

Institut für  
Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62  
  
68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-How

Nr. M 064

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.*

### **Finanzportale im Internet: Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen**

Mannheim 2001

ISBN 3-89333-270-7

*Prof. Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Maik Hammerschmidt*

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

Für eine inhaltliche und finanzielle Unterstützung dieser Studie sei Accenture und hier insbesondere den Herren Dr. Michael Rundshagen und Dipl.-Kfm. Cornelius Riese herzlich gedankt. Ebenfalls in dieses Papier eingeflossen sind zahlreiche Anregungen von Herrn Dipl.-Kfm. Mark Grether und Herrn Dipl.-Kfm. Gunnar Görtz. Die Autoren danken außerdem Herrn Stefan Pietsch, Frau Sarah Weinmann, Frau Nicole Brugger und Herrn Alexander Bühler, die sich an der Konzipierung und Durchführung der empirischen Erhebung beteiligt haben.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

## Inhaltsverzeichnis

1	Katalysatoren des Portal-Hype.....	1
2	Das Portal als integriertes Geschäftsmodell im E-Business.....	6
3	Das Portalkonzept im Online-Banking.....	15
4	Entwicklung und empirische Überprüfung eines Messinstrumentes für die Qualität von Finanzportalen .....	18
5	Qualitätsanforderungen an Finanzportale aus Nutzersicht .....	26
6	Würdigung und Ausblick: „The Wheel of Retailing“ auch im Internet? .....	31

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das 4 C-Modell eines Online-Portals .....	11
Abbildung 2: Die Evolution des Portal-Begriffs .....	12
Abbildung 3: Die Konzeptualisierung eines Finanzportals .....	16
Abbildung 4: Das ermittelte Instrument zur Messung der Portalqualität .....	20
Abbildung 5: Die Portaldimension „Sicherheit und Vertrauen“ .....	21
Abbildung 6: Die Portaldimension „Basisleistungen“ .....	22
Abbildung 7: Die Portaldimension „Cross Selling-Leistungen“ .....	22
Abbildung 8: Die Portaldimension „Added Values“ .....	23
Abbildung 9: Die Portaldimension „Transaktionsunterstützung“ .....	24
Abbildung 10: Die Portaldimension „Beziehungsqualität“ .....	25
Abbildung 11: Die Wichtigkeit der Qualitätsdimensionen.....	26
Abbildung 12: Die Wichtigkeit der Qualitätsfaktoren.....	27

## Abstract

Das Ziel der vorliegenden Studie ist die Analyse des Nutzungsverhaltens von Online Portal-Usern, insbesondere im Bereich Bank- und Finanzdienstleistungen. Zu diesem Zweck wird ein Portal zunächst als integriertes Geschäftsmodell vorgestellt, dessen Entwicklung aus der zunehmenden Notwendigkeit von Online-Kundenbindung resultiert. Anschließend werden aus den Ergebnissen einer umfassenden Online-Befragung mittels moderner statistischer Verfahren jene Dimensionen identifiziert und überprüft, die aus Nutzersicht die Qualität eines Portals bestimmen. Auf diese Weise wird ein empirisch abgesichertes Modell für die Messung der Qualität eines Finanzportals entwickelt.

Es zeigt sich, dass aus Kundensicht sechs Qualitätsdimensionen existieren: "Sicherheit und Vertrauen", "Basisleistungen", "Cross Selling-Leistungen", "Added Values", "Transaktionsunterstützung" und "Beziehungsqualität". Diese werden durch insgesamt 60 Qualitätskriterien gemessen. Wie die Befragung ebenfalls belegt, unterscheiden sich die Nutzer hinsichtlich der Bedeutung, die sie den einzelnen Dimensionen beimessen. In Abhängigkeit von der Interneterfahrung, dem Bildungsstand, der Portalnutzungsintensität, dem Einkommen und dem Alter erfolgt eine Ausdifferenzierung des Nutzungsverhaltens der Bankportal-Kunden. Im Ergebnis werden fünf große Nutzersegmente mit jeweils spezifischen Qualitätsanforderungen an ein Portal identifiziert.

## 1 Katalysatoren des Portal-Hype

Bankkunden stellen immer stärker den Anspruch, ihre Geschäfte unabhängig, direkt und in Echtzeit (realtime) abwickeln zu können, ohne dabei an räumliche, zeitliche oder technologische Restriktionen gebunden zu sein. Das regelmäßige Erscheinen in der Bankfiliale zu festen Öffnungszeiten gehört für viele längst der Vergangenheit an. Über 12 Millionen Bundesbürger wickeln ihre Bankgeschäfte laut einer Untersuchung des Bundesverbandes deutscher Banken online ab, wobei die Zahl der Online-Konten im Jahr 2001 die 20 Millionen-Grenze überschritten hat. Zahlreiche Studien sehen die Grundfesten der Finanzbranche durch das Internet nachhaltig erschüttert und prophezeien, dass mittel- bis langfristig kein solider Finanzdienstleister, egal ob Bank oder Versicherung, am Aufbau eines eigenen Internet-Portals vorbeikommen wird (vgl. Simon 2001, S. 3). Und tatsächlich hat sich schon jetzt der Begriff Portal als ein „buzzword“ in der Internetökonomie etabliert. Finanzportale werden als *das* Geschäftsmodell der Zukunft im Online-Banking angesehen, nachdem schon vor einigen Jahren eine Welle von Portalgründungen von den Pionieren des Online-Banking ausgelöst wurde, die dann auch auf andere Branchen und Unternehmen überschwappte. So wurde das Jahr 1999 von Analysten und Beratern als „das Jahr der Megaportale“ bezeichnet.

Die Pioniere des Online-Banking waren Discount-Broker und Direktbanken, die den oben beschriebenen Kundenansprüchen zu günstigen Konditionen gerecht wurden und auf diese Weise die etablierte Bankenwelt in erheblichen Zugzwang brachten. Noch letztes Jahr konstatierte das Manager Magazin unter dem Titel „Angriff der E-Banker“, die traditionellen Institute hätten die Online-Revolution verschlafen und ließen sich von der Dot Com-Konkurrenz die Kunden abjagen (vgl. Döhle 2000, S. 162). Dies hat sich inzwischen grundlegend gewandelt und die etablierten Großbanken gehören jetzt zu den Vorreitern bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im E-Finance. So ist die von der Deutschen Bank Anfang letzten Jahres begonnene globale Internet-Offensive mit dem Leitbegriff „Global-E“ (der sogar als Warenzeichen eingetragen ist) im wesentlichen eine Portal-Offensive, die zum Aufbau mehrerer zielgruppenspezifischer Finanzportale (z. B. deutschebank.de, deutsche-bank-24.de, maxblue.de) geführt hat.

Wie anschließend gezeigt werden soll, ist die herausragende Bedeutung von Portalen im Allgemeinen durch den hohen Stellenwert der Kundenbindung in der Internetökonomie

begründbar (vgl. Wirtz/Lihotzky 2001). Speziell im E-Banking besteht die dominierende Aufgabe des Marketing nicht mehr nur in der Akquisition neuer, sondern vor allem in der Bindung bestehender Kunden. Verdeutlicht man sich die hohen und wahrscheinlich weiter steigenden Akquisitionskosten im Online-Banking, so wird dies erklärlich. Die Kosten der Gewinnung eines neuen Kunden sind für Internetanbieter 20 % bis 40 % höher als für traditionelle Unternehmen (vgl. Reichheld/Schefter 2000, S. 106). Ein positiver Kundenwert kann daher nur durch das Etablieren langfristig-stabiler Kundenbeziehungen erreicht werden, da den anfänglich höheren Akquisitionskosten dafür schneller wachsende Gewinne in späteren Perioden gegenüberstehen. „The unique economics of e-business make customer loyalty more important than ever. E-customers remain unprofitable for at least two to three years.“ (Reichheld/Schefter, 2000, S. 104). So will die Deutsche Bank jährlich 1 Milliarde Euro in ihre Internetinfrastruktur investieren (vgl. o. V. 2000, S. 15). Außerdem bieten die Banken zahlreiche Einstiegsangebote wie etwa eine kostenlose Kontoführung für junge Kunden (Junges Konto), kostenlose Depotverwaltung oder halbe Transaktionsgebühren im ersten Jahr, Weiterempfehlungsprogramme etc.. Diese Kosten der Neukundengewinnung sind nur amortisierbar, wenn Banken einen erheblichen Teil des Lebenszeitpotenzials der Kunden (Customer Lifetime Value) abzuschöpfen vermögen.

Wie Reichheld/Sasser in ihrer wegweisenden Studie zur ökonomischen Wirkung der Kundenbindung belegen, eröffnet sich für Bank- und Kreditinstitute bei einer Erhöhung der Kundenbindungsquote um nur 5 % ein Renditesteigerungspotenzial von 75 % - 85 % (vgl. Reichheld/Sasser 1990, S. 6). Im Finanzdienstleistungsgeschäft dauert es durchschnittlich vier Jahre, ehe ein Kunde einen positiven Jahresgewinn erbringt, wobei dabei aber noch nicht die kumulierten Anfangsinvestitionen gedeckt sind (vgl. Homburg/Schnurr 1998, S. 185).

Ein Portal, das im zweiten Kapitel noch genauer zu charakterisieren ist, kann nun allgemein als Kundenbindungsinstrument im Internet aufgefasst werden (vgl. Wittmann 2000). Das Ziel eines Portals besteht darin, die mit einem bestimmten Kundenproblem verbundenen Bedürfnisse und Anforderungen möglichst komplett auf einer Internetseite, d. h. aus einer Hand, zu befriedigen. Für ein Finanzportal heißt dies, alle denkbaren Finanzfragen eines Kunden zu lösen. Der auf diese Weise gestiftete Systemnutzen soll Kunden langfristig an die Portalseite binden, indem die Nutzung anderer Internetangebote entbehrlich wird. Der Umfang der bereitgestellten Internet-Ressourcen soll außerdem bei jeder Nutzung Anreize für eine hohe Verweildauer schaffen.

Im Folgenden sollen die strukturellen Faktoren abgeleitet werden, die eine Kundenbindung auf elektronischen Märkten (E-Loyalty) erschweren und daher die gezielte Entwicklung kundenbindungszentrierter Geschäftsmodelle antreiben. Dabei soll auch deutlich werden, warum für einen großen Teil der Internet-Banking Geschäfte gerade nur die mit zusätzlichen Schwierigkeiten verbundenen elektronischen Kundenbindungsinstrumente zur Verfügung stehen.

Die Kundenbindung wird als eine Größe angesehen, die durch vier grundsätzliche Faktoren beeinflusst wird (vgl. Peter 2000): Wechselbarrieren, Kundenzufriedenheit, Abwechslungsneigung und Attraktivität des Konkurrenzangebots. Die strukturellen und technologischen Besonderheiten des Internet verändern diese vier Einflussgrößen in einer Weise, die die Kundenbindung und die Loyalität im Vergleich zu traditionellen Märkten erheblich verringert:

- **Niedrige Wechselbarrieren**

Im Internet wird eine explosionsartig wachsende Anzahl von Angeboten in einem einzigen virtuellen Raum präsentiert. Diese können recherchiert werden, ohne den PC verlassen zu müssen. Räumliche Barrieren entfallen. Intelligente Agentensysteme suchen aus dieser Flut die passenden Angebote nach genau vorgegebenen Spezifikationen heraus und systematisieren diese z. B. nach dem Preis. Die resultierende Markttransparenz senkt die Such- und Informationskosten für das Finden des optimalen Anbieters dramatisch. Der Wechsel selbst kostet dann im Extremfall nur noch einen Maus-Klick.

Die multimediale Didaktik und die „Lexikonfunktion“ des Internet erhöhen außerdem die Effizienz der Informationsübertragung, -aufnahme und -verarbeitung. Dies macht es für Nachfrager leichter, aus der Fülle von Leistungsangeboten jene mit einem optimalen Customer Value zu finden. Der Customer Value ist ein Maß für die Effizienz einer Leistung aus Kundensicht und kann als das Verhältnis der für den Nachfrager erbrachten Outputs (Nutzen, Qualitätseigenschaften) und der dafür zu investierenden Inputs (Preis, laufende Kosten, Such- und Informationskosten) ausgedrückt werden (vgl. Bauer/Hammerschmidt 2001a). Insgesamt werden also im Internet vor allem die ökonomischen Wechselbarrieren abgebaut oder sogar völlig niedergerissen (vgl. Knickel 1999, S. 13 ff.). Die durch die Virtualität bedingte Anonymität im Netz führt zur vielfach belegten Tatsache, dass Anbietercharakteristika nur sekundäre Auswahlkriterien darstellen. Einer Abwanderung

stehen somit auch kaum emotionale Bindungen oder soziale Verpflichtungen (Commitment) im Wege, was auch die sozialen Wechselbarrieren abbaut.

- **Geringere Kundenzufriedenheit**

Das Kundenzufriedenheitsproblem ist deshalb relevant, weil die Angebote, bedingt durch die extreme Wettbewerbsintensität im Internet, in ihrer Qualität oft relativ stark angeglichen sind (Trend zur Leistungsnivellierung). Eine Leistungsnivellierung wird auch dadurch forciert, dass Veränderungen der Marketingparameter (Produktinnovationen, neue Preisstrukturen, Veränderung des Internetauftritts) von Konkurrenten quasi ohne Zeitverzögerung beobachtbar und damit auch schneller imitierbar sind. Hinzu kommt, dass Produkte und Dienstleistungen für einen effizienten Internetvertrieb ohnehin in hohem Maße standardisierbar und exakt spezifizierbar sein müssen. Dies führt, unterstützt durch die oben beschriebenen Suchagenten, zu einer leichteren Vergleichbarkeit der Produkte, die es dem Kunden einfacher machen, genaue Erwartungen zu spezifizieren, mit denen die tatsächlich erhaltenen Leistungen kritisch verglichen werden.

Die hohe Wettbewerbsintensität und das Wissen um vielfältige attraktive Alternativen führen im Internet nicht nur zu exakteren, sondern vermutlich auch zu steigenden Erwartungen (Trend zur Anspruchsinflation). Je höher die Ansprüche sind, desto schwerer wird es für Unternehmen, diese zu befriedigen oder sogar zu übertreffen. Bekanntermaßen führt aber eine Nicht-Erfüllung von Kundenerwartungen zu Unzufriedenheit.

- **Höhere Abwechslungsneigung (Variety Seeking)**

Diese kommt zustande, weil im Internet auch die Variety Seeking-Kosten vermindert werden. Im Internet sind allgemein eine wesentlich höhere emotionale Aktivierung und ein stärkeres Medieninvolvement zu beobachten als auf traditionellen Märkten. Spaß- und Erlebnisorientierung sind zentrale Motive der Internetnutzung (vgl. Bauer/Grether/Borrmann 2001). Der Wunsch, einfach der Abwechslung wegen etwas Neues auszuprobieren, bildet einen wichtigen Bestandteil des Surfen's „just for fun“. Eine Abwechslungsneigung wird durch die Eigenschaften des Internet (gigantische Auswahl von Leistungs- und Informationsangeboten, Orts- und Zeitlosigkeit) extrem erleichtert. Die geringen Wechselbarrieren unterstützen noch das Variety Seeking, weil ja auch eine Rückkehr zu früheren Anbietern problemlos möglich ist. Insgesamt sind die Kosten eines „neuen Kick durch neuen Klick“ im Internet sehr gering, der psychisch-emotionale Nutzen hingegen hoch.

- **Höhere Attraktivität des Konkurrenzangebots**

Die große Vielfalt alternativer Informations- und Leistungsangebote sowie die fast unbegrenzten Möglichkeiten, eine hohe Anmutungsqualität zu erreichen (Multimedialität) dürften zur Wahrnehmung einer hohen Attraktivität der Konkurrenzangebote führen. Einer vorteilhaften Präsentation und Heraushebung von Produkten sind aufgrund des riesigen Zeichenreservoirs des Internet kaum Grenzen gesetzt. Sie können bis hin zur Animation durch virtuelle Phantasie- und Science Fiction-Welten reichen. So bildet das Internet einen besonders fruchtbaren Boden für eine emotional intensive und aktivierende Reizdarbietung (vgl. Bauer/Grether 2001, S. 3 ff.).

Aus den bisherigen Erkenntnissen wird deutlich, dass in der Internetökonomie noch viel stärker als in der Old Economy eine hohe Kundenbindung und Kundenzufriedenheit nicht mehr nebenbei, sondern nur noch durch ein aktives und gezieltes Kundenbeziehungsmanagement erreichbar sind. Für Online-Banken ergibt sich das Dilemma einer strukturell bedingten Schwächung der Kundenbindung im Internet bei gleichzeitig steigenden Kosten der Kundengewinnung. Verschärfend kommt noch hinzu, dass eine Kundenbindung im Online-Banking in aller Regel nicht durch die klassischen Offline-Instrumente unterstützt werden kann und daher komplett online erfolgen muss. Dies wird bei Betrachtung der Beschaffenheit von Bank- und Finanzdienstleistungen klar.

Bank- und Finanzgeschäfte sind im Gegensatz zum Internetvertrieb von Sachgütern vollständig digitalisierbar, d. h. hier kann der komplette Transaktionszyklus (Customer Buying Cycle) von der Informationsbeschaffung, über Transaktionsanbahnung und Vertragsabschluss bis hin zur Ausführung komplett elektronisch abgewickelt werden. Selbst das Fulfillment des Geschäftes kann online ohne sog. Medienbrüche erfolgen (z. B. Gutschrift eines Geldbetrages auf Konto, Einbuchen von Aktien in das Wertpapierdepot, Kreditgewährung, E-Mails des Versicherungsnachweises).

Für reine Online-Banken i. S. von Internet Only Banks (z. B. Consors, Advance Bank, Comdirect, NetBank) ergibt sich die Herausforderung, auch die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung weitgehend online steuern und gestalten zu müssen, weil zur Kundenunterstützung keine physische Infrastruktur wie Filialnetze mit entsprechendem Personal vorhanden ist. Ein persönliches Verkaufsgespräch oder das durch Gebäude, Einrichtungen oder Erscheinungsbild der Mitarbeiter geprägte Vertrauen stehen nicht mehr

als Kundenbindungsinstrumente zur Verfügung. In abgeschwächter Weise gilt die Aufgabe der Online-Kundenbindung auch für die Internet-Ableger der traditionellen Großbanken wie Deutsche Bank, Dresdner Bank etc. Laut Markterhebungen werden nämlich auch 40 % von deren Kunden auf die Filialnutzung komplett verzichten und nur noch die „virtuelle Zweigstelle“ aufsuchen (vgl. o. V. 2000, S. 15).

Wenn im E-Banking also einige der traditionellen, physischen Kundenbindungsinstrumente entfallen stellt sich für Banken die folgende Frage: Wie soll das Beziehungsgeschäft gestaltet werden, wenn die regionalen Filialen fehlen, die als „Saugnäpfe“ bisher Kontakte gepflegt und neue Ertragsfelder durch qualifizierte Beratungsgespräche erschlossen haben? Für die Beantwortung dieser Frage nützt auch die Erkenntnis wenig, dass Geldinstitute durch eine komplette Umstellung ihrer Geschäfte auf Online-Banking bis zu 50-mal preiswerter arbeiten könnten (vgl. Heuschele 1999, S. B 12).

Offensichtlich muss vor allem im Online Banking die Entwicklung innovativer, kundenbindungsorientierter Geschäftsmodelle vorangetrieben werden, um strategische Erfolgspotenziale zu sichern. Genau an dieser Stelle setzt das Konzept des Online-Portals an.

Obwohl das Portalkonzept in der Praxis geradezu euphorisch angenommen und mittlerweile sogar wissenschaftlich behandelt wird (vgl. Wirtz/Lihotzky 2001; Henning 2001), gibt es bisher kaum klare Aussagen, welche Leistungen und Merkmale eine Website zu einem Portal machen, und welche Dimensionen die Qualitätsbewertung eines Portals aus Kundensicht bestimmen. Die Antworten auf diese Fragen sollen daher im weiteren Verlauf der Arbeit erarbeitet und am Beispiel von Finanzportalen konkretisiert werden.

## **2 Das Portal als integriertes Geschäftsmodell im E-Business**

Im E-Business lassen sich grundsätzlich vier „Reinformen“ von Geschäftsmodellen unterscheiden: **C**ontext, **C**ontent, **C**ommunication und **C**ommerce (vgl. ähnlich Wirtz 2001, S. 217 ff.). Diese bilden im Prinzip die vier Grundfunktionen ab, die das Internet erfüllt. Sie korrespondieren mit jeweils bestimmten, im Internet angebotenen Leistungen und determinieren somit die Art und Weise der Erlöserzielung. Portale sind nun sog. hybride Geschäftsmodelle, da sie sich keinem der vier Einzel-Geschäftsmodelle allein zuordnen lassen, sondern alle 4 C's des Internet in ein umfassendes Geschäftsmodell integrieren. Damit lassen sich Portale allgemein als ganzheitliche Problemlösungen charakterisieren, indem sie sämtliche Internet-Funktionen (resources of the internet) auf einer einzigen Site bündeln. Als

erstes Strukturmerkmal eines Portals ist damit die **Integration** festzuhalten. Bevor darauf näher eingegangen wird, sollen die vier Geschäftsmodelltypen kurz beschrieben (vgl. auch Wirtz 2001, S. 219-274) und jeweils an einem Beispiel aus der Finanzbranche verdeutlicht werden.

Das Geschäftsmodell **Context** bietet eine Systematisierung und Strukturierung von verfügbaren Informationen und hilft damit bei der Beherrschung und Bewertung der Informations- und Angebotsflut. Ein Anbieter, der sich auf dieses Geschäftsmodell spezialisiert hat, ist z. B. MSN Money. Dessen Seite umfasst zahlreiche neutrale, anbieterübergreifende Suchmaschinen, die auf bestimmte Finanzdienstleistungen spezialisiert sind. So wird für jeden Kunden auf Basis der persönlichen Anforderungen ein optimales Paket von Finanzprodukten gefunden.

Anbieter, die das Geschäftsmodell **Content** verfolgen, sammeln, selektieren und vermitteln Inhalte für bestimmte interessenbezogene Sachbereiche. Inhalte können allgemeine oder Special Interest Informationen sein, aber auch bildende oder unterhaltende Natur haben. Beispielsweise stellt financial-times.de alle für die Absicherung von Finanzgeschäften notwendigen Informationen, Analysen, Nachrichten und Entscheidungstools bereit.

Das Ziel des Geschäftsmodells **Communication** besteht darin, sowohl proprietäre als auch nicht-proprietäre Kommunikation im Netz zu ermöglichen. Unter ersterer Form versteht man den Austausch zwischen Unternehmen und Kunden, also die sog. B to C (Business to Consumer) Kommunikation. Mit letzterem Begriff ist demgegenüber die Interaktion innerhalb der Gruppe der Nutzer/Kunden gemeint, also die sog. C to C (Consumer to Consumer) Kommunikation. Für beide Kommunikationsbereiche stehen verschiedene Instrumente von E-Mails und Chats über Diskussionsforen und Boards bis hin zu Voice over IP zur Verfügung. So bietet ragingbull.com mehr als 15 auf unterschiedliche Themen rund um den Bereich „Finanzen“ spezialisierte Diskussionsforen an, wobei die Nutzer selbst Vorschläge für die Eröffnung neuer Foren einbringen können. Auf diese Weise entstehen interessenzentrierte virtuelle Gemeinschaften, die auch den Finanzanbietern bei entsprechendem Monitoring Hinweise auf ungelöste Probleme und Unzufriedenheitsursachen geben. (vgl. Bauer u. a., 2001, S. 337 f.).

Schließlich dient das Geschäftsmodell **Commerce** der Vorbereitung, Anbahnung, Aushandlung, dem Abschluss und/oder der Ausführung von kommerziellen Transaktionen im

Internet. Dabei sind alle Varianten der elektronischen Unterstützung denkbar, von der Unterstützung nur einer Phase bis hin zur Online-Abwicklung eines kompletten Transaktionsprozesses inkl. Lieferung wie etwa bei digitalen Produkten. E-Trade zum Beispiel fokussiert sein Geschäftsmodell auf ein tiefes Sortiment finanzorientierter Transaktionsangebote.

Internetanbieter, die nur eines dieser vier Geschäftsmodelle betreiben, werden auch als pure player bezeichnet. Portale verfolgen hingegen idealerweise alle vier Geschäftsmodelle auf einer Website. Bildhaft ausgedrückt übertragen sie das ALUEDA (**A**lles **u**nter **e**inem **D**ach)-Prinzip der Old Economy ins Internet, wobei die Portal Site dieses Dach darstellt.

Für Finanzportale bedeutet dieses Integrationsprinzip, dass diese alle Phasen eines Finanzgeschäftes im Internet unterstützen und damit den gesamten Customer Buying Cycle durch ihre Portal Site abbilden müssen. Zunächst müssen verschiedene Suchmaschinen die Strukturierung und anschließende Selektion der Finanzdienstleistungen und -informationen des Portals ermöglichen (Context), was etwa bei Maxblue durch einen FondsFinder realisiert wird, der auch Fonds fremder Anbieter enthält. Weiterhin ist eine Voraussetzung für Konstituierung eines Finanzportals, alle für Bank- und Finanzgeschäfte relevanten Informationen verfügbar zu machen (Content). Außerdem muss ein Finanzportal alle denkbaren Kommunikationsmöglichkeiten inkl. Beschwerdecener zur Verfügung stellen (Communication). Schließlich gilt es für Finanzportale, umfassende Transaktionsangebote im Bereich Brokerage und Banking bereitzustellen und deren komplette Online-Abwicklung zu ermöglichen (Commerce). Nur auf diese Weise können alle mit Finanzfragen zusammenhängenden Kundenprobleme vollständig aus einer Hand online gelöst werden, und zwar bequem, schnell, unmittelbar und jederzeit.

Hinsichtlich der Breite des Leistungsspektrums empfiehlt sich eine Unterscheidung in horizontale und vertikale Bankportale (vgl. Knickel 1999, S.12 und 25). Vertikale Finanzportale bieten nur bankspezifische oder banknahe („near bank“) Dienstleistungen an. Banknahe Produkte sind etwa Versicherungen, Bausparverträge, Bau- und Immobilienfinanzierung, also sog. Allfinanzprodukte. Weiterhin kann danach differenziert werden, ob eine Bank selbständig oder in Kooperation mit einer oder mehreren anderen Banken ein Portal betreibt. Im Rahmen eines horizontalen Portals vertreibt eine Bank zusätzlich noch völlig bankfremde („non bank“) Dienstleistungen, quer über verschiedene Branchen und Sachgebiete. Zu nennen wären hier die Reservierung von Flügen und Hotels,

Autovermietung, Online Shopping oder Geschenkservice. Gegenstand der empirischen Untersuchung, die genau im vierten Kapitel beschrieben wird, sind horizontale Finanzportale, um alle potentiell kundenrelevanten Elemente vollständig abzudecken. Betrachtet werden allerdings nur Business to Consumer-Portale. Gegenstand dieser Arbeit sind damit keine Firmenfinanzportale etc., sondern Portalkonzepte im Retailbanking (Massengeschäft).

Unabhängig davon, ob die Informations-, Kommunikations- und Transaktionsangebote selbst- oder fremderstellt bzw. bankspezifisch oder bankfremd sind, wird von einem Portal immer nur dann gesprochen, wenn der Portalbetreiber (z.B. die Deutsche Bank) selbst auch als Anbieter auftritt. Dies ist der Fall, wenn die Leistungen unter eigenem Namen und auf eigene Rechnung angeboten werden, d.h. eine eigentumsrechtliche Beziehung besteht. Im Gegensatz dazu ist ein Elektronischer Marktplatz eine reine Matching-Plattform, auf der viele, unabhängige Marktteilnehmer (Anbieter und Nachfrager) auftreten und zusammengeführt werden. Der Marktplatzbetreiber agiert als Vermittler i. S. einer „Third Party“, die meist noch transaktionsfördernde Zusatzdienstleistungen (Informations- und Tradingsysteme, Authentifizierung, Garantierung der Datensicherheit und Privacy, Ordermanagement) bereitstellt. Diese stellen jedoch keine eigenständigen Transaktionsangebote dar, sondern sollen lediglich die Koordination der Transaktionsprozesse anderer Akteure auf dem virtuellen Markt sicherstellen.

Im Zusammenhang mit dem Prinzip der Komplettlösung wird als zweites Portal-Merkmal neben der bereits dargestellten Integration häufig auch die Einbeziehung von Leistungen anderer, fremder Anbieter (**Aggregation**) verlangt (vgl. Henning 2001, S. 374 f.). Um dies zu gewährleisten müssen Portalanbieter meist strategische Partnerschaften eingehen. Dabei kann nach Dienstleistungs-, Content-, Kommunikations-, Vermarktungs- oder IT-Partnern unterschieden werden. So kooperiert die Deutsche Bank auf ihren Portalen mit Unternehmen wie AOL, Yahoo!, ebay und paybox. Auf diese Weise kann nicht nur die Idee einer Komplettlösung verwirklicht werden, es lassen sich auch Konkurrenzbeziehungen wie etwa die zwischen Deutsche Bank 24 und Yahoo!Finance entschärfen. Für die Portale noch unbekannter Start up's kann durch das Angebot von Produkten bekannter und renommierter Unternehmen ein Image- und Vertrauenstransfer erreicht werden, der das wahrgenommene Risiko der Nutzer senkt.

Die dritte Eigenschaft, die eine Web Site zur Portal Site macht, ist die **Personalisierbarkeit** der oben beschriebenen Portalfunktionen, d. h. die individuelle Gestaltbarkeit der 4 C's

entsprechend der Bedürfnisse des Nutzers (vgl. Henning 2001, S. 374; Frenko 2000). Wichtig ist hierbei, nicht nur die gewünschten Services, sondern auch die Content- und Communication-Elemente nach Art, Anzahl und Anordnung bestimmen zu können. Für den Commerce-Bereich ist hier etwa die individuelle Konfiguration eines Online Kredites hinsichtlich Laufzeit, Zinssatz, Flexibilität, Auszahlungs- und Rückzahlungsmodi, Beleihungsgrundlage etc. zu nennen. Für die Content-Funktion muß ein Nutzer entscheiden können, welche Informationen (Realtime-Kurse, Aktien-Researches, Marktanalysen, Charts, Unternehmensprofile, ad hoc Meldungen usw.) in welcher Form, welcher Breite und Tiefe und an welcher Stelle auf dem Portal erscheinen sollen. Im Bereich Communication kann die Personalisierung darin bestehen, nur die Links der persönlich relevanten communities auf die Portal Site zu legen, selbst News- oder Discussion Boards einzurichten oder die Beiträge bestimmter Community-Mitglieder auszublenden. Personalisierung meint also immer auch, unerwünschte Portalelemente einfach auszublenden zu können.

Bildhaft ausgedrückt ermöglicht die Personalisierbarkeit von Finanzportalen dem Nutzer, eine eigene virtuelle Bank zu kreieren, die den eigenen Namen trägt und nur ein selbst bestimmtes Leistungsangebot liefert (vgl. Wittmann 2000, S. 28).

Die bisherige Darstellung bezog sich nur auf eine sog. *statische* Personalisierung. Diese entsteht dadurch, dass ein Nutzer durch eigene Präferenzangaben (etwa durch einen Fragebogen bei Registrierung oder durch ein Auswahlmenü) eine Kombination der Portalelemente aktiv zusammenstellt, die dann bei jedem Portalbesuch aufgrund der Nutzer-Identifizierung in immer derselben Weise erscheint. Bei der *dynamischen* Personalisierung registrieren intelligente Agenten (Cookies, Log File Analysen, Filtering Systeme) das Nutzerverhalten. So kann jede Bewegung auf dem Portal aufgezeichnet werden (vgl. Heckerott 2000, S. 34). Durch ein solches Behaviour Tracking werden im Zeitablauf Nutzerprofile elektronisch erstellt, auf deren Basis individuell zugeschnittene Angebote platziert werden. Das Portal lernt also auf Basis des Click Streams, der Verweildauern bei bestimmten Themen, der Häufigkeit von Page Views etc. die Präferenzen ohne die Notwendigkeit einer aktiven Nutzerbeteiligung. Die Profile werden dabei ständig überprüft und angereichert. Verändern sich Parameter des Nutzerprofils, beispielsweise das Aktienportfolio oder die Kontendaten, verändern sich auch die Angebote wie etwa Kurslisten, News oder Kaufempfehlungen. Eine solche dynamische Personalisierung kann auch erfolgen, wenn sich vom Nutzer aktiv angegebene Registrierungsdaten wie Einkommen, Beruf oder

Familienstand ändern. Nach diesem Prinzip wird z. B. die Portal Site der Bank of Austria individualisiert.

Die Grundprinzipien des Geschäftsmodells „Portal“ sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

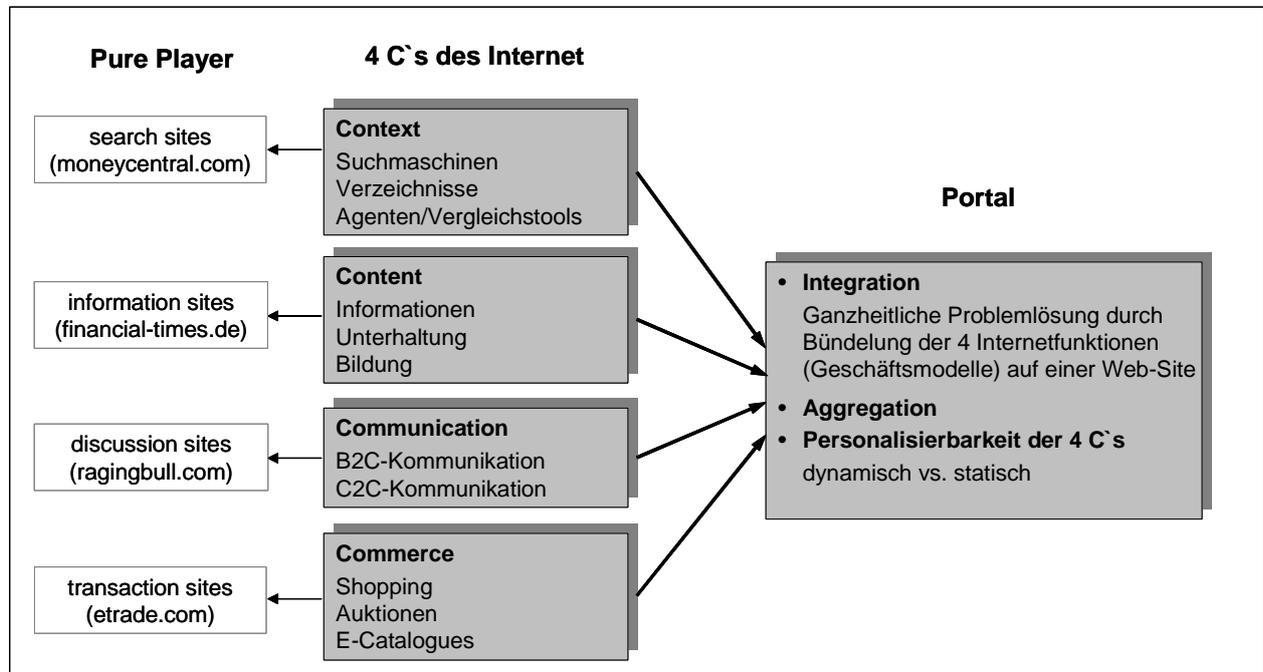


Abbildung 1: Das 4 C-Modell eines Online-Portals

Das Portal-Konzept hat im Zeitverlauf einen erheblichen Wandel erfahren, wobei dieser Wandel im Zuge eines evolutionären Entwicklungsprozesses stattgefunden hat und sicher auch weiter anhält. Im ursprünglichen Verständnis (etwa bis 1998) waren Portale noch im engsten Sinne des Begriffes reine Eintrittsseiten bzw. Einstiegstore (points of entry) ins Netz. So wurden damals reine Suchmaschinen, wie etwa Yahoo! und Lycos in ihrer früheren Gestaltung als Portale bezeichnet. Deren Funktion bestand ausschließlich darin, Web Inhalte zu systematisieren, um so auf Destination Sites zu verweisen und Nutzer damit themenbezogen an andere Anbieter weiterzuleiten (click through). Portale waren in dieser Definition reine Linksammlungen zur Unterstützung der Navigation im Internet. Reine Suchmaschinen, die auch weiterhin bestehen (z. B. overture.com) werden daher auch als traditional portals bezeichnet. Bedingt durch die naturgemäß kurze Verweildauer aufgrund wenig vorhandener anderer Anwendungen kann das Ziel hierbei nur in einer hohen Nutzungshäufigkeit bestehen.

Viele ehemalige Suchmaschinen haben sich jedoch durch eine ständige systematische Anreicherung ihres Leistungsspektrums schrittweise zu modernen Portalen in der heutigen Definition entwickelt. Immer mehr Websites gehen dazu über, nicht nur auf fremde Leistungs- und Contentangebote zu verweisen, sondern diese selbst auf der eigenen Site anzubieten. Moderne Portale sind statt der **ersten** Seite im Internet (first stop on the web surfer's journey) die **einzige** Seite im Internet (the one and only place a web surfer needs). In der heutigen, modernen Begriffsfassung sind Portale ganzheitliche Problemlösungen. Die Evolution eines traditionellen Portals zum modernen Portal ist am Beispiel von Yahoo! in Abbildung 2 dargestellt, die damit auch die Evolution des heutigen Portalbegriffs verdeutlicht. Während sich Yahoo! in der Startphase nur auf das Geschäftsmodell Context konzentriert hat, werden mittlerweile alle Einzel-Geschäftsmodelle (die 4 C's) zusammen im Rahmen eines integrativen Geschäftsmodells verfolgt.

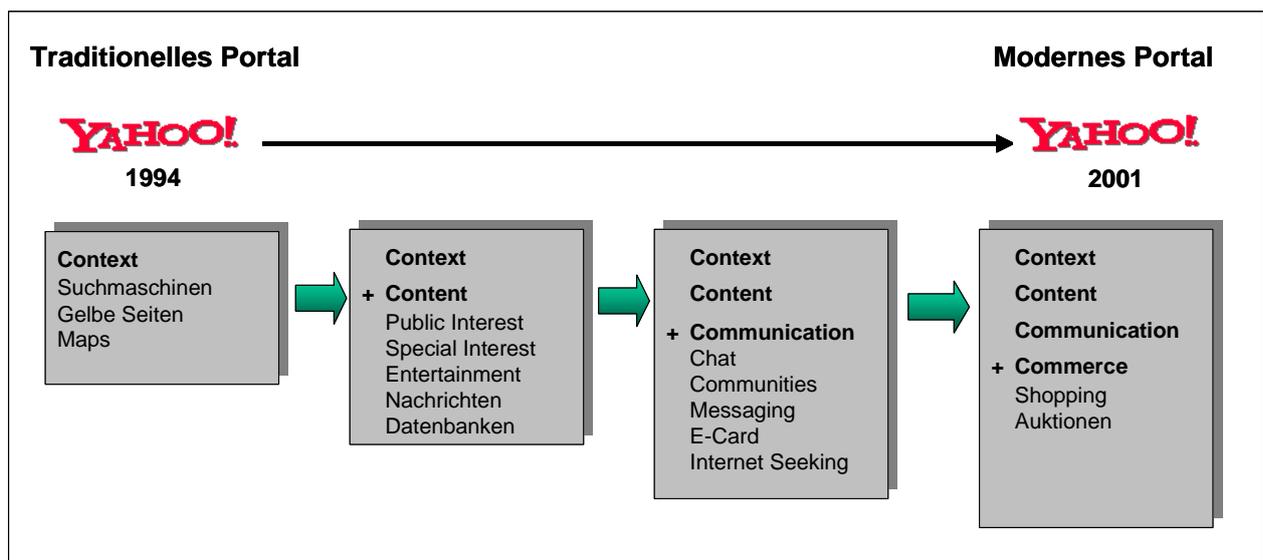


Abbildung 2: Die Evolution des Portal-Begriffs

Wie im vorigen Kapitel festgehalten, ist im Internet allgemein und speziell im Internet-Banking eine langfristige Kundenbindung nur durch bewusstes und aktives Management erreichbar. In dieser Erkenntnis ist der eigentliche Katalysator für die Entwicklung des Portal-Konzeptes zu sehen. Portale versuchen, durch eine Steigerung des Kundennutzens eine hohe Attraktivität und infolgedessen eine hohe Kundenbindung zu erreichen.

Dieses Ziel kann durch verschiedene Nutzenstiftungen (Benefits) eines Portals erreicht werden:

- **Erhöhung der Wechselbarrieren**

Die Personalisierbarkeit schafft Loyalitätsanreize in Form des Risikos, bei einem alternativen Anbieter keine „maßgeschneiderte Bank“ erhalten zu können bzw. den Personalisierungsaufwand (v. a. den Zeitaufwand) nochmals erbringen zu müssen. Denn die Nutzungshistorie, die Voraussetzung für eine erfolgreiche Individualisierung ist, kann nicht zu einem anderen Anbieter transferiert werden (vgl. Skiera/Garczorz 2000, S. 55). Außerdem besteht die Unsicherheit, ob bei anderen Online-Finanzanbietern, die möglicherweise als pure player kein integriertes Geschäftsmodell verfolgen, überhaupt alle bisher gewohnten Leistungen und Contents erhältlich sind.

Aufgrund der Größe und Leistungsbreite ziehen Portale eine ebenso große wie breit gestreute Nutzerschaft an, die erhebliches „soziales Kapital“ darstellt. Den Portalkunden eröffnet sich so die Möglichkeit, persönliche Kontakte und soziale Netzwerke über virtual communities aufzubauen. Dies bietet neben emotionaler Bindung auch den Vorteil, schneller an präzise und bereits von Nutzern selbst getestete Lösungsvorschläge für auftretende Probleme zu gelangen (z.B. durch Chats oder Pin Boards). Auf diese Weise werden die sozialen Wechselbarrieren erhöht. Einen besonders starken Einfluss üben virtuelle Gemeinschaften dabei auf das Commitment (Verbundenheit) der Kunden aus, welches die innere Bereitschaft bezeichnet, zu einer Geschäftsbeziehung zu stehen und für deren Aufrechterhaltung auch kurzfristige Opfer zu erbringen (vgl. Bauer u. a. 2001, S. 358 ff.).

- **Steigerung der Kundenzufriedenheit**

Die reichhaltigen und differenzierten Inhalte und Services und die Möglichkeit, eine individuell zugeschnittene Zusammenstellung dieser Leistungen zu erhalten, dürften einer Zufriedenheitssteigerung förderlich sein.

- **Befriedigung der Abwechslungsneigung**

Aufgrund des vielfältigen und ständig aktualisierten Leistungsangebotes, unterstützt meist durch Kooperationspartner, können Portale ein hohes Maß an Abwechslung und Innovativität bieten. Auf diese Weise kann auch das Variety Seeking-Bedürfnis auf der eigenen Portalseite befriedigt und der Nutzer damit auf der Site gehalten werden.

- **Convenience**

Bedingt durch die All in One-Lösung eines Portals werden dem Nutzer die Transaktionskosten (Kosten, Zeit, Risiken, Stress) abgenommen, die sonst durch das Aufsuchen verschiedener Spezialseiten entstünden. Der Vorteil, die Portal Site nicht verlassen zu müssen, bietet einen hohen Integrationsnutzen und realisiert das One Stop Shopping-Prinzip.

- **Komplexitätsreduktion**

Strukturelle Merkmale des Internet wie fehlende zentrale Organisation, fehlende Strukturierung, Zufälligkeit und Dynamik der Inhalte bedingen eine erhebliche Komplexität und Unsicherheit. Portale systematisieren und selektieren umfangreiche Leistungsangebote und bündeln diese zentral auf einer Seite. Auf diese Weise werden ein einheitlicher Qualitätsstandard gewährleistet und die Leistungsangebote aufeinander abgestimmt. Dies vereinfacht die Internetnutzung.

- **After Sales Marketing**

Finanzportale bieten umfangreiche After Sales-Leistungen wie etwa persönliche Kaufempfehlungen für Folgetransaktionen, Depotmanagement, Watchlists, Charts, Researches, Terminkalender oder Erledigung von Hauptversammlungformalitäten. Auf diese Weise werden Kunden auch nach erfolgter Transaktion aktiv und individuell betreut, was die Anreize für eine Abwanderung zu konkurrierenden Anbietern verringert.

- **Exklusivität**

Viele Portale bieten für bestimmte Contents und Services nur einen selektiven Zugang, der vom Status des Nutzers abhängt. Der Status als Clubmitglied oder fellow (z. B. E-Fellowship Programm von McKinsey) vermittelt einerseits einen Exklusivitätsnutzen und erlaubt den Zugriff auf wertvolle Informationen. Dies schafft zusätzliche Loyalitätsanreize.

Offensichtlich bieten Portale vielfältige Möglichkeiten der Kundenbindung. Auch wenn daher viele Internet-Unternehmen dem Hype folgen und ihre Website als Portal vermarkten, ist an dieser Stelle jene Warnung angebracht, die das Handelsblatt aussprach: „Nicht jede Web Site ist auch ein Portal. Daran muss...immer wieder erinnert werden. Ein Portal muss im Prinzip alles bieten, was der Kunde braucht.“ (Täubrich 2000, S. B 24). Als Zusammenfassung der

bisherigen Überlegungen lassen sich drei zentrale Prinzipien identifizieren, die eine Web Site zur Portal Site machen: Integration, Aggregation und Personalisierbarkeit.

### **3 Das Portalkonzept im Online-Banking**

Nachdem Online-Portale bisher allgemein als vollständige Problemlösungen im Internet charakterisiert wurden, gilt es nun, diese Überlegung anhand von Portalen zu konkretisieren, die Bank- und Finanzdienstleistungen im Internet anbieten. Produkte bzw. allgemein Problemlösungen müssen, so eine zentrale Erkenntnis der Marketingforschung, als **Leistungsbündel** verstanden werden.

Diesem Produktverständnis entsprechend lassen sich dabei drei grundsätzliche Arten von Teilleistungen und folglich drei Arten von Teilqualitäten unterscheiden: Kernleistungen (manchmal auch „Hardware“ genannt), Zusatzleistungen („Software“) und Problemlösungsleistungen („Solutionware“). Dieses dreistufige Leistungsschema (vgl. eine ähnliche Einteilung bei Merx/Wierl 2001, S. 90) wird bildhaft oft als der sog. Marketing-Dreiklang bezeichnet. Mit den Kernleistungen ist der „harte Kern“ einer Problemlösung gemeint. Solche Kernleistungen werden vom Nachfrager selbstverständlich erwartet und werden auch von allen Konkurrenzprodukten standardmäßig angeboten. Auf wettbewerbsintensiven Märkten mit immer anspruchsvolleren Kunden sind die Kernleistungen weitgehend homogen. Sie bieten keine oder kaum Ansatzpunkte zur Profilierung im Wettbewerb. Selbst bei 100%iger Erfüllung der Qualitätsansprüche sind solche Leistungen kaum geeignet, Zufriedenheit hervorzurufen. Hingegen wird bei Nicht-Erfüllung dieser Minimalanforderungen extreme Unzufriedenheit ausgelöst. Kernleistungen werden daher oft auch als Unzufriedenheitsvermeider bezeichnet.

Die Zusatzleistungen werden „um die Kernleistung herum“ angeboten. Diese werden von den Kunden ausdrücklich verlangt. Je näher diese zum Kern angesiedelt sind und je besser diese erfüllt sind, desto höher ist die Zufriedenheit des Kunden.

Schließlich umfasst die Solutionware jene Leistungen, die letztlich erst eine komplette Problemlösung ermöglichen. Sie werden vom Kunden weder direkt erwartet noch explizit formuliert und können eine wirksame Differenzierung im Wettbewerb erzielen. Problemlösungsleistungen sind geeignet, um gesteigerte Zufriedenheit i. S. von Begeisterung auszulösen (satisfier). Eine Nicht-Erfüllung führt hier nicht zu Unzufriedenheit.

Auf reifen Märkten mit hoher Wettbewerbsintensität kann ein wettbewerbsentscheidender Zusatznutzen oft nur noch durch Leistungserweiterungen gestiftet werden, die „um den Kern herum“ (im sog. Leistungskranz) stattfinden.

Im E-Business hat das Hardware-Software-Solutionware Paradigma bisher kaum Anwendung zur Erklärung und Gestaltung des Marketing gefunden. Eine Übertragung dieser Struktur auf Finanzportale ergibt folglich für diese ein Konzept, welches ebenfalls aus den drei Leistungsbereichen besteht. Diese sind in Abbildung 3 dargestellt. Die Ableitung jeweils zugehöriger, konkreter Leistungskriterien muss dann dem oben beschriebenen 4 C-Modell eines Online-Portals folgen. So entstammen die Kriterien, die in Abbildung 3 beispielhaft dargestellt sind, den vier Grundfunktionen eines Portals (Commerce, Context, Content, Communication), jeweils aufgegliedert nach den drei Leistungsbereichen. Die daraus entstehende Matrixstruktur ist in Abbildung 3 erkennbar.

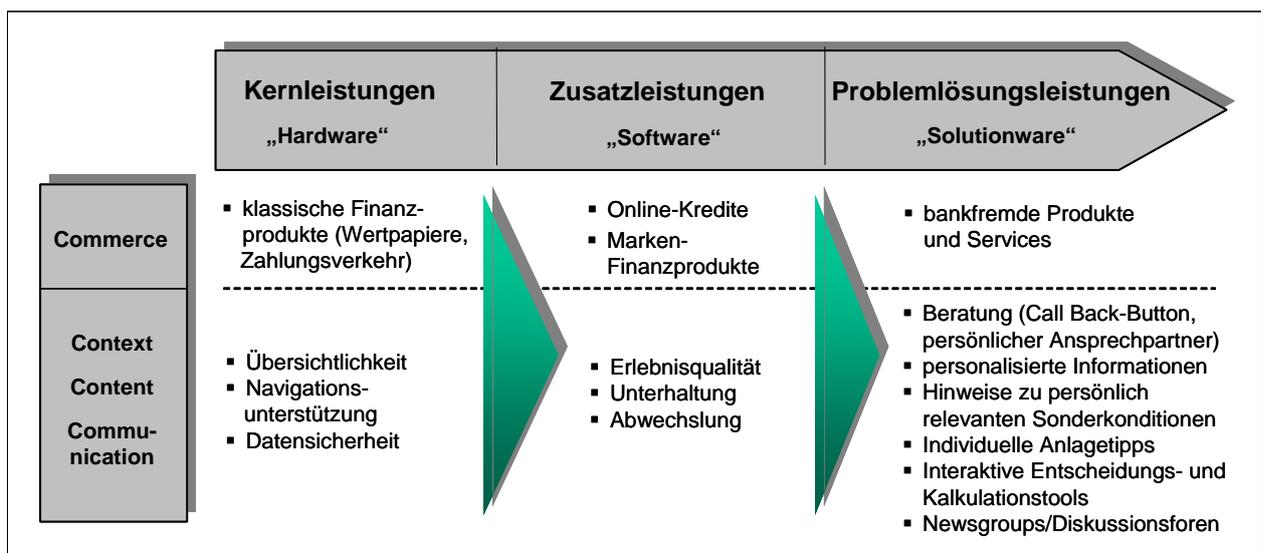


Abbildung 3: Die Konzeptualisierung eines Finanzportals

Nachdem die Vorgehensweise zur Ableitung relevanter Leistungskriterien für Finanzportale im Ansatz dargelegt wurde, sollen die drei Leistungsbereiche eines Finanzportals noch etwas genauer beschrieben werden. Zu den **Kernleistungen von Bankportalen** gehören zum einen die offensichtlichen, klassischen Bank-Produkte wie Zahlungsverkehrsabwicklung (Kontoführung, Überweisungen, Daueraufträge) oder Wertpapierkäufe und –verwaltung (vgl. Stockkamp 2001, S. 21). Solche Leistungen sind der Funktion Commerce zuzuordnen. Zum anderen sind technische Selbstverständlichkeiten der Portal Site wie Datensicherheit, eine Mindestgeschwindigkeit der Datenübermittlung, ein übersichtliches Seitendesign oder eine

verständliche Navigationsführung typische Kernleistungen, die zum Content (Inhalt/Design des Portals) zu zählen sind. Insgesamt werden solche technischen Kernfunktionen unter dem Stichwort Usability zusammengefasst (vgl. Merx/Wierl 2001, S. 95). Solche Kriterien werden in der Regel von Bankkunden nicht mehr explizit artikuliert (vgl. Bailom u. a. 1996, S. 118).

Vom Kunden hingegen zunehmend explizit geforderte **Zusatzleistungen eines Portals** sind etwa die Möglichkeit der Online-Kreditaufnahme (etwa als Dispokredit für das Online-Konto), eine Auswahl von Marken-Finanzprodukten wie etwa Marken-Fonds oder die Vermittlung von Versicherungen (vgl. Hämmerling 2001, S. 17). Zu den erwarteten Zusatzleistungen eines Bankportals gehört auch eine herausfordernde und abwechslungsreiche Seitengestaltung, was durch Avatare, Bilder, multimediale Features oder Animationen erzielbar ist (vgl. Bauer/Grether/Borrmann 2001).

Die **Solutionware** bildet das höchste Niveau an Portalleistungen. Hierzu gehören Bank-Dienstleistungen, die im jeweils aktuellen Wettbewerbskontext noch einzigartige Nutzenstiftungen darstellen und über die artikulierten Kundenanforderungen hinausgehen. Persönliche Sonderkonditionen für registrierte oder langjährige Nutzer, ein individualisierter Contentzugang, ein umfangreiches und themenspezifisches Angebot an Discussion Boards und Newsgroups oder die Möglichkeit von kombinierter Offline- und Online-Beratung sind hier beispielhaft zu nennen. Insbesondere bezüglich Beratung und Betreuung besteht ein erheblicher Bedeutungsunterschied zwischen real world und e-world. Auf traditionellen Märkten wären Beratungsleistungen im Bankgeschäft zweifelsohne in die Kategorie „Kernleistungen“ einzuordnen. Auf elektronischen Märkten hingegen, und insbesondere im E-Banking, stellt die Beratung noch eine klare Ausnahme und somit eine Profilierungsleistung dar. So bietet die Advance Bank erst seit dem letzten Jahr als erste Internet-Bank umfassende und individuelle Beratung an, was als Nutzenargument eine einzigartige Positionierung ermöglichte. Mittlerweile haben sogar mehrere Direktbanken, wie etwa die DirektAnlageBank, eigene Filialnetze errichtet.

Auf eine einfache Formel gebracht lässt sich Folgendes festhalten: Ein Finanzportal sollte letztlich das Prinzip der Universalbank (neuerdings „Multispezialbank“) ins Internet übertragen, indem es alle Bank-Funktionen wie Zahlungsverkehr, Investmentbanking, Geldmarktgeschäfte, Kreditgeschäfte, Vermögensverwaltung usw. auf einer Site bündelt. „Im Internet will jeder Kunde den vollen Reichtum des Angebotes einer Bank..., egal ob er über viel oder wenig Geld verfügt.“ (vgl. Lamberti 2000, S. 20).

Die Notwendigkeit einer Erweiterung des Kompetenzspektrums ergibt sich für Online-Banken gerade daraus, dass ehemals branchenfremde Nischenanbieter zu relevanten Konkurrenten werden. Der informationstechnologisch getriebene Abbau von Markteintritts- und Expansionsbarrieren führt zu einer tiefgreifenden Transformation des ursprünglich begrenzten Bankgeschäftes, die neue Produkt- und Leistungsdimensionen eröffnet und auch erfordert (vgl. Bernnat/Bubik 2001, S. 5 f.). Dieser Zwang, sich im Internet als universeller Anbieter („Vollbank“) etablieren zu müssen, treibt die Verbreitung der Portalidee weiter voran. Welche Bankdienstleistungen dann tatsächlich von jedem einzelnen Kunden genutzt werden, d. h. wie komplex das Portal gestaltet ist, kann durch Personalisierung von jedem Kunden selbst entschieden werden.

#### **4 Entwicklung und empirische Überprüfung eines Messinstrumentes für die Qualität von Finanzportalen**

Potentielle oder aktuelle Nutzer werden ihre (Wieder)Nutzungsentscheidung auf Grundlage der Qualität eines Bankportals treffen. Dabei hat sich im Marketing weithin ein kundenorientierter Qualitätsbegriff durchgesetzt. Was die Qualität eines Finanzportals ausmacht, bestimmen allein die Erwartungen und Anforderungen der Kunden und keine objektiv-technischen Merkmale. Die Qualität eines Finanzportals ist in diesem Verständnis die Fähigkeit, Bank- und Finanzleistungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau online zu erbringen (vgl. Bauer/Grether/Schlieder 2000, S. 3 f.). Der wichtigste Schritt eines umfassenden Quality Banking im Internet besteht somit darin, diejenigen Qualitätsdimensionen zu bestimmen und messbar zu machen, die einen entscheidenden Einfluss auf die Qualitätsbewertung der Kunden und damit deren Entscheidungsverhalten ausüben. Nur dann kann die Qualität auch gezielt gesteuert werden.

Nachdem die Struktur von Finanzportalen im vorigen Kapitel charakterisiert wurde, besteht deshalb im Folgenden das Ziel, anhand einer durchgeführten empirischen Erhebung bei Portalkunden konkret zu überprüfen, welche Facetten eines Finanzportals sich aus Nutzersicht als relevant darstellen. Bei der Qualitätsbeurteilung von Portalen werden Nutzer in der Regel relativ wenige, grobe Dimensionen zugrunde legen. Diese sind nicht direkt erfassbar oder einfach beobachtbar, sondern stellen Zusammenfassungen einzelner Qualitätsmerkmale dar (vgl. Bauer/Grether/Schlieder 2000, S. 4 und 8). Im Mittelpunkt dieser Studie steht daher die Beantwortung zweier Fragen: „Welche Dimensionen charakterisieren die Qualität eines Finanzportals aus Nutzersicht?“ und „Wie sind diese Dimensionen durch konkrete Merkmale

(Indikatoren) zu messen?“. Zu diesem Zweck wurde eine umfangreiche empirische Erhebung durchgeführt, um möglichst sämtliche aus Kundensicht relevanten Kriterien der Qualitätsbewertung von Bankportalen im Sinne einer Checkliste anzugeben und in einem Instrument zur Messung der Qualität von Bankportalen abzubilden. Ein präzises und valides Messinstrument für die Portalqualität ist die Grundvoraussetzung für ein Qualitätsmanagement.

Das oben erläuterte dreistufige Leistungskonzept wurde als Strukturierungsschema verwendet, um insgesamt 60 potentielle Qualitätsindikatoren (Items) für Banking-Portale zu generieren. Dies erfolgte anhand umfangreicher Literaturlauswertungen (vgl. die Quellen im Literaturverzeichnis), durch Expertengespräche und durch Nutzerbefragungen. Dieses Set von 60 Kriterien wurde dann in Form eines Online-Fragebogens 280 Bankportal-Nutzern mit der Aufforderung dargeboten, die Anforderung an jedes Kriteriums bezüglich der Qualitätsbeurteilung anzugeben. Die in der Erhebung verwendete Ausgangsmenge von Items wurde bewusst groß gewählt, um angesichts der kaum vorhandenen empirischen Forschungsbefunde zum Thema und des damit innovativen Charakters der vorliegenden Studie möglichst keine Facette der Qualität eines Finanzportals von vornherein auszublenden.

Aufgrund des Fehlens konkreter Forschungserkenntnisse über die inhaltliche Struktur des Konzeptes „Portalqualität“ bestand das Ziel der vorliegenden Untersuchung weiter darin, die wenigen wesentlichen Dimensionen der Qualitätsbewertung zu identifizieren. Da hierfür 60 Items immer noch zu komplex waren, wurden statistische Analysen durchgeführt, um diese Komplexität zu reduzieren und ein für die Managementpraxis handhabbares Instrument zur Bewertung von Bankportalen zu schaffen. Dabei wurden solche Variablen, die eng zusammenhängen (korrelieren) zu sog. Faktoren zusammengefasst. Durch die Analyse von Faktoren können Strukturen in komplexen Datenmengen entdeckt werden, indem diese eine Vielzahl von Variablen (im Falle dieser Studie eine Vielzahl von Qualitätskriterien) auf die wesentlichen dahinter stehenden Bestimmungsgrößen reduziert.

Auf die dargestellte Weise ließen sich in einer ersten Stufe die 60 Qualitätskriterien zu 18 übergeordneten Qualitätsfaktoren verdichten. Diese wurden in einer zweiten Stufe nochmals zu sechs grundlegenden Qualitätsdimensionen zusammengefasst. Das Ergebnis ist ein hierarchisch aufgebautes Instrument für die Messung der Portalqualität. Auf der obersten Ebene sind die erwähnten sechs übergeordneten Qualitätsdimensionen angesiedelt, die als Rechtecke in Abbildung 4 dargestellt sind. Diese werden durch die auf der Ebene darunter

angesiedelten 18 Qualitätsfaktoren gebildet. Diese 18 Faktoren lassen sich schließlich durch die konkreten 60 Qualitätskriterien messen.

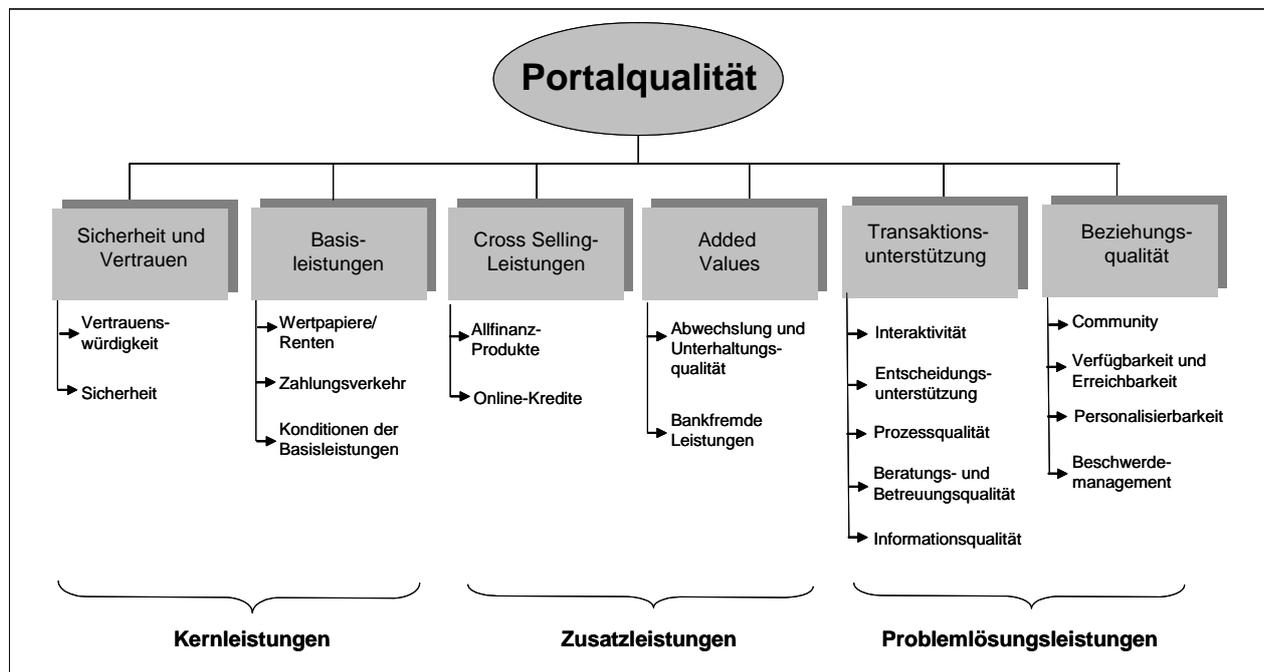


Abbildung 4: Das ermittelte Instrument zur Messung der Portalqualität

Für die Ableitung von praktischen Handlungsempfehlungen stellt sich die Frage, wie die Faktoren verändert werden müssen, um die Qualität des Portals zu erhöhen. Hierfür bedarf es zum einen Informationen darüber, welche einzelnen Kriterien die Faktoren bestimmen. Zum anderen muss ein Portalbetreiber wissen, welche Kriterien den stärksten Einfluss auf den jeweiligen Faktor ausüben, da diese offensichtlich die wirkungsvollsten Stellhebel für eine Qualitätsverbesserung darstellen. Die benötigten Informationen vermitteln die folgenden fünf Abbildungen (Abbildung 5 bis 10), die ebenfalls ein Ergebnis der oben skizzierten Faktorenanalyse sind. Jede Abbildung umfasst jeweils eine Qualitätsdimension mit den ihr zugeordneten Faktoren. Die Pfeile, die von den Faktoren abgehen, führen zu den konkreten Items, die diese Faktoren messen. Die Zahlen an den Pfeilen repräsentieren die Einflusstärke eines jeden Items auf den zugehörigen Faktor, zeigen also die Wirksamkeit für eine Qualitätsverbesserung. Die Zahlen werden daher als Faktorladungen bezeichnet. Je höher diese Ladungen sind, desto höher ist der Qualitätseinfluss. Die Aussagekraft dieser Größen für die Portalgestaltung soll beispielhaft anhand des Faktors „Vertrauenswürdigkeit“ innerhalb der Dimension „Sicherheit und Vertrauen“ verdeutlicht werden: Für die Erklärung der Vertrauenswürdigkeit eines Portalanbieters sind für die Kunden drei Kriterien relevant:

Verbindlichkeit der Angebote, Verständlichkeit der Angaben und Vertragsbedingungen sowie die Diskretion des Anbieters. Den höchsten Einfluss hat letzteres Kriterium (0.8 im Vergleich zu 0.6 bei den übrigen Items). Die Vertrauenswürdigkeit kann offensichtlich besonders stark durch eine hohe Diskretion gefördert werden. So sollten z. B. Kundendaten weder an die Konkurrenz verkauft noch ohne Zustimmung bzw. Wissen des Kunden zu Marktforschungszwecken ausgewertet werden.

Die Interpretation der Itemzuordnungen und Faktorladungen kann für die übrigen Dimensionen analog erfolgen, sie wird daher hier nicht weiter fortgeführt. Stattdessen wollen wir uns abschließend auf die Kommentierung auffälliger bzw. überraschender Befunde beschränken.

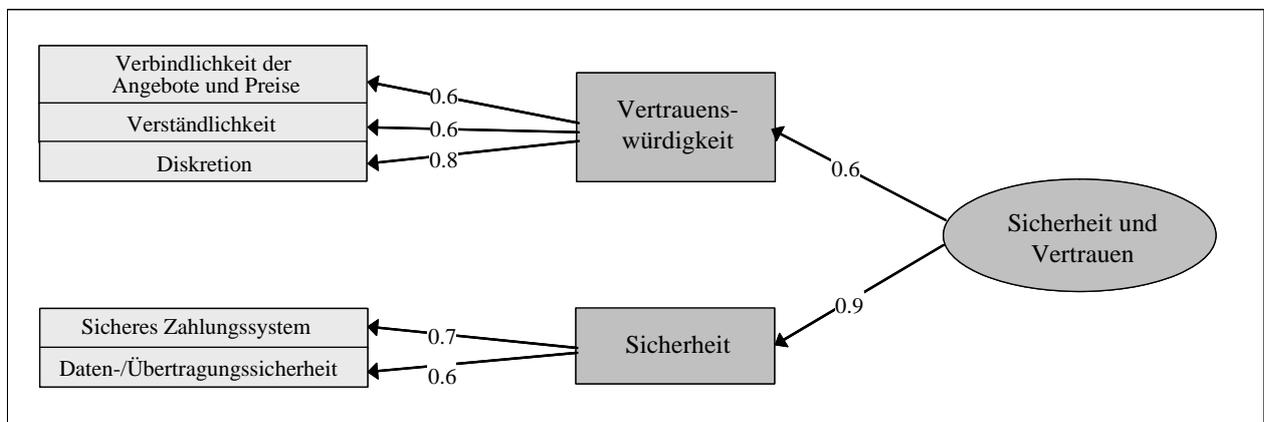


Abbildung 5: Die Portaldimension „Sicherheit und Vertrauen“

Während der oben schon ausführlich besprochene Faktor „Vertrauenswürdigkeit“ hauptsächlich vom Anbieterverhalten abhängt, handelt es sich bei der „Sicherheit“ um technische Fragen. Hier eingeschlossen sind Minimalleistungen wie Gewährleistung von Datensicherheit und Übertragungssicherheit etwa bei elektronischer Bezahlung, z. B. durch 128 bit-SSL-Verschlüsselung als den derzeitigen Standard (vgl. Bauer/Hammerschmidt 2001b, S. 129).

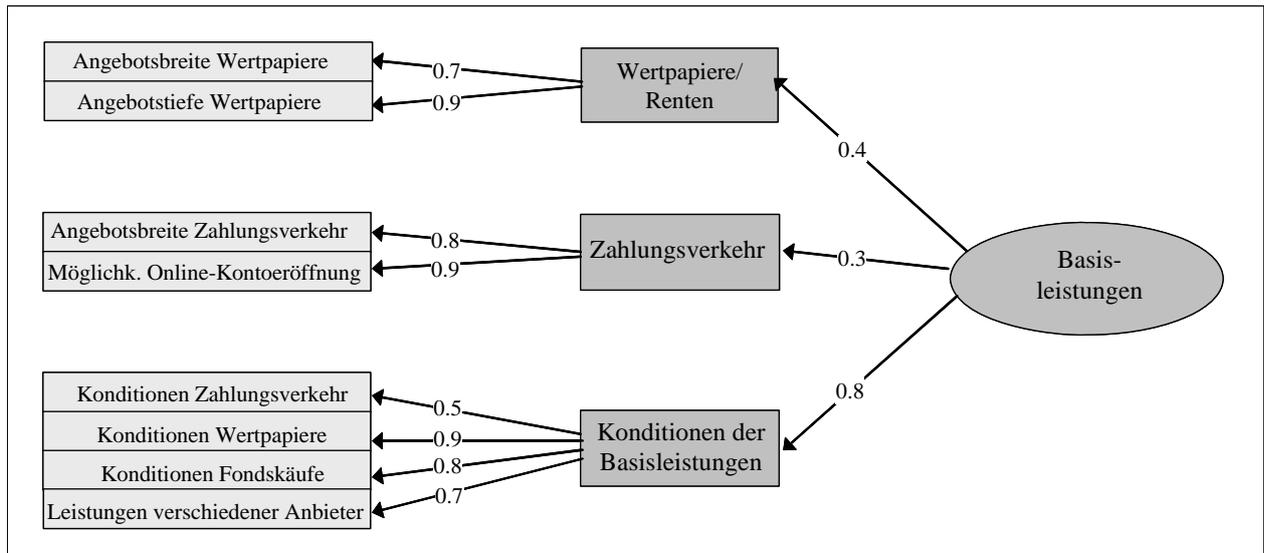


Abbildung 6: Die Portaldimension „Basisleistungen“

Innerhalb der Dimension Basisleistungen fällt auf, dass die Beurteilung der Konditionen der Basisleistungen auch durch das Item „Erhältlichkeit von Leistungen verschiedener Anbieter“ bestimmt wird. Offensichtlich werden Konditionen des Portals umso besser eingeschätzt, je größer die Palette von Leistungen fremder Anbieter ist, weil dadurch evtl. erst die Auswahl günstiger(er) Produkte möglich wird.

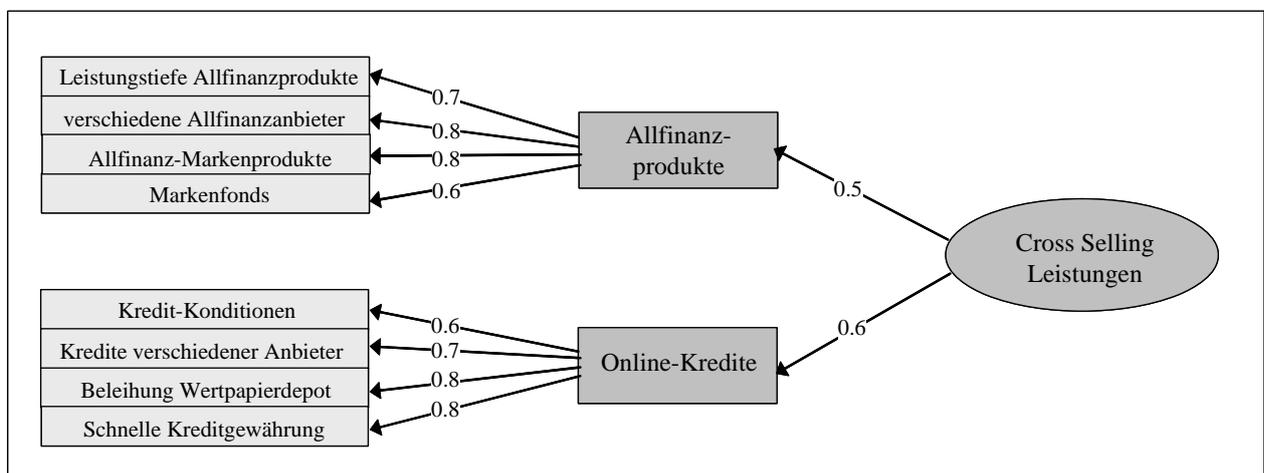


Abbildung 7: Die Portaldimension „Cross Selling-Leistungen“

Das Angebot von Cross Selling-Leistungen ist eine der sechs Hauptdimensionen für die Beurteilung eines Portals. Offensichtlich hängt die Attraktivität eines Finanzportals auch davon ab, ob zu den klassischen Bankprodukten komplementäre Finanzdienstleistungen (wie Versicherungen, Baufinanzierung, private Altersvorsorge etc.) verfügbar sind und damit ein

One Stop Shopping möglich ist. Cross Selling-Leistungen sind im Prinzip eine Voraussetzung für die Verwirklichung der Portalidee, die darin besteht, dem Kunden ein Rundum-Sorglos-Paket in Bank- und Finanzangelegenheiten zu offerieren. Die Ausdehnung der Nachfrage von den ursprünglichen Anfangsprodukten (in der Regel Zahlungsverkehrsabwicklung und Wertpapierkauf) auf andere, banknahe Produkte des Sortiments begünstigt die Verlängerung und Intensivierung der Kundenbeziehung. Zukünftige zu erwartende Cross Selling-Erlöse steigern den Wert eines Portalkunden erheblich (vgl. Homburg/Schäfer 2001).

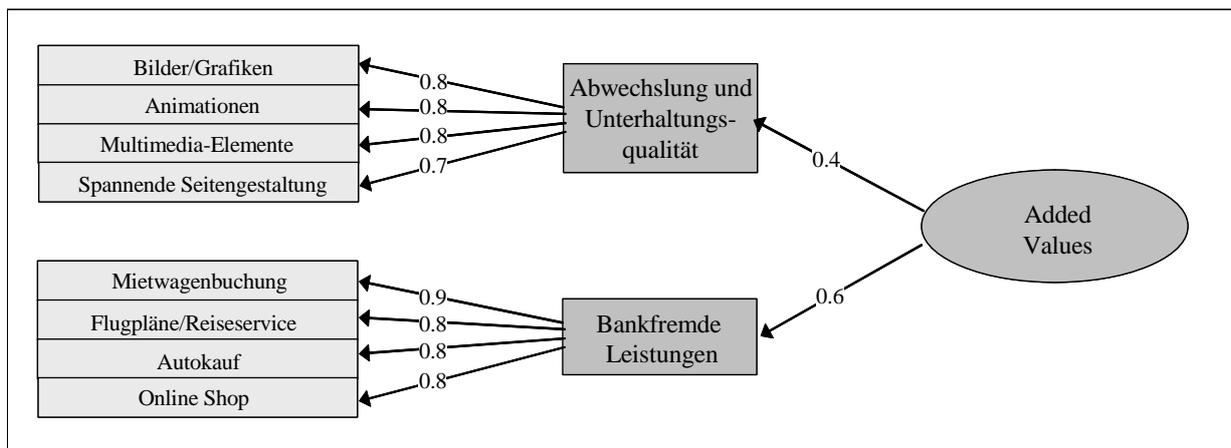


Abbildung 8: Die Portaldimension „Added Values“

Es zeigt sich, dass auch für die Qualität von Bankportalen der Faktor Erlebnis- und Unterhaltungsqualität als eine aus Kundensicht relevante Beurteilungsgröße identifiziert wird. Dieser auf den ersten Blick überraschende Befund ist allerdings im Lichte der sog. Flow-Theorie gut erklärbar. Zwar dominieren für Finanzportale rational-sachliche Nutzungsmotive. Aufgrund der besonderen Interneteigenschaften (Multimedialität, Virtualität, Informationsüberflutung, Spaß- und Erlebnisorientierung) sind jedoch selbst auf informationsorientierten Websites eine hohe Nutzerbindung und hohe Verweildauern nur erreichbar, wenn während der Nutzung ein Flow-Zustand ausgelöst wird. Ein solches Flow-Erlebnis entsteht, wenn das Interesse und die Aufmerksamkeit der Nutzer durch die Portal Site möglichst vollständig „aufgesogen“ wird, die Nutzer also in die Seite „hineingezogen“ werden. Zur Erreichung dieses Zieles ist in erster Linie eine herausfordernde, anspruchsvolle Portal-Gestaltung nötig, um v. a. beim Erstkontakt eine gewisse Spannung und emotionale Aktivierung zu erzeugen, die dann ein Erkundungsbedürfnis oder sogar ein gewisses Maß an Experimentierfreude auslösen. Solche Befunde bestätigen auch andere empirische Studien (vgl. Bauer/Grether/Borrmann 2001).

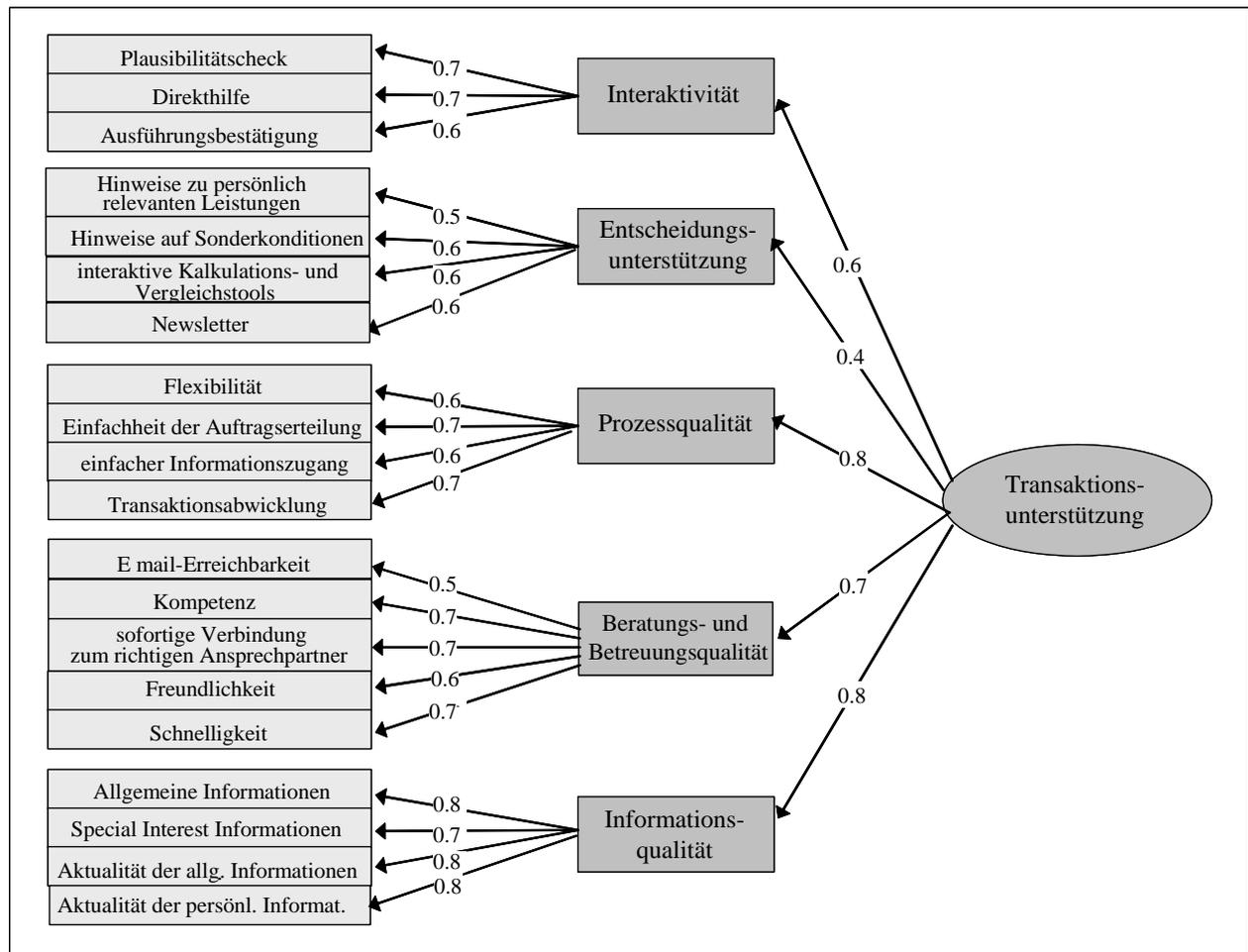


Abbildung 9: Die Portaldimension „Transaktionsunterstützung“

Einen interessanten Befund innerhalb der Dimension Transaktionsunterstützung bildet die Tatsache, dass die „Beratungs- und Betreuungsqualität“ eines Finanzportals einen eigenständigen Qualitätsfaktor bildet. Dies überrascht, weil das im Internet-Banking immer wieder propagierte Prinzip des „Banking ohne Beratung“ („click statt brick“) offenbar in Frage zu stellen bzw. so pauschal nicht haltbar ist. Offensichtlich verlangt der Kunde auch im Online Banking, bei auftretenden Problemen sofort auf Beratung und Hilfe im traditionellen Sinne zurückgreifen zu können. Die wirksame Abstimmung von Online- und Offline-Business ist nach den Ergebnissen unserer Studie ein für die Portalbeurteilung zentraler Qualitätsfaktor.

Die Wahrnehmung einer hohen Beratungs- und Betreuungsqualität hängt, wie in Abbildung 9 erkennbar ist, primär davon ab, dass eine schnelle Verbindung zum richtigen Ansprechpartner erfolgt, dieser eine hohe Beratungs- und Entscheidungskompetenz besitzt und freundlich

auftritt. Dies sind Anforderungen, die wirksam nur auf traditionelle Weise zu lösen und online nur sehr beschränkt erfüllbar sind.

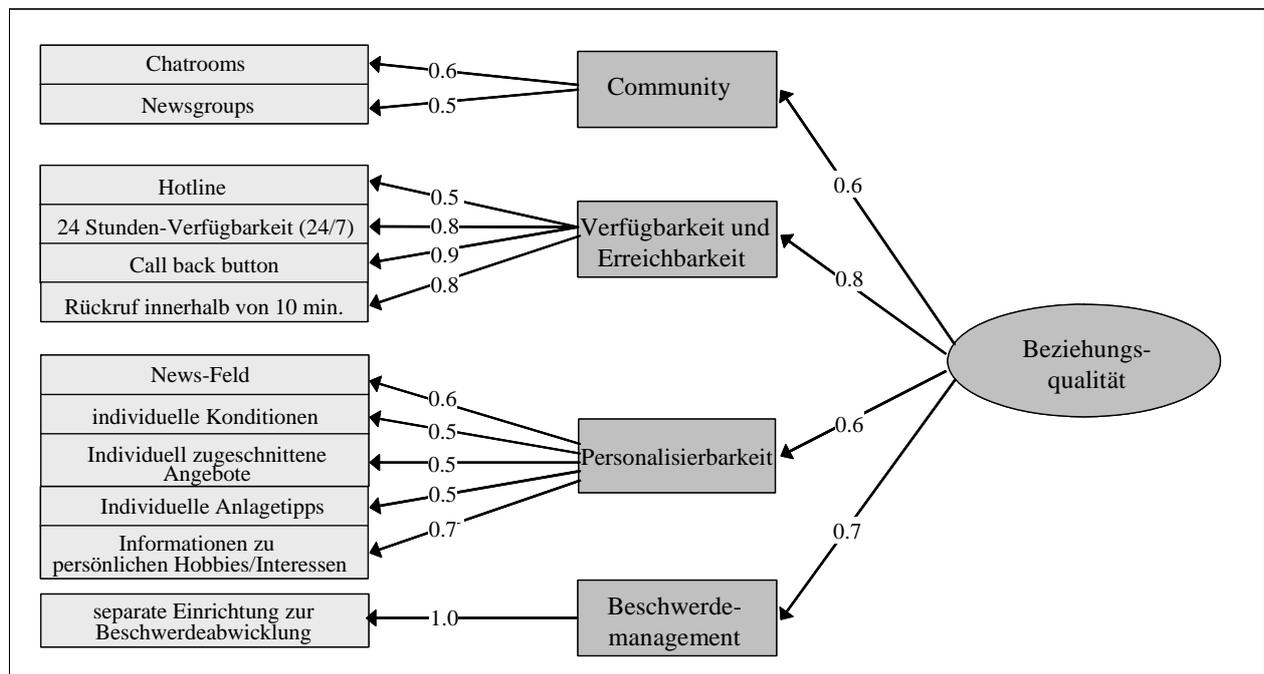


Abbildung 10: Die Portaldimension „Beziehungsqualität“

Die eingangs bei der Beschreibung des Portalkonzeptes schon geforderte Eigenschaft der Personalisierbarkeit wird auch durch die empirischen Befunde bestätigt. Die Personalisierbarkeit ist ein eigenständiger Bewertungsfaktor für die Dimension Beziehungsqualität. Nur auf diese Weise kann für den Kunden das Prinzip „Build Your Own Bank“ verwirklicht werden. Dieses Prinzip erlaubt dem Kunden, aktiv Einfluss auf die Gestaltung der Portalabläufe- und funktionen zu nehmen, wodurch die wahrgenommene Handlungskontrolle erheblich gesteigert werden dürfte. Der Nutzer hat es auf diese Weise selbst in der Hand, seine Wünsche und Bedürfnisse maßgeschneidert zu befriedigen. Darin liegt eine zentrale Erklärung für die hohe Bindungswirkung von Portalen, die sich nicht nur in dauerhaften Geschäftsbeziehungen, sondern v. a. auch in hohen Verweildauern auf dem Portal niederschlägt.

Das Prinzip der Personalisierung durch kombinierbare und für sich genommen standardisierte (skalierbare) Module erlaubt die Umsetzung des Prinzips der Mass Customization. Diese wird begünstigt durch eine leichte Rekonfigurierbarkeit aufgrund digitalisierter Produkte und Services. Eine solche technische Flexibilität virtueller Banken kann durch physische Strukturen traditioneller Banken nicht erreicht werden. So lassen sich Filialen,

Infobroschüren, Plakate, Terminals oder Personal nicht einfach per Mausklick an individuelle Kundenwünsche anpassen.

## 5 Qualitätsanforderungen an Finanzportale aus Nutzersicht

In letzten Teil des vierten Kapitels wurde anhand der Abbildungen deutlich gemacht, **wie** sich die Qualitätsdimensionen und -faktoren verbessern lassen. Deren Wichtigkeiten aus Kundensicht geben hingegen Aufschluss darüber, bei welchen Faktoren primär eine hohe Qualität sicherzustellen ist, d.h. **wo** ein Portal eine hohe (maximale) Performance aufweisen sollte.

Zunächst geben wir einen Überblick über die durchschnittliche Bedeutung der einzelnen im vorigen Abschnitt ermittelten Qualitätsdimensionen über alle 280 Befragten hinweg. Auf einer Ratingskala von 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig) ergeben sich diese wie folgt:

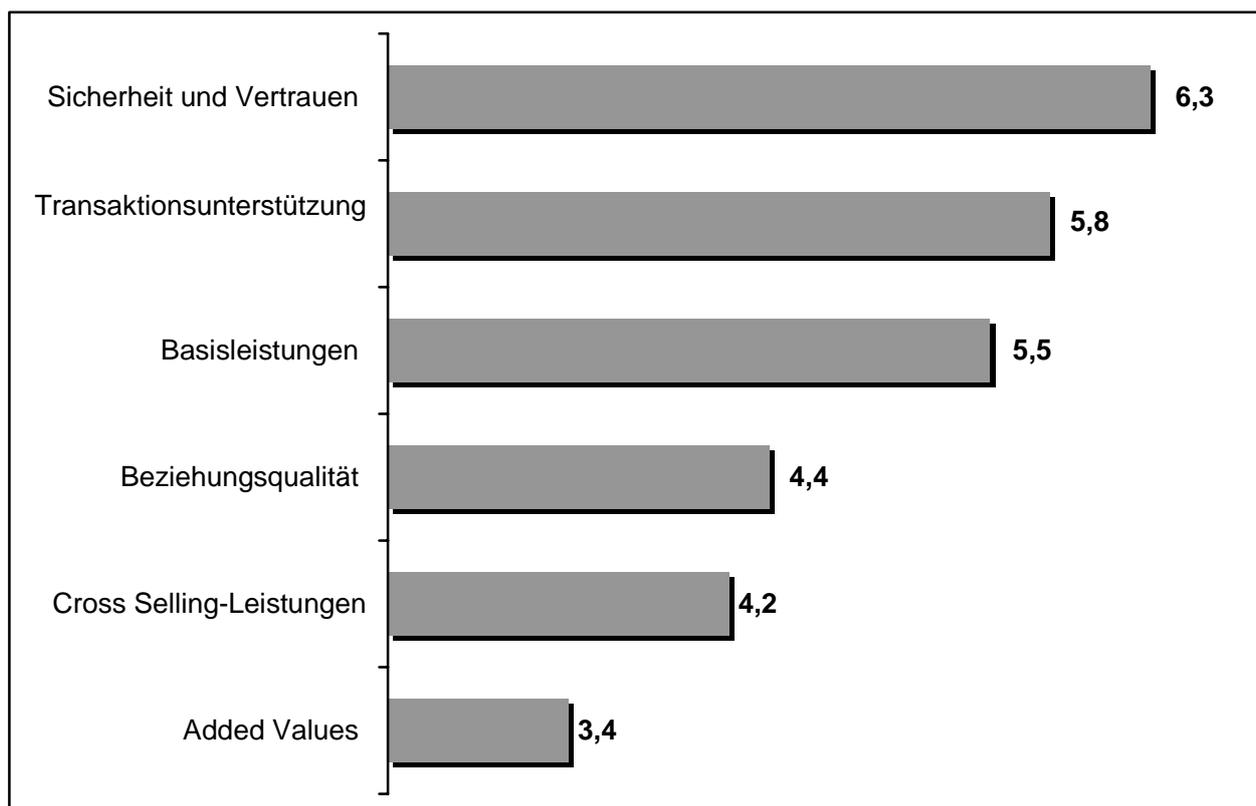


Abbildung 11: Die Wichtigkeit der Qualitätsdimensionen

Die durchschnittlichen Wichtigkeiten der 18 zugehörigen Qualitätsfaktoren sind in Abbildung 12 wiedergegeben.

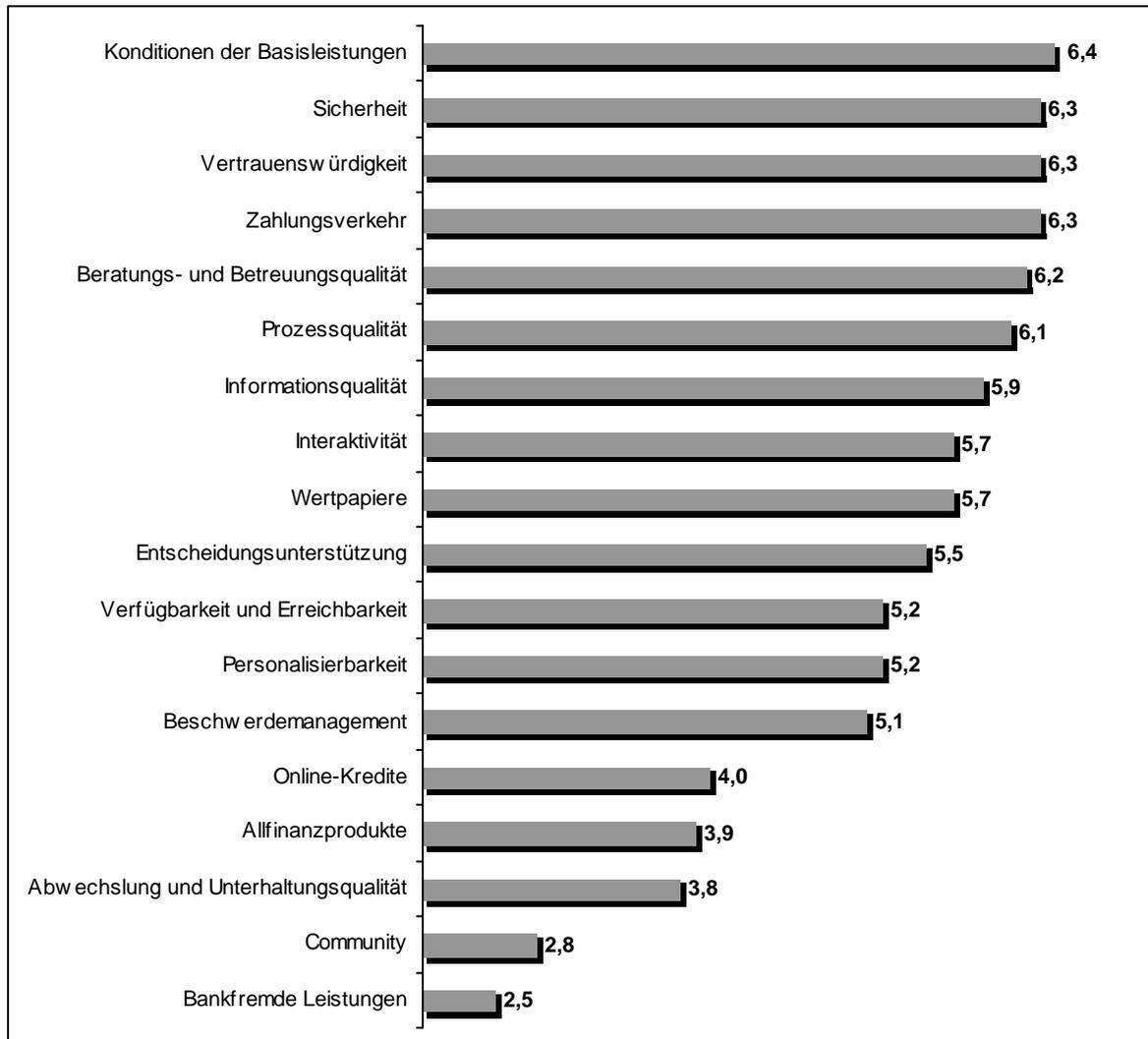


Abbildung 12: Die Wichtigkeit der Qualitätsfaktoren

Die ermittelten Wichtigkeiten zeigen Ansatzpunkte für die Verbesserung von Finanzportalen. Um eine hohe Kundenzufriedenheit und eine möglichst enge und langfristige Nutzerbindung an das Portal zu erreichen, sollten insbesondere jene Dimensionen und Faktoren eine hohe Qualität aufweisen, denen aus Kundensicht eine hohe Wichtigkeit zugewiesen wird. Dies heißt jedoch keinesfalls, dass die anderen Größen bei der Qualitätsbeurteilung irrelevant sind. Die Wichtigkeiten geben allerdings Hinweise darauf, welche Leistungs- und Funktionselemente bei der Portaloptimierung zum Zweck einer effizienten Budgetverwendung zu priorisieren sind.

Neben einer isolierten Betrachtung der Größen bzgl. ihrer Bedeutung ist weiterhin interessant, in welchem Zusammenhang diese Größen mit soziodemographischen und ökonomischen Merkmalen der Nutzer stehen. Dies ist die Frage nach den Einflussgrößen der Wichtigkeitsbeurteilung. Hierzu ergaben sich aufgrund der Befragungsdaten folgende zentrale Befunde:

- 1.) Je höher das Bildungsniveau, desto geringer die Wichtigkeit von Erlebnis- und Unterhaltungsqualität, Online-Krediten, Entscheidungsunterstützung, zusätzlichen Informationen und Interaktivität.

Je höher der Bildungsgrad ist, desto eher können die Nutzer offensichtlich auf zusätzliche und unterstützende Leistungen und Tools verzichten. Es ist hier also eine Fokussierung der Nutzung auf Kernleistungen zu konstatieren. Das Hauptnutzungsmotiv liegt in der Abwicklung von Geschäften, ist somit sachlicher Natur. Unterhaltungs- und Erlebniselemente sind daher unwichtig. Ausführliche erklärende Informationen sind aufgrund des hohen Bildungsstandes nicht nötig, das Know How zur Abwicklung der Geschäfte ist vorhanden, Unterstützungsleistungen werden kaum benötigt. Kredite werden nicht standardisiert über das Internet nachgefragt, sondern durch persönliche Aushandlung auf individuelle Bedürfnisse zugeschnitten.

- 2.) Je höher die Interneterfahrung, desto höher die Wichtigkeit von Basisleistungen und deren Konditionen.
- 3.) Je höher die Interneterfahrung, desto niedriger die Wichtigkeit von Erlebnis- und Unterhaltungsqualität und bankfremden Leistungen.

Mit höherer Intensität und Expertise der Internetnutzung nimmt der Bedarf nach Added Values ab, eine spezifischere, zweckorientierte Portalnutzung dominiert. Höhere Leistungstransparenz und das Wissen um alternative Anbieter und deren Leistungen/Konditionen lassen die Anforderungen an die Basisleistungen steigen, die Nutzer werden kritischer aufgrund von Vergleichsmöglichkeiten. Zunehmendes Know How über Internet (bspw. realistischere Einschätzung von Sicherheitsaspekten) fördert das Vertrauen in die Online-Abwicklung von Transaktionen über den Zahlungsverkehr hinaus.

Die bisher geschilderten Zusammenhänge sind lediglich grobe Befunde, die auf den durchschnittlichen Werten über alle Befragten basieren. Um nun differenziertere Aufschlüsse

über das Nutzungsverhalten von Finanzportalkunden zu erhalten, wurde mittels einer sog. Clusteranalyse überprüft, ob unterschiedliche Nachfrager-Segmente (Cluster, Gruppen) mit unterschiedlichen Anforderungen an ein Finanzportal existieren. Als Grundlage für die Gruppenbildung wurden nicht soziodemographische Merkmalen der Nutzer wie Alter, Beruf etc. herangezogen, sondern deren Nutzenanforderungen, die durch die von den Befragten artikulierten Wichtigkeiten der jeweiligen Qualitätsdimensionen widergespiegelt werden. Im Rahmen einer solchen Benefit-Segmentierung konnten wir fünf große Nutzensegmente identifizieren, wobei sich die Segmente dadurch unterscheiden, dass unterschiedliche Dimensionen und Faktoren für die Portal-Nutzung bestimmend sind (vgl. Bauer/Grether/Schlieder 2000, S. 29 f.). Innerhalb eines Segments sind die Befragten hinsichtlich ihrer Wichtigkeitsprofile ähnlich. Die fünf Kundensegmente lassen sich wie folgt charakterisieren:

- **Segment I: “Rational Lean Clients” (Profis)**

Nur die Transaktionsleistungen (Basis- und Cross Selling-Leistungen) sind hier überdurchschnittlich wichtig. Andere Dimensionen sind (unter)durchschnittlich bedeutend, insbesondere auf Added Values und Beziehungsqualität legen lean clients weniger Wert (Motto: No frills!). Es besteht die Bereitschaft, für hochwertige Finanzdienstleistung auf persönliche Beratung und hohe Erreichbarkeit zu verzichten. Der Haupt-Nutzungsgrund liegt in einer möglichst effizienten Abwicklung der Bankgeschäfte.

In diesem Segment befinden sich überwiegend männliche (82%), überdurchschnittlich gebildete Kunden; überwiegend Angestellte und Leitende Angestellte. Die Nutzer verfügen über große Interneterfahrung und wenden das Internet überdurchschnittlich häufig für Bankgeschäfte an. Das Einkommen ist leicht überdurchschnittlich, das Alter durchschnittlich.

- **Segment II: „Anspruchsvoll-Undifferenzierte“ (Alles-Woller)**

Alle Dimensionen erhalten nahezu den gleichen sehr hohen Stellenwert, es besteht keine Bereitschaft zu Kompromissen zwischen den Dimensionen. Der Nutzungsgrund liegt v. a. darin, ein komplettes Leistungsangebot zu erhalten, hier dominiert somit die Convenience-Orientierung.

Das Segment der Anspruchsvollen setzt sich zu gleichen Anteilen aus Männern und Frauen zusammen, die etwas älter als der Durchschnitt sind. Im Vergleich zur übrigen Stichprobe

weisen die Nutzer hier ein eher unterdurchschnittliches Bildungsniveau auf (neben Abiturienten auch Personen mit Lehre und Auszubildende), das Einkommen ist leicht unterdurchschnittlich, die Interneterfahrung gering. Das Internet wird überwiegend von zu Hause aus genutzt.

- **Segment III: „Konservativ-Unsichere“ (Sicherheitsfanatiker)**

Nur die Sicherheit erhält hier eine herausragende Bedeutung, andere Dimensionen sind in ihrer Wichtigkeit unterdurchschnittlich ausgeprägt. Es besteht die Bereitschaft, auf andere Dimensionen zugunsten der Sicherheit zu verzichten. Nutzungsmotive sind ein hohes Sicherheitsgefühl und das Vertrauen auf Kompetenz, was durch das Angebot aus einer Hand vermittelt wird.

Das Segment der Sicherheitsorientierten ist überwiegend von männlichen (84%), leicht überdurchschnittlich gebildeten Kunden mit Durchschnittseinkommen besetzt (hauptsächlich Angestellte und Beamte). Das Alter liegt im Durchschnitt, das Internet wird häufig für Bankgeschäfte genutzt, die Interneterfahrung ist relativ hoch.

- **Segment IV: „Fun-Seeker“ (Spaß- und Erlebnisorientierte)**

Added Values (Abwechslung/Unterhaltungsqualität sowie bankfremde Leistungen) erhalten die mit Abstand höchsten Wichtigkeiten. Bei erlebnisreicher Seitengestaltung kann trotz des Zieles „schnell Bankgeschäfte zu erledigen“ eine hohe Verweildauer auf dem Portal („Stickiness“) erreicht werden. Das Angebot eines Erlebnis- und Unterhaltungsnutzens ist hier ein zentrales Kundenbindungsinstrument. Basis- und Cross Selling-Leistungen haben untergeordneten Stellenwert.

Ein wesentliches Nutzungsmotiv stellt die Abwechslung durch bankfremde Leistungen sowie Leistungen mit Unterhaltungs- und Erlebnischarakter dar, die auf einer Page zusammen angeboten werden.

Bezüglich der soziodemographischen Merkmale dominieren hier junge Nutzer mit eher noch geringerem Bildungsabschluss und unterdurchschnittlichem Einkommen; Finanzgeschäfte sind eher unwichtig.

- **Segment V: „Portalpessimisten“**

Alle Dimensionen sind nur unterdurchschnittlich bedeutsam. Bankgeschäfte werden zwar online abgewickelt, der Portalidee stehen die Mitglieder dieses Segments aber ablehnend gegenüber. Sie sind, wenn sie überhaupt das Portal nutzen, die „Poor Dogs“ des Kundenportfolios, die Nutzung erfolgt nur zufällig oder sporadisch.

Beschreiben lassen sich die Portalpessimisten als relativ junge Nutzer, fast ausschließlich Schüler und Studenten, die das Internet intensiv nutzen und von überall aus nutzen. Vermutlich nutzen die Portalpessimisten eher einzelne, special interest-Seiten. Sie beschaffen sich die gewünschten Inhalte und Produkte auf dafür spezialisierten Nischenseiten und weniger auf Portalen.

## **6 Würdigung und Ausblick: „The Wheel of Retailing“ auch im Internet?**

Zusammenfassend kommt die vorliegende Studie zu folgenden Ergebnissen:

Es gibt nicht *die* Qualität eines Finanzportals im Sinne eines eindimensionalen Qualitäts-Ratings der Kunden. Vielmehr stellt die Qualität ein komplexeres Konzept dar, das aus verschiedenen Dimensionen besteht. Auch wenn diese dann natürlich von verschiedenen Kunden(gruppen) für ihre Nutzungsentscheidung unterschiedlich gewichtet werden, so haben sich auf Basis der empirischen Untersuchung sechs Qualitätsdimensionen herauskristallisiert.

Weiterhin kann der von vielen Analysten und Beratern propagierte Siegeszug horizontaler Portale, die ein breites Spektrum branchen- und themenübergreifender Leistungen anbieten, durch die Befunde der Studie so uneingeschränkt nicht gestützt werden. Das Nutzungsverhalten ist gerade im E-Banking differenziert zu betrachten. So lassen sich die Kunden von Finanzportalen in fünf große Segmente einteilen, die jeweils andere Nutzenanforderungen an Finanzportale stellen. Ein substantielles Segment wird dabei von Nutzern gebildet, die zusätzliche Leistungen und Funktionen jenseits der Banking-Kernleistungen, insbesondere völlig bankfremde Elemente, eher als unnötigen und verkomplizierenden „Schnick-Schnack“ ansehen. Insofern ist die Erfolgsträchtigkeit horizontaler Portale keineswegs ein allgemeingültiges Prinzip.

Eine Ausdifferenzierung der Nutzung hin zu spezialisierten Einzelseiten, die bestimmte Bedürfnisse gezielter befriedigen, erfolgt vor allem mit zunehmender Interneterfahrung. Für Internetprofis (Viel-Surfer) werden ganzheitliche Systemlösungen durch Portale tendenziell

unwichtiger, Speziallösungen wichtiger. Wenn Internetprofis überhaupt Portale nutzen, dann eher „fokussiert“ i. S. einer Inanspruchnahme weniger einzelner Leistungen des Portals zur effizienten Abwicklung von Bank- und Finanzgeschäften. (Horizontale) Portale werden hingegen eher von Internetanfängern bzw. Wenig-Surfern genutzt, die aus Convenience-Motiven, wegen fehlender Expertise oder aufgrund geringer Transparenz *eine* umfassende Site suchen, die verschiedene Leistungen und Funktionen gebündelt anbietet.

Wenn nun begründeterweise davon auszugehen ist, dass die Interneterfahrung exponentiell zunehmen wird und das Wissen über dieses Medium auch in die breite Masse der Bevölkerung hineindringt, dann kann die Hypothese aufgestellt werden, dass Portallösungen zumindest für einen gewissen Teil der Nachfrager auf elektronischen Märkten an Bedeutung verlieren. Insofern könnte sich das Prinzip einer „Rückkehr zu den Kernkompetenzen“, das sich in der traditionellen Ökonomie weithin etabliert hat und zu *dem* strategischen Erfolgsprinzip avanciert ist, auch auf die Internetökonomie ausdehnen.

Wie andere Studien zeigt auch unsere gewisse Parallelen der „Erfolgsgesetze“ von new und old economy. So könnte man das Gesetz von der Dynamik der Betriebsformen, das schon vor 70 Jahren von Forschern im Bereich des Handelsmarketing formuliert wurde, ins Internet übertragen. Im E-Business begann mit der Portalentstehung, ähnlich wie mit der Entstehung großer Warenhäuser anstelle von Fachgeschäften im traditionellen Handel, vor einigen Jahren der Prozess, die ursprünglich isolierten Spezial-Geschäftsmodelle „Context“, „Content“, „Commerce“ und „Communication“ in übergreifenden Gesamt-Geschäftsmodellen (Portalen) zu integrieren. Nach einem wahren Portal Boom kehren nun einige E-Business Player wieder zu spezialisierten, stark fokussierten Geschäftsmodellen zurück (Beispiel: moneycentral.com, overture.com). Von einigen Protagonisten des E-Business wird bereits der Boom der Web Puristen prognostiziert, die genau die oben beschriebenen spezialisierten Geschäftsmodelle verfolgen (vgl. Linn/Krotsch/Stein 2001, S. 565 f.).

Insofern zeigen die Befunde dieser Studie erste Ansatzpunkte für die Vermutung, dass sich das „Wheel of Retailing“ (nun) auch im Internet dreht und dort eine Art „Wheel of Business Models“ darstellt. Alte Geschäftsmodelle verschwinden und werden durch innovative Geschäftsmodelle ersetzt, um dann in neuer Form wiederzuerstehen.

Im Kern ist E-Business die Fortsetzung erfolgreicher Geschäftsprinzipien traditioneller Märkte mit anderen Mitteln, und nach mehr oder minder langer Verzögerung.

## LITERATURVERZEICHNIS

- Bailom, F./Hinterhuber, H./Matzler, K./Sauerwein, E. (1996): Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit, in: Marketing ZFP, 18. Jg., Nr. 2, 1996, S.
- Bauer, H. H./Grether, M. (2001): Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, Wissenschaftliches Arbeitspapier, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 2001.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M. (2001a): Produkt-Controlling, in: Lingnau, V./Schmitz, H. (Hrsg.): Aktuelle Aspekte des Controllings, Heidelberg 2001.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M. (2001b): Prüfliste: Das sollte ein Finanzportal leisten, in: Impulse, Nr. 1/2001, S. 129.
- Bauer, H. H./Grether, M./Borrmann, U. (2001): Die Erklärung des Nutzerverhaltens in elektronischen Medien mit Hilfe der Flow-Theorie, in: Marketing ZFP, 23. Jg., Heft 1/2001, S. 17-30.
- Bauer, H. H./Grether, M./Schlieder, B. (2000): Die Messung der Servicequalität von Bankfilialen, Wissenschaftliches Arbeitspapier W 34, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 2000.
- Bauer, H. H./Brünner, D./Grether, M./Leach, M. (2001): Die Virtuelle Gemeinschaft als Instrument des Customer Relationship Management, in: Fritz, W. (Hrsg.): Internet-Marketing, 2., überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 2001, S. 325-371.
- Bernnat, R./Bubik, R. (2001): Acht Thesen zur Expansion europäischer Banken, Booz • Allen & Hamilton Trendletter Financial Services, April 2001.
- Döhle, P. (2000): Angriff der E-Banker, in: Manager Magazin, 3/2000, S. 160-167.
- Frenko, A. (2000): Portal-Sites. Aktueller Hype oder mehr?, [www.autoresponder.de/portal-sites.htm](http://www.autoresponder.de/portal-sites.htm), 24.01.2000.
- Hämmerling, A. (2001): Neue Dimensionen, in: CYbiz, Nr. 02/2001, S. 12-17.
- Heckerott, B. (2000): One-to-One-Kommunikation im Internet, in: Direkt Marketing, Nr. 2/2000, S. 34-36.
- Henning, P. (2001): Gestaltung von Internet-Portalen, in: Hermanns, A./Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, 2., völlig überarb. und erw. Auflage, München 2001, S. 373-387.
- Heuschele, W. (1999): Direkter Draht zur Bank, in: FAZ, 10.11.1999, S. B 12.
- Homburg, Ch./Schäfer, H. (2001): Profitabilität durch Cross-Selling: Kundenpotentiale professionell erschließen, Management Know-How Arbeitspapier, Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Mannheim 2001.

- Homburg, Ch./Schnurr, P. (1998): Kundenwert als Instrument der wertorientierten Unternehmensführung, in: Bruhn, M. et al. (Hrsg.): Wertorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden, S. 169-189.
- Knickel, S., Finanzdienstleister im Zeitalter der Neuen Medien: Potentiale der E-Business-Evolution, in: PWC Deutsch Revision (Hrsg.): Leitfaden E-Business, Heft 9, Frankfurt, 1999.
- Lamberti, H.-J. (2000): Viele werden merken, dass sie als Universalbank keine Chance haben, in: FAZ, Nr. 44, 22.02.2000, S. 20.
- Linn, N./Krotsch, S./Stein, J. (2001): Finanzdienstleistungen und Online-Banking, in: Hermanns, A./Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, 2., völlig überarb. und erw. Auflage, München 2001, S. 557-566.
- Merx, O./Wierl, M. (2001): Qualität und Qualitätskriterien im E-Commerce, in: Hermanns, A./Sauter, M. (Hrsg.): Management-Handbuch Electronic Commerce, 2., völlig überarb. und erw. Auflage, München 2001, S. 87-100.
- o. V. (2000): Die Deutsche Bank investiert mehrere Milliarden Euro ins Internet, in: FAZ, Nr. 44, 22.02.2000, S. 15.
- Peter, S. I. (1999): Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten, 2., überarb. und aktualisierte Aufl., Wiesbaden 1999.
- Reichheld, F. F./Sasser, W. E. (1990): Zero Defections: Quality Comes to Services, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 5, S. 2-8.
- Reichheld, F. F./Scheffer, P. (2000): E-Loyalty - Your Secret Weapon on the Web, in: Harvard Business Review, Vol. 78, No. 4, S. 105-113.
- Simon, R. (2001): Portale, Broker und Moneten, in: CYbiz, Nr. 02/2001, S. 3.
- Skiera, B./Garczorz, I. (2000): Barrieren aufbauen, Kunden binden, in: CYbiz, Nr. 02/2000, S. 52-55.
- Stockkamp, M. (2001): Standardprodukte gehören ins Web, in: CYbiz, Nr. 02/2001, S. 18-21.
- Täubrich, K. (2000): Nicht jede Webseite ist auch ein Portal, in: FAZ, Nr. 44, 22.02.2000, S. B 24.
- Wirtz, B. W. (2001): Electronic Business, 2., vollst. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden 2001.
- Wirtz, B./Lihotzky, N. (2001): Internetökonomie, Kundenbindung und Portalstrategien, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 3, 61. Jg., S. 285-305.
- Wittmann, H. (2000): E-Business im Investmentbanking: Kundenbindung durch Portale, in: Bank und Markt, Nr. 1, 2000, S. 25-29.