

HOCHSCHULE FÜR TECHNIK UND WIRTSCHAFT BERLIN

# **Neue IV-Technologien in Banken und deren Auswirkung auf das Verhältnis zwischen Kunde und Bank**

---

Semesterarbeit im Fach Informationswirtschaft  
Sommersemester 2009

Marcus Behrens  
Mathias Slawik

**Inhalt**

1	Grundlagen der Arbeit.....	4
2	Bewertungsschema für Veränderungen von Kundenverhältnissen durch Einführung neuer IV-Technologien im Bankensektor .....	5
2.1	Einleitung.....	5
2.1.1	Kundennähe.....	5
2.1.2	Kundentreue .....	7
2.1.3	Kundenintegration .....	8
2.1.4	Kundenbindung.....	8
2.1.5	Kundenbeziehung .....	10
2.1.6	Kundenmacht.....	11
2.1.7	Kundenvertrauen.....	12
2.1.8	Kundenzufriedenheit.....	12
2.1.9	Kundenbewertung.....	13
2.1.10	Kundenorientierung .....	14
3	Auswirkungen neuer IV-Technologien auf das Kundenverhältnis .....	15
3.1	Einführung von Geldautomaten in den 1980er Jahren.....	15
3.1.1	Hintergrund .....	15
3.1.2	Auswirkung auf die Kundennähe .....	15
3.1.3	Auswirkung auf die Kundentreue .....	16
3.1.4	Auswirkung auf die Kundenintegration.....	16
3.1.5	Auswirkung auf die Kundenbindung .....	16
3.1.6	Auswirkung auf die Kundenbeziehung .....	17
3.1.7	Auswirkung auf die Kundenmacht .....	17
3.1.8	Auswirkung auf die Kundenvertrauen .....	17
3.1.9	Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit .....	17
3.1.10	Auswirkung auf die Kundenbewertung .....	17
3.1.11	Auswirkung auf die Kundenorientierung.....	18
3.2	Weitere Veränderungen in Kundenverhältnissen .....	19
3.2.1	Hintergrund .....	19
3.2.2	Allgemeine Veränderungen der Kundennähe .....	19
3.2.3	Allgemeine Veränderungen der Kundentreue .....	20
3.2.4	Allgemeine Veränderungen der Kundenintegration.....	20
3.2.5	Allgemeine Veränderungen der Kundenbindung .....	20
3.2.6	Allgemeine Veränderungen der Kundenbeziehung.....	21

3.2.7	Allgemeine Veränderungen der Kundenmacht .....	21
3.2.8	Allgemeine Veränderungen der Kundenzufriedenheit .....	21
3.2.9	Allgemeine Veränderungen der Kundenbewertung .....	22
3.2.10	Allgemeine Veränderungen der Kundenorientierung.....	22
5	Literaturverzeichnis .....	24

## 1 Grundlagen der Arbeit

Diese Arbeit soll aufzeigen, wie Veränderungen im Verhältnis von Kunden zu Ihrer Bank durch Einführung neuer IV-Technologien beschrieben werden können. Ziel ist es, ein Rahmenwerk zu erschaffen, anhand dessen Änderungen in Verhältnissen zwischen Bank und Kunde beschrieben werden können.

Zentrale Fragestellungen sind daher:

- Wie lässt sich das Verhältnis eines Kunden zu seiner Bank messen und bewerten?
- Wie kann die Auswirkung einer IV-Technologie auf das Kundenverhältnis beschrieben werden?
- Welche Zusammenhänge lassen sich aus der Einführung einer neuen IV-Technologie und einem veränderten Kundenverhältnis ziehen?

Im Laufe der Bearbeitung der Aufgabe erschienen drei zentrale Problemfelder:

- Fachfremdes Untersuchungsgebiet

Die Untersuchung von Kundenverhältnissen, wie auch die betroffene Wissenschaftsdisziplin des Beziehungsmanagements ist ein Themengebiet, welches der Ausbildung als Wirtschaftsinformatiker fremd ist. Daher konnte nicht, wie bei anderen Themen, auf Synergie-Effekte im Zusammenhang mit unserer Ausbildung gesetzt, sondern es musste auf einem entfernten Wissenschaftsgebiet nach Orientierung gesucht werden.

Dadurch bestand ebenso die Schwierigkeit, die Aussagekraft einer Behauptung im Zusammenhang mit dem restlichen Fachgebiet der Marketing- oder Kommunikationswissenschaften zu beurteilen.

- Verfügbarkeit von Untersuchungsmaterial

Selbst nach direkter Ansprache von diversen Banken gelang es nicht, konkretes Untersuchungsmaterial über Kundenverhältnisse auszumachen. Entweder waren die Untersuchungen in der kurzen Zeit organisatorisch nicht verfügbar, oder es waren zu vertrauliche Informationen, als dass sie zitiert werden durften.

Daher baut diese Untersuchung nur mittelbar auf journalistische Artikel in Tageszeitungen und Magazinen auf. Als Ergänzung wurde Material verwendet, welches sich zwar nicht direkt auf Kundenverhältnisse und deren Änderung durch neue IV-Technologien bezieht, jedoch ebenso das untersuchte Themengebiet betrifft.

- Kürze der Zeit

Die Begrenzung der Bearbeitungszeit zwang dazu, bestimmte Beschränkungen der Untersuchung vorzunehmen. Es wird nur die Situation in Deutschland beleuchtet. Bei den IV-Technologien beschränkt sich die Arbeit auf ausgewählte Schlüsseltechnologien und die Anwendung des Rahmenwerks bezieht sich auf eine ausgesuchte Technologie und darüber hinausgehend allgemeine Entwicklungen. Daher ergibt sich der Verzicht auf eine gewisse Tiefe bei der Beschreibung der Veränderungen von Kundenverhältnissen.

## 2 Bewertungsschema für Veränderungen von Kundenverhältnissen durch Einführung neuer IV-Technologien im Bankensektor

### 2.1 Einleitung

Für die Beschreibung des eigenen Verhältnisses zu einer Bank reicht es offensichtlich nicht, sich auf nur ein Attribut zu beschränken. Eine Skala zwischen „Gut“ und „Schlecht“ bzw. „Vertrauensvoll“ und „Nicht vertrauensvoll“ könnte bestenfalls *eine* Ebene dieser vielschichtigen Beziehungen zwischen Kunden und Banken darstellen.

In Anbetracht dieser Umstände ist es offensichtlich erforderlich, die einzelnen Dimensionen von Kundenverhältnissen zu definieren und zu beschreiben. In der Fachliteratur werden häufig lediglich einzelne Faktoren der Kundenverhältnisse sehr genau beschrieben, z.B. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung – allerdings existieren wenige Werke, die das Kundenverhältnis ganzheitlich beschreiben.

In dieser Arbeit dient hauptsächlich STAHL, 2009 als Grundlage der Definition und Beschreibung der einzelnen Dimensionen von Kundenverhältnissen. Den Autor zeichnet aus, dass er Kundenverhältnisse in ihre einzelnen Dimensionen trennt und diese dann einzeln ausführlich beschreibt. Somit wurde sowohl die Trennschärfe der einzelnen Ebenen, als auch ein schneller Zugang zu dieser Wissenschaftsdisziplin erreicht.

#### 2.1.1 Kundennähe

Der Begriff Kundennähe baut auf der Überwindung von Distanz auf. Die Überwindung der Distanz verursacht im Allgemeinen Kosten, welche durch gesteigerten Nutzen der Kundennähe kompensiert wird. Jedoch ist das Verhältnis nicht gleichbleibend, wie in folgender Grafik dargestellt:

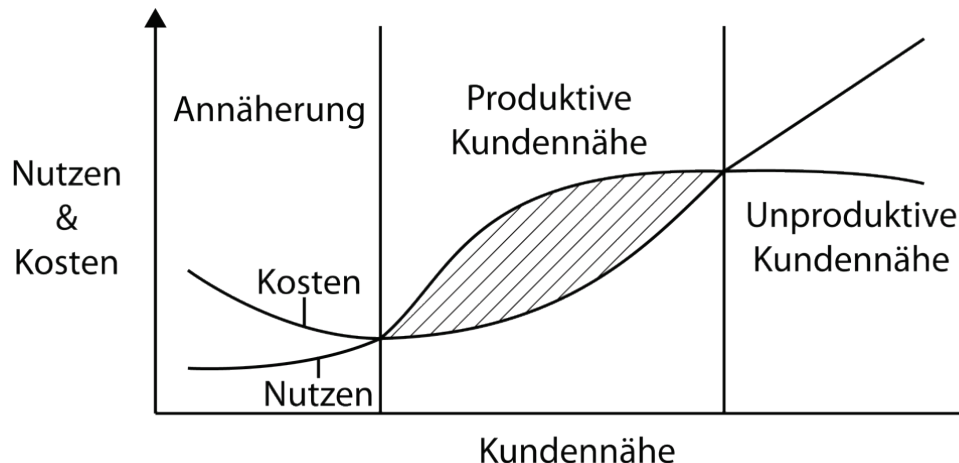


Abbildung 1 Zonen der Kundennähe<sup>1</sup>

- **Zone der Annäherung:** Steigende Kundennähe wird in Form von Nutzenzuwachs erlebt. Die Bank fühlt sich in Ihrer Strategie bestätigt und zu einer Fortsetzung ermutigt.
- **Zone produktiver Kundennähe:** In dieser Zone werden hohe Kosten der Kundennähe durch hohen Nutzenzuwachs teilweise überkompensiert.
- **Zone unproduktiver Kundennähe:** Diese Zone wird selten erreicht. Ein Beispiel wäre ein Bankmitarbeiter, der für die Beratung seiner Kunden Ressourcen vergeudet, ohne dies möglicherweise zu realisieren. In Praxi wird dies häufig mit dem Begriff „Overservicing“ bezeichnet

<sup>1</sup> Aus (Stahl, 2009 S. 33)

Die Kundennähe an sich lässt sich wiederum in vier Dimensionen einteilen:

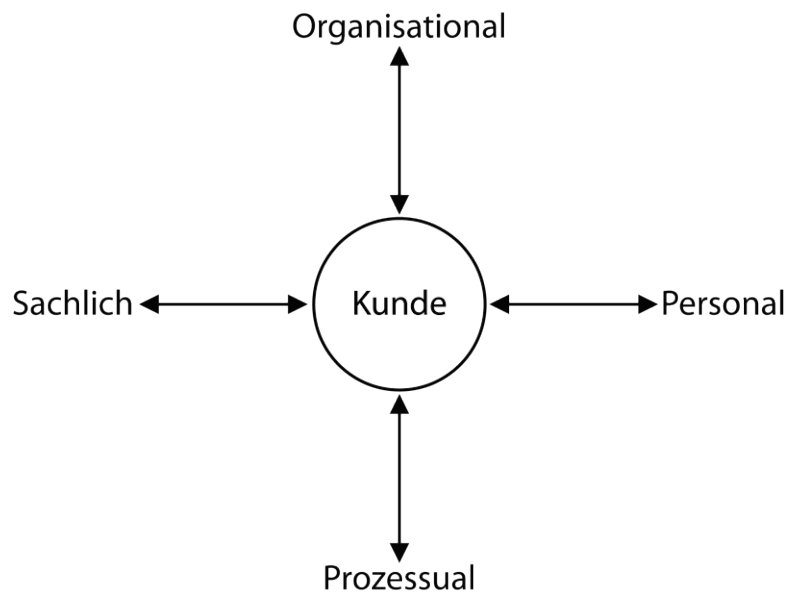


Abbildung 2 – Dimensionen der Kundennähe<sup>2</sup>

**Organisationale Kundennähe** bezeichnet die Nähe, welche der Kunde und die Organisation der Bank einnehmen.

Ein Beispiel aus einer anderen Branche ist die der Automobilindustrie, wo teilweise Lieferanten und Hersteller in einer Fertigungshalle – sozusagen „unter einem Dach“ – gemeinsam produzieren.

Der entgegengesetzte Fall tritt dort auf, wo Produkte und Dienstleistungen nur mittelbar, beispielsweise über Zwischenhändler und Wiederverkäufer vertrieben werden – also Kunde und Bank nicht direkt in Kontakt treten. Ein Prominentes Beispiel ist zum Beispiel der Verkauf von Zertifikaten der insolventen amerikanischen Bank LEHMANN BROTHERS durch Deutsche Kreditinstitute. Hier standen die meisten Kunden organisational sehr weit entfernt von der Ausgabebank – ihrem eigentlichen Partner. (Drescher, 2009)

**Sachliche Kundennähe** bezeichnet ausgiebiges Wissen des Bankkunden über Art, Leistungsangebot, Prozesse und weitere Details der Bank. Weiterhin sorgen eine intensive Einbindung des Kunden (Kapitel 2.1.3) und eine Offenheit der Bank (Kapitel 2.1.7) für eine ausgeprägte sachliche Kundennähe.

---

<sup>2</sup> Aus (Stahl, 2009 S. 34)

**Prozessuale Kundennähe** stellt sich immer dann ein, wenn der Kunde in einem besonders hohen Grad in den Leistungsprozess der Bank eingebunden ist (Siehe auch Kapitel 2.1.3). Als Leistungsprozess ist sowohl die Bereitstellung von Produkten (Konto, Kredit, Überweisung, etc.), als auch die Inanspruchnahme von Bankdienstleistungen (z.B. Beratung zu Finanzierung, Altersvorsorge, etc.) gemeint.

Wenn der Bankkunde also über alle Episoden seines Verhältnisses (Erstkontakt, erste Beratung, Produktinanspruchnahme, Cross-Selling weiterer Produkte, Stammkunde) in Bankprozesse (Beratung, Verkauf, usw.) eingebunden ist, kann man von prozessualer Kundennähe sprechen.

Der negative Pol der prozessualen Kundennähe würde sich in einem Verhältnis widerfinden, in welchem die Bank „an dem Kunden vorbei“ agiert – also weder der Kunde in die Prozesse der Bank integriert ist, noch die Bank sich auf die verschiedenen Lebenssituationen der Kunden einstellt.

**Personale Kundennähe** bezeichnet die Präsenz der Bank und ihrer Mitarbeiter in der Nähe des Kunden. Diese ist besonders stark bei direkter physischer Präsenz, zum Beispiel in Form eines persönlichen Kundenberaters ausgeprägt. Telefonische Präsenz, beispielsweise in Gestalt eines Call-Centers ist eine etwas schwächere Form der personalen Kundennähe. Es ist sehr naheliegend, dass bei reinen Online-Direktbanken diese Ebene der Kundennähe am wenigsten ausgeprägt ist. (Ausgeführt in 3.2.2)

### 2.1.2 Kundentreue

Die Kundentreue bezeichnet die Treue des Kunden gegenüber seiner Bank und lässt sich grob in drei Phänomene einteilen, die in folgender Grafik dargestellt sind:

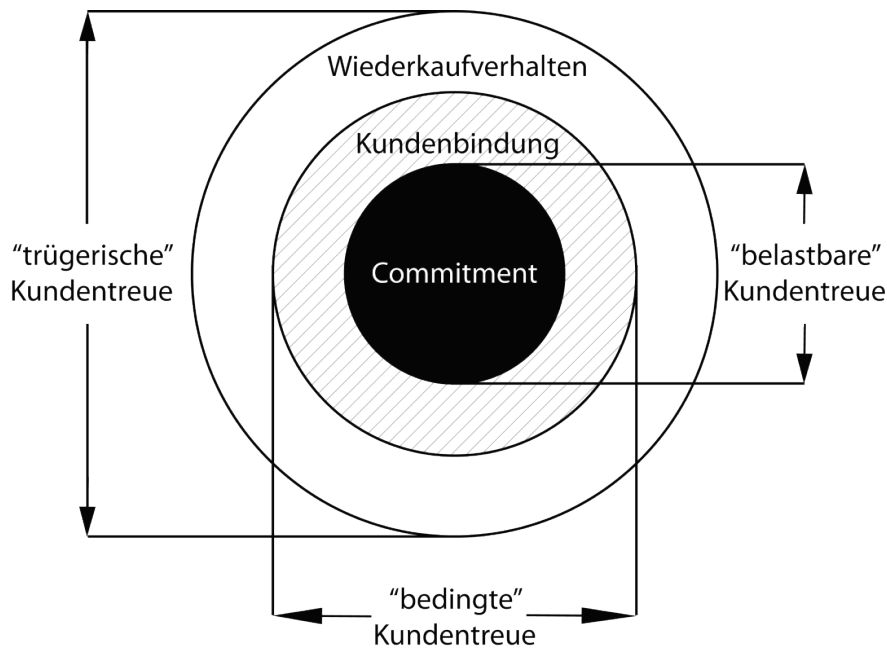


Abbildung 3 - Dimensionen der Kundentreue<sup>3</sup>

Dem grundlegenden Phänomen **Wiederkaufverhalten** liegt immer eine Vielzahl von Motiven zu Grunde. So kann der Kunde aus Versehen, mangelndem Interesse, Bequemlichkeit, Scheue vor dem Unbekanntem und anderen Gründen beobachtbares Wiederkaufverhalten an den Tag legen. Jedoch besagt dies nichts über die Belastbarkeit und Beibehaltungswahrscheinlichkeit des Verhaltens aus. Daher wird diese Kundentreue auch als „trügerisch“ bezeichnet.

---

<sup>3</sup> Aus (Stahl, 2009 S. 50)

**Kundenbindung** ist eine Untermenge des Wiederkaufverhaltens. Sie zeichnet sich durch drei wesentliche Abgrenzungen aus: Zum ersten besteht die konkrete *Absicht*, wieder zu kaufen. Zum zweiten beruht diese Absicht auf erworbenem *Wissen* über die Leistungsfähigkeit und Vorzüge der Bank. Zum dritten werden auch zwischenmenschliche *Gefühle*, wie etwa Sympathie, Bewunderung und Achtung in die Überlegungen mit einbezogen. Der Kunde wägt ab – er bleibt „treu“, solange das Ergebnis seines Handelns besser zu sein scheint, als das einer anderen Bank in Aussicht gestellte. Kundenbindung erzeugt also „bedingte“ Kundentreue.

**Commitment** definiert sich aus einer weiteren Einengung des Wiederkaufverhaltens. Ein „Commitment“ also eine moralische, innere Verpflichtung zu einer Bank bedeutet, dass der Kunde trotz *kurzfristig* attraktiv erscheinender Alternativen „zur Beziehung steht“, weil für Ihn nicht die einmalige Transaktion, sondern das Ergebnis aus einer *Vielzahl* vergangener und zukünftiger Austauschvorgänge als Wertmaßstab gilt. Dies ist also eine „belastbare“ Art der Kundentreue.

### 2.1.3 Kundenintegration

Kundenintegration beschreibt den Grad der *Mitwirkung* des Kunden im Leistungsprozess der Bank.

Folgende Aspekte zeigen einen hohen Grad an Kundenintegration:

- Die Bank ist auf die Kundenintegration vorbereitet, wozu eine gelebte Kundenorientierung (siehe Abschnitt 2.2.8) vonnöten ist.
- Die Bereitschaft des Kunden zur Mitwirkung wird unterstützt, z.B. indem die Bank Misstrauensbarrieren aufspürt und beseitigt
- Das Prinzip der Wechselseitigkeit wird eingehalten. Kosten und Nutzen der Kundenintegration verteilen sich von Anfang an auf beide Seiten der Beziehung
- Die Bankprodukte und Dienstleistungen müssen auf die zu erwartenden unterschiedlichen Bedarfswfälle des Kunden ausgerichtet sein.
- Preise, Konditionen, Distribution, Kommunikation und Nachkaufberatung müssen auf den Kunden ausgerichtet sein.
- Die Produkt- und Dienstleistungsstruktur muss so konzipiert sein, dass kundenindividuelle Lösungen trotz höherer Komplexität zu niedrigen Kosten erstellt werden können.
- Das Bankpersonal muss über die Fähigkeit verfügen, sich auf unterschiedliche, neuartige Situationen einzustellen.

### 2.1.4 Kundenbindung

Die Kundenbindung bezeichnet die Abkehr von der einseitigen Konzentration auf die Jagd nach *Neukunden* hin zu einer Stärkung der Bindung eines Kunden an seine Bank. Sowohl Neukundengewinnung als auch (unkontrollierte) Kundenabwanderungen erzeugen Kosten. Diese Kosten werden meist erst über die Dauer der Kundenbeziehung durch Gewinne ausgeglichen. Daher wird versucht, *über* das Instrument der Kundenbindung einen höheren Gewinn zu erzielen.



Kundenbindung ist ein Wechselspiel zwischen den Versuchen der Bank, die Beweglichkeit des Kunden einzuschränken, und der Bereitschaft des Kunden, dafür gewisse Vorteile einzutauschen. Folgende Barrieren können in diesem Wechselspiel auftauchen:

- Eine *materielle* Wechselbarriere liegt vor, wenn der Kunde in Dinge investiert, welche nach Beendigung der Beziehung wertlos werden.
- Bei einer *wissensmäßigen* Wechselbarriere gelingt es der Bank, durch besondere Kompetenz eine Präferenz im Gedächtnis des Kunden zu erlangen. So sind beispielsweise maßgeschneiderte Dienstleistungen durch ihren Charakter der Einzigartigkeit sehr gut geeignet, um die Bindungsbereitschaft des Kunden zu erhöhen.

Eine *Zweckbindung* entsteht durch Kombination materieller und wissensmäßiger Barrieren. Der Kunde wägt zwischen Autonomieverlust und Gegenleistung des Lieferanten ab. Diese „kalte“ Bindung kann „aufgetaut“ werden, wenn die Bank die Beziehung emotional hinterlegt.

- Eine *emotionale Wechselbarriere* besteht aus Sympathie, Dankbarkeit oder Bewunderung gegenüber Personen der Bank, aus dem Gefühl der Begeisterung für etwas nicht Erwartetes, oder aus dem subjektiven Wert von Erlebnissen.

Auch *Ritualisierung* kann in der Kundenbindung eine entscheidende Rolle spielen. Erinnerungswürdige Episoden (z.B. häufige Nachfragen per Telefon, Kundenstammtische, Aufmerksamkeiten zum Geburtstag) oder Kundenzeitschriften mit persönlicher Ansprache fallen in diese Kategorie.

Um die Stärke der Kundenbindung einzuschätzen können folgende Indikatoren herangezogen werden:

- Kontakthäufigkeit
- Kontaktintensität
- Kaufbeständigkeit
- Kundenpenetration (das Verhältnis zwischen Absatz und Bedarfsvolumen des Kunden)
- Ansehen der Bank beim Kunden

### 2.1.5 Kundenbeziehung

Kundenbeziehung ist die Kombination aus Kundenintegration und Kundenbindung:

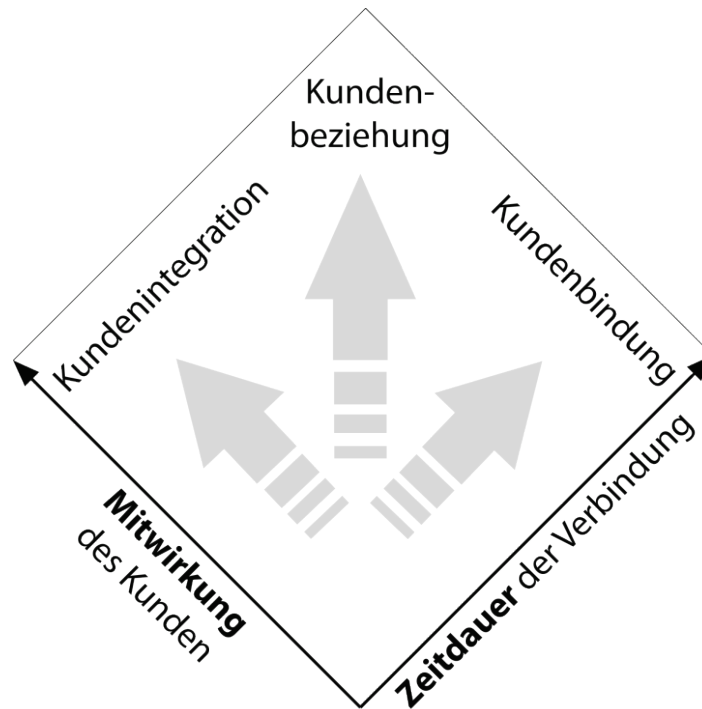


Abbildung 4 – Kundenbeziehung <sup>4</sup>

Der Aufbau und die Erweiterung der Kundenbeziehung erfolgt meist in folgenden Schritten:

- „Hardware“: Das „greifbare“ Produkt (z.B. Konten, Kredite, Anlagen, etc.)
- „Software“: Die zur „Hardware“ zugehörige Dienstleistung (z.B. Finanzierungsberatung, Geldmanagement, etc.)
- „Brainware“: Das spezielle Wissen für Problemlösungen, welche sind in den Dienstleistungen wiederfindet (z.B. „Mittelstandsbank“ KfW)
- „Soulware“, „Lifeware“, „Socialware“: Emotionen, Erlebnisse, Trends, die Lebenswelt des Kunden (z.B. „Easy Credit“ oder „Visa“ Werbekampagnen) als Zusammenfassung der drei Erstgenannten

---

<sup>4</sup> Angelehnt an (Stahl, 2009 S. 60)

### 2.1.6 Kundenmacht

Kundenmacht bezeichnet die bewusste Durchsetzung von Zielvorstellungen des Kunden gegenüber der Bank. Dabei erfährt die Kundenmacht zwei unterschiedliche Manifestationen:

- **Deprivationsmacht:** Fähigkeit des Kunden, die Bank mit einer drohenden Schmälerung oder Verlust des Beziehungsgewinns („Deprivation“) zu beeindrucken und dadurch ihre Entscheidungen zu beeinflussen. Diese ist umso größer, je höher die Verluste sind, die der Bank bei der Abwanderung des Kunden entstehen. Sie zeigt sich in folgenden Ausprägungen:
  - Die der Bank entgehenden *direkten Erträge* – z.B. der für einen bestimmten Zeitraum geschätzten Deckungsbeiträge aus der Beziehung. (Siehe auch 2.1.9)
  - Die der Bank entgehenden *indirekten Erträge*. Dies sind z.B. verlorenes Referenzpotential („größte Privatkundenbank Deutschlands“), entgehende positive Mundwerbung und der durch die Kundenabwanderung verursachte Ansehensverlust im „Netzwerk“ des Kunden.
  - Der bei Kundenabwanderung wertlos werdende *Beziehungsinput* der Bank – also Investitionen, welche aufgrund ihrer hohen Spezifität anderswo nicht oder nur eingeschränkt verwendet werden können (z.B. einen persönlichen Kunden-Finanzplan für die nächsten Jahre).
- **Substitutionsmacht:** Fähigkeit des Kunden, durch einen Wechsel der Bank („Substitution“) keine oder nur geringe materielle und sonstige Nachteile zu erleiden. Diese ist umso größer, je niedriger die Verluste sind, die dem Kunden bei seiner Abwanderung entstünden. Folgende Komponenten sind dabei zu berücksichtigen:
  - *Direkte Vorteile*, die dem Kunden durch einen Wechsel der Bank entgehen. Das sind solche, die sich durch den Vergleich von Preisen, Leistungen und eigenen Kosten mit jenen der besten verfügbaren Alternative feststellen lassen.
  - *Indirekte Vorteile*, die dem Kunden bei einem Wechsel der Bank entgehen. Dies sind beispielsweise Flexibilität und Kulanz der Bank, Zugang zu speziellem Know-how, das Image, das mit der Lieferung verbunden ist (z.B. „Die Beraterbank“), reibungsfreie Kommunikation zwischen beiden Seiten, personale Nähe zum Kunden und weitere.
  - *Beziehungsinput* des Kunden, welcher bei einem Lieferantenwechsel anderswo nicht verwendet werden kann.

### 2.1.7 Kundenvertrauen

Kundenvertrauen ist der Willensakt, dass Unwissenheit – gerade am Anfang einer Kundenbeziehung – akzeptiert wird. Es erlaubt Handlungen „auf Vorschuss“, welche ansonsten unterblieben wären, oder nur mit großem Aufwand vorgenommen wären.

Folgende Normen können als das Kundenvertrauen stärkende Faktoren angesehen werden:

- **Offenheit** ist die Bereitschaft, dem Kunden Einblick in das „Selbst“ der Bank zu gewähren. Vom jeweiligen Kunden und der Situation hängen die Dimensionen *Breite* (Welche Themen werden zur Öffnung ausgewählt), *Tiefe* (Welchen Grad erreicht die Offenheit) und der *Zeitpunkt* der Öffnung ab.
- **Ehrlichkeit** ist der Verzicht, bei der Aushandlung von Macht Informationen zu verkürzen, zu verzerren oder zu verfälschen.
- **Toleranz** ist die Anerkennung, dass auch die (divergierenden) Meinungen und Einschätzungen des jeweiligen Geschäftspartners korrekt sein können.
- **Wechselseitigkeit** ist das Gefühl, in der „Schuld“ des jeweilig anderen zu stehen – also weder zur Ausbeutung, noch zum Altruismus zu neigen.
- **Fairness** bezeichnet einerseits, als „gerecht“ empfundene Verteilung des Beziehungsgewinns, als auch die Art und Weise, wie dieser verteilt wird, also *rechtzeitig*, *statuskonform*, *konsistent* und *unvoreingenommen*.

### 2.1.8 Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit entsteht aus einem Vergleichsprozess zwischen einer erwarteten Leistung – der *Soll-Leistung* und der wahrgenommenen Leistung – der *Ist-Leistung*. Die erwartete Leistung ist keineswegs feststehend, sondern leitet sich aus folgenden *Faktoren* ab:

- **Erwartungen**, welche der Kunde in Hinblick auf bestimmte Merkmale des Bankprodukts und der Dienstleistung besitzt.
- **Erfahrungen** mit ähnlichen Produkten und ähnlichen Dienstleistungen, die der Kunde in ähnlichen Situationen gemacht hat.
- Die **Erfahrungen anderer Kunden**, welche beispielsweise über Mundwerbung ausgetauscht wird.
- **Vorstellungen** über das *optimale Leistungsniveau* und die *Werthaltigkeit* der Produkte und Dienstleistungen.
- **Standard**, welcher der Kunde als für ihn „zustehend“ ansieht, also *Fairness* und *Gerechtigkeit* (siehe Abschnitt 2.2.7)
- **Alternative Produkte**, welche dem Kunden zur Verfügung stehen.

Im Allgemeinen lassen sich drei mögliche Ergebnisse dieses Soll-Ist – Vergleichs ausmachen:

- **Unzufriedenheit** = Nicht-Bestätigung der Soll-Leistung
- **Indifferenz** = Bestätigung der Soll-Leistung
- **Zufriedenheit** = Übertreffung der Soll-Leistung

Die *Faktoren* selbst lassen sich in drei Bereiche einteilen:

- „Muss-Faktoren“: Lösen bei Nichterreichen in jedem Fall Unzufriedenheit aus, erzeugen aber beim Erreichen oder Übertreffen keine erhöhte Zufriedenheit.
- „Plus-Faktoren“: Lösen beim Nichtvorhandensein keine Unzufriedenheit aus, weil der Kunde sie nicht erwartet. Erhöhen allerdings die Kundenzufriedenheit beim Vorhandensein.
- „Duale Faktoren“: Liegen zwischen Muss- und Plus-Faktoren. Erzeugen je nach Stärke Ihrer Wahrnehmung Zufriedenheit, Indifferenz oder Unzufriedenheit.

### 2.1.9 Kundenbewertung

Es existieren unterschiedliche Herangehensweisen für die Einschätzung des Werts eines Bankkunden, welche jeweils steigende Ansprüche an die Datenerfassung, aber dadurch auch steigende Aussagefähigkeit besitzen:

- Steigende Aussagefähigkeit und Anspruch an Datenerfassung ↓
- Bewertung nach Umsatz
  - Bewertung nach Nettoerfolg (Vollkostenrechnung)
  - Bewertung nach Deckungsbeitrag
  - Bewertung nach Prozesskosten
  - Bewertung nach Lebenszyklus (Im Gegensatz zu periodenbezogenen Rechnungsmodellen)
  - Bewertung nach Kundenwert (Einbeziehung von nicht-monetären Faktoren: Cross-Selling Potenzial, Referenz-Potenzial, Lern-Potenzial, usw.)
  - Bewertung im Kundenportfolio (Einbeziehung weiterer Faktoren: Beziehungsstärke, Wachstumspotenzial, usw.)

### 2.1.10 Kundenorientierung

Kundenorientierung ist die Beachtung aller vorgenannten Ebenen für eine Bank.

Die Umsetzung von Kundenorientierung geschieht *schrittweise*, in folgender Grafik dargestellt:

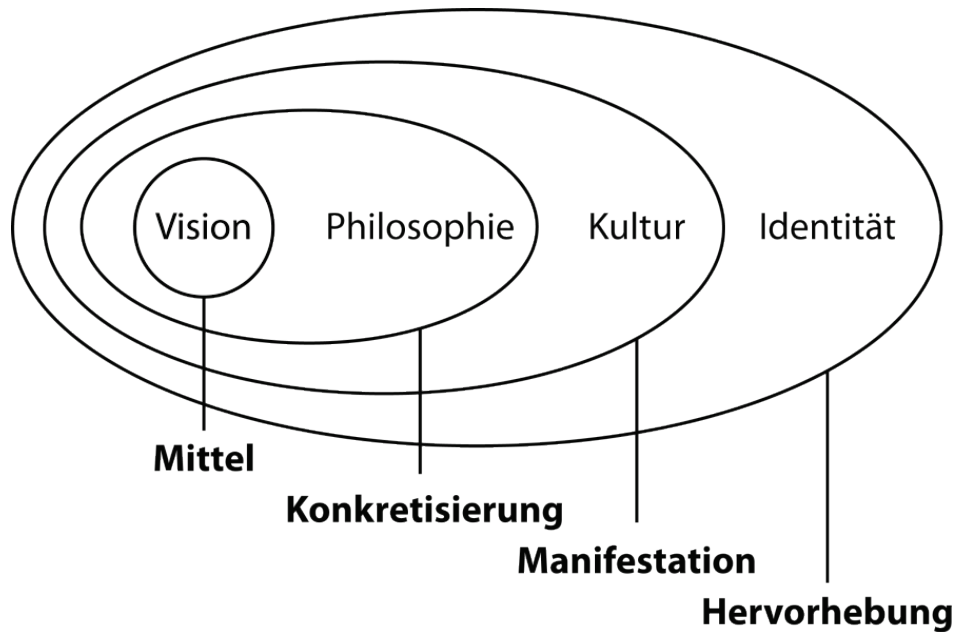


Abbildung 5 - Kundenorientierung<sup>5</sup>

- Die *Vision* ist ein **Mittel**, um Ideen zu mobilisieren und in eine bestimmte Richtung zu lenken
- Die Unternehmens*philosophie* wirkt als **Konkretisierung** diese Ideen und sorgt dafür, dass sie von Führungsgremien vorgegeben und vorgelebt wird.
- Die Unternehmens*kultur* ist die konkrete **Manifestation** der in der Philosophie vorgegebenen Ideen
- Die Unternehmens*identität* ist die meist sehr beständige **Hervorhebung** der gelebten Kundenorientierung.

---

<sup>5</sup> Angelehnt an (Stahl, 2009 S. 6)

### 3 Auswirkungen neuer IV-Technologien auf das Kundenverhältnis

Um die Auswirkungen der Einführung von neuen IV-Technologien auf Kundenverhältnisse zwischen Kunde und Bank zu bewerten, müssen die einzelnen Dimensionen, wie sie in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben wurden, im Hinblick auf die jeweilige Technologie bewertet werden.

Als Grundlage dieser Bewertung können unterschiedlichste Quellen herangezogen werden. In dieser Arbeit erfolgte die Beschränkung auf eigenes Wissen, natürliche Logik und journalistische Quellen. Wo anwendbar und verfügbar, wird auch auf Fachliteratur zurückgegriffen.

Durch die sehr detaillierte und exakte Beschreibung der einzelnen Verhältnisebenen ist es mit wenig Aufwand möglich, diese Untersuchung vorzunehmen. Allerdings müsste, um wirkliche Aussagekraft zu erzielen, die Untersuchung teilweise deutlich vertieft werden. Daher soll vor allen Dingen das Kapitel 3.2 nur Hinweise auf weitere Vertiefungsmöglichkeiten geben.

Um die Anwendbarkeit des in Kapitel 2 erarbeiteten Schemas von Kundenverhältnissen zu zeigen wird dieses einmal im Speziellen (Einführung von Geldautomaten) und einmal im Allgemeinen angewendet.

#### 3.1 Einführung von Geldautomaten in den 1980er Jahren

##### 3.1.1 Hintergrund

Die ersten Geldautomaten wurden am 27. Juni 1967 aufgestellt. (Lischka, 2007)

Allerdings waren diese nur beschränkt einsatzfähig. „Nach Deutschland kam 1978 einer der ersten Automaten dieser neuen Generation [Geldautomat]: Die Kreissparkasse Köln stellte am Neumarkt ein Gerät der Paderborner Firma Nixdorf auf. [...] Erst in den 80er Jahren gab es in Deutschland bankübergreifende Geldautomatennetze – und Geräte, die außerhalb der Öffnungszeiten zu Diensten standen.“ (Lischka, 2007)

Die Hintergründe für die Einführung von Geldautomaten gestalten sich vielfältig. Auf der einen Seite lässt sich sicherlich die Ende der 1970er Jahre verfügbare Mikrocomputertechnologie, u.A. Zilog Z80 oder Intel 8086 als Voraussetzung bestimmen.

Auf der anderen Seite stehen Zusammenhänge zwischen geänderten Kundenanforderungen und der Notwendigkeit für Geldautomaten: „Da viele Firmen nun anfangen, die Löhne und Gehälter ihrer Arbeiter und Angestellten direkt auf das Girokonto zu überweisen, entstand auch das Bedürfnis, dieses Geld rund um die Uhr zur Verfügung zu stellen“. (Heeg, 2008)

Vorwegnehmend lassen sich eindeutige Zusammenhänge zwischen der Einführung von Geldautomaten und veränderten Kundenverhältnissen ziehen.

##### 3.1.2 Auswirkung auf die Kundennähe

Gerade in der ersten Zeit nach der Einführung der Online-Bankautomaten wurden hohe Kosten verursacht: „Die meisten Geräte rechnen sich nicht“, meint [...] ein Automatenexperte bei der Deutschen Bank.“ (Banken - Krach im Pool, 1983) Da offensichtlich die Kosten den Nutzen übersteigen wird hier die **Zone unproduktiver Kundennähe** erreicht.

Die heute verfügbaren Geldautomaten basieren auf Standard PC-Hardware (Wincor Nixdorf, 2009) und es ist zu erwarten, dass sie durch die große Verbreitung und das Herstellungsvolumen deutlich weniger Kosten verursachen. Daher ist bei gleicher Ausgangslage eine Verschiebung in die **Zone produktiver Kundennähe** zu erwarten.

Es lässt sich weiterhin eine Zunahme der Distanz zwischen Kunde und Bank feststellen:

Die **organisatorische Kundennähe** nimmt ab, da die Nutzung von Geldautomaten oftmals weltweit und ungebunden von der Bank des Kunden möglich ist. Durch Geldautomaten-Verbünde, wie die CASH-GROUP wird diese Trennung von Geldautomat und Bankorganisation noch verstärkt, da es dann keinen Unterschied macht, ob der Kunde bei seinem Bankinstitut oder bei einem damit verbundenen einen Geldautomaten nutzt.

Die **sachliche Kundennähe** wird von der Einführung von Geldautomaten nicht berührt, da diese – bis auf kleine Werbebotschaften zwischen den Prozessschritten - kein Wissen über Details der Bank liefern.

Die **prozessuale Kundennähe** nimmt ein wenig ab, da der Kunde bei Problemen im Prozess des Geldabhebens nicht direkt (z.B. über seinen Kundenberater) eingebunden ist.

Die **personale Kundennähe** nimmt durch die Einführung von Geldautomaten ab, da der Kunde nun rund um die Uhr Geld abheben kann, und dabei keiner physischen Präsenz seiner Bank oder einer seiner Mitarbeiter ausgesetzt ist.

### 3.1.3 Auswirkung auf die Kundentreue

Es lässt sich kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen dem Wiederkaufverhalten von Kunden in Bezug auf Produkte der Bank und der Einführung von Geldautomaten feststellen. Nichtsdestotrotz können mittelbare Zusammenhänge zwischen der Einführung von Geldautomaten und Kundentreue festgestellt werden. (Siehe nächste Kapitel)

### 3.1.4 Auswirkung auf die Kundenintegration

Die Integration des Bankkunden in den durch die Einführung von Geldautomaten berührten *Leistungsprozess* „Geld abheben“ wird verringert. Der Kunde erhält – anders als bei einer direkten Abhebung über einen Bankangestellten kaum Informationen über den Prozess an sich. Seine *Mitwirkung* beschränkt sich lediglich auf die Eingabe der Geheimzahl und die Angabe des Betrags.

### 3.1.5 Auswirkung auf die Kundenbindung

Die Kundenbindung wird durch die Einführung von Online-Bankautomaten kaum berührt. Eine *materielle* Wechselbarriere liegt nicht vor, da der Kunde in der Regel nicht in seine Geldautomaten-Bankkarte investiert, sondern sie ihm von seiner Bank kostenlos zur Verfügung gestellt wird. Auch eine *wissensmäßige* Wechselbarriere kann nicht angenommen werden, da die Dienstleistung eines Bankautomaten keine Einzigartigkeit besitzt und somit die Bindungsbereitschaft des Kunden nicht erhöht.

Die Stärke der Kundenbindung wird eher verringert: Die *Kontakthäufigkeit* und *-intensität* nimmt durch die Ersetzung des Bankangestellten durch eine Maschine offensichtlich ab. Es ist in Frage zu stellen, ob die *Kaufbeständigkeit* durch Geldautomaten verändert wird. Die *Kundenpenetration* wird ebenso nicht berührt, da durch einen Geldautomaten kein erhöhter Absatz von Bankprodukten und Dienstleistungen zu erwarten ist. Das *Ansehen der Bank beim Kunden* könnte sich eventuell in der Anfangszeit nach der Einführung von Geldautomaten erhöht haben, da einige Kunden sicherlich das Angebot, rund um die Uhr Geld abzuheben, zu schätzen wussten.

Allerdings kann heute aufgrund der Normalität des Angebots von Geldautomaten nicht mehr davon ausgegangen werden, dass sich das *Ansehen der Bank* durch Geldautomaten verändert.



### 3.1.6 Auswirkung auf die Kundenbeziehung

Da sich Kundenintegration und Kundenbindung verringern, ist auch von einer Verschlechterung der Kundenbeziehung auszugehen.

### 3.1.7 Auswirkung auf die Kundenmacht

Die Kundenmacht – besonders die *Substitutionsmacht* wird erhöht.

Kunden, die über die Bereitstellung eines klassischen Girokontos keine weiteren Bedürfnisse haben, waren in der Vergangenheit dennoch gezwungen, für das Geldabheben sich den Öffnungszeiten der Bank und deren Standorte anzupassen. Nach der Einführung von Geldautomaten standen diese in immer größerer Zahl zur Verfügung und sind auch nicht mehr primär an den Standort einer Bankfiliale gebunden (z.B. an Bahnhöfen, öffentlichen Plätzen, etc.).

Daher entstehen einem Kunden bei einem Wechsel zu einer anderen Bank kaum Nachteile, da er – selbst wenn die Bank schlechtere Öffnungszeiten und weniger Standorte besitzt, durch die Verfügbarkeit von Geldautomaten deutlich weniger Verluste entstehen, als vor der Einführung von Bankautomaten.

### 3.1.8 Auswirkung auf die Kundenvertrauen

Am Anfang der Einführung von Geldautomaten lies sich eine Schwächung des Kundenvertrauens feststellen: „Unsicherheit bei den Kunden und technische Schwierigkeiten bei der Sicherung der Geldausgabe sind für deutsche Banken bisher Grund genug gewesen, die Geldautomaten nur zögernd aufzustellen.“ (Die Selbstbedienungs-Bank, 1983)

Mittlerweile ist diese IV-Technologie aber zum Alltag geworden und so lässt sich nur noch sporadisch, beispielsweise durch die Skimming-Problematik (betrügerische Manipulation von Geldautomaten) eine Schwächung des Kundenvertrauens feststellen.

### 3.1.9 Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit

Besonders am Anfang der Einführung von Geldautomaten lässt sich eine deutliche Steigerung der Kundenzufriedenheit erkennen. Zum ersten Mal war es möglich, durch diesen neuartigen Service rund um die Uhr Geld abzuheben. Somit war die Verfügbarkeit eines Geldautomaten ein deutlicher *Plus-Faktor*, da die damaligen Kunden Geldautomaten aufgrund der Neuartigkeit nicht erwartet haben.

Die Nichtverfügbarkeit von Geldautomaten löst allerdings gegenwärtig in aller Regel Unzufriedenheit aus, da die Möglichkeit, Geld an einem Automaten abheben zu können, für deutsche Bankkunden ein selbstverständlicher Faktor geworden ist. Damit wurde der Geldautomat zu einem *dualen Faktor*.

### 3.1.10 Auswirkung auf die Kundenbewertung

Nach der Einführung von Geldautomaten war der Kundenwert eines Durchschnittskundens relativ niedrig: „Der Kunde, dem künftig die größte Zuneigung gewiss sein dürfte, darf klein, muss aber fein sein. [...] Offenbar sind die Banken gegenwärtig [...] so intensiv [...] beschäftigt, dass sie sich nur widerwillig um den zwar treuen, aber wenig attraktiven Durchschnittskunden kümmern, der sie ohnehin mehr kostet, als er ihnen einbringt [...]“ (Bargeldautomaten, 1983)

Durch die stetig sinkenden Kosten für Geldautomaten und die stetig steigenden Einsparungen durch die Ablösung von Bankangestellten durch Automaten kann mittlerweile von einer Erhöhung des Kundenwerts ausgegangen werden, da bei gleichen Gewinnen die Kosten sinken und sich dadurch eine Erhöhung des *Nettoerfolgs* feststellen lässt.

### **3.1.11 Auswirkung auf die Kundenorientierung**

Die Kundenorientierung wird durch die Einführung von Geldautomaten von zwei Seiten berührt. Auf der einen Seite stellt sich die Einführung als Vergrößerung des Serviceangebots dar – wie in den Kapiteln 3.1.2.1 bis 3.1.2.9 gezeigt, kann also als ein Ergebnis gesteigerter Kundenorientierung gesehen werden.

Auf der anderen Seite mehren sich schon frühzeitig Einwürfe von journalistischen Beobachtern:

„Nach Ansicht von Dr. Ole Einar Brönlund, dem Direktor bei der Christiania Bank in Oslo [...], werde heute bei allen europäischen Banken noch 80 Prozent der EDV-Investitionen in die Büroautomation und nur etwa 20 Prozent in Technik, die der Kunde nutzen kann, gesteckt. [...] Auf „mindestens 20 Prozent“ der Bankangestellten könne man dadurch verzichten.“ (Die Selbstbedienungs-Bank, 1983)

„Bargeld aus dem Automaten statt vom Kassenverwalter.“ (Geldautomaten - Bares zu jeder Tageszeit, 1983)

„‘Unter streng betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten‘, ergänzt Bernd Rodewald vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, ‚sollte die Installation eines Geldautomaten nur dann vorgenommen werden, wenn man damit tatsächlich einen Kassiererplatz einsparen kann. ‘ Das wäre nur möglich, wenn die Geldhäuser Filialen dichtmachen. Statt zusätzlichen Service gäbe es dann dank der Automaten weniger Dienst am den.“ (Banken - Krach im Pool, 1983)

Es ist also zu erkennen, dass die Einführung von Geldautomaten den Banken Mittel in die Hand gegeben hat, um andere Serviceleistungen zugunsten verringerter Kosten durch Automatisierung zurückzuführen. Ein Aspekt der auf verringerte Kundenorientierung rückschließen könnte.

Daher ist die Bewertung der Auswirkungen der Einführung von Geldautomaten auf die Kundenorientierung als indifferent zu betrachten und würde näherer Untersuchung bedürfen.

## 3.2 Weitere Veränderungen in Kundenverhältnissen

Nachdem im Kapitel 3.1 gezeigt wurde, wie sich eine konkrete Technologie auf Kundenverhältnisse ausgewirkt hat, soll in diesem Kapitel die Frage beantwortet werden, welche weiteren Rückschlüsse man von der Einführung neuer IV-Technologien auf veränderte Kundenverhältnisse ziehen kann.

### 3.2.1 Hintergrund

Die immer umfangreichere Verbreitung der Informationstechnologie in allen Bereichen modernen Lebens ist eine unter anderem in den Populärmedien und in der Ausbildung an der HTW umfassend aufgezeigte Entwicklung. Aufgrund dieser Entwicklung ist davon auszugehen, dass in den letzten Jahrzehnten auch im Bankensektor immer mehr IT zum Einsatz gekommen ist und sich immer stärker auf Kundenverhältnisse auswirkt.

Nicht zuletzt zeigen die eigenen Erfahrungen mit neuen Technologien bei Banken – unter anderem dem Onlinebanking – dass das eigene Kundenverhältnis Änderungen unterworfen ist. Musste man Anfang der 1990er Jahre noch mühsam für jede Kontostandabfrage oder Überweisung den Weg zur Bank suchen, so kann man dies und viel mehr nun schon seit Jahren vom heimischen PC, vom Arbeitsplatz oder über das internetfähige Mobiltelefon vornehmen.

In den nächsten Kapiteln soll das definierte Bewertungsschema angewendet werden, um weitere, allgemeine Veränderungen in Kundenverhältnissen zu beschreiben.

### 3.2.2 Allgemeine Veränderungen der Kundennähe

Das originäre Ziel der Einführung neuer IV-Technologien ist meist die Optimierung von Geschäftsprozessen und die damit verbundene Kostenreduktion. Die stetige Vergünstigung, Miniaturisierung und Leistungssteigerung von IT-Technologien trägt zusätzlich zu dieser Kostenreduktion bei.

Um genaue Aussagen treffen zu können, wären sicherlich Untersuchungen des speziellen Bankumfelds vonnöten, jedoch kann im Allgemeinen davon ausgegangen werden, dass sich die Zone produktiver Kundennähe durch Kostensenkung im Rahmen der Einführung neuer IV-Technologien verbreitert:

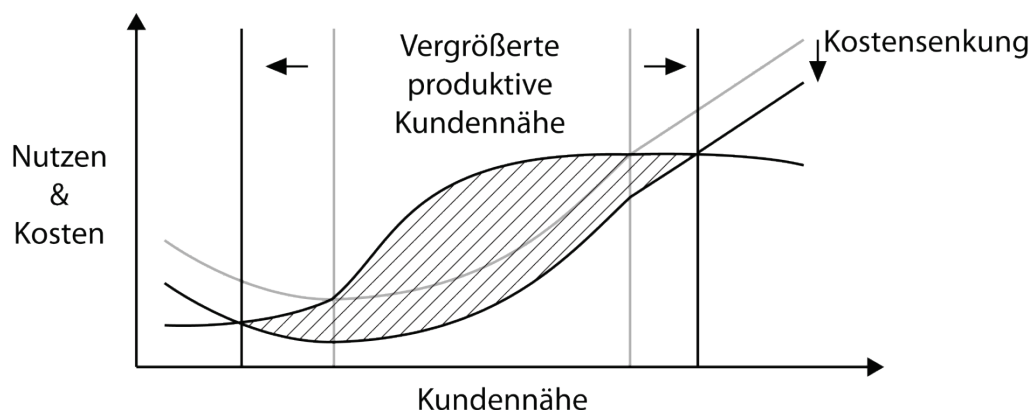


Abbildung 6 Vergrößerte produktive Kundennähe durch Kostensenkung<sup>6</sup>

Von den vier Dimensionen der Distanz zwischen Kunde und Bank wird vor allen Dingen die *personale Kundennähe* von der Einführung neuer IV-Technologien berührt. Es ist zu beobachten, dass durch Internet- und Telefon-Banking, sowie durch das Aufkommen von reinen Online-Direktbanken der durchschnittliche Bankkunde kaum noch direkt mit einem Mitarbeiter der Bank in Kontakt tritt.

---

<sup>6</sup> Siehe Abbildung 1 Zonen der Kundennähe

Auch die Fachliteratur beschreibt diese Entwicklung: „Während in der Vergangenheit nahezu ausschließlich die jeweilige Filiale den Kontaktpunkt zwischen Kunde und Bank darstellte, steht heute eine Vielzahl von Zugangskanälen zur Verfügung“ (Moormann, 2001)

### **3.2.3 Allgemeine Veränderungen der Kundentreue**

Es ist ohne genaue Untersuchung sehr schwierig zu beurteilen, ob durch die Einführung von neuen IV-Technologien die Kundentreue verbessert oder verschlechtert wird – also das Commitment eher zu- oder abnimmt.

Allerdings stellen einige Autoren eine teilweise „*trügerische*“ Kundentreue fest: „Der ‚typische‘ Bankkunde ist heute ein Cherry Picker, der [...] eine hohe Wechselbereitschaft aufweist.“ (Barth, et al., 2001)

### **3.2.4 Allgemeine Veränderungen der Kundenintegration**

Der Kunde kann durch die durchgehende Integration von Informationstechnologie im Bankensektor näher in den Leistungsprozess integriert werden: „Erstmals können [durch das Medium Internet] nahezu alle Prozesse an einer zentralen Stelle stattfinden, was sich als enormer Kundenvorteil darstellt.“ (Neeb, 2001)

Durch hochkomplexe Kredit- und Finanzierungsrechner können Bankberater kundenindividuelle Lösungen trotz höherer Komplexität zu niedrigen Kosten erstellen. Wo früher stundenlang gerechnet werden musste, reicht heute eine einfache Veränderung in einem Excel-Arbeitsblatt.

Ob dies allerdings über alle Leistungsprozesse einer Bank geschieht, bedarf näherer Untersuchung.

### **3.2.5 Allgemeine Veränderungen der Kundenbindung**

Eine der Ursachen für die abnehmende Kundenbindung sind die neuen technologischen Möglichkeiten. (Moormann, 2001)

Analog der Verringerung der *personalen Kundennähe* kann auch von einem Rückgang der Stärke der Kundenbindung ausgegangen werden, da die Indikatoren *Kontakthäufigkeit* und *Kontaktintensität*, besonders bei Online-Direktbanken deutlich sinken – im Gegensatz zur Vergangenheit: „Der Kontakt mit dem Kunden fand häufig im Zusammenhang mit dem Zahlungsverkehr [...] statt. [...] An die Stelle dieser [...] Filialorganisation treten heute komplexe Strukturen der Kunde/Bank-Kommunikation.“ (Wölfling, et al., 2001)

Der Markt für Bankprodukte ist gesättigt: „Die Erkenntnis, dass Wachstum in gesättigten Märkten nicht primär durch Akquisition von Neukunden, sondern vielmehr durch die optimale Betreuung der bestehenden [...] Kunden erfolgt ist zwar nicht neu, aber der Druck, diese [...] umzusetzen, ist intensiver und das Bewusstsein der strategischen Bedeutung ist größer geworden.“ (Weigl, 2001)

Somit lässt sich klar erkennen, dass durch die Einführung neuer IV-Technologien das Kundenbindungsverhalten stark verändert wurde.

### 3.2.6 Allgemeine Veränderungen der Kundenbeziehung

„Der Bankenmarkt befindet sich im Umbruch. Neue Medien sorgen für eine steigende Markttransparenz und höhere Preissensibilität des Kunden mit der Folge, dass die Beziehung zwischen Bank und Kunde immer lockerer wird. [...] Die Bankprodukte werden homogener und leichter imitierbar. Gleichzeitig steigen die Anforderungen des Kunden. [...]“ (Barth, et al., 2001)

Durch diese weitgehende Standardisierung von Bankprodukten – der „Hardware“ eines Bankbetriebs und des im klassischen Bankbereich kaum noch vorhandenem Wachstumspotentials (siehe 3.2.5) ist davon auszugehen, dass die allgemeine Verbesserung der Kundenbeziehung sehr wichtig für Banken sein wird.

### 3.2.7 Allgemeine Veränderungen der Kundenmacht

Schon relativ früh wurde der Zusammenhang zwischen der Einführung einer neuen IV-Technologie und einem veränderten Kundenmachtverhältnis deutlich: „Denn multinationalen Unternehmen dürfte es nicht allzu schwer fallen, einen Bankkontakt ernsthaft zu überdenken oder auch abzubrechen, wenn wichtige Kontenbewegungen nicht via internationalem Informationssystem abgerufen werden können“ (Globales Cash Management Informationssystem, 1983). Hier ist eine deutliche Substitutionsmacht zu erkennen.

Ebenso ist auch eine Steigerung der Deprivationsmacht gegeben. Jeff Bezos (Amazon.com) beschreibt es anschaulich: „Ein unzufriedener Internet-Kunde teilt seine Meinung nicht mit 6, sondern mit 6000 Freunden“<sup>7</sup>.

Auch durch das Internet steigert sich die Substitutionsmacht des Kunden: „Das Konkurrenzprodukt ist nur einen Click entfernt. Ein professioneller Internet-Auftritt wirbt von Click zu Click um die Gunst des Besuchers.“ (Weigl, 2001)

### 3.2.8 Allgemeine Veränderungen der Kundenzufriedenheit

Durch die Einführung neuer IV-Technologien lässt sich schon früh eine gesteigerte Kundenzufriedenheit erkennen: „Der Nutzen aus den vielfältigen Möglichkeiten [des Commerzbank ComCash-Systems] [...] schlägt sich für das Unternehmen [...] nieder [...]. Da fallen die Kosten des Informationssystems [...] nicht mehr wesentlich ins Gewicht.“ (Globales Cash Management Informationssystem, 1983)

Neue IV-Systeme können auch Emotionen wecken: „Voller Unruhe greift der Finanzchef zum Telefon und wählt eine Ortsnummer. [...] Nach wenigen Sekunden schon rattern die Typen der Maschine über das Papier – die Saldenübersicht [...] entspannt sein Gesicht zu einem Lächeln.“ (Globales Cash Management Informationssystem, 1983)

Die Erfahrung zeigt, dass keine IV-Technologie existiert, die ab ihrer Einführung unveränderlich Zufriedenheit erzeugt. Doch wie in den vergangenen Kapiteln bereits dargestellt ist die schlussendliche Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch neue IV-Technologien gegeben.

---

<sup>7</sup> Siehe auch (Balou, 2001)

### **3.2.9 Allgemeine Veränderungen der Kundenbewertung**

Durch neue betriebliche IV-Systeme erhöhen sich stetig die Genauigkeit und der Detaillierungsgrad von Kundenbewertungsprozessen.

Die Anwendung neuer Kundenbewertungsprozesse (z.B. Data-Mining) im Bankensektor kann eine Veränderung der Kundenbewertung herbeiführen. Es stehen umfangreichere Daten in einer höheren Genauigkeit zur Verfügung. Dies ermöglicht eine noch bessere Kundenbewertung. (vgl. Neeb, 2001)

### **3.2.10 Allgemeine Veränderungen der Kundenorientierung**

Wie in den letzten Kapiteln gezeigt, lässt sich – unter anderem durch die Einführung neuer IV-Technologien – eine Verschiebung im Bankensektor hin zu mehr Kundenorientierung ausmachen. Unternehmen gehen dazu über, Ihre Kundenorientierung als *Unternehmensidentität* anzusehen.

Es ist zu erkennen, dass jede größere Bank in Deutschland in mannigfaltiger Form Ihre Kundenorientierung anpreist. Die Frage, ob dies eine reine Werbebotschaft oder tatsächlich gelebte Unternehmenskultur ist, bedürfte weiterer ausführlicher Untersuchung.

#### **4 Ergebnis**

Diese Arbeit stellt auf wissenschaftlicher Grundlage ein Bewertungsschema auf, anhand dessen beispielhaft die Veränderungen in Kundenverhältnissen durch die Einführung von Geldautomaten dargestellt werden. Darüber hinaus wird eine allgemeine Anwendung des Bewertungsschemas praktiziert, um die Eignung des Schemas für die Beschreibung von Veränderungen in Kundenverhältnissen über die Einführung mehrerer IV-Technologien hinweg zu beschreiben.

Obwohl nicht die Tiefe einer ausgiebigen Untersuchung erreicht wurde, konnte hinreichend genau die Möglichkeit der weiteren Vertiefung und die Anwendbarkeit des Bewertungsschemas bewiesen werden. Diese Anwendung tat deutliche Veränderungen in Kundenverhältnissen durch die Einführung neuer IV-Technologien auf.

Schlussendlich konnten weder die Berliner Sparkasse, noch der Bundes-Sparkassenverband, noch der Zentrallausschuss Kreditwirtschaft Referenzmaterialien für diese Untersuchung beisteuern. Dies kann als Indiz dafür gelten, dass unsere Arbeit wohl zwar nicht wissenschaftliches Neuland betreten, aber dennoch ein nicht all zu häufig bearbeitetes Untersuchungsgebiet beleuchtet hat.

Dies alles unterstreicht den Erfolg der Auseinandersetzung mit dem gegebenen Thema.

## 5 Literaturverzeichnis

**Balou. 2001.** Berliner Bank - Erfahrungsbericht - Kein Wunder das sie pleite sind. *Ciao.de*. [Online] 2001. August 2001. [Zitat vom: 20. Mai 2009.] [http://www.ciao.de/Berliner\\_Bank\\_\\_Test\\_1977718](http://www.ciao.de/Berliner_Bank__Test_1977718).

*Banken - Krach im Pool.* **1983.** 10. Ausgabe, Hamburg : Spiegel-Verlag, 7. März 1983, Der Spiegel, S. 84.

*Bargeldautomaten.* **Ropp, Nina von der. 1983.** Hamburg : Handelsblatt Verlag, 1983, Handelsblatt.

**Barth, Wolfgang und Kaletsch, Uwe. 2001.** Churn-Management im Retail Banking - Vorgehensweise, Methoden und Implikationen für das Customer Relationship Management. [Buchverf.] Jürgen Moormann. [Hrsg.] Peter Roßbach. *Customer Relationship Management in Banken*. Düsseldorf : Bankakademie Verlag GmbH, 2001.

*Die Selbstbedienungs-Bank.* **Hoffmann, Jürgen P. 1983.** Nr. 22, Hamburg : Evangelische Kirche Deutschland, 19. Mai 1983, Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt.

**Drescher, Ralf. 2009.** Lehmann-Zertifikate: Die Prozesswelle rollt - Finanzen - Zertifikate - Zertifikate-Nachrichten - Handelsblatt.com. *Handelsblatt.com*. [Online] 30. April 2009. [Zitat vom: 20. Mai 2009.] <http://www.handelsblatt.com/finanzen/nachrichten/lehman-zertifikate-die-prozesswelle-rollt;2257943>.

*Geldautomaten - Bares zu jeder Tageszeit.* **Blüthmann, Heinz. 1983.** Nr. 11, Hamburg : s.n., 11. März 1983, DIE ZEIT.

*Globales Cash Management Informationssystem.* **Reckinger, Gabriele. 1983.** Nr. 14, Düsseldorf : Verlagsgruppe Handelsblatt, 19. Januar 1983, Handelsblatt.

**Heeg, Thiemo. 2008.** FAZ.NET. [Online] 11. Dezember 2008. [Zitat vom: 17. April 2009.] <https://www.faz.net/s/RubBD6B20C3D01A48D58DA92331B0A80BC3/Doc~E4E26ECB9CA71437F87DEB231112A9C47~ATpl~Ecommon~Scontent.html>.

**Lischka, Konrad. 2007.** Manager Magazin. [Online] 12. Juli 2007. [Zitat vom: 17. April 2009.] <http://www.manager-magazin.de/it/artikel/0,2828,494070,00.html>.

**Moormann, Jürgen. 2001.** Bankvertrieb im digitalen Zeitalter. [Hrsg.] Peter Roßbach. *Customer Relationship Management in Banken*. Frankfurt am Main : Buchakademie-Verlag GmbH, 2001.

**Neeb, Hans-Peter. 2001.** Innovative Ansätze der Kundenbewertung durch Data-Mining- und Web-Mining Methoden. [Buchverf.] Jürgen Moormann. [Hrsg.] Peter Roßbach. *Customer Relationship Management in Banken*. Düsseldorf : Bankakademie Verlag GmbH, 2001.

**Stahl, Heinz K. 2009.** *Modernes Kundenmanagement*. Renningen : expert verlag, 2009.

**Weigl, Margot. 2001.** Digital Customer Care - oder das digitale Königreich für den Kunden. [Buchverf.] Jürgen Moormann. [Hrsg.] Peter Roßbach. *Customer Relationship Management in Banken*. Frankfurt : Bankakademie Verlag GmbH, 2001.

**Wincor Nixdorf. 2009.** Wincor Nixdorf ProCash 2100xe - multifunktionaler Indoor GAA. *Wincor Nixdorf - Homepage*. [Online] 2009. [Zitat vom: 18. Mai 2009.] [http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site\\_DE/DE/Products/Hardware/Banking/FullFunction/ProCash2100xe/ProCash2100xe\\_node.html](http://www.wincor-nixdorf.com/internet/site_DE/DE/Products/Hardware/Banking/FullFunction/ProCash2100xe/ProCash2100xe_node.html).



**Wölfig, Dirk und Wessel, Marc. 2001.** IT-Architekturen bankbetrieblicher CRM-Systeme. [Buchverf.] Jürgen Moormann. [Hrsg.] Peter Roßbach. *Customer Relationship Management in Banken*. Düsseldorf : Bankakademie Verlag GmbH, 2001.