



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

UNA
Universität
Augsburg
University

Diskussionspapier WI-57

Individuelle Finanzdienstleistungen im WWW: Wird der Kunde zum Online - König?

von

Hans Ulrich Buhl, Peter Wolfersberger

Juni 1999

in: Bayerischer Monatsspiegel, 35, 3, 1999, S.113-115



Individuelle Finanzdienstleistungen im WWW: Wird der Kunde zum Online - König?

von Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl

Sprecher des Fachbereichs Wirtschaftsinformatik
der Gesellschaft für Informatik e.V., Bonn

Sprecher der Forschergruppe Augsburg-Nürnberg
„Effiziente elektronische Koordination in der
Dienstleistungswirtschaft“ der Deutschen For-
schungsgemeinschaft

und Peter Wolfersberger

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik
und Financial Engineering von Prof. Buhl
an der Universität Augsburg

Im Informationszeitalter ist ein fundamentaler gesellschaftlicher Wandel eingetreten. Das Internet als globales Netz von Informationssystemen ermöglicht immer leichter den Austausch von Daten, Information und Wissen über die politischen Grenzen von Ländern hinweg. Die Welt wird zum „Globalen Dorf“, die Gesellschaftsmitglieder haben als „Dorfbewohner“ per „Mausklick“ Zugriff auf immer mehr und aktuellere Informationen über wirtschaftliche und politische Begebenheiten aus aller Welt.

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

Die Finanzdienstleistungsstrategie von morgen: Individualisierung - und der Kunde fühlt sich als König.

Aufgrund der wachsenden Vielfalt des Bedarfs an Finanzdienstleistungen beim Kunden und dem steigenden Konkurrenzdruck auf den Märkten für Finanzdienstleistungen wird die Fähigkeit der Finanzdienstleister, dem „König Kunden“ eine auf seine ganz speziellen Bedürfnisse zugeschnittene Lösung anbieten zu können, zum zunehmend wichtigen Differenzierungsmerkmal. Die Beherrschung dieses Wettbewerbsfaktors ist nötig, um dem mit der zunehmenden Markttransparenz einhergehenden Kosten- und Preiswettbewerb zu entgehen, der es den Finanzdienstleistern immer schwieriger machen wird, Ergebnisse zu erzielen, die ihre shareholder zufriedenstellen.

Durch die auf die spezielle Situation des Kunden maßgeschneiderten *individualisierten* Finanzdienstleistungen können sowohl die rechnerisch nachweisbaren als auch die convenience-orientierten Vorteilhaftigkeitspotentiale wesentlich besser erschlossen werden als durch Standardlösungen: Bereits Alfred Herrhausen hat 1988 bemerkt, daß eine individuell vorteilhafte Lösung „unter Umständen viele Produkte umfaßt und aus intelligenten auf den Einzelfall zugeschnittenen Produktkombinationen besteht“. Um diese Vorteilhaftigkeitspotentiale jeweils ausschöpfen zu können, sind Informationen über die Situation des Kunden nötig. „Kenne Deinen Kunden“ heißt hier in besonderem Maße die Devise: die Etablierung einer One-to-one-Kundenbeziehung ist erforderlich, um diese Informationen zu erhalten.

Nur durch individuelle Beratung des Kunden über leistungsfähige Kommunikationskanäle, gepaart mit dem Einsatz von Beratungsunterstützungssystemen, ist ein Finanzdienstleister überhaupt bei vertretbarem Aufwand in der Lage, Zugriff auf dieses Wissen zu erhalten und zu für den Kunden (und ihn selbst) vorteilhaften Lösungen zu gelangen. Darüber hinaus sind eine anschauliche visuelle Darstellung der individuellen Problemlösungen in all ihren Auswirkungen für die Situation des Kunden sowie die anschließende gemeinsame Präzisierung und Feinkonfiguration der Finanzdienstleistung eines qualifizierten Beraters mit dem Kunden Schlüsselfaktoren für dessen Akzeptanz der gefundenen Lösungen.

Vielfach findet das Internet bei Finanzdienstleistern bisher nur als Medium zur Selbstdarstellung und zur Übermittlung statischer Produktinformationen Verwendung. Dabei ist das Potential dieser Technologie wesentlich größer: es ermöglicht dem Finanzdienstleister, mit dem einzelnen Kunden direkt und gezielt in Kontakt zu treten und interaktiv Informationen auszutauschen. Hierbei können alle Informationen verwendet werden, die beim

Finanzdienstleister über den Kunden verfügbar gemacht werden können, beim Kunden selbst explizit vorliegen oder von ihm bei seiner Suche im Internet implizit erzeugt werden.

Kein Finanzdienstleister nutzt heute auch nur annähernd das diesen Informationen innewohnende Potential – aber einige arbeiten intensiv daran. Wir stellen zunächst exemplarisch dar, welche Ansätze bereits heute beobachtbar sind und skizzieren dann, welche morgen realisiert werden können.

Einen ersten Schritt in die o.g. Richtung hat die Münchener Advance Bank in Zusammenarbeit mit unserem Lehrstuhl und einer Spin-off-Unternehmung realisiert und 8/98 sehr erfolgreich auf den Markt gebracht. Sie stellt dem an Immobilienfinanzierungen interessierten Kunden über das Internet ein komplettes bei der Bank zentral vorgehaltenes Beratungsunterstützungssystem zur Selbstberatung zur Verfügung. Damit ist der Kunde in der Lage, einen individuellen Immobilienfinanzierungsvorschlag selbst zu erstellen, indem er einige Daten eingibt, die das zu finanzierende Objekt und seine Einkommens-/Vermögenssituation charakterisieren. Darüber hinaus ist es dem Kunden möglich, sich bei Bedarf telefonisch an einen qualifizierten Berater zu wenden, der dann Zugriff auf den vom Kunden im zentralen Datenbestand des Beratungssystems angelegten Beratungsfall erhält und zusammen mit dem Kunden eine individuelle Lösung für sein Immobilienfinanzierungsproblem erarbeiten kann – dies auch wenn Kunde und Berater viele hundert Kilometer voneinander entfernt sind. Dabei haben beide Zugriff auf die im Beratungsunterstützungssystem implementierte Optimierungsfunktionalität, die in der Lage ist, das gesamte Finanzierungskonzept auf die Ziele des Kunden hin zu optimieren. Dieser Ansatz brachte der Advance Bank beim Capital 1/99-Test in allen Bewertungskategorien Bestnoten ein.

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

Aufgrund des informationsintensiven Charakters von Finanzdienstleistungen wird das WWW nicht nur die Vermarktung und die Beratung, sondern die gesamte Wertschöpfungskette einer Finanzdienstleistung revolutionieren

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

„Marketing by Electronic Commerce“ und „Production by Electronic Commerce“ müssen Hand in Hand gehen.

Diese Virtualisierung von Geschäftsprozessen wird in immer mehr Bereichen die effiziente Alternative zu altbekannten hierarchischen koordinierten Geschäftsprozessen darstellen. Auf diese Weise werden Technologien wie das Internet die Wertschöpfungsketten durch die so erreichte Senkung der Transaktionskosten insgesamt fundamental in Richtung stärker marktlicher Koordinationsformen verändern.

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

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

mehr Informationen über die Anbieter mit geringerem Aufwand verfügbar, allerdings ist auch mehr Informationsverarbeitungskapazität nötig, um interessante Angebote aus der Vielzahl von Informationen herauszufiltern. Der erfolgreiche Anbieter muß diesem Problem Rechnung tragen und sich für den Kunden leicht sichtbar machen, auffällig und interessant wirken und sich so von den Konkurrenten im WWW abheben. Dazu muß der Finanzdienstleister mit denjenigen Anbietern im Web zusammenarbeiten, die bereits sehr früh im Internet vom Endkunden besucht werden: Das sind Websites, die Metainformation über Webinhalte bereitstellen, wie z.B. Suchmaschinen, Portale und Virtual Communities.

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

Virtual Communities und Portale sind für Finanzdienstleister ein interessanter Weg, um direkt convenience-orientierte Kunden anzusprechen.

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

Die Technik des WWW ermöglicht neben unpersonalisierten Massenangeboten auch die Personalisierung bzw. Individualisierung von Contents durch Identifikation des jeweiligen Benutzers. Dadurch bietet es ideale Voraussetzung für die Schaffung einer interaktiven und persönlichen Beziehung des Anbieters zu jedem einzelnen seiner Kunden. Diese persönliche Beziehung läßt sich durch den Anbieter umso effektiver gestalten, je detaillierter das Bild ist, das er über die Interessen und Vorlieben seines Kunden besitzt. Durch die Personalisierung eines Informationsangebotes ist es dem Anbieter möglich, Daten in Bezug auf das Zugriffsverhalten des Kunden auf die angebotenen Informationen zu gewinnen und damit Rückschlüsse auf deren Interessen zu ziehen.

Hier eröffnet sich für Anbieter, die bereits über Endkundenbeziehungen mit Historie verfügen, großes Potential: nicht nur der Zugriff auf Informationsangebote, sondern auch das Nachfrageverhalten in der Vergangenheit liefern zusammengenommen wichtige Anhaltspunkte über Profil und Bedarf des Kunden. Daher liegt in einfachen Finanzdienstleistungen wie dem Zahlungsverkehr ein hoher Informationswert, der mit Data-Warehouse- bzw. Data-Mining-Techniken erschlossen werden kann. Darauf aufbauend kann Agententechnologie eingesetzt werden, um die Auswertung der komplexen Beziehungen innerhalb der gespeicherten Transaktionsdaten und die Beobachtung der Aktionen des Kunden an der Kundenschnittstelle zu einer Einschätzung des Kundeninteresses zu kondensieren. Damit kann dem Kunden im Internet die Suche so leicht und convenient wie möglich gemacht werden, indem ihm – lange vor den Wettbewerbern - zum Bedarfszeitpunkt individualisierte Problemlösungen angeboten werden, für die er sich per Mausklick entscheiden kann. Heute klagen viele Banken über die Verluste, die sie im Zahlungsverkehr machen, anstatt daran zu arbeiten, diesen Schatz dadurch zu heben, daß sie die dort anfallenden Daten mit anderen Kundendaten kombinieren. Morgen werden sie gegen Wettbewerber antreten müssen, die dem Wissen aus den Transaktionsdaten so hohen Wert beimessen, daß sie den Kunden Girokonten nicht nur kostenlos, sondern mit Zusatzgeschenken anbieten, um diese Informationen zu gewinnen.

Die Gesellschaft für Informatik e.V. (www.gi-ev.de) und insbesondere deren Fachbereich Wirtschaftsinformatik (www.wiso.uni-augsburg.de/bwl/bwl_wi/gi/fb5/) veranstalten zu fast allen genannten Bereichen Workshops und Tagungen und bieten die Möglichkeit zur aktiven Mitwirkung in Arbeitskreisen, Fach- und Regionalgruppen. Vor allem sind für die angesprochene Thematik die Arbeitskreise/Fachgruppen „Electronic Commerce“, „Informationssysteme in der Finanzwirtschaft“ sowie „Data-Warehouse-Systeme“ von Interesse. Nähere Informationen sind erhältlich bei

Herrn Prof. Dr. H. U. Buhl,
Tel. 0821/598/4140
e-mail: Hans-Ulrich.Buhl@WiSo.Uni-Augsburg.De
http://www.wiso.uni-augsburg.de/bwl/bwl_wi

Selbstverständlich erhalten Sie dort auch Informationen über die Forschungsarbeit des Lehrstuhls und die Zusammenarbeit mit Praxispartnern sowie Hinweise auf weitere im Fachbereich Wirtschaftsinformatik aktive Praktiker und Wissenschaftler.