Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
Lehrstuhl Internationales Finanzmanagement & Kapitalmärkte

ERNST MORITZ ARNDT
UNIVERSITÄT GREIFSWALD
Wissen
lockt.
Seit 1456

Markenphantasie im Internetbanking Ende der 1990er Jahre – kritische Anmerkungen zu praktizierten Markenstrategien in Deutschland

Prof. Dr. Jan Körnert

Vortrag im Rahmen des gemeinsamen Workshops „Marketingstrategien der Finanzwirtschaft seit dem 20. Jahrhundert“ der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe, des Instituts für bankhistorische Forschung, der Arbeitskreise Banken- und Versicherungsgeschichte sowie Marketinggeschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte im Hause der ÖSA Versicherungen in Magdeburg am 19. September 2013.

Einleitung

- Internetbanking ist eine gleichermaßen vom Nachfragesog beförderte wie vom Technologiestoß getriebene Innovation.
- Mitte der 1990er Jahre wuchs die Schar der Online-Akteure rasch, was eine phantasievolle Markenpolitik nach sich zog.
- Internetbanking als Chance, existierenden Kundenwünschen technisch erfolgreich zu begegnen. → zeitliche, räumliche Unabhängigkeit
- Einerseits: Bankgeschäfte leicht digitalisierbar. → einfach und bequem zu nutzen
- Andererseits: Bankgeschäfte komplex, abstrakt und mit fraglicher Qualität behaftet. → erklärungsbedürftig, vertrauensempfindlich
- Daraus entstehende Konflikte für Kunden durch Markierung der Bankgeschäfte reduzierbar.

- Marken fungieren als Träger aufgebauter oder aufzubauender Präferenzen.
- Bewährte Marke suggeriert Problemlösungen mit zwei prinzipiellen Ansprüchen:
  - fehlerlose Leistungserstellung (→ Betriebssicherheit),
  - fristgerechte Erledigung (→ Tagfertigkeit).
- Ziele des Vortrags:
  - Ansatzweiser Überblick über die Markenstrategien beim Internet-banking in Deutschland Ende der 1990er Jahre liefern;
  - praktizierte Markenstrategien mit kritischen Anmerkungen versehen;
  - kein Anspruch auf Vollständigkeit oder Allgemeingültigkeit,
  - hier mehr Problemaufriss als Problemlösung.
- Vorgehen: → Gliederung

Gliederung

1 Einleitung

2 Relevante Grundlagen zu Marken und Markenstrategien

3 Internetbanking als Kind der „New Economy“

4 Praktizierte Dach- und Mehrmarkenstrategien beim Internetbanking in Deutschland

5 Kritische Anmerkungen zu praktizierten Markenstrategien

6 Fazit

Marken und Markenstrategien

- *Marke*: Definition aus verschiedenen Blickwinkeln möglich (rechtlich, objekt-, anbieter- oder nachfragerbezogen, integriert). Sie kann geschützt werden.
- § 3 Abs. 1 MarkenG: Zeichen, Wörter, Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen, Formen einer Ware, Verpackung, Farben und Farbzusammenstellungen, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden.
- Ergänzung der rechtlichen Definition um ökonomische und verhaltens-wissenschaftliche Überlegungen: relevante Nachfrager, Kosten, Image- und Präferenzbildung (Baumgarth 2008, S. 1-6).
- *Markenstrategien*: längerfristige Verhaltenspläne der Markengestaltung zur Erreichung von Wettbewerbsvorteilen (Meffert 1992, S. 135).
- Von Interesse sind hier folgende Markenstrategien:
  (i) Dachmarkenstrategie,
  (ii) Mehrmarkenstrategie.

Dachmarkenstrategie

Charakteristika	Sämtliche Leistungen werden unter einem Markennamen zusammengefasst
Chancen	• Ansprache neuer Zielgruppen durch Marktausweitung • Schnelle Akzeptanz bei Marktteilnehmern • Alle Leistungen tragen Profilierungskosten der Marke
Risiken	• Deprofilierung der Dachmarke durch ungenügende Markenkompetenz • Negative Ausstrahlungen der verschiedenen Leistungen unter der Dachmarke • Großer Koordinationsbedarf innerhalb der Dachmarke • Gefahr von Substitutionsbeziehungen
Anforderungen	Akribische Einhaltung des Kompetenzanspruchs für alle Leistungen unter der Dachmarke

Bruhn 2004, S. 2310-2312; Meffert 2002, S. 144-148.

Mehrmarkenstrategie

Charakteristika	Parallele Führung mindestens zweier Marken bei gleichen Bankgeschäften
Chancen	• Differenziertere Marktausschöpfung • Halten potenzieller Markenwechsler • Hohe Markteintrittsbarrieren für Konkurrenzmarken wegen differenzierterer Marktabdeckung • „Kampfmarken“ schützen vor Preiskampf bei übrigen Marken • Veräußerbarkeit einzelner Marken
Risiken	• Suboptimale Verwendung finanzieller Ressourcen • Gefahr der Übersegmentierung • Kanibalisierung der Marken durch gegenseitige Substitution
Anforderungen	Große finanzielle Ressourcen und Know-how; glaubwürdige Markendifferenzierung

Bruhn 2004, S. 2315f.; Meffert 2002, S. 139-142.

Gliederung

1 Einleitung

2 Relevante Grundlagen zu Marken und Markenstrategien

3 Internetbanking als Kind der „New Economy“

4 Praktizierte Dach- und Mehrmarkenstrategien beim Internetbanking in Deutschland

5 Kritische Anmerkungen zu praktizierten Markenstrategien

6 Fazit

New Economy und Internetbanking I

- „New Economy“ bezeichnet den (gescheiterten) Umstieg von Warenproduktion auf digitalisierte, internetbasierte Dienstleistungen.
- „Old Economy“ bestimmt Preise der Güter über deren Knappheit.
- „New Economy“ bestimmt Preise der Güter über deren weltweite Verbreitungsmöglichkeit durch digital erreichbare Zugänge.
- Internetbanking ist konzeptionell im Direct Banking und bei Direktbanken zu verorten (Locarek-Junge/Straßberger/Fuchs 2000; Schöning 2000).
- *Direct Banking* (mit Direct Brokerage und Discount Brokerage):

  - nutzt moderne Informations- und Kommunikationstechniken wie bspw. Internet als Hauptmedium für Instrumente des Marketing-Mix;
  - entfallen Zweigstellen oder mobiler Außendienst;
  - nahezu unbegrenzte zeitliche und räumliche Verfügbarkeit der Leistungen;
  - Kontaktaufnahme durch Initiative des Kunden.

New Economy und Internetbanking II

- Internetbanking ist Teil des Direct Banking.
- *Direktbanken* stellten ursprünglich die institutionelle Verortung von Direct Banking-Aktivitäten dar – und damit auch des Internetbanking.
- Universalbanken betrieben Internetbanking zunächst nicht selbst, sondern in dafür vorgesehenen Direktbanken.
- Das über Direktbank-Tochtergesellschaften betriebene Internetbanking der Universalbanken schuf ein Markenproblem.
- Lösung dieses Markenproblems setzt Klarheit über eigene Markenstrategie voraus.
- Klarheit über eigene Markenstrategie nach grundsätzlicher Entscheidung zu:
  - Dachmarkenstrategie oder
  - Mehrmarkenstrategie.

Gliederung

1 Einleitung

2 Relevante Grundlagen zu Marken und Markenstrategien

3 Internetbanking als Kind der „New Economy“

4 Praktizierte Dach- und Mehrmarkenstrategien beim Internetbanking in Deutschland

5 Kritische Anmerkungen zu praktizierten Markenstrategien

6 Fazit

- Kurze Vorstellung praktizierter Markenstrategien von Internetbanken.
- Eingehen auf einige große Akteure, die Ende der 1990er Jahre in Deutschland präsent waren.
- Kein Anspruch auf Vollständigkeit: Sparkassen und Genossenschaftsbanken bleiben unberücksichtigt.
- Näher betrachtet werden: Hypovereinsbank/Unicredit, Schmidt Bank, Dresdner Bank, Deutsche Bank, Commerzbank.
- zuerst: Mehrmarkenstrategien
  zum Schluss: Dachmarkenstrategien
  dazwischen: Mischstrategien
- In nachfolgende Ausführungen fließen auch Ergebnisse eines Seminars aus dem Sommersemester 2013 ein.

Ausgewählte Markenstrategien des Jahres 2000 im Überblick

HypoVereinsbank	DAB bank Direkt Anlage Bank
SchmidtBank Die Qualität der Beziehung!	Consors
Dresdner Bank	ADVANCE BANK
Deutsche Bank	moneyshelf.de
COMMERZBANK	comdirect bank

Hypovereinsbank / Unicredit

- 1994: Hypobank startet Geschäftsbetrieb ihrer Direktbank-Tochter Direkt Anlage Bank (DAB Bank).
- 1996: Vereinsbank startet Geschäftsbetrieb ihrer Direktbank-Tochter Advance Bank.
- 1998: Fusion Hypobank und Vereinsbank zur Hypovereinsbank.
- 1998: Verkauf der Advance Bank an Dresdner Bank.
- 2005: Übernahme der HypoVereinsbank durch Unicredit mit Weiterführung der Marke Direkt Anlage Bank.

- Mehrmarkenstrategie, die auch nach mehreren Fusionen bestehen blieb.

Schmidt Bank

- 1994: Schmidt Bank gründet Direktbank-Tochter Consors.
- 2001: Zusammenbruch und Zerschlagung Schmidt Bank.
- 2002/03: BNP Paribas übernimmt Consors; Zusammenlegung mit Cortal zu Cortal Consors als Direktbank von BNP.
- 2004/05: verbliebene Schmidt Bank-Filialen übernimmt Commerzbank mit Auflösung der Marke Schmidt Bank.
- Mehrmarkenstrategie im Internetbanking blieb bis zur Zerschlagung bestehen (darüber hinaus auch bei BNP).

Dresdner Bank

- 1998: Dresdner Bank kauft Advance Bank.
- 2001: Allianz übernimmt Dresdner Bank mit (vorläufiger) Beibehaltung der Marken Dresdner Bank und Advance Bank.
- 2003: Integration der verlustreichen Advance Bank in die Dresdner Bank mit Auflösung der Marke Advance Bank.
- 2009: Übernahme der Dresdner Bank durch Commerzbank mit Auflösung der Marke Dresdner Bank.
- Mehrmarkenstrategie blieb nach Fusionen nicht bestehen.

Deutsche Bank I

- 1995-1999: Deutsche Bank führt Direktbank-Tochter „Bank 24“. → Markenstrategie?

- 1999-2002: Deutsche Bank 24. → Dachmarkenstrategie!
- 2000: Finanzportal „Moneyshelf“.
- 2001: Direct Broker „Maxblue“.
- Moneyshelf und Maxblue agierten mit eigenem Namen; Logo und Markt-auftritt assoziieren jedoch Deutsche Bank-Marke. → Markenstrategie?

Deutsche Bank II

- 2001: Schließung von Moneyshelf wegen nicht erreichbarer Ziele und Integration in Deutsche Bank 24
  (Ziel für 2005: 1,2 Mio. Kunden; 2001 nur 50.000 Kunden).
- 2006: Erwerb der Norisbank.

- 2012: Schließung aller Filialen der Norisbank.
- Seither agiert Norisbank als Direktbank-Tochter mit eigenem Namen, Logo, Marktauftritt etc. → Mehrmarkenstrategie!
- Wechsel zwischen Mehr- und Dachmarkenstrategie.
- Mischung von Mehr- und Dachmarkenstrategie.

Commerzbank

- 1994 Gründung von Comdirect als Direktbank-Tochter der Commerzbank.
- Commerzbank setzt seit 1994 beim Internetbanking auf Dachmarken-strategie.

gestern:

COMMERZBANK

comdirect bank

heute:

COMMERZBANK

.comdirect

- Dachmarkenstrategie wurde auch verfolgt bei Übernahme der Dresdner Bank und der Schmidt Bank-Filialen.

Gliederung

1 Einleitung

2 Relevante Grundlagen zu Marken und Markenstrategien

3 Internetbanking als Kind der „New Economy“

4 Praktizierte Dach- und Mehrmarkenstrategien beim Internetbanking in Deutschland

5 Kritische Anmerkungen zu praktizierten Markenstrategien

6 Fazit

- In der Praxis zu beobachten: Dach- und Mehrmarkenstrategien sowie Mischformen.
- Bankbetriebliche Markenstrategiediskussion bezieht sich zu wenig auf Kauf- und Verkaufsargumente etablierter Marken.
- (Erfolgreiche) Mehrmarke ist bei Fusion/Zusammenbruch der Stammmarke einzeln veräußerbar. → Consors, Advance Bank
- Mehrmarke schützt bei Misserfolg kaum vor negativer Imageübertragung zur Stammmarke. → Advance Bank, Moneyshelf
- „Verpulverte“ Kosten für Aufbau und Betreiben einer Mehrmarke, wenn diese später in Stammmarke integriert wird. → Advance Bank, Moneyshelf

- Klare Mehrmarkenstrategie der Hypovereinsbank/Unicredit mit DAB Bank seit 1994 existent, konsistent und stabil.
- Klare Dachmarkenstrategie der Commerzbank mit Comdirect seit 1994 existent, konsistent und stabil.
- Unklare Ziele bei Mischstrategien: „Mehrmarkenstrategien mit Dach-markeneinsprengseln“. → Bank 24, Moneyshelf, Maxblue
- Mischstrategien kombinieren eher Risiken statt Chancen. → höhere Kosten bei Markenführung, negative Ausstrahlungseffekte

Gliederung

1 Einleitung

2 Relevante Grundlagen zu Marken und Markenstrategien

3 Internetbanking als Kind der „New Economy“

4 Praktizierte Dach- und Mehrmarkenstrategien beim Internetbanking in Deutschland

5 Kritische Anmerkungen zu praktizierten Markenstrategien

6 Fazit

- Internetbanking ist Teil des Direct Banking.
- Internetbanking wurde in den Hochzeiten der New Economy von Universalbanken über Direktbank-Tochtergesellschaften praktiziert.
- Daraus resultierende Markenprobleme wurden in der Praxis über verschiedene Markenstrategien gelöst:
  - Dachmarkenstrategie,
  - Mehrmarkenstrategie,
  - Mischstrategie.
- Dach- und Mehrmarkenstrategien können gleichermaßen Präferenzen erzeugen, Stabilität und Vertrauen suggerieren und erfolgreich sein.
- Klare und konsequente Dach- oder Mehrmarkenstrategien sind gegenüber Mischstrategien zu bevorzugen.