

Realisierung von Wissens-Marktplätzen

Dr. Horst-Dieter Schultze-Kimmle,
MultiMediaConsult, Bad Orb

1. Herausforderungen durch digitale Wettbewerber

Der elektronische Marktplatz wird unsere Kultur nach Ansicht von Microsoft-Chef Bill Gates ebenso dramatisch revolutionieren wie Gutenbergs Druckerpresse die Welt des Mittelalters. Für die 1.000 führenden US-Unternehmen existiert bereits ein **elektronischer Knowledge Management-Marktplatz, der Top Manager systematisch auf das digitale Zeitalter ausrichtet**. 70% aller US-Unternehmen wollen in den nächsten 2 Jahren ein **Intranet** zunächst **zur Erfassung und Verteilung** des Wissens ihrer Führungskräfte aufbauen, um sich Wettbewerbsvorteile und frühzeitig auch eine Basis für alle Spielarten des **Electronic Commerce** zu verschaffen.

Viele europäische Unternehmen laufen dagegen in eine **strategische Falle**: Sie stellen **Kunden und Wettbewerbern** Informationen auf Tausenden von Seiten in **Netzen** zur Verfügung, enthalten diese **ihren Führungskräften** aber vor. Europäische Spitzen-Manager, die **nicht** die - externen und internen - Netze für ihre Tagesentscheidungen nutzen, setzen heute nur noch **10%-20% der in ihren Unternehmen verfügbaren Informationen tatsächlich für Entscheidungen** ein.

Ursachen hierfür sind zum einen die fehlende Kreativität im Umgang mit den neuen Technologien, zum anderen aber auch der **unaufhörlich anschwellende Strom an Informationen**. Täglich erscheinen 20 Millionen Worte neu allein über die Informationstechnologie. Ein Manager, der 1.000 Worte pro Minute erfassen kann, braucht 1,5 Monate (bei 8 Stunden Tageslesezeit), um diesen "Input" zu bewältigen. Damit wächst sein Informations-"Rückstand" von Tag zu Tag. Oder anders formuliert: Er partizipiert immer weniger an dem **Wissen der Welt, das sich heute alle 5 Jahre verdoppelt** - 50% davon sind allerdings nach 3-4 Jahren bereits wieder überholt.

Die Lawine an Papier und elektronischen Informationen führt heute schon dazu, daß mittlerweile rund **98,1% aller täglich in die Haushalte strömenden Informationen unbeachtet auf dem Müll** landen. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich in **Unternehmen** ab, mit dem Unterschied, daß man hier **75 - 85% der Informationen** irgendwo ablegt bzw. speichert, ohne sie jemals wieder zu aktivieren. Das Internet mit seinen ungeheuren Informationsschätzen - täglich werden dort Daten im Umfang von einer halben Million Bücher mit jeweils 250 Seiten übertragen - hat die Herausforderungen eher verschärft: Wer im Netz z.B. nach dem Stichwort **Knowledge Management** sucht, wird mit **23.904.143 Antworten** erschlagen.

Der **Overkill an Informationen** auf Papier, Datenträgern und aus den Netzen wird **Informationsbroker der besonderen Art** den Plan rufen. Telekom- und Medienunternehmen, Netzdienste und Softwareimperien rütteln mit ihren Kernkompetenzen, ihrer riesigen "Kundenbasis" und ihrer Expertise an den **Grundfesten traditioneller Dienstleister**. Häuser, die nicht die Stahlindustrie des kommenden Jahrzehnts werden wollen, müssen umdenken: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.

2. Aufbruch in die Wissensgesellschaft

Das Netzwerk-Zeitalter setzt andere Manager voraus. Die Informationsgesellschaft ist nicht nur eine Dienstleistungsgesellschaft, sie ist zugleich eine **wissensbasierte Gesellschaft**. Die wichtigste Ressource der Zukunft ist das **Wissen (Schaubild 1)**.

Finanzdienstleister der Zukunft

- Servicebereitschaft** rund um die Uhr
- Kurze** Antwortzeiten
- Bewußtsein der **Transparenz** der Märkte
- Nutzerprofile** des Kunden auswerten
- Auflösung der Kundenbindung?**
- Denken in **elektronischen Vertriebsmedien**
- Globalisierung**
- Netzwerk-Sicherheit**
- Kreative Nutzung der Netze durch die Manager**
- Wissens-Management**

© MultiMediaConsult

Diese Entwicklung hat für die Auswahl von Führungskräften und Mitarbeitern, für deren Aus- und Weiterbildung, aber auch für die Frage der Dauerhaftigkeit eines Berufsbildes entscheidende Bedeutung. Wir haben im **Wissen einen ständigen Schulungsbedarf**. Eines der Hauptprobleme, warum häufig aus großen Investitionen in die Informationstechnologie noch nicht der erwartete Nutzen gezogen wird, besteht darin, daß unsere Mitarbeiter in den Potentialen dieser Technologie nur unzureichend ausgebildet bzw. mit geringer Eigeninitiative aktiv sind. Dies beruht nicht zuletzt auf der hier weitgehend fehlenden **Vorbildfunktion** europäischer Manager (**Schaubild 2**), die Defizite im Umgang mit dem PC und den Netzwerken aufweisen.

**Wissensvorsprung aus den Netzen =
Chefsache**

- Elektronisches Benchmarking
- Top Marketing Ideen von Wettbewerbern
- Innovative Lösungen aus anderen Branchen
- Erschließung neuer Geschäftsfelder & Kundenpotentiale
- Neuordnung aller Wertschöpfungsketten von Unternehmen
- Radikaler Wandel der internen & externen Kommunikation
- Veränderung der Arbeitsteilung im & zwischen Unternehmen

Vorstands-Homepage
Schlüssel zum Marktplatz des Wissens™

© MultiMediaConsult

Die Tatsache, daß noch keine 10% der deutschen Manager gezielt im Internet nach Informationen suchen, während 40% ihrer Kollegen in den USA die Netze systematisch für operative und strategische Lösungen heranziehen, dokumentiert den Aufholbedarf unserer Unternehmen im globalen Wettbewerb.

Die **Vehemenz**, mit der die "**Informationsrevolution**" **Wirtschaft und Gesellschaft verändert**, wird - so kürzlich Bill Gates - vielfach unterschätzt. Dies liegt an zwei sich ständig beschleunigenden Entwicklungen - dem **exponentiell wachsenden Fortschritt der Informationstechnologie** und der mit steigender Teilnehmerzahl überproportionalen **Zunahme des Nutzens des Internets**.

Die Unternehmen, die sich weiter auf die bekannten Antworten verlassen, die sie vor langer Zeit entdeckt haben, werden feststellen, daß die Methoden zwar weiter wahr bleiben, die Ergebnisse aber immer unbefriedigender. Heute ist heute jedes - große wie kleine - Unternehmen in der Lage, Informationen in Minuten überall in der Welt zu recherchieren und diese Daten in virtueller Teamarbeit in jederzeit abrufbares aktuelles Wissen zu transformieren.

3. Strategische Zielsetzungen und Schlüsselinhalte

Um dem mit elektronischen Medien weniger vertrauten Top Management die **Herausforderungen und Chancen der Netze** zu verdeutlichen, ist der **Marktplatz des Wissens™** entwickelt worden.

Er dient mehreren **strategische Zielsetzungen (Schaubild 3)**: Brain Power mobilisieren, Brückenschlag zwischen Informationsinseln, Best Practice-Benchmarking aus den Netzen, Aufbau neuer Geschäftsfelder und damit Ausrichtung auf den **Electronic Commerce**.



Der **Marktplatz des Wissens™** ist eine Art **elektronischer Reiseführer für das Top Management** in das 21. Jahrhundert mit Trend- und Wettbewerbsanalysen sowie Bausteinen für **Strategien und Nahziele (Schaubild 4)**.



Ein Novum des Marktplatz des Wissens™ ist, daß sich hier jeder Manager auch ohne Netz-Zugang und -Kenntnisse umfassend über die **Herausforderungen durch branchenfremde Wettbewerber** sowie die **Champions League der Direktbanken, Direktversicherungen und anderer Unternehmen** informieren kann, die über das Internet in Marktanteile und Geschäftstätigkeit klassischer Anbieter eindringen.

Hierfür stehen **Best Practice-Navigatoren** wie der sog. **Bismarck-Indikator (Schaubild 5)** oder der **Gates-Indikator (Schaubild 6)** bereit, die schnell zu vorbildlichen **Online-Angeboten** und zu **neuen Marketingstrategien der Wettbewerber** führen.

Stärken der Champions...

© MultiMediaConsult

... Top-Marketingideen...

© MultiMediaConsult

Guided Tours beleuchten interessante Entwicklungen anderer Institutsgruppen (Schaubild 7),



aber auch von solchen Anbietern, die sich in **elektronischer Form für den Auftritt auch in anderen Ländern positionieren (Schaubild 8).**

Der Marktplatz des Wissens™ ist zugleich eine Plattform für Innovationen im Bereich Eurobanking24, der digitalen Kundenbindung und der virtuellen Beratung (Schaubild 9).

Berater-Leitstand 2005

- Finanz-Management mit Online-Verbindung
- Gewinnung von Kundeninformationen für Cross-Selling Chancen
- Agententechnologie für Auto-Push von Angeboten



Beispiel Innovationen

Quelle: HP

© MultiMediaConsult

Damit bildet er zugleich eine Basis für den **Austausch von Erfahrungen, Produkten und Research** unter den Marktplatz-Teilnehmern.

Eine **Vitrine** mit den "Internetschätzen" der **eigenen Gruppe** rundet das Angebotsspektrum des Marktplatz des Wissens™ ab.

4. Optionen

Es kommt künftig nicht nur auf intelligente Systeme und Anwendungen, sondern vor allem auf den **intelligenten Umgang mit ihnen** an. Dafür werden Finanzdienstleister in die Aus- und vor allem in die Weiterbildung noch viel stärker investieren müssen. Aufgabe von Wissens-Marktplätzen in den nächsten Jahren

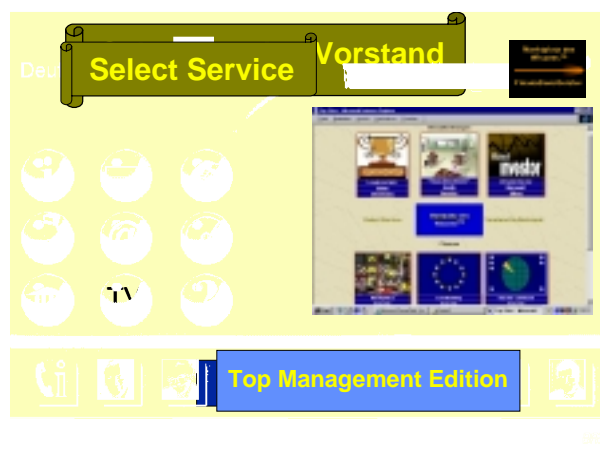
wird es sein, Top Managern PCs und die Nutzung der Netze so vertraut zu machen, wie ihnen heute etwa Taschenrechner und Telefon bereits sind.

Die Attraktivität des Marktplatz des Wissens™ beruht in der konsequenten **Ausrichtung auf den Bedarf verschiedener Zielgruppen** und in der **Vermittlung von Lösungsansätzen für Entscheidungsträger:**

Interessenten können zwischen **mehreren Optionen** wählen (**Schaubild 10**):



- Für **Vorstandsmitglieder**, die eine **vierteljährlich aktualisierte Auswahl** von Herausforderungen, Wettbewerbs-Innovationen und Best Practice-Lösungen bevorzugen, ist die **Select Service-Edition** „Marktplatz des Wissens™“ entwickelt worden (**Schaubild 11**).



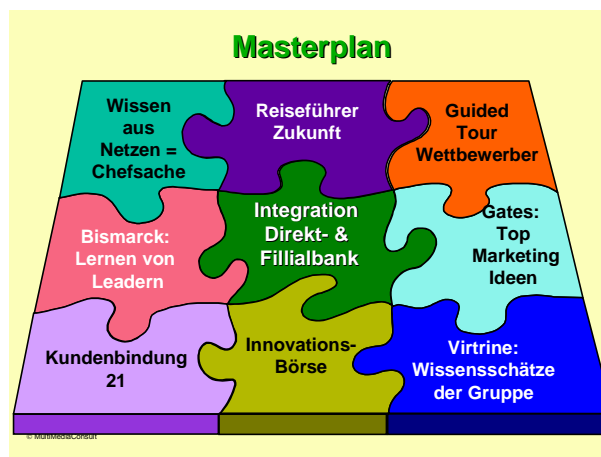
- Bei der **Management-Edition** „Marktplatz des Wissens™“ handelt es sich um ein **halbjährlich** aktualisiertes **Navigationsystem** zu Schlüsselthemen aus dem Finanzwesen, insbesondere Zukunft, Wettbewerb und Internet.
- Da das Internet heute Privat- ebenso wie Firmen-Kunden in hohem Maße Informationen vermittelt, die zu den Kernkompetenzen der Finanzdienstleister zählen, übernehmen weitere **Editionen** vom „Marktplatz des Wissens™“ die Aufgaben eines **Portals zur Kundenbindung** und eines **Berater-Leitstandes**.

Elektronische Märkte werden in dem Maße boomen, wie sich das Internet entwickelt. Ein wahrer Schub steht bevor, wenn Transaktionen wirklich sicher zu Pfennigtarifen abgewickelt werden können. Viele traditionelle Häuser werden dann die **Chancen, die aus elektronischen Marktplätzen erwachsen, gemeinsam** nutzen.

Um das Spitzenmanagement schon heute mit den Spielregeln des auf diesen Marktplätzen stattfindenden **Electronic Commerce** vertraut zu machen, muß ein Marktplatz des WissensTM mehr leisten als die interne Aufnahme, Verarbeitung, Speicherung und Kommunikation von Informationen. Die Bändigung der Flut an Informationen über Kunden und Wettbewerber für eine produktive Umsetzung ist nur der erste Schritt.

5. Nahziele

Die auf dem Marktplatz des WissensTM bereitgestellten Schlüsselinformationen eröffnen eine **Fülle von Ansatzpunkten** für neue Lösungen insbesondere zur Kundenbindung. Die Herausforderungen von heute sind die Chancen von morgen. Jedes Haus kann für sich überlegen, wie es die Einzelbausteine aus dem Marktplatz des WissensTM zu einem eigenen Masterplan zusammenfügt (**Schaubild 12**).



Gegenüber neuen Wettbewerbern offeriert der Marktplatz des WissensTM auf der Markt- und Ressourcenseite Ansatzpunkte für alternative Strategien. Sie alle setzen beim Kunden an, den es mit absoluter Sicherheit auch in Zukunft geben wird. Aus seiner Perspektive ergeben sich insbesondere für Finanzdienstleister bei der Ausrichtung auf die Zukunft **sechs Nahziele**:

5.1 Bindung attraktiver Kunden

In einem globalen Wettbewerb werden nur die Finanzdienstleister bestehen können, die dem olympischen **Motto der Kundenzufriedenheit** - besser/schneller/billiger - folgen, und den Kunden in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen rücken.

Service-Provider, die gewissermaßen eine Mittlerstellung im elektronischen Vertrieb einnehmen, geben unseren Kunden bereits heute Navigations-Systeme in die Hand, bei denen für jedes Produkt die **günstigste Offerte am Markt** ausgewiesen wird - und zwar taggleich. Sie werden traditionelle Anbieter zu einem Umdenken zwingen. Hat der preisgünstigste Anbieter zudem keinerlei „Schalteröffnungszeiten“, ist die **Loyalität** vor allem jüngerer Kunden erheblich gefährdet.

Um eine **stärkere Kundenbindung** zu erreichen, zeigt der **Marktplatz des WissensTM** mehrere Wege auf:

Zunächst sind die **Kundenschnittstellen** dahingehend unter die Lupe zu nehmen, wo sich Verschiebungen zur Elektronik ergeben könnten. Anschließend ist zu prüfen, wie bei jeder - beratergestützten und elektronischen - Schnittstelle jeweils ein Optimum an Kundenzufriedenheit erreicht werden kann.

Jedem Kundentyp sollte der von ihm gewünschte Zugang in der ihm genehmen Form geboten werden - dem PC-Profi ebenso wie den Einsteigern oder jenen, die nicht auf den Kontakt zur Zweigstelle verzichten wollen. Sie werden dort auch in Zukunft ihre Finanzgeschäfte tätigen, wenn ihnen die "Erlebnislandschaft Filiale" einen deutlichen Mehrwert gegenüber dem Homebanking bietet.

Im Verkehr mit **Unternehmen** erschließt der Marktplatz des WissensTM völlig **neue Schnittstellen** und Geschäfts- bzw. Vertriebsmöglichkeiten. Eine Vernetzung mit elektronischen Marktplätzen dieser Kunden bietet die Chance zum **Wissenstransfer** im Tauschweg oder gegen Vergütung. Wer seine **Produkte und Services auf einem elektronischen Marktplatz von Partnern** anbieten kann, erschließt sich damit neue, kostengünstige Vertriebswege. Weitere Vorteile sind Zugriffe auf eine Ideen-Börse und - insbesondere für mittelständische Unternehmen - "Marktstände" auf den Marktplätzen größerer Unternehmen mit globaler Reichweite.

Kaum eine andere Schnittstelle gestattet eine ähnliche Zusammenstellung von Kunden-Zufriedenheits-Profilen und damit letztendlich eine immer konsequentere Ausrichtung auf den Kundenbedarf.

5.2 Mehrgeschäft via Database Mining

Um eine stärkere Kundenbindung zu erreichen, bietet sich ferner der Ausbau von Produkten zu **Markenartikeln** an, die sich in ihrer Konfiguration gezielt an bestimmte Kundengruppen wenden. Voraussetzung hierfür ist ihre Vorsegmentierung über das **Database Mining**.

Gelingt es, die Kunden- bzw. Transaktionsdaten unter Marketingaspekten neu aufzubereiten, so kann man für bestimmte Kundengruppen Angebote sehr genau vorselektieren. Dies führt zu einer entscheidenden Verbesserung des Vertriebs und reduziert zugleich deutlich die Marketingkosten. Bei Versandunternehmen ist die

Bestimmung von Kundenprofilen bereits so weit fortgeschritten ist, daß sie bei gezielten Marketingaktionen mit Trefferquoten von 50% rechnen können.

Der **Marktplatz des Wissens**TM vermittelt einen anschaulichen Überblick über die von der Informationstechnologie-Industrie hierzu angebotenen Lösungen. Zusätzlich demonstriert er anhand aktueller Beispiele aus dem Internet, wie heute in preiswerter Form sehr detaillierte Informationen über Kundenwünsche ermittelt und für **eine stärkere Kundenbindung** ebenso wie für den **Aufbau neuer Marktpositionen** eingesetzt werden können.

In den elektronischen Medien wird der Kunde künftig bestimmen, wann er eine Botschaft oder eine Information haben möchte. Damit wird die Suche nach der passenden Kundenansprache leicht zur Sisyphus-Arbeit, denn die heutige Mediengesellschaft wird sich nach Meinung vieler Kommunikationsprofis immer weiter zersplittern. Homogene Zielgruppen gehören der Vergangenheit an. Um die immer rascher wechselnden Interessen der Kunden aufzuspüren, setzen "Trend-Scouts", die das "Ohr direkt im Netz" haben, die Fundstücke wie Mosaiksteinchen zu einer neuen Kampagne zusammen.

Um die stetig wachsende Zahl der "Onliner" unter den Privat- ebenso wie unter den Firmenkunden zu gewinnen und zu halten, sind intelligente Konzepte notwendig. Für die Anbieter heißt das: Was nicht wirklich neu ist und sinnvollen Nutzen bietet, lockt keinen Kunden hinter dem Modem hervor. Gefragt sind keine proprietären Auftritte klassischer Art, sondern **die jeweilige Zielgruppe einbindende Angebote**.

Einen Ansatzpunkt bildet die meistgestellte Frage in den Netzen: "Wo finde ich was?"

Aus der Kombination vorhandener Informationen in den Netzen lassen sich relativ einfach **Navigations-Programme** bzw. **Wissens-Marktplätze** oder **-Portale** entwickeln, die den Kunden zu ausgewählten Angeboten führen und ihn auf diese Weise an die in das System aufgenommenen Unternehmen binden. Schutz gegen Nachahmung bieten dabei weniger die Eintragung derartiger Navigatoren als Markenartikel, sondern eher die Auswahl und Aufbereitung der Informationen.

Mittels solcher Navigatoren wird es immer leichter möglich sein, **Nutzungsanalysen einzelner Bausteine** der Marktplätze zu erstellen. Auf Basis der Navigator-Zugriffe und der von Kunden eingestellten Daten können alle wichtigen Vorgänge ausgewertet werden. Es gibt heute bereits Programme, die den Weg lernen, den Anwender durch Internet-Seiten gehen, wie lange sie auf den Seiten verweilt wird, wieviel Nutzer wann was gemacht haben. Programme analysieren, welche Anfragen/Bestellungen von Kontakten aus früheren Monaten kommen, welche Seiten am meisten aufgerufen wurden, von welchen Seiten aus eine bestimmte Seite aufgerufen wurde, aus welchem Land die meisten Anfragen kamen, wieviel Anfragen von einer bestimmten Gruppe von Kunden kamen usw.

Filter und Protokoll-Werkzeuge vereinfachen die Auswertung. Damit gehen **Marketingträume in Erfüllung**. Der Navigator bzw. das Logbuch des Internet-Nutzers wird das wichtigste Marketing-Instrument. Hier erfahren wir mehr über das Kundenverhalten und erhalten wir mehr Ansätze zur Kundenbindung als wir glauben, wenn wir dieses Logbuch regelmäßig auswerten.

5.3 Erschließung der Potentiale von morgen

Wenn sich Teleshopping, -arbeit und -banking durchsetzen, wird dies revolutionäre Folgen für unsere ganze Lebensweise und unser Verhalten haben.

Der **Marktplatz des Wissens**TM stellt deshalb Top Managern Szenarien (Präsentationen und Texte) bereit, die einen Eindruck von den Auswirkungen auf den Verbraucher und die Unternehmenswelt vermitteln.

Räumliche Nähe wird für **Zusammenarbeit** nicht mehr notwendig sein. Aufbau, Führung und Auflösung von virtuellen Teams und Firmen werden wesentlich erleichtert. Diese neue Qualität der Arbeitsorganisation wird immense Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft haben: Es wird mehr **Zeit für kreative Gedankenarbeit, weniger Zeit für Recherchen, Reisen und Warten** aufgewendet. **Arbeit zu Hause** oder beim **Kunden** wird zunehmen. Eine Vielzahl **zentraler Bürogebäude** könnte **zumindest teilweise** überflüssig werden. Die Auswirkungen auf das **Verkehrswesen** - und damit auf die **Umwelt** - werden einschneidend sein.

Die Informationstechnologie wird viele Branchen verändern. Der **Marktplatz des Wissens**TM versucht deshalb frühzeitig, Anhaltspunkte über mögliche „Gewinner“ und „Verlierer“ zu liefern. Hier eröffnen sich nicht nur neue Perspektiven für Kredite und Beteiligungen, sondern auch in der Begleitung von Kunden in diese Veränderungen und damit **neue Formen der Kundenbindung**.

Der **Marktplatz des Wissens**TM zeigt Führungskräften anhand ausgewählter Beispiele, daß die Informationstechnologie gewissermaßen das Nervenkostüm und das Gedächtnis eines Finanzdienstleisters ebenso wie ihre Fabrik und wesentliches Element ihrer Produktpalette ist. Sie wird in viele Produkte eingehen. Sie ist ein Medium des Dialogs mit dem Kunden ebenso wie ein notwendiger Bestandteil der Produkte.

Um diese Möglichkeiten auszuschöpfen, bedarf es eines größeren Verständnisses für die Informationstechnologie und eines immer gezielteren Umgangs mit dieser Technologie. Diese beiden Qualitäten müssen künftig Kernfähigkeiten der Top Manager insbesondere von Finanzdienstleistern werden.

5.4 Integration alternativer Vertriebswege

Guided Tours auf dem **Marktplatz des Wissens**TM zu vorbildlichen Angeboten, die von einer unabhängigen Fachredaktion regelmäßig aus den Netzen zusammengetragen werden, vermitteln Managern einen Eindruck davon, daß das, was Finanzdienstleister heute an Online Banking anbieten, nur ein erster Anfang sein kann. Ziel wird es sein, auch hier wie bei allen übrigen Schnittstellen zum Kunden eine **individuelle Beziehung** zu erreichen.

Ein Weg hierzu dürfte die Kombination alternativer Vertriebswege - wie etwa des Home Banking - und neuer Vertriebsmedien - beispielsweise der Karte - sein.

Der **Marktplatz des Wissens**TM bietet darüber hinaus die Chance zur **Nutzung fremder Vertriebswege**. Versandhäuser, Supermärkte und Electronic Malls

offerieren heute Finanzdienstleistungen unter eigenem Namen, obwohl dahinter ein ganz anderes Haus steht. Diese Alternative ist deshalb attraktiv, weil die Zusatzkosten hierfür gering sind und sie auf der anderen Seite zu einer besseren Auslastung der Basisfunktionen führen können.

Das Wachstum des Finanzmarktes liegt gegenwärtig im wesentlichen bei den Direktbanken, wobei ein nicht unerheblicher Kannibalisierungsprozess stattfindet. Mit einem Wissens-Marktplatz haben Finanzdienstleister die Möglichkeit weiteren Wachstums, indem sie sich auf fremden Marktplätzen positionieren, wo sie ihr Wissen und ihre Produkte anbieten können.

Mit dem **Marktplatz des Wissens**TM können Finanzdienstleister erreichen, daß sich die Rollenverteilung verändert und ihre Produkte in fremde und neue Vertriebswege wie das Business TV und elektronische Marktplätze Eingang finden.

5.5 Entwicklung von Markenartikeln

Der Leiter einer amerikanischen Großbank vertrat in der Zeitschrift Euromoney die Vision, daß im Jahr **2020** Privatkunden ihre **Anlageentscheidungen** über **elektronische Agenten** für Aktien, Renten, Immobilien und Steuerfragen leiten, die ihnen in Sekunden das optimale Anlageportfolio liefern würden. Dies sei nicht nur der **Tod des klassischen Anlageberaters**, sondern zahlreicher weiterer Berufsstände (Anwälte, Richter, Research). Ähnliche Visionen äußerte er für den Handel und die Mittelbeschaffung von Firmen, die auf elektronischen Märkten der Zukunft Banken dazu zwingen würde, sich in Nischen zu plazieren.

Der US-Banker **irrt** in zwei Punkten: Zum einen vermittelt **Marktplatz des Wissens**TM bereits einen Überblick über **elektronische Agenten** für Wertpapieranlagen, die heute schon von einzelnen Anbietern in den Netzen eingesetzt werden. Zum anderen verbleiben Universalbanken nicht nur Nischen. Ihr Geschäftszweck wird zunehmend das **Management von Finanzrisiken für Privat- und Firmenkunden** sein. Immer gefragter werden hierbei die **Vorauswahl** entscheidungsrelevanter Kriterien und die beratende Tätigkeit. **Qualität der Information und der Beratung** ist das Einzige, was der Kunde künftig akzeptiert und wofür er bereit ist zu bezahlen.

Wenn der Kunde von morgen "per Knopfdruck" den Finanzdienstleister (elektronisch) aufsuchen kann, der ihm die günstigsten Leistungen und die kundenfreundlichsten Anwendungen bietet, eröffnen sich **zahlreiche neue Mehrwertdienste**.

Aus vorhandenen Anwendungen im Netz lassen sich durch Filterung von Informationen, kundenfreundliche Aufbereitung und Vereinfachung des Zugriffs völlig neue Produkte bzw. **Wissens-Marktplätze** entwickeln, die dem Kunden beispielsweise alles „Rund um die Immobilie“ vermitteln, ihm ein gezieltes **Portfolio-Management** online bieten oder ihm eine eigene **Finanz- und Sicherheitsanalyse** ermöglichen. Finanzdienstleister haben heute die Möglichkeit, durch die individuelle Bündelung von Echtzeit-Informationen immer neue Produkte zu immer geringeren Kosten zu produzieren. Diese Leistungen müssen zu **Markenartikeln** gestaltet werden.

Hier bieten sich Chancen für alle die Anbieter, denen es gelingt, für ihre Kunden aus vorhandenen Produktbausteinen und Netzangeboten Navigatoren zu entwickeln, die etwa ein umfassendes Portfolio-Management mit Anlagekonzepten, Performance-Kontrolle und Direktorder ermöglichen.

Wer die Leistungen „hinter den Knöpfen“ aufgrund seiner Geschäftsstruktur nicht aus dem eigenen Haus anbieten kann, dem stehen schon heute die Möglichkeiten des Zukaufs von anderen Online-Anbietern via Hyperlinks oder der Lizenznahme bei anderen Anbietern offen.

Alle solche Lösungen werden gleichwohl im klassischen - den menschlichen - Berater nicht ersetzen können. Viele Kunden werden auch in Zukunft den persönlichen Kontakt zu einem Berater suchen, sofern er noch einen Know How-Vorsprung besitzt. Hierfür benötigt der Berater der Zukunft eine Art „Verkaufsleitstand“, der ihm Orientierungshilfen im Dickicht der Informationen vermittelt. Der menschliche Berater der Zukunft greift im Prinzip auf ähnlich gestaltete Navigatoren zurück wie die mit den Netzen aufgewachsenen Kunden. Er wird den Kunden allerdings einen Mehrwert bieten, den kein virtueller Kollege ersetzen kann: seinen Erfahrungsschatz.

5.6 Neue Marketingideen via Best Practice-Navigation

Da Netzwerke neuen Wettbewerbern den Markteintritt zu ungleich geringeren Kosten **ermöglichen** (ein Online-Angebot kostet nur ein Hundertstel des klassischen Weges), sind die Finanzdienstleister, wenn sie ihre Basisdienstleistungen nicht ebenso günstig anbieten können wie Online-Wettbewerber, aus dem Geschäft. Aber die Zukunft **liegt nicht in Discount-Offerten um jeden Preis**, sondern in massiven Anstrengungen, den Kunden mit und ohne PC mit den Leistungen des eigenen Hauses einen **"Mehrwert" gegenüber Standardprodukten** zu bieten. Soll der Kunde tatsächlich König sein und bleiben, muß er die Ware "Information" nach seinen Wünschen vorselektiert erhalten können.

Die Neupositionierung am Markt wird mit einer deutlichen Verkürzung aller Prozesse einhergehen. Das bedeutet auch eine Reduzierung der Hierarchieebenen bis in die Zentrale hinein, der massive Einsatz von Multimedia in der Fläche und andere Formen der Arbeitsorganisation - wie Projektorganisation und verstärkt Teamarbeit.

Wie die Direktbanken müssen auch traditionsreiche Häuser für den europäischen Markt **Schlüsselprodukte** entwickeln. Diese ermöglichen nicht nur die Erzielung komparativer Wettbewerbsvorteile und Differenzierungsmöglichkeiten über eigene Markenprofile, sondern bieten gleichzeitig Ansatzpunkte für die Ausschöpfung von Rationalisierungspotentialen.

Die **Kernfähigkeiten** der traditionellen Anbieter, die heute in der **Beurteilung** von **Kreditrisiken**, im **Zahlungsverkehr** und in der **Transformation** von **Fristen im Aktiv-/Passiv-Management**, müssen das Managen von Finanzrisiken ausgerichtet werden. **Finanzrisiken** können **Bonitätsrisiken** und **Marktrisiken**, wie etwa Währungsverschiebungen, Zinssatzentwicklungen, der Wechsel von fest zu variabel, der Wechsel von kurzfristig zu langfristig, sein.

Dies setzt nicht nur ganz andere Talente bei den Mitarbeitern der Finanzdienstleister voraus. Es erfordert auch die Präsenz an zahlreichen Märkten. Zu ihrer Unterstützung muß ein Wissens-Marktplatz auch eine **elektronische Pinwand** für häufig auftretende Fragen und den Erfahrungsaustausch auf Gebieten wie etwa der Altersvorsorge, der strukturierten Finanzierungen etc. beinhalten.

Erhebliche Einsparungspotentiale lassen sich realisieren, wenn die Netze **vor** der Entwicklung neuer Lösungen für ein **elektronisches Bench Marking** genutzt werden. Ein systematischer Streifzug durch mehr als 400.000 Internetseiten von Direktanbietern in den Netzen allein in deutscher Sprache liefert viele neue Ideen, um Produkte **gezielter auf die Kundenwünsche** zuzuschneiden.

Ein außerordentlich wichtiger Baustein ist hierbei die Plattform, die es Kunden gestattet, mit dem Anbieter in Kontakt zu treten. Wettbewerbsvergleiche dokumentieren eine erhebliche Bandbreite in den Ansätzen, auf diesem Wege mehr als bisher über die Kunden zu erfahren und sie - auch elektronisch - stärker an das eigene Haus zu binden. Mit **Best Practice-Vergleichen** von Direktbanken, Versicherungen, Leasingunternehmen etc. erleichtert der **Marktplatz des Wissens™** die Auswahl unter einer Vielzahl von Anbietern, die meist bereit sind, innovative Konzeptionen in Lizenz weiterzugeben, um Entwicklungskosten wieder hereinzuholen.

6. Erfolgsfaktoren

Jedes Haus wird seinen Weg zur Bindung seiner Kunden auch auf elektronischen Marktplätzen finden müssen, allein oder in strategischen Partnerschaften. Entscheidend ist hierbei der Faktor Zeit. In einer Epoche des Wandels haben nicht die Großen Erfolg, sondern die Schnellsten. Wer sich an die Spitze einer Bewegung setzt, kann Wettbewerbsvorteile erringen, die nur noch schwer einzuholen sind: "Da Zeit zum Wettbewerbsfaktor Nr. 1 geworden ist, muß man - so Bill Gates - das Gras wachsen hören, um an der Spitze zu bleiben. Wer auf gesicherte Erkenntnisse wartet, kann allenfalls noch mit anderen Zauderern um die Krümel streiten".

Wissens-Management ist keineswegs neu. Innovativ sind aber **der elektronische Weg** über einen **Marktplatz des Wissens™** und seine Erfolgsfaktoren - das **bedienerfreundliche Navigationssystem, elektronische Helfer in Gestalt von Suchwerkzeugen, Agentensystemen, digitalen Assistenten und Personalisierungsmöglichkeiten** sowie die **Selektion und Verdichtung der Inhalte für Top Manager**.

Mit dem Einsatz **elektronischer Helfer** und einem **Pool vorselektierter Informationen** aus der eigenen Unternehmensgruppe und dem **Internet** werden **neue Wege** beschritten:

- Der **Marktplatz des Wissens™** wird mit allen elektronischen Helfern und Dateien vorinstalliert auf einer **CD** zur Verfügung gestellt, die den blitzschnellen Zugriff auch auf umfangreiche Präsentationen und Angebote aus dem Internet gewährleistet.

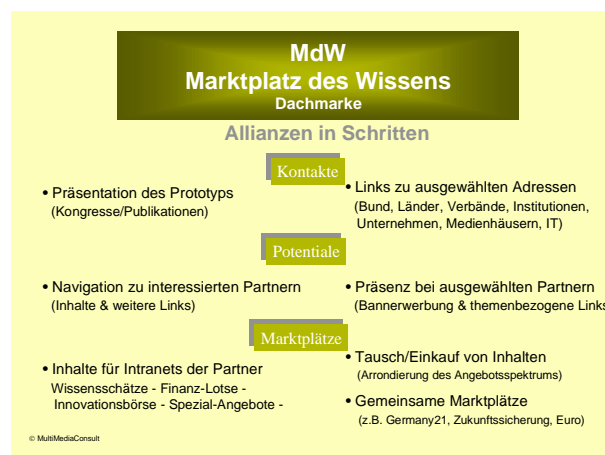
- Wer eine kurze Demonstration und Erläuterung ausgewählter **Angreifer und Lösungsansätze** bevorzugt, erhält den regelmäßigen **Select Service**.

Entscheidend für die zügige und kostengünstige Realisierung des Marktplatz des Wissens™ ist vor allem die Entwicklung eines **Prototyps mit den Schlüsselleistungen** innerhalb eines Jahres gewesen. Als Reaktion darauf ist er zur "Chefsache" deklariert und gleichzeitig **Top Managern der eigenen Gruppe, bedeutender Kunden** und **ausgewählter Finanzdienstleister** vor- bzw. bereitgestellt worden. Auf diese Weise ist auch ein weiterer Erfolgsfaktor - die ausreichend große Basis an **Partnern für Wissenstransfer** und **Allianzen** - gewährleistet.

7. Strategische Allianzen

Wir leben im Zeitalter **strategischer Allianzen**, insbesondere in Europa. Solche Allianzen müssen nicht allumfassende Zusammenschlüsse, sondern können durchaus Partnerschaften in ausgewählten Aufgabenbereichen sein.

Durch seine Ausrichtung auf zahlreiche Einsatzfelder innerhalb eines Unternehmens soll der **Marktplatz des Wissens™** gleichzeitig Ansatzpunkte für die Kooperation mit Kunden vermitteln. Hier bietet sich zunächst die **elektronische Bindung** der in den Gremien eines Unternehmens (Aufsichtsrat, Beiräte usw.) vertretenen **Top Kunden** an. Zum einen könnten sie Zugang zu dem elektronischen **Marktplatz des Wissens™** erhalten. Zum anderen ließe sich mit interessierten Unternehmen über den **Austausch von Wissen**, den **privilegierten Vertrieb von Produkten über den Marktplatz des Partners** und schließlich über **gemeinsame Angebote im Electronic Commerce** verhandeln (**Schaubild 13**).



Alle klassischen Dienstleister - so auch Banken und Versicherungen - sind heute mit der Herausforderung konfrontiert, daß ihre Kundenbasis durch über die Netze angreifende Wettbewerber, die mit neuen Marketingideen und einem Bruchteil der Kosten operieren, gefährdet ist. Deshalb liegt es schon allein aus Kostengründen nahe, daß auch sie bis zu einem gewissen Umfang zusammenarbeiten. Wer

überzeugt ist, daß Kunden künftig eher **durch Problemlösungen und die Qualität der Beratung** als durch austauschbare Software gebunden werden, wird auf einen **gemeinsamen Marktplatz der Finanzdienstleister** nicht nur zugreifen, sondern auch Produkte und Wissen für die weitere Vermarktung präsentieren. Kern einer derartigen Branchenlösung ist wiederum - in unternehmensübergreifenden Teilen - der **Marktplatz des Wissens™**. Wer sich dort mit dem Auftritt seiner elektronischen Wettbewerber vertraut machen kann, wird nicht mehr von ihnen überrascht.

© MultiMediaConsult

Dr. Horst-Dieter Schultze-Kimmle
MultiMediaConsult



Herr Dr. Horst-Dieter Schultze-Kimmle ist für große deutsche und internationale Finanzdienstleister auf den Gebieten Zukunfts- und Wettbewerbsbeobachtung, Strategieentwicklung und -implementierung sowie Neue Medien tätig.

Dr. Schultze-Kimmle leitet heute die MultiMediaConsult im Stabsbereich Beteiligungen und Grundsatzfragen der Deutsche Bank-Gruppe. Schwerpunkte sind dabei ein Select-Service für das Top Management mit Guided Tours in die Zukunft und das Wettbewerbsumfeld der Finanzdienstleister, Best Practice Navigatoren für alle Bereiche des Direktvertriebs und Verkaufsleitstände für Berater.

Zusammen mit Partnern aus der Kommunikations- und Informationstechnologie-Industrie arbeitet Dr. Schultze-Kimmle gegenwärtig unter der Dachmarke Marktplatz des Wissens™ an elektronischen Wissens-Marktplätzen für Finanzdienstleister und Unternehmen anderer Branchen.

Anschrift:

Dr. Horst-Dieter Schultze-Kimmle
Abteilung für Konzernbeteiligungen (AfK)
MultiMediaConsult
60262 Frankfurt
Telefon (0)69/910 34002

HOMEOFFICE:

MultiMediaConsult
63619 Bad Orb, Am Orbgrund 5
Telefon (0)6052/900233
E-Mail: MultiMediaConsult@yahoo.com