

Schmoll/Ronzal
(Herausgeber)

Neue Wege zum Kunden

Multi-Channel-Banking

MANZ 

**Zukunfts-
perspektiven**

Praxisberichte

Strategien



Neue Wege zum Kunden Multi-Channel-Banking

herausgegeben von

Anton Schmoll

und

Wolfgang Ronzal

Wien 2001

Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung

Aus Konsumenten kostengünstig Bankkunden machen

Ein innovatives Mehrwert-System der One Economy verleiht dem Regionalprinzip wieder neuen Glanz

Heinz Wings

unter Mitwirkung von Carsten Böhlhoff und Christian Braun

1. Überblick
 2. Aktuelles bankwirtschaftliches Szenario
 3. Mehrwert-Systeme: Ein allgemeiner Überblick
 - 3.1 Art und Inhalt von Mehrwert-Systemen
 - 3.2 Kritische Erfolgsfaktoren
 - 3.2.1 Anzahl, Reputation und Branchenmix der Kooperationspartner
 - 3.2.2 Das integrierte Zahlungs-System
 - 3.2.3 Kostengünstige Kommunikation des Mehrwert-Systems
 4. Regionales Mehrwert-System zur Generierung und Bindung von Bankkunden
 5. Zusammenfassung und Ausblick
- 4.1 Säule 1: Das originäre Mehrwert-System
 - 4.2 Säule 2: Die Bedeutung der Regionalität
 - 4.3 Säule 3: Die Medienkonvergenz
 - 4.3.1 Internet
 - 4.3.2 Informative-Customer-TV-Shows
 - 4.3.3 Radio, Print und Mobilfunk
 - 4.4 Das „Mehr-Gewinner-Modell“
 - 4.4.1 Vorteile für den Kunden
 - 4.4.2 Vorteile für die Verbundpartner
 - 4.4.3 Vorteile für die Bank

1. Überblick

Die Realisierung bedeutender Marktanteilsgewinne ist künftig nur noch jenen Unternehmen möglich, die die vorhandenen Synergiepotenziale zwischen Old- und New Economy erkennen und rasch ausschöpfen. Mit dieser Strategie können auch Banken sich im immer turbulenter werdenden Wettbewerb überlebenssichernd positionieren. Sie bündelt nämlich die *Vorteile der New Economy* – wie Schnelligkeit, Flexibilität und günstige Kostenstrukturen – mit den *Stärken der Old Economy* – wie Marke, Kundenstamm und physische Kundennähe.

Damit entsteht eine neue Marktmacht: Die „One Economy“.

Vor diesem Hintergrund wird hier ein Geschäftsmodell für eine Regionalbank entworfen, das ein *regional-zentriertes Mehrwert-System* beinhaltet, welches von einem *Kommunikationskonzept* begleitet und gefördert wird, das sowohl eine inhaltliche Konvergenz der Medien als auch die *Besonderheiten einer Region* berücksichtigt. Dabei folgt die Geschäftsidee insbesondere dem Motto: „Aus Konsumenten kostengünstig Bankkunden machen!“ und verleiht dem Regional-

prinzip im Bankenbereich wiederum neuen Glanz: Es entwickelt sich vom Mühlstein am Hals zur strategischen Waffe.

2. Aktuelles bankwirtschaftliches Szenario

Obwohl das Online-Banking boomt und die Direktbroker noch traumhafte Wachstumsraten melden, scheint nach Bain-Partner Wißkirchen (Bain & Company, München) das Ende der Wachstumsparty gekommen, jedenfalls für Neueinsteiger im Online-Banking-Bereich:

„Ein weiterer Geländegewinn für neue Marktteilnehmer ist unwahrscheinlich, weil die schärfste Waffe der Online-Herausforderer, der Preis, zum Bumerang geworden ist.“

In der Tat ist insbesondere im Einlagengeschäft ein ruinöser Preiswettkampf entbrannt, der die Margen rasierklingendünn werden lässt. Und auch im Wertpapiergeschäft purzeln die Preise: Die ersten Flat-Rates für Wertpapiertransaktionen sind ante portas.

Das trifft natürlich nicht nur die tradierten Banken, sondern auch die Newcomer. In der *Old Economy* können die Prozess-Kostenblöcke meist nicht so rasch zurückgeführt werden, wie insbesondere die Margen schmelzen. Daher verschwinden grenzanbietende etablierte Banken über Fusionen vom Markt. Und die Probleme der Banken der *New Economy* sind auch nicht zu vernachlässigen: Sie liegen zwar weniger im Prozess-Kostenbereich, dafür aber um so mehr bei den Akquisitionskosten.

Ohne aufwendige klassische Werbung geht vermeintlich nichts mehr, d. h. Kunden müssen mit hohen Investitionen „gekauft“ werden. Dabei lässt sich der durch frei zugängliche Informationen immer aufgeklärtere Bankkunde schon als Gewinner ausmachen: Er schraubt die Anzahl seiner Bankverbindungen in schwindelnde Höhen und kann damit die Banken immer stärker gegeneinander ausspielen. Er erwartet Qualität und günstige Preise: Forderungen, die sich noch vor nicht allzu langer Zeit ausschlossen. Und zudem betreibt er private Altersvorsorge meist nur noch über Investmentfonds oder den Erwerb sonstiger Wertpapiere, was zu einem immer stärkeren „Export“ von Passivmitteln hin zu den Kapitalanlage- bzw. Fondsgesellschaften führen wird und damit die sich andeutenden Verwerfungen am Bankenmarkt nur noch verstärkt.

Um dauerhaft überleben zu können, müssen sich die Banken sowohl der Old- als auch der New Economy repositionieren. Das können sie insbesondere über geeignete Kooperations-Verbunde, die die Synergiepotenziale zwischen der Old- und New Economy ausschöpfen und damit über die Migration der jeweiligen Stärken zur „One Economy“ führen. Nur so können Banken dauerhaft neue Erlös- und

Wachstumsfelder effizient erschließen und Kunden über geeignete Maßnahmen stärker binden.

Dabei ergeben sich strategische Allianzen einerseits zwischen Banken der Old- und New Economy, aber andererseits auch beispielsweise zwischen traditionellen Banken und sonstigen Unternehmen der New Economy. Letztere Allianz wird im Folgenden an einem *innovativen Business-Modell* verdeutlicht, das ein regionales Mehrwert-System beinhaltet, das über verschiedenste Medien kostengünstig beworben wird und insbesondere die Kundengewinnung und -bindung im Banking, aber auch das Vordringen einer Regionalbank in andere, lukrative Geschäftsfelder zum Inhalt hat.

3. Mehrwert-Systeme: Ein allgemeiner Überblick

3.1 Art und Inhalt von Mehrwert-Systemen

Die Anzahl der in Deutschland etablierten Mehrwert-Systeme – und damit auch die hiermit verbundenen Kundenkarten-Systeme – hat in den letzten Jahren einen enormen Aufschwung genommen. Dank der technischen Weiterentwicklung der Kundenkarten hat sich dabei auch die Vielfalt der am Markt platzierten Kartensysteme massiv erhöht. Eine grobe Systematisierung bietet die Abbildung 1.

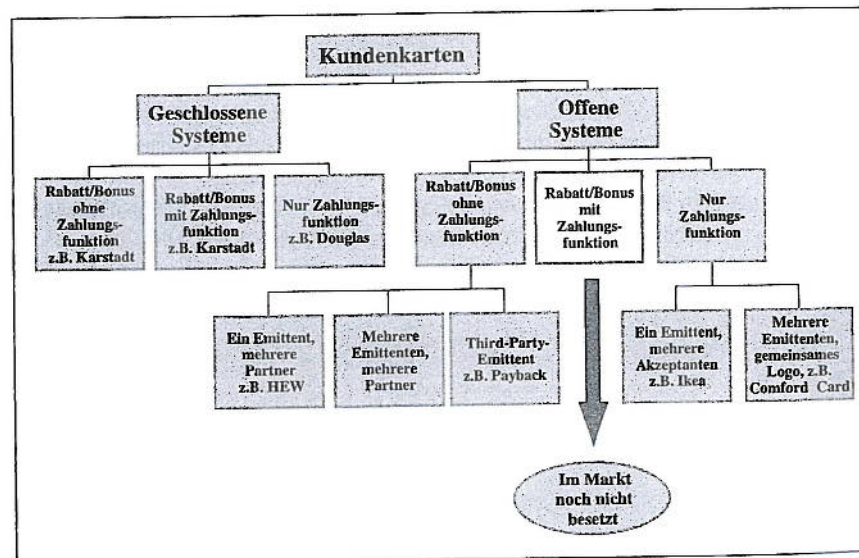


Abbildung 1: Grobe Systematisierung von Mehrwert-Systemen

Ein grundlegendes Kriterium für die Abgrenzung von Kartensystemen ist die *Offenheit bzw. Geschlossenheit des Systems*.

Offene Systeme sind dadurch gekennzeichnet, dass die jeweilige Kundenkarte nicht nur bei dem Emittenten der Karte, sondern auch bei Partner-Unternehmen eingesetzt werden kann. In geschlossenen Systemen kommt der Kunde nur bei dem Herausgeber selbst sowie bei möglichen Tochterunternehmen in den Genuss von Vergünstigungen oder / und besonderer Behandlung.

Ausschließlich offene Systeme werden sich künftig am Markt mit hohem Penetrationsgrad durchsetzen können, weil nur sie die Einkaufs-Convenience der Konsumenten fördern. Ziel ist es, der heute zu beobachtenden Karteninflation zu begegnen und die Konsumenten mit einer Karte auszustatten, die möglichst vielseitig einsetzbar ist, d. h. insbesondere von vielen Partnern akzeptiert wird. Damit sollte es dem Kunden möglich werden, den Großteil seiner täglichen Konsumbedürfnisse mit nur einer Karte abzudecken und dabei noch geldwerte Vorteile zu realisieren.

Das offene System, das im Jahr 2000 die größte Aufmerksamkeit erlangte, ist das von Loyalty Partners GmbH. Das Unternehmen emittierte die Payback-Karte, die es im November 2000 dem Karteninhaber erlaubte, bei 21 Partnerunternehmen aus unterschiedlichsten Branchen Bonuspunkte zu sammeln. Die Payback-Karte ist derzeit jedoch nicht mit einer Zahlungsfunktion ausgestattet und genügt daher dem Convenience-Gedanken nur bedingt.

Ein weiteres, generelles Unterscheidungsmerkmal von Kartensystemen sind auch die Kriterien „Gewährung von Rabatten oder Boni“ oder „Ausschließliche Gewährung nicht-geldwerter Vorteile“, wie beispielsweise bei der Douglaskarte. Mehrwerte für die Douglaskarten-Inhaber sind insbesondere das Clubmagazin, das über neueste Kosmetika und Trends informiert, aber auch die Überlassung von Proben und die Übersendung von Geburtstagsgutscheinen. Die Douglaskarte beinhaltet zusätzlich eine Zahlungsfunktion, um den Konsumenten das Einkaufen zu erleichtern.

Diese *Zahlungsfunktion* ist ein weiteres Kriterium zur Unterscheidung von Mehrwert- bzw. Kartensystemen. Heute beinhaltet die Zahlungsfunktion zwei Varianten:

- die Kreditkarte und
- die Geldkarte.

Während die Kreditkarte für Händler und Kunden noch sehr kostenintensiv ist, hat sich die Geldkarte noch nicht die notwendige Akzeptanz verschafft. Strategisch betrachtet wird jedoch die Geldkarte immer dominanter werden, weil sie mit Mehrwerten aufgeladen und damit für den Kunden immer interessanter wird.

Eine wesentliche Funktion am Markt für Kartensysteme ist jedoch noch unbesetzt:

- Gesucht ist ein *kartenbasiertes Mehrwert-System*,
- das dem Nutzer *umsatzabhängige Rabatte und Boni* gewährt,
- über eine *Zahlungsfunktion* verfügt und
- von einer *Vielzahl von Verbundpartnern* akzeptiert wird.

3.2 Kritische Erfolgsfaktoren

Mehrwert-Systeme erlangen nur dann dauerhaft herausragende Bedeutung, wenn sie den folgenden *kritischen Erfolgsfaktoren* genügen:

- Ausreichende Anzahl, hinreichende Reputation und stimmiger branchenbezogener Mix der Kooperationspartner müssen vorhanden sein.
- Die Zahlungsfunktion sollte aus dem Gedanken der Kunden-Convenience auf der SmartCard integriert sein.
- Das Karten- bzw. Mehrwert-System muss kostengünstig, aber trotzdem mit hinreichendem Penetrationsgrad kommuniziert werden.

3.2.1 Anzahl, Reputation und Branchenmix der Kooperationspartner

Kooperationspartnern kommt in mehrerlei Hinsicht hohe Bedeutung zu:

- Eine hohe Anzahl von am Mehrwert-System teilnehmenden Kooperationspartnern garantiert auch gleichzeitig *eine große Anzahl von Points of Sale*, die auch wegen der Möglichkeit der persönlichen Kundenansprache als Distributionskanal hervorragend geeignet sind.
- Durch die Integration imageträchtiger Kooperationspartner mit hoher Reputation am Markt kann ein *Goodwill-Transfer* auf das Gesamtsystem erzielt werden.
- Bei *stimmigem Branchenmix* tragen die Kooperationspartner zur Konsumerleichterung bei, d. h. erhöhen die Convenience des Kunden, denn der Kunde kann viele seiner Konsumbedürfnisse des täglichen Lebens innerhalb des Mehrwert-Systems befriedigen.

Wie wichtig der kritische Erfolgsfaktor „Kooperationspartner“ für ein Mehrwert-System ist, zeigt die Entwicklung des „Payback“-Systems, für das im Zeitraum von März bis November 2000 etwa 5 Millionen Karteninhaber gewonnen werden konnten. Dieser Erfolg ist primär auf Anzahl und Reputation der am System teilnehmenden Kooperationspartner zurück zu führen.

3.2.2 Das integrierte Zahlungs-System

Auch die *Integration der Zahlungsfunktion* in die am System teilnehmenden SmartCards ist zur Stärkung der Convenience der Kunden und damit auch für die Penetration des Gesamtsystems von herausragender Bedeutung. Die Möglichkeit, mit der Karte auch gleich den Bezahlvorgang abschließen zu können, stellt eine große Erleichterung für den Kunden dar: Er braucht kein Bargeld bei sich zu tragen und im Extremfall kann er auch per Kreditinanspruchnahme bezahlen.

Wesentlich für die Akzeptanz des Zahlungs-Systems insbesondere beim Handel, aber auch bei den Konsumenten, ist es jedoch, dass hierfür *keine Zusatzkosten oder erhöhter Installationsaufwand* anfallen. Günstigstenfalls basiert das Zahlungs-System auf beim Handel installierten Infrastrukturen und bezieht die mit dem Geldkarten-Chip ausgestattete ec-Karte des Kunden in das Gesamtsystem ein. Damit wäre die Karte universell einsetzbar und nicht nur eine weitere, monofunktionale Karte obendrauf.

3.2.3 Kostengünstige Kommunikation des Mehrwert-Systems

Die meisten der bereits existierenden Mehrwert-Systeme werden absolut unzureichend beworben bzw. kommuniziert. Daher sind sie den Verbrauchern auch weitestgehend unbekannt. Neben dem „Payback“-System (vgl. auch Kapitel 3.2.1) bildet das Vielflieger-Programm „Miles and More“ der Lufthansa eine rühmliche Ausnahme. Trotz geringer traditioneller, aber dennoch geschickter Kommunikation ist dieses Programm einem Großteil der Bevölkerung bekannt und zählt viele Mitglieder, obwohl diese meist nur berufsbedingt die Möglichkeit zur Teilnahme haben. Diese positiven Kommunikationsbeispiele lassen das Penetrationspotenzial vermuten, das einem intelligenten Mehrwert-System innewohnt, das auf der Basis eines fundierten Kommunikationskonzepts beworben wird.

4. Regionales Mehrwert-System zur Generierung und Bindung von Bankkunden

Nachfolgend wird ein *Geschäftsmodell* beschrieben, das auf die Belange einer Regionalbank abgestimmt ist und deren Zielen, Bereits-Kunden zu binden und Neukunden zu gewinnen, Rechnung trägt sowie die Vorteile nutzt, die sich aus

ihrer Kenntnis der regionalen Gegebenheiten ergeben. Zur Umsetzung des Geschäftsmodells gründet die Regionalbank mit einem Start-up aus der New Economy ein gemeinsames Unternehmen und ist somit bestrebt, die Stärken der Old- und der New Economy zu vereinen und damit an weiterer Schlagkraft am Markt zu gewinnen. Dieser neue Ansatz wird gewählt, weil der Bankensektor von Verwerfungen gekennzeichnet ist und künftig mit tradierten Konzepten immer weniger Marktanteilsgewinne zu vertretbaren Kosten realisierbar sein werden.

Das Konzept baut auf *drei Säulen* auf (vgl. Abbildung 2):

- auf einem *Mehrwert-System*,
- das die *Regionalität* berücksichtigt und
- das über ein intelligentes Kommunikationsmodell, das eine inhaltliche *Medienkonvergenz* beinhaltet, beworben wird.

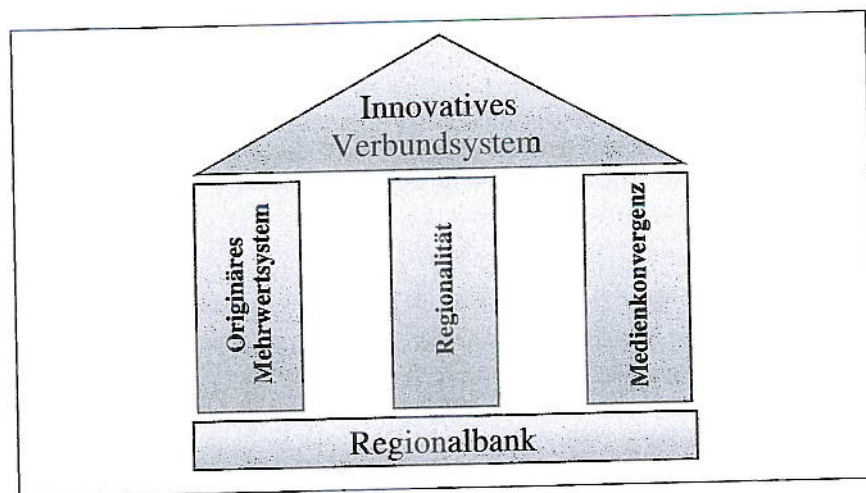


Abbildung 2: Das „Drei-Säulen-Konzept“ des Geschäftsmodells

4.1 Säule 1: Das originäre Mehrwert-System

Das Mehrwert-System ist der Dreh- und Angelpunkt des innovativen Geschäftsmodells zur Bindung und Generierung von Kunden sowohl im E-Commerce als auch im Bankbereich. Es basiert auf dem Zusammenschluss sowohl regional wie auch überregional agierender Partner, wobei der Schwerpunkt auf Regionalanbietern liegt.

Ziel des Mehrwert-Systems ist es, **im Extremfall durch die Abdeckung sämtlicher tagtäglich zu befriedigender Konsumbedürfnisse dem Kunden eine Einkaufs-Convenience zu verschaffen und ihm zudem auch einen realen, also in Geld messbaren, Mehrwert in Form von Boni zu stiften.**

Das System ist solange für weitere Partner offen, soweit diese dazu geeignet sind, durch ihr Angebot dem Kunden einen weiteren Nutzen zu verschaffen. Bei der Partnerauswahl ist jedoch darauf zu achten, dass eine „Kundenkannibalisierung“ weitestgehend vermieden wird.

Die Bonuspunkte-Verwaltung erfolgt auf der Basis einer dem Kunden auszuhandigenden SmartCard und einem angeschlossenen Hintergrundsystem. Pro Kauf bei den Partnerunternehmen erhält der Kunde – ähnlich dem früheren Rabattmarken-System – in Abhängigkeit von der Kaufsumme und den vom einzelnen Partnerunternehmen gewährten Rabattsätzen Bonuspunkte gutgeschrieben, die sich der Kunde ab einer bestimmten Anzahl bar auszahlen lassen oder gegen Prämien eintauschen kann.

Die SmartCard wird am Point of Sale der Partnerunternehmen ausgegeben. Nach Erhalt der Karte ist diese für den Kunden sofort im Mehrwert-System nutzbar. Je nach Kundenwunsch ist die Karte mit oder ohne Zahlungsfunktion ausgestattet. Sobald der Kunde die Karte mit Zahlungsfunktion wünscht, erhält er ein mit günstigen Konditionen ausgestattetes Girokonto bei der beteiligten Regionalbank und die dazugehörige ec-Karte mit Geldkarten-Chip. Mit dieser Multifunktionskarte kann der Kunde dann sowohl am Bonus-Mehrwert-System teilnehmen als auch seine Bankgeschäfte erledigen. Damit hat die Regionalbank einerseits einen weiteren Bankkunden gewonnen, andererseits ist sie mit ihrer Zahlungsverkehrsdienstleistung vertikal in den Einkaufsprozess des Kunden integriert. Durch die Attraktivität des Mehrwert-Systems für den Kunden wird zusätzlich eine stärkere Bindung des Bankkunden erreicht.

4.2 Säule 2: Die Bedeutung der Regionalität

„Think global – act local“, denn die Mehrzahl aller Transaktionen, die ein Kunde täglich tätigt, finden in seinem näheren räumlichen Umfeld statt und sind somit an seinen Wohnort gebunden.

Regional basierte Partner ermöglichen damit eine persönliche und individuelle Kundenansprache und erhöhen die Akzeptanz des Mehrwert-Systems.

Vor diesem Hintergrund sind regional tätige Banken geradezu in hervorragender Weise dazu prädestiniert, an einem Mehrwert-System mitzuwirken, das im Besonderen von regionalen Verbundpartnern getragen wird. Ihre regionalen Spezialkenntnisse können dazu verwendet werden, auf die spezifischen regionalen Bedürfnisse der Konsumenten zeitnah und kostengünstig einzugehen.

Der *Verbundpartner-Mix* sollte jedoch nicht nur regionale Anbieter beinhalten. Einige große, national agierende Partner stellen das Grundgerüst des Systems dar, denn mit ihrer Hilfe kann gerade in der Startphase die Attraktivität des Mehrwert-Systems auch für regionale Anbieter angehoben werden und damit ihren Beitritt hervorrufen oder beschleunigen.

Insgesamt gesehen *gewinnt die Regionalität* – und damit verbunden auch die Attraktivität von regional-zentrierten Mehrwert-Systemen – *eine immer größere Bedeutung*, gerade in einer Welt, die von zunehmender Globalisierung und Dynamisierung gekennzeichnet ist. Denn mit diesem Umfeld verbunden ist auch ein gestiegenes Identifikations- und Sicherheitsbedürfnis der Menschen, das von *Faith Popcorn* mit dem Begriff „*Cocooning*“ umschrieben wurde. Dabei zieht sich der Mensch immer stärker in seine eigene, vertraute Umgebung zurück. Nur hier fühlt er sich wohl und sicher, nach außen hin schottet er sich ab.

Dabei werden *Credibility* und *Reliability* bei der Kundenansprache immer wichtiger, will man als vertrauter Partner Kunden gewinnen und langfristig binden.

Vor diesem Hintergrund verschafft die besondere Berücksichtigung der Regionalität einem Mehrwert-System Reputation und eine dauerhafte Stabilität.

4.3 Säule 3: Die Medienkonvergenz

Die dritte Säule des regionalen Mehrwert-Systems ist die inhaltliche Medienkonvergenz. Hiermit ist gemeint,

- dass die gleichen Inhalte

- über unterschiedliche Medien kommuniziert und
- die daraus resultierenden Synergien genutzt werden.

Dieser *Cross-Media-Ansatz* ist als innovatives Marketing-Tool dazu geeignet, das originäre Mehrwert-System kostengünstig zu bewerben, weil sich die einzelnen Medien gegenseitig vermarkten: So kann z. B. in einer Fernsehshow auf eine Radiosendung hingewiesen werden und vice versa. Damit werden die Kunden des Mehrwert-Systems durch die einzelnen Medien geführt, sodass die kooperierenden Produkthanbieter durchgängig beim Kunden präsent sein können.

Somit ist dieser Ansatz für die Partnerunternehmen eine intelligente Maßnahme, die Reichweite für ein bestimmtes Medienformat kostengünstig zu erhöhen, denn hierdurch wird ein sehr hohes Kontaktaufkommen generiert. Zudem wird über das Zusammenspiel der einzelnen Medien und der regionalen Ausrichtung des Gesamtkonzepts dem Kunden ein Gefühl der Geborgenheit in der Solidargemeinschaft zu vermitteln versucht, um dadurch seine Verbundenheit zum Mehrwert-System zu erhöhen.

Das hier dargestellte Business-Modell für ein regionales Mehrwert-System beinhaltet ein einheitliches, medienübergreifendes Format in den Bereichen Internet, TV, Radio, Print und Mobilfunk. Dabei ist es Dank der Vielfalt der das Mehrwert-System betreibenden Kooperationspartner möglich, interessante und abwechslungsreiche Contents zu generieren, um alle Medienformate sinnvoll zu füllen. Was die beteiligte Regionalbank betrifft, so kann sie ihre *Multi-Channel-Strategie* durch das Mehrwert-System ausweiten, weil sie weitere – bisher nicht genutzte – Kommunikationskanäle für den Vertrieb ihrer Produkte nutzen kann.

4.3.1 Internet

Dem Vertriebskanal „Internet“ kommt in diesem Konzept die Rolle des Bindegliedes zu den verschiedensten anderen Medien zu. Dies ergibt sich aus der hohen Flexibilität und Zeitungebundenheit dieses Mediums. Auf den Internet-Sites kann somit auf die einzelnen Angebote der anderen Medien hingewiesen werden, wobei auch die Funktionsweise des Mehrwert-Systems und der Medienkonvergenz sowie die einzelnen Verbundpartner und deren Vorteile hervorragend beschrieben werden können.

Wenn zudem über das Internet noch regionale Gewinnspiele, die auch einen großen Anteil am Fernsehformat ausmachen, vermarktet werden, so erhält man über dieses Medium auf einfachste Weise die unterschiedlichsten Kundeninformationen, die wiederum zur Verkaufsförderung im Rahmen eines „*One-to-One-Marketing*“-Konzepts verwendet werden können.

4.3.2 Informative-Customer-TV-Shows

Zur Kommunikation von Inhalten eignet sich eine Customer-TV-Show am besten. In diesem Format werden die einzelnen Verbundpartner und das Mehrwert-System spielerisch dargestellt. Die TV-Show orientiert sich an Kunden- und Verbundpartner-Interessen. Der Content der Show ist regional ausgerichtet und wird inhaltlich von den Verbundpartnern gestaltet. So kann beispielsweise die am Mehrwert-System teilnehmende Regionalbank Finanzinformationen vermitteln und natürlich auch auf eigene Angebote und Vertriebskanäle hinweisen.

Durch das Fernsehen wird eine hohe Reichweite bei der Vermarktung des Mehrwert-Systems erzielt. Zudem eignet es sich hervorragend, eine Interaktion bzw. Kommunikation zwischen Kunden, Medium und Verbundpartnern aufzubauen. Hierbei spielt das Customer-TV eine bedeutende Rolle.

Bei Berücksichtigung der Erträge, die durch Anrufe von Zuschauern generiert werden, und Werbeeinnahmen stellt das Medium (Regional-)Fernsehen einen Kommunikationskanal mit sehr gutem Preis-Leistungsverhältnis dar.

4.3.3 Radio, Print und Mobilfunk

Um weitere Synergie-Effekte im Rahmen des *Cross-Media-Ansatzes* zu erzielen, werden neben dem Internet und TV auch die Medien Radio, Print und Mobilfunk integriert.

Das Radio-Konzept

In regional ausgerichteten Mehrwert-Systemen nimmt das Radio als Kommunikationsmedium einen besonderen Stellenwert ein. Dies, weil die Sender meist einen regionalen Fokus haben und die Loyalität von Zuhörern bei regionalen Radiosendern außergewöhnlich hoch ist. Über das Medium Radio lassen sich Mehrwert-System und Verbundpartner gut vorstellen und zudem besteht auch die Möglichkeit, Synergien zu verschiedensten anderen Medien anzustoßen: Radio und Internet weisen beispielsweise eine hohe Medienkonvergenz auf, weil häufig zeitgleich mit dem Surfen im Internet auch das Radio läuft.

Ähnlich konvergent verhält sich das Radio zum Medium Mobilfunk. Synergien zwischen Radio und Fernsehen fokussieren darauf, auf das Mehrwert-System-Format im jeweils anderen Medium zu verweisen: Beispielsweise derart, dass während eines Fernsehformates um 13.00 h auf ein korrespondierendes Radioformat um 16.00 h hingewiesen wird. Durch dieses Lenken von Zuschauern und Zuhörern kann sowohl für den Radiosender als auch für den regionalen Fernsehsender eine Erhöhung der Reichweite erreicht werden.

Das Print-Konzept

Regionale Themenschwerpunkte stehen auch beim Print-Format sehr stark im Vordergrund. Es bietet den regional agierenden Verbundpartnern im Rahmen eines Clubmagazins eine sehr geeignete Plattform, sich und ihre Produkte und die damit verbundenen Mehrwerte darzustellen. Auch lassen sich sowohl Praxistipps aus den einzelnen Branchenbereichen als auch Hinweise auf das Fernseh- und Radio-Format geben. Ähnlich wie durch die Inhalte im Internet können auch hier hochkomplexe Sachverhalte gut vermittelt werden. Das Magazin sollte jedoch nur Inhalte abdecken, die eher längerfristige Gültigkeit haben. Kurzfristig relevante Inhalte sind über die Kanäle Internet, TV und Radio besser vermittelbar.

Das Mobilfunk-Konzept

Das über die anderen Medien aufgebaute *Medienkonvergenz-Konzept* sollte über den Mobilfunk-Kanal abgerundet werden. Die Vorteile des Mobiltelefons liegen insbesondere darin, dass die Kunden „everywhere and anytime“ durch *Push-Technologien* (Versenden einer SMS) informiert, erinnert und aktiviert werden können. Zudem können Kunden auf vielfältige Weise in das System integriert werden: Sie können über ihr Mobiltelefon an Gewinnspielen teilnehmen sowie an die Shopsysteme der Verbundpartner angebunden, mit regionalen Informationen versorgt oder gegen Gutschrift von Bonuspunkten mit Werbebotschaften beschickt werden.

4.4 Das „Mehr-Gewinner-Modell“

Das neue Business-Modell, das auf den drei Grundsäulen

- „Originäres Mehrwert-System“,
- „Regionalität“ und
- „Medienkonvergenz“

aufgebaut ist, entwickelt sich und lebt aus der Situation heraus, dass für alle Beteiligten ein *Win-Win-Verhältnis* entsteht: Also insbesondere für die *Kunden*, für die *Verbundpartner* und für die *Regionalbank* bzw. für die Initialzündung gebende Unternehmen der New Economy.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden die Vorteile, die sich durch die Umsetzung und das Betreiben des regionalen, mit einem Cross-Media-Ansatz beworbenen Mehrwert-Systems für Kunden, Verbundpartner und Regionalbank ergeben, dargestellt.

4.4.1 Vorteile für den Kunden

Für die am Mehrwert-System partizipierenden Kunden entstehen auf der einen

Seite quantifizierbare Vorteile, auf der anderen Seite jedoch auch qualifizierbare Nutzenzuwächse.

Quantifizierbare Mehrwerte sind vornehmlich:

- Das Ansammeln von Bonuspunkten, die in Abhängigkeit von Höhe und Art der Kaufumsätze vergeben werden. Die Bonuspunkte werden entweder bar ausbezahlt oder in attraktive Prämien eingetauscht. Der quantifizierbare Mehrwert, den der Kunde durch den Konsum von Produkten der angeschlossenen Verbundpartner erhält, bewegt sich im Rahmen des heute noch geltenden Rabattgesetzes und beträgt damit bis zu 3 Prozent des Umsatzes. Fällt das Rabattgesetz, sind hier noch höhere Rabattierungen möglich.
- Erhalt von Preisen bei erfolgreicher Teilnahme an Gewinnspielen.

An *qualifizierbaren Nutzenzuwächsen* erhält der Kunde insbesondere die Folgenden:

- Er wird unterhalten, hat Spaß und fühlt sich in der Gemeinschaft wohl. Dies wird erreicht durch den Cross-Media-Ansatz, mit dem der Kunde auch emotional angesprochen wird, aber auch durch die thematischen Schwerpunkte der einzelnen Medienformate und die durch die Medienkonvergenz erzeugte hohe Interaktivität des Systems.
- Des weiteren erhält der Kunde über die Medien „Internet“ und „Mobilfunk“ personalisierte, auf ihn und seine Bedürfnisse und Vorlieben zugeschnittene Informationen, die über reine Produktinformationen weit hinausgehen.
- Soweit sich der Kunde für eine Kundenkarte mit Zahlungsfunktion entschieden hat, erhält er die ec-Karte mit Chip von der am System teilnehmenden Regionalbank und kann damit mit einer Karte, die er sowieso ständig bei sich trägt, nicht nur bezahlen und Geld abheben, sondern auch beim Einkaufen bei Verbundpartnern Bonuspunkte sammeln.

4.4.2 Vorteile für die Verbundpartner

Den Verbundpartnern wird bei Teilnahme am hier vorgestellten Mehrwert-System ein *kostengünstiges Marketing-Tool* an die Hand gegeben, mit dem sie einerseits bereits bestehende Kundenverbindungen intensivieren und festigen und andererseits Neukunden gewinnen können.

Im Detail bedeutet das:

- Mit dem regionalen Mehrwert-System wird den Verbundpartnern der Einstieg in eine umfassendere und gezieltere Kundenbetreuung und -bindung ermöglicht, denn: *Durch die dem System immanenten kundenbezogenen Mehrwerte wird die Bindung zwischen Karteninhabern und Verbundpartnern aktiv gestärkt.* Zudem ist es den Verbundpartnern möglich, die aus dem System her-

aus gewonnen Informationen gezielt für das Eingehen auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu verwenden.

- Verbundunternehmen haben zudem die Möglichkeit, *ihren Kundenstamm maßgeblich auszuweiten*, und das bei vertretbaren Marketingkosten. Sie können nämlich die Vertriebskanäle und auch die bereits vorhandenen Kundenstämme anderer Verbundpartner für die eigene Akquisition nutzen. Zudem beinhaltet der dem Mehrwert-System zu Grunde liegende Cross-Media-Ansatz und die damit verbundene Medienkonvergenz eine neue Form der Neukunden-Akquisition, denn: *Cross-Selling-Aktionen werden medienübergreifend kommuniziert und ermöglichen es, Kunden gezielt von einem Verbundpartner zum anderen zu führen.* Die hiermit verbundene Potenzierung des Kontaktaufkommens führt zu einer massiven Senkung der relativen Marketing-Kosten.
- Des weiteren haben Verbundpartner die Möglichkeit, Kunden *durch zeitlich begrenzte Preisdifferenzierung*, die durch Variation der gewährten Boni-Höhe erreichbar ist, *gezielter zu steuern.* Dadurch können Kunden zu bestimmten Produkten gelenkt werden, um neue Produkte einzuführen, Überbestände abzubauen oder freie Kapazitäten auszufüllen. Dies korreliert wiederum positiv mit der Reduktion von Fixkosten.

4.4.3 Vorteile für die Bank

Die Regionalbank ist in zwei Rollen am Gesamtsystem beteiligt:

- Einmal als Mitinitiatorin / Systembetreiberin (Ziel: Vordringen in andere, lukrative Geschäftsfelder) und
- zum anderen als Verbundpartner (Ziel: Kostengünstige Kundengewinnung und Kundenbindung).

In der Rolle als *Mitinitiatorin / Systembetreiberin* realisiert die Regionalbank folgende Vorteile:

- Der *First-Mover-Advantage* verleiht der Regionalbank ein innovatives Image, das ihre Marktmacht und strategische Positionierung stärkt.
- Die durch das Mehrwert-System und den begleitenden Cross-Media-Ansatz gewonnenen – völlig neuen und weit reichenden – Kunden-Informationen stehen der Regionalbank als *Systembetreiberin* zur Nutzung zur Verfügung. Diese Informationen kann sie zum Angebot von maßgeschneiderten Produktlösungen im Rahmen eines One-to-One-Marketing-Ansatzes nutzen.
- Durch die *Systembetreiber-Funktion* erschließt sich die Regionalbank zudem neue Geschäftsfelder, die mögliche Ertragseinbrüche im Banking kompensieren helfen.

Des weiteren genießt die *Regionalbank als Verbundpartner* generell alle im Kapitel 4.4.2 beschriebenen Vorteile. Zusätzlich kann sie jedoch noch daraus Nutzen generieren, dass sie die Zahlungsfunktion in das Karten- bzw. Mehrwert-System

