

Die konzeptionelle Gestaltung des Multichannel-Vertriebs anhand von Kundenbedürfnissen

Bernd Heinrich

Zusammenfassung: Um unter dem Eindruck der aktuellen Umwälzungen im Bankensektor eine hohe Kundenorientierung zu bewerkstelligen, spielt der Multichannel-Vertrieb eine primäre Rolle. Dabei ist es für die konzeptionelle Planung im Sinne einer systematischen Identifikation von Mehrwerten notwendig, die Interaktion mit dem Kunden hinsichtlich ihrer Elemente zu differenzieren. Dies trägt auch dazu bei, die Durchgängigkeit zum späteren Prozessentwurf sicherzustellen. Der Beitrag greift die Anforderungen auf und stellt einen Lösungsansatz zur bedürfnisorientierten Gestaltung des Marktangebots vor, der im Kompetenzzentrum mit den Partnerunternehmen zusammen entwickelt und angewendet wurde.

Schlüsselworte: Multichannel-Vertrieb, Bedürfnisorientierung, Fachkonzept

1 Einleitung

Betrachtet man die Geschäftsebene der Bankenarchitektur im Kompetenzzentrum, so ist neben den strategischen Festlegungen im Geschäftsmodell, ebenfalls ein fachliches Detailkonzept speziell für den Vertrieb zu erstellen, welches in der Folge als Grundlage für den Entwurf der Prozesse usw. dient. Dies betont nochmals den Fokus auf die Rolle des Service Integrators, der Produkte und Dienstleistungen vermittelt respektive zu einer individuellen Lösung für die Kunden bündelt. Die Basis hierfür ist eine profunde Kenntnis der Bedürfnisse, die Fähigkeit, bei der Leistungsauswahl zu beraten und zu unterstützen sowie ein durchgängiges Management der Vertriebswege. Diese Aufgaben müssen als wesentlicher Bestandteil eines Multichannel-Banking gelten.

Der hier vorliegende Beitrag greift für die Rolle des Service Integrators das Problemfeld einer Planung und Ausarbeitung der fachlichen Konzeption zum Multichannel-Vertrieb auf und zeigt hierfür einen Lösungsansatz. Dazu wird im zweiten Kapitel der im Vordergrund stehende Gegenstand der Transaktion (Geschäftsvorfall) definiert, in welchem verschiedene Vertriebswege einzusetzen bzw. zu koordinieren sind. Darauf aufbauend können die Auswirkungen einzelner Trends im Bankensektor präzise untersucht werden, um das Problemfeld im Multichannel-Vertrieb abzugrenzen. Im dritten Abschnitt erfolgt auf Basis einer kurzen Charak-

terisierung bisheriger methodischer Konzepte in diesem Bereich, die Identifikation des konkreten Handlungsbedarfs. In Kapitel vier werden die Elemente des eigenen Ansatzes hergeleitet und begründet, wobei auch auf ein praktisches Anwendungsbeispiel kurz eingegangen wird. Der letzte Abschnitt fasst die Ergebnisse zusammen und gibt einen Ausblick.

2 Der Multichannel-Vertrieb als Problembereich

Um die hier behandelte Problematik zu erläutern, die sich durch die Implikationen der aktuellen Trends auf den Multichannel-Vertrieb ergeben, soll in einem ersten Schritt für das konstituierende Element der Transaktion bzw. des Geschäftsvorfalles eine strukturelle und verhaltensbezogene Sicht definiert werden.

2.1 Die Transaktion als elementarer Baustein des Multichannel-Vertriebs

Die generelle Problemstellung des Multichannel-Vertriebs lässt sich grob in der Frage zusammenfassen, „welche Produkte und Leistungen sollen mit welchem Service über welche Kontaktstellen zu welchem Preis an welche Kunden(gruppen) vertrieben werden“ [Sc99, S.15]. Somit rückt die Geschäftstransaktion in den Mittelpunkt, da sie obige Aspekte als Gegenstand der Betrachtung besitzt und gewissermassen integriert. Um jedoch den Begriff und das Konstrukt der Transaktion näher zu erläutern und abzugrenzen, ist eine generelle Einordnung in das System der Kundeninteraktion vorzunehmen.

Von einer Interaktion wird dabei im Allgemeinen gesprochen, wenn zwei oder mehrere Partner ihre verbalen und nicht verbalen Handlungen aneinander ausrichten, wobei Aktion und Reaktion interdependent sind [vgl. Ba99, S. 134; KuTo00, S. 238]. Für den hier vorliegenden Kontext steht bei der Untersuchung der interagierenden Akteure speziell im Vordergrund, die Abhängigkeit zwischen den Verkaufsanstrengungen des Anbieters respektive Kaufaktivitäten des Nachfragers zu beschreiben, zu erklären und letztlich zu gestalten. Unterschieden wird in diesem Zusammenhang nach der zeitlichen Ausdehnung über welche eine Erfassung und Analyse der Interaktionsmerkmale erfolgt, d.h. ob es sich um eine „Momentaufnahme“ oder um einen „Längsschnitt“ über die Zeit handelt. Im ersten Fall spricht man von einer Transaktion, die sich auf einen für beide Seiten vorwiegend zeitpunktrelevanten Grund (z.B. Kundenbedarf) zurückführen lässt. Dagegen erweitert die zweite Gruppe der Beziehungsansätze die Sichtweise um die Zusammenhänge zwischen den Transaktionen, d.h. hier wird versucht bspw. die Gründe bzw. den Anlass für einen erneuten Kauf beim Unternehmen zu ermitteln

respektive zu generieren [vgl. Ba99, S. 135 oder den Beitrag „Ganzheitliches Beziehungsmanagement“].

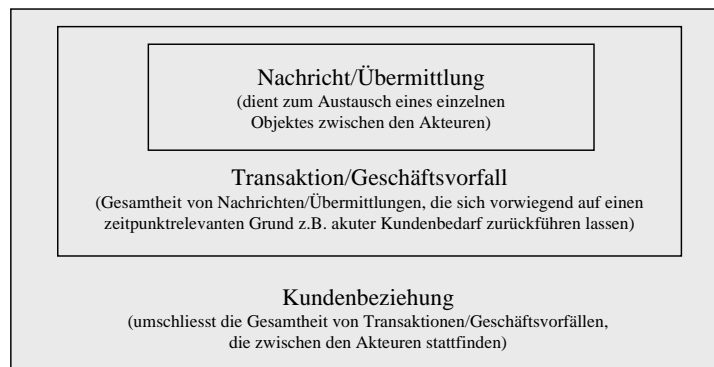


Abbildung 2-1: System der Kundeninteraktion

Wie die Abbildung 2-1 zeigt, wird für das System der Kundeninteraktion die einzelne Nachricht bzw. Übermittlung als elementar eingestuft. Sie dient zum direkten Austausch einzelner Objekte (z.B. Leistung, Entgelt oder Information) und ist damit eine direkte Folge verbaler oder nicht verbaler Aktionen zwischen den Akteuren. Die unmittelbare Interdependenz dieser Aktionen wird durch die Transaktion bzw. den Geschäftsvorfall hergestellt, die sich, wie schon beschrieben, auf ein zu diesem Zeitpunkt (oder in einem kurzen Zeitraum) relevantes Motiv beider Seiten begründen lässt. Übergeordnet, aber nicht obligatorisch in ihrer Existenz, kann die Beziehung, soweit sie von beiden Akteuren (bewusst oder unbewusst) eingegangen wird, eine Rahmenlegung für einzelne Transaktionen bilden.

Da für die Problemstellung des Multichannel-Vertriebs im Gegensatz zum Beziehungsmanagement die Transaktion eine hervorgehobene Rolle spielt, steht ihre Charakterisierung im Weiteren im Vordergrund.

2.1.1 Die Struktursicht der Transaktion

Die Strukturebenen der Transaktion haben sich in erster Linie an den Objekten der Interaktion zu orientieren, d.h. es ist zu untersuchen was, in welchem Umfang und zu welchem Zweck ausgetauscht wird. Nimmt man hierbei die Rolle des Kunden ein, so will dieser in erster Linie mittels der Geschäftsverbindung seine Bedürfnisse abdecken. Dies erfolgt dabei jedoch nicht nur mittels der Verwendung bzw. Inanspruchnahme des originären (Bank-)Produkts, sondern auch durch die Art und Weise ihrer Vermittlung (Serviceleistung), dem Image und der Wertschätzung des Anbieters etc. [vgl. KoB195, S. 51]. Demzufolge ist eine Vielzahl von Bedürfnissen zu berücksichtigen, die weit über die rein sachliche bzw. produktbezogene Ebene hinaus reichen und bspw. auch psychologischer, sozialer und emotionaler Natur sind. Ferner gilt es neben den „Inhalten“ der Transaktion auch die notwen-

digen Rahmenbedingungen z.B. bei der Beschaffung zu berücksichtigen, da sie die Ansprüche nach Erreichbarkeit oder Verfügbarkeit der Leistung tangieren.

Fasst man die obigen Ausführungen zusammen, so lassen sich verschiedene Ebenen (zur Bedürfnisbefriedigung, zur Beschreibung des Umfelds und der Rahmenbedingungen) einer Transaktion identifizieren. Die jeweiligen Ebenen orientieren sich dabei inhaltlich am 4-Schichten-Modell (Interaktionsebenen bei dyadischen Verbindungen) nach Diller/Kusterer, welches eine Sach-, Organisations-, Macht- und menschlich-emotionale Ebene unterscheidet [vgl. DiKu88, S.214-216].

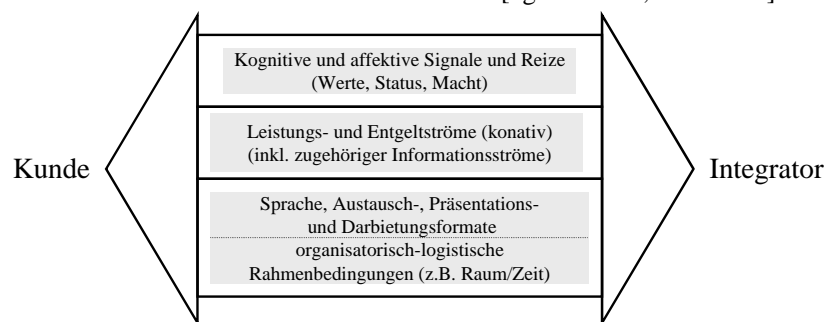


Abbildung 2-2: Strukturebenen der Transaktion

Die Abbildung 2-2 zeigt, dass bei der Interaktion zwischen den Akteuren Inhalte auf verschiedenen (Zweck-)Ebenen fließen, wobei jede Transaktion stets alle Ebenen gleichermaßen betrifft bzw. als Basis benötigt [vgl. DiKu88, S. 214]. Demgegenüber kann sich die „zugrundeliegende“ Systemebene der Nachricht/Mitteilung auch nur auf einen Teilaspekt (z.B. nur werbepolitische Signale) beziehen. Damit der Kunde seine Bedürfnisse darlegen kann und sie so „bearbeitbar“ gestaltet, ist einerseits eine gemeinsame Kommunikationsbasis nötig¹, die bspw. nicht nur ein stimmiges Begriffsverständnis sondern auch ein identisches Erfassen der Problemsituation des Kunden umschließt. Auf der anderen Seite müssen ebenso organisatorisch-logistische Voraussetzungen im Sinne der obengenannten Verfügbarkeit und Erreichbarkeit (zeitliche und räumliche Koordination) erfüllt sein, um die Interaktion auf höherer Ebene etablieren zu können. Beide Punkte haben entscheidende Auswirkungen auf Faktoren wie Bequemlichkeit und Annehmlichkeit der Beziehung, die gegenwärtig immer wieder diskutiert werden. Die mittlere Schicht der Leistungs-, Entgelt- und der zugehörigen Informationsströme verkörpert, will man die Transaktion nicht auf die Bestätigung von Wert-, Macht- und Statusbedürfnissen reduzieren, den primären Ausgangspunkt und die Begründung für die Durchführung des Geschäftsvorfalles. Daneben wird durch Diller und Kusterer auch die Interaktion auf menschlich-emotionaler und der

¹ Der Finanzdienstleister MLP AG entspricht dieser Anforderung im besonderen, da bspw. die Kundenberater dem gleichen Akademiker-Milieu angehören wie die fokussierte Klientel, d.h. einem korrespondierenden Begriffs- und Problemkontext entstammen.

macht-politischen Ebene angeführt, welche im Modell auf der obersten Ebene dargestellt ist. Sie impliziert ebenso Informationsströme in Form von Reizen, Stimuli oder Signalen. Dies bedeutet, dass der Kunde bspw. in seinen Wertvorstellungen angesprochen werden muss (z.B. durch das Unternehmensimage), um auch in diesem Zusammenhang seine „höheren“ Bedürfnisse befriedigt zu sehen.

2.1.2 Die Verhaltenssicht der Transaktion

Neben den Strukturebenen einer Transaktion ist ebenso das Verhalten zu modellieren, d.h. in welcher zeit- und sinnlogischen Sequenz die einzelnen Nachrichten bei einem Geschäftsvorfall ausgetauscht werden. Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit die einzelnen Phasen des Kaufes analog zu oben im generischen Sinne repräsentiert werden können. In der Literatur sind für diesen Zweck etliche Modelle dokumentiert [vgl. Ba99, S. 61-65], wobei sie im allgemeinen auf folgende Stadien zurückgeführt und verdichtet werden können [in Anlehnung an den Buying Cycle respektive das AIDA-Modell in KoB199, S. 931-938].

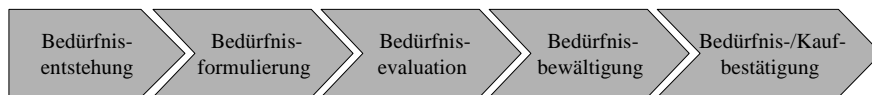


Abbildung 2-3: Phasen einer Transaktion (Verhaltenssicht)

In Abbildung 2-3 wird die Entwicklung und Bearbeitung eines Bedürfnisses und die damit verbundenen Aktionen grob in die Phasen der Bedürfnisentstehung (wecken, motivieren, überzeugen, initiieren), Bedürfnisformulierung (analysieren, spezifizieren, definieren), Bedürfnisevaluation (Alternativen suchen, vergleichen, bewerten), Bedürfnisbewältigung (entscheiden, erfüllen, befriedigen) und Bedürfnis-/Kaufbestätigung (festigen, bekräftigen, untermauern, Dissonanz mindern) unterteilt. In jedem Stadium müssen dabei differenziert auf allen der oben genannten Strukturebenen Austauschbeziehungen etabliert und Kongruenzen erzielt werden, um den Geschäftsvorfall erfolgreich zu bewerkstelligen.

Nachdem die Repräsentation einer Transaktion aus Struktur- und Verhaltenssicht kurz beschrieben wurde, sollen die durch die derzeitigen Trends im Bankensektor (Wandel des Kundenverhaltens, vermehrter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie und dem verschärften Wettbewerbsdruck) induzierten Veränderungen und Anforderungen herausgestellt werden.

2.2 Das Problem der ganzheitlichen Unterstützung eines Kundenbedürfnisses

Betrachtet man die Art und den Umfang der ausgetauschten Leistungen, Entgelte und Informationen bei einer Transaktion, so spielt aus Kundensicht eine wesentli-

che Rolle, inwieweit die Bedürfnisse ganzheitlich oder nur teilweise vom Unternehmen bearbeitet werden. Bislang wird dabei von den Kreditinstituten meist nur ein Ausschnitt des gesamten Bedürfnisses und zwar in Form von einzelnen Problemstellungen aufgegriffen und behandelt. Charakterisiert man bspw. das Produktangebot einer Bank, so impliziert dies für die Privatkundschaft in der Regel Leistungen in den Bereichen Liquidität, Finanzierung, Anlage & Sparen, Werttransfer, Vorsorge und möglicherweise noch Risikoübernahme. Allesamt stellen dabei keine eigentlichen Grundbedürfnisse eines Menschen dar (wie bspw. das Begründen einer Wohnmöglichkeit), sondern dienen in erster Linie dazu, den vergangenen, derzeitigen oder zukünftigen Erwerb von Verbrauchs- oder Gebrauchsgüter bzw. das Streben nach höheren Bedürfnissen z.B. nach Wertschätzung oder Selbstverwirklichung zu unterstützen, nicht aber direkt zu befriedigen. Die Dekomposition eines Grundbedürfnisses und somit die Identifikation von einzelnen zu lösenden Problemen wird dabei dem Kunden überlassen. Untersucht man exemplarisch die Gründung eines (handwerklichen) Kleinbetriebs als Form der Selbstständigkeit und dem Bedürfnis nach Unterhalt und Verwirklichung, so beschränkt sich das Angebot von Kreditinstituten weitgehend auf Finanzierungsfragen bzw. auf die Aushändigung grober Vorgehensraster und Fingerzeige im Rahmen der Errichtung. Eine grundlegende und umfassende Unterstützung und Führung kann meistens auch schon aufgrund des fehlenden Wissens- und Erfahrungsschatzes des Beraters nicht geleistet werden. Es entsteht aus Kundensicht eine funktionale oder branchenspezifische Fokussierung eines einzelnen Problems, wobei die Integration von einzelnen Teilschritten in der Regel eigenständig zu erfolgen hat, d.h. der Kunde muss das entsprechende Wissen und Know-how meist erst mühsam aufbauen. Neben dem Management der Qualität isolierter Dienstleistungen [vgl. Gr98, S. 50-64] rückt somit verstärkt auch die Integralqualität in den Vordergrund, d.h. die explizite Möglichkeit und Unterstützung einer Kombination und Integration einzelner Leistungen bzw. die „Führung“ des Kunden bei der Lösung seines Gesamtbedürfnisses.

Spricht man in dieser Verbindung nunmehr von einem bedürfnisgerechten und vor allem ganzheitlichen Leistungsangebot, so ist vom Standpunkt des Kunden generell folgendes zu bemerken. Da eine integrierte Unterstützung bei der umfassenden Bedürfnisbefriedigung ohnehin fehlt, muss der Kunde seine Bedürfnisse selbst „auflösen“, d.h. seine Probleme (sukzessive) erkennen, um geeignete Lösungsmöglichkeiten (meist in Form von einzelnen Diensten oder Produkten) zu suchen, zu bewerten und zu integrieren. Mittels der technologischen Entwicklungen, kann der Kunde diese herangebildete Mündigkeit und Selbständigkeit immer mehr „ausleben“, indem ihm einerseits ein relativ transparenter Marktüberblick vermittelt wird und andererseits die angebotenen Produkte zur Senkung ihrer Erklärungsbedürftigkeit (z. B. für das Internet) weitgehend standardisiert und damit (noch) vergleichbarer werden. Die originäre Bankdienstleistung wird somit aufgrund ihrer Angebotshomogenität zur „commodity“ herab gestuft, was insbesondere auch branchenfremde Konkurrenten in immer größerer Masse nutzen. Als Kennzeichen von Commodity-Geschäften nennt Kleinaltenkamp das „Angebot

einer gleichbleibenden standard- bzw. normgerechten Qualität der Produkte“ sowie die dominante Bedeutung des Preises bzw. der Konditionen [vgl. Kl97, S. 758 und die empirische Bestätigung in Sp00, S. 16]. Eine vornehmliche Differenzierung über den Preis kann jedoch speziell unter der Voraussetzung höherer Markttransparenz nicht das Ziel heutiger Kreditinstitute sein. Vielmehr stellt sich die Frage respektive das Problem, wie der Kunde ganzheitlicher im Sinne seines Grund- oder Gesamtbedürfnisses unterstützt werden kann, um hier durch wieder mehr Differenzierungspotential zu generieren.

Zusammenfassend lässt sich der Problembereich folgendermassen verdeutlichen:

- Wie kann ein Service Integrator die Interaktion zu seinen Kunden unter der Prämisse einer umfassenden Bedürfnisbefriedigung konzeptionell gestalten?
- Wie können die hierbei entstehenden Ergebnisse für den Prozessentwurf wiederverwendet werden (Sicht der Wirtschaftsinformatik)?

3 Die bedürfnisorientierte Konzeption des Multichannel-Vertriebs als Aufgabenstellung

Formuliert man die obige Problemstellung im Sinne einer Zieldefinition, so lässt sich der Aufgabenbereich wie folgt festlegen:

1. Fachkonzeptionelle Gestaltung des Multichannel-Vertriebs: In Anlehnung an die Spezifikation der Struktur- und Verhaltenssicht einer Transaktion müssen für den Kunden wie für den Integrator jeweils die (Analyse- und Gestaltungs-) Objekte identifiziert werden. Dies ergibt folgende Unterscheidung:
 - Entwicklung eines mehrstufigen Kundenmodells analog zu den Strukturebenen der Transaktion, welches die verschiedenen Einflussfaktoren auf die Bedürfnisse impliziert;
 - Zuordnung der Marketinginstrumente des Integrators auf die einzelnen Ebenen der Transaktion unter Berücksichtigung ihrer vornehmlichen Einwirkungsentention und –möglichkeit hinsichtlich der Bedürfnisse;
2. Möglichkeit einer schnellen Realisierung der spezifizierten Transaktionen und damit des Multichannel-Vertriebs: Die wesentliche Intention der Partnerunternehmen des Kompetenzzentrums liegt hierbei in einer Verkürzung der Zeiten zur Etablierung des Angebots am Markt. Dabei ist es jedoch wichtig zu betonen, dass durch das Kriterium der Umsetzungsorientiertheit die Optionen und Alternativen zur Gestaltung der Transaktion nicht beschränkt werden dürfen.

Mit der obigen Zielsetzung wird ein Bereich angesprochen, in welchem bereits verschiedene Konzepte aus der Betriebswirtschaftslehre publiziert worden sind. Im Folgenden wird hierüber kurz ein Überblick gegeben.

Das Multichannel-Management ist fachlich im Aufgabenbereich Marketing und Vertrieb anzusiedeln. Die korrespondierende Zielsetzung ist hierbei, die Marketinginstrumente (Leistungs-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik) optimal miteinander zu kombinieren und so das Marktangebot im Sinne der übergeordneten Strategie zu positionieren [Me98, S.59-64; KoB199, S.136-144; We91, S.114-120 und 149-171]. Daraus ergibt sich, die Kunden bzgl. ihrer Bedürfnisse differenziert zu analysieren, zu segmentieren und darauf aufbauend bzw. auch proaktiv (Wecken von Bedürfnissen) die absatzpolitischen Instrumente festzulegen. Die grösste Schwierigkeit liegt in der hohen Interdependenz der Massnahmen, d.h. hohe Aufwendungen bspw. in der Distribution oder der Kommunikation müssen bei der Preisbestimmung unweigerlich Berücksichtigung finden. Aus diesem Grund wird in der Literatur einesteils die Forderung nach einer ganzheitlichen Planung aufgestellt. Zum anderen muss abgeleitet aus der Strategie eine Schwergewichtsbildung erfolgen, was oftmals die Dominanz eines oder zweier Instrumente nach sich zieht, welche als Ausgangspunkt für die weiteren Überlegungen dienen. Beide Aspekte fordern insofern den Einsatz einer durchgängigen und integrierten Verfahrensweise.

Im Schrifttum lassen sich eine Reihe von Konzepten zur Definition der für die Gestaltung des Multichannel-Vertriebs relevanten Komponenten finden. Fokussiert man dabei diejenigen, die sich durch ihren integrierten (unmittelbaren Einbezug der Kundenbedürfnisse) und methodischen Ansatz auszeichnen und zudem den Schwerpunkt auf Dienstleistungen (insbesondere auf Finanzdienstleistungen) legen, so lässt sich die Vielzahl eingrenzen. Veröffentlichungen, die hierunter fallen sind beispielsweise:

- ▣ „Leistungssysteme“ nach Belz [Be91; Be97] und ihre Anwendung am Beispiel des Private Banking nach Emödi [Em99];
- ▣ Ausführungen zum Multichannel-Management im Privatkundengeschäft von Banken nach Schierenbeck [Sc99];
- ▣ Verfahren (C-PASS) zum Multichannel-Management im Retail-Banking nach Stäger [St99];
- ▣ Arbeiten von Kremer über Kundenbedürfnisse und deren Implikationen für das Design von Finanzdienstleistungen [Kr94];

Im Rahmen des Beitrags kann dabei nur auszugsweise auf die Zielsetzungen, sowie die wesentlichen Stärken und Schwächen der betrachteten Vorgehensweisen eingegangen werden. Besonders interessant erscheint dabei der Ansatz der Leistungssysteme nach Belz [Be97, S.20-27], da hier das Marktangebot in einzelne, teilweise sich bedingende Elemente aufgliedert wird, wodurch sie sich den Kundenproblemen sukzessive zuordnen lassen. Damit sollen die Probleme umfas-

sender respektive wirtschaftlicher zu lösen sein, wobei auch Ansatzpunkte für eine Differenzierung im Wettbewerb gefunden werden können. Als Stärke ist hier einerseits die Möglichkeit einer detaillierten Spezifikation des Leistungsangebots festzuhalten, andererseits wird neben der Struktursicht auch eine Verhaltenskomponente berücksichtigt. Allerdings werden die Interaktionsprozesse nur angesprochen, d.h. faktisch nicht modelliert. Ferner wird auch eine Analyse und Zerlegung der Kundenbedürfnisse nicht isoliert vom Entwurf des Leistungssystems durchgeführt. Dies zeigt sich auch an den Ausführungen von Emödi, der im Bereich des Private Banking bspw. nicht die grundlegenden Kundenbedürfnisse untersucht, sondern den Finanzfokus für das Leistungsdesign voraussetzt [Em99, S.40-49].

Auch die anderen Konzeptionen besitzen (partiell) aufgrund einer unterschiedlichen Zielsetzung eine bestimmte Perspektive auf die Thematik und behandeln deswegen oftmals nur Teilaspekte des im Kompetenzzentrum definierten Problembereichs. Als Fazit lassen sich deshalb zwei zentrale Defizite der untersuchten Konzeptionen benennen. Einerseits wird die Verhaltensperspektive der Transaktion (Interaktionsprozesse) nur in sehr geringem Umfang mit berücksichtigt und andererseits erscheint eine schnelle Umsetzung auf Basis der Planungsergebnisse als schwierig. Beide Punkte sind im folgenden Kapitel bei der Vorstellung des eigenen Ansatzes nochmals explizit aufzugreifen.

4 Der CC BAI – Lösungsansatz zur Gestaltung des Multichannel-Vertriebs

Auf Basis der definierten Zielsetzung wird nun der im Kompetenzzentrum entwickelte Lösungsansatz zur Planung des Multichannel-Vertriebs vorgestellt. Dies bedeutet, wie zuvor schon erörtert, beide Akteure hinsichtlich des jeweiligen Analyse- bzw. Gestaltungsraums zu analysieren (*Kunden- und Integratormodell*).

4.1 Aufbau des Kundenmodells

Die Analyse eines Kundentyps und seine logische Aufgliederung in Bestandteile hat in Anlehnung an die Strukturebenen der Transaktion zu erfolgen. Letztere sind zwar wiederum zum Angebot von umfassenden Leistungen nicht isoliert voneinander zu sehen, erlauben jedoch trotzdem ein differenziertes Eingehen auf die vielfältigen Kundenbedürfnisse.

Die obere Ebene des Kundenmodells stellt dabei dasjenige Konstrukt beim Kunden dar, welches für die kognitiven respektive affektiven Signale und Reize zugänglich ist bzw. diese aussendet. Kroeber-Riel und Weinberg bzw. auch Trommsdorff entwickeln in dieser Verbindung ein Schema zur Erklärung des Konsumentenverhaltens, in welchem durch entsprechende Stimuli eine Aktiviert-

heit oder ein (kognitives) Involvement des Kunden entsteht, welches wiederum die den Bedürfnissen zugrundeliegenden Primärmotive aktualisiert bzw. bewusst werden lässt [KrWe99, S.56-71; Tr98, S.31-37]. Begleitet und angereichert wird dieser Prozess durch den Wissensstand bzw. die Informiertheit der Person. Letztlich entstehen hieraus bestimmte Einstellungen (Zustand der Ablehnung oder Zustimmung gegenüber einem Gegenstand), Werthaltungen (konsistentes System von Einstellungen) oder – gebündelt - die Persönlichkeit des Kunden (Gesamtheit von Emotionen, Wissen, Einstellungen und Werten) bzw. sie entwickeln sich hierdurch weiter. Sie alle repräsentieren sich im Kunden- und Kaufverhalten und generieren somit die Bedürfnisse wesentlich mit bzw. beeinflussen ihre Prägung. Die folgende Abbildung 4-1 zeigt den Zusammenhang:

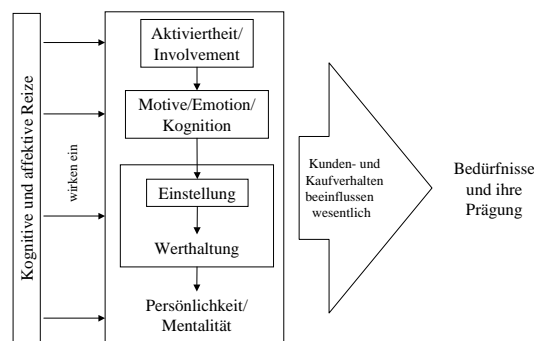


Abbildung 4-1: Variablen des Konsumentenverhaltens
(in Anlehnung an [Tr98, S. 33-34])

Entscheidend bei der Festlegung der Elemente des Kundenverhaltens erscheint dabei die Verwendung aussagekräftiger Variablen. Da die hieraus abzuleitenden Aussagen vornehmlich strategischer Natur sein sollen, d.h. nicht auf den Einzelkunden bezogen sind, kann weitgehend auf Attribute zur Marktsegmentierung zurückgegriffen werden. Diese beinhalten neben sozio-ökonomischen Kriterien (Alter, Beruf, Einkommen usw.) meist auch generelle Merkmale zur Beschreibung des Kauf-, Gebrauchs- bzw. Verbrauchsverhalten, wobei letztere zwei wesentliche Nachteile besitzen. Zum einen sind diese meist nur unternehmensspezifisch und nicht aus Kundensicht umfassend dokumentiert, d.h. verfügt der Kunde bspw. über zwei oder mehr Bankverbindungen, so ist aus Sicht des jeweiligen Unternehmens nur eine fragmentierte und damit für valide Schlussfolgerungen kritische Basis gelegt. Andererseits ist es zudem schwierig auf Grundlage bisheriger Kaufverhaltensmuster eine Affinität für ein möglicherweise zukünftig differentes Leistungsangebot (als Folge einer strategieorientierten Analyse und Gestaltung) zu finden. Deshalb soll ein Ansatz gewählt werden, der auch die schon oben angeführten psychographischen Kriterien z.B. Einstellungen, Mentalität hinzuzieht, da diese einem allgemeingültigen Anspruch eher genügen, d.h. für eine umfassende Bearbeitung von Bedürfnissen geeigneter erscheinen (eine Abgrenzung der verschiedenen Segmentierungsansätze bietet bspw. [Gu99, S. 39-41 und S. 113-167]).

Innerhalb der Arbeit soll deshalb auf den schon häufiger verwendeten Ansatz der Sinus-Milieus zurückgegriffen werden, der verschiedene Typen von Merkmalen kombiniert [Si00; Anwendung in Se98, S. 358-359].

Zusammenfassend lässt sich als eine wesentliche Komponente des Kundenmodells, die Mentalität, Werte, Einstellungen bzw. allgemein das Kunden- und Kaufverhalten festlegen. Damit lassen sich auch die Folgen besser berücksichtigen, welche die „neuen, emanzipierten, informierten und kritischen“ Kunden mit sich bringen. Der derzeitigen Realität, dass das „Ausleben“ solcher Kundencharakteristika meist nur durch ein möglichst breites und unspezifisches Leistungs- und Sortimentsangebot unterstützt wird, kann somit entgegengewirkt werden.

Damit die direkte Konsequenz der obigen Segmentierungskriterien sichtbar wird, ist das eigentliche Grundbedürfnis des Kunden (z.B. Begründen einer Wohnmöglichkeit), innerhalb dessen bspw. Bankdienstleistungen benötigt werden, näher zu spezifizieren. Ein probates Mittel zur umfassenden Modellierung dieses Elements ist der Kundenprozess (in Anlehnung an [Pl97, S. 54]; [Ös00, S.45-50]), der für ein spezielles Bedürfnis die oben schon erwähnten Schritte Bedürfnisentstehung, -formulierung, -evaluation, -bewältigung und -bestätigung umschließt (vgl. Abbildung 2-3). Ferner kann durch den Kundenprozess aufgezeichnet werden, in welchem Umfeld und Zusammenhang der Kunde die Leistung zur Bedürfnisbewältigung von einem Integrator erwartet und welcher Service hierfür (z.B. mit umfassender Beratung) gewünscht wird. Damit ist nicht nur das zuvor analysierte Kundenverhalten (aufgrund der Fähigkeiten/Mentalität ist bspw. eine umfassende Beratung gefragt) konkreter zu berücksichtigen und zu operationalisieren (Bezug zu einer Aktivität im Kundenprozess), sondern es kann bei der späteren Entwicklung der Problemlösung auch unter Einbindung neuer Kooperationspartner dem Kunden ein kompletteres Leistungsangebot bereitgestellt werden.

Als dritter Kernpunkt ist eine Analyse durchzuführen, welche Präferenzen der Kunde bei der konkreten Bedürfnisbearbeitung besitzt, d.h. welche Medien und Hilfsmittel er zur Durchführung der Transaktion bevorzugt oder akzeptiert (in Anlehnung an [Sc99, S. 11-41]). Ebenso gehören hierunter Präferenzen bzgl. der räumlichen und zeitlichen Komponente der Kontaktaufnahme. Dabei wird die Akzeptanz der verschiedenen Kommunikations- und Kontaktformen beim Kunden erst deswegen auf der dritten Ebene untersucht, da diese abhängig vom speziellen Bedürfnis sind, d.h. für einen kurzfristigen Anlagebedarf (mit geringer Komplexität) könnte die Eignung eines elektronischen Kontaktmediums wesentlich besser sein als bei einem Wohneigentumserwerb und der damit verbundenen Finanzierung. Insofern sollten die jeweiligen Präferenzen einem konkreten Vorgang innerhalb des Kundenprozesses, der somit alle drei Ebenen integriert, zugeordnet werden.

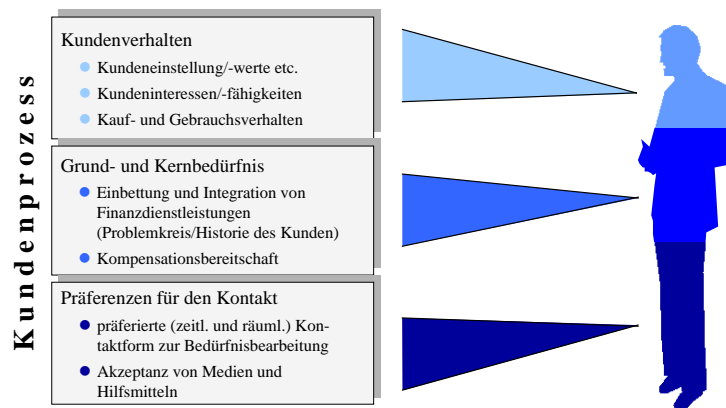


Abbildung 4-2: Ebenen des Kundenmodells

Die Abbildung 4-2 zeigt, dass das im weiteren zu entwickelnde Integratormodell als Ausdruck der Problemlösung den Kunden sowohl „vom Kopf her“ ansprechen, d.h. mit seinem Verhaltensmuster und seiner Wertvorstellung zu korrespondieren hat, als auch seine Bedürfnisse konkret unterstützen bzw. befriedigen muss. Um die Akzeptanz des Angebots sicher zu stellen, ist sie mit Hilfe des von ihm präferierten oder akzeptierten Kontakts zu vermitteln. Integriert und modelliert werden die Ebenen dabei in Form des Kundenprozesses, der die einzelnen Handlungen und Entscheidungen als Sequenz unter Einbezug der gewünschten und benötigten Rahmenbedingungen bzw. „Atmosphäre“ (z.B. persönlicher Kontakt) darstellt.

4.2 Aufbau des Integratormodells

Auf Basis der Systematisierung im Kundenmodell soll nunmehr das Gestalten der Problemlösung im Integratormodell erfolgen, d.h. für jede der Ebenen der Transaktion muss eine geeignete Entsprechung mit Hilfe der Marketinginstrumente gefunden bzw. kreiert werden.

In Abbildung 4-3 wird auf der rechten Seite das Integratormodell veranschaulicht (die Ebenen korrespondieren jeweils mit denjenigen der Transaktion und des Kundenmodells). Dabei ist zu oberst die Unternehmenskommunikation zu nennen, die einerseits Reize für eine Aktivierung von Kundenmotiven setzt, andererseits aber auch mit den Werten und Einstellungen des Kunden konform gehen muss, um dem eigentlichen Leistungsbezug eine „positive Grundstimmung“ zu geben („geneigter“ Kunde). Ist diese Prämisse erfüllt, können und sollen zur umfassenden Befriedigung des Kundenbedürfnisses Leistungen und Produkte auch mit Hilfe von Kooperationspartnern angeboten werden. Hierzu ist auch ein adäquates Service- bzw. Vertriebskonzept (Beratung, Betreuung, Kundenpflege etc.) zu erarbeiten, wobei die Leistungen auch in Bezug zur Kompensationsbereitschaft des Kunden bepreist werden müssen. Sämtliche dieser Detailfragen sollen konzip-

tionell durch die Modellierung des Serviceprozesses zusammenhängend gestellt und beantwortet werden. Dieser ist in Abhängigkeit vom zuvor dokumentierten Kundenprozess Schritt für Schritt zu entwickeln, wobei zudem für jede einzelne Aktivität bspw. auch Stimuli eingefügt oder die Eigenschaften der (physischen) Distribution festgelegt werden können. Gerade letzteres wird vertieft auf der dritten Ebene betrachtet, um den Zugang und Zugriff des Kunden auf die Leistungen zu unterstützen. Dies bedeutet, es ist der Einsatz und die Charakteristik der Vertriebswege und Kontaktstellen sowohl in Relation zu den Kundenpräferenzen als auch zu den Eigenschaften der jeweils angebotenen Leistungen (z.B. hinsichtlich ihrer Erklärungsbedürftigkeit) zu definieren.

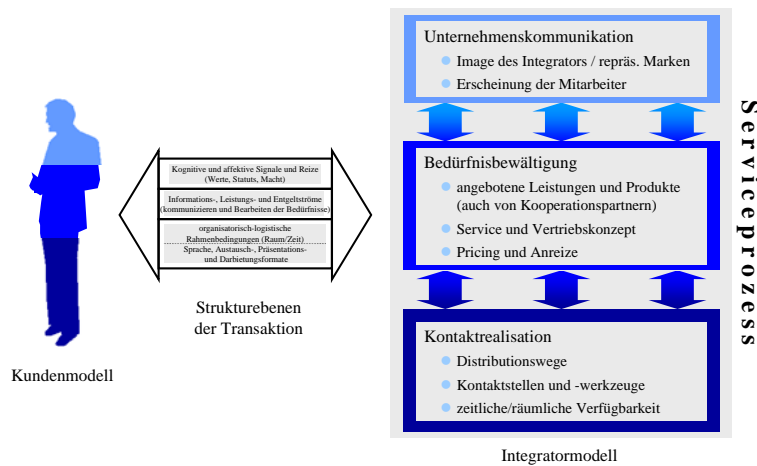


Abbildung 4-3: Ebenen des Integratormodells

Legt man nunmehr die Differenzierung im Integratormodell zugrunde, so lässt sich für einen Kundenprozess ein adäquater Serviceprozess modellieren, der es erlaubt, die angebotenen Leistungen und Produkte, die vermittelten (kognitiven und affektiven) Reize, den Service beim Verkauf, die Nutzung verschiedener Vertriebswege etc. integriert zu beleuchten.

Als Exempel zur Veranschaulichung wurde innerhalb eines BAI-Workshops das Bedürfnis einen eigenen Kleinbetrieb zu gründen herausgegriffen. Welche einzelnen Stationen der Kunde auf dem „Weg in die Selbständigkeit“ durchläuft, kann mittels des in Abbildung 4-4 links dargestellten Kundenprozesses (verkürzte Version) abgelesen werden. Der Prozess zeigt dabei eine grössere Komplexität und mehrere Ansatzpunkte für eine Unterstützung seitens eines Service Integrators auf. Interessant erscheint bspw. der Umstand, dass durch die Betreuung „aus einer Hand“, mehrmaliges und mühsames Erklären von bestimmten Sachverhalten (z.B. Geschäftsidee etc.) für den Kunden entfällt. Ebenso wertvoll ist das Führen und Lenken des Prozesses durch den Integrator, da in den allermeisten Fällen der Kunde nicht alle zu erledigenden Details kennt bzw. er nicht die Zeit zu ihrer

Durchführung besitzt. Darüber hinaus wäre auch die Technikaffinität der fokussierten Kundengruppe zu untersuchen (vgl. hierzu bspw. [Sp00, S.130-143]; [Ba97, S.13 und S.16-18]), um z. B. festzulegen welche Schritte des obigen Prozesses ohne Benutzung elektronischer Medien zu erfolgen haben. Zugleich könnten die zeitlichen Präferenzen des Kunden aufgrund seiner Berufstätigkeit ausserhalb der üblichen Öffnungszeiten von Dienstleistern (im Finanzsektor) liegen.

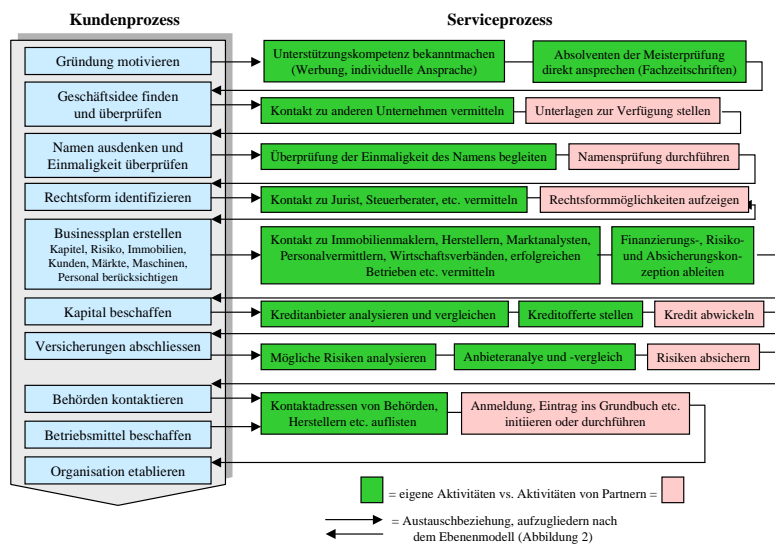


Abbildung 4-4: Kunden- und Serviceprozess zur Lebenssituation „Weg in die Selbständigkeit“²

Zugleich zeigt die Abbildung 4-4 rechts den Serviceprozess in komprimierter Form, wie er für einen convenienceorientierten Service Integrator sinnvoll erscheint. Durch die Orientierung am Kundenprozess wird eine ganzheitliche und durchgängige Unterstützung gewährleistet. Für jede Aktivität kann dabei entschieden werden, ob man diese selbst durchführt (in der Abbildung dunkel gekennzeichnet) und welche Rolle man für den Fall einer Übernahme durch Kooperationspartner einnehmen möchte. Zudem lassen sich sehr gut die einzelnen Leistungen und Produkte, aber auch Werbestimuli (z.B. Bekanntmachung der eigenen Kompetenz in Fachzeitschriften) zuordnen und placieren. Generell zu beachten ist dabei auch die Kompensationsbereitschaft der Klientel. Wird diese als durchschnittlich eingeschätzt, so ist eine gewisse Standardisierung und straffe Organisation erforderlich. Dem könnte bspw. für die Aktivität „Business Plan erstellen“ Rechnung getragen werden, indem bei der Erstellung und Prüfung der Pläne der einzelnen Unternehmensgründer, die hierzu nötigen Workshops zeitlich und räum-

² Die Notation wurde dabei bewusst einfach gehalten, um keine zusätzliche Komplexität bei den Fachvertretern der Unternehmen aufzubauen.

lich koordiniert sind. Dies ermöglicht als Mehrwert einen Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Kunden.

Abschliessend sind nochmals drei wesentliche (Nutzen-)Aspekte herauszustellen.

Fokussiert man die Verhaltensperspektive, so bietet die Modellierung des Kundenprozess und des korrespondierenden Serviceprozess eine effektive Möglichkeit, um die Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren (auch im Hinblick auf einzubindende Partner) systematisch zu planen. Zudem bietet die umfassende Bearbeitung eines Bedürfnisses eine grosse Chance zur Wettbewerbsdifferenzierung (z.B. mittels exklusiver Kooperationen) und zur Steigerung der Loyalität, da dem Kunden bspw. die Mühe abgenommen wird, sein (für ihn evt. neues) Bedürfnis zu lösen, d.h. herauszufinden, welche einzelnen Leistungen er benötigt, welche die besten Leistungen für ihn sind etc. Es gelingt somit einerseits mittels des Kundenprozesses ein Verständnis für die Probleme, Präferenzen und Abneigungen sowie die Lebens- und Denkwelt des Kunden zu generieren und zu operationalisieren. Andererseits bietet der Serviceprozess die Möglichkeit eines konzeptionellen Rasters für die Partnersuche. Diese Aspekte sind als rein betriebswirtschaftliche Problemstellung aufzugreifen und zu behandeln.

Um konkret die Implikationen bzw. Interdependenzen zwischen dem Kunden- und Integratormodell charakterisieren zu können, müssen in einem ersten Schritt die einzelnen Ebenen gegenüber gestellt und analysiert werden. Bspw. ist abzugleichen, inwiefern das „Angebot“ an Kommunikationsmöglichkeit und an physischer Distribution, das mittels der Vertriebswege und deren Eigenschaften (Schnelligkeit/Verfügbarkeit, Bequemlichkeit/Bedienbarkeit, Komplexität der vermittelbaren Inhalte etc.) geschaffen wird, ausreicht, den entsprechenden „Bedarf“ (wird z.B. durch Produkteigenschaften, wie Standardisierung, Erklärungsbedürftigkeit beeinflusst) eines Kunden beim Kontakt zu decken. Danach sind ebenfalls die wechselseitigen Abhängigkeiten unter den verschiedenen Ebenen zu analysieren. Innerhalb des Kompetenzzentrums wurden hierzu die einzelnen Elemente mit Hilfe eines semantischen Netzes strukturiert, so dass sich mögliche Gestaltungsoptionen für den Service Integrator definieren lassen.

Abschliessend lässt sich auch feststellen, dass die Ergebnisse direkt für das Prozessdesign wiederverwendet werden können, um so eine Senkung der Time-to-market (auch durch die klare Abstimmung der Anforderungen zwischen Fach- und Organisationsabteilung) zu ermöglichen. Es ist jedoch darauf zu achten, so die praktischen Erfahrungen, keine originären Aufgaben der Prozessgestaltung zu verlagern. Ferner ist die vorgestellte Konzeption auch auf semantischer Ebene mit dem im Kompetenzzentrum entwickelten Geschäftsmodell kompatibel [He00, S.53-61]. Dies ermöglicht eine Überprüfung und (gegenseitige) Abstimmung zwischen den Bereichen, was die Stringenz der strategischen Planung bis hin zur prozessorientierten Umsetzung verbessert.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Im vorliegenden Beitrag wurde auf Basis der Differenzierung der Transaktion in eine Struktur- und Verhaltensperspektive, der Sachverhalt einer ganzheitlichen Bedürfnisunterstützung problematisiert. Die Aufgliederung der beiden Akteure (Kunde und Integrator) in einzelne Ebenen korrespondierend zur Transaktion, erlaubt es, Ansatzpunkte für eine bedürfnis- und umsetzungsorientierte Planung und Formulierung des Multichannel-Vertriebs zu finden. Erweitert man dabei die vorgestellte Konzeption, um den Aspekt einer über das einzelne Bedürfnis hinausgehenden Gestaltung, so verstärkt sich die Zweckmässigkeit hinsichtlich der Zufriedenheit und Bindung des Kunden in einer Beziehung. Setzt man dabei voraus, dass mit der Dauer der Beziehung auch ihre Profitabilität tendenziell steigt, so könnte sich hieraus das Potential für eine Rentabilitätssteigerung ergeben.

Literaturverzeichnis

- [Ba99] Backhaus, K.: Industriegütermarketing, 6. Auflage, München: Vahlen 1999.
- [Ba97] Bartmann, D.: Die drei Dimensionen der ibi-Finanztypologie: Unterlagen des Instituts für Bankinformatik der Universität Regensburg, Regensburg 1997.
- [Be91] Belz, C. et. al.: Erfolgreiche Leistungssysteme – Anleitung und Beispiele, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1991.
- [Be97] Belz, C.: Leistungssysteme, in: Belz, C. (Hrsg.): Leistungs- und Kundensysteme: Kompetenz für Marketing-Innovationen, St. Gallen: Thexis 1997, S: 12-39.
- [DiKu88] Diller, H., Kusterer, M.: Beziehungsmanagement: Theoretische Grundlagen und explorative Befunde, in: Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis, 9. Jg., 3/1988, S. 211-220.
- [Em99] Emödi, A.: Dynamisches Segmentmanagement und Leistungssystem am Beispiel des Private Banking (PB), Dissertation der Universität St. Gallen, Difo 1999.
- [Gu99] Gunnarsson, J.: Portfolio-Based Segmentation and Consumer Behavior, Stockholm: Elanders Gotab 1999.
- [Gr98] Grund, M.A.: Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing: Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden: Gabler 1998.
- [He00] Heinrich, B.: Dimensionen zur Beschreibung eines Geschäftsmodells für Kreditinstitute im Bereich Privatkunden, Arbeitsbericht des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen 2000.
- [Kl97] Kleinaltenkamp, M.: Business-to-Business-Marketing, in: Gabler Wirtschaftslexikon, Band 2, Wiesbaden 1997, S. 753-762.
- [KoB195] Kotler, P., Bliemel, F.: Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995.
- [KoB199] Kotler, P., Bliemel, F.: Marketing-Management: Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 9. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1999.

- [Kr94] Kremer, M.: Das Nachfrageverhalten von Versicherungs- und Bankkunden aus ganzheitlicher Sicht: Konsequenzen für den Finanzdienstleistungsgedanken, Dissertation der Universität St.Gallen, 1994.
- [KrWe99] Kroeber-Riel, W., Weinberg, P.: Konsumentenverhalten, 7.Auflage, München: Vahlen 1999.
- [KuTo00] Kuss, A., Tomczak, T.: Käuferverhalten: eine marketingorientierte Einführung, 2. Aufl., Stuttgart: Lucius und Lucius 2000.
- [Me98] Meffert, H.: Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft 1998.
- [Ös00] Österle, H./ Fleisch, E./ Alt, R.: Business Networking: Shaping Enterprise Relationships on the Internet, Berlin u.a.: Springer 2000.
- [Pl97] Plinke, W.: Grundlagen des Geschäftsbeziehungsmanagements, in: Kleinaltenkamp, M.; Plinke, W. (Hrsg.): Geschäftsbeziehungsmanagement, Berlin u.a.: Springer 1997.
- [Sc99] Schierenbeck, H.: Die Vertriebskanäle der Zukunft im Privatkundengeschäft, in: Multi Channel Distribution im Banking: Tagungsband zum 6. Basler Bankentag, Basler Bankenvereinigung (Hrsg.), Bern: Haupt 1999, S. 3-49.
- [Se98] Seyfried, M.: Lebensphasenmodell – Kundenwertmanagement in erster Näherung, in: Betsch, O. et. al. (Hrsg.): Handbuch Privatkundengeschäft: Entwicklung, State of the art, Zukunftsperspektiven, Frankfurt a. M.: Knapp 1998, S. 351-367.
- [Sp00] Spiegel: Soll und Haben 5: Dokumentation, Hamburg: Spiegel-Verlag 2000.
- [St99] Stäger, C.: Multi Channel Management: mehrdimensionale Optimierung der Kundenbeziehung zur nachhaltigen Steigerung der Profitabilität im Retail Banking, Bern u.a.: Haupt 1999.
- [Tr98] Trommsdorff, V.: Konsumentenverhalten, 3. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer 1998.
- [We91] Weinhold-Stünzi, H.: Marketing in zwanzig Lektionen, 26. Auflage, St.Gallen u.a.: Fachmed Verlag für Fachmedien 1991.