

**Financial Services  
Banking**

---

# **Online-Banking: Ungenutzte Potenziale eines attraktiven Vertriebswegs**

---

Dr. Georg Wübker, Sebastian Voigt



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

---

**M**ittlerweile ist das Internet aus den Angeboten der Banken nicht mehr wegzudenken. Umso erschreckender ist es, dass viele Banken und Sparkassen ihre Strategien noch nicht an diesen wichtigen Absatzkanal angepasst haben. Undifferenzierte Produkte und Preise, die unzureichende Abschöpfung von Zahlungsbereitschaften und die Kannibalisierung des Filialgeschäfts sind die Negativresultate. Das Marketing- und Pricing-Know-how entscheidet über den Erfolg im Kampf um attraktive Internet-Kunden.

**D**as Internet revolutionierte die Bankenbranche: Wozu früher langes Schlangestehen am Schalter nötig war, brauchen Kunden heute nur noch ein paar Klicks, um mit ihrer Bank kommunizieren zu können – und das sieben Tage die Woche, 24 Stunden am Tag. Etablierte Traditionsbanken kreierte Web-Auftritte oder gründeten Spin-offs und etliche reine Online-Wettbewerber schossen wie die Pilze aus dem Boden. Die Online-Nutzung hat sich im vergangenen Jahrzehnt kontinuierlich gesteigert, heute haben etwa zwei Drittel aller Haushalte Zugang zum Internet. Auch beim Online-Banking legt Deutschland weiter zu: In den letzten drei Jahren hat sich die Zahl der online geführten Bankkonten auf über 20 Millionen verdoppelt. Die deutschen Finanzinstitute haben auf Grund dieser Entwicklung zwar die Notwendigkeit erkannt und massive Investitionen in das Online-Banking getätigt und sind, wie die folgenden Aussagen von Top-Bankmanagern bestätigen, von dieser Strategie durchaus überzeugt: "Online-Kunden weisen um 40% höhere Zahlungseingänge und eine um 13% höhere Cross-Selling-Quote auf" (Postbank), "Multi-Channel-Bankkunden sind um 25-50% profitabler als reine Filialkunden" (comdirect), "Der Ertrag eines Online-Kunden pro Jahr ist um 50 Euro höher als der eines Offline-Kunden" (LBBW). Dennoch bieten viele Anbieter ihre Produkte online völlig undifferenziert an und beschäftigen sich zu wenig mit den wichtigen Strategie- und Marketing-Fragen nach den eigentlichen Inhalten des Online-Bankings:

- Welche Kunden/Zielgruppen wollen wir im E-Geschäft im Vergleich zu unserem traditionellen Auftritt vornehmlich ansprechen?
- Wie sehen die Bedürfnisse dieser Kunden aus und welche Leistungen bieten wir zu welchen Preisen an, um

---

**Online-Kunden sind rentabler als Filialkunden.**

---

diese Bedürfnisse bestmöglichst befriedigen zu können? Welche Zahlungsbereitschaften haben Kunden für welche Produkte und Dienstleistungen? Unterscheiden sich diese von den Offline-Kunden? Welchen Mehrwert können wir bieten? Wie differenzieren wir uns gegenüber unseren Wettbewerbern?

- Wie lassen sich unsere Online-Angebote in unser traditionelles Geschäft integrieren und wie können dabei gleichzeitig Kannibalisierungseffekte minimiert werden?
- Wie kann die Akzeptanz des Online-Angebotes bei den Kundenbetreuern gesteigert werden?
- Wie sollen die Online-Produkte vertrieben werden? Ausschließlich im Internet oder auch in der Filiale?

Auf Basis dieser Fragen verdeutlichen wir im Folgenden anhand von vier Thesen, dass das Strategie-, Marketing- und Pricing-Know-how die kritischen Erfolgsfaktoren im Kampf um die attraktiven Segmente der Internet-Kunden sind.

#### These 1:

**Online-Banking umfasst heute mehr als nur die Erschließung eines Absatzkanals, sondern verlangt die Definition eines integrierten Geschäftsmodells. Der Markteintritt aggressiver Online-Anbieter hat den Preiskampf im Bankenmarkt angeheizt.**

*Ist-Situation:* Banken befinden sich hinsichtlich ihres Online-Geschäfts an einem Scheidepunkt: Viele Banken beschränken sich immer noch darauf, im Internet eine "Frontblende" vor die klassischen Geschäftsinhalte zu setzen, indem sie ihre bisherigen Leistungsangebote "e-fähig" machen und ohne zielgruppenorientierte Adaptionen online anbieten. Um Kunden im Internet zu gewinnen und zu binden, müssen Banken aber mehr tun! Statt das Internet lediglich als ein Informationsmedium oder einen zusätzlichen Absatzkanal für die eigenen Produkte zu verstehen, muss radikal umgedacht werden: Das Internet muss zunehmend im Zentrum der Unternehmensstrategie stehen, d.h. die eigene Mehrwertleistung für den Kunden - und somit letztlich das eigene Geschäftsmodell - müssen an die gerade in der Finanzdienstleistungsbranche durch das Internet grundlegend veränderten Kundenanforderungen, Wettbewerbs-

---

**Das Internet ist nicht nur ein neuer Vertragsweg, sondern verlangt die Definition eines integrierten Geschäftsmodells.**

---

parameter und Marktstrukturen angepasst werden. Ein Negativbeispiel ist der S-Broker, die zentrale Online-Handelsplattform der Sparkassen. Zwar bietet der S-Broker alle marktüblichen Angebote des Wertpapierhandels an, jedoch fehlt ihm die Akzeptanz bei vielen Vertriebsmitarbeitern der Sparkassen. Ein klassisches Distributionsproblem, das durch eine klare strategische Vorgabe und ein attraktives Incentivesystem für den Vertrieb gelöst werden kann. Ein Positivbeispiel ist die TeamBank (ehemals norisbank), die mit ihrem innovativen Produkt easyCredit eine hohe Akzeptanz bei den Vertriebspartnern und im Markt hat.

*Veränderte Kundenanforderungen, Wettbewerbsparameter und Marktstruktur:* Die Vielfalt der Produkte, die online angeboten werden können, hat sich in den letzten Jahren stark erhöht (siehe Abbildung 1): Vom Girokonto über Wertpapiergeschäfte und Konsumentenkredit-geschäft bis hin zur Baufinanzierung ist heute nahezu alles über das Internet absetzbar. Dies liegt zum einen daran, dass auf Anbieterseite die technischen Voraussetzungen dafür gegeben sind, zum anderen hat sich auf Seiten der Kunden die Akzeptanz für das Online-Banking stark erhöht. Nicht zuletzt auf Grund der positiven Erfahrungen in Sachen

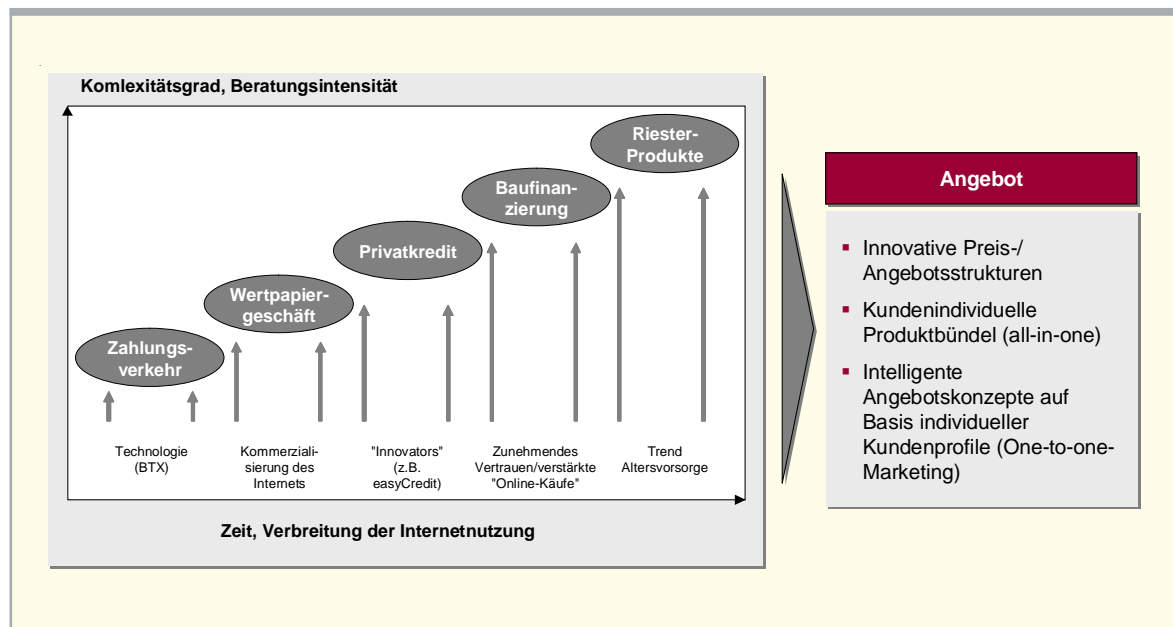


Abbildung 1: Immer größere Produktvielfalt im Online-Banking

Schnelligkeit und Preis im Online-Banking und -Brokerage konnten anfängliche Bedenken bzgl. der Sicherheit im Internet immer stärker zerstreut werden. Mittlerweile sind

drei Viertel der Online-Banking-Nutzer von der Sicherheit des Mediums überzeugt.

Immer mehr Kunden erkennen die Vorteile des Internets zur Unterstützung von Kaufentscheidungsprozessen auch bei komplexen Dienstleistungen – sowohl bezüglich der Informationsbeschaffung in der Vorkaufphase wie auch für den Vertragsabschluss selbst. So gibt es z.B. in der Versicherungsbranche zahlreiche Anbieter von Online-Versicherungsmarktplätzen (wie z.B. aspect online, einsurance, InsuranceCity etc.). Zudem bieten heutzutage neben den Direktversicherungen (z.B. Direct Line, DA direkt, deutsche internet) auch nahezu alle etablierten Versicherungsgesellschaften (z.B. Allianz 24, HUK 24 und AXA) immer mehr Elemente des Kaufentscheidungsprozesses bis hin zum Vertragsabschluss online an.

Auf Grund dieser veränderten Grundhaltung zum Internet entwickelt sich der Bankenmarkt zunehmend vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt: Dies umfasst im einzelnen folgende Aspekte:

- Durch das Internet entwickeln die Kunden höhere Ansprüche, da sie auf Basis eines stark erleichterten Informationszugangs schnell und ohne großen Aufwand einen besseren Marktüberblick erlangen können.
- Das Internet senkt somit auch die Kundenloyalität, da es die Wechselkosten für den Kunden drastisch reduziert: Auf Grund schnellerer und weitreichenderer Informationsversorgung (leichterer Vergleich zwischen alternativen Angeboten), geringeren Abschlusskosten (einfacher Vertragsabschluss über das Internet), und einer nahezu totalen zeitlichen und räumlichen Unabhängigkeit fällt es dem Kunden heute leicht, den Anbieter zu wechseln (reduzierte Wechselbarrieren).
- Als Folge der veränderten Kundenanforderungen hat sich in der Bankenbranche der Wettbewerb so stark verschärft wie in keiner anderen Branche: Neue Wettbewerber (Cortal Consors, ING-DiBa, DKB etc.), auch aus bankfremden Branchen (z.B. Firmen wie VW Financial Services, Tchibo, C&A), wildern im angestammten Gebiet der etablierten Großbanken. Es scheint, als würden die Kernkompetenzen der Banken (Vertrauen, Erfahrung etc.) vom Kunden nicht mehr honoriert werden. Die Angst, an diese Emporkömmlinge massiv Kun-

---

**Das Internet entwickelt den Bankenmarkt zunehmend vom Verkäufer- zum Käufermarkt.**

---

den zu verlieren, treibt die Banken vermehrt in die Preisfalle: Der Wettbewerb wird heute hauptsächlich über den Preis geführt. So werben u.a. die Postbank, Dresdner Bank, Citibank, PSD-, Volks- und Sparda-Banken nicht nur online mit kostenlosen Girokonten. Auch im Sparkassensektor wächst die Nervosität. Eine andere Form des Preiskampfes verdeutlicht comdirect, die Neukunden in den ersten sechs Monaten nach Depotöffnung eine 6%ige Guthabenverzinsung anbietet. Die Postbank stellt bei Konsumentenkrediten die Einsparpotenziale der Kunden gegenüber ausgewählten Wettbewerbern dar. Durch solche aggressiven Preismaßnahmen werden die Kunden preissensibler und gewöhnen sich an die niedrigen Preise bzw. den andauernden Preisverfall. Doch nicht der Preis, sondern der Wert bzw. Mehrwert der Bankdienstleistungen muss im Mittelpunkt der Geschäftspolitik der Banken stehen, da die Preisbereitschaft der Kunden vom wahrgenommenen Wert abhängt.

## These 2:

**Die Online-Inhalte der Anbieter müssen auf Kundenbedürfnisse abgestimmt sein. Erfolgsentscheidend ist eine klare Zielpositionierung für das Online-Geschäft und eine konsequent nutzenorientierte Segmentierung der Kunden.**

*Klare Zielpositionierung und nutzenorientierte Segmentierung:* Im Sinne eines strategisch ausgerichteten Marketings muss zunächst eine klare Zielpositionierung für das Online-Geschäft entwickelt werden. Diese muss alle Dimensionen des strategischen Dreiecks (Kunde, Wettbewerber und eigenes Unternehmen) berücksichtigen. Konkret bedeutet dies:

1. Bestehende Angebote müssen durch eine detaillierte Analyse des Wettbewerbsumfeldes auf ihren Mehrwert für den Kunden hin untersucht werden. Die Frage "Wer ist unser Wettbewerber (Tchibo, C&A, Daimler Chrysler Bank)?" muss klar beantwortet werden.
2. Die eigene angestrebte Zielpositionierung muss auf ihre Vereinbarkeit mit den eigenen vorhandenen Kompetenzen evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden.
3. Anschließend muss geklärt werden, welche Kunden durch das Portal angesprochen werden sollen, welchen wettbewerbsdifferenzierenden Mehrwert der Anbieter

---

**Eine klare Zielpositionierung für das Online-Geschäft und eine nutzenorientierte Kundensegmentierung sind entscheidend.**

---

seinen (potenziellen) Kunden offerieren und wie man diese Kunden im Sinne der Zielpositionierung erreichen kann. Entscheidend ist dabei eine fundierte Analyse der Bedürfnis- und Nutzungsstruktur der anvisierten Zielgruppen.

Ein gutes Beispiel in diesem Zusammenhang ist der Online-Broker Cortal Consors, der mit seiner Positionierung als günstiger Anbieter das Segment der "preisbewussten Informationselite" in Deutschland sehr erfolgreich angesprochen und für sich gewinnen konnte. Diese Kunden haben ganz spezielle Anforderungen (schnell, günstig, i.d.R. eigenständig Finanzentscheidungen treffen), die von Cortal Consors erkannt und in ihrer Angebots- und Preispolitik erfolgreich umgesetzt wurden. Das Unternehmen sein Angebotsportfolio kundenorientiert erweitert und bietet mittlerweile Tages- und Festgelder, Sparpläne und Altersvorsorgeprodukte an – sogar mit Beratung. Hierzu ist es Cortal Consors gelungen, neue, innovative Zusatzdienstleistungen in das bestehende Produktportfolio zu integrieren, ohne dabei jedoch die ursprüngliche Zielpositionierung zu stark zu verwässern.

Ähnlich ging die Commerzbank-Tochter comdirect vor: Mit den kommunizierten Mehrwerten "breites Wertpapier-Angebot, Handeln in Echtzeit an über 40 Börsen weltweit, flexibles Orderhandling, keine unnötigen Gebühren" ist sie innerhalb kürzester Zeit zu einem der erfolgreichsten Online-Broker Europas aufgestiegen. Durch innovative wie preisaggressive Angebote, wie z.B. dem kostenlosen Girokonto, das Kunden jeden Monat einen Euro zahlt, oder den "Fonds-Diamanten" ohne Ausgabeaufschlag, versucht sie seit einiger Zeit, ihr Kernangebot einem breiteren Publikum schmackhaft zu machen. Kunden, die viele Transaktionen durchführen oder ihre Depotbestände steigern, werden durch günstigere Preise belohnt. Diese geschickten Preismaßnahmen stellen einen Ansporn für die Kunden dar, mehr mit Comdirect zu handeln und binden sie stärker an ihre Bank.

---

**Die Komplexität der Online-Bank Leistungen hat immer mehr zugenommen.**

---

Nicht nur Direktbanken stehen vor dem Problem, dem Kunden neue Offerten im Netz machen zu müssen: Auch Finanzanbieter, die sich noch vor einigen Jahren durch vornehme Zurückhaltung in Sachen Online-Banking ausgezeichnet

**Viele Banken scheitern daran, die Kundenwünsche in Produktangebote umzusetzen.**

net haben, erkennen vermehrt die Potenziale, die in einem auf den Kunden maßgeschneiderten Onlineangebot stecken. Gerade im lukrativen Private-Banking-Geschäft gibt es immer mehr Klienten, die auch bei komplexeren Fragestellungen wie der Vermögensverwaltung oder der Investitionsfinanzierung schnelle und unbürokratische Beratung im Netz suchen. Der Schlüssel liegt auch hier in einem individualisierten, auf den Kunden zugeschnittenen Beratung, die aufbauend auf exklusiven Finanzinformationen und der Möglichkeit, Standardtransaktionen schnell und präzise auszuführen, einen hohen Personalisierungsgrad aufweisen muss: Dabei sollte sich der Kunde aus einer Reihe von Optionen das auf seine Bedürfnisse beste Angebot aussuchen können – frei nach dem "Self-selection"-Prinzip. Die meisten Banken scheitern jedoch bereits daran, die Wünsche des Kunden zu erkennen und in adäquate Angebotsalternativen umzusetzen.

Die erfolgsentscheidenden Größen sind somit die umfassenden Kenntnisse über die Kunden: Kundenbedürfnisse werden vor oben skizzierter Problematik zum zentralen Erfolgsfaktor, da nur so den Bedürfnissen der Internet-Kunden entsprechende Angebote konfiguriert werden können (vgl. Abbildung 2).

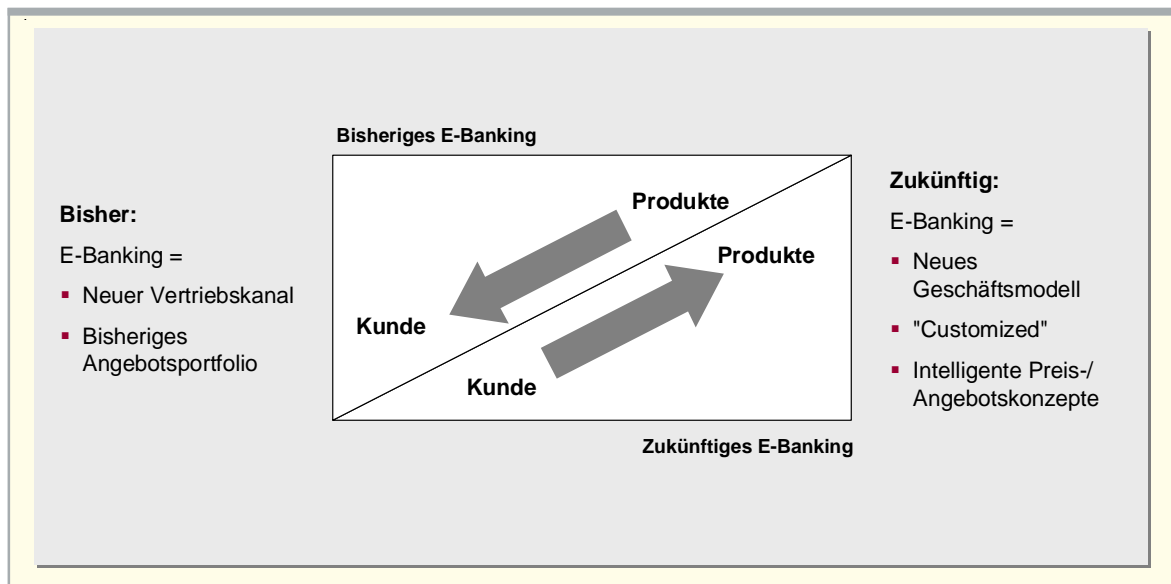


Abbildung 2: Bisheriges vs. Zukünftiges Online-Banking

---

Die  
Kannibalisierungseffekte  
zwischen den  
Kanälen können  
durch intelligentes  
Markenmanagement  
minimiert werden.

---

### These 3:

**Zur Gewährleistung eines einheitlichen Marktauftritts müssen Inhalte und Darstellung kongruent mit der Gesamtstrategie und Positionierung des Unternehmens sein.**

*Minimierung von Kannibalisierungseffekten:* Die besondere Management-Herausforderung besteht darin, das neue Online-Geschäftsmodell so in das bestehende, traditionelle Geschäft zu integrieren, um Kannibalisierungseffekte zwischen diesen beiden Geschäftsbereichen zu minimieren. Diese Problematik ergibt sich z.B. bei der Frankfurter Sparkasse und ihrer Tochter 1822direkt sowie der BayernLB und der DKB. Gleichzeitig gilt es, ein in sich stimmiges Gesamtbild zu schaffen, bei dem die Kunden eine langfristige Loyalität zum gesamten Leistungsangebot der Bank entwickeln können. Dabei muss letztendlich ein Spagat zwischen Segmenttrennung und Segmentverbindung erreicht werden: Einerseits sollten beide Kundengruppen einen "gemeinsamen Nenner" haben, der sich auf den gemeinsamen "Wertkern" der Geschäftsbereiche bezieht, damit eine langfristige Bindung der Kunden an das Unternehmen erfolgen kann. Nur so kann die Bank über die Jahre hinweg beispielsweise junge, preissensible Online-Broker zu marginträchtigen Private-Banking-Kunden "entwickeln". Um jedoch andererseits Kannibalisierungseffekte zwischen traditionellem und Online-Geschäft möglichst gering zu halten, muss durch verschiedene, auf den jeweiligen Kunden zugeschnittene Angebote ein klares "Fencing" zwischen den jeweiligen Segmenten betrieben werden. Diesen Spagat zwischen Abgrenzung einerseits und Integration andererseits erreicht man letztendlich nur durch eine nutzenorientierte Kundensegmentierung und ein konsequent darauf abgestimmtes Branding (Dachmarke, Mono- oder Zweitmarke) sowie durch damit kongruente intelligente Leistungskonzepte. Gute Beispiele für diesen Spagat zwischen "Segmentabgrenzung" und "Segmententwicklung" bietet die Automobilindustrie, allen voran der Volkswagen-Konzern, der es seit einigen Jahren schafft, unter dem Konzerndach die Marken Škoda, Seat, Volkswagen (inkl. Nutzfahrzeuge), Audi, Bentley, Lamborghini und Bugatti zielgruppengerecht zu positionieren. Auch die Finanzdienstleistungsbranche hat zunehmend die Vorteile einer solchen Strategie erkannt. Hier ergeben sich neben den Kosteneinsparungspotenzialen auch noch Umsatzsteigerungschancen durch Bundling verschiedener

Dienstleistungen. So vereint beispielsweise die ERGO Versicherungsgruppe heute fünf etablierte Versicherungsmarken mit unterschiedlichen Schwerpunkten (Victoria, Hamburg-Mannheimer, DKV, D.A.S. und KarstadtQuelle Versicherungen) sowie den Vermögensverwalter MEAG unter einem Dach. Neben den Einsparungspotenzialen auf Grund entstehender Synergieeffekte wird der Erfolg einer solchen Strategie hier vor allem durch zielgruppengerechte Marktauftritte und aufeinander abgestimmte Vertriebswege (Stichwort: Multi-Channel-Strategie) und somit durch den erzielbaren Mehrumsatz bestimmt. ERGO ist dabei als Holding lediglich zuständig für die strategische Gesamtausrichtung der Markenführung und platziert die einzelnen Submarken entsprechend der Bedürfnisse der jeweils angestrebten Zielkunden.

#### These 4:

**Die Existenz alternativer Vertriebskanäle schafft einen Mehrwert für Kunden, der preislich abgegolten werden kann. Die Abkehr von Einheitspreisen für über verschiedene Kanäle vertriebene Produkte erscheint angebracht.**

Immer mehr Kunden präferieren einen Zugangs-Mix, z.B. aus Filiale, Internet und Telefon, um in Kontakt mit ihrer Bank zu treten. Damit gewinnt kanalspezifisches Pricing immer mehr an Bedeutung. Dieses wird zum Beispiel im Brokerage-Bereich bereits seit längerem praktiziert. Anbieter differenzieren ihre Preise für Wertpapiertransaktionen nach der Art der Auftragserteilung - via Internet, Anruf (Sprachcomputer, Call Center), SMS, Fax, Brief oder beim Kundenberater in einer Filiale. Das Problem der Preisfindung findet dabei kaum Beachtung, obwohl die Existenz mehrerer Zugangswege die Bestimmung der optimalen Preisstruktur für das Mehrkanalsystem erfordert. Nur durch ein über alle Kanäle hinweg optimiertes Preissystem lassen sich Kundenströme profitabel lenken. Dabei gilt es zunächst, die Preisstruktur festzulegen, bevor in einem zweiten Schritt über das Preisniveau entschieden wird.

*Festlegung der Preisstruktur:* Beim Onlinespezifischen Pricing wird der durch den Vertriebskanal Internet gestiftete Nutzen in der Regel nicht direkt über eine Gebühr für die Kanal-

---

**Der Zugangs-Mix aus Filiale, Telefon und Internet stellt für den Kunden einen echten Mehrwert dar.**

---

nutzung, sondern indirekt über die Vergütung für die über den Kanal bezogene Leistung abgegolten (wie z.B. bei o.g. Transaktions-Beispiel). Dabei liegen kostengünstige Kanäle wie das Internet im Preisgefüge der Banken auf dem niedrigsten Niveau, bei Nutzung anderer Medien (Call Center oder Filiale) steigen die Transaktionsgebühren erheblich. Grundsätzlich ist auch eine Gebühr für die Nutzung verschiedener Zugangswege denkbar. Da diese allerdings bislang im Bankenbereich bislang unüblich ist, erweist es sich als fraglich, ob die Kunden bereit wären, dafür zu bezahlen. Gelegentlich finden sich derartige Gebühren in anderen Branchen, so z.B. bei Maschinenbauunternehmen, die für alle Kunden eine Hotline kostenlos frei schalten, aber für die Betreuung durch einen direkten Ansprechpartner ein Entgelt verlangen. In diesem Rahmen muss auch über die Vergütung von Informations- und Beratungsleistungen entschieden werden, die in jüngster Zeit nicht mehr wie bisher implizit über den Produktverkauf abgegolten, sondern separat bepreist werden. So hatte die Deutsche Bank begonnen, sich "orderbegleitende" Beratungsleistungen im Private Banking gesondert vergüten zu lassen und im Gegenzug niedrigere Transaktionspreise zu verlangen.

---

**Ein Einheitspreis über alle Kanäle ist nicht gewinnmaximierend. Hier muss intelligent differenziert werden.**

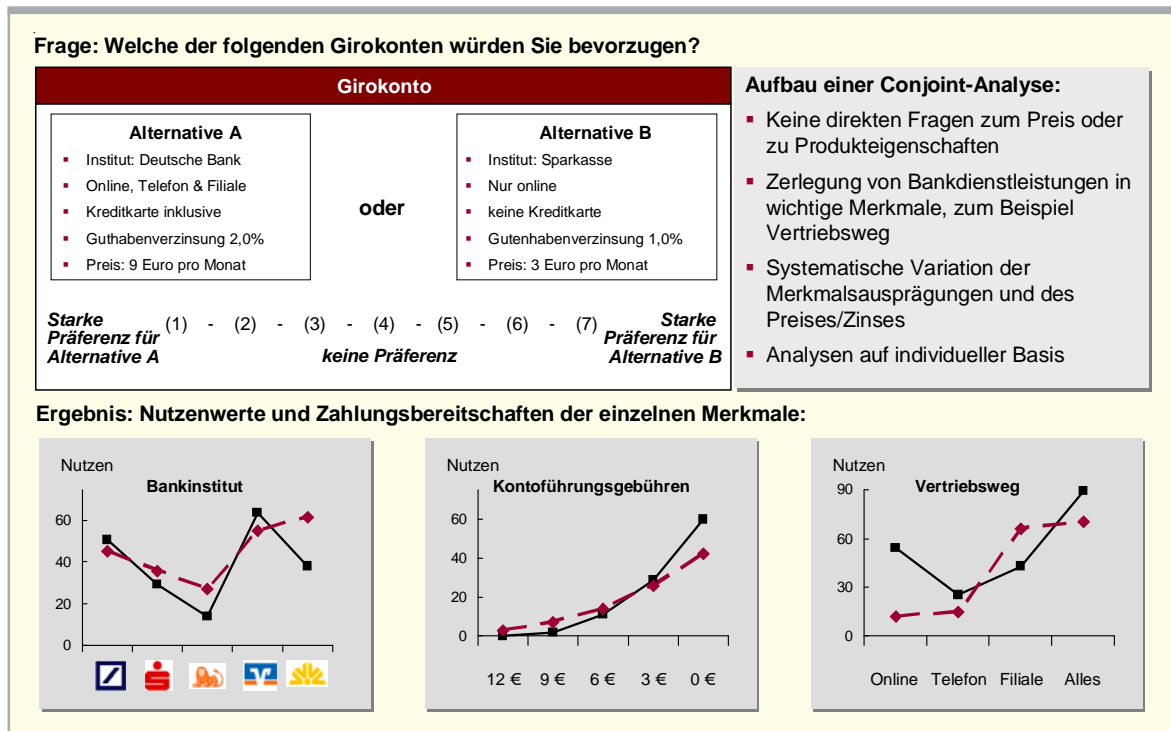
---

Im Rahmen der Festlegung der Preisstruktur stellt sich generell die Frage, ob für eine bestimmte Leistung ein einheitlicher Preis für alle Vertriebskanäle verlangt wird oder kanalspezifische Preise gesetzt werden. Die Praxis zeigt, dass unter Gewinnmaximierungsaspekten Einheitspreise der kanalspezifischen Preissetzung zumeist unterlegen sind. Dies liegt vor allem darin begründet, dass beim Einheitspreis unterschiedliche Zahlungsbereitschaften und Preiselastizitäten keine Berücksichtigung finden und damit der Preisspielraum in den Kanälen nicht ausgenutzt wird. Entscheidet man sich für kanalspezifische Preise, so sollten kleinere Produktdifferenzierungen vorgenommen werden, um die unterschiedlichen Preise durch Nutzenunterschiede zu rechtfertigen (zum Beispiel ausführlichere Beratung in Filiale als bei Online-Abschluss). Für einen Einheitspreis entscheidet man sich oft aus Einfachheits- und Transparenzgründen. Die Lösung dieser Aufgabe liegt in einer kanalspezifischen Preis- und Angebotspolitik, die dem Prinzip der "self selection" entspricht, d.h. jeder Kunde wählt das für ihn optimale Angebot aus. Auf diese Weise erreicht der Anbieter ein faires und differenziertes Pricing.

*Festlegung des Preisniveaus:* Hat man die grundsätzliche Preisstruktur festgelegt, ist anschließend das optimale Preisniveau des betrachteten Produktes für jeden einzelnen Vertriebskanal isoliert zu bestimmen, bevor im nächsten Schritt eine kanalübergreifende Abstimmung erfolgt. Bei der isolierten Preisoptimierung für die verschiedenen Kanäle sind drei Orientierungsgrößen zu berücksichtigen: Kunden, Kosten und Konkurrenz. Um die Attraktivität des Vertriebskonzeptes zu gewährleisten, müssen die Kundenpräferenzen den Ausgangspunkt der Preisfindung darstellen. Der Nutzen eines Produktes bestimmt die Zahlungsbereitschaft des Kunden und in der Konsequenz den zu zahlenden Preis. Da der Nutzen aber nicht für alle Kunden in jeder Situation gleich ist, bildet die segmentspezifische Erfassung des durch die einzelnen Kanäle gestifteten Nutzens und der daraus resultierenden Preisbereitschaft die Grundlage der kanalspezifischen Preisfindung. Hierzu bedarf es zunächst der Erfassung der Bedürfnisse der Kunden(-segmente) und der Zahlungsbereitschaft, z.B. mittels Conjoint Measurement, das für jede Merkmalsausprägung (z.B. Vertriebskanal: Internet, Telefon, Filiale) einen Nutzenwert für den Kunden und damit die Zahlungsbereitschaft konkret ermittelt (siehe Abbildung 3).

Die verschiedenen Vertriebskanäle unterscheiden sich erheblich bezüglich Kostenstruktur und -niveau. Vor diesem

Abbildung 3: Aufbau und Ergebnis einer Conjoint-Analyse



Hintergrund muss die Kostenseite im Rahmen eines Markt-simulationsmodells zur Bestimmung eines gewinnoptimalen Preises berücksichtigt werden. Neben Kundennutzen und Kosten müssen auch die Wettbewerber im Rahmen der kanalspezifischen Preisfindung Beachtung finden. Die Konkurrenz muss zum einen bereits im Rahmen eines Markt-simulationsmodells berücksichtigt werden, das den Markt, d.h. auch die Konkurrenzunternehmen, abbildet. In das Modell fließen Informationen hinsichtlich der wahrgenommenen Leistung (d.h. des Nutzens) des betrachteten Produktes im Vergleich zur Leistung der Konkurrenzprodukte ein. Darüber hinaus werden potenzielle Wettbewerberreaktionen auf die eigenen Preisänderungen berücksichtigt.

---

**Kanalspezifische Preise müssen in eine Multikanal-Preisstrategie eingebunden werden.**

---

Bislang wurden lediglich die Preisniveaus für die Kanäle isoliert betrachtet. Für ein erfolgreiches Multi-Channel-Management ist es aber von zentraler Bedeutung, die verschiedenen Kanäle in eine gemeinsame Strategie einzubinden. Soll für den Kunden durch die Multi-Kanal-Strategie ein Mehrwert geschaffen werden, so dürfen die Kanäle nicht unverbunden nebeneinander stehen, sondern sollten als interdependentes System verstanden und gemanagt werden. Dies muss sich auch im Pricing niederschlagen. Hierbei hilft ein Preiskorridor weiter. Dazu werden die jeweils isoliert optimierten Preise in einem Koordinatensystem abgetragen. Anschließend sind ein Maximal- und ein Minimalpreis zu bestimmen, die nicht über- bzw. unterschritten werden dürfen. Der kritische Punkt bei der Festlegung des Preiskorridors ist die Bestimmung der oberen und unteren Grenze.

---

**Im Multi-Channel-Pricing liegen große, unausgeschöpfte Erlöspotenziale.**

---

#### **Fazit:**

- Ein Internet-Banking-Angebot stellt für jedes Institut ein Muss dar.
- Die technische IT-Kompetenz ist notwendig, aber für den Erfolg nicht hinreichend. Gewonnen wird der Kampf an der Marketing-/Vertriebsfront, d. h. bezüglich der auf die unterschiedlichen Zielsegmente ausgerichteten intelligenten Produkt-, Preis- und Kommunikations-/Markenpolitik.
- Durch geschickte Produktbündelungen und intelligente Preisstrukturen lassen sich die Kundenbindung und die Wertschöpfung je Kunde signifikant steigern, ohne das traditionelle Geschäft zu gefährden.
- Wirklich erfolgreich im Online-Banking wird nur das Institut sein, das sein eigenes Geschäftsmodell entwickelt und dieses mit höchster Priorität schnell und mit aller Konsequenz umsetzt.
- Dem Multi-Channel-Pricing kommt dabei eine herausragende Bedeutung zu. Werden Preisstrukturen und Preisniveaus intelligent gewählt, können die Zahlungsbereitschaften der Kunden besser abgeschöpft und Zusatzerträge generiert werden.



*Dr. Georg Wübker ist Leiter des Competence Centers Financial Services von Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants, Partner und Managing Director des Zürcher Büros.*



*Sebastian Voigt ist Consultant im Competence Center Financial Services von Simon-Kucher & Partners in Bonn.*

*Simon-Kucher & Partners ist eine internationale Unternehmensberatung mit derzeit 400 Mitarbeitern und 16 Büros weltweit. Wir konzentrieren uns auf die Bereiche Strategie, Marketing und Vertrieb. Die Professional Pricing Society in den USA, Business Week und The Economist bezeichnen Simon-Kucher & Partners als die führenden Pricing-Experten weltweit.*

**Für weitere Informationen:**

## **SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Büro Bonn:  
Haydnstraße 36  
D - 53115 Bonn  
Tel: +49 228 9843-253  
Fax: +49 228 9843-448

Büro Zürich:  
Löwenstrasse 40  
CH - 8001 Zürich  
Tel: +41 44 22650-40  
Fax: +41 44 22650-50

E-mail: [georg.wuebker@simon-kucher.com](mailto:georg.wuebker@simon-kucher.com)  
[sebastian.voigt@simon-kucher.com](mailto:sebastian.voigt@simon-kucher.com)  
Internet: <http://www.simon-kucher.com>