

# Online Banking:

Weit verbreitet, doch kaum genutzt?

Dr. Georg Wübker



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

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

**A**ktuelle Berichte in der einschlägigen Wirtschaftspresse belegen, dass die Verbreitung des Online Banking seit Jahren stetig wächst. Doch nutzen die Kunden auch ihre Online-Konten regelmäßig? Nach unserer Einschätzung noch zu wenig. Die Lösung liegt in einer richtigen Steuerung und Incentivierung der Kunden durch eine intelligente, kanalspezifische Preis- und Angebotspolitik.

Jeder fünfte Deutsche führt seine Konten online. Im Vordergrund stehen dabei relativ einfache, standardisierbare Leistungen wie Kontostandabfrage, Überweisungen und Daueraufträge. Die Abwicklung solcher Standardtransaktionen über das Internet ist mit einem erheblichen Einsparpotenzial verbunden. So zeigen Untersuchungen, dass eine Transaktion via Internet einen Cent, die Abwicklung über die Filiale etwa einen Euro kostet. Das enorme Einsparpotenzial lässt sich aber nur nutzen, wenn die Online-Konten nicht nur eröffnet, sondern tatsächlich regelmäßig genutzt werden.

---

**Nur ca. ein Drittel der Online-Konten werden noch regelmäßig genutzt.**

---

Soweit die Theorie, die Praxis sieht jedoch anders aus. Demnach wird nach Einschätzung von Branchenkennern nur ungefähr ein Drittel der mehr als 15 Mill. Online-Konten regelmäßig in Anspruch genommen. Viele Kunden nutzen trotz Online-Registrierung weiterhin auch für standardisierte Transaktionen die Filiale. Die Daten über die steigende Verbreitung des Online Banking zeichnen damit ein falsches Bild. Doch was können die Anbieter tun, um das Kundenverhalten zu ändern?

Die Lösung liegt in der richtigen Incentivierung. Um das vorhandene Kostensenkungspotenzial zu realisieren, müssen die Kunden durch ein geeignetes Anreizsystem dazu veranlasst werden, für standardisierte Transaktionen nicht länger die kostenintensive Filiale aufzusuchen, sondern den kostengünstigen Online-Zugang zu bevorzugen. Neben der damit erzielbaren Einsparung (quantitativer Effekt), können sich Filialmitarbeiter dann auch auf die Finanzberatung konzentrieren (qualitativer Effekt). Doch warum nutzen Kunden das Online Banking nicht häufiger? Wie können Anbie-

ter das Kundenverhalten ändern? Welche Gestaltungsmöglichkeiten gibt es?

## Gründe für die geringe Online-Nutzung

Um geeignete Maßnahmen zur Steigerung der Nutzungsintensität des Online Banking ableiten zu können, müssen zunächst jene Faktoren identifiziert werden, die einer verstärkten Nutzung entgegenstehen. In erster Linie ist dies der Gewöhnungseffekt. Wenn Kunden seit Jahren ihre Überweisungen etc. in der Filiale tätigen, lässt sich diese Gewohnheit nicht so schnell überwinden. Das Online Banking ist vielen noch nicht vertraut, so dass viele Kunden zwar ein Online-Konto eröffnen, aber letztendlich doch bei der Filialnutzung bleiben. Diese Kundengruppe hat die Vorteile des Online Banking durchaus erkannt und möchte auch die Möglichkeit haben, ihre Bankgeschäfte online abzuwickeln, setzt ihr Vorhaben aber nicht in die Tat um. Verstärkt wird dieser Effekt noch durch organisatorische und technische Schwierigkeiten (Softwareprobleme, Bedienungsschwierigkeiten etc.).

---

**Darüber hinaus spielen Sicherheitsbedenken nach wie vor eine bedeutende Rolle.**

---

Darüber hinaus spielen Sicherheitsbedenken nach wie vor eine bedeutende Rolle. Eine Umfrage des Bundesverbands deutscher Banken zeigt, dass mehr als 40 Prozent der Auskunftspersonen das Online Banking für „nicht so sicher“ halten, über 10 Prozent sind gar der Meinung, es sei „(überhaupt) nicht sicher“. Sicherheitsbedenken bilden damit einen Ansatzpunkt, die Nutzung des Online Banking zu steigern. Die Angst vor Datenmissbrauch hält nicht nur Web-Neulinge, sondern auch erfahrene Internet-User von der Nutzung ihres Online-Kontos ab.

## Anreize zur Online-Nutzung

### Kanalspezifische Preisgestaltung und Incentivierungspreise

In Multi-Kanal-Systemen stellt das Internet nur einen von mehreren möglichen Zugangswegen zur Bank dar. Für Produkte, die über verschiedene Kanäle vertrieben werden, sollten auch verschiedene Preise verlangt werden. Die Pra-

xis 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. Dadurch verzichtet man auf die Abschöpfung der sogenannten Konsumentenrente, d. h. des Differenzbetrags zwischen der Zahlungsbereitschaft der Kunden für ein Angebot und dem tatsächlich verlangten Preis. Diese Problematik wird noch verschärft durch Unterschiede zwischen den Kanälen bei Vertriebs- und Servicekosten, die durch einen Einheitspreis nicht abgebildet werden.

Kanalspezifisches Pricing wird im Brokerage-Bereich bereits seit längerem praktiziert. So differenzieren viele Banken ihre Preise für Wertpapiertransaktionen nach der Art der Auftragserteilung - via Internet, WAP, Sprachcomputer, Call Center, Fax, Brief oder beim Kundenberater in einer Filiale. Aber auch beim Online Banking ist kanalspezifisches Pricing durchaus verbreitet, beispielsweise bei den Großbanken.

Doch selbst wenn die Abwicklung über das Internet günstiger ist als am Bankschalter, richten nicht alle Kunden ihr Verhalten danach aus. Die Gründe hierfür sind vielfältig: So nimmt ein Teil der Kunden die Preisdifferenzen gar nicht wahr, weil diese von den Banken und Sparkassen nicht offensiv genug kommuniziert werden bzw. die Preisstrukturen zu wenig transparent sind. Des weiteren sind die Kosten für Kontostandabfrage, Überweisungen und Daueraufträge häufig in den angebotenen Girokontopaketen integriert, so dass für die Kunden aus Kostengründen kein Anreiz besteht, den Online-Zugang zu bevorzugen.

---

**Die Geldinstitute sollten daher zusätzliche Incentives schaffen, um die Nutzung bestehender Online-Konten zu intensivieren.**

---

Die Geldinstitute sollten daher zusätzliche Incentives schaffen, um die Nutzung bestehender Online-Konten zu intensivieren. Dabei ist darauf zu achten, dass die resultierende Preisstruktur einfach und transparent ist und den Kunden unmittelbar den preislichen Vorteil der Online-Nutzung verdeutlicht. Eine Möglichkeit ist die Auszahlung der Differenz zwischen den durch Online Banking verursachten Kosten und den Kosten bei Filialnutzung. Diese Aktion sollte auf einen bestimmten Zeitraum beschränkt bleiben. Wie lang dieser sein sollte, hängt von mehreren Parametern ab,

u.a. von der internen Kostenstruktur und der Zeitspanne, bis ein Gewöhnungseffekt eintritt. Durch diese Preisgestaltung würde den Kunden ein finanzieller Anreiz geboten, während der Bank – von eventuell eintretenden Mitnahmeeffekten einmal abgesehen – keine zusätzlichen Kosten entstehen. Zusammenfassend lassen sich folgende Preismaßnahmen ableiten:

**Maßnahme 1:** Der Anbieter sollte eine klare und transparente Preisstruktur schaffen und die Vorteile (Ersparnis, Ehrlichkeit etc.) deutlich hervorheben.

**Maßnahme 2:** Die erhebliche Kostenersparnis des Anbieters beim Online Banking sollte zum Teil an die Kunden weitergeleitet werden. Wieviel, muss situationsspezifisch analysiert werden.

**Maßnahme 3:** Der Anbieter sollte die Vorteile effektiv kommunizieren. Dabei sollte der Kunde insbesondere in den Filialen auf die Vorzüge des Online Bankings hingewiesen werden. Er muss dabei glaubhaft und nachhaltig überzeugt werden. Erst dann gelingt die gewünschte Verhaltensänderung.

### **Bonusprogramme und Loyalitäts-Pricing**

Es ist von zentraler Relevanz, den Kunden an Online-Transaktionen zu gewöhnen. Dafür muss zunächst die Hemmschwelle der ersten zehn bis zwanzig Transaktionen überschritten werden. Erst danach tritt der Gewöhnungseffekt ein, der eine langfristige, dauerhafte Nutzung garantiert. Hierzu bietet es sich an, eine Art Bonusprogramm aufzulegen, bei dem die Kunden für die Transaktionen Punkte sammeln können. Ab einem bestimmten Punktestand können diese dann in attraktive Sachprämien oder Dienstleistungen umgetauscht werden.

Will man noch weiter gehen, so kann man die ersten fünf oder zehn Transaktionen eines Kunden im Quartal kostenlos anbieten, um einen noch größeren Anreiz zur Online-Nutzung zu schaffen. Das dies funktioniert, zeigt die Praxis. So hat die Lufthansa mit der Einführung der ETIX-Tickets ihre Kunden durch Incentivierung (in Form von

---

## Zusätzliche Anreize durch nicht-lineares Pricing

---

Bonusmeilen) sehr erfolgreich zu einer Verhaltensänderung bewegt. Der Mensch ist ein „Jäger und Sammler“. Einfache Mechanismen reichen aus, um dieses „Sammelbedürfnis“ zu befriedigen.

Um die Online-Nutzung nach der Überwindung der ersten Hemmschwelle zusätzlich zu intensivieren, sind nicht-lineare Preismodelle sinnvoll. Man spricht auch in diesem Zusammenhang vom sogenannten Loyalitäts-Pricing. Hierbei zahlen Kunden in Abhängigkeit von der gekauften Menge unterschiedliche Preise. Der durchschnittliche Preis pro Einheit reduziert sich mit steigender Menge; der zu zahlende Gesamtpreis bezogen auf die Absatzmenge ist dann nicht-linear. Ein gutes Beispiel stellt die BahnCard dar. Je mehr man mit der Bahn fährt, desto niedriger wird der durchschnittliche Preis pro Kilometer.

In der Praxis bilden Mengenrabatte und Bonusprogramme Beispiele für Formen des nicht-linearen Pricing. Die beiden wichtigsten Erscheinungsformen der Mengenrabatte sind der durchgerechnete und der angestoßene Mengenrabatt. Beim durchgerechneten Mengenrabatt werden für größere Mengen (hier Online-Transaktionen) höhere Rabattsätze gewährt, die jeweils auf die gesamte Menge angewandt und damit „durchgerechnet“ werden. Gilt der Rabatt hingegen jeweils nur für ein bestimmtes Mengenintervall, so spricht man von einem angestoßenen Mengenrabatt. Abbildung 1 veranschaulicht den Unterschied an einem Beispiel. Zwischenfazit

**Maßnahme 4:** ETIX-Effekt, d.h. der Anbieter sollte eine Art Bonusprogramm einführen, das eine intensivere Nutzung des Online Bankings belohnt.

**Maßnahme 5:** BahnCard-Effekt, d. h. der Anbieter sollte nicht-lineare Preismodelle einsetzen. Vorteil: Je häufiger der Kunde den Online-Service nutzt, desto niedriger wird der durchschnittliche Preis pro Transaktion sein.

**Maßnahme 6:** Der Anbieter sollte verschiedene Modellalternativen, wie z.B. durchgerechneter oder angestoßener Mengenrabatt, bewerten und sich dann für die geeignetste entscheiden.

<b>1. Rabattvarianten</b>			
<b>Durchgerechneter Mengenrabatt</b>		<b>Angestoßener Mengenrabatt</b>	
<b>Transaktionen pro Quartal</b>	<b>Preis pro Transaktion</b>	<b>Transaktionen pro Quartal</b>	<b>Preis pro Transaktion</b>
bis 9	1 EUR	bis 10.	1 EUR
ab 10	0,75 EUR	11. bis 20.	0,75 EUR
ab 20	0,50 EUR	21. bis 30.	0,50 EUR
ab 30	0,25 EUR	ab 31.	0,25 EUR
Gesamtpreis bei 40 Transaktionen	10 EUR	Gesamtpreis bei 40 Transaktionen	25 EUR

Tab. 1: Rabattvarianten

### **Abbau von Sicherheitsbedenken**

Bislang versucht man in der Regel, die Sicherheitsbedenken der Kunden durch technische Argumente, wie die Einführung von Sicherheitsstandards, auszuräumen. Die meisten Kunden interessieren sich aber nicht für technische Details bzw. verstehen die technischen Termini und ihre Implikationen gar nicht. Erfolgversprechender erscheint statt dessen die Zusicherung, durch mögliche missbräuchliche Nutzung entstehenden Schäden zu tragen.

Eine solche Versicherung setzt unmittelbar am Sicherheitsbedürfnis der Kunden an. Ähnlich geht derzeit der Stromversorger RWE vor, der den Kunden zusätzlich zur Stromlieferung eine kostenlose Versicherung gegen Stromausfallschäden anbietet. Dabei handelt es sich um eine Sachversicherung, die im Falle eines im Versorgernetz hervorgerufenen Stromausfalls in Kraft tritt und elektrische und elektronische Geräte und den durch den Stromausfall verursachten Verderb von Waren versichert. Aus Kundensicht stiftet diese Absicherung einen hohen Kundennutzen und führt zu einem Vertrauensgewinn. Folgende Maßnahmen sind empfehlenswert:

**Maßnahme 7:** Der Anbieter sollte die Unsicherheit der Kunden reduzieren. Dieses kann dadurch erfolgen, dass die technischen in verständliche Argumenten übersetzt werden.

**Maßnahme 8:** Darüber hinaus kann der Anbieter das Vertrauen der Kunden erhöhen, indem er eine Art Sicherheitsgarantie (z.B. in Form einer Versicherung) gibt.

## Fazit

*Die genannten Maßnahmen tragen dazu bei, die Nutzung des Online Banking zu steigern. Dabei gilt es aber zu beachten, dass die Preise der über verschiedene Kanäle im Multi-Kanal-System vertriebenen Produkte aufeinander abgestimmt werden müssen. Für ein erfolgreiches Multi-Channel-Management ist es von zentraler Bedeutung, die verschiedenen Kanäle in eine gemeinsame Strategie einzubinden. Soll für den Kunden 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. Dabei bedarf es der Berücksichtigung der Beziehungen zwischen den verschiedenen Vertriebswegen und einer kanalübergreifenden Betrachtung bei der Festlegung des Preisniveaus. Nur durch ein über alle Kanäle hinweg optimiertes Preissystem lassen sich Kundenströme profitabel lenken.*



*Dr. Georg Wübker ist Leiter der weltweiten Financial Services-aktivitäten und Geschäftsführer des Zürcher Büros von Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants 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**

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

Office 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)  
Internet: <http://www.simon-kucher.com>