LEHRSTUHL FÜR MARKETING

UNIVERSITÄT WIEN

Neue Vertriebswege für Banken

Georg Gemeinböck*

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 182
1.1 Die Ausgangslage Ende der 80er Jahre 182
1.2 Die österreichischen Banken 1996 182
1.3 Ist Österreich overbanked? 184
2 Historische Entwicklung 185
3 Der neue Weg zum Kunden 186
3.1 Geänderte Kundenbedürfnisse 186
3.2 Mehr Kundenselbstbedienung – weg vom Kunden? 189
4 Wie geht es weiter? 190
4.1 Die derzeitige Nutzung der neuen Vertriebswege 190
4.2 Ausblick 191
Problemstellungen 192
Verwendete Literatur 193

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Ertragslage der österreichischen Kreditinstitute 1996 184
Tabelle 2: Europas Bankenstrukturen im Vergleich 185
Tabelle 3: Bedeutung der persönlichen Kundenbetreuung 187
Tabelle 4: Einstellung zu Direktbankangeboten 188

* Universitätslektor am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

1 Einleitung

1.1 Die Ausgangslage Ende der 80er Jahre

Am Ende der 80er Jahre und zu Beginn der 90er Jahre steckte der österreichische Bankenmarkt in einer seiner schwersten Krisen:

- Der Wertpapiermarkt war nach dem großen Boom von 1985 bis 1990 am Boden.
- Die Auslandsengagements erwiesen sich großteils als nicht sehr erfolgreich.
- Dazu gab es laufend Rekorde an Pleiten und Kreditausfällen bei inländischen Unternehmen.
- Im Inland tobte ein brutaler Wettbewerb im Einlagen- und Kreditbereich, der außer einer Minimierung der Zinsspanne keine nennenswerten Marktanteilsverschiebungen brachte.
- In den Jahren relativer Geschütztheit vor Konkurrenz aus dem Ausland war der Personal- und Sachaufwand jährlich exorbitant angestiegen.

Kein Wunder, daß der 1990 ermordete Vorstandssprecher der Deutschen Bank, Alfred Herrhausen, von den Banken – nicht nur den österreichischen – meinte, daß sie die Stahlindustrie der 90er Jahre würden. So weit kam es bisher nicht, auch wenn einige Banken im In- und Ausland in Schieflage gerieten und entweder von anderen Banken übernommen wurden (Länderbank durch die damalige Zentralsparkasse, jetzt Bank Austria) oder am staatlichen Tropf hingen (wie in Frankreich seit Jahren der Credit Lyonnais). Als wahrer Segen vor allem für Österreichs Banken erwies sich die Ostöffnung, denn hier waren dynamisches Denken und Handeln gefordert, um die geographisch einmalige Lage Österreichs und die bereits existierenden Kontakte bestmöglich zu nutzen. Und Österreichs Banken haben in den letzten Jahren diese Chance exzellent genutzt, wie die Betriebsergebnisse und auch internationale Preise renommierter Magazine beweisen. Dieser frische Wind, den das Auslandsgeschäft, das Boomgeschäft der Banken nach dem Wertpapiergeschäft in den 80er Jahren, mit sich brachte, blies auch intern vielerorts das verstaubte Denken vergangener Jahrzehnte davon.

1.2 Die österreichischen Banken 1996

Die Daten sprechen eine deutliche Sprache: Die österreichischen Banken haben im vergangenen Jahr 1996 besser verdient als im Jahr davor, gemessen am Betriebsergebnis. Daß der Jahresüberschuß nach Steuern geringfügig geringer ausfiel, lag an den hohen Vorsorgen für inländische Problemkredite. Das kumulierte Betriebsergebnis der österreichischen Banken

wuchs bei einem Bilanzsummenwachstum von 5 Prozent um 7,3 Prozent auf öS 48,7 Milliarden. Diese Zunahme ist laut Oesterreichischer Nationalbank auf die höhere Steigerung der Betriebserträge (+ 5,4%) als der Betriebsaufwendungen (+ 4,5%) zurückzuführen (vgl. Tabelle 1). Bei den Betriebserträgen konnte der Nettozinsertrag trotz sinkender Zinsenmarge leicht gesteigert werden; der starke Wettbewerb im Aktivgeschäft ließ zwar Zinsen und ähnliche Erträge sinken, die Aufwendungen für die Verzinsung von Einlagen gingen aber noch etwas stärker zurück. Die Zinsmarge, die aus dem Einlagen- und Kreditgeschäft mit in- und ausländischen Nichtbanken erzielt werden konnte, sank von 3,27% im Jahr 1995 auf 3,02% im Jahr 1996. Der Saldo aus dem Provisionsgeschäft stieg deutlich um 11,4%.
Die Betriebserträge in Höhe von öS 155,5 Milliarden stammten zu 59% aus dem Nettozinsertrag, zu 18% aus dem Provisionssaldo, zu 11% aus den sonstigen betrieblichen Erträgen, zu 7% aus Erträgen aus Wertpapieren und Beteiligungen sowie zu gut 5% aus dem Saldo der Finanzgeschäfte. Von den Betriebsaufwendungen in Höhe von öS 106,8 Milliarden entfielen 52% auf den Personalaufwand, 30% auf den Sachaufwand, 11% auf sonstige betriebliche Aufwendungen und 7% auf normale Abschreibungen.
Zwei Gründe sind ausschlaggebend dafür, daß der Jahresüberschuß nach Steuern trotz des um 7,3% höheren Betriebsergebnisses mit öS 17,7 Milliarden um ein Prozent niedriger ausfiel als 1995: Die Vorsorgen für Problemkredite in Höhe von öS 25,3 Milliarden (1995: öS 24,8 Milliarden, 1994: öS 18,9 Milliarden) und höhere Steuerzahlungen (1996: öS 5,8 Milliarden, 1995: öS 4,2 Milliarden). Diese finden ihre Begründung in der Streichung der steuerlichen Begünstigungen bei der Kapitalertragsteuer ab Mitte 1996.
Bei den Nettoerträgen in Prozent der Bilanzsumme gäbe es noch viel zu verbessern: Die österreichischen Banken kommen dabei auf 0,36%, in Deutschland sind es 0,96%, in den Niederlanden 1,0%, in Dänemark 1,14% und in der Schweiz gar 1,27%. Schuld daran ist sicherlich auch der Anstieg des Personalaufwands um 37% von 1990 bis 1995 (zum Vergleich: In der Industrie stieg er in der gleichen Zeit um 9%).

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Tabelle 1: Die Ertragslage der österreichischen Kreditinstitute 1996

	1996 (Mrd. öS)	1996 (in %)	1995 (Mrd. öS)	1995 (in %)
Zinsen und zinsähnliche Erträge	302,0	−6,1	321,5	+4,7
Zinsen und zinsähnliche Aufwendungen	209,9	−9,2	231,1	+4,3
Nettozinsertrag	92,1	+1,9	90,4	+5,7
Erträge aus Wertpapieren/Beteiligungen	10,3	+15,3	8,9	+2,2
Saldo Ertrag/Aufwand aus Provisionen	27,8	+11,4	24,9	−1,8
Saldo Ertrag/Aufwand aus Finanzgeschäften	8,0	+7,1	7,4	+14,4
Sonstige betriebliche Erträge	17,3	+9,1	16,0	+5,2
Betriebserträge	155,5	+5,4	147,6	+4,5
Allgemeine Verwaltungsaufwendungen	88,0	+4,5	84,1	+7,4
(davon Personalaufwand)	(55,9)	+3,3	(54,0)	+6,8
(davon Sachaufwand)	(32,1)	+6,7	(30,1)	+8,7
Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgüter	7,2	+3,7	7,0	−2,8
Sonstige betriebliche Aufwendungen	11,6	+5,1	11,1	+0,8
Betriebsaufwendungen	106,8	+4,5	102,2	+5,9
Betriebsergebnis	48,7	+7,3	45,4	+1,4

Quelle: OeNB

1.3 Ist Österreich overbanked?

Auf eine österreichische Bankfiliale kommen circa 1 400 Bankkunden, im Europadurchschnitt liegt das Verhältnis bei 1 : 1 600. Wollte Österreich auf diesen Europadurchschnitt kommen, würde dies die Schließung von 500 bis 700 der insgesamt 5 700 Bankstellen (1 019 Hauptanstalten, 4 694 Zweigstellen) bedeuten.
Im Durchschnitt beschäftigt ein österreichisches Institut 68 Mitarbeiter, in Deutschland sind es dreimal so viele, nämlich 196, und in den Niederlanden als Spitzenreiter in Europa nahezu zehnmal so viele, nämlich 630. Der Europadurchschnitt liegt bei 205 Mitarbeitern je Institut. Bei der Bilanzsumme je Mitarbeiter liegt Österreich mit öS 71 Millionen nur knapp unter dem EU-Schnitt von öS 74 Millionen. Betrachtet man andererseits die Bankangestellten je 1 000 Einwohner, so liegt Österreich mit 8,9 durchaus im EU-Mittelfeld, der EU-Durchschnitt beträgt 8,3, Spitzenreiter ist – nicht sehr überraschend – Luxemburg mit 49,5 Bankangestellten je 1 000 Einwohner (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Europas Bankenstrukturen im Vergleich

	Mitarbeiter je Institut	Bilanzsumme je Mitarbeiter in Mio. öS	Bankangestellte je 1000 Einwohner
Niederlande	630	82	7,1
Belgien	587	104	7,5
Irland	495	43	8,3
Dänemark	434	34	9,4
Frankreich	253	78	7,1
Deutschland	196	65	9,3
Finnland	96	43	6,7
Luxemburg	89	336	49,5
Österreich	68	71	8,9
Euro-Raum	205	74	8,3

Quelle: OECD, Deutsche Bundesbank, OeNB

Die knapp 74 000 Mitarbeiter in der heimischen Kreditwirtschaft stellen zwar nur 2,5 Prozent aller Beschäftigten in Österreich, „erzeugen" aber immerhin 5 Prozent des Volkseinkommens. Alle Banken zusammen verwalten das Zweieinhalbfache des Bruttoinlandsprodukts.

2 Historische Entwicklung

Aus dem Charakter der Banken als Geldinstitute ergeben sich für ihre Funktionsbestimmung zwei Folgerungen:

- Ihre Leistungsobjekte bestehen aus Geld oder geldnahen Werten unterschiedlicher Formen und Qualitäten.
- Diese Leistungsobjekte sind Ergebnis der arbeitsteiligen Wirtschaft. Sie haben die Aufgabe, den kompliziert gewordenen Güteraustausch zu rationalisieren.

LEHRSTUHL FÜR MARKETING UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Als die ersten Banken in unserem Sinne im Mittelalter gegründet wurden, stellten sich ihre Tätigkeiten so dar: Durch die unterschiedlichen Münzsysteme vieler Kleinstaaten oder auch Städte, die meist nicht aufeinander abgestimmt waren und daher in einem anderen Kleinstaat oder einer Stadt nicht verwendet werden konnten, ergaben sich für die Reisenden, vor allem Händler, Probleme. Die Bankiers wechselten am banco (dem Wechseltisch) diese Münzen. Die Bankiers übergaben Händlern weiters Briefe an befreundete Korrespondenten, in denen diese zur Zahlung von Metallgeld an den Vorleger aufgefordert wurden (Wechselbriefe), während die Bankiers selbst die Rückzahlung aus den von den Reisenden hinterlegten Geldern vornahmen. Damit wurde vermieden, daß das unhandliche Münzgeld in schweren Säcken über weite Strecken transportiert werden mußte. Ferner machten die Bankiers, vor allem natürlich mit der Obrigkeit, Leihgeschäfte in Geldern, welche die Bürger aus Sicherheitsgründen und gegen die Ausgabe von Depotscheinen oder Noten bei ihnen deponiert hatten.
Nach De Viti de Marco beginnen die Bankgeschäfte historisch beim Depotgeschäft, dem das Bankgewerbe – als Ausdruck des Sicherheitsbedürfnisses der Kaufleute – seine Entstehung verdanke. Die Kundendepots würden entweder ausgeliehen werden (investiertes Depot) oder die Bankiers übten die Geldverwahrung in reiner Form gegen Gebührenzahlung aus (brachliegendes Depot). Auf der Basis des Depotgeschäftes habe sich die Durchführung von Zahlungen angeboten, die anfangs durch Umlagerung konkreter Geldbestände erfolgt sei. Als später im Zusammenhang mit der Rationalisierung die Geldsurrogate Wechsel und Scheck sowie das Giro (die Überweisung) eingeführt und damit Zahlungen auch bargeldlos abgewickelt worden seien, habe sich dem Kreditgeschäft die Möglichkeit der Loslösung von den Bargeldbeständen eröffnet. Damit drängte die Entwicklung notwendigerweise aus der Geldbank zum Kreditzahlungssystem, das Edelmetall nur noch für den Ausgleich des Saldos und die Rückforderungen der Einleger (über den Bodensatz hinaus) benötigte, seine Umsätze also entsprechend ausweiten konnte. Nach De Viti de Marco sind die konstituierenden Elemente der Bank das Depositum, die Zahlung und die (Umsatz-)Finanzierung.

3 Der neue Weg zum Kunden

3.1 Geänderte Kundenbedürfnisse

Im Unterschied zu den für die Banken komfortableren 70er und 80er Jahren, als die stark steigende Nachfrage nach Finanzdienstleistungen quantitativ zu erfüllen war, sind die Kunden jetzt qualitäts- und preisbewußter und damit natürlich auch unbequemer. Gleichzeitig sind die Finanzmärkte der Globalisierung am radikalsten und schnellsten ausgesetzt. Eine neue Dimension des Wettbewerbs wird durch die Einführung der EU-weiten Einheitswährung Euro zu erwarten sein. Die Global Players mit ihren standardisierten Produkten werden auch Österreich als ihren Marktraum entdecken. Neue Kommunikationstechniken wie Internet bereiten dabei auch bei den Finanzdienstleistungen den Weg. Vor allem die großen Kommerzkunden könnten sich dann nicht nur eine oder zwei österreichische Banken, sondern eine oder zwei europäische Banken als Hauptfinanzbetreuer suchen. Inwieweit hingegen die Filialnetze vor allem der Genossenschaftsbanken, die für die Privatkunden derzeit einen unschätzbaren Vorteil bieten, ihre Bedeutung verlieren werden, ist derzeit noch völlig ungewiß. Daß Änderungen in den nächsten Jahren vonnöten sein werden, steht jedoch außer Zweifel.
Will man den Kunden begreifen, so muß man über die klassischen Merkmale hinaus die Umfeldbedingungen berücksichtigen, unter denen die Menschen aufgewachsen sind. Und hier wird es sicherlich in den nächsten Jahren eine Verschiebung der Kundenstrukturen in Richtung derjenigen geben, die aufgrund einer weitgehend homogenen Lebenssituation auch eine andere Einstellung zum Geld und damit auch zu den Banken aufweisen. Dies sind die nach 1960 Geborenen, die im Wohlstand aufgewachsen sind und sich vorrangig nach ihrem eigenen Vorteil ausrichten. Gut ausgebildet, sprunghaft und kritisch, wenig bindungsbereit, aber technikaufgeschlossen, setzen sie in ihrem Verhalten den Banken gegenüber respektlos neue Maßstäbe. Vor allem durch die immer stärkere Abstraktion verliert das Geld seinen ursprünglichen Mythos. Die junge Generation wird die neue Technik, vor allem, wenn sie Vorteile bietet, schnell akzeptieren, nicht zuletzt, weil damit auch Unabhängigkeit den Banken gegenüber praktiziert werden kann (siehe in diesem Zusammenhang auch Tabelle 3).

Tabelle 3: Bedeutung der persönlichen Kundenbetreuung

Die Aussage „Bei uns ist der Kunde keine Nummer. Wir betreuen jeden Kunden individuell und persönlich" halten für richtig: ...	
Alter	**in %**
14–19	49,4
20–24	52,5
25–29	54,7
30–39	59,8
40–49	60,9
50–59	63,5
60–	57,1

Quelle: Allensbach-Untersuchung des BVR, 1996, in: Bank-Information und Genossenschafts-Forum 11/96

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Tabelle 4: Einstellung zu Direktbankangeboten

in %	trifft ganz genau zu	trifft eher zu	trifft eher nicht zu	trifft überhaupt nicht zu
Direktbankangebote finde ich gut, weil …				
• ich meine Bankgeschäfte rund um die Uhr abwickeln kann	18,5	35,1	26,0	20,4
• ich meine Bankgeschäfte bequem von zu Hause/Büro abwickeln kann	10,2	34,3	32,0	23,5
• ich keine persönliche Beratung brauche	3,6	14,4	49,4	32,6
Direktbankangebote finde ich nur gut, wenn ...				
• interessante Geldanlagen angeboten werden	9,8	40,8	29,2	20,2
• ich mit einem Menschen und nicht mit einem Computer telefonieren kann	16,4	43,8	23,6	16,2
• die Gebühren wesentlich niedriger sind als bei herkömmlichen Angeboten	23,8	47,8	15,7	12,7
• sie zusätzlich zum bisherigen Bankservice angeboten werden	22,5	60,1	11,9	5,6
Bei Direktbankangeboten, vornehmlich telefonischer Art, habe ich Bedenken, weil ...				
• ich sehen möchte, mit wem ich es zu tun habe	33,9	39,0	20,7	6,4
• ich der Sicherheit mißtraue	27,8	45,2	21,0	5,9
• ich befürchte, den Überblick zu verlieren	21,7	43,2	25,3	9,7
Ich bin sicher, daß sich Direktbankangebote in Zukunft durchsetzen	9,4	49,3	32,0	9,3

Quelle: Spiegel-Dokumentation Soll und Haben (4) 1995, in: Die Bank 2/96, S. 26

3.2 Mehr Kundenselbstbedienung – weg vom Kunden?

Entscheidungen über den Standort, von dem aus die Bankleistungen verkauft werden sollen (Vertriebsort), und über die Auswahl des Vertriebsweges (z. B. Angebot von Wertpapierfondsanteilen einer Kapitalanlagegesellschaft in einer eigenen Zweigstelle oder über die Schalter einer befreundeten Bank) sind Entscheidungen über das Vertriebssystem. Mangels der Möglichkeit einer physical distribution, wie sie bei Sachgütern möglich ist, tendierte der Vertrieb der Banken bisher zum direkten Vertrieb, d. h. Anbieter und Nachfrager standen einander unmittelbar gegenüber. Dennoch gibt es auch den indirekten Absatz durch die Einschaltung von Mittlern, wie dies vor allem bei Spezialunternehmen wie Bausparkassen, Versicherungen, Leasinggesellschaften, die häufig Tochterunternehmen von Banken sind, der Fall ist.

„Banking is essential, banks are not!" hört man immer öfter. Die Banken wollen das nicht wirklich wahrhaben, denn sie liegen mit ihren Dienstleistungen, den Finanzgeschäften, im Prinzip richtig. Allerdings bedarf der gebotene institutionelle Rahmen, die traditionelle Bank und die Art, wie sie sich Kunden gegenüber gibt, der Reform. Die Banken stehen vor einem tiefgreifenden Transformationsprozeß. Diese Situation entstand nicht durch einen Nachfragerückgang, im Gegenteil, der Bedarf an Finanzdienstleistungen und die Volumina von Geldgeschäften nehmen ständig zu. Allerdings strahlen die Finanzgeschäfte heute nicht mehr Erhabenheit oder Besonderheit aus, sie sind zu Standardgütern des Alltags geworden und haben ihren früheren Nimbus verloren. Geldgeschäfte werden heute von vielen angeboten, sodaß sich auch für Banken der Schwerpunkt des Geschehens von der Produktion zum Absatz und zur Kundenbetreuung verlagert hat. Der Kunde ist heute König. Die Banken beginnen es jetzt zu verstehen, wenn es auch dem Grundprinzip der Banken widerspricht, aktiv um die Gunst des Volkes zu werben. Non- und near-banks haben hier weniger Zurückhaltungen, sind aktiver und offener, ohne dadurch gleich unseriös zu werden, wie es die traditionellen Banken befürchten. Die Tendenz zu Bankgeschäften außerhalb der traditionellen Bank wird weiters beschleunigt durch Telekommunikation, Marktöffnung und Kundenrationalität. Die Kernfrage ist, ob die Banken als Institution mit einer gewissen Unternehmenskultur im Wettbewerb der Institutionen bestehen können.

Lange Zeit erschien die Filialbank durch ihre räumliche Nähe zum Kunden, ihre gute Akzeptanz und ihr Beratungspotential als die erfolgversprechendste Form des Vertriebs von Finanzdienstleistungen. Deshalb wurden und werden die Filialnetze kontinuierlich ausgebaut. Als Konsequenz hat Österreich mit einer Bankstellendichte von einer Bankfiliale pro 1 400 Einwohner eines der dichtesten Filialnetze weltweit. Der Ausbau der Filialnetze führte

LEHRSTUHL FÜR MARKETING UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

jedoch, nicht zuletzt aufgrund immer höherer Investitionen in die EDV, zwangsläufig zu einer enorm steigenden Fixkostenbelastung.
Zur Verbesserung ihrer Kostenstruktur setzen die Filialbanken neben der Restrukturierung ihres Filialnetzes deshalb auf die Kundenselbstbedienung. Vor allem die im Privatkundengeschäft dominierenden, kaum erklärungsbedürftigen Standardprodukte werden immer mehr mit Hilfe von Automaten abgewickelt. Komplexere und know-how-intensivere Leistungen, die nicht oder noch nicht auf Automaten verlagert werden können, wie etwa Baufinanzierung oder Vermögensberatung, werden weiterhin im Dialog mit Bankmitarbeitern erbracht. Direktbanken profitieren von neuen Techniken und Kommunikationsmitteln, sie bauen ihr Service- und Beratungsangebot immer weiter aus. Anstelle der Selbstbedienung in den Filialen erledigen bei Direktbanken freundliche Berater beispielsweise das Ausfüllen des Überweisungsformulars am Telefon. Damit soll die Gefahr des Kontaktverlustes zum Kunden nach Möglichkeit minimiert werden (bezüglich der Kundeneinstellung zu Direktbankangeboten siehe Tabelle 4).

4 Wie geht es weiter?

4.1 Die derzeitige Nutzung der neuen Vertriebswege

Homebanking/Internet, Electronic Money und passives Telefonbanking werden nach mehrheitlicher Meinung von Bankexperten im Mengenkundengeschäft zum Standardvertrieb. Der größte Handlungsbedarf wird im Ausbau des SB-Angebots, der Verbesserung der Vertriebssteuerung sowie in einer stärkeren Zweigstellendifferenzierung gesehen. Die Ausweitung der Öffnungszeiten und die Optimierung der Standortpolitik rangieren demgegenüber unter ferner liefen.
Die Nutzung der neuen Vertriebswege ist derzeit noch sehr unterschiedlich; sehr stark kommen die regionalen Gegebenheiten zum Ausdruck: So nutzen 16 Prozent der Skandinavier, die ein sehr dünnes Bankstellennetz haben, Telefonbanking, während es in der Schweiz, in Österreich und Deutschland 3, 4 bzw. 6 % sind. Die Nutzung von PC-Banking korreliert mit der PC- und Modemausstattung der Haushalte und liegt in Österreich derzeit bei ca. 2 Promille (bei einer PC- und Modemdurchdringung von ca. 3 %). Generell kann davon ausgegangen werden, daß rund die Hälfte der Bankkunden in Befragungen eine grundsätzlich positive Einstellung zu Telefon- und PC-Banking kundgetan hat, obwohl viele zum Thema Direktbank keine klare Vorstellung haben. Ein konkretes Interesse an diesen Dienstleistungen wird derzeit von circa 20 Prozent der Bankkunden artikuliert. Diese Zahl wird jedoch in den nächsten Jahren voraussichtlich stark ansteigen.
Viele Aktivitäten wurden und werden im Bereich Direktbanking in Deutschland unternommen. Circa 10 Direktbanken kämpfen dort derzeit um den Kuchen, der bei insgesamt 8 Millionen Kunden liegen dürfte. Schätzungen von Großbanken, die bereits eine Direktbank am Markt etabliert haben (Deutsche Bank: Bank 24) bzw. sich im Laufe des Jahres 1997 am Markt etablieren werden (Dresdner Bank: Dresdner Direkt), haben ergeben, daß der Break-even-point für eine Direktbank bei ca. 500 000 Kunden liegen dürfte. Die Konzepte sind dabei durchaus unterschiedlich: Das Produktangebot der Bank 24 umfaßt lediglich 10 Produkte – in den Filialen bietet die Deutsche Bank 75 Produkte an. Der Preisvorteil liegt bei der Bank 24 bei 20 bis 50 Prozent bei Bankprodukten und bei bis zu 70 Prozent beim Brokerage-Service. Die Dresdner Direkt hingegen soll eine umfassende und gesamthafte Produktpalette anbieten, wobei die Produkte allerdings trotzdem kostengünstiger als in den herkömmlichen Filialen sein werden. Das Marktpotential wird von Seite der Bank 24 auf circa 15 Prozent, von der Dresdner Direkt auf circa 20 Prozent der Bankkunden geschätzt.
Auch in Österreich gibt es erste Schritte im Bereich Direktbanking: Die Quelle-Bank, seit 1991 Direktbank, hat derzeit 40 000 Kundenkonten, davon 22 000 Kreditkonten und 10 000 Sparkonten, und erzielt zweistellige Zuwachsraten. Die easybank der Bawag, die seit einigen Monaten auf dem Markt ist, bietet Konto, Sparbuch, Kredit und Wertpapierdepot und plant eine Ausweitung auf weitere Bawag-Produkte. Die Preise der easybank liegen generell etwas unter denen in den Bawag-Filialen. 10 000 Konten sollen im ersten Jahr eröffnet werden.
Nahezu alle Banken bieten in Österreich Homebanking über den PC an. Transaktionen über Internet bieten derzeit Bank Austria, PSK sowie Bawag. Telefonbanking bieten Bank Austria, CA, PSK und eine Reihe weiterer Institute, wie etwa die Raiffeisenbank Wien.

4.2 Ausblick

Neben der Frage der Bequemlichkeit ist die Preissensibilität der Kunden ein wesentliches Argument für die Wahl neuer, alternativer Vertriebswege. Die Wahl der Vertriebswege kann daher nicht isoliert von der Produkt- und Preispolitik betrachtet werden. Da jede Form der Preispolitik im Zusammenhang mit dem Direktvertrieb letztlich zu Lasten von Ertragspotentialen der Bank geht, lautet die geschäftspolitische Herausforderung für alle Banken, die verlorenen Erträge entweder durch zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten, vor allem aber durch eine konsequente Rationalisierungspolitik wieder hereinzubringen. Die Hauptstoßrichtungen sind dabei neben einer Straffung der Produktpalette vor allem die Optimierung der Arbeitsabläufe unter Einsatz aller Ressourcen sowie die Verlagerung von Routinetransaktionen und Manipulationen vom Schalter zur Kundenselbstbedienung und zum Homebanking. Der überwiegende Teil der Kunden wird auch in Zukunft Wert auf eine kompetente und seriöse Beratung legen. Das heißt, daß das Hauptau-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

genmerk der Banken darauf gerichtet sein muß, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu schulen, kompetent und überzeugend zu beraten und zu verkaufen. Dazu wird es erforderlich sein, ein gutes Preisimage beim Kunden aufzubauen und dem Kunden die Möglichkeit zu bieten, persönlichen Nutzen aus dem technischen Fortschritt zu ziehen. Zusatzkosten bzw. Ertragsausfälle, die durch das Eröffnen neuer Vertriebswege entstehen, müssen durch Einsparungen bei den bereits bestehenden Vertriebswegen kompensiert werden. Dies betrifft hauptsächlich den Vertrieb über die Zweigstellen. Direct- und Electronic-Banking halten dabei allerdings viele Gefahren und Fallgruben für die Banken parat, denn die neuen Techniken geben dem Kunden die Möglichkeit, sich den Banken zu entziehen. Eine ähnliche Entwicklung wie bei der Einführung der Selbstbedienung im Lebensmitteleinzelhandel droht. Der Kunde kann sich im Selektieren üben, und er wird das auf eine immer souveränere und härtere Art tun. Die Preissensibilität wird steigen und damit die Discountfalle drohen. Dieses Szenario trifft in erster Linie die Direktbanken, denn die wahren „Vagabunden" im Privatkundengeschäft sind die Direktbankkunden. Schwieriger wird es für die Direktbanken sein, den Käufer zum Kunden zu machen, für eine stabile Kundenbeziehung zu sorgen. Dies wird nur den wenigen gelingen, die das Prinzip „Marke" mit großen Investitionen fundieren und ausbauen können, denn die Voraussetzung für erfolgreiches Banking ist letztlich der Vertrauensvorschuß, den ein Kunde seiner Bank entgegenbringt. Insofern werden die vielfach beschworenen dramatischen Umschichtungen im Bankenmarkt möglicherweise doch nicht so schnell kommen. Denn je mehr es den Platzhirschen im Privatkundengeschäft, den Sparkassen und den Genossenschaftsbanken, gelingt, Komplementär- statt Alternativstrategien zu entwickeln und zu praktizieren, das heißt je nach Bedarf dem Kunden Personal-, Telefon- oder Electronic-Banking zu bieten, umso schwerer werden es die Direktbanken haben, ihre hochgesteckten Ziele zu erreichen. Eine große Herausforderung für die Banken am Ende dieses Jahrhunderts.

Problemstellungen

1. Welche Vertriebskanäle kann ein Privatkunde derzeit nutzen, um seine Bankgeschäfte zu tätigen? (K&B&K, S. 353–361; K&A&S&W, S. 807–820; B&B&R, S. 66–67)
2. Welche Vertriebskanäle wird ein Privatkunde in einigen Jahren nutzen können, um seine Bankgeschäfte erledigen zu können?
3. Bei welchen Finanzdienstleistungsgeschäften handelt es sich um direkte Distribution, bei welchen um indirekte? (K&B&K, S. 353–361; K&A&S&W, S. 810–812; B&B&R, S. 67)

4. Macht es Sinn, daß Bankprodukte für den Privatkundenmarkt von allen Banken in allen Zweigstellen angeboten werden? Um welche Art von Distribution handelt es sich dabei? (K&B&K, S. 366–370; K&A&S&W, S. 825–826; B&B&R, S. 69–70)
5. Welche Probleme sehen Sie für die Kundenbetreuung durch die Banken durch die forcierte Einführung der Kundenselbstbedienung? Geben Sie ein Beispiel dafür.
6. In welchen Bereichen des Bankgeschäfts wird die persönliche Beratung auch in Zukunft eine große Rolle spielen?
7. Aus welchen Gründen halten Sie ein flächendeckendes Eindringen von ausländischen Banken bei den derzeit bestehenden Vertriebsstrukturen in den österreichischen Privatkundenmarkt für nicht wahrscheinlich? Wie könnte es dennoch gelingen?
8. Was wird unter non- und near-banks verstanden?
9. Welche Vorteile hat derzeit ein dichtes Bankstellennetz, wie beispielsweise das der Raiffeisen-Bankengruppe, gegenüber den Mitbewerbern? Welche Gefahren bestehen für ein solches dichtes Netz?
10. Finanzdienstleistungen sind ein sehr heikles Gut. Umso wichtiger ist daher die Organisation der Absatzkanäle. Welche Arten der Organisation werden im Finanzdienstleistungsbereich eingesetzt? (K&B&K, S. 372–381; K&A&S&W, S. 817–820; B&B&R, S. 70–71)
11. Der physische Fluß und Transport von Gütern ist im Finanzdienstleistungsgeschäft naturbedingt ein eingeschränkter. Durch die Automation wird dies noch weiter eingeschränkt werden. In welchen Bereichen des Bankgeschäfts wird physische Distribution trotz aller Automations- und Kundenselbstbedienungstendenzen auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen? (K&B&K, S. 407–424; K&A&S&W, S. 831–842; B&B&R, S. 76)

Verwendete Literatur

APA-Meldungen 612 5 WI 0207 WB, 478 5 WI 0282 WB, 498 5 WI 0279 WB, 560 5 WI 0249 WB, 563 5 WI 0426 WB

Baldauf, A.; Boyer, C.; Reisinger, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1997

Bartmann, D.: David gegen Goliath, in: geldinstitute 6/96

Bechtel, E.W.: Kundenmentalitäten verändern Vertriebsstrukturen, in: Bank-Information und Genossenschafts-Forum, November 1996

Drechsler, D.: Alte Tugenden durch neue Techniken, in: Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung, 4.2.1997

Fischer, T. R.: Zukunftsfilialen – Zwischen Technik und Berater, in: Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung, 4.2.1997

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

KINNEAR, T. C.; BERNHARDT, K. L.; KRENTLER, K. A. (K&B&K): Principles of Marketing, 4th ed., Harper Collins, New York 1995

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; SAUNDERS, J.; WONG, V. (K&A&S&W): Principles of Marketing – The European Edition, Prentice Hall, London et al. 1996

KRUPP, G.: Erfolgsstrategien für parallele Vertriebskanäle im Privatkundengeschäft, in: Die Bank, Dezember 96

o. V.: Direktbanking: pro und contra, in: Die Bank 2/96

RODEWALD, B.: Direkt Banking und Verbundstrukturen – allen Gefahren begegnet?, in: bank und markt, Oktober 96

SCHNEIDER, G.: Mit wenig Zweigstellen nah am Kunden, in: Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung, 4.2.1997

SPREEMANN, K.: Ist die Bank der Zukunft eine Bank?, in: Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung, 4.2.1997

STEINHAUS, B.: Telefonbanking und Homebanking, in: Bank-Information und Genossenschafts-Forum, November 1996

SÜCHTING, J.: Bankmanagement, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1982

SZALLIES, R.: Auf den Spuren der Zauberlehrlinge, in: Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung, 4.2.1997

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags