1999), S.53; ebenso SINHA, I., *Cost Transparency* (HBR 2000), S.43

383

Vgl. SINHA, I., *Cost Transparency* (HBR 2000), S.45.

Preisdifferenzierungen wirken der Preistransparenz entgegen.[384] Ebenso wie eine Strategie der Ausgleichspreisstellung beziehen sie sich jedoch auf vorkonfigurierte Leistungsangebote mit i.d.R. standardisierten Konditionen. Demgegenüber ist die Konditionenverhandlung eine elementare Komponente der preispolitischen Instrumente 'Variation der Preisbezugsbasis und des -zählers' sowie 'Preisspaltung'.[385] Der Grad ihrer Zielerreichung in Form einer Senkung der Markttransparenz im Internet ist demzufolge davon abhängig, wie sehr die Qualität eines persönlichen Gesprächs durch eine technisch vermittelte Kommunikation via Internet erreicht werden kann.

Die **Abwicklungsphase** internetbasierter Transaktionen beginnt sobald der via e-Mail vergleichsweise schnell, kostengünstig und bequem übermittelte Auftrag vorliegt. Aufgrund der somit ermöglichten, vollautomatisierten Auftragserfassung seitens der Bank und unter der Annahme eines zumindest elektronisch initiierten Prozesses der Leistungserstellung, kann die Auftragsbearbeitung ohne Verzögerung durch Versand- oder Datenerfassungszeiten erfolgen.[386] Bankleistungen können grundsätzlich über elektronische Distributionskanäle vertrieben werden, weil sie immaterieller Natur und vollständig digi-

384

Vgl. DHOLAKIA ET AL., *Transformation* (1999), S.68; DUTTA ET AL. *Marketspace* (1997), S.6; MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.406f, GERTH, N., *Online* (1998), S.174 sowie Kapitel 2.4.2.3. Neben den bisher genannten Gestaltungsalternativen der Preisdifferenzierung eignet sich beim Internetvertrieb von Leistungen v.a. eine prioritätsbezogene Differenzierung. Vgl. SKIERA, B., *Preisdifferenzierung* (1999), S.290. Bei einer prioritätsbezogenen Differenzierung bestimmt der Preis die Priorität bei der Leistungszustellung. Beispielsweise bietet die Comdirect Bank mit seiner sog. Tradermatrix einen Zugriff auf kontinuierlich aktualisierte Börsenkursinformationen von deutschen Börsenplätzen an. Dieses Angebot hat zum Ziel, daß Investoren, die ein höheres Interesse an aktuellen Informationen zur Verwaltung von Anlagevermögen haben, auch höhere Preise für aktuelle Informationen zahlen sollen. Vgl. SKIERA, B., *Preispolitik* (2000), S.123. Eine regionale Preisdifferenzierung ist allerdings aufgrund der gestiegenen Preistransparenz weniger sinnvoll. Sie könnte von Kunden als Preisdiskriminierung empfunden werden und somit dem Image eines Kreditinstituts schaden.

385

Vgl. hierzu Kapitel 2.4.2.3.

386

Vgl. HÜNERBURG, R., *Direktmarketing* (1998), S.121ff; STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.15. Für einen Überweisungsauftrag bedeutet dies z.B., daß der Bankkunde ihn bei sich mittels der entsprechenden Home Banking Software am PC eingibt und via Internet an die Bank weiterleitet. Auf seiten der Bank wird eine erneute Auftragseingabe nun überflüssig. Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.403; GERTH, N., *Online* (1998), S.147.

talisierbar sind.[387] Bisher ist das ganze bankbetriebliche Leistungsprogramm allerdings, wie erwähnt, nicht im Internet verfügbar, obwohl eine steigende Tendenz zu verzeichnen ist.[388]

Eine Voraussetzung zur weiteren Verbreitung des Internets als Distributionsmedium ist neben den aufgezeigten technischen Anforderungen ein ausreichendes Akzeptanzniveau bei den Nutzern.[389] Diesbezüglich betont BACKHAUS, daß die Adoption nicht mit dem Kaufakt gleichgesetzt werden kann, wie dies im Fall der klassischen Diffusionstheorie[390] der Fall ist. Bei 'kritische-Masse' Systemen wie dem Internet[391] handelt es sich erst um eine Adoption, wenn ein Kauf-, Anschluß- und Nutzungsakt stattgefunden hat.[392]

387

Beispielsweise können Bestätigungen bzgl. ausgeführter Aktienkäufe und Kreditbewilligungen entweder vom Kunden im Anschluß an eine Registrierung abgerufen werden oder ihm via e-Mail oder Short Message Services (SMS) übermittelt werden. SMS sind Nachrichten mit 160 Zeichen, die sich auf das Mobiltelefon eines Mobilfunkteilnehmers versenden lassen. Vgl. SALMONY, M./ DENCK, M., *Multibanking* (HBM 1999), S.73. Vgl. Abb.26 für eine Übersicht der am häufigsten genannten Gründe für die Nutzung des Mobiltelefons bei Online-Brokerage-Nutzern. Nur zum Empfang von Bargeld ist der Gang zur Bank oder zum Geldausgabeautomaten noch notwendig. Zukünftig wird jedoch die sog. Smart Card, die in Form der Geldkarte bereits in Deutschland existiert, dieses Problem vermutlich lösen. Mit ihnen wird man zunehmend an Automaten, am Point of Sale und im Internet bezahlen können. Ein Kartenleser - Telefon wird neben entsprechenden Automaten das Aufladen der Karte ermöglichen. Vgl. SALMONY, M./ DENCK, M., *Multibanking* (HBM 1999), S.69.

388

Mit zunehmender Verbreitung des Internet Banking steigt die Notwendigkeit, neben Konsumentenkrediten und Sparplänen Kredite und Anlageprodukte aller Art im Internet anzubieten. Vgl. SKUDELNY, H., *Kundenberatung* (BM 1999), S.44. Der technische Fortschritt erlaubt, einer DG Bank Studie zufolge, eine Ausweitung des Internetangebots bei verbesserter Anwendung und erhöhter Sicherheit. Vgl. DG Bank, *Studie* (WWW v. 18.10.2000).

389

Die folgenden Ausführungen gelten ebenso für alle Funktionen, Potentiale und Dienste des Internets.

390

Gegenstand der klassischen Diffusionsforschung ist die Analyse der Adoption von Neuerungen durch Individuen in sozialen Sytemen im Zeitablauf und ihre Determinanten. Vgl. MEFFERT, H., *Marketing* (1991), S.168. Der Schwerpunkt liegt demnach auf den interpersonalen Determinanten der zeitlichen Verbreitung einer Innovation, bei der Adoptionsforschung hingegen auf den intrapersonalen Determinanten der Adoption. Vgl. BACKHAUS, K., *Markting* (1992), S.378.

391

Das Internet zeichnet sich durch die Notwendigkeit einer 'kritischen Masse' sowie durch 'Netzeffekte' aus.

Im Rahmen der **After Sales Phase** ermöglicht das Internet die automatisierte Übermittlung von Informationen via e-Mail, die einen direkten oder indirekten Bezug zu den in Anspruch genommenen Leistungen haben können. Sie können insbesondere den reibungslosen Verlauf der Leistungsinanspruchnahme bei längerfristigen Geschäften unterstützen.[393] Betreffen diese Mitteilungen auch attraktive Angebote, die auf die Kundenbedürfnisse abgestimmt sind, können Cross Selling Aktivitäten gefördert werden. Das Versenden von Einladungen zu Vorträgen und anderen Events sowie von Informationen zu kundenindividuellen Interessensgebieten pflegt des weiteren den Kundenkontakt.[394] Auch personalisierte Websites eignen sich zur Bereitstellung derartiger Informationen.

Grundsätzlich können Informationen beim Internet Banking zu einem wesentlichen Bestandteil des bankbetrieblichen Leistungsprogramms werden.[395] Man unterscheidet drei Gestaltungsalternativen. On-Demand-Informationen wer-

Ein 'kritische-Masse' System bedarf einer Mindestanzahl von Nutzern, um einen selbsttragenden Penetrationsprozeß zu entwickeln, denn erst diese bietet einen hinreichenden Nutzen für zusätzliche Teilnehmer am System. Vgl. CLEMENT ET AL., *Netzeffekte* (1999), S.82; GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.46. Art und Höhe der sog. **Netzeffekte** bestimmen jeweils die Höhe der kritischen Masse. Netzeffekte entstehen dadurch, daß der Gesamtnutzen eines Systems, den ein Teilnehmer wahrnimmt, wesentlich von der Anzahl der weiteren Nutzer abhängt, d.h. vom derivativen Nutzen. Traditionelle Güter hingegen (z.B. ein Auto) stiften v.a. durch ihre eigene Verwendung Nutzen. Vgl. CLEMENT ET AL., *Netzeffekte* (1999), S.82f.

392

Vgl. BACKHAUS, K., *Markting* (1992), S.379. Um von einer Adoption des Internets sprechen zu können, müssen demnach PC, Modem, die entsprechende Software etc. gekauft, an das globale Netzwerk angeschlossen und schließlich aktiv zur Kommunikation eingesetzt werden. Vgl. GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.47.

393

Denkbar sind in diesem Zusammenhang Hinweise auf die Entwicklung einer Tilgungssumme, auf die steuerliche Behandlung bestimmter Anlageprodukte oder die Information an studentische Girokontoinhaber, daß ihr Studentenstatus Ende des Jahres abläuft, wenn sie der Bank nicht erneut einen Nachweis vorlegen.

394

Beispiele wären hier Hinweise auf attraktive Ergänzungsleistungen wie z.B. das Angebot einer Restschuldversicherung. Informationen zu kundenindividuellen Interessengebieten könnten z.B. die Entwicklung der Volkswirtschaft oder des Immobilienmarkts betreffen.

395

Der Begriff Information wird im Rahmen der Kommunikationspolitik im aktivierenden, zu Kaufhandlungen motivierenden Sinne verwendet. Dieser ist jedoch grundsätzlich von der Information sachlich aufklärender Natur zu unterscheiden, die hier im Mittelpunkt steht.

den auf konkrete Anfragen zu einer Leistung oder einem Thema hin versandt (z.B. via E-Mail). Im Gegensatz hierzu stehen On-Stock-Informationen jederzeit zum Abruf bereit (z.B. FAQ). On-delivery-Informationen betreffen individuelle Interessensgebiete des Kunden und werden ihm im Anschluß an seine Registrierung regelmäßig zugestellt (z.B. in Form eines elektronischen Newsletters).[396] Diese Formen der Informationsbereitstellung können sowohl unentgeltlich oder entgeltlich[397] als auch als Kern- oder Zusatzleistung[398] erfolgen.

Im Rahmen des Kundenservice kann das Angebot von Produkten rund um das Thema Geld und Vermögen (z.B. Sonderdrucke von Büchern) einen Zusatznutzen stiften.[399] Das ausschließliche Angebot an aktuelle Kunden könnte ihnen ein Gefühl der Exklusivität vermitteln, allerdings nur unter der Einschränkung, daß die Produkte ihnen einen Mehrwert stiften, den sie anderweitig nur mit einem erheblich höheren Aufwand erzielen könnten.

Schließlich kann eine internetbasierte After Sales Phase einen Beitrag zum Database Marketing leisten, wenn im Rahmen der Website zum Ausfüllen von Fragebögen aufgefordert wird.[400] Diese stellen einen möglichen Feedbackkanal dar, deren Ergebnisse für Zufriedenheitsanalysen sowie als Bewertungskri-

396

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.401f.

397

Während beispielsweise die Zeitung 'Financial Times' oder die Zeitschrift 'The Economist' ihren Abonnenten Zutritt zu ihren Archiven mit bisherigen Berichten via Internet gewähren, bietet die 'Frankfurter Allgemeine Zeitung' lediglich die Suchmöglichkeit nach Informationen oder Artikeln zu einem bestimmten Thema, die dann gegen eine Gebühr erworben werden können.

398

Das Angebot von Informationen als Zusatzleistung kann erhebliche Preisdifferenzierungen bei im Internet vertriebenen Leistungen ermöglichen. Die Gebühren für internetbasierte Wertpapiertransaktionen bewegen sich innerhalb der Spanne von 8-30 US$. Der Direktbroker 'Suretrade' stellt 8$ in Rechnung, während z.B. 'Schwab' sich als ein an den Lebenszielen orientierter Finanzanbieter positioniert, indem es neben Wertpapiertransaktionen eine Vielzahl zusätzlicher Dienste anbietet, und zwischen 25 und 30 US$ pro Transaktion berechnet. Vgl. DHOLAKIA ET AL., *Transformation* (1999), S.68.

399

Vgl. LANGE, T., *Internet Banking*, S.399.

400

Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.103. Kunden können u.U. mittels bestimmter Anreizmodelle wie z.B. Verlosungen zum Ausfüllen solcher Formulare motiviert werden.

terium für den Erfolg von Leistungsangeboten verwendet werden können.[401] Zum einen können u.U. Gesellschaftstrends und zum anderen sich verändernde Kundenbedürfnisse und Wünsche frühzeitig erkannt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse können in die Leistungsentwicklung integriert werden. Ihre erfolgreiche Umsetzung fördert über Cross Selling Aktivitäten die im Verlauf der Kunde-Bank-Beziehung angestrebte Erhöhung der Kundenpenetration. Folglich kann die After Sales Phase einer vorangegangenen Transaktion zugleich die Informationsphase einer zukünftigen darstellen. Diese dynamischen Zusammenhänge verdeutlichen erneut, daß eine Vielzahl von Transaktionen die Grundlage des Beziehungslebenszyklus darstellen.[402]

Zusammenfassend bieten After Sales Phasen einen geeigneten Rahmen zur Umsetzung der CRM Ziele. Die Aufrechterhaltung des Kundendialogs fördert insbesondere die Beziehungsqualität durch die mögliche Beeinflussung ihrer psychologischen Determinanten Vertrauen, Kundenzufriedenheit und Commitment.

Die gewonnenen Erkenntnisse können als Charakteristika des Transaktionsprozesses des Internet Banking erfaßt werden, die in nachfolgender Abbildung dargestellt sind.

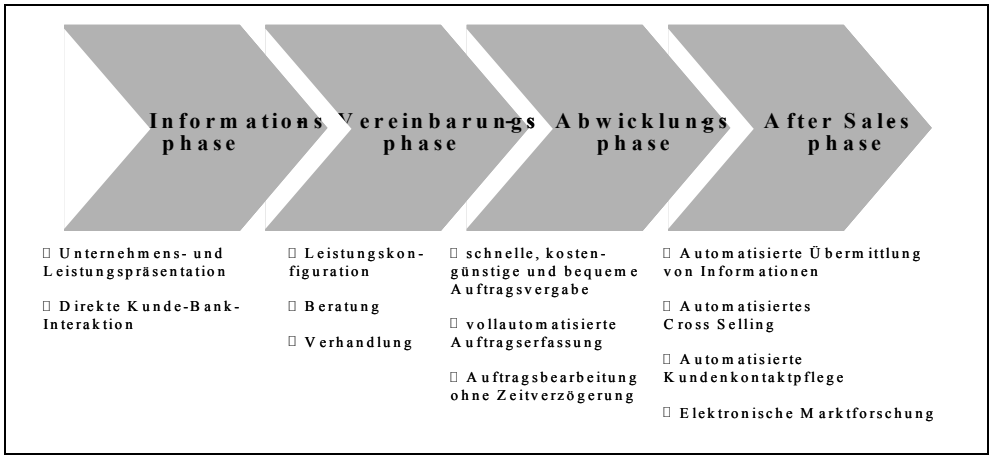

Abbildung 3: Charakteristika des Transaktionsprozesses des Internets (Quelle: Eigene Darstellung).

401 Vgl. WÖLFING, D., *Netzwerk* (BM 1999), S.64.

402 Vgl. hierzu Kapitel 2.1. und 2.3.2.

4
Konsequenzenprognose: Internet als Medium beim Customer Relationship Management

4.1
Realisierbarkeit

4.1.1
Erfüllung der Prinzipien

Wie aufgezeigt wurde, sind die vier Prinzipien Individualisierung, Interaktion, Integration und Learning Relationships für das CRM kennzeichnend. Der Einsatz des Internets im CRM ist demnach nur möglich, wenn es zu deren Umsetzung beitragen kann. Dies wird im folgenden anhand der Interneteigenschaften analysiert.

- **Individualisierung**

Voraussetzung für eine differenzierte Behandlung jedes Kunden entsprechend dessen Wünschen und Bedürfnissen ist ein individueller Kundenkontakt.[403] Diesem Anspruch genügt das Internet aufgrund seiner Eigenschaften.

Die Ubiquität des Internets überläßt dem Kunden die Wahl des Zeitpunkts und des Ortes zu dem bzw. von dem aus er eine Informationssuche oder einen Dialog initiieren möchte. Aufgrund der Interaktivität und Multifunktionalität des Mediums kann er je nach Wunsch in den Webauftritt integrierte Informationen abrufen oder via e-Mail anfordern sowie sich verschiedener Kommunikationsangebote wie z.B. eines 'Call Back Buttons'[404] oder Video Conferencing bedienen. Die Kommunikation in Form der Zuschaltung eines Beraters in den Internetauftritt i.S.d. Video Conferencing bereitet jedoch bis heute aufgrund der noch unzureichenden Bandbreiten und ungenügenden Rechnerkapazitäten Probleme.[405]

403

Vgl. RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.283f.

404

Mittels eines 'Call Back Buttons' auf einer Website hat ein Kunde die Möglichkeit, die Hilfe bzw. Beratung eines Call Center Mitarbeiters des Betreibers der Website anzufordern. Unter der Voraussetzung, daß der Kunde einen ISDN Anschluß oder ein mobiles Telefon hat, muß er dabei nicht auf die multimediale Interaktion verzichten. Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.83.

405

Vgl. STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.14.

Zusammenfassend können Banken das Internet als Informations- und Kommunikationsmedium nutzen, um den Kundenanforderungen nach einer individuellen Behandlung gerecht zu werden und somit einen Beitrag zu den Zielen des CRM leisten.

- **Interaktion**

Aufgrund der Interaktivität des Internets kann ein Interessent selbst steuern, wie lange und mit welchem Detaillierungsgrad er sich mit den auf einer Website bereitgestellten Informationen auseinandersetzen möchte Er ist somit nicht länger als massenmedialer Botschaftsempfänger zu sehen.[406] Besonders positiv zu bewerten ist die Qualitätskonstanz der im Internet bereitgestellten Informationen. Die Fachkompetenz bei Bankberatern - z.B. in Abhängigkeit vom Themenbereich und persönlicher Qualifikation - variiert hingegen. Im Internet muß ein Kunde auch nicht an einen Kollegen weiter verwiesen werden, da seine Fragen das Spezialgebiet des Beraters nicht betreffen. Menschliche Eigenschaften wie z.B. Ungeduld oder Inkompetenz, die ein Bankberater bei Kunden zeigen kann, die - seiner Meinung nach - zu viele oder zu komplexe Fragen stellen, kommen bei dieser Form der Interaktion nicht zum Vorschein.[407] Der Nutzen der maschinellen Interaktivität wird jedoch durch die Menge der vom Anbieter bereitgestellten Informationen begrenzt.[408]

Die direkten Interaktionsmöglichkeiten via Internet können im Vergleich zu anderen persönlich technisch vermittelten Kommunikationsmedien (z.B. Fax oder Telefon) auch Kosten- und / oder Geschwindigkeitsvorteile realisieren.[409] Das Niveau persönlicher Kommunikation erreichen sie jedoch nicht. Beispielsweise kann nur ein Bankberater eine Reihe logisch nicht zusammenhängender Fragen unter Berücksichtigung des Bildungsniveaus des Kunden beantworten oder kundenindividuelle Entscheidungen treffen und Ausnahmen machen. Im

406

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.83, vgl. hierzu auch Kapitel 3.1.3. und 3.2.2.

407

Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.101.

408

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.83.

409

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.83. Gegenüber der Briefpost z.B. ist eine e-Mail Sendung schneller und günstiger, während sie dem Telefonat im Hinblick auf die Existenz eines Beleges der Kommunikation überlegen ist. Eine e-Mail kann ausgedruckt werden und ermöglicht somit die Dokumentation der Kommunikation. Kritisch anzumerken ist jedoch, daß der Ausdruck einer e-Mail keine Rechtsgültigkeit besitzt.

Rahmen der technisch unterstützten Kommunikation gehen Gesten, Gesichtsausdrücke, eine sensuale Atmosphäre etc. verloren.[410] Andererseits kann der persönliche Kundendialog (z.B. im Rahmen eines Beratungsgesprächs in einer Bankfililale) aus Kapazitäts- und Kostengründen dem vom Internet erfüllten Anspruch einer zeit- und ortsungebundenen Dialogabwicklung nicht gerecht werden.[411]

Schließlich erlaubt die Interaktivität des Internets dem Kunden, wie bereits in Kapitel 3.1.3. erwähnt, die eigenständige Individualisierung von Leistungen i.S.d. Leistungskonfiguration. Die Verwendung verschiedener Leistungskomponenten führt somit unter der Voraussetzung variierender Konditionen zu individualisierten Preisen, die dem Kunden wiederum aufgrund der Interaktivität des Mediums mit nur geringer Zeitverzögerung mitgeteilt werden können.[412]

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die Interaktivität des Internets einen wesentlichen Beitrag zur im Rahmen des CRM geforderten Interaktion in der Kunde - Bank - Beziehung leisten kann.

- **Integration**

Das Internet erlaubt, entsprechend dem CRM Prinzip der Integration, nicht nur während der Informationsdarstellung, sondern während aller Transaktionsphasen die aktive Nutzung von Kundeninformationen.[413] Unter der Voraussetzung, daß die von Kunden zur Abwicklung internetbasierter Transaktionen benötigten Instruktionen neben individuellen Kundendaten in einer Datenbank integriert werden, wird ein Kunde in die Lage versetzt, den kompletten Verkaufszyklus ohne Mitwirkung eines personellen Verkäufers im Internet zu durchlaufen.[414] Je ausgeprägter die vielfältigen Integrationsmöglichkeiten des

410

Vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 4.1.2.

411

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.83; CHAFFEY, D. ET AL., *Internet* (2000), S.297.

412

Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.102.

413

Siehe hierzu ausführlicher Kapitel 2.3.1.

414

Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.101; HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.84f. Hierzu können z.B. auch die erwähnten Leistungskonfiguratoren eingesetzt werden.

Kunden, die das Internet bietet, umgesetzt werden, desto größer sind die Potentiale zur Senkung der beanspruchten zeit- und kostenaufwendigen Beratungskapazitäten einer Bank.

Fraglich ist jedoch, ob sich die technischen Vorzüge des Internets aufgrund der Erklärungsbedürftigkeit der Mehrzahl von Bankleistungen nutzen lassen. Um dem Kunden den Verkaufsprozeß überlassen zu können, muß er zunächst dazu in der Lage sein, seine finanziellen Bedürfnisse zu erkennen, um anschließend die geeigneten Angebote zu deren Befriedigung auszuwählen. Entscheidend ist in diesem Zusammenhang die Komplexität der nachgefragten Leistungen, die Technikaffinität[415] sowie der technische und ökonomische Bildungsgrad eines Kunden.

Beim Aufbau von Kundenbindung spielt die Mass Customization[416] im CRM eine entscheidende Rolle.[417] Das Internet alleine ermöglicht zwar keine individuelle Massenfertigung komplexer Problemlösungen. Es schafft jedoch durch die digitalisierte Kommunikation eine wesentliche Voraussetzung für deren Realisierung.[418] Vor dem Hintergrund einer umfassenderen und frühzeitigeren

415

Liegen grundsätzliche Schwellenängste gegenüber der Informationstechnologie vor, können diese den Einsatz des Internet als Kommunikations- und Distributionsmedium behindern. Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.113.

416

Der Begriff Mass Customization findet bei DAVIS UND KOTLER seine Ursprünge. „Mass Customization of markets means that the same large number of customers can be reached as in mass markets of the industrial economy, and simultaneously they can be treated individually as in the customized markets of pre-industrial economies." DAVIS, S.M., *Future* (1996), S.177. Vgl. auch KOTLER, P., *Mass Customization* (PR 1989). PINE ET AL. zufolge versteht man unter Mass Customization einerseits die kundenindividuelle und bedürfnisgerechte sowie andererseits kostengünstige Fertigung von Leistungen. Vgl. PINE II ET AL. *Customers* (HBR 1995), S.105.

417

Vgl. RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.287.

418

Vgl. RAPP, R. / GIEHLER, M., *Relationship* (1999), S.287; REICHWALD, R. / PILLER, F., *Mass* (2000), S.376. Denn eine Mass Customization mit klassischen Medien verursacht erhebliche Kosten aufgrund des zu ihrer Realisierung starken Anstiegs der Informations- und Kommunikationsintensität. Dieser Aufwand, der v.a. bei 'Niedrig-Preis-Leistungen' unter Kostengesichtspunkten nicht zu vertreten ist, wird durch das Internet reduziert, „indem ein privater (...) Abnehmer in Selbstbedienung im WWW-System des Anbieters seine Produktkonfiguration vornimmt, die dann direkt an die Anwendungssysteme des Herstellers weitergegeben wird." REICHWALD, R. / PILLER, F., *Mass* (2000), S.365. Eine erfolgreiche Umsetzung baut demzufolge ein Differenzie-

Einbindung des Kunden in den Wertschöpfungsprozeß von Banken, kommt dem Internet demnach eine große Bedeutung bei der Etablierung und Gestaltung langfristiger Kundenbeziehungen zu.[419]

- **Learning Relationship**

Grundbaustein einer 'Learning Relationship' ist ein kontinuierlicher, 'lernender' Dialog zwischen dem einzelnen Kunden und der Bank. RAPP / GUTH zufolge wird ein solches andauerndes Lernen von Aktionen und Reaktionen durch das verstärkte Zusammenwachsen von Marketing und Informationstechnologien wie dem Internet möglich.[420] Vor dem Hintergrund vergleichsweise kostengünstiger 'One-to-One Kommunikation' via Internet sowie der internetbasierten Möglichkeiten einer fortlaufenden Integration weiterer Informationen in das bestehende Kundenprofil, fördert das Internet somit den Aufbau von Learning Relationships.[421]

Im Rahmen des Interneteinsatzes können die gewonnenen Informationen nicht nur im Hinblick auf kundenorientierte Leistungen und Marketingaktivitäten genutzt werden, sondern ebenso zur permanenten Veränderung und Anpassung des eigenen Webauftritts.[422]

4.1.2
Erfüllung des Transaktionsprozesses

Die Darstellung des internetbasierten Transaktionsprozesses in Kapitel 3.2.3.2. hat gezeigt, daß der bankbetriebliche Transaktionsprozeß grundsätzlich im Internet abbildbar ist und alle Phasen Ansatzpunkte für den Marketing Mix bieten. An dieser Stelle wird nun zunächst analysiert, wie gut sich der Internetvertrieb für das Bankleistungsprogramm eignet, und im Anschluß daran, welche Vor- und Nachteile das Internet gegenüber dem Filialvertrieb aufweist.

rungspotential auf, das eine schwer imitierbare Marktpostition und somit Wettbewerbspotentiale zum Ziel hat. Vgl. GRÄF, H., *Online-Marketing* (1999), S.53.

419

Vgl. HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.85.

420

Vgl. RAPP, R. / GUTH, S., *Data* (1999), S.245ff.

421

Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.3.1.

422

Vgl. LOOS, C., *Online* (1998), S.150.

Zwar sind Bankleistungen immaterieller Natur und vollständig digitalisierbar, weshalb sie grundsätzlich elektronisch auslieferbar sind,[423] dennoch muß im Hinblick auf das Ausmaß der 'Internetfähigkeit' zwischen einzelnen bankbetrieblichen Leistungen differenziert werden. In Anlehnung an das von BERRYMAN ET AL. entwickelte Modell, läßt sich die Eignung einer Leistung für den Internetvertrieb anhand des aus der elektronischen Transaktionsabwicklung resultierenden Kostensenkungspotentials sowie der Autonomie des Kunden bewerten. Je höher die Geschäftsabwicklungskosten, die eingespart werden können, und je geringer der Anteil einer Leistung an Vertrauenseigenschaften und Komplexität, um so höher ist ihre Internetfähigkeit.[424]

Zur Systematisierung des bankbetrieblichen Leistungsprogramms kann zwischen dem Cash Management, der Objektfinanzierung und der Vermögensverwaltung differenziert werden. Grundlage des **Cash Managements** ist das Girokonto zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs. Liquiditätsüberschüsse werden auf einem Spar- bzw. Festgeldkonto angelegt, -defizite durch einen Dispositionskredit finanziert. Diese Bankleistungen sind relativ standardisiert und i.d.R. durch einen geringen Problemgehalt gekennzeichnet. Dieser steigt jedoch, sobald Liquiditätsdefizite aufgrund von **Objektfinanzierungen** entstehen, entsprechend der resultierenden finanziellen Belastung. Mögliche Objekte sind z.B. ein Auto oder eine Immobilie, die auch versichert werden. Der Besitz von Immobilien, Wertpapieranlagen, Lebensversicherungen etc. kennzeichnet den Übergang in die **Vermögensverwaltung**. Gehört auch die Beratung in steuerlichen Fragen wie z.B. des Erbrechts zu den nachgefragten Leistungen des Bankkunden, wird das Leistungsbündel aufgrund des hohen notwendigen Individualisierungsgrades hochkomplex.[425] Diese Bündel von Finanzdienstleistungen stellen, wie in der nachfolgenden Abbildung graphisch veranschaulicht, ein Kontinuum von Standard- zu Individualleistungen dar, mit dem ein steigender Grad an Komplexität einhergeht.

423

Vgl. LINK, J. / TIEDTKE, D., *Personalisierung* (2000), S.102; GERTH, N., *Online* (1998), S.136, 149.

424

Vgl. BERRYMAN ET AL., *Strategies* (TKQ 1998), S.154ff. Kostensenkungen lassen sich z.B. durch eine Rationalisierung und Automatisierung der Abwicklungsprozesse, die zu geringeren Personalkosten führen, oder durch die Umgehung des stationären Vertriebs realisieren. Beispielsweise betragen der OECD zufolge die Distributionskosten bei der traditionellen Abwicklung von Banktransaktionen in den USA 1,08$, im Internet hingegen nur 0,13$, welches einer Kostensenkung von knapp 88% entspricht. Vgl. OECD, *Commerce* (FAZ 1998), S.32. Abb.27 stellt in Anlehnung an BERRYMAN ET AL. die Eignung von Finanzdienstleistungen für den Internetvertrieb im Vergleich zu anderen Gütern dar.

425

Vgl. SÜCHTING, J. / PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S.695.

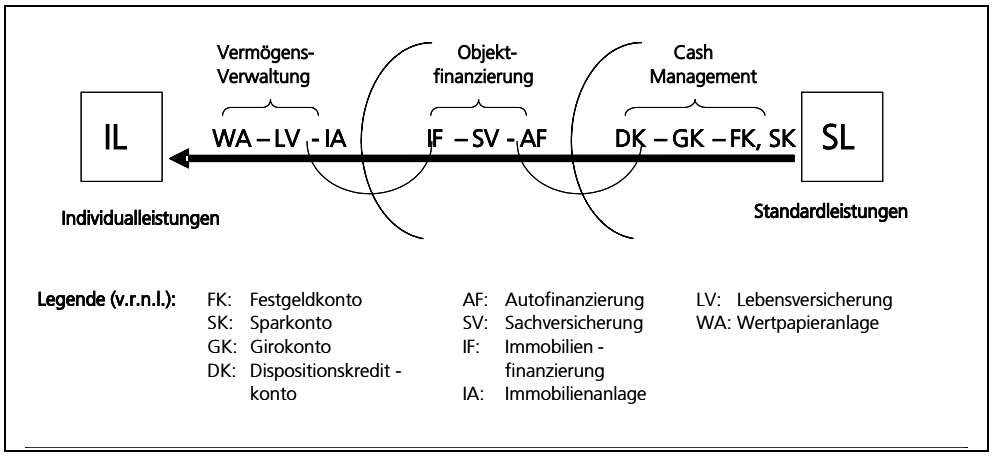

Abbildung 4: Darstellung der zunehmenden Komplexität von Bankleistung (Quelle: Suchting, J./ Stephan, P., Bankmanagement, S. 453).

SÜCHTING zufolge läßt sich das Kontinuum auch in Zielgruppen lesen, vereinfacht seien 'A-, B-, C- Kunden' von links nach rechts darauf anzuordnen. Im Gegensatz zur Vermögensverwaltung umfasse das Cash Management Leistungen, die von allen Kunden nachgefragt würden.[426] Ersteres betrifft v.a. die Zielgruppe vermögender Privatkunden. Folglich kann auf dem dargestellten Kontinuum mit abnehmender Standardisierung der nachgefragten Leistung zwischen dem Mengen- und Individualgeschäft differenziert werden.

Standardleistungen sind reich an Routineaufgaben und legen somit ein großes Potential zur Senkung von Geschäftsabwicklungskosten offen. Unter Berücksichtigung ihrer bereits erwähnten geringen Erklärungsbedürftigkeit kann ihre Eignung für den internetbasierten Vertrieb als hoch eingestuft werden. Dem gegenüber wurde gezeigt, daß eine Leistung mit zunehmendem Individualisierungsgrad an Komplexität gewinnt, welches sich sowohl in einer steigenden Erklärungsbedürftigkeit als auch Vertrauensempfindlichkeit niederschlägt. Als Konsequenz sinkt der Grad der Autonomie des Kunden. Zugleich stellen Individualleistungen vergleichsweise hohe Anforderungen an die Problemlösungsfähigkeit einer Bank, die daher mit einem abnehmendem Kostensenkungspotential einhergehen.

Zusammenfassend wurde deutlich, daß die Internetfähigkeit bankbetrieblicher Leistungen mit deren Komplexität negativ korreliert. Diese Zusammenhänge werden in der folgenden Abbildung skizziert.[427]

426

Vgl. SÜCHTING, J. / PAUL, S., *Bankmanagement* (1998), S.695.

427

Die zur Darstellung der drei Leistungskategorien Cash Management, Objektfinanzierung und Vermögens-

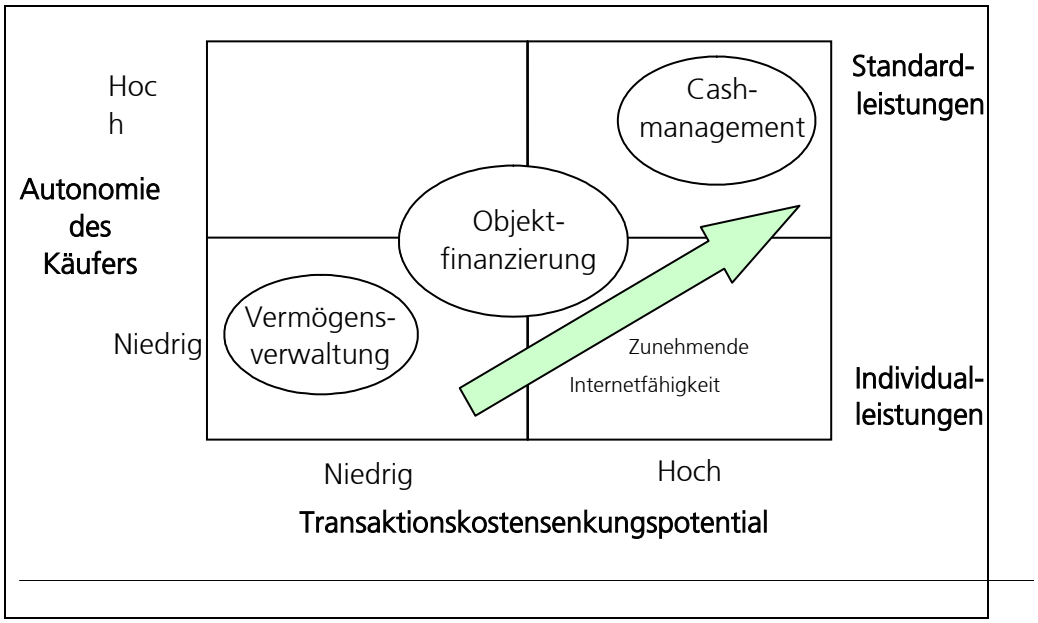

Abbildung 5: Internetfähigkeit von Bankdienstleistungen (Quelle: Eigene Darstellung).

Grundsätzlich kann jedoch festgehalten werden, daß der Interneteinsatz im bankbetrieblichen Transaktionsprozeß positiv zu bewerten ist, weil gerade im Mengengeschäft, das sich besonders für den Internetvertrieb eignet, sinkende Margen zu beobachten sind.[428] Dieser Entwicklung kann ein Interneteinsatz im Vertrieb aufgrund des realisierbaren Kostensenkungspotentials entgegenwirken.[429]

Ein Vergleich des Internets mit dem Filialvertrieb offenbart allerdings den vermutlich wesentlichsten Unterschied zwischen diesen beiden Vertriebskanälen:

verwaltung eingezeichneten Flächen variieren bzgl. ihres Umfangs, um das Ausmaß der im Mengen- und Individualgeschäft unterschiedlichen Nachfrage zu veranschaulichen.

428

Vgl. SCHÜLLER, S. / RIEDL, M., *Retail Banking* (Bk 2000), S.828; BALZER, A., *Umbruch* (MMag 1996), S.50f. „Vor allem das klassische Bankgechäft - Einlagen auf der Passiv- und Kredite auf der Aktivseite - trägt nicht mehr in dem Maße wie früher zum Gesamtergebnis bei. Seit Mitte der achtziger Jahre ist die Zinsspanne zwischen Kredit- und Guthabenverzinsung stetig gesunken." BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *Banken* (1999), S.20. Den Anteil der verschiedenen Kundensegmente am Erlöspotential und der tatsächlichen Arbeitszeit stellt Abb.28 dar.

429

„Die Margen schrumpfen und mit Glück hilft das Netz, die Kosten in gleichem Maße zu reduzieren." DÖHLE, P., *E-Banker* (MMag 2000), S.167.

der beim Internet mangelnde direkte persönliche Kontakt zwischen Bankkunde und -berater. Zur Konkretisierung des Vergleichs wird beispielhaft die Situation einer Anlage- oder Kreditberatung herangezogen, die insbesondere in der Vereinbarungsphase zur kundenindividuellen Leistungsgestaltung sowie mit zunehmender Erklärungsbedürftigkeit einer Leistung von Bedeutung ist.[430] Als Bewertungskriterien werden vier der zehn von PARASURAMAN ET AL. herausgestellten Dimensionen von Servicequalität aufgegriffen: Individualität der Beratung, Sicherheit, Kompetenz und Kommunikation.[431]

Eine **individuelle Anlage- oder Kreditberatung** erfordert die Bereitschaft des Kunden, persönliche Informationen bereitzustellen.[432] Insbesondere Informationen zur Einkommens-, Vermögens- oder steuerlichen Situation werden jedoch aufgrund eines mangelnden Vertrauens vieler Internetnutzer in die Sicherheit des Mediums bevorzugt einem Bankberater persönlich mitgeteilt.[433]

430

Beratung i.e.S. umfaßt laut HÖPER ausschließlich diejenigen Kunde-Bank-Interaktionen, die die inidividuelle Situation des sich Informierenden bzw. Ratsuchenden berücksichtigen. Vgl. HÖPER, J., *Beratungsmedium* (Bk 2000), S.396.

431

Diese Auswahl der Dimensionen geht zunächst von der von MEFFERT / BRUHN erarbeiteten Typologie mit dem Ziel der Ableitung von Ansatzpunkten für das Dienstleistungsmarketing aus. Grundsätzlich können Dienstleistungen nach dem Immaterialitätsgrad des Leistungsergebnisses sowie dem Integrationsgrad der betrieblichen Leistungsprozesse differenziert werden. Ihnen zufolge kann die Integrationsdimension weiterhin in den Individualisierungs- und den Interaktionsgrad, der hier durch die Kommunikation erfaßt werden soll, zerlegt werden. Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.23ff. Der Aspekt der Sicherheit wird aufgrund ihrer bereits herausgestellten Bedeutung bei internetbasierten Transaktionen berücksichtigt. Die Qualitätsdimension Kompetenz wird schließlich aufgrund der von Süchting herausgestellten Bedeutung des menschlichen Elements als integraler Bestandteil individueller anspruchsvoller Finanzdienstleistungen aufgegriffen. Vgl. SÜCHTING, J., *Vertrieb* (Bk 1994), S.450 sowie Kapitel 2.4.2.1. Die übrigen sechs Dimensionen des Servicequalitätsverständnisses von PARASURAMAN ET AL. sind Zuverlässigkeit, reaktionale Flexibilität, Zugänglichkeit, Höflichkeit im Umgang mit Kunden, Glaubwürdigkeit und das Umfeld. Vgl. PARASURAMAN ET AL. *Service Quality* (JoM 1985), S.47.

432

Während eine Anlageberatung z.B. Informationen zur Höhe des Anlagebetrages, zu Dauer und Zweck der Anlage sowie zur steuerlichen Situation des Kunden, zu dessen Zielen und Risikobereitschaft erfordert, sind bei einer Kreditberatung entsprechende Angaben zur Kredithöhe, zum Verwendungszweck und zu den möglichen Sicherheiten des Kunden nötig.

433

Vgl. HÖPER, J., *Beratungsmedium* (Bk 2000), S.398f. Internetnutzer hegen v.a. Befürchtungen vor Datenmißbrauch und Zahlungsunsicherheit. Vgl. REICHHELD, F. / SCHEFTER, P., *E-Loyalty* (HBR 2000), S.107; POHL ET AL. *Marktauftritt* (2000), S.222. Einer Studie von FANTAPIÉ ALTOBELLI zufolge, dessen Ziel es war, die Bedeu-

Eine Voraussetzung für die Diffusion des Internet Banking zum Vertrieb komplexer Bankleistungen ist demzufolge, daß Kunden von der **Sicherheit** des Netzes überzeugt sind. Des weiteren kann sich der einzelne Kunde mit der bei zunehmender Leistungskomplexität steigenden Anzahl der zu beantwortenden Fragen überfordert fühlen.[434] Eine sauber strukturierte Navigation, benutzerfreundliche Anleitung zum Ausfüllen von Fragebögen sowie das Angebot eines individuellen Informationsabrufs (z.B. via e-Mail oder durch einen sog. 'Call Back Button') können folglich vorteilhaft sein.[435]

Ein wesentlicher Nachteil der internetbasierten Kreditberatung liegt darin, daß die zur Bonitätsprüfung benötigten Nachweise nicht über das Internet bereitsgestellt werden können.[436] Es ist jedoch vorstellbar, daß diese Barriere im Zuge der technologischen und rechtlichen Entwicklung beseitigt werden wird, weshalb dieser Einwand im folgenden vernachlässigt wird.[437]

Im Anschluß an die Bereitstellung der notwendigen Informationen seitens des Kunden wird ein Kundenprofil automatisch erstellt, daß es erlaubt, ihn einer bestimmten Kundengruppe mit homogenen Bedürfnissen zuzuordnen. Die daraufhin angebotene Auswahl an Anlage- bzw. Kreditalternativen ist somit

tungsstruktur des Onlineauftritts während der Transaktionsphasen zu analysieren, um Implikationen für das Online Marketing herzuleiten, werden Sicherheitsargumente am häufigsten als Einwand gegenüber Online Transaktionen genannt. Befürchtungen gäbe es v.a. bzgl. des Schutzes von Eigentumsrechten, der Abgabe von Willenserklärungen, der rechtlichen Sicherung des Online Zahlungsverkehrs sowie der Klärung von Haftungsfragen. Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI, C., *Zielgruppen* (Asw 1999), S.68. Bisweilen wird die Anonymität des Internets allerdings als positiv bewertet, denn sie wirkt eventuellen Hemmschwellen bei persönlichen Kreditanfragen entgegen. Vgl. HÜNERBURG, R., *Direktmarketing* (1998), S120; KELLER, B., *Kundenbindung* (BuM 2000), S.29.

434

Vgl. HÖPER, J., *Beratungsmedium* (Bk 2000), S.399.

435

Vgl. RIEDL, J., *Rahmenbedingungen* (1999), S.234.

436

Vgl. HÖPER, J., *Beratungsmedium* (Bk 2000), S.399.

437

STOCKMANN erwähnt z.B. im Hinblick auf das Problem der Legitimationsprüfung zur internetbasierten Kontoeröffnung die Möglichkeit maschinenlesbarer Personalausweise kombiniert mit Videoconferencing Einrichtungen. Ähnliches ist auch für die Bonitätsprüfung denkbar. Vgl. STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.168.

standardisiert und erlaubt keine iterativen Schritte der Beratung.[438] M.a.W. kann ein Berater ein Angebot nachträglich modifizieren und den Kunden schrittweise an eine Problemlösung heranführen, während die Beratungssoftware im Internet nur auf die Modifizierung der Ausgangskundendaten hin weitere (standardisierte) Vorschläge hervorbringt.

Es wird davon ausgegangen, daß ein Bankberater über **Kompetenzen** wie z.B. Einfühlungsvermögen, rhetorische Fähigkeiten und Fachkenntnisse verfügt. Bei der Internetberatung kann hingegen weder das Programm noch der via e-Mail beratende Kundenbetreuer erkennen, ob der Kunde die verfügbaren Informationen zu einer Leistung bzw. die Anworten auf seine Fragen verstanden hat.[439] Des weiteren kann zwar eine sehr höfliche klare Sprache im Internet gewählt werden, allerdings können Gestiken und Mimiken, wie erwähnt,[440] sowie regionale Sprachgewohnheiten zur Schaffung von Vertrauen nicht genutzt werden, wodurch die Kontaktsphäre der Beratung im Internet beeinträchtigt wird.[441] Vorteilhaft ist jedoch, daß der hyperlinkbasierte Aufbau des Internets es erlaubt, das Niveau der **Kommunikation** sowohl an den Ansprüchen von Laien als auch von informierten Interessenten auszurichten.[442]

Resümiert man die vorangegangenen Ausführungen, kann darauf geschlossen werden, daß das Internet als Beratungs- bzw. Vertriebsmedium mit zunehmender Leistungskomplexität dem direkten persönlichen Vertrieb unterlegen ist. Bei der Umsetzung internetbasierter Transaktionsprozesse kann demzufolge innerhalb des bankbetrieblichen Leistungsprogramms differenziert werden.

438

Vgl. HÖPER, J., *Beratungsmedium* (Bk 2000), S.399.

439

Vgl. HÖPER, J., *Beratungsmedium* (Bk 2000), S.399.

440

Vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.1.

441

Vgl. HÖPER, J., *Beratungsmedium* (Bk 2000), S.397

442

Vgl. PARASURAMAN ET AL. *Service Quality* (JoM 1985), S.47. So kann zugleich der Gefahr der Verwirrung von Kunden und den Anforderungen an fachkompetente Informationsleistungen entsprochen werden.

4.1.3
Erfüllung des Beziehungslebenszyklus

In Kapitel 2.3.3. ist gezeigt worden, daß die sich im Verlauf einer Kunde-Bank-Beziehung verändernde Beziehungsqualität eine wichtige Rolle für die Kundenbindung spielt. Grundsätzlich kann dieser Beziehungslebenszyklus im Internet durchlaufen werden, unter der Voraussetzung, daß sich die von einem Kunden nachgefragten bankbetrieblichen Transaktionsprozesse im Internet abbilden lassen. Dies ist darauf zurückzuführen, daß wie im Rahmen der Definition des CRM gezeigt, die Aggregation einer Vielzahl von Einzeltransaktionen die Grundlage einer Kunde-Bank-Beziehung darstellt.[443] Im folgenden werden zur Analyse der Realisierbarkeit eines internetbasierten Beziehungslebenszyklus Besonderheiten der einzelnen Phasen aufgegriffen.

In der **Kennenlernphase** ist ein potentieller Kunde aufgrund der bei Bankleistungen dominierenden Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften sowie des subjektiv empfunden Risikos an möglichst vielen Informationen interessiert. Hierzu eignet sich das Internet aufgrund seiner Datenmächtigkeit außerordentlich. Der Bank selbst bieten sich im Internet die genannten Möglichkeiten zur Unternehmens- und Leistungspräsentation sowie zur Interaktion. Der Kunde betrachtet die Anonymität der internetbasierten Informationssuche laut KELLER bisweilen als Vorteil.[444]

Allerdings eignet sich das Internet in diesem Zusammenhang auch sehr gut, um Angebote der Standardprodukte einzelner Finanzdienstleister zu vergleichen. Laut KNICKEL etablieren sich immer mehr Anbieter am Markt, die durch den Vergleich von Angeboten verschiedener Finanzdienstleister, die Informationssuche der Konsumenten unterstützen. Auch seien die am häufigsten besuchten Internetseiten zum Thema Finanzen reine Finanzinformationsseiten, wie sie von Portalen wie z.B. AOL oder Yahoo angeboten würden, nicht jedoch von Kreditinstituten.[445] Diese Bedrohung bringt insbesondere die Bedeu-

443

Vgl. zu einer zusammenfassenden Darstellung von Transaktionsphasen, Beziehungslebenszyklus und Internet Banking Abb.29.

444

Der Kunde kann im Hinblick auf einen Vertragsschluß den geringeren Entscheidungsdruck beim Internet Banking als angenehm empfinden. KELLER zufolge bietet das Internet den Vorteil, Nachfragen per Telefon oder Post, wie sie im Anschluß an ein persönliches Gespräch oft gestellt würden, zu vermeiden sowie einen Nichtabschluß nicht rechtfertigen zu müssen. Vgl. KELLER, B., *Kundenbindung* (BuM 2000), S.29.

445

Vgl. KNICKEL, S., *E-Business* (1999), S.18. Die genannten Portale finden sich im Internet unter www.aol.de und www.finanzen.yahoo.de.

tung der Informationstransparenz zum Ausdruck, um die Banken bei der Gestaltung ihrer Website bemüht sein sollten.

Die vom Kunden wahrgenommene Unsicherheit im Anschluß an die erste Leistungsinanspruchnahme erfordert im Rahmen der **Vertiefungsphase**, wie in Kapitel 2.3.3. gezeigt, eine intensive 'Nachkauf Betreuung' seitens der Bank. Folglich ist auch im Internet die persönliche Betreuung und Unterstützung sehr wichtig, um der Gefahr eines Abbruchs der noch nicht fundierten Beziehung entgegenzuwirken. Banken sollten darum bemüht sein, Kundennähe zu schaffen. Bei Kundenproblemen sollte sie nur 'einen Mausklick' entfernt sein. Hierzu eignen sich z.B. e-Mailing Angebote oder die Integration eines 'Call Back Buttons' in die Website.[446]

Die Vorteile von e-Mails liegen, wie erwähnt, in der Integrationsmöglichkeit multimedialer Elemente sowie in der erhöhten Geschwindigkeit und den vergleichsweise geringen Kosten der Datenübertragung.[447] Einschränkend muß hier berücksichtigt werden, daß Kunden diese Vorteile kennen und entsprechend höhere Anforderungen bzgl. schneller Reaktion der Bank und umfassender Information stellen. Ein zufriedenstellender Service erfordert demnach die kundenorientierte Optimierung der Verarbeitungsgeschwindigkeit und Aktualität der Antworten.[448] Ob ein Kreditinstitut allerdings hierzu die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen kann, ist fraglich.[449] Gelingt ei-

446

Weitere Möglichkeiten sind wie bereits erwähnt die Internet Telefonie oder Video Conferencing.

447

Vgl. WAMSER, C., *Werbung* (2000), S.137f sowie Kapitel 3.2.3.2.

448

Vgl. RIEDL, J., *Rahmenbedingungen* (1999), S.235. Um die Verarbeitungsgeschwindigkeit zu erhöhen, können e-Mail Roboter eingesetzt werden, die ankommende Mails nach Schlagwörtern sortieren. Den jeweiligen Mitarbeitern im 'E Service Center' werden die Mails entsprechenden ihren Aufgaben- bzw. Themenbereichen zugeordnet und halb automatisiert beantwortet. Grundsätzlich ist der Zugriff auf alle im Unternehmen vorhandenen Kundeninformationen sicherzustellen, um kundengerechte Antworten zu gewährleisten. Vgl. DERLICH, B., *Service* (2000), S.100f.

449

Vgl. WHITELEY, D., *Internet Commerce* (1999), S.19. Welche Herausforderung das Angebot eines 'e-Service Centers' darstellt, belegen DERLICH zufolge aktuelle Studien, denen zufolge der e-Mail Anteil an allen Kontakten bis 2003 auf 18% ansteigen soll, während der des Telefons auf 72% zurückgehen soll. 1999 hätte der e-Mail Anteil lediglich 5% betragen, der des Telefons noch 84%. Vgl. DERLICH, B., *Service* (2000), S.100. Vgl. zu einer Übersicht der Kontaktformen im Vergleich Abb.30.

nem Kreditinstitut die (teil-)automatisierte Abwicklung von Routineanfragen, können große personelle Einsparpotentiale offengelegt werden.[450]

Zur Motivation des Kunden zu Wiederkäufen und Cross Buying mit dem Ziel einer erhöhten Kundenpenetration eine möglichst einfache Bedienung der Webstrukturen von Bedeutung sein, um den Kunden bei der Leistungsinanspruchnahme bzw. Transaktionsabwicklung nicht zu verunsichern. Des weiteren kann die aufgrund des Internets erweiterte Funktionalität des Database Marketing genutzt werden, um die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden gezielt anzusprechen. Wie das Prinzip der Learning Relationship verdeutlicht, trägt der gelungene Aufbau eines individuellen 'track records' tendenziell zu einer abnehmenden Wechselneigung des Kunden bei.[451]

Für die **Routinephase** ist zunächst ein starkes Commitment gegenüber der Bank und ein erhöhtes Vertrauen in ihre Leistungsfähigkeit charakteristisch. Aufgrund der Erfahrungen des Kunden ist die von ihm empfundene Unsicherheit gegenüber der Bank, aber auch gegenüber dem Internet als Kommunikations- und Vertriebsmedium stark gesunken.[452] Ihm ist der Umgang mit dem Informations- und Leistungsangebot sowie mit den in Anspruch genommenen Transaktionsprozessen im Internet vertraut. Aufgrund der daraus resultierenden geringeren Dauer der Informations- und Vereinbarungsphase einzelner Transaktionen, kann der Kunde seine Finanzgeschäfte schnell und effizient abwickeln.

Wie herausgestellt wurde, ist jedoch auch in der Routinephase die Voraussetzung für den Erhalt einer Kundenbindung eine hohe Leistungs- und Servicequalität. Diesem Anspruch kann ein Internet Banking Angebot gerecht werden, wenn seine Potentiale zur Personalisierung des Informations- und Leistungsangebots ausgeschöpft werden. Aus Service Gesichtspunkten ist die Ubiquität des Mediums vorteilhaft, die die zeit- und ortsunabhängige Erreichbarkeit der Bank ermöglicht.

Neben dem Commitment und Vertrauen eines Kunden gegenüber seiner Bank ist, wie in Kapitel 2.3.3. gezeigt, eine erhöhte Kundenpenetration für die Rou-

450

Vgl. RIEDL, J., *Rahmenbedingungen* (1999), S.235

451

Vgl. hierzu Kapitel 2.3.1.

452

Diese These kann z.B. mit der bereits erwähnten Studie von FANTAPIÉ ALTOBELLI gestützt werden, der zufolge Internetnutzer mit Erfahrung im 'Online Shopping' Sicherheitsbedenken als weniger gravierend ansehen als Nutzer ohne 'Shopping' Erfahrung. Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI, C., *Zielgruppen* (Asw 1999), S.68.

tinephase charakteristisch. Dies legt den Schluß nahe, daß mit steigender Beziehungsintensität zunehmend komplexere Leistungen nachgefragt werden. Es konnte jedoch festgestellt werden, daß die Komplexität und Internetfähigkeit von Leistungen negativ korrelieren, weshalb die Möglichkeiten des Internets zur Unterstützung einer kundenorientierten Leistungsgestaltung Einschränkungen unterliegen. Hieraus kann gefolgert werden, daß der komplette Beziehungslebenszyklus eines Kunden, bei dem eine vollständige Kundenpenetration angestrebt wird, u.U. nicht ausschließlich im Internet durchlaufen werden kann.

In der von einer abnehmenden Beziehungsqualität gekennzeichneten Infragestellungsphase spielt das internetbasierte Database Marketing eine zentrale Rolle. Zum einen erlaubt die erweiterte Informationsbasis vergleichsweise detailliertere Analysen des allgemeinen Informations-, Such- und Transaktionsverhaltens mit dem Ziel, Trends in der Gesellschaft frühzeitig zu erkennen und das zukünftige Kundenverhalten antizipieren zu können. Veränderten Kundenbedürfnissen kann daraufhin mittels innovativer Leistungen entsprochen werden. Zum anderen liefern entsprechend verdichtete Kundeninformationen Hinweise auf möglicherweise wechselwillige Kunden.[453] Softwareprogramme können markante Verhaltensänderungen eines Internet Banking Kunden im Vorfeld eines Bankwechsels verfolgen. Zwar müssten Frühindikatoren eines 'stillen' Bankwechsels kontinuierlich überprüft und angepaßt werden, doch laut KLINGSPORN kann davon ausgegangen werden, daß sie recht stabile Größen sind.[454] Werden die Reaktionen einer Bank auf Anzeichen eines Wechsels allerdings automatisiert, bergen sie den Nachteil, daß sie keinen persönlichen Dialog mit dem Kunden initiieren. In einem Beratungsgespräch kann der zuständige Kundenbetreuer die von Data Mining Technologien ermittelten Signale aufgreifen und einfühlsamer auf die Unzufriedenheit eines Kunden eingehen als ein technisches Medium.[455] Zwar sind die Reaktivierungsmöglichkeiten einer Beziehung sitautionsabhängig, doch werden sie via Internet auf-

453

Ein deratiges Frühwarnsystem hat z.B. der Finanzdienstleister MLP etabliert. Vgl. PALASS, B., *Generation* (MMag 2000), S.240.

454

Der stille Bankwechsel zeichnet sich durch die sukzessive Verlagerung der Bankgeschäfte zu einem konkurrierenden Kreditinstitut aus. Da wechselwillige Kunden sich in der Regel nicht beschweren, nimmt die Bank nicht Kenntnis von der abnehmenden Kundenloyalität. Vgl. KLINGSPORN, B., *Bankwechsel* (BM 1996), S.40.

455

Beispielsweise können Gesten, Mimiken, regionale Sprachgewohnheiten etc. eine gewisse Vertrautheit erwecken. Vgl. hierzu auch Kapitel 4.1.2.

grund der mangelnden zwischenmenschlichen Komponente als vergleichsweise schwierig bewertet.

4.2 Zielbeiträge

4.2.1 Kundenbindung

In der Literatur finden sich oftmals Beiträge, die das Internet u.a. als Bedrohung des Konstrukts der Kundenbindung betrachten.[456] Wie aufgezeigt, führt das Internet zu einer erhöhten Markt-, Preis- und Kostentransparenz.[457] Dieses allen Internetnutzern zugängliche Informationsangebot erweitert u.a. ihr Evoked Set.[458] Dadurch wird es ihnen möglich, verbesserten und geringeren Such- und Informationsaufwand verursachende Kosten- / Nutzenanalysen von Leistungsangeboten sowie Anbietervergleiche durchzuführen.[459] Folglich verändert das Internet die herkömmlichen, auf Informationsasymmetrien zurückzuführenden Machtverhältnisse.[460] Weiteren Einfluß auf die steigende Macht der Konsumenten nehmen Virtual Communities,[461] die eine vergleichsweise

456

Vgl. FISCHER-NEEB, D., *Kunde* (IO), S.44; HERMANNS, A. / SAUTER, M., *Electronic Commerce* (1999), S.431; HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.86; STRAUß, R. / SCHODER, D., *Herausforderungen* (1999), S.71; KRAFFT, M., *Kundenbindung* (1999), S.172.

457

Vgl. hierzu Kapitel 3.1.3. STOJEK schreibt in diesem Zusammenhang: „Durch das Internet verfügt der Kunde über eine Markttransparenz, die sonst nur in der volkswirtschaftlichen Theorie möglich war." STOJEK, M., *CRM* (IM&C 2000), S.40.

458

Unter dem Begriff 'Evoked Set' versteht man die 'Menge von Produktkategorien und Marken im Bewußtsein eines Kunden'. Vgl. WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.134.

459

Vgl. HERMANNS, A. / SAUTER, M., *Electronic Commerce* (1999), S.431; WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.134, 151.

460

Vgl. WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.128; HILDEBRAND, V. G., *ECRM* (2000), S.86; ZERDICK ET AL., *Internet* (1999), S.152f.

461

Virtual Communities sind Gemeinschaften von Personen und Organisationen im Internet, die miteinander

kostengünstige Koordination der Nachfrager erlauben.[462] Literaturbeiträgen zufolge droht die gestiegene Verhandlungsmacht der Konsumenten, in ein tendenziell steigendes Selbstbewußtsein sowie in einer abnehmenden Loyalität zu resultieren.[463] Inwiefern die Verbreitung des Internets andererseits als Chance betrachtet werden kann, wird im folgenden untersucht.

Durch seine Eigenschaft der Ubiquität ist das Medium zeitlich und räumlich flexibel, weshalb dem Anspruch des CRM nach einer erhöhten Kundennähe entsprochen werden kann. Demnach ermöglicht ein Internet Banking Angebot die Bildung räumlicher Präferenzen, wie es das ursprüngliche Ziel der Filialnetze war, und wird den Kundenanforderungen nach einer jederzeitigen Erreichbarkeit auf eine Art und Weise gerecht, wie es einem Außendienstmitarbeiter nicht möglich ist. Der Abbau der mentalen Distanz einer Bank zu ihren Kunden wird durch das Prinzip der Learning Relationship im Rahmen des CRM gewährleistet. Dessen Potential wird, wie aufgezeigt, durch das Internet als schneller, direkter und individueller Kommunikationskanal und mittels der ausgedehnten Möglichkeiten des Database Marketing weiter ausgeschöpft. Mit zunehmender Anzahl durchgeführter Transaktionen lernt das jeweilige Kreditinstitut den individuellen Kunden sowie dessen Bedürfnisse und Wünsche besser kennen.[464] Diese Kundeninformationen können schließlich dazu

kommunizieren. Im Mittelpunkt steht i.d.R. ein spezifisches Thema, zu dem Inhalte (z.B. Informationen, Produkte, Dienstleistungen und Unterhaltung) bereitgestellt werden, über die ein Informations- und Erfahrungsaustausch stattfindet. Vgl. PAUL, C. / RUNTE, M., *Communities* (1999), S.122f. Virtual Communities erlauben es Unternehmen einerseits Informationen über die Bedürfnisse ihrer Kunden und Neuproduktideen zu gewinnen. Vgl. WAMSER, C., *Electronic Commerce* (2000), S.18; TIMMERS, P., *Electronic Commerce* (1999), S.149f. Andererseits stellen sie jedoch auch eine Kommunikationsplattform für Kunden dar, über die sich auch negative Erfahrungen verbreiten lassen.

462

Vgl. HAGEL, J. / ARMSTRONG, A., *Net Gain* (TKQ 1997), S.141f; WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.128.

463

Vgl. STRAUß, R. / SCHODER, D., *Herausforderungen* (1999), S.71; HAERTSCH, P., *Economy* (2000), S.20; WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.151, STOJEK, M., *CRM* (IM&C 2000), S.38. Es ist schwieriger geworden, „Kunden längerfristig zu binden, denn das Angebot des Wettbewerbers steht per Mausklick zum Vergleich zur Verfügung." FISCHER-NEEB, D., *Kunde* (IO), S.44.

464

Vgl. hierzu Kapitel 2.3.1.

genutzt werden, seine Bedürfnisbefriedigung mittels maßgeschneiderter Lösungen zu erhöhen.[465]

Im Hinblick auf die psychologischen Determinanten der Kundenbindung, die den Grad der Beziehungsqualität bestimmen und somit wesentlichen Einfluß auf die positiven Effekte eines loyalen Kundenstamms haben, ist zunächst zu berücksichtigen, daß die Zufriedenheit eines Kunden ebenso wenig wie dessen Qualitätswahrnehmung allein aus der tatsächlich erlebten Leistung resultiert. Beide Konstrukte stellen das Ergebnis eines Vergleichs dessen mit seiner Erwartungshaltung vor der Leistungsinanspruchnahme dar.[466] Letzteres kann durch einen Internetauftritt dann beeinflußt werden, wenn er zur Kundeninformation und -aufklärung eingesetzt wird.[467] Das Bemühen um eine hohe Informationstransparenz und somit um einen weiteren freiwilligen Abbau von Informationsasymmetrien unterstützt Kunden bei der Bildung realistischer Erwartungen.[468] Folglich kann das Internet zur Beeinflussung des Kundenzufriedenheit entscheidenden Bewertungsprozesses eingesetzt werden.

Neben der Kundenzufriedenheit kann auch die Vertrauensdeterminante der Kundenbindung durch eine hohe Informationstransparenz positiv beeinflußt werden. Beispielsweise stellen REICHHELD / SCHEFTER die Strategie der VANGUARD Gruppe dar, deren Ziel es ist, ihre Kunden mit qualitativen und aktuellen Informationen zu versorgen und ihnen bei Entscheidungen unterstützend zur Seite zu stehen. Dadurch werde ein Vertrauensaufbau gefördert und der Eindruck vermieden, man wolle seine Kunden durch das Drängen auf schnelle Kaufentscheidungen übervorteilen.[469] Zudem kann ein Vertrauenswürdigkeit

465

Vgl. PETER, S., *Marketingziel* (1999), S.234. PILLER zufolge sind Kunden nicht an einer Beziehung zum jeweiligen Unternehmen interessiert, „sondern an einer Unterstützung bei der Erfüllung ihrer jeweiligen Bedürfnisse." PILLER, F.T., *CRM* (2000), S.5. Insofern kann die individuelle Bedürfnisbefriedigung als Voraussetzung für Kundenbindung verstanden werden.

466

Vgl. hierzu Kapitel 2.2.1.

467

Vgl. REICHHELD, F. / SCHEFTER, P., *E-Loyalty* (HBR 2000), S.108.

468

Die Bedeutung der Informationsversorgung des Kunden seitens der Bank wurde beispielsweise im Rahmen der Kennenlernphase in Kap.2.3.3. aufgezeigt.

469

Vgl. REICHHELD, F. / SCHEFTER, P., *E-Loyalty* (HBR 2000), S.108.

widerspiegelnder Internetauftritt einer Bank zur Milderung des vom Kunden empfundenen Risikos beim Erwerb von Bankleistungen beitragen, das im Internet, wo Geschäfte auf Distanz abgeschlossen werden, verstärkt auftritt. Die bereits in der realen Welt eingeschränkte Zahl an Orientierungshilfen wie z.B. Auftreten und Freundlichkeit der Mitarbeiter, Geschäftsausstattung, Preis- und Unternehmensimage etc. fällt bei internetbasierten Transaktionen deutlich geringer aus.[470] Als 'Ersatzorientierungshilfen' in der 'virtuellen Welt'[471] können Internetauftritte daher Charakteristika wie z.B. eine attraktive benutzerfreundliche Gestaltung und Aufbau der Site, kurze Ladezeiten, schnelle Reaktionen auf Informationsanfragen etc. aufweisen.[472] Laut RIßMANN ET AL. sind bei der Gestaltung eines Internetauftritts, neben der vom Kunden wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit, die Zuverlässigkeit und Leistungsbereitschaft einer Website von Bedeutung. Aus diesem Grund sollten die in der Website enthaltenen Angaben zu Leistungsangeboten korrekt und vollständig sein.[473] Des weiteren ist in diesem Zusammenhang die Gewährleistung sicherheitstechnischer Aspekte wie Vertraulichkeit, Datenintegrität und Authentifizierung zielführend.[474] Insbesondere vor dem Hintergrund einer Vielzahl von Umfragen, die zum Ergebnis kamen, daß Sicherheit und Schutz der persönlichen Informationen die kritischen Entscheidungsfaktoren von Nachfragern im Hinblick auf eine Internetnutzung seien,[475] sind die genannten An-

470

Vgl. BÜDEL, S., *Beschwerdemanagement* (1997), S.8.

471

Der hier verwendete Begriff der 'virtuellen Welt' wird i.S.v. 'virtual reality' verstanden, die das Collins English Dictionary als „a computer-generated environment that, to the person experiencing it, closely resembles reality" versteht. COLLINS ENGLISH DICTIONARY (1994), S.1714.

472

Vgl. WHITELEY, D., *Internet Commerce* (1999), S.16.

473

Vgl. RIßMANN ET AL., *Kampf* (1999), S.150.

474

Vgl. SEIPP, P., *Migration* (1999), S.216. Der Anspruch von Vertraulichkeit impliziert, daß kein Dritter von Umfang oder Inhalt einer Transaktion Kenntnis erlangen darf. Des weiteren muß die Eindeutigkeit einer Transaktion gewährleistet sein sowie während der Transaktionsabwicklung sichergestellt werden, daß die Geschäftspartner auch die sind, die sie vorgeben zu sein. Für eine ausführlichere Darstellung vgl. SEIPP, P., *Migration* (1999), S.216f.

475

Vgl. Kapitel 3.2.2. und die dort angegebenen Literaturbeiträge.

satzpunkte zur Vertrauensbildung von entscheidender Bedeutung. Technologische Entwicklungen wie digitale Signaturen, Zertifizierungsverfahren und Sicherheitsstandards wie z.B. die sog. Secure Electronic Transaction (SET)[476] oder die Homebanking Computer Interface (HBCI)[477] anstelle des herkömmlichen PIN / TAN Verfahrens[478] können diesen Problemen begegnen.[479]

Abschließend ist im Hinblick auf Commitment als Einflußfaktor der Kundenbindung, die Bedeutung einer stets aktuellen und kontinuierlich erweiterten Webpräsenz eines Kreditinstituts herauszustellen. Verbunden mit entsprechend der (wechselnden) Kundenbedürnisse maßgeschneiderten Leistungsangeboten kann sie Kunden zum wiederholten Aufsuchen der Website und zum Durchführen internetbasierter Transaktionen motivieren und den Kundenwunsch nach Erhalt der Kunde - Bank - Beziehung fördern.

476

SET ist ein Protokoll- und Abwicklungsstandard, der von MasterCard und Visa gemeinsam mit Softwarefirmen wie IBM entwickelt wurde. SET „schafft Vertraulichkeit durch den Einsatz von Verschlüsselungstechnologie (RSA 1024 und DES 56 bit), gewährleistet Datenintegrität durch Einsatz von Hasching-Verfahren und schafft die Möglichkeit der Authentifizierung, indem den Teilnehmern eine digitale Signatur zur Verfügung gestellt wird, die den Transaktionen beigefügt und bei den Kreditkartenfirmen entschlüsselt wird." SEIPP, P., *Migration* (1999), S.217f.

477

HBCI ist ein Bankenstandard, der eine sichere verschlüsselte Datenübertragung zwischen Banken und Kunden im Internet erlaubt. Für eine ausführlichere Darstellung vgl. FREYTAG, S. / BAMBERG, S., *Internet-Banking* (BuM 2000), S.36.

478

Das sog. PIN / TAN Verfahren erfordert neben der Eingabe der persönlichen Geheimzahl zur Vergabe von Aufträgen Transaktionsnummern (TAN), die nur jeweils für eine einzige Transaktion gültig sind. Vgl. LANGE, T., *Internet Banking* (1999), S.391.

479

Auch von rechtlicher Seite ist man jedoch darum bemüht, der wachsenden Bedeutung des elektronischen Handels- und Dienstleistungsverkehrs gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang verabschiedete z.B. das Bundeskabinett am 14.02.01 den Entwurf eines Gesetztes über rechtliche Rahmenbedingungen für den elektronischen Geschäftsverkehr. Ziel ist es in erster Linie, Rechtsklarheit und -sicherheit für Anbieter und Verbraucher zu schaffen sowie den elektronischen Geschäftsverkehr in der EU zu erleichtern. Vgl. BUNDESPRESSEAMT, *E-Commerce* (WWW v. 02.03.01).

4.2.2 Kundenneugewinnung

Die Grundgesamtheit, aus der Neukunden gewonnen werden, beschränkt sich im Internet auf seine Nutzer, die jedoch, wie bereits gezeigt, eine attraktive Zielgruppe darstellen. Die Werbemöglichkeiten im Internet mit dem Ziel der Kundenakquisition sind vielfältig, aber nur einige eignen sich für Banken.

Zunächst kann ein Kunde beim 'Internetsurfen' zufällig auf den Webauftritt einer Bank stoßen.[480] Aus diesem Grund ist es u.U. empfehlenswert, die Homepage mit besonders attraktiven Angeboten auszustatten. Bei einer etwas gezielteren Informationssuche zu einer bestimmten Leistung kann der Domain Name einer Website erfolgsentscheidend sein, den ein Interessent intuitiv eingibt wie z.B. 'www.kredit.de'.[481] Des weiteren sind Einträge in spezielle Branchenverzeichnisse oder Suchdienste sinnvoll, in denen Nichtkunden eventuell nach geeigneten Anbietern suchen.[482] Besonders effizient ist eine Neukundenakquisition, die auf die Mundwerbung bestehender Kunden zurückzuführen ist.[483] Dieser Referenzeffekt wird laut REICHHELD / SCHEFTER durch das weltweite Kommunikations- und Informationsnetz verstärkt, weil sich Nachrichten per Mausklick weit schneller verbreiten als von Mund zu Mund.[484]

480

Vgl. STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.142.

481

Bei einer Eingabe der Internetadresse 'www.kredit.de' wird der Anwender zum Internetauftritt der CITIBANK weitergeleitet. CITIBANK, *Homepage* (WWW v. 22.03.01). CRAMER zufolge generieren derartige Domain Namen wie z.B. auch 'www.autoversicherung.de', 'www.direktversicherung.de' erheblichen 'automatischen Traffic', weil sie von Internetnutzern intuitiv eingegeben werden. Das Ergebnis sei eine erhöhte Neukundengewinnung und reduzierte Marketingkosten, die bereits einen Wert im einstelligen Millionen - DM - Bereich ausmachten. Vgl. CRAMER, J., *E-Commerce* (bum 2000), S.19.

482

Vgl. STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.142.

483

Vgl. Kapitel 2.3.3.

484

Vgl. REICHHELD, F. / SCHEFTER, P., *E-Loyalty* (HBR 2000), S.107. Via e-Mail läßt sich einer Vielzahl von Personen gleichzeitig eine interessante Website mitteilen.

Grundsätzlich sollte der Webauftritt sowohl für Nichtkunden als auch für Kunden genügend Anreize bieten wiederzukehren.[485] Dies kann durch Informationsangebote erreicht werden, deren mögliche Breite sich von Realtime Börsenkursen und Anlagetips über Chat-Foren und Downloads bis zu Reiseinformationen und Wetterberichten erstreckt. Hierbei ist zu entscheiden, welche Angebote exklusiv für bestehende Kunden bereitgestellt werden sollen. Ferner kann eine Bank sich auf elektronischen Marktplätzen präsentieren, auf denen Nichtkunden der Bank begegnen, wenn sie andere Leistungen in Anspruch nehmen.[486]

Der klassischen Werbung am Nähesten kommen TIEDKE zufolge Werbeanzeigen bzw. Banner,[487] die eine Bank auf Websites schalten kann, die sich seitens der Internetnutzer großer Beliebtheit erfreuen (z.B. bei Suchmaschinen). Banner zeichnen sich zwar durch eine Rückkopplungsmöglichkeit in Form eines Hyperlinks zur Website der Bank gegenüber der klassischen Printmedienwerbung aus,[488] jedoch auch durch vergleichsweise höhere Tausenderkontaktpreise.[489] Aufgrund der tendenziell ablehnenden Haltung von Internetnutzern gegenüber aufdringlicher Werbung im Internet,[490] kann eine seriöse Gestaltung der Banner für Banken von Bedeutung sein, um keine Verärgerung bei den Anwendern auszulösen.[491] Zweckmäßig erscheinen solche Anzeigen bei-

485

Vgl. KNICKEL, S., *E-Business* (1999), S.10.

486

Vgl. STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.142.

487

Vgl. TIEDTKE, D., *Online* (1998), S.90.

488

Vgl. TIEDTKE, D., *Online* (1998), S.90.

489

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.399. CRAMER zufolge liegt der derzeitige Tausenderkontaktpreis für eine Hyperlinkschaltung im Internet zwischen 30 und 180DM, wobei der Kostensatz pro im Internet geworbenen Kunden von der Besucheranzahl der Site sowie der tatsächlichlen Umwandlungsquote abhängt. Vgl. CRAMER, J., *E-Commerce*, S.17.

490

Vgl. FRITZ, W., *Internet* (1999), S.157. Aus diesem Grund sind auch vorwiegend pull-orientierte Maßnahmen im Internet vorzufinden. Vgl. WIRTZ, B., *Medien* (2000), S.222.

491

Als 'Pop'ups' bezeichnete Banner können beispielsweise das Gegenteil bewirken. Sie stellen Werbebot-

spielsweise bei vertikalen Portalen, die sich im Gegensatz zu horizontalen Portalen auf bestimmte Themen (z.B. Finanzen) spezialisiert haben und somit klare Zielgruppen ansprechen.[492]

Direct Mailings, die im Internet via e-Mail erfolgen, sind jedoch differenziert zu betrachten. Liegt die ausdrückliche Zustimmung eines Kunden zu e-Mail Werbung vor, eignen sich e-Mails zur individuellen Kundenbetreuung, da sie automatisch individualisierbar und personalisierbar sowie um ein vielfaches kostengünstiger als Briefwerbung sind.[493] Unaufgeforderte Informationsangebote in Form von e-Mail Sendungen - sog. Spamming - hingegen stoßen laut HÜNERBURG häufig auf Akzeptanzprobleme bei den Empfängern.[494]

Abschließend tritt im Hinblick auf die internetbasierte Gewinnung von Bankkunden eine besondere Problematik auf. Ein Interessent, der sich auf der Website eines Kreditinstituts befindet, kann nicht sofort als Kunde gewonnen werden, weil die Aufnahme einer Bankverbindung aufgrund der notwendigen Legitimationsprüfung derzeit noch nicht ohne Medienbruch realisierbar ist. Bei Banken, die sowohl ein Filialnetz als auch das Internet als Vertriebskanäle einsetzen, erfolgt diese Prüfung weiterhin in der Filiale. Im Fall von Direktbanken wird sie auf die Post übertragen, bei der sich der Antragsteller bei Entgegennahme der Bankformulare ausweisen muß.[495] Es bleibt festzuhalten, daß eine vollständig internetbasierte Neukundengewinnung, wie sie im Rahmen der Umsetzung eines CRM im Internet Banking notwendig wäre, noch nicht möglich ist.

schaften dar, die sich als Extra Fenster auf die eigentlich aufgerufene Seite legen. Die dadurch verursachte Unterbrechung der Online Nutzung kann ein Grund für Verärgerung sein. Vgl. FITTKAU, S., *Banner* (FAZ 2000), S.4.

492

Vgl. KNICKEL, S., *E-Business* (1999), S.12

493

Vgl. zu den Vorteilen von e-Mails ebenso Kapitel 3.2.3.2. und 4.1.3.

494

Vgl. HÜNERBURG, R., *Direktmarketing* (1998), S.116; Vgl. CHAFFEY, D. ET AL., *Internet* (2000), S.315.

495

Vgl. STOCKMANN, C., *Virtuelle Banken* (1997), S.168.

4.2.3 Kundenselektion

In Kapitel 2.3. ist auf die Notwendigkeit einer grundsätzlichen Bindungsbereitschaft seitens des einzelnen Kunden zur Etablierung von Kundenbindung hingewiesen worden. Ist diese nicht gegeben, sind Investitionen in Kundenbindungsmaßnahmen wenig effizient. Eine fehlende Bindungsbereitschaft läßt sich durch den Einsatz eines internetbasierten Database Marketing vergleichsweise eher erkennen, da die zunehmend automatisierten Prozesse den dazu notwendigen Aufwand senken. Entsprechende Hinweise werden durch Analysen des jeweiligen Such- und Informationsverhaltens ermittelt.[496]

Zur Förderung der Bindungsbereitschaft von Kunden kann es beispielsweise bei Registrierungsaufforderungen von Bedeutung sein, dem Kunden den Eindruck zu vermitteln bzw. ihn davon zu überzeugen, daß auch er von einer Registrierung profitiert. Hierbei ist wichtig, daß Leistungen, die seitens einer Bank mit dem Ziel der Mehrwertstiftung bereitgestellt werden, den persönlichen Bedürfnissen eines Kunden gerecht werden. Erfolgt trotz dessen keine Registrierung oder wird der Besuch der Website bei einer derartigen Aufforderung abgebrochen, kann dies als Anzeichen einer fehlenden Bindungsbereitschaft im Rahmen einer internetbasierten Geschäftsbeziehung gedeutet werden. Solche Kunden gehören folglich auch nicht zur Zielgruppe von Akquisitionsbemühungen.

Mehrwertstiftende Leistungen sind z.B. die kostenlose Nutzung von e-Mail, Adreßbuchfunktionen sowie Kalenderfunktionen.[497] Letztere erlauben zum einen das Hinterlegen persönlicher Informationen und zum anderen können z.B. Termine von Börsengängen, Hauptversammlungen, Pressekonferenzen etc. dem Kunden mitgeteilt werden, die er mit seinem persönlichen Terminkalender verknüpfen kann. Banken können aus derartigen Daten wiederum wertvolle Informationen gewinnen, die nicht nur kundenindividuelle Interessen offenbaren, sondern auch u.U. Hinweise auf Kundenertragspotentiale liefern.[498]

Dem Ziel der Kundenselektion, alle Akquisitions- und Kundenbindungsmaßnahmen auf zumindest mittel- bis langfristig erfolgversprechende Kunden

496

Beispielsweise sind bei dynamisch generierten Webinhalten, die in Abhängigkeit vom Besucher variierenden Siteelemente als Aktionsdaten zu erfassen und die entsprechenden Reaktionsdaten zu untersuchen.

497

Vgl. KNICKEL, S., *E-Business* (1999), S.30f.

498

Vgl. FESTA, C., *Calendars* (WWW v. 02.02.01).

auszurichten, kann im Internet aufgrund der Nutzerstruktur besonders entsprochen werden. Wie in Kapitel 3.1.2. gezeigt, sind einkommensstarke sowie überdurchschnittlich gebildete und junge Anwender im Segment der Internetnutzer überproportional vertreten. Diese Faktoren implizieren, daß ein Großteil der heutigen Internetnutzer zumindest mittel- bis langfristig voraussichtlich zum Ziel der Kundenselektion beitragen wird. Die Nutzerstrukturen im Internet führen zu einer wirkungsvollen Vorsegmentierung bei Internet Banking Angeboten.[499]

Abschließend bleibt festzuhalten, daß das Internet aufgrund seiner Einsparpotentiale bei den Informations-, Kommunikations- und Transaktionskosten auch eine kostengünstigere Umsetzung von Kundengewinnungs- und -bindungsaktivitäten erlaubt.[500] Infolgedessen wird der in eine Kundenbeziehung zu investierende Aufwand reduziert, welches einen positiven Effekt auf den Customer Lifetime Value hat. Beziehungen zu Internet Banking Kunden werden dieser Betrachtungsweise zufolge eher rentabel als beim herkömmlichen Filialbetrieb.[501]

499

Vgl. RIßMANN ET AL., *Kampf* (1999), S.154.

500

Vgl. SAUTER, M., *Electronic Commerce* (1999), S.102ff.

501

Einschränkend muß an dieser Stelle bemerkt werden, daß beispielsweise REICHHELD / SHEFTER den Aufwand zur Neukundengewinnung im Internet beträchtlich höher schätzen als auf herkömmlichen Vertriebswegen. Vgl. REICHHELD, F. / SCHEFTER, P., *E-Loyalty* (HBR 2000), S.106. Insofern kann die Art und Weise der Kundengewinnung, ob z.B. via Banner- oder Mund zu Mund Werbung, entscheidenden Einfluß auf den Kundenwert haben.

5
Abschließende Betrachtungen

5.1
Fazit

Das Erreichen der Ziele des CRM setzt die Berücksichtigung charakteristischer Prinzipien und Prozesse voraus, die zugleich Ansatzpunkte für das Instrumentarium des CRM bieten. Die Analyse des Internets hat gezeigt, daß es diese Bedingungen grundsätzlich erfüllt.

Als besondere Vorteile des Internets erwiesen sich in diesem Zusammenhang seine Ubiquität und die daraus resultierende jederzeitige Erreichbarkeit einer Bank sowie die Potentiale im Hinblick auf eine umfassende multimediale Informationsbereitstellung und deren effiziente Verbreitung. Diese Eigenschaften gewährleisten die grundlegende Ausrichtung des CRM an den Kundenbedürfnissen. Des weiteren zeichnet sich das Internet durch seine Interaktivität, die die für die Kundenbindung charakteristischen direkten Interaktionsprozesse erlaubt, und den Möglichkeiten zur Personalisierung und damit Individualisierung des Kommunikations- und Leistungsangebots aus. Auch die psychologischen Einflußfaktoren der Kundenbindung Vertrauen, Kundenzufriedenheit und Commitment, die im idealtypischen Verlauf einer Kundenbeziehung zu einem steigenden, vom Kunden wahrgenommenen Grad der Beziehungsqualität führen, können durch die aufgezeigten Ansätze zur Gestaltung eines internetbasierten CRM positiv beeinflußt werden.

Als wesentlicher Nachteil des Internets wurde insbesondere der mangelnde zwischenmenschliche Kontakt herausgestellt, der beim Abbau subjektiv empfundener Risiken und beim Aufbau von Vertrauen gegenüber einer Bank von Bedeutung sein kann. Im Hinblick auf die Erfüllung der Bedingungen des CRM ist schließlich gezeigt worden, daß innerhalb des bankbetrieblichen Leistungsprogramms nach der Komplexität einzelner Leistungsarten, die mit deren Internetfähigkeit negativ korreliert, differenziert werden kann. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Realisierbarkeit internetbasierter Beziehungslebenszyklen, in denen eine vollständige Kundenpenetration angestrebt wird, und folglich auch für das angestrebte Ziel der Kundenbindung.

Zur Beantwortung der Frage der Interneteignung für das bankbetriebliche CRM können folglich die von einem Kunden nachgefragten Leistungen als Beurteilungskriterium herangezogen werden. Grundlegend bietet das Internet Banking zahlreiche Ansatzpunkte für ein CRM. Es gilt jedoch zu entscheiden, ob das Internet als Medium des CRM eher als eine Alternative z.B. gegenüber dem Filialvertrieb oder als sinnvolle Ergänzung zielführend ist.

Die eingangs skizzierten Wettbewerbsanforderungen, denen Banken gegenüberstehen, haben zum einen die Notwendigkeit eines CRM und zum anderen

die zunehmende Bedeutung des Internets aufgezeigt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde deutlich, daß das CRM und das Internet Banking vielfältige Ansatzpunkte für ihre Verknüpfung bieten, wodurch den veränderten Wettbewerbsanforderungen entsprochen werden kann.

Die steigende Wettbewerbsintensität wird insbesondere durch das Vordringen 'neuer' Konkurrenten in den Bankenmarkt geprägt, die auf ein kostenintensives Filialnetz verzichten. Daraus resultiert, daß sie ihre Finanzdienstleistungen zu vergleichsweise günstigen Konditionen anbieten können. Insbesondere preissensible Kunden werden auf diese Art und Weise von Filialbanken abgeworben. Mittels eines ergänzenden Internet Banking Angebots können jedoch auch etablierte Kreditinstitute Kostenvorteile realisieren und an ihre Kunden weiterreichen.[502] Dem einzelnen Kunden bietet sich somit der Vorteil eines besseren Service in Form einer Vielfalt von Distributionskanälen, aus denen er entsprechend seinen Bedürfnissen und seiner Preis-Leistungs-Wahrnehmung wählen kann. Internet Banking als Alternative zum Filialvertrieb erlaubt es folglich, zum einen auch über ein technisches Medium Kundennähe zu realisieren als auch dem Wettbewerbsvorteil von Non- und Nearbanks sowie Direktbanken entgegenzuwirken.

Dem steigenden Niveau der Kundenanforderungen an das bankbetriebliche Leistungsspektrum und den Kundenservice wird ein internetbasiertes CRM ebenfalls gerecht. Die Eigenschaften des Internets ermöglichen einerseits dem einzelnen Kunden eine aktivere Rolle bei der Gestaltung ihrer Geschäftsbeziehung mit der Bank. Andererseits können Banken via Internet eine kostenverträgliche individuelle Kommunikation und Leistungsgestaltung umsetzen und somit dem Problem der Reiz- und Informationsüberlastung der Botschaftsempfänger begegnen. Dem Kunden kann mittels des dargestellten CRM Instrumentariums der Eindruck vermittelt werden, daß er als Individuum wahrgenommen wird.

Potentiellen Gefahren, die in der aufgrund des umfassenden Informationsangebots gestiegenen Markttransparenz liegen, kann schließlich auch durch ein internetbasiertes CRM begegnet werden. Zunächst sinken mit steigender Individualisierung des Leistungsangebots die Vergleichsmöglichkeiten eines Kunden. Des weiteren wurde gezeigt, daß das Internet die Möglichkeiten des Aufbaus von Learning Relationships erweitert. Die Kundenbindung erfährt folglich bei einer adäquaten Umsetzung dieses Prinzips eine Stärkung, da ein Kunde trotz der gestiegenen Markttransparenz bei einem konkurrierenden Kreditinstitut keine ebenso auf seine Bedürfnisse abgestimmte Leistung ohne

502

Universalbanken können beispielsweise mittels einer partiellen Substitution ihres Filialnetzes durch Internet Banking, Kosten, die auf die Bereitstellung des Leistungspotentials zurückführen sind wie z.B. Personal- und Raumkosten, senken.

den zum Aufbau eines neuen 'track records' benötigten Zeit- und Kostenaufwand in Anspruch nehmen kann. Kritisch anzumerken ist jedoch, daß die vergleichsweise hohe Markttransparenz steigende Anforderungen an die Qualität des Leistungsangebots, des Kundenservice und auch der Internetpräsenz stellt. Ein den Kundenanforderungen entsprechendes Niveau ist die Grundvoraussetzung eines erfolgreichen CRM.

5.2 Ausblick

Die Analyse der Eignung des Internets für das bankbetriebliche CRM hat nicht nur gezeigt, daß ein internetbasiertes CRM grundsätzlich realisierbar ist und einen Zielbeitrag leisten kann, sondern auch, daß dem von rechtlicher und technologischer Sicht noch Barrieren entgegenstehen. Der Handlungsspielraum eines CRM im Internet Banking wird vermutlich entsprechend den Veränderungen in diesen Bereichen erweitert werden, aus denen sich zum Nutzen der Praxis weiterer Forschungsbedarf ableiten läßt.

Zum einen sind hier die Entwicklung der Gesetze, die die Rechtsgültigkeit digitaler Signaturen und von Internetdokumenten thematisieren, sowie grundsätzlich die Gesetzgebung bei internetbasierten Transaktionen zu betrachten. Beispielsweise ist zu vermuten, daß eventuell zukünftig mögliche, elektronische Legitimations- und Bonitätsprüfungen die Gestaltungsmöglichkeiten im Transaktionsprozeß des Internet Banking erheblich beeinflussen werden. Derartige Optionen sind eng verknüpft mit technologischen Entwicklungen wie z.B. den Smart Cards, die zu elektronischen Ausweisen erweitert werden könnten. Zum anderen ergibt sich aus der Verbreitung des Internets und alternativer Endgeräte weiterer Forschungsbedarf. Insbesondere die Diffusion der Internetnutzung, die steigende Nachfragerzahlen nach Internet Banking Angeboten vermuten läßt, die Fortentwicklung multimedialer Technologien in der Mobilfunkbranche wie z.B. WAP oder UMTS, die eine zunehmende Nutzung des Handys als Zugangsmedium erleichtern, sowie ein weiterer Ausbau der Telekommunikationsnetze stehen hier im Mittelpunkt. Letzteres würde auch dem durchschnittlichen privaten Haushalt die Nutzung des Video Conferencing ermöglichen und KNICKEL zufolge dem Internet seine Unterlegenheit als Beratungsmedium nehmen.[503] Entsprechend liegt die Vermutung nahe, daß dadurch auch die internetbasierten Verhandlungsmöglichkeiten ansteigen würden, welches beispielsweise für die Preispolitik von Banken Konsequenzen haben könnte.

Schließlich sind die Fortschritte im Rahmen der Entwicklung von Softwareprodukten für das CRM zu berücksichtigen, die bereits heute CAS-, Data Ware-

503

Vgl. KNICKEL, S., *E-Business* (1999), S.21ff.

house- und Data Mining Anwendungen, Konfigurationssysteme und moderne Web-Technologien integrieren.[504]

Aus theoretischer Sicht ergibt sich für ein internetbasiertes CRM im Hinblick auf die Möglichkeiten der Formulierung allgemeingültiger Präferenzen von Internetnutzern, die sich wesentlich von denen der Durchschnittsbevölkerung unterscheiden, Forschungsbedarf. Von besonderem Interesse ist hier z.B. die Frage nach den von ihnen bevorzugten Kommunikationskanälen unter Berücksichtigung des um interaktive Medien erweiterten Kommunikationsmix, nach dem von ihnen präferierten Leistungsspektrum oder nach ihrer Zahlungsbereitschaft. Beispielsweise kamen MEFFERT / BRUHN zufolge bisherige Studien zu dem Ergebnis, daß letzteres bei Internetnutzern vergleichsweise gering ausfällt.[505]

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die Verknüpfung des CRM mit dem Internet eine Vielzahl weiterer interessanter Fragestellungen für Banken aufwirft, die es im Rahmen zukünftiger wissenschaftlicher Arbeiten zu thematisieren gilt.

504

„Der Markt für entsprechende Softwareprodukte ist derzeit eines der am stärksten wachsenden Segmente im Softwaremarkt überhaupt (...)." PILLER, F.T., *CRM* (2000), S.20

505

Vgl. MEFFERT, H. / BRUHN, M., *Dienstleistungsmarketing* (2000), S.407.

6
Anhang

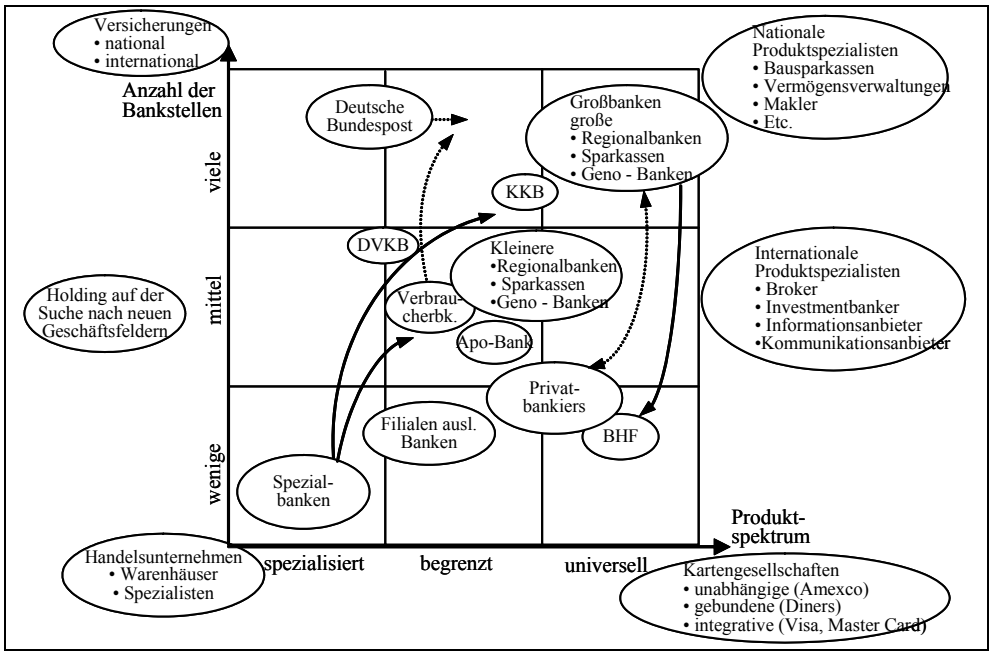

Abbildung 6: Positionierung von Kreditinstituten (Quelle: EPPLE, M. H., *Bankprodukte* (Bk 1991), S. 545).

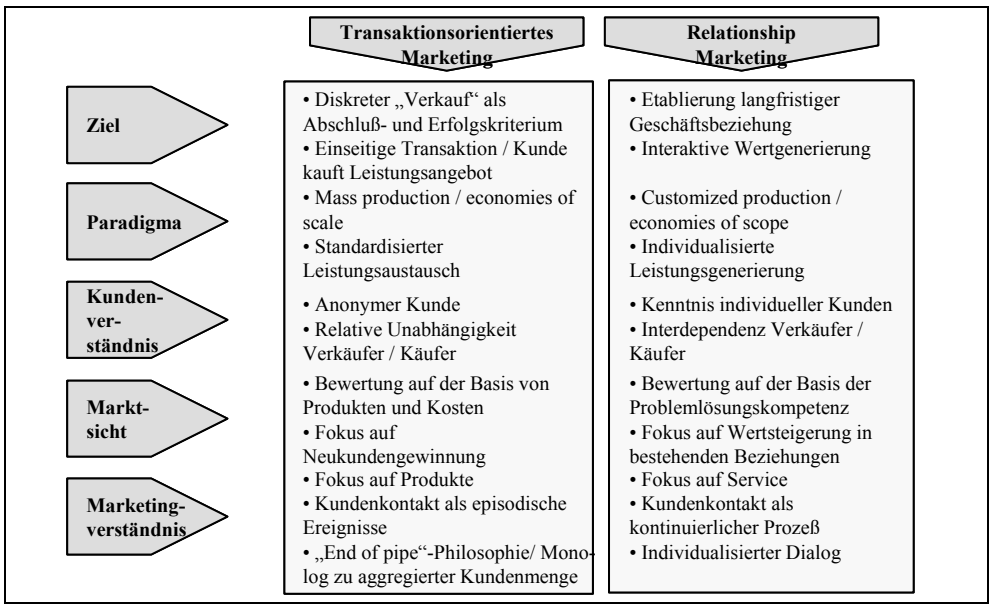

Abbildung 7: Merkmale des Relationship Marketing und Transaktionsorientierten Marketing (Quelle: WEHRLI, H. / WIRTZ, B., *Relationship* (1996), S. 26).

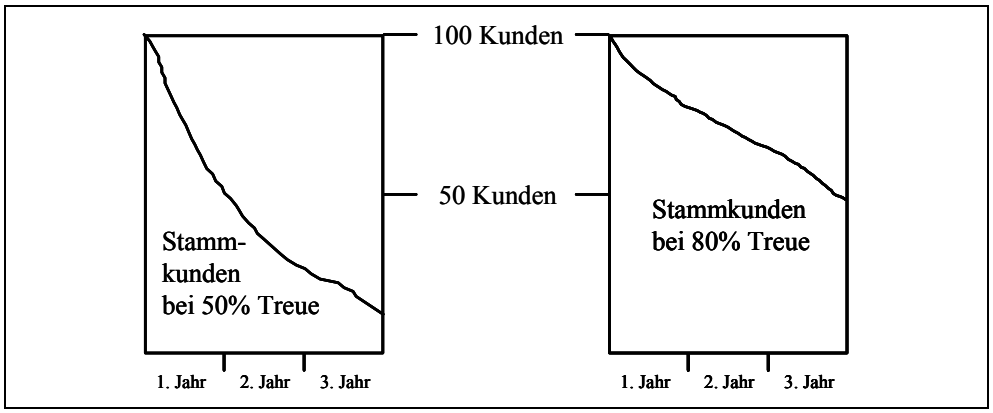

Abbildung 8: Stammkunden bei unterschiedlichen Abwanderungsquoten (Quelle: SCHMID, R. / BACH, V., *CRM* (2000), S.13).

Vertrauen / Kundenbindung	niedrig	hoch
hoch	Kritische Kundenbindung („Kundenbindung auf Vorbehalt")	Vertrauensvolle Kundenbindung („Liaison")
niedrig	Keine Kundenbindung	Latente Kundenbindung („Geschäftsfreundschaft")

Abbildung 9: Vertrauen und Kundenbindung (Quelle: DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP) 1996, S. 89).

Zufriedenheit / Kundenbindung	niedrig	hoch
hoch	Ausgehöhlte Kundenbindung („Beziehung auf Absprung")	Fundierte Kundenbindung (Anhängerschaft)
niedrig	Keine Kundenbindung	Potentielle Anhängerschaft

Abbildung 10: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Quelle: DILLER, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.90).

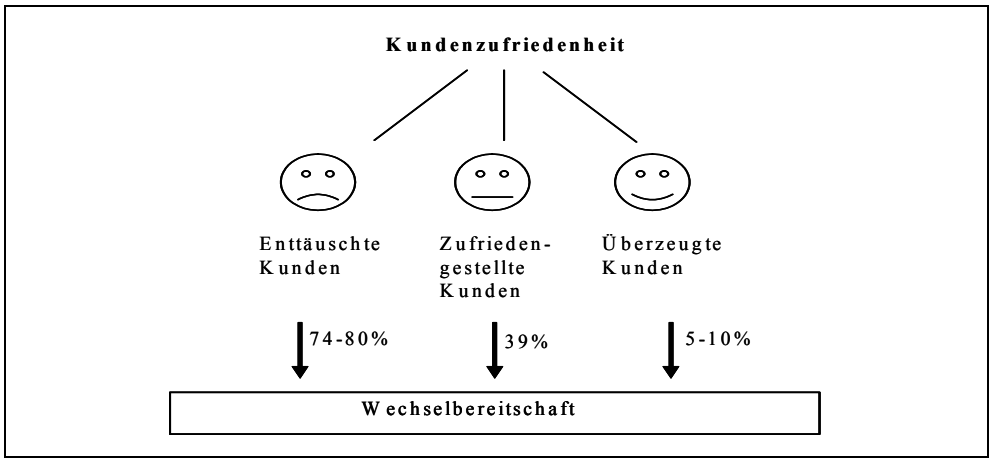

Abbildung 11: Kundenzufriedenheit und Wechselbereitschaft (Quelle: BRINKMANN, T., *Servicepolitik* (1998), S. 63).

Commitment / Kundenbindung	niedrig	„erkauft"	hoch
hoch	Unfreiwillige Kundenbindung („Fesselung")	Erkaufte Bindung („Zweckbindung")	Freiwillige Kundenbindung („Loyalität")
niedrig	Keine Kundenbindung	-	Keine Kundenbindung

Abbildung 12: Commitment und Kundenbindung (Quelle: Diller, H., *Marketingziel* (ZFP 1996), S.88).

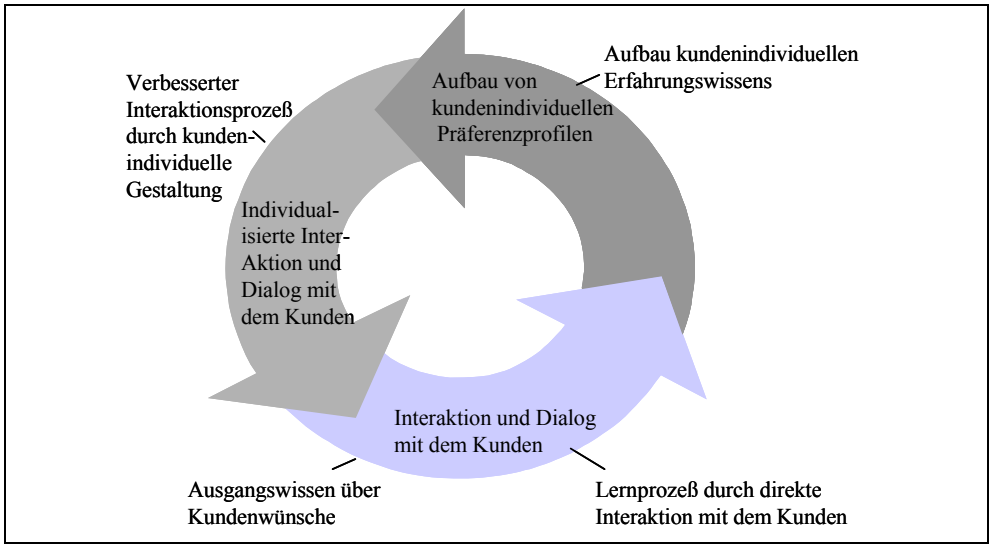

Abbildung 13: Interaktive lernende Kundenbeziehung (Quelle: WIRTZ, B., *Electronic Business* (2000), S.159).

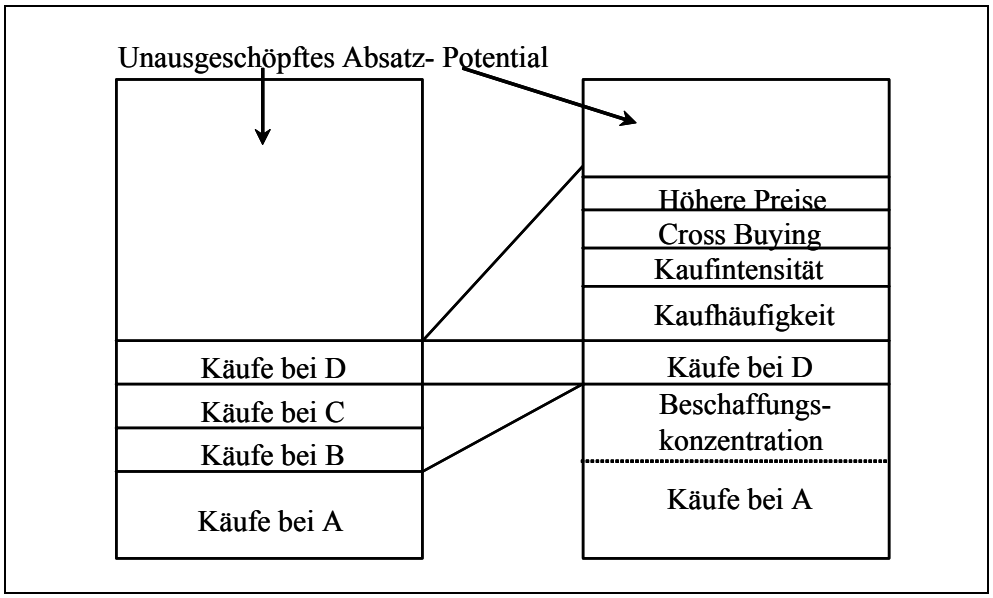

Abbildung 14: Wachstumseffekte durch Kundenbindung und Kundenpenetration (Quelle: DILLER, H., *Zielvorgabe* (1995), S.40).

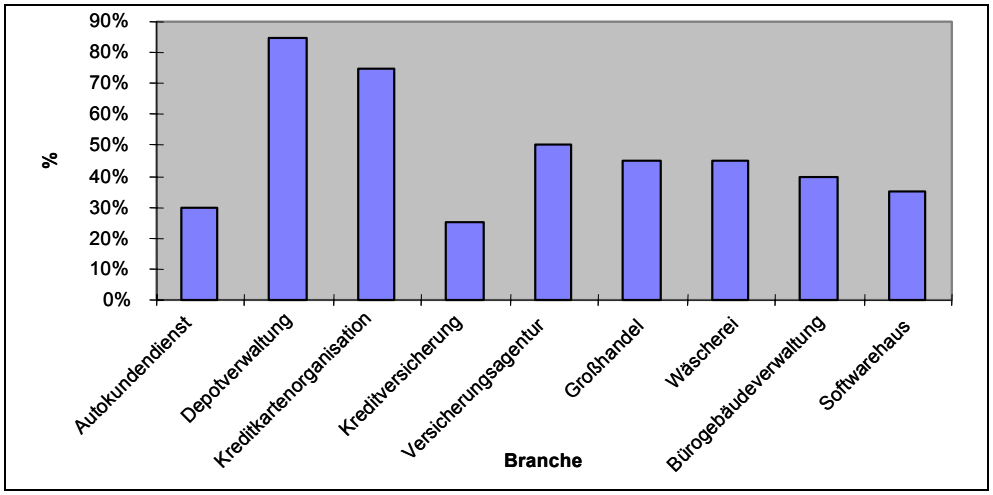

Abbildung 15: Gewinnsteigerungsraten bei 5% geringerer Abwanderungsrate (Quelle: In Anlehnung an REICHHOLD, F. / SASSER, W., *Zero* (HBM 1991), S.113).

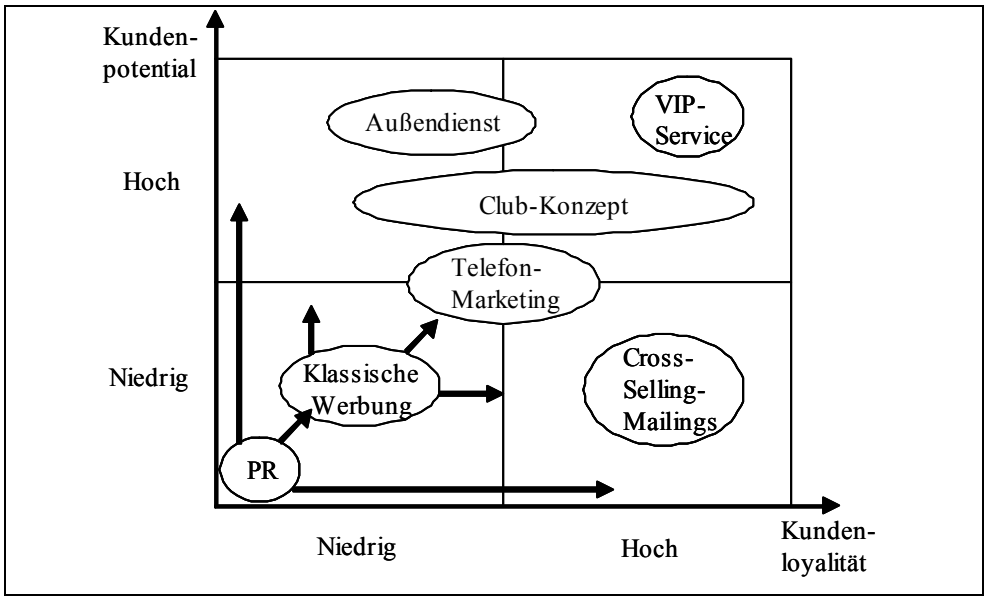

Abbildung 16: Integrierte Kommunikation im Potential-Loyalitäts-Portfolio (Quelle: KREUTZER, R.T., *Zielgruppen* (DBW 1992), S.139).

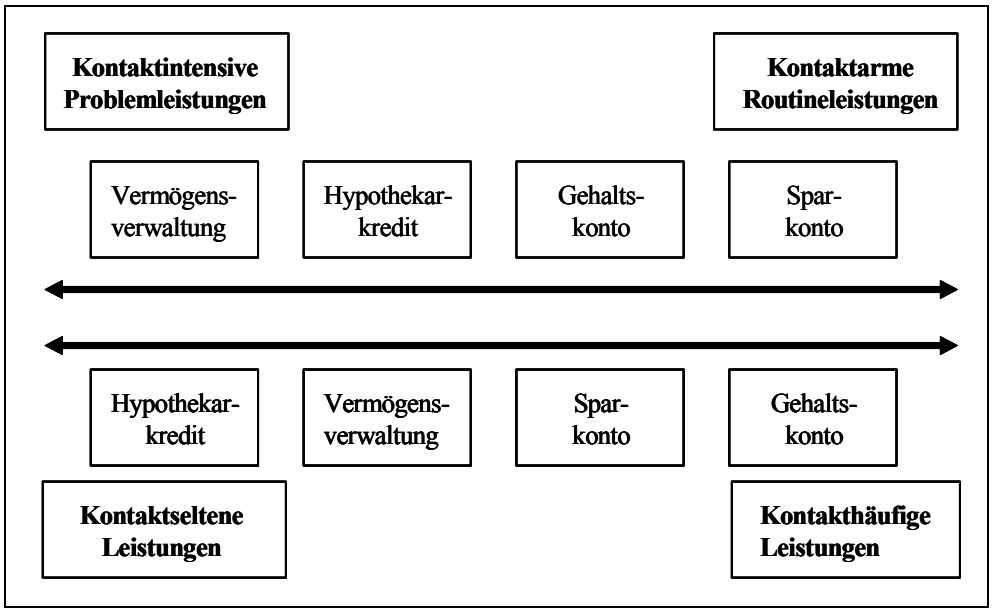

Abbildung 17: Kontinuum der Bankleistungen (Quelle: SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.693).

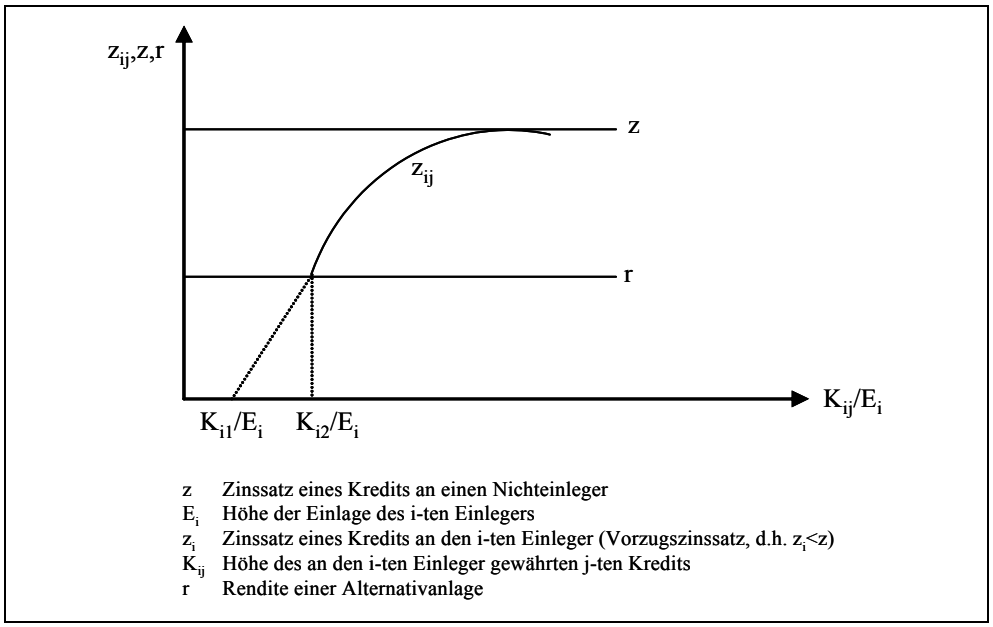

Abbildung 18: Kreditpreis unter Berücksichtigung der Kundenbeziehung (Quelle: SÜCHTING, J., *Bankmanagement* (1998), S.680).

Zeitaspekt / Anz. involvierter Pers.	zeitgleich	zeitversetzt
Zwei Personen	Videokonferenz (i.S.: Online Telefonie	E-Mail
Mehr als zwei Personen	Chatroom	Diskussionsforum, Newsgroup

Abbildung 19: Formen interpersoneller Kommunikation (Quelle: GRÄF, H., *Online-Marekting* (1999), S.68).

	Internet	Fernsehen	Rundfunk	Telefon	Print
Maschinelle Interaktivität	Ja	Marginale Interaktions-möglichkeiten in seltenen Fällen, z.B. Programm-gestaltung nach Zuschauerwunsch	Marginale Interaktions-möglichkeiten in seltenen Fällen	Marginal in Form von nutzergesteuertem Infoabruf („wenn sie jetzt wissen möchten, ..., so wählen Sie bitte die 3“ o.ä.)	Nein
Personelle Interaktivität	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja, aber mit time-lag für Versand

Abbildung 20: Vergleich des Internets mit klassischen Medien (Quelle: In Anlehnung an RIEDL, J., *Rahmenbedingungen* (1999), S.230).

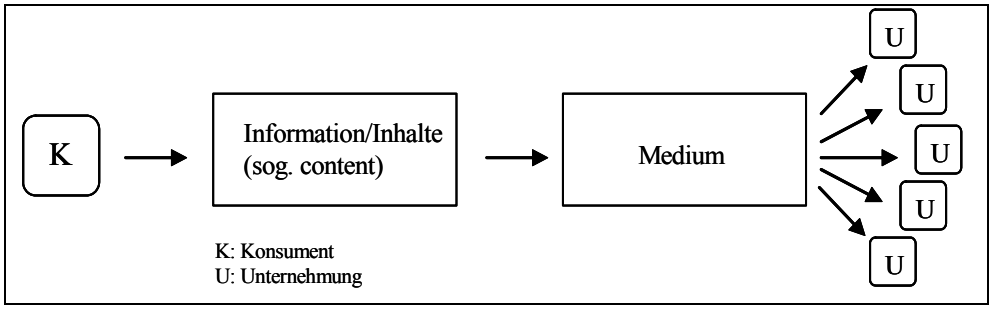

Abbildung 21: Massenkommunikationsmodell einer One-to-Many-Kommunikation (Quelle: In Anlehnung an HOFFMANN, D.L. / NOVAK, T.P., *Marketing* (JoM 1996), S.52).

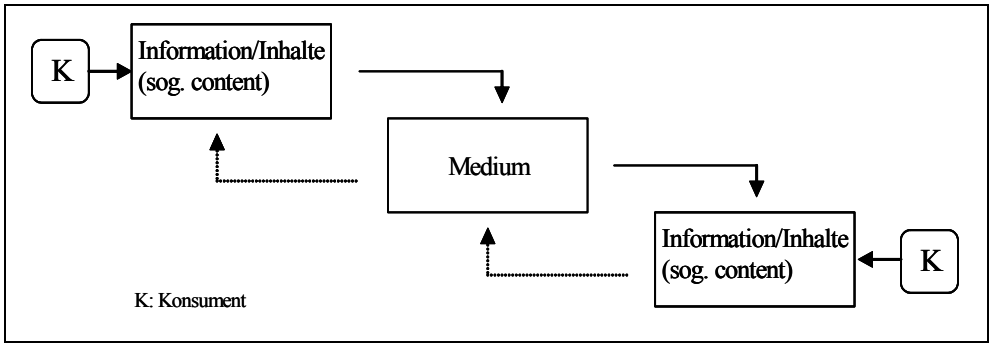

Abbildung 22: Modell der persönlichen, technisch vermittelten Kommunikation (Quelle: In Anlehnung an HOFFMANN, D.L. / NOVAK, T.P., *Marketing* (JoM 1996), S.52).

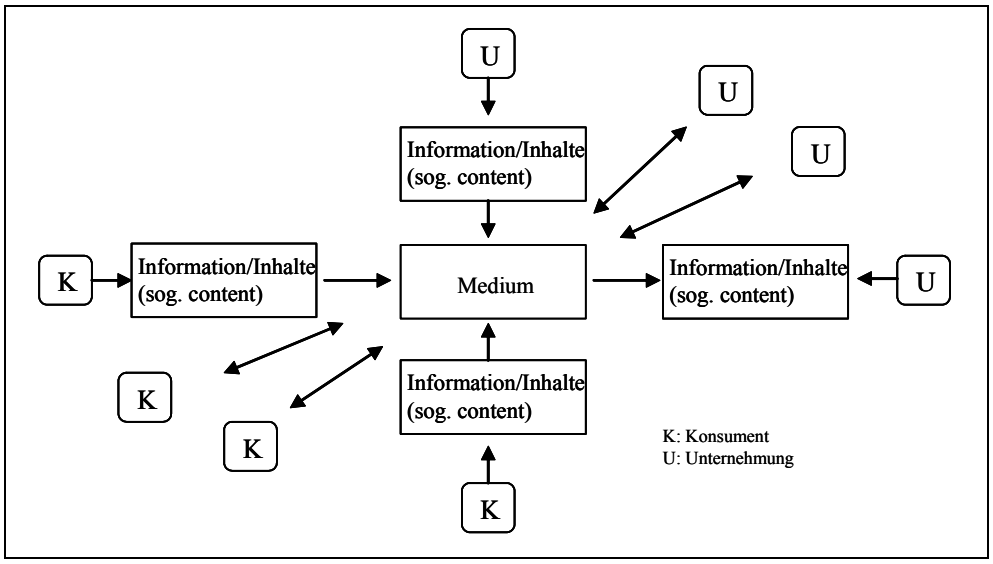

Abbildung 23: Modell der interaktiven Online-Kommunikation (Quelle: In Anlehnung an HOFFMANN, D.L. / NOVAK, T.P., *Marketing* (JoM 1996), S.53).

Online Konten	1995	1996	1997	1998	1999
Private Banken	30	34	34	37	43
Sparkassen	27	22	34	36	31
Volks- und Raiffeisen-banken	16	21	18	19	20
Postbank	27	23	13	8	6

Abbildung 24: Online Konten in Deutschland (Quelle: BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN, *E-Commerce* (2000), S.21).

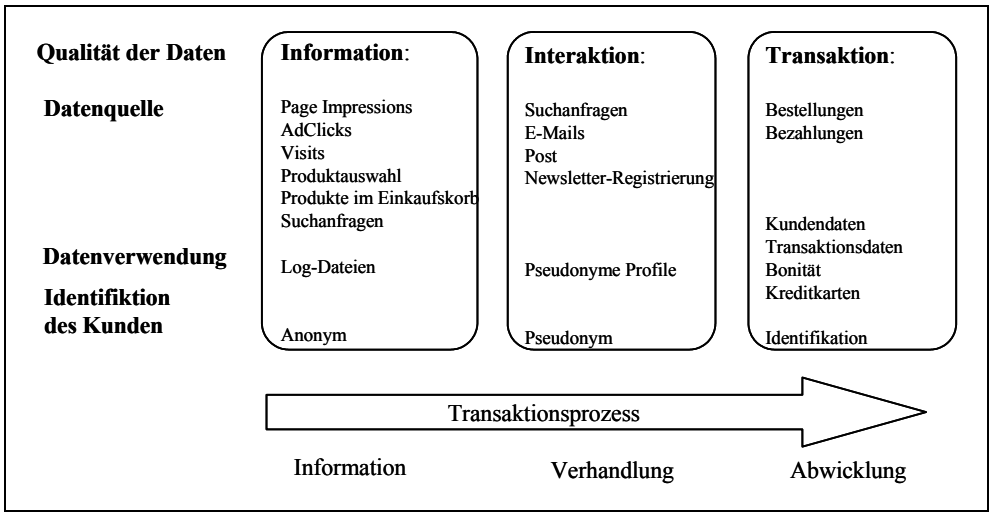

Abbildung 25: Qualität und Anonymität von Benutzerprofilen (Quelle: In Anlehnung an MERZ, M., *Electronic Commerce* (1999), S.235).

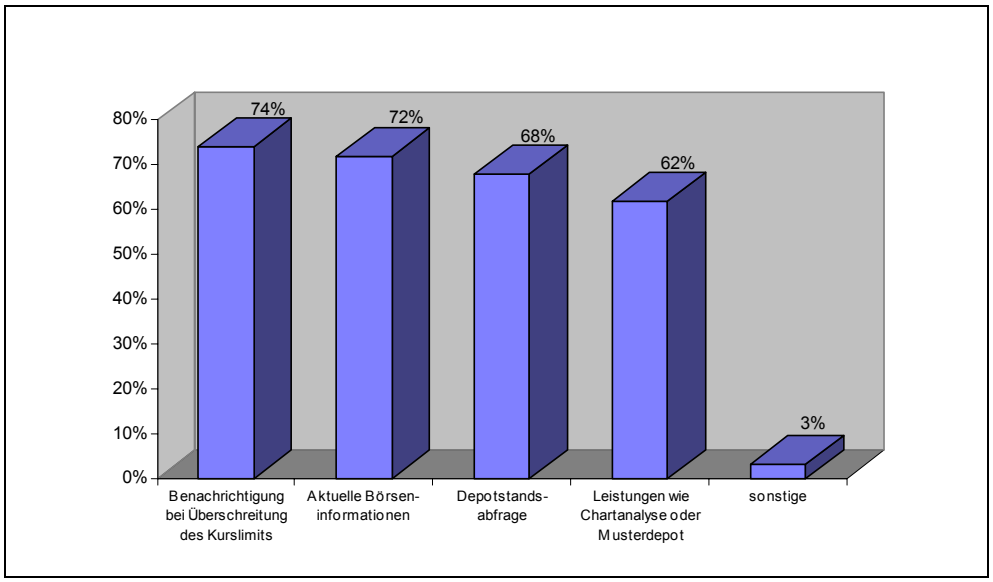

Abbildung 26: Nutzung des Mobiltelefons bei Online Brokerage Kunden (Quelle: O.V., *Online* (BuM 2000), S.20).

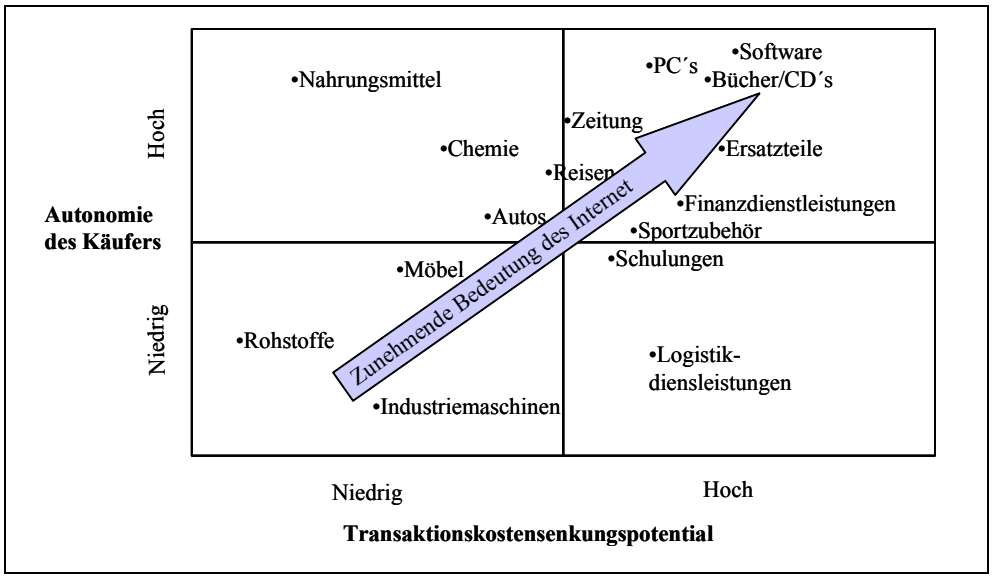

Abbildung 27: Eignung von Gütern für den Internetvertrieb (Quelle: MEFFERT, H. / BRUHN, M., Dienstleistungsmarketing (2000), S.405).

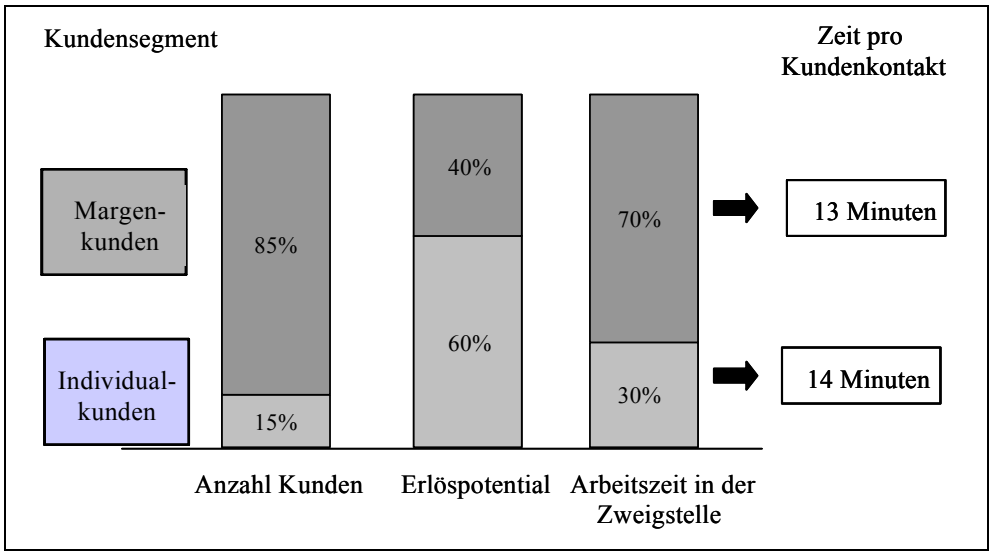

Abbildung 28: Anteil der Kundensegmente am Erlöspotential und der Arbeitszeit (Quelle: SCHÜLLER, S. / RIEDL, M., Retail Banking (BK 2000), S.829).

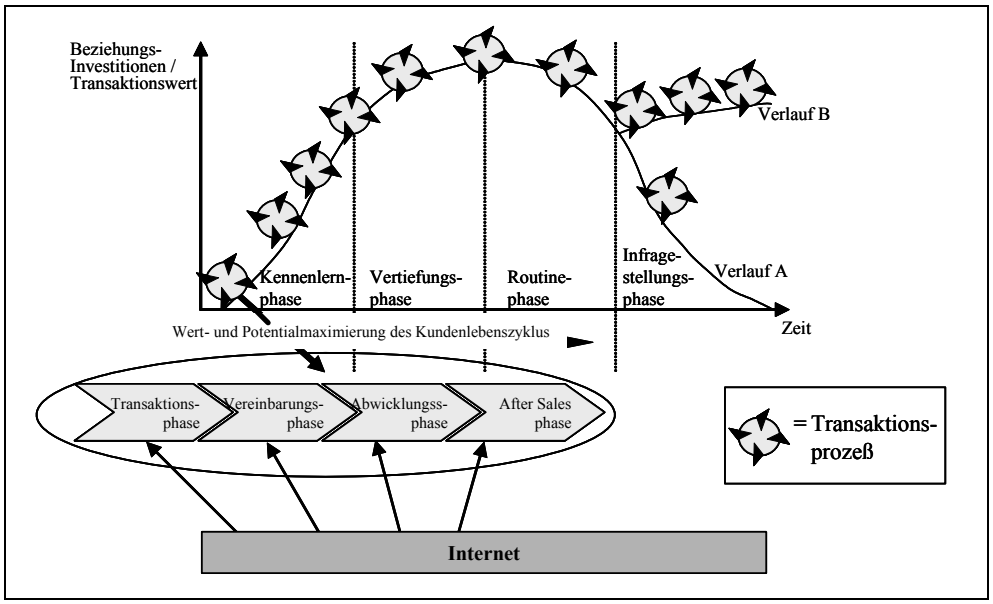

Abbildung 29: Internetbasierter Beziehungslebenszyklus (Quelle: Eigene Darstellung).

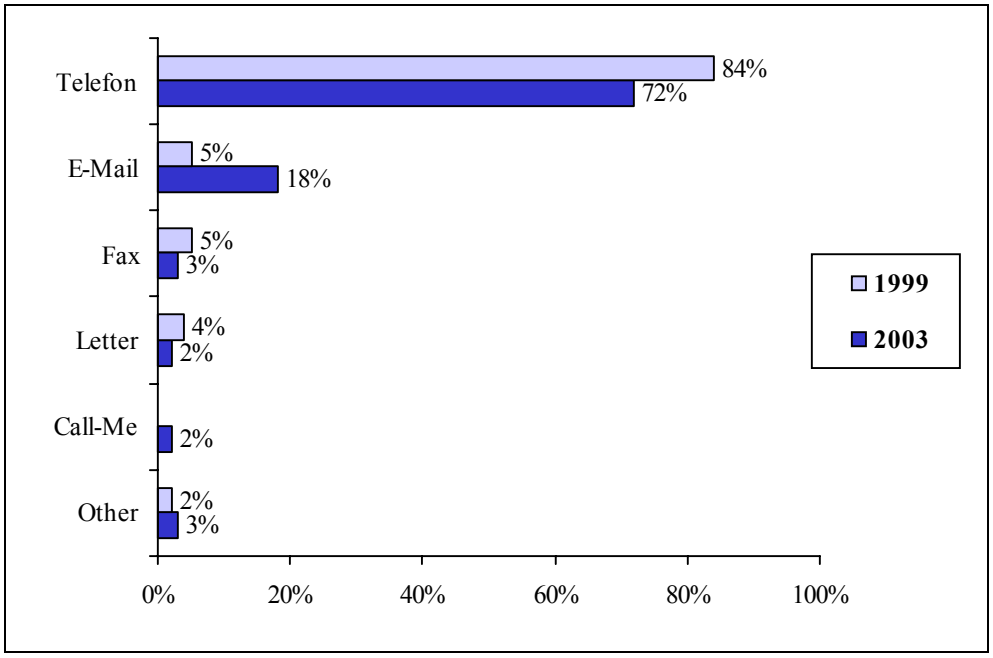

Abbildung 30: Kontaktmethoden im Vergleich (Quelle: DERLICH, B., Service (2000), S.101).

7
Literatur

ALBERS, S. / EGGERT, K. (*Kundennähe*), Kundennähe: Strategie oder Schlagwort?, in: Marketing ZFP, 10. Jg., Heft 1, 1988, S.5-16.

ALBERT, H. (*CRM*), Interaktives Customer Relationship Management im Multi - Dialog - Mix, in: Die Bank 5/2000, S.352-354.

ALPAR, P. (*Internet*), Kommerzielle Nutzung des Internets, Berlin et al. 1996.

BACH, V. / ÖSTERLE, H. (*Customer*), Customer Relationship Management in der Praxis, Berlin et al. 2000.

BACHEM, C. (*Erfolgsfaktoren*), Erfolgsfaktoren für Online Marketing, in: Thexis, 01/1997, S.22-25.

BACHEM, C. (*Webtracking*), Webtracking - Werbeerfolgskontrolle im Netz, in: WAMSER, C. / FINK, D. H. (Hrsg.), Marketing-Management mit Multimedia: neue Medien, neue Märkte, neue Chancen, Wiesbaden 1997, S.189-198.

BACKHAUS, K. (*Marketing*), Investitionsgütermarketing, München, 3. Auflage 1992.

BACKHAUS, K. (*Relationship Marketing*), Relationship Marketing - Ein neues Paradigma im Marketing?, in: BRUHN, M. (Hrsg.), Marktorientierte Unternehmensführung: Reflexionen - Denkanstöße - Perspektiven; Festschrift für Heribert Meffert zum 60. Geburtstag, Wiesbaden 1997, S.19-35.

BAILOM, F. / TSCHENMERNJAK, D. / MATZLER, K. / HINTERHUBER, H. (*Kundennähe*), Durch strikte Kundennähe die Abnehmer begeistern, in: Harvard Business Manager, 01/ 1998, S.47-56.

BALZER, A. (*Umbruch*), Banken im Umbruch, in: Manager Magazin, 04/1996, S.48-60.

BARRETT, C. (*E-Business*), E-Business: Ein Blick in die Zukunft, in: Harvard Business Manager, 04/1999, S.9-12.

BAUER, C. (*WWW*), Internet und WWW für Banken: Inhalte, Infrastrukturen und Erfolgsstrategien, Wiesbaden 1998.

BAXMANN, U. G. (*Bankloyalität*), Bankloyalität im Wandel?, in: Bank und Markt, Heft 2, 1987, S.12-14.

BERGER, H. / WEINGARTH, W. (*Bedürfnisanalyse*), Bedürfnisanalyse - Berater als Beziehungsmanager, in: Bank Magazin 06/99, S.40- 43.

BERNET, B. (*Pricing*), Relationship Pricing, in: Die Bank 12/94, S.708-712.

BERNET, B. (*Bonusprogramme*), Bonusprogramme als Instrument der Preisdifferenzierung, in: Die Bank 12/95, S.734-737.

BERNET, B. (*Relationship Banking*), Konzeptionelle Grundlagen des modernen Relationship Banking, in: BERNET, B. / HELD, P. (Hrsg.), Relationship Banking: Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden 1998, S.3-36.

BERRY, L.L. (*Relationship Marketing*), Relationship Marketing, in: BERRY, L.L. / SHOSTACK, G.L. / UPAH, G.D. (Hrsg.): Emerging Perspectives on Service Marketing, Chicago 1983, S. 25-38.

BERRY, L.L. / YADAV, M.S. (*Preise*), Oft falsch berechnet und verwirrend - die Preise für Dienstleistungen, in: Harvard Business Manager 01/97, S.57-67.

BERRYMAN, K. / HARRINGTON, L. / LAYTON-RODIN, D. / REROLLE, V. (*Strategies*), Electronic Commerce: Three emerging strategies, in: The McKinsey Quarterly, No.1, 1998, S.152-159.

BIEBERSTEIN, I. (*Marketing*), Dienstleistungs-Marketing, Ludwigshafen, 2. Auflage 1998.

BITKOM (*Wege*), Wege in die Informationsgesellschaft: Status Quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich, Berlin 2001.

BITKOM (*Homepage*), http://www.bitkom.org/Publikationen/060201/800x600/Wege Info2001.htm, 02.03.01.

BLATTBERG, R. C. / DEIGHTON, J. (*Kundennähe*), Die neue Dimension: Immer enger, mein Kunde, mit Dir, in: Harvard Business Manager, 01/1993, S.96-107.

BLIEMEL, F. / FASSOTT, G. (*Electronic Commerce*), Electronic Commerce und Kundenbindung, in: BLIEMEL, F. / FASSOTT, G. / THEOBALD, A. (Hrsg.), Electronic Commerce: Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven, Wiesbaden 1999, S.11-25.

BLIEMEL, F. / THEOBALD, A. (*Internet*), Marktforschung im Internet, in: WEIBER, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse, Wiesbaden 2000, S.239-259.

BÖTZOW, H. / BROMMUNDT, H. (*Kundenmanagement*), Vom Massenmarketing zum umfassenden personalisierten Kundenmanagement, in: io Management, 05/00, S.68-71.

BRINKMANN, T. (*Servicepolitik*), Servicepolitik als Mittel zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung in Banken, Frankfurt a.M. 1998.

BROCKELMANN, K. (*E-Communication*), Integration der E-Communication in den "Customer Relationship Management" - Prozeß am Beispiel des persönlichen Verkaufs, in: Thexis, 03/2000, S.41-45.

BÜDEL, S. (*Beschwerdemanagement*), Aktives Beschwerdemanagement in Banken am Beispiel des Privatkundengeschäfts eines großen Kreditinstituts, Frankfurt a. M. 1997.

BUHLMANN, E. (*Rede*), Rede vor der 'American Association for the advancement of science' am 19. Feb. 2001 in Washington, Thema: education and science in a changing society; http://www.bmbf.de/index_minist01_1918.html, 02.03.01.

BUNDESPRESSEAMT (*E-Commerce*), E-Commerce-Richtlinie wird in deutsches Recht umgesetzt, http://www.bundespresseamt.de/dokument...Wirtschaft/ E-Commerce /ix5711_31295.htm, 03.02.01.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN (*Banken*), Daten, Fakten, Argumente: Banken im Umbruch: Herausforderungen - Chancen - Risiken, Köln 1999.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN (*E-Commerce*), Daten, Fakten, Argumente: E-Commerce als Bankdienstleistung, Berlin, 2. Auflage 2000.

BUNDESVERBAND DEUTSCHER BANKEN (*Gesellschaftstrends*), Demo/skopie: Umfragen, Meinungen, Gesellschaftstrends, Berlin, Oktober 2000.

BUNK, B. (*Ärger*), Das Geschäft mit dem Ärger, in: Absatzwirtschaft 9/93, S.65-69.

BURKHARDT, T. / NOLTE, B. (*Supermarkt*), Der Supermarkt als Bankdienstleister: Fresh Banking in Großbritannien, in: Die Bank 02/1999, S.80-83.

BUSCH, C. / BELZ, A. (*Stammkunden*), Vom Detailhandel zur Detailkommunikation: Stammkunden aktiv bearbeiten, in: Thexis 01/00, S.2-9.

BÜSCHGEN, H. (*Bankbetrieb*), Bankbetriebslehre, Wiesbaden, 4. Auflage 1993.

BÜSCHGEN, H. (*Bankmarketing*), Bankmarketing, Düsseldorf 1995.

BÜSCHGEN, H. (*Bankbetriebslehre*), Bankbetriebslehre, Wiesbaden, 5. Auflage 1998.

BUTLER, P. / HALL, T. / HANNA, A. (*Revolution*), A Revolution in Interaction, in: The McKinsey Quarterly, 1997, No. 1, S.5-23.

CHAFFEY, D. / MAYER, R. / JOHNSTON, K. / ELLIS-CHADWICK, F. (*Internet*), Internet Marketing, Essex, England 2000.

CHMIELEWICZ, K. (*Forschung*), Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft, Stuttgart, 3. Auflage 1994.

CITIBANK (*Homepage*), http://public.citibank.de/de/set_.htm?prd61000.htm, 22.03.2001.

CLEMENT, M. / LITFIN, T. / PETERS, K. (*Netzeffekte*), Netzeffekte und Kritische Masse, in: ALBERS, S. / CLEMENT, M. / PETERS, K. (Hrsg.), Marketing mit interaktiven Medien: Strategien zum Markterfolg, Frankfurt a.M. 1999, S.81-94.

COASE, R. (*Firm*), The Nature of the Firm, in: Economica, Vol. IV, 1937, S.386-405.

COLLINS ENGLISH DICTIONARY, Glasgow, 3. Auflage 1994.

CORNELSEN, J. / SCHOBER, K. (*Mundwerbung*), Mundwerbung - Begriffsbestimmung und Ergebnisse einer empirischen Studie, Arbeitspapier Nr. 48 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg 1997.

CORSTEN, H. (*Problem*), Zum Problem der Mehrstufigkeit in der Dienstleistungsproduktion, in: CORSTEN, H. (Hrsg.), Interaktives Dienstleistungsmanagement, Wiesbaden 1994, S.169-189.

CRAMER, J. (*E-Commerce*), E-Commerce: Wie viel man doch falsch machen kann!, in: Bank und Markt, Heft 6, 2000, S.14-19.

CROSBY, L. A. / STEPHENS, N. (*Effects*), Effects of Relationship Management on Satisfaction, Retention, and prices in the Life Insurance Industry, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXIV, 1987, S.404-411.

DALLMER, H. (*Direct*), Das System des Direct Marketing - Entwicklung und Zukunftsperspektiven, in: DALLMER, H. (Hrsg.), Handbuch Direct-Marketing, Wiesbaden, 7. Auflage 1997, S.3-19.

DASTANI, P. (*Data Mining*), Data Mining im Database Marketing, in: LINKE, J. / BRÄNDLI, D. / SCHLEUNING, C. / KEHL, R. (Hrsg.), Handbuch Database Marketing, Ettlingen, 2. Auflage 1997, S.254-267.

DASTANI, P. (*Online Mining*), Online Mining, in: LINK, J. (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing - die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, Berlin et al. 1998, S.220-241.

DAVIS, S.M. (*Future*), Future Perfect, USA, 10. Auflage 1996.

DEIGHTON, J. (*Interactive*), The Future of Interactive Marketing, in: Harvard Business Review, November - December 1996, S.151-162.

DENIC (*Hosts*), http://www.denic.de/DENICdb/stats/hosts_simple.html, 03.02.01.

DERLICH, B. (*Service*), Herausforderung 'Service' im E-Commerce, in: BARABAS, M. / ROSSBACH, G. (Hrsg.), Internet - E-Business-Strategien für die Unternehmensentwicklung, Deutscher Internet Kongreß - Karlsruhe 2000, Heidelberg, 2000, S. 95-106.

DG BANK (*Studie*), DG BANK Studie: Retail Banking, http://www.dgbank.de/oir/oirsite.nsf/viewSub/F9D2FB598F481E76C1256 9230030A699? OpenDocument, 18.10.2000.

DHOLAKIA, N. / DHOLAKIA R.R. / LAUB, M. / HWANG Y.S. (*Transformation*), Electronic Commerce and the Transformation of Marketing, in: FRITZ, W. (Hrsg.), Internet-Marketing: Perspektiven und Erfahrungen aus Deutschland und den USA, Stuttgart 1999, S.55-77.

DILLER, H. (*State of the Art*), State of the Art: Kundenmanagement, Arbeitspapier Nr. 30 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg 1994.

DILLER, H. (*Beziehung*), Beziehungs-Marketing, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 9, September 1995, S.442-447.

DILLER, H. (*Zielvorgabe*), Kundenbindung als Zielvorgabe im Beziehungs-Marketing, Arbeitspapier Nr. 40 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg 1995.

DILLER, H. (*Beziehungsmanagement*), Beziehungsmanagement, in: TIETZ, B. / KÖHLER, R./ ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, 2.Auflage 1995, Sp.285-300.

DILLER, H. (*Kundenmanagement*), Kundenmanagement, in: TIETZ, B. / KÖHLER, R./ ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, 2.Auflage 1995, Sp. 1363-1376.

DILLER, H. (*Marketingziel*), Kundenbindung als Marketingziel, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Heft 2, 1996, S.81-94.

DILLER, H. / KUSTERER, M. (*Beziehungsmanagement*), Beziehungsmanagement - Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing ZFP, Heft 3, 1988, S.211-220.

DILLER, H. / MÜLLNER, M. (*Kundenbindungsmanagement*), Kundenbindungsmanagement bei Dienstleistungen, Arbeitspapier Nr. 54 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg 1997.

DÖHLE, P. (*E-Banker*), Angriff der E-Banker, in: Manager Magazin 03/2000, S.161-167.

DUBS, P. (*Retention Marketing*), Strategisches Kundenmanagement und Retention Marketing im Retail Banking, in: BERNET, B. / HELD, P. (Hrsg.), Relationship Banking: Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden 1998, S.69-89.

DUTTA, S. / KWAN, S. / SEGEV, A. (*Marketspace*), Transforming Business in the Marketspace: Strategic Marketing and Customer Relationships, Working Paper in the INSEAD Working Paper Series, Fontainebleau, Frankreich 1997.

ECKERT, S. (*Kundenbindung*), Kundenbindung - Konzeptionelle Grundlagen und Praxisbeispiele aus Dienstleistungsunternehmen, in: TOMCZAK, T. / BELZ, C. (Hrsg.), Kundennähe realisieren: Ideen - Konzepte - Methoden - Erfahrungen, St. Gallen 1994, S.367-385.

EILENBERGER, G. (*Bank*), Bankbetriebswirtschaftslehre: Grundlagen - internationale Bankleistungen - Bank-Management, München, 5. Auflage 1993.

ENDRES, M. (*Bankorganisation*), Entwicklungslinien der Bankorganisation, in: Die Bank 01/94, S.4-9.

EPPLE, M.H. (*Bankprodukte*), Die Kundenbindung wird schwächer: Vertrieb von Bankprodukten, in: Die Bank 10/91, S.544-550.

EPPLE, M.H. (*Finanzverhalten*), An der Schwelle der neunziger Jahre - Finanzverhalten im Wandel, in: WISWEDE, G. / SZALLIES, R. (Hrsg.), Wertewandel und Konsum, Landsberg / Lech, 2. Auflage 1991. S.441-460.

ERLBECK, K. (*Unternehmensführung*), Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenzufriedenheit und -loyalität, Wiesbaden 1999.

ERNST, M. / GIELSER, V. (*Preiswettbewerb*), Erhöhter Preiswettbewerb durch das Internet. Theoretische Analyse und Empirischer Befund im Vergleich mit traditionellen Vertriebsformen, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 02/00, S.191-210.

EVANS, P. / WURSTER, T. (*Virtual Commerce*), Getting Real About Virtual Commerce, in: Harvard Business Review, November - December 1999, S.85-94.

FANTAPIÉ ALTOBELLI, C. (*Zielgruppen*), Plattform für anspruchsvolle Zielgruppen, in: Absatzwirtschft, 5/99, S.66-72.

FESTA, C. (*Calendars*), Calendars key to portals' progress, in: http://www.news.com/News/Item/0,4,35881,00.html, 02.02.01.

FISCHER-NEEB, D. (*Kunde*), Customer Relationship Management - der Kunde im Mittelpunkt, in: Information Management & Consulting 15, (2000) 1, S.43-48.

FISSELER, D. (*2000*), Retail Banking 2000, Aachen 1996.

FITTKAU, S. (*Banner*), Stell dir vor, da ist ein Banner und keiner klickt drauf: Neue Werbeformen im Internet, in: Verlagsbeilage der Frankfurter Allgemeine Zeitung: Kommunikation und Medien, FAZ, 29.08.2000, S.4.

FOCUS (*Studie*), Der Markt der Online-Kommunikation: Daten, Fakten, Trends, Download, unter www.focus.de/marktanalysen, 2000.

FREYTAG, S. / BAMBERG, S. (*Internet-Banking*), Internet-Banking mit HBCI, in: Bank und Markt, Heft 2, 02/2000, S.36.

FRITZ, W. (*Internet*), Internet-Marketing im Banken- und Sparkassensektor, in: FRITZ, W. (Hrsg.), Internet-Marketing: Perspektiven und Erfahrungen aus Deutschland und den USA, Stuttgart 1999, S.146-164.

FUCHS, W.A. (*Integration*), Integration der E-Communication in die Corporate Communications, in: Thexis 03/00, S.31-34.

GARBARINO, E. / JOHNSON, M. (*Customer*), The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, in: Journal of Marketing Vol.63, April 1999, S.70-87.

GERTH, N. (*Online*), Bedeutung des Online Marketing für die Distributionspolitik, in: LINK, J. (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, Berlin et al. 1998, S.135-181.

GfK AG (Online-Monitor), GfK Online-Monitor, 6. Befragungswelle, Frankfurt, September 2000.

GIERL, H. (*Idividualisierungsforschung*), Empirische Individualisierungsforschung, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 35. Jg., 1989.

GILL, M. (*Kunde*), Data Warehouse im Electronic Commerce: Ein Weg zum gläsernen Kunden? in: Bank und Markt, Heft 3, 1999, S.36-38.

GILMORE, J. / PINE, J. (*Massenproduktion*), Massenproduktion - auf Kunden zugeschnitten, in: Harvard Business Manager, 04/1997, S.105-113.

VAN GISTEREN, R. (*Kundenansprüche*), Die geänderten Kundenansprüche beeinflussen das Bankmarketing, in: Bankkaufmann 09/90, S.14-16.

GOERDT, T. (*Marken- und Einkaufsstättentreue*), Die Marken- und Einkaufsstättentreue der Konsumenten als Bestimmungsfaktoren des vertikalen Beziehungsmarketing, Nürnberg 1999.

GÖTZ, P. / DILLER, H. (*Kundenportfolio*), Die Kundenportfolio - Analyse: Ein Instrument zur Steuerung von Kundenbeziehungen, Arbeitspapier Nr. 1 des Lehrstuhls für Marketing an der Universität Erlangen-Nürnberg 1991.

GRÄF, H. (*Online-Marketing*), Online-Marketing: Endkundenbearbeitung auf elektronischen Märkten, Wiesbaden 1999.

GRILL, W. / PERCZYNSKI, H. (Kreditwesen), Wirtschaftslehre des Kreditwesens, Bad Homburg vor der Höhe, 28. Auflage 1993.

GRÖNROOS, C. (*Marketing Strategy*), Designing a Long Range Marketing Strategy for Services, in: Long Range Planning, Vol.13, 04/1980, S.36-42.

GRÖNROOS, C. (*Strategy*), Relationship Marketing: The Strategy Continuum, in: Journal of the Academy of Marketing Science 1995, Vol. 23, No.4, S.252-254.

GRÖNROOS, C. (*Relationship Marketing*), Relationship Marketing: A structural Revolution in the Corporation, in: SHETH, J.N. / SÖLLNER, A. (Hrsg.), Development, Management and Governance of Relationships, Berlin 1996, S.313-320.

GRUND, M. (*Interaktionsbeziehungen*), Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1998.

GUMMESSON, E. (*New Marketing*), The New Marketing - Developing Long-term Interactive Relationships, in: Long Range Planning, Vol. 20 (1987), No.4, S.10-20.

GUMMESSON, E. (*Relationship Marketing*), Relationship Marketing and Imaginary Organizations: a synthesis, in: European Journal of Marketing, Vol.30 (1996), No.2, S.31-44.

GUMMESSON, E. (*Paradigm Shift*), Relationship Marketing - The Emperor's new clothes or a paradigm shift?, in: Marketing and Research Today, 02/1997, S.53-60.

HAERTSCH, P. (*Economy*), Wettbewerbsstrategien für die Digital Economy: eine kritsiche Überprüfung klassischer Strategiekonzepte, Diss. St. Gallen 2000.

HÄCKER, J. (*Internet*), Internet - Banking: Gestaltungsformen - Rechtsfragen - Sicherheitsaspekte, Wiesbaden 1998.

HAGEL, J. / ARMSTRONG, A. (*Net Gain*), Net Gain - Expanding markets through virtual communities, in: The McKinsey Quarterly, No. 1, 1997, S. 141-153.

HECK, K. (*Bank*), Ganzheitliches Customer Relationship bei der Direkt Anlage Bank AG, in: BACH, V. / ÖSTERLE, H. (Hrsg.), Customer Relationship Management in der Praxis, Berlin et al. 2000, S.135-152.

HEINZL, A. (*Systeme*), Verteilte Informations- und Kommunikationssysteme, unveröffentlichte Begleitunterlagen zur gleichnamigen Vorlesung, Universität Bayreuth 1999.

HEISE, G. (*Online*), Die Online-Dienste, in: HÜNERBERG, R. (Hrsg.), Handbuch Online-Marketing: Wettbewerbsvorteile durch weltweite Datennetze, Landsberg / Lech 1996, S.53-80.

HELD, P. (*Erfolgsposition*), Relationship Banking als strategische Erfolgsposition, in: BERNET, B. / HELD, P. (Hrsg.), Relationship Banking - Kundenbeziehungen profitabler gestalten, Wiesbaden 1998, S.37-66.

HENTSCHEL, B. (*Beziehungsmarketing*), Beziehungsmarketing, in: Das Wirtschaftsstudium, 20. Jg., Heft 1, Januar 1991, S.25-25.

HERMANNS, A. (*Herausforderung*), Electronic Commerce - Herausforderung für das Marketing-Management, in: HERMANNS, A. / SAUTER, M. (Hrsg.), Management Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S.87-100.

HERMANNS, A. / SAUTER, M. (*Electronic Commerce*), Entwicklungsperspektiven des Electronic Commerce - eine kritische Reflexion in die Zukunft, in: HERMANNS, A. / SAUTER, M. (Hrsg.), Management Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S.427-433.

HERMANNS, A. / SAUTER, M. (*Chancen*), Die neuen Herausforderungen der Internet-Ökonomie - Chancen und Risiken des Electronic Commerce, in: Das Wirtschaftsstudium 06/99, S.850-856.

HILDEBRAND, V.G. (*ECRM*), Kundenbindung und Electronic Commerce - Electronic-Customer-Relationship-Management, in: WAMSER, C. (Hrsg.), Electronic Commerce: Grundlagen und Perspektiven, München 2000, S.71-95.

HILL, W. / FEHLBAUM, R. / ULRICH, P. (*Organisation*), Organisationslehre 1, Bern et al., 5. Auflage 1994.

HOFFMANN, D. L. / NOVAK, T. P. (*Marketing*), Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations, in: Journal of Marketing, Vol. 60, 07/1996, S.50-68.

HOLLAND, H. (*Database*), Database-Marketing - Kundendatenbanken im Direct Marketing, in: Gablers Magazin, Heft 11, 1988, S.48-50.

HOMBURG, C. / SCHÄFER, H. (*Cross Selling*), Cross-Selling: Aus der Kundenbeziehung mehr herausholen, in: Harvard Business Manager, 06/2000, S.35-44.

HÖPER, J. (*Beratungsmedium*), Das Internet als Beratungsmedium - Stärken und Schwächen, in: Die Bank 6/2000, S. 396-400.

HUBER, K. P. (*E-Intellignce*), Dem Internet-Kunden auf der Spur mit e-Intelligence und Web Mining, in: BARABAS, M. / ROSSBACH, G. (Hrsg.), Internet - E-Business-Strategien für die Unternehmensentwicklung, Deutscher Internet Kongreß - Karlsruhe 2000, Heidelberg, 2000, S. 87-94.

HULDI, C. (*Marketing*), Database Marketing: Auswirkungen auf das Marketing und die absatzpolitischen Instrumente, in: LINKE, J. / BRÄNDLI, D. / SCHLEUNING, C. / KEHL, R. (Hrsg.), Handbuch Database Marketing, Ettlingen, 2. Auflage 1997, S.297-313.

HÜNERBURG, R. (*Direktmarketing*), Bedeutung von Online-Medien für das Direktmarketing, in: LINK, J. (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing, Berlin et al. 1998, S.107-133.

HÜNERBERG, R. / HEISE, G. / MANN, A. (*Online*), Was Online-Kommunikation für das Marketing bedeutet, in: Thexis, 01/1997, S.16-21.

ILLIK, J.A. (*Commerce*), Electronic Commerce - Grundlagen und Technik für die Erschließung elektronischer Märkte, München u.a. 1999.

INSTITUT FÜR BANKINFORMATIK UND BANKSTRATEGIE DER UNIVERSITÄT REGENSBURG GMBH (*Bankenstatistik*), http://www-ibi.uni-regensburg.de/service/bank/index.htm, 21.03.01.

JACKSON, B.B. (*Relationships*), Build Customer Relationships that Last, in: Harvard Business Review 1985, Vol. 63, No.6, S.120-128.

JAEGER, G. / AUER, E. / LUEF, W. (*CRM*), Customer Relationship Management bei der Credit Suisse am Beispiel des Projektes Customer Management - Processes and Systems (CM-PS), in: BACH, V. / ÖSTERLE, H. (Hrsg.), Customer Relationship Management in der Praxis - Erfolgreiche Wege zu kundenzentrierten Lösungen, Berlin et al. 2000, S.87-107.

JOBBER, D. (*Marketing*), Principles & Practices of Marketing, London et al., 2. Auflage 1998.

JOHNE, A. / MÜLLER-TEUT, G. (*Marktvision*), Innovation durch Marktvision, in: Die Bank 5/2000, S.342-346.

JUNG, H.H. / FRIEDRICH, M. (*Relationship*), Relationship Marketing in der Automobilindustrie, in: PAYNE, A. / RAPP, R. (Hrsg.), Handbuch Relationship - Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S.261-273.

KAUFFELS, F.J. (*E-Business*), E-Business, Bonn 1998.

KEHL, R. / ZIPSER, A. (*Erfolgsmaßstab*), Kundenzufriedenheit als wichtiger Erfolgsmaßstab für CRM - Prozesse, in: Information Management & Consulting 15, (2000) 1, S.61-67.

KELLER, B. (*Kundenbindung*), Kundenbindung im Internet-Zeitalter: Ohne die Filiale geht es nicht, in: Bank und Markt, Heft 12, 12/00, S.26-31.

KLEIN, W. (*Vertrieb*), Der mediengestützte Vertrieb von Finanzdienstleistungen im Privatkundengeschäft deutscher Banken, Aachen 1999.

KLEINALTENKAMP, M. (*Integration*), Customer Integration im Electronic Business, in: WEIBER, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse, Wiesbaden 2000, S.333-357.

KLINGSPORN, B. (*Bankwechsel*), So erkennen Sie den stillen Bankwechsel, in: Bank Magazin, 01/96, S.38-40.

KNICKEL, S. (*E-Business*), Finanzdienstleister im Zeitalter der Neuen Medien: Potentiale der E-Business-Evolution, PWC DEUTSCHE REVISION (Hrsg.), Leitfaden E-Business, Erfolgreiches Management Nr. 9, Frankfurt a.M. 1999.

KÖCHER, R. (*Struktur*), Veränderungen der Kundenstruktur und Kundenbedürfnisse, in: BETSCH, O. / VAN HOOVEN, E. / KRUPP, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt a.M. 1998, S.249-261.

KOTHA, S. (*Mass Customization*), Mass Customization: Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage, in: Strategic Management Journal, Vol.16 (1995), S.21-42.

KOTLER, P. (*Mass Customization*), From Mass Marketing to Mass Customization, in: Planning Review Nr.5 (September-October), 1989, S.10-13, 47.

KOTLER, P. (*Zukunft*), Die Zukunft des Industriemarketing, in: Thexis 05/1991, S.11-14.

KOTLER, P. / BLIEMEL, F. (*Marketing*), Marketing - Management, Stuttgart, 9. Auflage 1999.

KRAFFT, M. (*Kundenbindung*), Kundenwert und Kundenbindung, in: ALBERS, S. / CLEMENT, M./ PETERS, K. (Hrsg.), Marketing mit interaktiven Medien: Strategien zum Markterfolg, Frankfurt a.M. 1999, S.165-178.

KRAUSE, B. (*CRM*), CRM: Vom Marketinginstrument zur übergreifenden Management Philosophie, in: BARABAS, M. / ROSSBACH, G. (Hrsg.), Internet - E-Business-Strategien für die Unternehmensentwicklung, Deutscher Internet Kongress - Karlsruhe 2000, Heidelberg, 2000, S. 75-87.

KREUTZER, R.T. (*Individual*), Individual-Marketing mit privaten Haushalten, in: Thexis 04/90, S.38-42.

KREUTZER, R.T. (*Zielgruppen*), Zielgruppen-Management mit Kunden-Datenbanken, in: Die Betriebswirtschaft 52 (1992) 3, S.325-338.

KREUTZER, R.T. (*Database-Marketing*), Database-Marketing, in: TIETZ, B. / KÖHLER, R./ ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, 2.Auflage 1995, Sp. 403-414.

KROEBER-RIEL, W. / WEINBERG, P. (*Konsumentenverhalten*), Konsumentenverhalten, München, 6. Auflage 1996.

KUNZ, H. (*Kunden*), Beziehungsmanagement: Kunden binden, nicht nur finden, Orell Füssli, Zürich, 1996.

LAMBERTI, H.J. (*Transformation*), Transformation des Bankenwesens unter Einfluß der Informationstechnik am Beispiel der Deutsche Bank AG, in: WEIBER, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse, Wiesbaden 2000, S.632-642.

LANGE, T. (*Internet Banking*), Internet Banking als Herausforderung für die Kreditwirtschaft, in: HERMANNS, A. / SAUTER, M. (Hrsg.), Management Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S.387-404.

LAUX, H. (*Entscheidungstheorie*), Entscheidungstheorie, Berlin et al., 4. Auflage 1998.

LEFEBER, H. (*Haspa*), Kundebindung bei der Haspa: Girokonto mit Extras, in: Bank und Markt, Heft 4, 04/00, S.20-22.

LINK, J. (*Marketing*), Database Marketing, in: BLIEMEL, F. / FASOTT, G. / THEOBALD, A. (Hrsg.), Electronic Commerce: Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven, Wiesbaden 1999, S.173-190.

LINK, J. / HILDEBRAND, V. (*IT*), Mit IT immer näher zum Kunden, in: Harvard Business Manager, 03/1995, S.30-39.

LINK, J. / HILDEBRAND, V. (*Database*), Grundlagen des Database Marketing, in: LINKE, J. / BRÄNDLI, D. / SCHLEUNING, C. / KEHL, R. (Hrsg.), Handbuch Database Marketing, Ettlingen, 2. Auflage 1997, S.15-36.

LINK, J. / TIEDTKE, D. (*Personalisierung*), Personalisierung und Electronic Commerce - Databased-Online-Marketing, in: WAMSER, C. (Hrsg.), Electronic Commerce: Grundlagen und Perspektiven, München 2000, S.97-116.

LOCAREK-JUNGE, H. (*Marketingaspekte*), Marketingaspekte neuer Technologien: Chancen für neue Marktformen oder Bedrohung aus dem Netz?, in: BURKHARDT, T. / LOHMANN, K. (Hrsg.), Banking und Electronic Commerce im Internet, Berlin 1998, S.305-328.

LOHMANN, F. (*Bankkunden*), Loyalität von Bankkunden: Bestimmungsgrößen und Gestaltungsmöglichkeiten, Wiesbaden 1997.

LOHMANN, F. (*Kundenloyalität*), Ursachen von Kundenloyalität: Ein umfassendes Erklärungsmodell, in: MÜLLER, S. / STROHMANN, H. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, München 1998, S.179-196.

LOOS, C. (*Online*), Online - Vertrieb von Konsumgütern, Wiesbaden 1998.

V. MALTZAN, B.A. / VÄTH, H. (*Private Banking*), Relationship Marketing im internationalen Private Banking, in: PAYNE, A. / RAPP, R. (Hrsg.), Handbuch Relationship - Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S.165-183.

MASSFELLER, N.M. (*Automobile*), Automobile Finanzdienstleister im Wandel der Zeit, in: Die Bank 10/1999, S.682-686.

MATTHEIS, P. / VIETOR, M. (*E-CRM*), E-CRM als Prozesserweiterung zum Kunden, in: Informations Management & Consulting, 15.Jg., 1/2000, S.18-22.

MAUSBERG, P. (*Elektronische Märkte*), Die Abwicklung finanzieller Transaktionen von Retailkunden in Elektronischen Märkten, Diss. St. Gallen 1995.

MEFFERT, H. (*Marketing*), Marketing - Grundlagen der Absatzpolitik, Wiesbaden, 7. Auflage 1991.

MEFFERT, H. (*Grundlagen*), Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbaden, 9. Auflage 2000.

MEFFERT, H. / BIRKELBACH, R. (*Customized Marketing*), Customized Marketing, in: Thexis, 01/1992, S.18-19.

MEFFERT, H. / BRUHN, M. (*Dienstleistungsmarketing*), Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden, 3. Auflage 2000.

MEHLMANN, O. / WÖLFING, D. (*Multi-Channel*), Multi-Channel-Konzepte für den multimedialen Marktplatz, in: MOORMANN, J. / FISCHER, T. (Hrsg.), Handbuch Informationstechnologie in Banken, Wiesbaden 1999, S. 105-124.

MEIERWISCH, T. (*Wertewandel*), Auswirkungen des Wertewandels auf das Konsumentenverhalten im Dienstleistungsbereich dargestellt am Beispiel des Privatkundengeschäftes von Kreditinstituten, Forschungsbeitrag des Lehrstuhls Univ.-Prof. Dr. Anton Meyer, Band 11, Mainz 1993.

MELNYK, R. / ROGG, H. / STEINER, A. (*Direct*), Direct Banking in Europa, in: Die Bank, 10/1999, S.664-669.

MERTENS, P. / BODENDORF, F. / KÖNIG, W. / PICOT, A. / SCHUMANN, M. (*Wirtschaftsinformatik*), Grundzüge der Wirtschaftsinformatik, Berlin et al., 5. Auflage 1998.

MERZ, M. (*Electronic Commerce*), Electronic Commerce: Marktmodelle, Anwendungen und Technologien, Heidelberg 1999.

MEYER, A. / OEVERMANN, D. (*Kundenbindung*), Kundenbindung, in: TIETZ, B. / KÖHLER, R./ ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, 2.Auflage 1995, Sp. 1340-1351.

MICHALK, C. / DILLING, H. (*Information*), Wettbewerber im Informationszeitalter, in: BETSCH, O. / VAN HOOVEN, E. / KRUPP, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt a.M. 1998, S.79-91.

MMXI EUROPE DEUTSCHLAND - PRESSE CENTER - PRESSEMITTEILUNGEN, (*Homepage*), http://de.mmxieurope.com/press/releases/20001213.jsp, 02.03.01.

MMXI EUROPE DEUTSCHLAND, *Homepage*, (WWW v. 02.03.01).

MOGICATO, R. (*CRM*), Customer Relationship Management (CRM) in Banken - Kundenorientierung mit modernster Informationstechnologie, Bern et al. 2000.

MOORMAN, C. / ZALTMAN, G. / DESHPANDE, R. (*Trust*), Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXIX (August 1992), S.314-328.

O.V. (*Direktbanking*), Direktbanking: Pro und Contra, in: Die Bank 02/96, S.112-113.

O.V. (*Kundenzufriedenheit*), Kundenzufriedenheit '96: Achtungserfolg für die Banken, in: Bank und Markt, Heft 12, 12/96, S.11.

O.V. (*Online*), Zur Nutzung des Online Brokerage, in: Bank und Markt, Heft 6, 06/00, S.20.

OECD (*Commerce*), Electronic Commerce in Europa, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16.11.1998, S.32.

OGGENFUSS, C.W. (*Marketing*), Retention Marketing, in: Thexis 06/1992, S.24-30.

OGGENFUSS, C.W. / PETER, S.I. (*Wertekongruenz*), „Erfolgreich ins Abseits": Wertekongruenz als neuer Schlüsselfaktor einer rentablen Kundenakquisition, in: Thexis 02/1999, S.25-29.

PALASS, B. (*Generation*), Die nächste Generation, in: Manager Magazin, 06/2000, S.230-242.

PARASURAMAN A./ ZEITHAML V./ BERRY L. (*Service Quality*), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, in: Journal of Marketing, Fall 1985, S.41-50.

PAUL, C. / RUNTE, M. (*Communities*), Virtuelle Communities, in: ALBERS, S. / CLEMENT, M./ PETERS, K. (Hrsg.), Marketing mit interaktiven Medien: Strategien zum Markterfolg, Frankfurt a.M. 1999, S.151-163.

PEPPERS, D. / ROGERS, M. (*1:1*), One-to-One Media in the Interactive Future, in: FORREST, E. / MIZERSKI, R. (Hrsg.), Interactive marketing: the future present, Chicago, Ilinois 1996, S.113-134.

PEPPERS, D. / ROGERS, M. (*Enterprise*), Enterprise One to One: tools for competing in the interactive age, New York et al. 1997.

PEPPERS, D. / ROGERS, M. / DORF, B. (*Marketing*), Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?, in: Harvard Business Review, January - February 1999, S.151

PETER, S. (*Marketingziel*), Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, Wiesbaden, 2. Auflage 1999.

PETER, S. / SCHNEIDER, W. (*Kundennähe*), Strategiefaktor Kundennähe - Vom Transaktionsdenken zum Relationship Marketing, in: Marktforschung und Management, 38. Jg. (1994), Nr.1, S.7-11.

PICOT, A. (*Leistungstiefe*), Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung Nr.43, 04/1991, S.336-357.

PILLER, F.T. (*Mass Customization*), Mit Mass Customization zu echtem Beziehungsmarketing, in: Harvard Business Manager, 06/1998, S.103-107.

PILLER, F.T. (*CRM*), Aufbau dauerhafter Kundenbindungen mit Customer Relationship Management, München 2000.

PINE II, J. / PEPPERS, D. / ROGERS, M. (*Customers*), Do You Want to Keep Your Customers Forever?, in: Harvard Business Review, March - April 1995, S.103-114.

PLEHWE, K. (*Fieberwahn*), CRM: Eine Branche im Fieberwahn?, in: Direkt Marketing, Sonderausgabe, Juli 2000, S.12-13.

PLINKE, W. (*Investition*), Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: SPECHT, G. (Hrsg.): Marketing - Schnittstellen: Herausforderungen für das Management, Stuttgart 1989, S.305-325.

PLINKE, W. (*Kundenanalyse*), Kundenanalyse, in: TIETZ, B. / KÖHLER, R./ ZENTES, J. (Hrsg.), Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart, 2.Auflage 1995, Sp. 1328-1340.

POHL, A. / LITFIN, T. / WILGER, G. (*Marktauftritt*), Marktauftritt Internet: Strategische Herausforderung und Umsetzung im Marketing Mix, in: WEIBER, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse, Wiesbaden 2000, S.209-233.

POTT, O. / WIELAGE, G. (*Banking*), Internet-Banking, Kilchberg 2000.

RAFFÉE, H. (*BWL*), Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre, Göttingen, 9. Auflage 1995.

RAPP, R. (*Integration*), Integration kundenorientierter Strategie, Organisation und Informationsmanagement, in: Information Management & Consulting 15, 2000, S.13-17.

RAPP, R. / GIEHLER, M. (*Relationship*), Relationship Marketing im Internet, in: Payne, A. / Rapp, R. (Hrsg.), Handbuch Relationship-Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S.275-292.

RAPP, R. / GUTH, S. (*Data*), Data Mining Anwendungen im Relationship Marketing, in: PAYNE, A. / RAPP, R. (Hrsg.), Handbuch Relationship-Marketing: Konzeption und erfolgreiche Umsetzung, München 1999, S.245-260.

REBSTOCK, M. (*E-Business*), E-Business für Manager, Bonn 1999.

REICHHELD, F. / SASSER, W. (*Zero*), Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution, in: Harvard Business Manager 04/1991, S.108-116.

REICHHELD, F. / SCHEFTER, P. (*E-Loyalty*), E-Loyalty: Your secret weapon on the web, in: Harvard Business Review, July - August 2000, S.105-113.

REICHWALD, R. / PILLER, F. (*Mass*), Mass Customization-Konzepte im Electronic Business, in: WEIBER, R. (Hrsg.), Handbuch Electronic Business: Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse, Wiesbaden 2000, S.359-382.

RICHTER-MUNDANI, S. (*Kreditinstitute*), Kundenbindungssysteme für Kreditinstitute, Wiesbaden 1999.

RIEBEL, P. (*Kosten*), Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Wiesbaden, 5. Auflage 1985.

RIEDL, J. (*Rahmenbedingungen*), Rahmenbedingungen der Online-Kommunikation, in: BLIEMEL, F., FASSOTT, G., THEOBALD, A. (Hrsg.), Electronic Commerce: Herausforderungen - Anwendungen - Perspektiven, Wiesbaden 1999, S.227-246.

RIßMANN, M. / LOOS, C. / MEI-POCHTLER, A. / DEAN, D. (*Kampf*), Electronic Commerce - Der Kampf um den Konsumenten auf der neuen Agorá, in: HERMANNS, A. / SAUTER, M. (Hrsg.), Management Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S.141-155.

RUHLAND, J. (*Finanzmarkt*), Database Marketing im Finanzmarkt, in: LINKE, J. / BRÄNDLI, D. / SCHLEUNING, C. / KEHL, R. (Hrsg.), Handbuch Database Marketing, Ettlingen, 2. Auflage 1997, S.617-638.

SALMONY, M./ DENCK, M. (*Multibanking*), Multibanking: Auf dem Weg zur neuen Bank, in: Harvard Business Manager, 01/1999, S.66-74.

SANDER, C.D. (*Kundensegmentierung*), Kundensegmentierung nach Geschäftspotential, in: Bank und Markt, Heft 6 (Juni), 1989, S. 36-38.

SAUTER, M. (*Electronic Commerce*), Chancen, Risiken und strategische Herausforderungen des Electronic Commerce, in: HERMANNS, A. / SAUTER, M. (Hrsg.), Management Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S.101-117.

SCHADE, C. / SCHOTT, E. (*Instrumente*), Instrumente des Kontraktgütermarketing, in: Die Betriebswirtschaft 1993, 53. Jg., Nr.4, S.491-511.

SCHEIDLER, V. (*Banken*), Virtuelle Banken im internationalen Vergleich: Analyse und Klassifikation, in: Bank und Markt, Heft 3, 1997, S.21-25.

SCHIMMEL-SCHLOO, M. (*Highlight*), CRM etabliert sich als Branchen Highlight, in: acquisa, Heft 1, 2000, S.44-46.

SCHLECHTHAUPT, W.-D. / GYGAX, M. (*Bonussystem*), Frequent Banking Programm - das Bonussystem einer großen Schweizer Bank, in: Bank und Markt, Heft 12, 12/94, S.26-29.

SCHMID, B. (*Elektronische Märkte*), Elektronische Märkte, in: Wirtschaftsinformatik, 35 (1993) 5, S.465-480.

SCHMID, B. (*Elektronic Commerce*), Die marktbezogene Basis des Electronic Commerce - Merkmale und Funktionen elektronischer Märkte, in: WAMSER, C. (Hrsg.), Electronic Commerce: Grundlagen und Perspektiven, München 2000, S.51-67.

SCHMID, R.E. / BACH, V. (*CRM*), Customer Relationship Management bei Banken, Bericht Nr.: BE HSG / CC BKM / 4, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universität St. Gallen 2000.

SCHÖNING, S. (*Distributionssyteme*), Entwicklung und Perspektiven der Distributionssysteme im Privatkundengeschäft der deutschen Kreditinstitute: eine Analyse der Veränderungsnotwendigkeiten und der Gestaltungsmöglichkeiten von Vertriebswegen und Vertriebsorganisationen, München 1998.

SCHRÖDER, G.A. (*E-Banking*), E-Banking im Vertriebswegemix: mehr als „Flankenschutz", in: Bank und Markt, Heft 12, 2000, S.13-16.

SCHUBERT, P. (*1:1*), Digitale Medien für das Management der 1:1-Kundenbeziehung, in: Thexis, 03/2000, S.35-40.

SCHÜLLER, S. / RIEDL, M. (*Retail Banking*), Multi Channel Management - die Vertriebsherausforderung im Retail Banking, in: Die Bank, 12/2000, S.828-832.

SCHULZE, J. (*CRM*), Prozessorientierte Einführungsmethode für das Customer Relationship Management, Diss. St. Gallen 2000.

SCHÜTT, H. (*Discount*), Discount-Broking: Die neue Konkurrenz, in: Die Bank 02/1995, S.101-105.

SCHWEDE, S. (*Vision*), Vision und Wirklichkeit von CRM, in: Information Management & Consulting 15, 2000, S.7-11.

SCHWETZ, W. (*Kundenbeziehungen*), Customer Relationship Management: Mit dem richtigen CAS / CRM - System Kundenbeziehungen erfolgreich gestalten, Wiesbaden 2000.

SEALEY, P. (*E-Commerce*), How E-Commerce Will Trump Brand Management, in: Harvard Business Review, July - August 1999, S.171-176.

SEIPP, P. (*Migration*), Die Migration existierender Zahlungssysteme in das Internet - Schrittmacher für die erfolgreiche Entwicklung des Electronic Commerce, in: HERMANNS, A. / SAUTER, M. (Hrsg.), Management Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S.213-224.

SEITZ, J. (*Informationstechnik*), Informationstechnik in der Kreditwirtschaft - Auswirkungen auf die Bankenstruktur, Wiesbaden 1998.

SHAW, M. J. (*Electronic Commerce*), Electronic Commerce: State of the Art, in: SHAW, M. / BLANNING, R. ET AL. (Hrsg.), Handbook on Electronic Commerce, Berlin et al. 2000, S.3-24.

SIMON, H. / SCHUMANN, H / BUTSCHER, S. (*Pricing*), Das Zeitalter des Echtzeit-Pricing, in: Absatzwirtschaft, 04/99, S.48-54.

SINHA, I. (*Cost Transparency*), Cost Transparency: The Net's Real Threat to Prices and Brands, in: Harvard Business Review, März - April 2000, S.43-50.

SKIERA, B. (*Preisdifferenzierung*), Preisdifferenzierung, in: ALBERS, S. / CLEMENT, M./ PETERS, K. (Hrsg.), Marketing mit interaktiven Medien: Strategien zum Markterfolg, Frankfurt a.M. 1999, S.283-297.

SKIERA, B. (*Preispolitik*), Preispolitik und Electronic Commerce, in: WAMSER, C. (Hrsg.), Electronic Commerce: Grundlagen und Perspektiven, München 2000, S.117-130.

SKUDELNY, H. (*Kundenberatung*), Kundenberatung mit System, in: Bank Magazin 10/99, S.44-45.

SPÄTH, P. (*Universalbanken*), Strategische Vertriebswegeplanung von Universalbanken, Wiesbaden 2000.

SPECHT, G. (*BWL*), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, 2. Auflage 1997.

STAEHLE, W. (*Management*), Management, München, 8. Auflage 1999.

STOCKMANN, C. (*Virtuelle Banken*), Elektronische Bankfilialen und virtuelle Banken - Das Privatkundengeschäft von Universalbanken im elektronischen Markt, Diss. Regensburg 1997.

STOJEK, M. (*CRM*), Customer Relationship Management - Software, Strategie, Prozess oder Konzept?, in: Information Management & Consulting 15, (2000) 1, S.37-42.

STONE, M. / WOODCOCK, N. / WILSON, M. (*Marketing Planning*), Managing the Change from Marketing Planning to Customer Relationship Management, in: Long Range Planning, Vol. 29 (1996), No.5, S.675-683.

STRAUB, T. (*Banking*), Electronic Banking - Die elektronische Schnittstelle zwischen Banken und Kunden, Bern 1990.

STRAUß, R. / SCHODER, D. (*Herausforderungen*), Electronic Commerce - Herausforderungen aus Sicht der Unternehmen, in: HERMANNS, A. / SAUTER, M. (Hrsg.), Management Handbuch Electronic Commerce, München 1999, S.427-433.

SÜCHTING, J. (*Vertrieb*), Vertrieb von Finanzdienstleistungen auf dem Markt für Privatkunden, in: Die Bank 08/94, S.449-457.

SÜCHTING, J. (*Bankloyalität*), Die Theorie der Bankloyalität - (immer noch) eine Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten?, in: SÜCHTING, J. / HEITMÜLLER, H.M. (Hrsg.), Handbuch des Bankmarketing, Wiesbaden, 3. Auflage 1998, S.2-25.

SÜCHTING, J. (*Bankmanagement*), Bankmanagement, Stuttgart, 4. Auflage 1998.

SWOBODA, U. (*Privatkundengeschäft*), Privatkundengeschäft der Kreditinstitute: Marketingstrategien und Managementprozesse, Frankfurt a.M. 1996.

SZALLIES, R., (*Otto*), Zwischen Luxus und kalkulierter Bescheidenheit - Der Abschied vom Otto Normalverbraucher, in: SZALLIES, R. / WISWEDE, G. (Hrsg.), Wertewandel und Konsum: Fakten, Perspektiven und Szenarien für Markt und Marketing, Landsberg / Lech 1991, S.41-58

SZALLIES, R. (*Finanzverhalten*), Vagabundierendes Finanzverhalten - die wachsende Herausforderung für das Marketing im Privatkundengeschäft, in: BETSCH, O. / VAN HOOVEN, E. / KRUPP, G. (Hrsg.), Handbuch Privatkundengeschäft, Frankfurt a.M. 1998, S.275-286.

TIEDTKE, D. (*Online*), Bedeutung des Online Marketing für die Kommunikationspolitik, in: LINK, J. (Hrsg.), Wettbewerbsvorteile durch Online Marketing - Die strategischen Perspektiven elektronischer Märkte, Berlin et al. 1998, S.75-106.

TIMMERS, P. (*Electronic Commerce*), Electronic Commerce: strategies and models for business to business trading, Chichester, England 1999.

TRAUTMANN, R. (*CRM*), Customer Relationship Management - Neue Brücken zum Kunden, in: S@les Online, das E-Commerce-Supplement von Versicherungsmagazin und Salesprofi in Kooperation mit Bank Magazin, 2000, S.16-18.

VEIL, M. (*Direktbanken*), Direktbanken im Retail-Banking: Informationstechnologie und Strategie, Freiburg 1998.

VOß, M. (*Zufriedene Nutzer*), Warum zufriedene Nutzer dennoch die Marke wechseln, in: Marketing Journal 5/1999, S.247-279.

WALSER, M. (*Banking*), One-to-One-Banking - Neue Möglichkeiten der Kundenintegration, PWC DEUTSCHE REVISION (Hrsg.), Leitfaden E-Business, Erfolgreiches Management Nr. 10, Frankfurt a.M. 1999.

WAMSER, C. (*Electronic Commerce*), Electronic Commerce - theoretische Grundlagen und praktische Relevanz, in: WAMSER, C. (Hrsg.), Electronic Commerce: Grundlagen und Perspektiven, München 2000, S.3-27.

WAMSER, C. (*Werbung*), Werbung und Electronic Commerce - eine ökonomische Perspektive der Werbeinteraktion, in: WAMSER, C. (Hrsg.), Electronic Commerce: Grundlagen und Perspektiven, München 2000, S.131-168.

WEBSTER, F. (*Changing Role*), The Changing Role of Marketing in the Corporation, in: Journal of Marketing, Vol.56, 10/1992, S.1-17.

WEHRLI, H. / WIRTZ, B. (*Relationship*), Relationship Marketing, in: Absatzwirtschaft, Sondernummer Oktober 1996, S.24-30.

WEHRLI, H. / WIRTZ, B. (*Mass Customization*) Mass Customization und Kundenbeziehungmanagement - Aspekte und Gestaltungsvarianten transaktionsspezifischer Marketingbeziehungen, Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 02/1997, S.116-138.

WEINGARTH, W. (*Neues Denken*), Kundenbeziehungsmanagement - Neues Denken im Vertrieb, in: Bank Magazin 9/99, S.10-14.

WEINHARDT, C. / KRAUSE, R. / SCHLENTH, J.P. / BILITEWSKI, E. (*Banken*), Banken, neue Medien und virtuelle Strukturen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 1997, Ergänzungsheft Nr.2, S.1-32.

WEINKAUF, W. (*Kundenbedürfnisse*), Das Management der Kundenbedürfnisse, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, Heft 5, 1992, S.12-15.

WENZLER, H. (*Institutionenökonomik*), Institutionenökonomik und öffentliche Finanzkontrolle, Freiburg 1996.

WHITELEY, D. (*Internet Commerce*), Internet Commerce - Hot Cakes and Dead Ducks, in: SUDWEEKS, F. / ROMM, C.T. (Hrsg.), Doing Business on the Internet : Opportunities and Pitfalls, London et al. 1999, S.9-20.

WILDE, K.D. (*Database*), Database Marketing, in: Werbeforschung & Praxis, 1989, 34.Jg, Nr.1, S.1-10.

WILLIAMSON, O. (*Transaction*), Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics, Vol. XXII, 1979, S.233-261.

WINKELMANN, P. (*Marketing*), Marketing und Vertrieb: Fundamente für die marktorientierte Unternehmensführung, München et al. 2000.

WIRTZ, B. (*Medien*), Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden 2000.

WIRTZ, B. (*Electronic Business*), Electronic Business, Wiesbaden 2000.

WISWEDE, G. (*Neue Konsument*), Der „neue Konsument" im Lichte des Wertewandels, in: WISWEDE, G. / SZALLIES, R. (Hrsg.), Wertewandel und Konsum, Landsberg / Lech, 2. Auflage 1991, S.11-40.

WÖHE, G. (*BWL*), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, 20. Auflage 2000.

WÖLFING, D. (*Netzwerk*), Vom Netzwerk zur Erlebniswelt, in: Bank Magazin 11/99, S.62-64.

WOLF, R. (*E-Commerce*), E-Commerce von A-Z: Neue Vertriebswege im Internet, Würzburg 1999.

WONNEMANN, T. (*Kundenfindung*), Der Einsatz von Database Marketing zur Kundenfindung und Kundenbindung, in: DALLMER, H. (Hrsg.), Handbuch Direct-Marketing, Wiesbaden, 7. Auflage 1997, S.591-601.

ZERDICK, A. / PICOT, A. / SCHRAPE, K. / ARTOPÉ, A. / GOLDHAMMER, K. / LANGE, U. / VIERKANT, E. / LÓPEZ-ESCOBAR, E. / SILVERSTONE, R. (*Internet*), Die Internet-Ökonomie: Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin et al. 1999.

sofia

Berichte aus der Forschung

Bücher, Studien und Diskussionsbeiträge

Die Forschungsgruppe sofia fragt nach der Funktionsfähigkeit von Institutionen und den Möglichkeiten, durch veränderte institutionelle Rahmenbedingungen staatliche oder gesellschaftliche Steuerungsziele zu erreichen. Dem sofia-team gehören Ökonomen und Juristen ebenso an wie Politikwissenschaftler, Soziologen, Ingenieure und Naturwissenschaftler (-innen).

Der sozialwissenschaftliche Begriff der "Institution" bestimmt das gemeinsame methodische Herangehen: Institutionen sind danach "Spielregeln", die sich Gruppen oder Individuen geben, um bestimmte Ziele zu erreichen. Institutionen umfassen damit sowohl rechtliche Regelwerke als auch Regeln in Organisationen (z.B. im Unternehmen, im Verein oder in einer Partei) bis hin zu stillschweigenden Konventionen.

Die Funktionsfähigkeit von Institutionen ist abhängig von der Interessenlage der Beteiligten. Die Kernfragen lauten: "Welche Faktoren bestimmen die Motivationslage und welche Entscheidungsregeln bestimmen das Handeln?" Parallel sind die Ziele der Institution zu betrachten: "Wie lassen sich diese so erreichen, dass zugleich die Eigenmotivation der Beteiligten möglichst hoch bleibt?" Eine derart aufgebaute *Institutionenanalyse* ermöglicht ein besseres Verständnis des Zusammenspiels der Akteure, aber auch der Steuerungsbeiträge der verschiedenen institutionellen Rahmenbedingungen. Dies gilt nicht nur für den status quo, sondern auch für mögliche alternative Gestaltungen der Rahmenbedingungen.

Die Forschungsgruppe bearbeitet zur Zeit (Juni 2002) folgende Projekte:

- Interdisziplinäres Verhaltensmodell für die wissenschaftliche Politikberatung
- Risikokommunikation und e-Government
- Evaluation des Drei-Städte-Klimaschutzprojekts
- Standardisierung im Naturschutz/Naturschutz in der Normung
- Vergleichende Evaluierung regionalwirtschaftlicher Wirkungsanalysen in den Studien zur Erweiterung des Rhein-Main-Flughafens

Sonderforschungsgruppe Institutionenanalyse
FHD - FB SuK, Haardtring 100, 64295 Darmstadt
Fon +49 6151 168735, Fax +49 6151 168925
info@sofia-darmstadt.de www.sofia-darmstadt.de

Buchveröffentlichungen von sofia in anderen Verlagen

Führ, Martin (Hrsg,): Stoffstromsteuerung durch Produktregulierung - Rechtliche, ökonomische und politische Fragen, Umweltrechtliche Studien, Nomos-Verlag, Baden-Baden 2000. (ISBN 3-7890-6962-0)

Kilian Bizer, Bodo Linscheidt, Achim Truger (Hrsg.): Staatshandeln im Umweltschutz - Perspektiven für eine institutionelle Umweltökonomik, Finanzwissenschaftliche Forschungsarbeiten, Duncker & Humblot. Berlin 2000. (ISBN 3-428-10083-2)

Kilian Bizer, Martin Führ, Christoph Hüttig (Hrsg.): Responsive Regulierung - Beiträge zur interdisziplinären Institutionenanalyse und Gesetzesfolgenabschätzung; Mohr Siebeck 2002. (ISBN 3-16-147728-6)

Sofia-Studien zur Institutionenanalyse (ISSN 1439-6874)

Die Studien sind gegen Rechnung (20 Euro) per e-mail [bizer@sofia-darmstadt.de] oder per Post zu bestellen . Zusammenfassungen in deutscher und englischer (z.T. auch in französischer) Sprache finden sich auf der Website von sofia unter www.sofia-darmstadt,de

2002

Becker, Cornelia: Das Dilemma des Ermessensspielraums – Der Entscheidungsalltag von Finanzbeamten organisationssoziologisch betrachtet, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 02-1, Darmstadt 2002. (ISBN 3-933795-37-0).

Becker, Cornelia: Vertrauen als Instrument der Finanzbehörde – Eine vertrauenstheoretische Studie, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 02-2, Darmstadt 2002. (ISBN 3-933795-38-9).

Berry, Adele: Die Eignung des Internets für das bankbetriebliche Customer Relationship Management, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 02-3, Darmstadt 2002. (ISBN 3-933795-42-7).

Cornelia Becker 2002: Das "Zwischenmenschliche"- Verhaltensmodelle kommunikationstheoretisch betrachtet (erscheint demnächst).

2001

Bizer, Kilian; Führ, Martin: Responsive Regulierung für den homo oeconomicus institutionalis – Ökonomische Verhaltenstheorie in der Verhältnismäßigkeitsprüfung, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 01-1, Darmstadt 2001, 70 S. (ISBN 3-933795-29-X).

Führ, Martin; Lewin, Daniel: Partizipative Verfahren in Zulassungsentscheidungen für raumbedeutsame Vorhaben. Chancen und Risiken einer rechtlichen Verankerung, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 01-2, Darmstadt 2001, 64 S. (ISBN 3-933795-31-1).

Dopfer, Jaqui; Peter, Brigitte; Bizer, Kilian: Online-Journalismus – Konzept für einen Studiengang, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 01-3, Darmstadt 2001, 70 S. (ISBN 3-933795-32-X)

2000

Andres, Peter und Markus Spiwoks: Prognosegütemaße, State of the Art der statistischen Ex-post-Beurteilung von Prognosen, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 00-1, Darmstadt 2000, 57 S. (ISBN 3-933795-22-2).

Friedrichs, Stephanie: Markenstrategien im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 00-2, Darmstadt 2000, 57 S. (ISBN 3-933795-25-7).

Hülsmann, Michael: Institution Kommune – Versuch interdisziplinären Begriffsbestimmung, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 00-3, Darmstadt 2000, 57 S. (ISBN 3-933795-26-5).

1999

Führ, Martin unter Mitarbeit von Kilian Bizer, Betty Gebers, Gerhard Roller: Institutionelle Bedingungen zur Förderung proaktiver Strategien - Vergleichende Analyse internationaler Ansätze im Bereich des Umweltverhaltens von Unternehmen, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 99-1, Darmstadt 1999, 191 S. (ISBN 3-933795-15-X).

Führ, Martin unter Mitarbeit von Uwe Brendle, Betty Gebers, Gerhard Roller: Produktbezogene Normen in Europa zwischen Binnenmarkt und Umweltschutz - Reformbedarf aus der Sicht des Verfassungs- und des Europarechts, Sofia-Studien zur Institutionenanalyse Nr. 99-2, Darmstadt 1999, 146 S. (ISBN 3-933795-14-1).

Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse (ISSN 1437-126X)

Die Beiträge sind gegen Rechnung (10 Euro) per e-mail [bizer@sofia-darmstadt.de] oder per Post zu bestellen [Sofia, Haardtring 100, 64295 Darmstadt]. Die meisten Diskussionsbeiträge sind auch auf der Website von Sofia unter www.sofia-darmstadt.de als pdf-Datei verfügbar.

2002

Wolf, Gabriele: Die Besteuerung von Sozialversicherungsrenten und Beamtenpensionen, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 02-1. (ISBN 3-933795-39-7).

Becker, Cornelia: Kinder im Netz der Werbewirtschaft - Kinderzeitschriften als Einstieg zu interaktiver Werbung, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse Nr. 02-2, Darmstadt 2002. (ISBN 3-933795-41-9).

Karsten Barginda, Uli Michalski 2002: Innovative Ansätze für den kommunalen Klimaschutz in Südhessen – Workshopbericht, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse Nr. 02-3, Darmstadt 2002. (ISBN 3-933795-40-0).

Jennifer Steinwachs 2002: Menschenbilder und Verhaltensmodelle im Recht Nr. 02-4, Darmstadt 2002. (ISBN 3-933795-43-5).

Kilian Bizer, Klaus Mackscheidt 2002: Die Rolle der Politikberatung bei der Grundsteuerreform Nr. 02-5, Darmstadt 2002. (ISBN 3-933795-44-3).

Kilian Bizer, Rolf Sternberg 2002: Competition through indicators of regional sustainability in a federal system Nr. 02-6, Darmstadt 2002. (ISBN 3-933795-45-1).

Julia Röhl 2002: Das Menschenbild in der Ökonomik Nr. 02-7, Darmstadt 2002. (ISBN 3-933795-46-X).

2001

Cichorowski, Georg: Lärmminderung - Empfehlungen zum kommunalen Vorgehen, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 01-1.

Spiwoks, Markus: Aktives versus passives Portfoliomanagement - Prognosekompetenz als wichtigste Determinante der Auswahlentscheidung. Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 01-2.

Lewin, Daniel: Das „Mediationsverfahren" und das „Regionale Dialogforum Flughafen Frankfurt" – Bereicherung oder Gefahr für rechtsstaatliche Planung?, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 01-3.

Roller, Gerhard / Steinwachs, Jennifer: Die Aufhebbarkeit von Bannwalderklärungen – Eine Untersuchung aus aktuellem Anlaß, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 01-4.

2000

Martin Führ: Ökonomisches Prinzip und juristische Rationalität - Ein Beitrag zu den Grundlagen interdisziplinärer Verständigung, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 00-1.

Kilian Bizer/Martin Führ: Die Verhältnismäßigkeit emissionsmindernder Maßnahmen für organische Lösemittel in Farben und Lacken, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 00-2.

Martin Führ: Grundlagen juristischer Institutionenanalyse - Das ökonomische Modell menschlichen Verhaltens aus der Perspektive des Rechts, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 00-3.

Martin Führ: Gefahrguttransporte - Schnittstellen zu Anlagensicherheit und Arbeitsschutz, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 00-4.

Cornelia Becker: Steuerhinterziehung und Habitus, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Nr. 00-5.

Kilian Bizer: Die Integration von Schwerbehinderten in die Arbeitswelt – Eine institutionenökonomische Analyse der Anreizsituation von Akteuren, Sofia - Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Nr. 00-6.

Thomas Albrecht: Zur Eignung professioneller Zinsprognosen als Entscheidungsgrundlage, Ein Vergleich der Zinsprognosen deutscher Banken mit der Zinserwartung „des Marktes", Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Nr. 00-7.

Kilian Bizer: Steuervereinfachung und Steuerhinterziehung – ein Forschungsprogramm, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Nr. 00-8.

1999

Kilian Bizer: Die Ökonomik der Verhältnismäßigkeitsprüfung, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-1.

Cornelia Becker: Kinder- und Jugendschutz in der Werbung - eine Analyse von 100 Kinderzeitschriften, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-2.

Markus Riehl: Rechtliche Rahmenbedingungen der Integration Schwerbehinderter in die Arbeitswelt, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-3.

Martin Führ: Ökonomisches Prinzip und Verfassungsrecht - Eine juristische Sicht, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-4.
(vergriffen - siehe Nr. 00-1)

Cornelia Nicklas: Die Verwendung von Lösemitteln als Lackbestandteile und in Druckereien, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-5.

Kilian Bizer: Anreizstrukturen der Akteure beim Kinder- und Jugendschutz in der Werbung, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-6.

Markus Spiwoks (Hrsg.): Venture Capital (mit Beiträgen von Oliver Hein, John P. McDonough und Markus Spiwoks), Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 99-7.

1998

Martin Führ: Das Gebot gegenseitiger Rücksichtnahme – Renaissance eines Rechtsprinzips?, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 98-1.

Martin Führ: Rationale Gesetzgebung - Systematisierung der Anforderungen und exemplarische Anwendung, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 98-2.

Kilian Bizer: Individuelles Verhalten, Institutionen und Responsives Recht, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 98-3.

Markus Spiwoks: Intermediationstheorie der Vermögensverwaltung – Verstärkte Kundenbindung durch Berücksichtigung individueller Transaktionskosten, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 98-4.

Kilian Bizer: Voluntary Agreements - cost-effective or just flexible to fail?, Sofia-Diskussionsbeiträge zur Institutionenanalyse, Darmstadt, Nr. 98-5.

Kooperationspartner

In seinen Forschungsvorhaben arbeitet sofia mit folgenden Einrichtungen zusammen:

- Eidgenössische Technische Hochschule (ETH) Zürich, Institut für Umweltpsychologie, Prof. Dr. Scholz, Dr. Olaf Weber, http://www.ethz.ch
- Finanzwissenschaftliches Forschungsinstitut an der Universität zu Köln, http://www.wiso.uni-koeln.de/finanzfors/index.htm
- Institut für Volkswirtschaftslehre, Fachgebiet Finanz- und Wirtschaftspolitik, TU Darmstadt, Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, http://www.bwl.tu-darmstadt.de/index.htm
- Forschungsgruppe BIOGUM - Forschungsschwerpunkt Biotechnik, Gesellschaft und Umwelt, Dr. Peter-Henning Feindt, Uni Hamburg, http://www.biogum.uni-hamburg.de/
- Taurus - Gesellschaft für Umwelt-, Regional- und Wirtschaftsentwicklung mbH, Trier, www.taurus-institut.de
- BC - Forschungs- und Beratungsgesellschaft mbH, Wiesbaden, www.bc-research.de
- Frauenforschungszentrum Darmstadt ffz, (FHD/TUD), Gabriele Herbert, Herbert@hrz2.hrz.tu-darmstadt.de
- Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt (DGB/FHD/TUD), www.kooperationsstelle.tu-darmstadt.de
- Prof. Dr. Margit Mönnecke & Dipl.-Ing. Elisabeth Appel, Landschaftsplanerinnen in Partnerschaft, Eberswalde, m.moennecke@gmx.net
- Rhein-Main-Institut e.V. - RMI Darmstadt, www.rm-institut.de
- Büro Dr.-Ing. Georg Cichorowski, cichorowski@sofia-darmstadt.de
- FiveWinds (Dr. Eva Schmincke), Tübingen, e.schmincke@fivewinds.com
- Arbeitsgemeinschaft Wald-Holz-Umwelt Consult, Andreas Häusler, Hans-Christoph Neidlein, Wemding, AndreasHaeusler@aol.com
- Dr. Enno Bahrs, StB, Institut für Agrarökonomie, Göttingen, ebahrs@gwdg.de

sofia
Sonderforschungsgruppe Institutionenanalyse
FHD - FB SuK, Haardtring 100, 64295 Darmstadt
Fon +49 6151 168735, Fax +49 6151 168925
info@sofia-darmstadt.de www.sofia-darmstadt.de