

Direktmarketing: Hauptstraße zur Servicekultur

Dr. Johannes Reintjes, München

1. Einleitung

Der Wandel vom Kredite und Geldanlagen gewährenden Institut zum modernen Finanzdienstleister erhielt wesentliche Impulse durch die medialen Vertriebswege Brief, Telefon/Fax und online-Verbindung zum (potentiellen) Kunden.

Die Verwendung dieser Vertriebs- und Werbemedien wächst rapide, einerseits wegen der Kundennutzen (unabhängiger von Raum und Zeit, siehe 1.3) und andererseits wegen der begrenzten Beraterkapazitäten bei konsequenter Kostenorientierung.

Direktmarketing erhält durch die Gründung der Direktbanken eine neue Dimension und Qualität und der Marktanteil des Direktvertriebs im Privatkundengeschäft des Jahres 2010 wird mittlerweile auf 20-30% geschätzt¹.

Marktanteil der Vertriebswege im Jahr 2010 im Vergleich zu heute

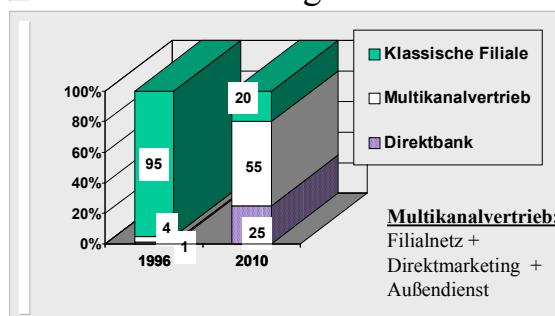


Abbildung 1

¹ Deutscher Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): Sicherung der Marktführerschaft (Sparkasse 2010), Bonn 1994: Direktvertrieb 15-20% Marktanteil; hingegen bereits 20-30% bei:
Raab, Jürgen (Advance Bank): Direktbanking - mehr als nur ein neuer Vertriebsweg, in: icon (Hrsg.), Bericht des 4. icon-Congreß vom 28. Nov. 1996, Nürnberg, S.8 und ebenso:
Dresdner Bank: Auf dem Weg zur virtuellen Bank, in: Wirtschaftswoche Heft 48/1996, S.179.

Ziel dieses Beitrags ist es, die Anerkennung des Direktmarketings zu fördern und zu ihrer Professionalisierung in den Servicestellen beizutragen.

1.1 Begriffsbestimmung

Die wesentlichen Elemente des Direktmarketings sind

- ⇒ Medium
- ⇒ Datenbank
- ⇒ Interaktion („Gespräch“)
- ⇒ meßbare Reaktion.

Das älteste **Medium** ist der Werbe- und Verkaufsbrief, so daß der Begriff Direktmarketing von Laien häufig damit gleichgesetzt wird. Heute können wir aber eine bunte kombinierbare Palette von Medien einsetzen:

- ◆ *Printmedien* vom Laserbrief bis zur Couponanzeige
- ◆ *Telefon* und *Telefax*: Anruf beim (potentiellen) Kunden (aktives Telemarketing, outbound callings) oder Anruf des Kunden (passives Telemarketing, inbound callings und fax on demand)
- ◆ *Elektronische 2-Weg-Medien*: Kabel-TV und online-Dienste (T-Online ehemals Bildschirmtext, AOL, Internet)
- ◆ *Elektronische 1-Weg-Medien*: Fernsehen, Radio, Videotext, CD-ROM, die zur Antwort über Telefon und E-Mail aufrufen
- ◆ *andere Medien*: Selbstbedienung (insbesondere Nachrichten über Kontoauszugsdrucker KAD und Multifunktionsterminals); Schaufensterwerbung mit Hotline-Nennung, Kataloge auf Papier und CD-ROM usw.

Die folgende Abbildung kann als Checkliste der Entwicklungspotentiale ihres Instituts genutzt werden.

Direktmarketing D.M. Bestandteile

| Initiative der Kunden | Initiative der Sparkassen |
|--|--|
| Sparkasse verhält sich passiv | Sparkasse verhält sich aktiv |
| S-direkt | |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Home-Banking <ul style="list-style-type: none"> - T-OnLine - A-OL (Vision) - Internet ■ in der GS eingehende Telefonate ■ Telefonbanking ■ Telefaxbanking ■ Selbstbedienung ■ Kataloge (Vision) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Briefmaßnahmen ■ Telefonmarketing: zentral ■ dezentral durch Geschäftsstelle ■ Coupon-Anzeigen u.ä. ■ KAD-Kundennachrichten ■ TV, Videotext, CD-Rom, Radio ■ Kundenbetreuungskonzeptionen <ul style="list-style-type: none"> - D.M. im VSP (Verkaufsteigerung) - Junge Erwachsene - Wertpapiersfortprogramm etc. |

Abbildung 2

Direktmarketing erfordert ferner den Aufbau einer **Datenbank** (Data Warehouse) für insbesondere folgende Funktionen:

- ◆ Adressaten selektieren
- ◆ personalisiert kontaktieren
- ◆ Reaktionen speichern und messen
- ◆ Medien- und Maßnahmenqualität über Erfolgsanalysen feststellen
- ◆ Kontakt- und Ertrags-Zielvereinbarungen mittels Kundenberater und Direktmarketing beobachten.

Der Kontakt soll in Form eines schriftlichen, telefonischen oder elektronischen Informations- oder **Verkaufsgesprächs** erfolgen. Wichtigstes Element ist daher der Kontakt in beide Richtungen, die „Interaktion“ und somit die Antwortmöglichkeit über die Responsemittel. Beim Brief sind dies die Antwortscheine (Bestellkarten, Gutscheine etc.), beim Fernsehen (Direct Response Television DRTV) z.B. die eingeblendete Telefonnummer und im Internet ein E-Mail.

Das Direktmarketing kann dabei die **Reaktion** der Adressaten **messen** und somit die Rentabilität seiner Maßnahmen (siehe im nächsten Kapitel 1.2 unter Profit Center) über ein Vertriebscontrolling nachweisen.

Nach dieser Einführung wird die Definition von Martin Baier verständlich, der die Elemente des Direktmarketings folgendermaßen zusammenfügt:

„Direktmarketing ist eine interaktive Marketingmethode, die durch den Einsatz von ... Werbemedien eine meßbare Reaktion ... bei der jeweiligen Kontaktstelle erzeugt.“²

1.2 Ziele im Direktmarketing

Folgende Zielvarianten sind daher für die Direktmarketing-Organisationseinheit(en) und für die Einzelmaßnahmen zu konkretisieren:

- ◆ Die *Betreuung* des Kunden über kostengünstige Medien, um langfristig die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.
- ◆ *Termine* mit dem Kundenberater zu vereinbaren, die mittelfristig positive Deckungsbeiträge liefern.
- ◆ *Produkte* und Dienstleistungen zu verkaufen, die bereits kurzfristig positive Deckungsbeiträge erbringen.
- ◆ Dem (potentiellen) Kunden wichtige *Finanzinformationen* übermitteln und umgekehrt Informationen für die Marktforschung und zu Verkaufschancen erhalten.

Dadurch werden die **primären Zielsetzungen** gefördert:

- ◆ *Ertragssteigerung* durch Intensivierung der Produktnutzung (Cross Selling)
- ◆ *Kostensenkung* je Kontakt und
- ◆ *Optimierung der Vertriebssteuerung*: Direktmarketing und Kundenberater sollen ihre Zeit und ihre Mittel stärker für bedarfsorientierten Service und Verkauf bei potentiellen Ertragskunden als für Verwaltung und Verlustkunden einsetzen.

Die Einzelmaßnahmen und damit auch das **Profit Center** insgesamt sollen dabei

- ◆ einen so hohen *Response* (Reaktionen, Rückläufe) und nach Umwandlung in Verkäufe
- ◆ eine so hohe *Verkaufsquote* (Verkaufsanzahl geteilt durch Kontakte bzw. Streumenge) erzielen, daß die

² In Kirchner, G. / Soback, St.; Lexikon des Direktmarketing, Landsberg/Lech, 1990², S. 145f.

- ◆ *Nutzschwelle* (break even) überschritten ist und somit die
- ◆ *Ertragsquoten* (auch Erfolgsquoten genannt) über 100% liegen (Erträge eines Jahres nach Marktzinsmethode mal 100 geteilt durch variable Aufwendungen; ein dimensionsloses Maß, um die unterschiedlichen Institute miteinander vergleichen zu können) und dadurch auch die
- ◆ *Deckungsbeiträge* (Leistungen minus variable Kosten) zur Bezahlung der fixen Kosten und Gewinne verdient werden.

1.3 Bedeutung des Direktmarketings für die Servicekultur

Direktmarketing hat Eigenschaften, die es zum Vorreiter der Servicekultur machten:

Direktmarketing ist kunden- statt produktbezogen

Durch die Kultur der Erfolgsmessung im Direktmarketing und der Möglichkeit, unterschiedliche Briefvarianten bzw. Telefonskripts testen zu können, wurde erkannt:

- Produkt- und ich-bezogene Argumentationen sind Filter, die den Response senken
- den Kundennutzen herausstreichende Argumente, in denen der Kunde seine Vorteile einfach und schnell erkennt, sind hingegen Verstärker.³ Die Kurzargumentation auf den schriftlichen Antwortscheinen im Direktmarketingprogramm DMP des Sparkassenverbandes Bayern fand z.B. Verwendung in den mündlichen Verkaufsgesprächen von Kundenberatern.

Direktmarketing verbessert den Informationsstand über alle Kunden

Aktiver Verkauf mittels Direktmarketing funktioniert nur über Marktsegmentierung nach z.B. Alter, Einkommen, Vermögen und bisherige Käufe. Umgekehrt werden im professionellen Direktmarketing Informationen über Cross-Selling-

Möglichkeiten (erfolgreiche Produktverkaufsfolgen und Produktbündelungen) und Kundenwünsche wieder in die EDV zurückgespeichert.⁴ So kommen die Informationen aus dem Direktmarketing wieder den Geschäftsstellen zugute.

Direktmarketing erhöht die Erreichbarkeit für Service und Leistungsangebote

Die passiven Direktmarketingangebote wie Telefonbanking, Homebanking und Selbstbedienung haben die Diskussion über Öffnungszeiten und Filialschließungen entschärft. Im Zahlungsverkehr ist die Unabhängigkeit des Kunden von Raum und Zeit, also die Möglichkeit über PC, Telefon oder ein Selbstbedienungsgerät vor Einkaufszentren rund um die Uhr Geschäfte zu tätigen, bereits Wirklichkeit geworden. Ein „Katalogbanking“ wird m.E. auch für Geldanlagen und Kreditgeschäfte die Erreichbarkeit unserer Institute verbessern.

Wirkung der Sparkasseninitiative auf die Kundenzufriedenheit

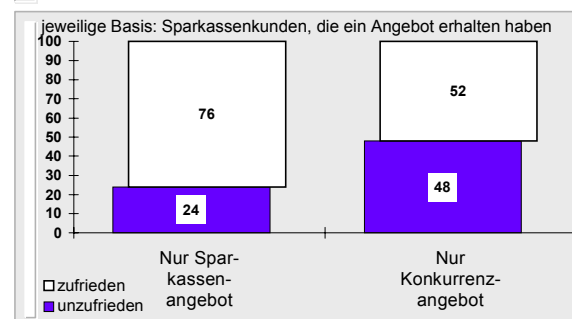


Abbildung 3

Direktmarketing erhöht die Kundenzufriedenheit mit dem Gesamtinstitut

Direktmarketing-Aktivitäten erhöhen die Bindung an das Institut und reduzieren das Abwanderungspotential zur Konkurrenz.⁵ 76% der Sparkassenkunden, die in letzter Zeit briefliche oder telefonische Angebote der Sparkasse bekommen haben, waren mit der Sparkasse überwiegend oder sehr

³ Vgl. Vögele, S.: Dialogmethode, Landsberg, 1987³, S. 92-95

⁴ Vgl. zu Database Marketing: Katzenstein, H. / Sachs, W.: Direct Marketing, New York 1992², pp. 147-164.

⁵ DSGVO (Hrsg.), Qualitätstracking-Studie (Icon, Nürnberg), Stuttgart 1995, Seite 27

zufrieden, hingegen nur 52 % der Kunden, die Angebote ausschließlich von der Konkurrenz erhielten.

2. Sparkassenerfahrungen mit den einzelnen Medien

2.0 Stand der Umsetzung

Ende 1996 erreichten den Verfasser Antwortbögen von 95 der 103 bayerischen Sparkassen zum Stand des Direktmarketings:

- Nahezu alle Sparkassen (92%) waren bereits im *PC-Homebanking* aktiv (S-direkt per PC, Rechenzentrumsangebot mittels T-Online)
- Auch der mehrmalige Verkauf per *Brief* pro Jahr war bei fast allen Sparkassen (89%) fest etabliert.
- Jeweils 63% hatten bereits ein aktives *dezentrales* Telefonmarketing (über die Geschäftsstellen) sowie ein *zentrales aktives Telefonteam* (über das Consulting-Angebot des Verbandes oder über Telefonagenturen) fest eingerichtet.
- Zunehmende Bedeutung gewinnt der Vertriebsweg *Internet*. 23% waren im Internet vertreten (noch ohne die erst Ende 97 ermöglichten Geschäftsabwicklungen aber mit konkreten Service- und Produktangeboten) und weitere 27% planten konkret den Einstieg.
- Das *Telefonbanking* (siehe den Bericht in diesem Band) war durch die ablehnende Beschlußlage in Bayern erst bei 12% der Sparkassen Bestandteil des Direktvertriebes. Im Bundesgebiet werden die überwiegende Anzahl der Sparkassen durch 9 regionale oder durch institutseigene Call Center versorgt.

2.1 Direct Mailings

Per Brief kann im Gegensatz zur persönlichen und telefonischen Akquisition

innerhalb weniger Tage ein *kostengünstiger* Kontakt (unter zwei DM je Package, insbesondere bei Bündeln der Auflagen mehrerer Institute über den Verband) zu sehr vielen Kunden hergestellt werden.

Die *Verkaufs- und Ertragsquoten* (Definition unter 1.2) werden vom Sparkassenverband Bayern im Direktmarketingprogramm DMP, Teil „Verkauf per Brief“, seit 1991 über den EDV-Abgleich der Versanddateien mit den Verkaufsdateien erhoben.

Ein *Maßnahmenpackage* besteht aus personalisiertem einseitigen A4-Anschreiben i.d.R. mit Beratername und Telefon, vierseitigem Flyer (Berechnungsbeispiel und Vorteilsargumentation), personalisiertem Antwortschein (mit stichwortartiger Wiederholung der Kundenvorteile) sowie Versandhülle mit Firmenlogo und Rückversandhülle mit einer Sparkassenadresse am Ort. Die Mailings sind einstufig (ohne Vorankündigungs- oder Nachfaßschreiben). In den Verkaufsquoten sind auch telefonische Nachfaßaktionen einzelner Kundenbetreuer enthalten, die allerdings in den hier gezeigten Durchschnittswerten mit Ausnahme der Provisionsprodukte Lebensversicherung und Bausparen (LBS) kaum durchschlagen dürften.

Die *Zielpersonen* waren stets Kunden der Sparkassen und die Auswahl erfolgte über in der EDV bereits vorgegebene (aber von jedem Institut abänderbaren) Alters-, Einkommens-, Vermögens- und Produktnutzungskriterien. Von den meisten der teilnehmenden 75 Sparkassen wurden erst dann einzelne Einkommens- bzw. Alters-Kundensegmente aus der Selektion entfernt, wenn der break even unterschritten wurde. Die Ausschöpfung des Deckungsbeitrags, nicht die höchste Verkaufsquote, ist betriebswirtschaftlich optimal.

Die folgende Abb. zeigt die Verkaufsquoten anhand von über zwei Millionen ausgewerteter Mailings mit 11 unterschiedlichen Maßnahmen.

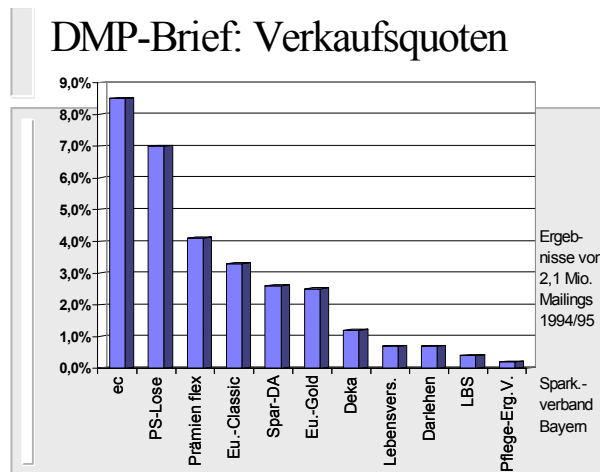


Abbildung 4

Von Kundenberatern wurde der Einsatz von Mailings manches Mal mit der Bemerkung abgetan, daß die meisten Briefe sowieso im Papierkorb landen würden. Das ist richtig, entscheidend ist aber, daß die Sparkassen mit wenigen Kundenreaktionen erreichen, daß mit den Erträgen bereits eines Jahres die variablen Aufwendungen mehr als gedeckt sind⁶.

Highlights des umfangreichen Datenmaterials sind:

- Im *Prämiensparen* mit flexibler Laufzeit decken bereits die Erträge⁷ bei Verkaufsquoten von einem Prozent alle Aufwendungen der Geschäftsanbahnung (Ertragsquote ist somit 100%). Mit der tatsächlich erzielten Verkaufsquote von durchschnittlich 4,1% betrug die Ertragsquote demnach 410%. Die Hauptreaktion lag bei allen 4 ausgewerteten Wellen innerhalb von 6 Wochen, die EDV-Erfolgsanalyse erfolgte 12 Wochen nach Postauflieferung.

Die Verkaufs- und Ertragsquoten im *Prämiensparen* korrelieren positiv mit dem Einkommen. Die 30-40-jährigen zeigen das geringste Kaufverhalten, die jüngeren und älteren eine höhere

Abschlußbereitschaft für dieses Produkt. Die Spannbreite der Ertragsquoten der einzelnen Institute lag zwischen 130 und 940%. Darüber mehr am Ende dieses Abschnitts.

- *Spardaueraufträge* für „normales Sparbuch“ lassen sich wegen der langjährigen und steigenden Sparvoluminas rentabel über Mailings verkaufen, sind *negativ mit dem Einkommen* korreliert und am besten bei den unter 25-jährigen absetzbar. Die Sparrate lag in allen 4 ausgewerteten Wellen jeweils zwischen 210 und 230 DM.
- *Kreditkarten* (Eurocard Classic und Gold, Visa) ließen sich insbesondere in Ballungsgebieten ebenfalls rentabel über Mailings verkaufen, waren schwach positiv korreliert mit dem Einkommen⁸, und *negativ mit dem Alter*.
- *Anschaffungsdarlehen* (Ratenkredite) konnten über Mailings trotz einer geringen Verkaufsquote von 0,7% rentabel verkauft werden, wobei die Altersgruppe der jungen Erwachsenen, insbesondere die 26-30-jährigen, am stärksten reagierte.
- *Versicherungen* (getestet Leben, Krankenzusatz und Pflegeergänzung), *Bausparen* (*LBS*) und *Investmentzertifikate* (Renditdeka-Zuwachskonto und Einmalanlagen) sind renditestarke Produkte. Obwohl diese Mailings den break even schon bei wenigen Verkaufs-Promillsätzen erreichen, bestimmen - wie die Spannbreiten z. B. der Maßnahme *Anschaffungsdarlehen* mit Ertragsquoten von 54 bis 480% und Erlebnisberichte der einzelnen Institute zeigten - die Qualität und Quantität der telefonischen und persönlichen Kundenberaterreaktionen und Nachfaßaktionen den Verkaufserfolg.

⁶ Zit. nach Pix, M. / Zinn, B.: Strategische Dimensionen und Formen des Direktmarketings, in: Betsch / Wiechers (Hrsg.), Handbuch Finanzvertrieb, Frankfurt/Main 1995, S. 444 - 464

⁷ Damit das jährlich steigende Ansparvolumen berücksichtigt wird, werden die Erträge des dritten Jahres, bei einer unterstellten Laufzeit von 6-7 Jahren, angesetzt.

⁸ Für Statistikfreaks: Durch die Multikollinearität zwischen Stadt/Land- und Einkommensgefälle dürfte die Hauptbeziehung „in Ballungsgebieten sind Kreditkarten leichter verkäuflich“ auf das Einkommen durchschlagen.

Im Bausparen unterscheidet sich der Verkaufserfolg der Varianten Broschüreforderung und Kurzantrag für Direktabschluß kaum.

- Auf Grund der hohen Verkaufsquoten aber geringen Deckungsbeiträge sind *ec-Karten und PS-Lose (Lotteriesparen)* für den kostengünstigen Vertriebsweg Mailings gut geeignet. Trotzdem stehen sie hier an letzter Stelle, weil andere als Ertragskriterien für Investitionen in diese Produkte sprechen müssen. Nur bei wenigen Instituten wird der break even geringfügig überschritten.

Der *Kundenberater* soll über Vorteilsargumentation und Versandtermin Bescheid wissen, da ca. die Hälfte der angeschriebenen Kunden nicht den Antwortschein verwenden, sondern mit dem Brief gleich in ihre Geschäftsstelle gehen. Die Kundenauswahl kann nicht nur bei Anlageprodukten und Beratungsangeboten, sondern auch bei Kreditangeboten inkl. Kreditkarten *ohne kostenträchtige Nachselektion* der Geschäftsstellen erfolgen, sofern in den Fällen, in denen der Kundenberater nicht kreditfähige Kunden zu kennzeichnen versäumt hatte, ein „*Nein-Verkauf*“ funktioniert: Das beste Nein ist das, welches der Kunde selbst ausspricht, weil der Kundenberater die Kostenbelastung erläutert und Alternativen, i.d.R. Ansparlösungen, zusammen mit dem Kunden entwickelt. Damit wird erreicht, daß der Kunde nicht meint, „die wollen nicht“, sondern „es lohnt sich so nicht“ und eine Alternative vereinbart wird.

Ein Hauptvorteil im Direktmarketing ist die **Testmöglichkeit einzelner Erfolgsfaktoren**. Wir haben z.B. die Reaktion auf fehlende Namens- und Adreßnennung im Antwortschein getestet, da die Sparkassen bei eigenen Mailings ohne Unterstützung eines Lettershops Schwierigkeiten hatten, vorgedruckte farbige Antwortscheine zu personalisieren und den Anschreiben zuzuordnen. Es wurden je 4250 personalisierte und 4250

nicht personalisierte Antwortscheine zum Thema Lotteriesparen (PS-Lose) versandt und die Verkaufsdatei mit der Versanddatei abgeglichen. Die Verkaufsquoten lauteten 7% für die Packages mit leerem Antwortschein und 8,3% für die personalisierten Antwortscheine. Der Abstand beider Reaktionsprofile war bei den „kritischen“ 40 bis 45-jährigen mit ca. 4% am höchsten⁹.

Identische Mailings erlauben trotzdem Institutsunterschiede der Ertragsquoten von 1 zu 10! Neben dem Mailing (Text/Bilder, Gestaltung¹⁰) müssen demnach weitere Parameter für erfolgreiche Direktmarketing-Aktionen herausgearbeitet und verifiziert werden. Das entscheidende **Zusammenspiel der Erfolgsfaktoren** zeigt folgende Querschnittsanalyse von 17 Sparkassen, die am Gemeinschaftsmailing des Sparkassenverbandes Bayern zur Pflege-Ergänzungsversicherung teilgenommen haben¹¹. Als Zielgruppe wurde der Kundenkreis zwischen 40 und 59 Jahren in das Dateiauswertungssystem des Informatikzentrums eingestellt, wobei den Instituten weitere Feinselektionsmöglichkeiten offenstanden. Die Gesamtauflage betrug 92000 Stück. Auf dem Antwortschein konnten vorbereitete Versicherungsunterlagen

⁹ 10% Verkaufsquote personalisiert zu 6% bei Leerformular; Besetzungsanzahl dieser Klasse 460 versandte Briefe.

¹⁰ Zum *Texten und Gestalten* der Mailings und Zugaben siehe die Einzelartikel in Dallmer, Heinz (Hrsg.), Handbuch Direct Marketing, Wiesbaden 1991⁶, S. 125-203 (von den Ausbildungsmöglichkeiten bis zur Konzeption einer Kampagne).

¹¹ Die Analyse der Hypothesen wurde von der Philipps-Universität Marburg bei Prof. Dr. Erich Priewasser durch Stefan Bierschwall durchgeführt. Der Verfasser gab die Hypothesen über die im Text genannten Erfolgsfaktoren (und zusätzlich weitere im gewählten Untersuchungsdesign nicht verifizierte Variable wie „*Wettbewerbssituation*“, „*Einbindung in den Kommunikationsmix*“ und „*Laufende Verbesserung der Database*“) vor und betreute die Arbeit.

angefordert und ein persönlicher Gesprächstermin vereinbart werden. Die Erfolgsmessung wurde nach drei Monaten durch die Bayerische Versicherungskammer anhand eines EDV-Abgleichs der Versand- mit der Provisionsdatei vorgenommen. Die volle Reaktion war nach drei Monaten bei dieser Maßnahme noch nicht meßbar, da ärztliche Atteste und zum Teil Zweit- und Drittberatungen die Policeerstellung verzögerten.

Anhand der Ertragsquoten¹² wurden die Aktivitäten und Bedingungen der acht weniger erfolgreichen Sparkassen (A - H) und der acht erfolgreichsten Sparkassen (S - Z) gegenübergestellt.¹³ Alle 16 Projektleitern wurden mehrmals telefonisch, gestützt durch einen Fragebogen, interviewt. Als **Erfolgsfaktoren**, die der Maßnahme **vorgelagert** waren, wurden verifiziert:

- * *Planungsbeteiligung* von Mitarbeitern der Geschäftsstellen und der Spezialabteilung (hier Versicherungen)
- * *Mitarbeiterinformation*: schriftlich und mündlich (ersatzweise statt zusätzlicher mündlicher Information: Mailingerfahrung in mehr als 10 Mailingaktionen)
- * *Produktschulungen* für die Kundenberater (Pflege-Ergänzungsversicherung) zur Erhöhung der Beratungs- und Verkaufqualität
- * *Häufigkeit der Mailingaktivitäten*: Gewöhnung der Kunden durch mindestens drei Mailingaktionen pro Jahr.

¹² 190 DM Provision je Verkauf geteilt durch Mailingaufwendungen von 1,40 DM mal Auflage

¹³ Während die einschlägigen Lehrbüchern nur Thesen auflisten (z.B. Töpfer, A., Erfolgsfaktoren beim Einsatz von Direktmarketing; in: Greff, G. / Töpfer, A., Direktmarketing mit neuen Medien, Landsberg, Lech, 1993³, S. 25 - 58), wurden hier erstmals Kombinationen von Erfolgsfaktoren empirisch - aus der Sicht der Direktmarketing-Projektleiter - verifiziert bzw. falsifiziert. Die Arbeit erhielt deshalb den Alfred Girardi Preis des Deutschen Direktmarketing Verbandes.

Die verifizierten, die Maßnahme **begleitenden Erfolgsfaktoren** waren:

- * *Modifikation der Selektionskriterien* (Setzen einer Einkommensgrenze von mindestens DM 2000)
- * *Verkaufsförderungsmaßnahmen* (Mitarbeiterwettbewerbe oder Provisionszahlung oder Zielvereinbarungen)
- * *Beratungsorganisation*: Die vier besten Institute hatten sich für eine rein *dezentrale* Rücklaufbearbeitung und Beratung (Follow-up-Organisation über die Geschäftsstellen) entschieden, die nächsten drei für ein gemischtes Follow up (Spezialabteilung Versicherung und Geschäftsstellen)¹⁴ und die relativ schwächeren eine rein zentrale Bearbeitung.
- * *Nachfassaktion*: verpflichtende oder freiwillige nur in Kombination mit Verkaufsförderungsmaßnahmen.

Kombination der Erfolgsfaktoren

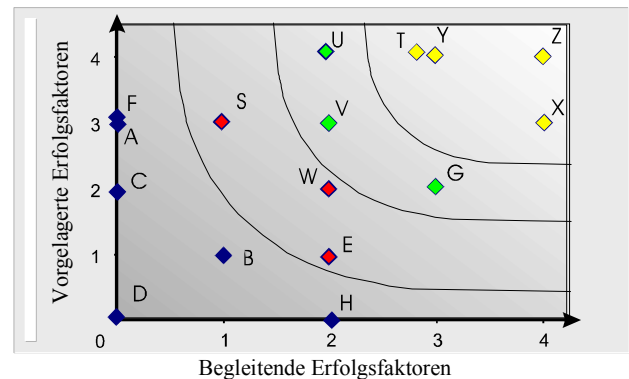


Abbildung 5

In der Abb. 5 wurden die Institute entsprechend ihrer aktionsvorgelagerten und -begleitenden Erfolgsfaktoren eingeordnet. Die erfolgreichsten Institute X, Y und Z hatten alle 8 oder zumindest 7 der

¹⁴ Der „verschenkte Response“ als Differenz zwischen Reaktionsquote (zentral gesammelte Rücksendungen im Verhältnis zu den Aussendungen) und Verkaufsquote betrug im zentralen Beratungstyp 1,2 %, in der gemischten Variante 0,7% und im dezentralen Beratungstyp nur 0,5%.

Erfolgsfaktoren kombiniert, die Institute A bis D insbesondere die aktionsbegleitenden Erfolgsfaktoren vernachlässigt!

2.2 Dezentrales aktives Telefonmarketing

Der Kundenberater der Geschäftsstelle ruft selbst (dezentral) nach vorgegebenen geschäftspolitischen Schwerpunkten - ausgewählte Kundengruppen an und

⇒ lädt zu *bedarfsorientierten* Gesprächsterminen (Entfaltung von Kundenzielen zu Produktwünschen)

⇒ oder bietet (ein Gespräch über) voraussichtlich passende *Produkte* an.

⇒ Dabei wird, wenn der Erklärungsbedarf gering ist, *direkt am Telefon verkauft* und die ggf. notwendige Unterschrift brieflich nachgeholt oder bei nächster Gelegenheit in der Geschäftsstelle.

Dieser Direktverkauf funktionierte bei

- Anschlußverträgen
- Aufstockung von Sparverträgen, Versicherungs- und Bausparsummen¹⁵
- Eurocard und einfachen Produkte, die aus der Sicht des Kunden zu wenig verpflichten (insbesondere bei Einräumung einer Testzeit für das Produkt).

⇒ Bei erklärungsbedürftigen Produkten und bei allgemeinen Themen wie „private finanzielle Vorsorge“ oder „regelmäßig Sparen“ (bedarfsorientierter Verkauf) wird ein genauer *Termin* vereinbart. Auch wenn beim telefonischen Direktverkauf Widerstände auftreten, die nicht durch eine kurze Einwandsbehandlung beseitigt werden können, muß auf die Terminalschiene umgeschaltet werden (...das besprechen wir dann am besten persönlich. Wann paßt es Ihnen besser, gleich diese oder nächste Woche?...).

Das Telefonverhalten der Kundenberater wurde unserer Beobachtung nach vielerorts geschult, aber eine systematische

Maßnahmenplanung noch nicht erreicht. Hier setzte das Direktmarketingprogramm DMP, Teil 2, „Dezentrales Telefon“, mit 21 bayerischen Sparkassen (Mitte 1992-94) an.

Mit ca. 10 DM *Aufwendungen* je erreichter Zielperson (Vollkosten) ist die Geschäftsanbahnung gegenüber Mailings ca. fünfmal teurer. Jedoch ist der Kontakt intensiver und der Kundenberater kann direkt auf Kundeneinwände reagieren. *Nachfassen von Mailingaktionen* ist unserer Erfahrung nach *unproduktiv*, da die Ergebnisse durch Telefonmarketing allein z.T. besser sind als mit brieflicher „Vorwarnung“ und telefonisches Argumentieren gegen bereits gefaßte Meinungen. Eine Lösung ist das Trennen in Telefon- und Mailingadressen.

Die *Kunden* reagierten fast ausnahmslos positiv. Die Telefonskripte und Schulungen basierten allerdings auf der Zielrichtung „um den Kunden kümmern“ und nicht auf Hard Selling. Nur ca. 2 Promille der angerufenen Kunden wollten nicht mehr angerufen werden und wurden in die von unserer Software PrimaTEL bereitgestellten „Robinsondatei“ eingestellt. Um schon vorweg „Robinsons“ filtern zu können, sollten die Girovertragsvordrucke folgenden Abschnitt enthalten: „Kontoinhaber ist mit telefonischer Beratung und werblicher Info einverstanden: Ja / Nein.“¹⁶

Am Anfang jeder Maßnahme stand eine genaue und - nach Genehmigung durch den Vorstand - verbindliche Maßnahmenübersicht. Sie wurde durch die *Projektleitung* unter Beteiligung der Marktvertreter festgelegt:

Checkliste Maßnahmenübersicht

1. Eindeutige Ziele setzen nach geschäftspolitischen Vorgaben mit konkreten Kontakt- oder Ertrags-Zielvereinbarungen
2. Projektorganisation aufsetzen: klare Verantwortlichkeiten und Zeitabsprachen durch

¹⁵ Aus der Sicht des Kunden ist Erhöhung der Vertragssummen nur eine „Aufstockung“ des bekannten Produkts, auch wenn Neuverträge erforderlich sind.

¹⁶ Zu branchenübergreifenden *Rechtsfragen*: Kridlo, Stefan, Rechtliche Aspekte beim Einsatz des D.M., in Greff, G. / Töpfer, A., a.a.O., S. 117-130

- Planung von „Wer macht was, wann“:
 Projektleiter, Projektmitarbeiter im Marketing / Vertrieb, Geschäftsstellenleiter, Kundenberater, Produktmanager, Verantwortliche in Organisation, Aus- und Fortbildung
3. Zielgruppe selektieren nach Alter, Einkommen, Vermögen, Produktnutzung, Lifestyle bzw. Branche, Umsatz etc.
 4. Angebot Thema oder Zielprodukte auswählen und D.M.-gerecht gestalten
 5. Vertriebsmix festlegen: Aufteilung der Zielgruppe - nach Selektionsgröße sowie nach den gewünschten, rentablen Beraterkapazitäten - auf Geschäftsstellen und D.M.-Medien
 6. Verkaufstrainings und Unterlagen vorbereiten: Telefonleitfaden (Kundennutzen!) und Einwandsbehandlung, Telefonreporte, Terminkalender
 7. Kundenbetreuermotivation sichern durch Priorisierung dieser Kundenansprache, klare Kundenverantwortung, Kundenberatertreffen, Erfolgsprämien etc.
 8. Kommunikationsmix bereitstellen
 9. Lückenloses Vertriebscontrolling durchführen: statt Blindflug steuern, z.B. über unsere Software PrimaTEL

Die *Kundenberater* entwickelten danach zusammen mit einem Telefontrainer ihr *Telefonskript* nach vorgegebenem Muster aber in eigenen Worten, übten das Verhalten am Telefon (z.B. „hörbares“ Lächeln) sowie die Einwandsbehandlung und legen in Echttelefonaten bereits im Training die Scheu vor „kalten Anrufen“ ab.

Jeder Kundenberater erhielt außerdem die mit den Daten seiner Kunden ausgefüllten *Telefonreports* (auch Telefonprotokolle oder Gesprächsberichte genannt), in dem die Kundenreaktionen: Wünsche, Beschwerden, Terminvereinbarung und Verkäufe, festgehalten wurden.

Bei den 6-8-wöchigen *Aktionen* für *Neuverträge* (frisches Geld) vereinbarte der Projektleiter 60-90 Telefongespräche je Berater (plus den notwendigen persönlichen Folgegesprächen). Der Kundenberater bekam mindestens die 1,7-fache Menge an Kundendaten zur Feinselektion. Dabei wurde, idealerweise in einem technisch-organisatorischen Kundenberater-Workshop, auch ein

systematisches Abarbeiten der vereinbarten Kundenanzahl von ca. 15 Kunden pro Woche empfohlen, wobei als guter Erfahrungswert die *Freistellung* der Kundenberater von anderen Arbeiten an zwei Tagen der Woche, zu je 3 Stunden im Block, galt.

Ferner wurden über ein Jahr *laufende Maßnahmen zu Anschlußverträgen* fälliger Verträge entwickelt.

Bei den 13 in Abb. 7 dargestellten Maßnahmen von 21 Sparkassen mit über 36000 ausgewerteten Telefonkontakten betrug die *durchschnittliche Verkaufsquote*¹⁷ 30 Prozent. Das bedeutet, daß etwa drei von zehn Telefonkontakten zu einem oder mehreren Verkaufserfolgen führten! Das Verkaufscontrolling beschränkte sich nicht auf das Zielangebot, denn häufig erhielten die Kundenbetreuer Signale für einen anderen oder weiteren Abschluß.

Noch aussagefähiger sind die getrennten Zahlen von Aktionen und laufenden Maßnahmen:

| | Zielpersonen tel. erreicht | Verkaufsquote | Ertragsquote ¹⁸ |
|------------------------|--------------------------------|---------------|----------------------------|
| Neuvertrag | 22 700 8 Aktionen | 20% | 450% |
| Anschlußvertrag | 13 600 5 laufende Maßnahmen | 46% | 920% |
| Gesamt | 36 300 | 30% | 630% |

Star der „Neuverträge“ war die Aktion *Private finanzielle Vorsorge* in der 16 Sparkassen losgelöst von Einzelprodukten, bedarfsorientiert, Kunden (ca. 5800 Personen mit 2800 bis 4100 DM Nettoeinkommen) ansprachen. Besonders

¹⁷ An den Zielpersonen gewogene durchschnittliche Verkaufsquote ist die Anzahl der Verkaufskunden geteilt durch die Anzahl der telefonisch erreichten Zielpersonen.

¹⁸ Ertragsquote auch hier: Erträge eines Jahres in % nach Marktzinsmethode (gesamt ca. 1,7 Mio. DM) geteilt durch die Aufwendungen zur Kontaktabnähmung von 10 DM je erreichter Zielperson

erfolgreiche Sparkassen verwendeten einen schriftlichen Beratungsbogen. Die Verkaufsquote betrug 22% (zwischen 7 und 61%) und die Ertragsquote ca. 1000% (zwischen 300 und 3000%). Der Ertrag von 100 DM je Zielperson betrug somit das 10-fache der Anbahnungsaufwendungen von je 10 DM! Je Verkaufskunden wurde ca. 500 DM, insbesondere aus Lebensversicherungen, Anschaffungsdarlehen, Bausparen und Prämiensparen, erzielt.

Trotzdem wurde von den Instituten am häufigsten (8600 Zielpersonen) die deutlich ertragsschwächere Aktion Eurocard gewählt. 1/3 aller Abschlüsse erfolgte durch Direktverkauf am Telefon. Trotz gleicher Verkaufsquote wie in der Aktion private finanzielle Vorsorge überschritt die Ertragsquote nur knapp die 100%-Marke. Dies war zum erstmaligen Erlernen des telefonischen Direktverkaufs zwar akzeptabel, zeigt aber die Grenzen des Instruments für renditeschwächere Produkte. In der folgenden Abb. wurde jeweils das beste, das durchschnittliche und das am schlechtesten abschneidende Institut jeder Maßnahme dargestellt:

Telefonverkauf dezentral

Verkaufsquoten in %

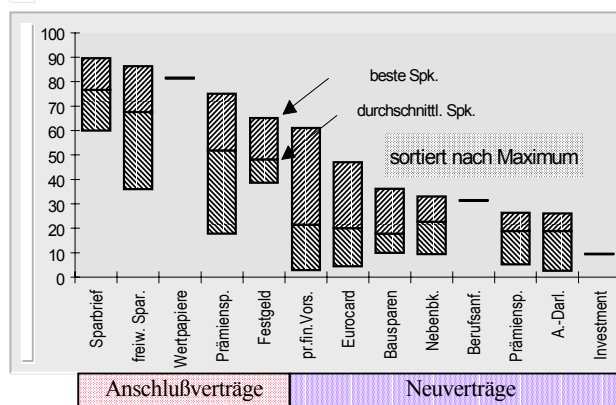


Abbildung 6

Die großen Institutsunterschiede, trotz der gemeinsam ausgearbeiteten Telefonskripte und ähnlichen zweitägigen Telefontrainings, erklären sich aus den bereits im vorstehenden Briefabschnitt erläuterten **Erfolgsfaktoren** plus telefonspezifischen Unterschieden. Sie

wurden in den Teamsitzungen aller 21 **Projektleiter** herausgearbeitet:

- ◆ Unterschiede in der Einbeziehung des *Geschäftsstellenleiters* in die Ergebnisverantwortung und in das Telefontraining¹⁹. Er sollte seine Mitarbeiter zeitlich unterstützen und einen Rückzug in ungestörte Telefonumgebung ermöglichen.

- ◆ Unterschiede im *Training* vor der Maßnahme und im Coaching während der Maßnahme.

- ◆ Es war nicht bei allen Instituten gleichermaßen sichergestellt, daß auch *tatsächlich* alle vereinbarten Kunden *angerufen* wurden und ferner Telefonreports auch für die erfolglosen Gespräche lückenlos ausgefüllt wurden. Unser EDV-Programm PrimaTEL hat hierfür die Module Rücklaufkontrolle und Wiedervorlage, aber die Informationen müssen auch durchgesetzt werden.

- ◆ Unterschiedlich *flexible Arbeitszeiten*, die Privatkundenanrufe in der besten Telefonzeit wochentags zwischen 17.00 und 20.00 Uhr und samstags auch ungehindert ermöglichen.

- ◆ Unterschiedlich intensive regelmäßige *Kundenberatertreffen* mit Besprechung der erzielten Kontakte und Verkäufe. Nicht in allen Instituten wurde dabei auf ein laufendes Abarbeiten der vereinbarten Kunden geachtet.

Auch aus **Sicht der Telefonberater** wurden die Erfolgsfaktoren beleuchtet. Eine kombinierte telefonische und schriftliche Befragung²⁰ von zufällig

¹⁹ Vgl. Netzel, Werner / Buhr Angelika, Verkauf per Brief und Telefon; in: S-Management Praxis, Heft 30, 1995, hrsg. durch den DSGV

²⁰ Befragung erfolgte 1995 durch Helga Schmidt, Deutsches Forschungszentrum für Direktmarketing DFD, Leiter Robert Bidmon, an der Ludwig-Maximilians-Universität München bei Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel und unter Betreuung des Verfassers. Aus einer Grundgesamtheit von - durch die Telefonprotokolle 1992-94 namentlich bekannten - ca. 400 Kundenberatern wurde eine Stichprobe von 50 gezogen. Die Beteiligung war mit 44 Kundenberatern (6 waren in Urlaub, krank oder antworteten nicht) sehr hoch. Die Befragung

ausgewählten Kundenberatern zeigt deutlich den Unterschied zwischen Anspruch und Wirklichkeit auf und beleuchtet den *langen Weg zu einer voll entwickelten Servicekultur*:

★ *Zum Training*: Die Erinnerung der Berater an die Trainingsinhalte zeigt, daß künftig bei externen Trainern „Kunden auswählen“ und „Telefonreports ausfüllen“ und bei internen Trainern „Einstellung des Kundenberaters zum Kundenanruf“, „Bedarfsermittlung beim Kunden“ und „Echttelefonate“ nicht zu kurz kommen dürfen. Die internen Trainer hielten weniger Trainingsstunden als die externen.

25% der Kundenberater nahmen gemäß eigener Angaben selbst an keinem Telefontraining teil.

★ *Zu jedem Maßnahmenwechsel* war ein weiteres Kurztraining zum persönlichen Erarbeiten und Testen der Skripts und zu organisatorischen Fragen vereinbart. Bei 57% der Kundenberater fand dieses weitere Training nie statt.

★ *Zur Motivation*: 70% der Kundenberater gaben an, wenig oder gar nicht an der Planung der Maßnahmen beteiligt gewesen zu sein und wünschen sich schon zur Grobselektion der Kunden und zu Kontakt- und Ertragszielen gefragt zu werden. 50% der Kundenberater nahmen an einem Anreizsystem teil (Geld, sportliche oder kulturelle Veranstaltung, Mitarbeiterwettbewerb). Dies hatte positive Auswirkungen auf die Einstellung zum Telefonmarketing („wollen gerne wieder mitmachen“).

Drei von zehn Kundenberatern hatten nie Gespräche mit dem örtlichen Projektleiter über die Tätigkeit während der Maßnahme, bei fünf von zehn Kundenberatern wurden keine Teambesprechungen der beteiligten Mitarbeiter organisiert.

beinhaltete im telefonischen Teil die Beschreibung eines konkreten, erfolgreichen Telefonats und unter welchen Voraussetzungen sie künftig wieder bei Telefonmaßnahmen mitmachen wollen. Die schriftliche Befragung ging auf Einzelheiten der Trainings, des Kundenbezugs, der Motivation und der Arbeitsbedingungen ein.

★ *Vorgesetzte und Kollegen*: Zwischen der Häufigkeit der Gespräche mit dem Vorgesetzten über die Maßnahmen²¹ und der Einstellung zum Telefonmarketing gibt es ebenfalls einen signifikanten, positiven Zusammenhang. Konnte der Kundenberater in der Geschäftsstelle jemanden um Rat fragen war er zudem deutlich häufiger an vorderen Verkaufs(quoten)-Rängen zu finden. Auch in den Fragen zu künftigen Maßnahmen zeigten sich die Wünsche nach „mehr Unterstützung durch die Vorgesetzten“ bzw. „Vorgesetzte müßte eine Lobby in der Zweigstelle schaffen, um Mißstimmungen zu vermeiden“.

39% der Kundenberater hatten den Eindruck, daß durch die Teilnahme die sonstige Arbeit oft oder immer liegenblieb. Dazu paßt, daß 21% verneinten, daß vor Beginn der Maßnahme ihre Kollegen informiert wurden.

★ *Kundenbezug*: Die Bedarfsermittlung und bedarfsorientierte Nutzenargumentation sind, neben der Gesprächstechnik, die am häufigsten genannten Gründe für ein erfolgreiches Telefonat.

Eine persönliche Bekanntschaft zwischen der Mehrzahl der angerufenen Kunden und dem Berater bestand bei 63% der Kundenberater.

★ *Kundenberaterereignung*: Weder Alter noch Geschlecht des Kundenberaters²² hatten eine meßbare Auswirkung auf den Erfolg, wohl aber Vorerfahrung im Telefonmarketing.

45% der Berater wollen bei Telefonmaßnahmen sofort wieder mitmachen und 51% unter bestimmten Voraussetzungen wie Beteiligung an Kundenselektion und Themenauswahl sowie akzeptable Arbeitsbelastung,

2.3 Zentrales aktives Telefonmarketing

²¹ Vorgesetztengespräche: 65% oft oder gelegentlich und 32% selten oder nie und 3% keine Antwort. Die Signifikanztests wurden auf kleiner/gleich 5%-Niveau durchgeführt.

²² 68% der Berater waren weiblich, 61% unter 30.

Darunter wird ein *dauerhaft* oder *fallweise* eingerichtetes Team von i.d.R. Teilzeit-Telefonberatern verstanden, das sich an einem Ort zusammengefaßte Arbeitsplätze teilt. Die Telefonberater rufen im Auftrag der Kundenberater in den frühen Abendstunden Kunden an, um Terminvereinbarungen sowie Direktverkäufe vornehmen.

Vom zentralen aktiven Telefonteam (ZAT) wird gegenüber dezentralem Telefonmarketing größere *Professionalität* der telefonischen Kundenansprache und *einfachere Führung* erwartet. Die gegenüber den Kundenberatern, i.d.R. Bankkaufleute, billigeren Telefonberater sollen die Kundenberater von Terminvereinbarungen und einfachen Abwicklungsaufgaben *entlasten* und für einen größeren Anteil an *Beratungen* am Zeitbudget der Kundenberatern beitragen. Neben Beratungsterminen und Direktverkäufen übernehmen Telefonteams - nach Schulungen sowie organisatorischer Einbindung - auch Kundenbefragungen, -einladungen und Reklamationsbearbeitung (vgl. Beitrag über Qualitäts- und Beschwerdemanagement in diesem Band).

Deshalb wurde 1995-97 die dritte Stufe des Direktmarketingprogramms DMP, „ZAT“ genannt, mit 12 Sparkassen in zwei Takten durchgeführt. Denn der Aufbau eines professionellen, dauerhaften und von den Kundenberatern voll akzeptiertes Teams bedarf eines mindestens halbjährigen Einführungszeitraums, in dem folgende arbeitsintensive Module geplant, festgelegt und erstellt werden müssen:

Zentrales Telefonteam: Module

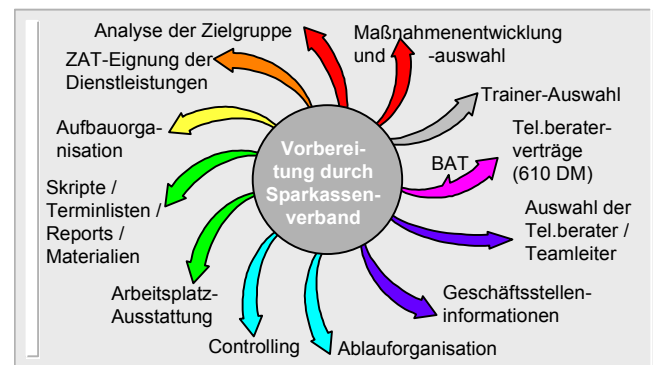


Abbildung 7

Die Einbeziehung von Kundenberatern und Geschäftsstellen- bzw. Marktbereichsleitern in das Projektteam zum Aufbau oder zur *Intensivierung* des Telefonmarketings verbessert die Akzeptanz des neu(gestaltet)en Vertriebsweges. Informationsveranstaltung für Kundenberater, Tag der offenen Türe des Telefonteams und Treffen der Telefonmit den Kundenberatern usw. lassen aus dem anfänglichem Mißtrauen über die vermeintliche Vertriebskonkurrenz eine vertrauensvolle *Zusammenarbeit* wachsen. Auch die Chancen des Kundenberaters für das Halten oder Verbessern der Kundenbeziehung, selbst oder gerade bei *Kundenbeschwerden* über die Geschäftsstellen, werden in einer vertrauensvollen Beziehung genutzt.

Die **Teamleitung** ist ein zentraler Erfolgsfaktor, wie die folgenden Aufgabenbereiche zeigen:

- Mitarbeit bei Auswahl und Einarbeitung der Telefonberater/innen
- Steuerung und Motivation des Telefonteams, z.B. Besprechung neuer Maßnahmen, Abbau von Ängsten, Schulungsbedarf erkennen, Ergebnisbesprechung
- Ansprechpartner für Kundenberater, Marketing und Organisationsabteilung zur Einbindung des vor allem abends agierenden Teams
- administrative Aufgaben wie Einsatzpläne der Telefonberater, Terminpläne der Kundenberater,

Erfolgsanalyse, Ergebnisbesprechung mit Führungskräften und PR nach innen

- Verbesserung der Ablauforganisation, z.B. haben die Telefonberater mehr Spielraum, wenn die Kundenberater in ihren *Terminplänen* nicht Zeiten für Terminvereinbarungen des Telefenteams reservieren, sondern nur die vorhandenen Termine eintragen.

Das **Vertriebscontrolling** muß zwischen eingehaltenen Terminen und Direktverkäufen, als Leistungen der Telefonberater/innen, und Verkäufen der Kundenberater/innen ²³ unterscheiden können. Zusätzlich ist die Anzahl der erreichten Zielpersonen je Telefonberaterstunde (5 - 8 je nach Maßnahme und technischer Ausstattung) ein gängiges Produktivitätskriterium.

Die **Ergebnisse** der Institute zeigten, daß ca. 50% der telefonisch erreichten Kunden Terminvereinbarungen zustimmten und davon ca. 80% der Kunden die Termine auch wahrnahmen (sofern am Telefon eine professionelle Ergebnissicherung betrieben wurde und säumige Kunden durch Kundenberater erinnert wurden). 20 bis 60% der eingehaltenen Termine - je nach Beachtung der genannten Erfolgsfaktoren - ergab einen oder mehrere Verkäufe. Als Faustregel bewährte sich bei Terminvereinbarungen im ersten Telefenteamjahr: Von 1000 erreichten Kunden kommen 400 und 150 schließen ab (Verkaufsquote von 15%). Dabei waren um so höhere Verkaufsquoten und Cross-Selling-Erfolge möglich, je allgemeiner das Thema des Telefongesprächs war, bzw. je *bedarfsorientierter* das Kundengespräch verlief.

Bei eingespielten Teams und verkaufsstarken Kundenberatern, also nach ca. zwei Jahren intensiver Optimierungsarbeit durch *Teamleiter* und *Marketingverantwortlichen*, erhöht sich der Erwartungswert auf:

aus 1000 erreichten Zielpersonen
 ⇒ 500 Termine
 ⇒ bis 250 abschließende Kunden²⁴
 ⇒ 300 - 500 verkaufte Produkte

Ein *Vergleich zwischen dezentralem und zentralem Telefonmarketing* zeigte am Beispiel der Maßnahme „Private finanzielle Vorsorge“, daß dezentrale Teams etwa gleich hohe Terminvereinbarungsquoten aber höhere Verkaufsquoten aufweisen. Eine Erklärungshypothese dafür ist: Die Kundenberater reservieren sich die vertrauenswürdigeren Kunden.

2.4 Homebanking: S-direkt

Über 54% der Sparkassenkunden würden gerne von zu Hause aus Bankgeschäfte abwickeln, die *jüngeren Kunden* bis 30 Jahre sogar zu 70 %, die älteren über 60 Jahre nur zu 20%. Ferner nimmt die Bereitschaft zu *Homebanking mit höherer Schulbildung und höherem Haushaltsnettoeinkommen* zu²⁵. Von denen, die Homebanking-Dienstleistungen wünschen, bevorzugen als **Medium** [um eine Antwort gebeten ²⁶]

- Telefon: 41%
[bezogen auf alle Kunden: 22%]
- PC, Modem [und traditionellen Online-Dienst]: 29%
[15% aller Kunden]
- [PC, Modem und] Internet: 13%
[7 % aller Kunden]

²⁴ in Küfe, D. / Martin, M.: Auf dem Weg zu Sparkasse-„Direkt“?; in B.Bl. 7/95, S. 343f und Zinn, B. / Küfe, D. / Netzel, W.: Direktmarketing - Konzeptionen und praktische Erfahrungen; in Betriebswirtschaftliche Blätter B.Bl. 1/1995, S. 36 - 38

²⁵ Umfrage bei 1600 Sparkassenkunden in Österreich durch die Studiengesellschaft für Sparkassen-innovation: Kundenbefragung Telefon-, PC-, Internet- und interaktives TV-Banking, Wien März 1997: STUSA-Report Nr. 189 (Hans Ambros);

die gleiche Kundenbeschreibung ergab auch das FMDS-Berichtservice „Bekanntheit von Direktbanken“ von Infratest Burke bei Befragung von 2500 Personen in Deutschland im Okt. 96.

²⁶ Anmerkung des Verfassers in eckigen Klammern

²³ auf der Basis der eingehaltenen Termine und nicht mehr der telefonisch erreichten Zielpersonen

- interaktives Fernsehen: 16%
[9% aller Kunden].

Nach der STUSA-Umfrage würde ohne Homebanking die überwiegende Mehrheit der Kunden bei ihrem Institut bleiben, aber 17% könnten sich aus diesem Grund eine zusätzliche Bankverbindung vorstellen und weitere 15% einen Bankwechsel.

Konsequenzen auf fehlendes Homebanking-Service

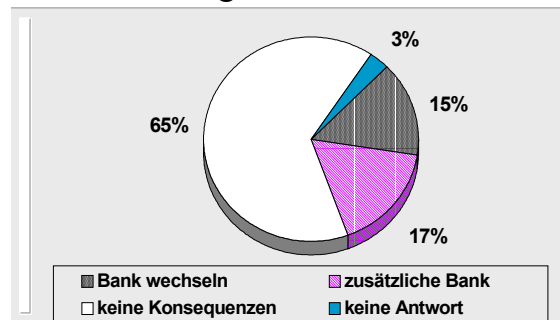


Abbildung 8

Neben dem heute im Homebanking hauptsächlich angebotenen und genutzten Zahlungsverkehr möchte *mehr als ein Drittel* der Kunden von Kreditinstituten auch **komplexere Produkte** über elektronische Vertriebswege nutzen²⁷. Mindestens eines der Produkte Geldanlage, Wertpapierkauf, Lebensversicherung, Ratenkredit und Hausfinanzierung möchten in Deutschland bereits 23% über *Telefon* und 11% über *Online-Dienst* in Anspruch nehmen. 22% der Befragten wünschte *Selbstbedienung* auch bei komplexeren Bankprodukten, z.B. an Multifunktionsterminals für Sparbücher. Derzeit nutzen dies erst 1,4%.

8% planen eine neue Nebenbankverbindung und 6% der Befragten halten in den nächsten 12 Monaten einen Bankwechsel für (sehr) wahrscheinlich, vor allem weg von den

Sparkassen (-5% ihrer Kunden) und der Bayerischen Hypo (-8%) und an erster Stelle hin zu Direktbanken.

Der Markt entsteht gerade: Anfang 1997 hatten 95% der Gesamtbevölkerung Telefon, erst 3,5% nutzen es nach der ibi-Privatkunden-umfrage auch für komplexe Bankprodukte. 6% der Gesamtbevölkerung hatten bereits einen T-Online-, ferner je ca. 1% einen CompuServe, AOL oder MS-Vertrag und 6% verfügten über einen Internet-Zugang, wobei derzeit nur 1%²⁸-2%²⁹ Homebanking per PC nutzen.

Direktbanken (in Deutschland inzwischen 18) können über mangelnden Zulauf nicht klagen. Der Deutsche Bankenverband schätzt den Markt auf 15 Millionen potentieller Kunden, der überwiegende Teil Männer³⁰. 54% der Direktbankkunden sind Sparkassenkunden und 23% Genossenschaftsbankkunden³¹.

Die *Sparkassenkunden*, die als Zweitbankverbindung eine Direktbank der Mitbewerber wählen, weisen folgende Eigenschaften auf, die statistisch gegenüber einer Kontrollgruppe abgesichert wurden³²:

²⁸ nur komplexe Bankprodukte, nach: ibi Privatkundenumfrage, siehe vorige Fußnote

²⁹ inklusiv Zahlungsverkehr, nach: Axel Springer Verlag / Verlagsgruppe Bauer (Hrsg.):

Verbraucheranalyse '96, Wohnbevölkerung in Deutschland, 20700 Fälle, zitiert nach Busatta, Jörg, Geschäftspolitischer Rahmen; in: Handbuch S direkt, DSV Stuttgart 1997, S. 38, 40

³⁰ Die Welt, „Kein Glück bei Frauen“, 29. Nov. 1997, Teil Finanzmärkte; diese Schätzung ist konform mit den Prognosen in Fußnote 1 mit 25% der Kunden.

³¹ Szallies, Rüdiger (icon, Nürnberg): Der Direktbankkunde - ein Vagabund?, in: S Management Praxis Heft 34, November 1997

³² Die Kontenauswertung erfolgte 1997 durch Götz von Schwerin, DFD, an der LMU München, unter Betreuung des Verfassers. Von vier Sparkassen in Bayern wurden die 219 Sparkassen- und zugleich Direktbankkunden, mit einer Transaktion im Auswertungszeitraum von 3-Monaten, einer zufällig ausgewählten Stichprobe gegenübergestellt. Das Signifikanzniveau wurde wiederum auf 5% festgesetzt.

²⁷ 35,6% laut ibi Privatkundenumfrage, Institut für Bankinformatik, Regensburg (Prof. Dieter Bartmann), Befragung Jan./Feb. 1997 unter 3000 Personen in Deutschland; zitiert nach Handelsblatt 01.08.97, S. 21 und ibi-Präsentation am 15.09.97 vor der iZB SOFT, München.

- ⇒ häufigerer Depotbesitz (43% zu 11% in Kontrollgruppe)
- ⇒ höhere Umsatzzahlen auf dem Girokonto
- ⇒ mehr Geldautomatverfügungen
- ⇒ relativ mehr Männer als Frauen wandern ab.

Aber auch *Netzanbieter* wie Microsoft beabsichtigen, über elektronisches Geld Geschäftsfelder der Kreditinstitute zu übernehmen. Neben Bequemlichkeit wollen die Kunden allerdings vor allem **Preisvorteile** nutzen. Nur die langjährigen Direktbanken wie die seit 1965 agierende Allgemeine Deutsche Direktbank (der BGAG-Beteiligungsges. der Gewerkschaften AG) oder die 1990 gegründete Quelle Bank (des Schickedanz-Konzerns) und vor allem die Autotöchter (beispielsweise die V.A.G.-Bank, Vollbank seit 1990) arbeiten mit schwarzen Zahlen. Die später in den Markt drängenden Direktbanken - wie die Bank 24 (der Deutsche Bank, seit 1995) oder die Advance Bank (der BV, seit 1996) zeigen noch satte Anfangsverluste³³.

Telefonbanking (passives Telefonmarketing) wird in einem eigenen Beitrag vorgestellt, *TV-Banking* (interaktives Fernsehen im Kabelnetz) gibt es (bis auf langsame BTX-fähige Fernseher) nicht, genauso häusliche Beratungen über *Videokonferenzen*: Konzentrieren wir uns daher auf S-direkt per PC, also die traditionellen Online-

Dienste (neben AOL, CompuServe und Microsoft Network vor allem T-Online) und auf das Internet.

T-Online

Praktisch *rund um die Uhr* (von Wartungszeiten abgesehen) und bequem *von zu Hause* aus (daher zusammen mit dem passiven Telefonmarketing, dem Telefonbanking, auch Homebanking genannt) kann sich der Kunde *kostengünstiger* als über das Filialnetz einen Überblick über seine Konten verschaffen und Überweisungen vornehmen, Daueraufträge ändern und Wertpapiere ordern. Dazu sind notwendig: PC, Modem oder ISDN-Karte, T-Online-Vertrag (Btx) und ein PC-Programm vom einfachen 1&1-Tuner bis zur komplexer Finanzplanung mit z.B. StarMoney.

Die Potentiale, die in diesem Bereich stecken, sind enorm. Schon die bisherigen Zuwächse der letzten Jahren, nach vielen Jahren Stagnation, können sich sehen lassen: In Bayern hatten im Juni 1997 170.000 Sparkassenkunden T-Online (Btx), ein Jahr zuvor ca. 110.000, zwei Jahre zuvor erst 60.000³⁴. Während derzeit im Privatkundensegment in Deutschland knapp 2% Homebanking nutzen, wird von einer Nutzung von 11% (ibi, siehe oben)-15% (STUSA, s.o.) in wenigen Jahren ausgegangen. Diese latenten Bedürfnisse in konkrete Nachfrage zu wandeln, ist eine Herausforderung für Marketing³⁵ und Informationstechnik.

³³Verluste der Bank 24: 77 Mio. DM 1995 und 97 Mio. DM 1996 (bei noch 45 000 Kunden aber Ende 97 bereits rund 250 000 Kunden) lt. FAZ vom 28.11.97, „Der Direktbanken-Markt ist übersättigt“.

Mit einem Muster-Privat-Girokonto plus Musterdepot der Zeitschrift DM konnte Bank 24 und Advance Bank pro Jahr ca. 200 DM *Gebühren* abrechnen, gegenüber ca. 400 DM der Stadtsparkasse Köln und ca. 500 - 700 DM der drei Großbanken (DM extra, Sonderheft 41, Ihr Geld '98, Nov. 97, S. 28f).

Vom Verfasser wurden *Kurzcharakteristiken* der einzelnen Direktbanken publiziert: Bayerischer Sparkassen- und Giroverband (Hrsg.): S-direkt Konkurrenzbeobachtung, Eigenverlag, Dez. 1996 (Johannes Reintjes)

³⁴ Markus Euringer: Die Sparkassen kommen zum Kunden; in: iZB SOFT (Hrsg.), Kundenforum 12.-13. Juni 1997, Eigenverlag München 1997, S. 188

³⁵ Beispiel für *Marketingmaßnahmen* und -kosten zur Intensivierung des Homebankings einer Sparkasse mit ca. 50000 Privatkunden:

| | |
|------------------------------|------------|
| Plakate S direkt | TDM 70 |
| Prospekte | 6 |
| Anzeigen (4 Medien) | 30 |
| PR (Zeitung) | 7 |
| Standdisplay/Dekos | 11 |
| Radiospot (60x lokal) | 22 |
| Mailing (30000 Stück) | 45 |
| Mitarbeiterwettbewerb | 10 |
| Telefonkarte (5000 Stück) | 59 |
| (vorhandene Entwicklung) TDM | 260 |

Internet

PC-gestütztes Homebanking ist nicht nur über Online-Dienste möglich. Im Zuge der rasanten Expansion des Internets haben immer mehr deutsche Finanzdienstleister das World-Wide-Web als Informations- und Vertriebskanal entdeckt. In Deutschland sind darin Mitte 1997 bereits über 350 Kreditinstitute, davon 160 Sparkassen³⁶, vertreten.

Das Internet ermöglicht die Kommunikation zwischen unabhängigen Rechnernetzen. Im Gegensatz zu Online-Diensten verfügt es weder über eine zentrale Verwaltung noch über zentral festgelegte Sicherheitsregeln. Technische Voraussetzungen für den Zugang eines (potentiellen) Kunden sind ein handelsüblicher PC, ein Modem bzw. ISDN-Anschluß sowie eine *Software*, die das *Einwählen* ermöglicht und die Kommunikationsgrundlage, ein standardisiertes, betriebssystemunabhängiges Datenübertragungsprotokoll (TCP/IP) bereitstellt. Ferner benötigt der Nutzer einen Browser, das ist eine Software, die das *Blättern* in World Wide Web-Dateien ermöglicht. Der telefonische Zugang zum Internet geht über

- die genannten Online-Dienste oder
- das Deutsche Forschungsnetzwerk (DFN mit 1,9 Mio. Studenten und 500000 Angestellten)
- eingetragene Vereine (Bürgernetze)
- kommerzielle Internet-Provider (z.B. Internet Services MAZ mit 30000 Firmenkunden).³⁷

Um in diesem Markt bestehen zu können, sind

- *aktuelle Informationen* über das Institut und seine Finanzgruppe und die Geld- und Finanzmärkte (inkl. Fonds,

Börsenspiel; Immobilien, Wohnungsbörsen; Baufinanzierung, Leasing; örtliche Freizeitangebote etc.)

- *konkreten Produkt- und Serviceangebote* (z.B. die bisherigen Rückantwortscheine der klassischen Mailings als E-Mail) und
- *echte Transaktionsmöglichkeiten* (nach Überwindung von Sicherheitsproblemen) über die gesamte Produktpalette

einzustellen und zu betreuen. Dabei geht es derzeit vor allem um das Sammeln von organisatorischen und technischen Erfahrungen im Umgang mit diesem Medium und erst mittelfristig um Erträge über diesen Vertriebsweg.

Kommunikation und Vertrieb im Internet

Die Internet-Zielgruppe ist für alle Finanzdienstleister höchst interessant, da der durchschnittliche Nutzer über einen Hochschulabschluß und eine gehobene Position in Technik oder Wirtschaft verfügt oder verfügen wird. Durch die Bildungsangebote der Schulen werden Schüler mit dem Medium vertraut gemacht, so daß die Nutzung des Internet als Massenmedium in Zukunft so selbstverständlich sein wird, wie für die Älteren der Gang zur Geschäftsstelle.

Eine Umfrage des Instituts für Bankinformatik bei über 150 deutschen Kreditinstituten mit Internet-Präsenz hat ergeben, daß bereits 1997 11% Kontokorrent (Zahlungsverkehrsleistungen), 7% Abschlüsse von Wertpapiergeschäften, 5% Passivgeschäftabschlüsse und 3% Aktivgeschäftabschlüsse im Internet offerieren. Weitere 60% planen konkret die Realisierung von Transaktionen.³⁸

Die **sicherheitstechnischen** Probleme im Internet werden derzeit vor allem durch Softwarelösungen mit Kundengeheimnummer (PIN) und

³⁶ S Blickpunkt, Heft 6/1997, S. 6, „Die Bank im Datennetz“

³⁷ nach: Krause, R.: Direct Banking, Stuttgart: Dt. Sparkassenverl., 1997, S. 32 - 35 und Bartmann, D. / Wörner, G.: Erfolgsfaktoren für die Präsenz im Internet; in: Die Bank 4/1997, S. 222 - 226.

³⁸ Handelsblatt 18.08.97, „Kreditinstitute erweitern Internet-Angebote“ und ibi-Präsentation am 15.09.97 vor der IZB SOFT, München

Nummern für jede Transaktion (TAN), zusätzlich durch Verschlüsselung aller Datenströme und immer wieder neuen Verbindungsaufbau überwunden³⁹. Ab 1998 wird dieses umständliche Verfahren aus den Urzeiten des Btx durch den *HBCI-Standard* (Homebanking Computer Interface: gemeinsames Projekt des Sparkasseninformatik Zentrums SIZ und des Bankenverbandes) für einen Großteil der deutschen Kreditinstitute abgelöst werden. Die elektronische Unterschrift und die ec-Chipkarte dient hier als Absicherung der Online-Kommunikation mit dem Kunden. Dieser plattformunabhängige Kommunikationsstandard wird m.E. auch das gemeinsame Auftreten der *Verbundpartner* einer Finanzgruppe fördern.

Für das **erfolgreiche Auftreten** im Internet sind allerdings einige wichtige Prämissen zu beachten⁴⁰:

- Das Internet ist *kein Bilderbuch*, sondern ein dynamisches Informations- und vor allem Kommunikationsmittel. Das bedeutet, daß *Homepages gepflegt, und E-Mails rasch beantwortet* bzw. weitergeleitet werden müssen. Hierzu muß dauerhaft ein Mitarbeiter (inkl. Vertretung) bereit stehen.
- Durch T-Online und Internet könnte auch eine Vergrößerung der Informationen über (potentielle) Kunden und damit der Database für Geschäftsstellen und Direktmarketing angestrebt werden. Beispielsweise sollte bei den Immobilienangeboten der Sparkassen - die augenblicklich auf die höchste Nachfrage treffen - der Kunde aufgefordert werden, *Daten zu hinterlassen*, die ein Akquisitionsgespräch ermöglichen. Auch Beratungsprogramme der Sparkassenorganisation in Form von

Modellrechnungen nicht nur zum Thema Immobilien sind einzustellen.

- Seiten, die sich zu *langsam aufbauen* oder nicht schnell erfassen lassen, weil sie *unübersichtlich* sind, werden auch schnell verlassen.
- Im Internet herrscht ein Überfluß an Informationen. Das bedeutet, daß der Nutzer gezielt in Internet-Seiten gelockt werden muß:
 - Thematisch passende Hyperlinks auf Seiten Dritter ermöglichen das zufällige „Ansurfen“ der Seiten der Sparkassen. (evt. gezieltes *Sponsoring*).
 - Teilnahme an *Internet-Cities* - Einkaufsstädte im Internet (bisher noch selten mit Kreditinstituten).
 - Stichwörter für die *Suchmaschinen* so auszuwählen, daß der Nutzer möglichst leicht auf Angebote der Sparkasse trifft (z.B. Kredit statt Darlehen).
 - Klassische *Werbung, PR und Direktmarketing* über die aktuellen lokalen Angebote im Internet ermöglicht eine Festigung der lokalen Präsenz. Insbesondere, wenn mit lokalen Online-Diensten zusammengearbeitet wird, können potentielle „Angreifer“ weiterhin durch Kundennähe zurückgedrängt werden.

3. Organisatorische Konsequenzen

Nur einzelne Direktmarketingaktivitäten durchzuführen wird der gezeigten Marktveränderungen nicht gerecht, die sich auch im Ansteigen der Geschäftsvorfälle zwischen 100 Sparkassen in Bayern und den Direktbanken widerspiegeln⁴¹ (Abb. 9).

³⁹ Seit September 1997 bietet die LandesGirokasse Stuttgart diese Systemsicherung. Einige Banken arbeiten auch mit Hardwarelösungen (z.B. MeChip-Verfahren).

⁴⁰ Für den folgenden Praxisbericht eines Internet-Surfers danke ich Herrn Rupert Hausner, München

⁴¹ Rechenzentrumsauswertung der monatlichen Umsätze über 3000 DM mit Direktbanken, ohne Autobanken und American Express und ohne der Stadtparkasse München und der Sparkasse Erlangen mit eigenen Rechenzentren.

Geschäftsvorfälle mit Direktbanken

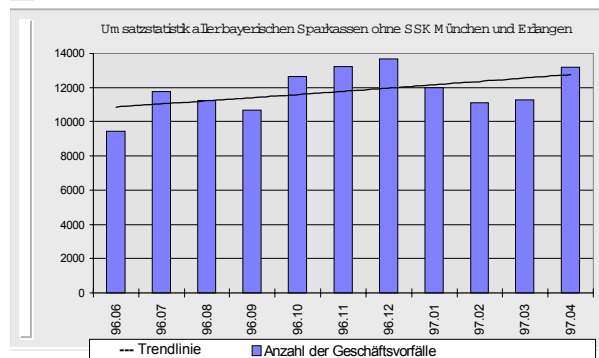


Abbildung 9

Die gezeigten dramatischen langfristigen Veränderungen der Vertriebskanäle zwingen zu strategischen Antworten in der

1. Unternehmenssteuerung
2. Betriebs- und Prozeßorganisation
3. Führung und
4. internen und externen Kommunikation.

Der kontinuierliche Veränderungsprozeß benötigt eine straffe Projektstruktur mit

- zu 1. Analyse des Kunden- und Mitarbeiter-Mengengerüsts und Investitionsrechnung zur

- Mitarbeiterqualifizierung und technischen Innovationen
- zu 2. Neuer Aufgabenverteilung zwischen den Multikanalgeschäftsstellen und einer zentralen Direktmarketingabteilung für die Brief/Telefon- und elektronischen Vertriebswege.
 - Zu 3. Echte Mitarbeiterbeteiligung, damit die neuen Strukturen akzeptiert und die Abläufe effizienter werden sowie alle in 2.1 bis 2.4 gezeigten Erfolgsfaktoren auch eingesetzt werden.
 - Zu 4. Interne Kommunikation, damit alle Vertriebseinheiten an einem Strang ziehen und Begeisterung für die mediale Verkaufsanbahnung geweckt wird. Externe Kommunikation, damit jeder (potentielle) Kunde im Geschäftsgebiet auch glaubwürdige Informationen über die neuen Angebote erhält.

Solche Institute werden als Oasen in der Servicewüste der Kreditinstitute Kunden anziehen können und *bedarfsorientiert* beraten und verkaufen - in allen Vertriebskanälen.