

Oehler, Andreas

Working Paper

Retail Banking: Status quo und Entwicklungsperspektiven

Diskussionsbeiträge - Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung (BAFIFO), No. 27

Provided in Cooperation with:

University of Bamberg, Chair of Finance

Suggested Citation: Oehler, Andreas (2004) : Retail Banking: Status quo und Entwicklungsperspektiven, Diskussionsbeiträge - Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung (BAFIFO), No. 27, Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft, Bamberg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/22502>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwirtschaft
Prof. Dr. Andreas Oehler

„Retail Banking – Status quo und Entwicklungsperspektiven“

Zusammenfassung

Das Banking der Zukunft und hier insbesondere das Retail Banking im Spannungsfeld von Kundenwünschen und Rentabilitätsanforderungen betrifft im Kern ein professionalisiertes und rationalisiertes Kerngeschäft der Banken und Sparkassen sowie weiterer Finanzdienstleister in der erfolgreichen Erfüllung der vier volkswirtschaftlichen Basisleistungen des finanziellen Sektors (Finanzintermediation): der Informationsbedarfs-, der Betrags-, der Fristen- und der Risikotransformation.

Das **Retail Banking** bezieht sich auf **Kunden**, die als natürliche Personen in hoher Zahl ähnliche Bedarfe artikulieren und daraus eine entsprechende Finanzdienstleistungsnachfrage über eine größere Variationsbreite an Zugangswegen entwickeln. Das Produkt- bzw. **Dienstleistungsangebot** weist demgemäß einen **hohen Standardisierungsgrad** auf, ohne dass dies für die Kunden direkt erkennbar sein muss. Demgegenüber bezieht sich das meist als **Private Banking** (i.e.S.) gekennzeichnete Geschäftsfeld grundsätzlich auf individualistische, exklusive Nachfrage-Angebots-Relationen, die den **Wholesale**-Charakter des Firmenkundengeschäftes oder des institutionellen Bankgeschäfts aufweisen.

Das Retail Banking als dem volumen- und ertragsmäßig maßgeblichen Teil der meisten deutschen Kreditinstitute und anderer Finanzdienstleister steht aufgrund einiger sich abzeichnender oder schon begonnener Entwicklungen, sogenannter **Mega-Trends**, vor einer neuen Ära. Hierzu zählen sowohl gesamtwirtschaftliche und -gesellschaftliche Prozesse (z.B. Ageing und Sozialsysteme) als auch deutlich verändertes Nachfrageverhalten (z.B. Risikobewusstsein, Informationszugang, Selbstbewusstsein) sowie technologisch forcierte Entwicklungen auf der Angebotsseite (Multikanal-Strategien, Sourcing).

Hieraus ließe sich zunächst ableiten, Banken und Sparkassen wären mehr denn je als kompetente Partner ihrer Kunden gefragt, um ihnen bei der Lösung der nicht wenig komplexen Probleme zu helfen und um ihnen Perspektiven über kurzfristige Einzelgeschäfte hinaus aufzuzeigen. Neuere empirische Ergebnisse deuten jedoch grundsätzlich auf eine abnehmende Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, eine steigende Wechselbereitschaft, zunehmende Mehrfachverbindungen und steigende Preissensitivität hin. Trotz oder gerade wegen der Verbreitung anonymisierter Leistungsprozesse (Online, SB) wünschen Kunden eine stärkere Beziehungsorientierung und Personalisierung. Dies bedeutet eine Art Renaissance des Tante-Emma-Prinzips, also einer differenzierten Kundenansprache, die den spezifischen aktuellen und absehbaren zukünftigen Bedürfnissen entspricht. Kundenorientierte Finanzdienstleister kennen die Bedürfnisse ihrer Kunden, sie können sie auch auf Massenmärkten diffe-

renziert ansprechen und ihnen durch modular aufgebaute Produkt- und Leistungspakete Dienstleistungen anbieten, die als maßgeschneidert wahrgenommen werden (**Mass Customization**).

Die Erfolgsfaktoren des Retail Banking liegen daher in einer konsequenten Kundenorientierung bei gleichzeitiger Distributionseffizienz („nicht jeder Kunde auf jedem Weg jede Leistung zum selben Preis“) und Prozesseffizienz („nicht alles und nicht alles selbst“). Eine systematische Kundenorientierung nutzt moderne Konzepte wie das **Customer Relationship Management** für den Erhalt und Ausbau von Kundenbeziehungen (innere Akquisition) und die Stärkung der Kundenbindung. Eine solche Sichtweise führt intern wie extern zu einer Ausrichtung auf den **Kundenwert**, also auf die Nutzenstiftung für den Kunden und den Anbieter.

Kunden werden als Partner gesehen, deren Lebenssituation und -planung im Vordergrund steht und reines Denken in Produktlebenszyklen- und -eigenschaften in den Hintergrund treten lässt. Eine solche Individualisierung bedeutet dann aber auch, dass nicht alle Kunden das Gleiche bekommen, weder hinsichtlich Produktprogramm und Pricing, noch bezüglich Zugangsmöglichkeiten. Dies führt – anders als einige Negativ-Beispiele aus den letzten Jahren – dann nicht zu einer Diskriminierung von Kunden, sondern zur **Wahrnehmung individueller Lösungen**, wenn Kunden in den Dienstleistungsprozess bzw. in die Wertschöpfungskette einbezogen werden: eine **modulare Produkt- und Leistungsstruktur** erlaubt eine ausreichende Angebotsdifferenzierung und zugleich eine **gesteuerte Selbstselektion** durch Kunden (**Plattformstrategie**).

Gleichzeitig ist der Kundenservice und die **Qualität der Kommunikation** als Selektionshilfe wie als Begleitung der mittelfristigen Auswahlprozesse für die Kunden zentral für den Markterfolg. Ein über die sachlichen Komponenten hinausgehender Mehrwert kann nur dann generiert werden, wenn die **emotional-motivationale Befindlichkeit der Kunden** z.B. hinsichtlich der Bequemlichkeit/Convenience, der Sicherheit/des Vertrauens oder der kognitiven Entlastung zu einem positiven Erlebnis führt. Hierfür wird ein bloßes Reagieren auf Kundenbelange nicht ausreichen, sondern eine aktive Kundenansprache auf der Basis der vorhandenen Kundendatenbasis notwendig werden. Ein häufiger und **kontinuierlicher Kundenkontakt** im Sinne einer erlebten Partnerbeziehung kann dabei über verschiedene, vor allem aber immer **vom Kunden als nah empfundene Wege** stattfinden.

Aus Sicht des Finanzdienstleisters richtet sich die Art und Intensität der (aktiven) Bearbeitung eines Kunden nach ihrer Auswirkung auf den Ertragswert der Kundenbeziehung, aber eben nicht nur der vergangenen und aktuellen, sondern insbesondere auch der zukünftigen (**Customer Life Time Value (CLTV)** als Wert über die gesamte (Dauer der) Geschäftsbeziehung).

Die mangelnde Kosteneffizienz vieler Filialen und die differenzierte Nutzung alternativer Zugangswege einerseits und die gewünschte Personalisierung und die Gelegenheit zur inneren Akquisition andererseits erfordert eine **Schärfung der Aufgaben des Filialvertriebs im Rahmen des Multi-Channel-Managements** als eine zentrale Aufgabe. Eine **Neuorientierung der Filialstruktur unter einem veränderten Filialverständnis** betrifft die ursächlichen **Aufgaben** (z.B. Trennung von Standardgeschäft und Beratungs-/Betreuungsgeschäft) und die **Ausstattung** der Filialen (z.B. Terminalzonen abgetrennt von offenen Beratungszonen) sowie den **Standort (Shop-in-the-shop- oder Instore-Filialen; Kiosk-Lösung mit bankfremden Anbietern (Post, Reisebüro, Gemeindeverwaltung, Krankenkasse, etc.); virtuelle Filiale** für Online-Kunden, ggf. auch in Verbindung mit unmittelbarem Beratungskontakt online (Head-Set, Web-Cam)).

Zur Verbesserung der **Prozesseffizienz** ist eine klare Trennung des unmittelbaren Kundenkontaktes (Front Office) von allen nachfolgenden und zwischengelagerten

Transaktions- und Marktfolgetätigkeiten (Back Office) anzustreben. Gleichzeitig sind Teilprozesse wie z.B. Kreditadministration oder Zahlungsverkehrsabwicklung zu standardisieren bzw. deren Module zu vereinheitlichen (**Industrialisierungsprozess**). Im Zuge einer Überprüfung sämtlicher, von der Kundenschnittstelle in das Back Office reichender Prozesse ist benchmarkgestützt jeweils eine Make-or-Buy-Entscheidung unter Berücksichtigung der eigenen Kernkompetenzen zu treffen. Dabei steht insbesondere die **Tiefe der eigenen Wertschöpfungskette** auf dem Prüfstand und zwar grundsätzlich in beiden Richtungen: Auslagerung (**Outsourcing**) oder Integration (**In-sourcing**) unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen.

Nicht nur, aber gerade auch im zunehmend stärker technologieabhängigen Banking stellt sich für viele Anbieter daher die Frage, welche Rolle sie zukünftig einnehmen wollen und welchen Part der Wertschöpfungskette im Retail Banking sie ausfüllen können und wollen. Das Retail Banking wird sich zukünftig eher als ein **Netzwerk verschieden spezialisierter Banken** bzw. Anbieter präsentieren, die zusammen den ganzheitlichen Kompetenzvermutungen ihrer Kunden in den Bereichen Sicherheit des elektronischen Geschäftsverkehrs, Serviceorientierung, Produkt-Know-how und individuell wahrgenommener Komplettlösung zu genügen versuchen.

Ein solches Netzwerk wird typischerweise aus drei Kategorien bestehen, **Vertriebsbanken, Portfoliobanken** und **Produktions- bzw. Transaktionsbanken**, die sowohl rechtlich selbständig als auch unselbständig organisiert sein können. Diese grundsätzlich veränderte und sich verändernde strategische Sicht für das Retail Banking berührt die einzelnen Banken und Sparkassen in sehr unterschiedlicher Weise und sie hängt im Einzelnen von der heutigen Marktposition genauso ab wie von der jeweils verfolgten Unternehmensstrategie. Es wird daher sicher keine allgemeine oder einheitliche Strategie und Weiterentwicklung für alle Banken und Sparkassen existieren.

Ausgehend vom heutigen Retail Banking (in Deutschland) lassen sich jedoch einige Tendenzen vor allem im Vertriebsbankenbereich skizzieren und mit einzelnen Anbietern bzw. Anbietergruppen verbinden. Eine strategische Variante im Wettbewerb des Retail Banking ist ein **starker Fokus** auf Kundensegmente oder auf Leistungsarten, die durch ein herausragendes Geschäftssystem getragen werden. Zu **Segmentenspezialisten** zählen insbesondere die Strukturvertriebe, die allerdings in der Regel eher das eingangs definierte Private Banking und weniger das Retail Banking anvisieren (z.B. **MLP**) und nur bedingt (rechtlich) eine Bankeigenschaft haben müssen, da es u.a. auf eine überragende Verkaufskultur ankommt. Die ausschließliche Konzentration auf **wenige Leistungssparten** wie z.B. Kreditkarten, standardisierte Konsumfinanzierung, standardisierte Immobilienfinanzierung, einfach(s)te Liquiditätsanlagen oder Fondsprodukte in Koppelung mit einem entlastenden Produktionsbanksystem und verbunden mit einer exzellenten Verkaufskultur über innovative und traditionelle Kanäle wird z.B. von der **Citi-Bank** im Retail Banking praktiziert. Die Weiterentwicklung einiger Auto- und Konsumfinanzierungsbanken könnte ggf. eine ähnliche Richtung nehmen, gerade wenn im Netzwerk eine Produktions- und eine Portfoliobank zur Verfügung steht.

Eine weitere strategische Option besteht in einer Entwicklung zum **fokussierten Multispezialisten**, der die Segment- und Leistungsorientierung nicht im vorgenannten Ausmaß betreibt, sondern im Sinne der genannten Angebots- und Vertriebswegedifferenzierung breitere Kundenschichten mit standardisierten modularen Leistungsbündeln anspricht. Ggf. kann hier weiter danach differenziert werden, ob der Schwerpunkt eher ertrags-, eher wachstums- und effizienz- oder überwiegend effizienzorientiert ist. Beispiele aus der Praxis wie die Royal Bank of Scotland deuten jedoch an, dass eine Wachstumsorientierung unter ausdrücklicher Berücksichtigung einer Verbesserung der Cost-Income-Ratio attraktiv und möglich erscheint. Eine solche Entwicklung ist grund-

sätzlich auch für die **Sparda-Banken** zu erkennen, obwohl hier meist noch ein regionaler Fokus komplementär gesehen wird.

Die Anstrengungen der **Postbank**, ihre traditionelle, eher passivisch ausgerichtete Leistungspalette in Richtung der Konsumfinanzierung und ausgewählter Fondsprodukte zu arrondieren, für die hohe Zahl an Bestandskunden innere Akquisition zu betreiben und gleichzeitig sich intensiv der Prozesseffizienz zu widmen, kann ebenfalls als eine Entwicklung in Richtung auf einen fokussierten Multispezialisten mit Effizienz- und Wachstumsorientierung verstanden werden. Daneben wird offensichtlich auch ein Transaktionsbankstatus im oben genannten Sinne angestrebt.

Die **deutschen Großbanken** sind hiervon noch weit entfernt, u.a. weil es ihnen trotz jahrzehntelanger eindeutiger Erfahrung nicht gelungen ist, ihr Retail Banking in einer Vertriebsbank effizient zu bündeln und nur ansatzweise begonnen wurde, zumindest eine externe Transaktionsbank für den Zahlungsverkehr zu nutzen (Postbank).

Die dritte strategische Variante liegt in einer Ausrichtung als **regionale Universalbank mit gestraffter Leistungspalette** und eher **breitem Kundenfokus**. Eine solche Vertriebsbank ist auf eine überlegene Verkaufs- und Servicekultur angewiesen, mit der insbesondere auch der Vorteil der regionalen Verankerung und Präsenz nutzenstiftend transportiert wird und die eine effiziente Angebots- und Vertriebswegedifferenzierung durchsetzt. Eine solche Option besteht für viele **Genossenschaftsbanken** und **Sparkassen**. Dies allerdings nur, wenn in einem klaren Netzwerk-Fokus arbeitsteilig Portfoliobank- und Produktionsbankaktivitäten zentralisiert werden, ohne dass dabei die regionale Entscheidungskompetenz im Front Office tangiert wird. Die jeweiligen Verbünde könnten ggf. eine solche Aufgabe übernehmen, jedoch bedarf es hier noch erheblicher Prozessvereinfachungen und klarer Prozessstrukturierungen, um annähernd in Richtung des oben beschriebenen Netzwerkes Wachstums- und Effizienzvorteile abschöpfen zu können. Die gerne als Alternative zur Kooperation genannte systematische Fusion vieler regionaler Institute würde dagegen gerade die regionale Kernkompetenz vernichten. Solange gerade in der dritten Variante jedoch nicht **höchste Umsetzungseffizienz** erreicht wird, haben Wettbewerber sowohl im Typ der Vertriebsbank als fokussierter Multispezialist (Variante 2) als auch im Typ der Produktionsbank sowie ggf. der Portfoliobank gute Chancen, weiter Marktanteile zu gewinnen. Die Analyse der Kunde-Bank-Beziehungen hat darüber hinaus offenbart, dass es dafür weniger allein auf elektronische Vertriebswege ankommt (Direct Banking, Direktbanken) als vielmehr auf einen ausgewogenen, jeweils kundenorientiert festgelegten Zugang mit der Möglichkeit zum **Personal Banking**.

Keywords: Retail Banking, Bankenwettbewerb, Finanzdienstleistungen, Kunde-Bank-Beziehung, Plattformstrategie, Transaction Banking

JEL Classification: D12, D14, G21

Gliederung

- A Einführung
- B Entwicklung und Status quo des Retail Banking in Deutschland
 - B.1 Zum Wettbewerb im Retail Banking
 - B.2 Zu Entwicklung und Status quo von Kundenerwartungen und Kundenanforderungen im Retail Banking
- C Wert- und marktorientiertes Management eines Finanzdienstleisters im Retail Banking als Voraussetzung für die Bewältigung von Zukunftsaufgaben
 - C.1 Ansätze des strategischen Managements als Beitrag zur Fokussierung auf die Erfolgsfaktoren
 - C.2 Finanzintermediation und Eigenschaften von Finanzdienstleistungen als Grundlage für das Verständnis eines kundengerechten Produkt-Vertriebs-Mixes
 - C.3 Werttreiber und Kernkompetenzen für Finanzdienstleister
- D Erfolgsfaktoren für das Retail Banking der Zukunft
 - D.1 Kunde – Produkt (Kundenorientierung)
 - D.1.1 Customer Relationship Management und beziehungsorientierte Wertschöpfung
 - D.1.2 Dynamische, bedarfsorientierte Kundensegmentierung
 - D.1.3 Modulare Produkt- und Leistungsstruktur
 - D.2 Kunde – Weg (Distributionseffizienz)
 - D.3 Produkt – Weg (Kosten-/Prozesseffizienz)
- E Strategien für das Retail Banking der Zukunft in Abhängigkeit vom Status quo eines Finanzdienstleisters

A Einführung

Das Banking der Zukunft und hier insbesondere das Retail Banking im Spannungsfeld von Kundenwünschen und Rentabilitätsanforderungen betrifft im Kern ein professionalisiertes und rationalisiertes Kerngeschäft der Banken und Sparkassen sowie weiterer Finanzdienstleister in der erfolgreichen Erfüllung der vier volkswirtschaftlichen Basisleistungen des finanziellen Sektors (Finanzintermediation): der Informationsbedarfs-, der Betrags-, der Fristen- und der Risikotransformation.

Eine trennscharfe und gar einheitliche Definition des Retail Banking und/oder des Privatkundengeschäftes findet sich weder in der Praxis noch im wissenschaftlichen Schrifttum. Vielen Aussagen und Aufsätzen fehlt überhaupt eine definitorische Grundlegung. Ohne den später folgenden Segmentierungsüberlegungen vorgreifen zu wollen, orientieren sich moderne Abgrenzungsversuche des Retail Banking grundsätzlich sowohl an der Nachfrageseite als auch an der Angebotseite.

Das **Retail Banking** bezieht sich demnach auf **Kunden**, die als natürliche Personen in hoher Zahl ähnliche Bedarfe artikulieren und daraus eine entsprechende Finanzdienstleistungsnachfrage über eine größere Variationsbreite an Zugangswegen entwickeln. Das Produkt- bzw. **Dienstleistungsangebot** weist demgemäß einen **hohen Standardisierungsgrad** auf, ohne dass dies für die Kunden direkt erkennbar sein muss.

Demgegenüber bezieht sich das meist als **Private Banking** (i.e.S.) gekennzeichnete Geschäftsfeld grundsätzlich auf individualistische, exklusive Nachfrage-Angebots-Relationen, die den **Wholesale**-Charakter des Firmenkundengeschäftes oder des institutionellen Bankgeschäfts aufweisen.

Zum Retail Banking werden damit in der Regel auch solche Nachfrager und solche Angebote gerechnet, die traditionell über Ersatzkriterien wie Vermögen und Einkommen selektiert wurden und in großer Mehrheit trotzdem nachfrage- und angebotsseitig ähnliche Verhaltensmuster und Kategorien zeigen¹. Dem Private Banking wird dagegen diejenige Klientel zugerechnet, bei der ein deutlich über das aktive Wertpapiermanagement hinausgehendes Wealth Management im Sinne eines umfassenden Financial Planning im Vordergrund steht (unternehmerische und strukturierte Beteiligungen, Immobilienmanagement, Art-Management etc.) und in der Regel Instrumente Verwendung finden, die auch im institutionellen Geschäftsfeld eingesetzt werden.

Das vorbezeichnete Retail Banking als dem volumen- und ertragsmäßig maßgeblichen Teil der meisten deutschen Kreditinstitute und anderer Finanzdienstleister steht aufgrund einiger sich abzeichnender oder schon begonnener Entwicklungen, den nachfolgend kurz skizzierten sogenannten **Mega-Trends**, vor einer neuen Ära.²

- **Gesamtgesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Ebene:**
 - Trotz der mit dem Aktien-Hype und der HighTech-Euphorie verbundenen Vermögensvernichtung um den Jahrtausendwechsel sind die Geld- und Immobilienvermögen langfristig erheblich gewachsen.
 - Die demographische Entwicklung führte und führt zu einer weiter steigenden Zahl an Vermögensübertragungen (Erben/Vererben).
 - Ebenfalls aufgrund der Ageing-Problematik ist eine zunehmende Veränderung der Vorsorgesysteme zu beachten, die sich weiter verschärfen wird.

¹ Hoock/Ulrich 2003 sprechen von ca. 70%.

² Zur Vergangenheitsanalyse/Historie vgl. weiter unten Abschnitt B.

Umlagefinanzierte Systeme werden durch kapitalgedeckte und marktorientierte Varianten sowohl teilweise substituiert als auch ergänzt, bei gleichzeitiger Erosion traditioneller Systeme.

- **Nachfrage-Ebene:**
 - Teilweise in Folge der gesamtgesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Entwicklung verändern sich die originären Bedarfe bzw. die aus ihnen abgeleiteten finanziellen Bedürfnisse. Vermögensübertragungen und regelmäßige Vermögenszuwächse führen via abnehmender relativer Risikoaversion zu leichter disponierbaren Vermögensarten unter Performancegesichtspunkten.
 - Die Justierungen und Erosionen traditioneller Vorsorgesysteme rückt zunehmend die systematische private Vorsorgeentwicklung in den Vordergrund.
 - Der leichtere Zugang zu relevanten Informationen der Finanzsphäre und deren besseres Verständnis durch regulatorische Leitlinien und die Aufbereitung durch (neutrale) Dritte begünstigt eine größere Eigenständigkeit in der Produktauswahl über alle Anbieter.
 - In Verbindung damit begünstigt eine sich so wandelnde Bedürfnis- und Anforderungsstruktur abnehmende Kundenbindung, steigende Wechselbereitschaft, zunehmende Mehrfachverbindungen und steigende Preissensitivität.
- **Angebots-Ebene:**
 - Die beschriebenen Entwicklungen forcieren strikter bedarfsorientierte Differenzierungen bei Produkten und Service.
 - Eine Bereitstellung (innovativer) Finanzdienstleistungen zur Optimierung von Vorsorge und Vermögensnachfolge inkl. von Mehrwertleistungen zur Integration von Anlage- und Absicherungsstrategien in eher ganzheitlichen Konzepten.
 - Transparenz und Plausibilität von Preismodellen.
 - Neue oder sich wandelnde Anbieter mit fokussierten Geschäftsmodellen („nicht mit jedem alles und nicht alles selbst“) verschärfen nicht nur die Bedingungen äußerer Akquisition (Neukundengewinnung), sondern auch die der inneren Akquisition, also der Ausschöpfung vorhandener Kundenbeziehungen durch neue Produkt-, Zugangs- und Servicekonzepte (z.B. Direkt- oder Online-Zugang, Produktexpertise/Vorsorge, Finanzierungsstandards/-Konsumentenkredite/Karten).
 - Innovative Informations- und Kommunikationstechnologie forciert den Umbau der Geschäftsmodelle und erleichtert den Ausbau zu leistungsorientierten Multikanal-Systemen (inkl. neuer Vertriebswege) sowie ermöglicht höhere Prozesseffizienz im Back Office („structure follows technology“).

Angesichts der Vielfalt und der Heftigkeit des Veränderungsdrucks ist es selbstredend, dass sich sowohl der kunden- als auch der wettbewerbsseitige Handlungsbedarf kaum in traditionellen Sparprogrammen oder selektiven Optimierungsmaßnahmen erschöpfen kann. Die realisierte, traditionell hohe Wertschöpfungstiefe der meisten deutschen (universellen) Retail Banken (zur Wettbewerbsanalyse vgl. unten Abschnitt B.1), die kooperations- und konsolidierungsbedürftigen Volumina in Teilbereichen, insbesondere unter Berücksichtigung der Nutzung der technologischen Entwicklung, erfordern eine umfassendere und ggf. stärker nach verschiedenen Geschäftsmodellen differenzierte Annäherung an die Zukunft des Retail Banking (vgl. insbesondere Abschnitt E).

Die weiteren Ausführungen zur Zukunft des Banking bzw. zum (Retail) Banking der Zukunft sind im Sinne einer **ökonomisch gerichteten Zukunftsforschung** zu verste-

hen. Dabei geht es nicht um Vorhersagen und allgemeine Prognosen zur Zukunft, sondern um eine systematische Erkundung der Zukunft morgen/übermorgen und die Einbindung in die Strategieentwicklung, um die Überlebensfähigkeit und Rentabilität auf Dauer zu gewährleisten. Die Entwicklung einer eigenen **strategischen Position** unter Berücksichtigung zentraler Erfolgsfaktoren im Sinne eines „Denken auf Vorrat“ dient dazu, auf Strukturbrüche mit Alternativstrategien vorbereitet zu sein und schneller zu agieren (statt nur „reaktiv“ zu handeln).

B Entwicklung und Status quo des Retail Banking in Deutschland

B.1 Zum Wettbewerb im Retail Banking

Unterstützt durch eine ganze Reihe stark deregulierender Rahmenbedingungen in den 1950er und 1960er Jahren des vergangenen Jahrhunderts (Entfall Bedarfsprüfung, Zinsbindung, Vorschriften Werbung) hatte das Privatkundengeschäft deutscher Banken und Sparkassen dank rasanter Zuwächse im Einkommens- und Vermögensbereich („Wirtschaftswunder“) eine erste Expansionsphase erlebt.

In der Folgezeit bis deutlich in die 1980er Jahre entdeckten die privaten Großbanken nach anfänglichem Zögern verstärkt das Zinsgeschäft mit Privatkunden, auch mit den damals noch so genannten „Mengenkunden“, nachdem sie bereits im Provisions- und insbesondere im Wertpapiergeschäft eine klare Marktführung übernommen hatten. Entsprechend wurde das Bankstellennetz überproportional zu den beiden wesentlichen Wettbewerbern, den Sparkassen und Genossenschaftsbanken, ausgebaut. Deren Filialnetz nahm zwar ebenfalls zu, gleichzeitig war damit aber bereits in den 1970er und 1980er Jahren eine dramatische Reduzierung selbständiger Institute verbunden.

Nach einer kurzen Sonderentwicklung am Beginn der 1990er Jahre, die im Zusammenhang mit dem Beitritt der DDR zur Bundesrepublik zu sehen ist, trat bei deutlich fortschreitendem Konzentrationsprozess im Sparkassen- und besonders im Genossenschaftsbankenbereich spätestens seit Mitte der 1990er Jahre eine deutliche Kehrtwende ein. Vor allem bei den privaten Großbanken, bei denen verschiedene kurzfristige Kundenkonzeptwechsel im Retail Banking beschleunigend gewirkt haben dürften, reduzierte sich die Bankstellenzahl um ein Drittel, bei den beiden Wettbewerbern dagegen nur um ca. ein Fünftel.

Der jahrzehntelange Wettbewerb im Retail Banking (vgl. Oehler 1990a, 1995a, 2000) und im Prinzip auch im später bisweilen „ausgegliederten“ Private Banking wird durchgängig durch ein in der Regel geschäftspolitisch erklärbares Charakteristikum geprägt: Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben im „klassischen“ Zinsgeschäft (Einlagen, Kredite) eine dominante Stellung. Während die Sparkassen je nach Geschäftsart Marktanteile um 50% aufweisen, dominieren die Genossenschaftsbanken die privaten Großbanken vor allem im Passivgeschäft und weniger im Aktivgeschäft (etwa pari). Folglich speist sich die Ertragsstärke der Sparkassen und Genossenschaftsbanken auch aus dem Zinsüberschuss. Meist wird hier der vierte Wettbewerber, die Postbank (vormals Bundespost und Nachfolger), unter den „Sonstigen“ geführt. Zum Verständnis der Wettbewerbsentwicklung ist es aber angebracht, darauf hinzuweisen, dass im Passivgeschäft jahrzehntelang ein spürbarer Marktanteil von 6% gehalten wird (vgl. Oehler 1990a; inkl. eines starken Anteils am unbaren Zahlungsverkehr).

Betrachtet man dagegen das Provisionsgeschäft und hier besonders das Wertpapiergeschäft, so ergibt sich das entgegengesetzte Bild: Die privaten Großbanken kontrol-

lieren die Hälfte des Marktes der Wertpapierdepots sowie der Bonds und im Aktien- sowie Fondsbereich überschreitet der Marktanteil in der Regel die 75%. Nicht überraschend werden hier Spuren der von den Großbanken regelmäßig für zentral erachteten Investment-Banking-Aktivitäten auch im Retail Banking sichtbar, die Abhängigkeit der Ertragsstärke vom Provisionsüberschuss ist selbsterklärend.

Zugleich haben die oft als separate Wettbewerber wahrgenommenen Direktbanken (inkl. Broker), welche spätestens seit Mitte der 1990er Jahre begleitet von euphorischen Erwartungen meist ausschließlich direkt und ohne persönlichen Kontakt zum Kunden auskommen wollten, nicht nur wegen der verblassten Aktien-Hype den jeweiligen Marktführern keine wesentlichen Marktanteile streitig machen können.

Ähnlich der Einführung der technikgestützten Selbstbedienung seit den 1980er Jahren (vgl. Oehler 1990b, 2000), bei der die Kunden einen Zusatznutzen wahrnahmen, aber nicht Filialbesuche und persönliche Kontakte unterlassen wollten, hat sich in der Ernüchterung am Beginn dieses Jahrtausends gezeigt, dass die Retail-Kunden „Präsenz“ (oder „Classic“) und „Online“ als Komplemente und nicht als kostensenkende Substitute verstehen.

Den Direktbanken ist es nicht nachhaltig gelungen, in dem entscheidenden Markt der Hauptbankverbindungen Fuß zu fassen, sondern sie bleiben auf einzelne Nebenbankverbindungen angewiesen, die vor allem zu Lasten der Großbanken, der Genossenschaftsbanken und der Postbank gehen (vgl. Oehler 2004b). Nach SB-Einführung, Online-Banking und Direktbankaktivitäten verstärkt sich die Tendenz, dass die Kunden oft schon vor den propagierten Strategien der Unternehmensberater und Banken von sich aus die Vorteile des Multi Channel Banking entdecken, allerdings ohne Rücksicht auf die Aufwands-Ertrags-Relation der Anbieter.

Entsprechend der skizzierten Wettbewerbsentwicklung verläuft auch die Ergebnisentwicklung der Banken und Sparkassen. Genossenschaftsbanken und vor allem Sparkassen ist es gelungen, die spätestens seit der Mitte der 1990er Jahre zu beobachtende starke, u.a. aufgrund des geänderten Anlageverhaltens ihrer Kunden bedingte Erosion des für sie zentralen Zinsüberschusses aufzuhalten. Gleichzeitig sinkende Verwaltungsaufwendungen bei verbesserten operativen Ergebnissen stoppten nicht nur den Aufwärtstrend in den Cost-Income-Ratios, sondern führten sogar zu einer Trendumkehr in 2002 mit weiter fallender Tendenz in 2003 (Sparkassen in 2002 bezogen auf den Rohertrag 67,9%, bezogen auf operative Überschüsse 66,5%; Genossenschaftsbanken 75,1% bzw. 72,9%). Dies trifft zwar auch für die stärker vom Provisionsüberschuss abhängigen Großbanken zu, allerdings auf deutlich schlechterem (höherem) Niveau (83,4% bzw. 77,9%). Zudem zeigt sich für 2003 bei den Großbanken die Tendenz einer eher wieder ausgeweiteten Cost-Income-Ratio bezogen auf den Rohertrag: den sinkenden Verwaltungsaufwendungen stehen stärker sinkende Zins- und Provisionsüberschüsse gegenüber (vgl. Buba 2003b). Die Erholung wird durch ein verbessertes Handelsergebnis getragen.

In der Folge ist die Eigenkapitalrentabilität vor Steuern gerade der Großbanken von noch 39,5% in 1998 bzw. 6,2% in 1999 auf -3,1% in 2002 gesunken. Die Sparkassen konnten nach 17,8% bzw. 15,2% immerhin noch 8,2% retten, die Genossenschaftsbanken nach 12,8% bzw. 10,7% noch 9,2% erhalten (vgl. Buba 2003a).

In den aufgezeigten Entwicklungslinien offenbart sich letztlich die von den privaten **Großbanken** im Gegensatz zu den Sparkassen, Genossenschaftsbanken sowie der

Postbank (Einlagengeschäft und Zahlungsverkehr) gepflegten Geschäftspolitik im Retail Banking:

- Einem eher zögerlichen Einlassen auf diese Geschäftssparte in den 1950er und 1960er Jahren folgte eine überproportionale Expansion in den beiden folgenden Jahrzehnten.
- Aufgrund der gerade bei den Wettbewerbern (Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Postbank) aber fest gefügten Hausbankverbindungen (vgl. z.B. Oehler 2004a für die jüngere Zeit) erlaubte die externe Akquisition (von den Konkurrenten), ähnlich der Entwicklung bei den Direktbanken heute, keinen nachhaltigen Anteil im Markt für Hauptbankverbindungen. In der Folge besteht eine erhebliche Unterauslastung der Bankstellen bzw. eine stets (deutlich) über den Konkurrenten liegende Cost-Income-Ratio in diesem Kundensegment.
- Die in den 1990er Jahren dann zu beobachtende verbreitete „Ausortierung“ der Retail-Kunden zu Gunsten des „Private Banking“, teilweise in Verbindung mit der Einführung von Direktbankaktivitäten, erzeugte weitgehend nur neue Unterauslastung und steigende Ratios, da sich, nicht ganz überraschend, für viele (vermögende) Privatkunden zeigte, dass sie sich meist wie typische Mengenkunden verhalten (Hooch/Ulrich 2003 sprechen von 70%) und entsprechend in Relation zum (Mehr-) Aufwand nur relativ geringe Erträge zulassen. Der Aktien-Hype mag hier eine zeitlang kosmetisch korrigiert haben, was nun am Beginn des neuen Jahrtausends umso deutlicher zu Tage tritt.
- Der immer wieder erschallende und meist undifferenziert wirkende Ruf, Deutschland sei „overbanked“, kommt daher weit überwiegend aus dem Wettbewerbslager der privaten Großbanken und ist in diesem Sektor durchaus gerechtfertigt (vgl. Oehler 2000).
Dabei erscheint die meist sorglos verwendete Kennzahl der Bankstellendichte (Einwohner je Bankstelle oder Bankstellen je 1 Mio. Einwohner) in strategischer Sicht eines kunden- oder nachfrageorientierten Banking wenig hilfreich: In der aktuellen Reformdiskussion im Gesundheitswesen wird ja auch nicht auf die Krankenhausdichte (Einwohner je Krankenhaus), sondern zumindest auf die Bettenzahl oder meist auf die Versorgung mit Ärzten und anderem medizinischen Personal abgestellt. Analog wäre als Orientierungsgröße zur Versorgung der Bevölkerung mit Finanzdienstleistungen die Mitarbeiterkapazität heranzuziehen. Geht man von den üblicherweise veröffentlichten Zahlenvergleichen aus, dass in den USA und vergleichbaren europäischen Staaten mindestens drei Mal so viele Einwohner auf eine Bankstelle entfallen und dass in diesen Bankstellen in den USA aber dann auch mehr als drei Mal so viele Mitarbeiter beschäftigt werden, dann ergibt die direkte Relation das Ergebnis, dass die Zahl der Einwohner, die von einem Bankmitarbeiter versorgt wird in etwa gleich ist!
Trotzdem sind auch solche verbesserten Kennzahlen („Mitarbeiterdichte“) sehr manipulationsanfällig und wenig aussagekräftig (z.B. ganze Bevölkerung oder Bevölkerung über 14 Jahre?; nur Zweigstellen oder „gemischte“ Agenturen nach dem Kiosk-Prinzip (Post, Reisebüro, Schreibwaren etc. an Stelle von Kleinst-Zweigstellen)?; Teilzeit-Mitarbeiter nach „Köpfen“?).
Die Analyse zeigt starke Asymmetrien in der Auslastung der Bankstellen zwischen den Wettbewerbern im Retail Banking. Folglich sind auch die notwendigen Ertragssteigerungsstrategien höchst unterschiedlich; sie reichen von der Filialschließung auf der einen Seite des Kontinuums, über eine Reduzierung

und Standardisierung inkl. Online- und SB-Banking, bis hin zu einem „Kiosk-Banking“ in Kooperation mit anderen Dienstleistern (z.B. teilweise bei der Postbank) auf der anderen Seite.

Aus den skizzierten Gründen befinden sich alle Wettbewerber im Retail Banking in einem tiefgreifenden Umstrukturierungsprozess.

- Die privaten **Großbanken** haben es bisher grundsätzlich nicht vermocht, ihr defizitäres Retail-Geschäft in wettbewerbsfähige Größenordnungen zu transformieren bzw. zu fusionieren (vgl. Oehler 2000), was inzwischen fast übereinstimmend auf personenbezogene (Einsicht in Strategieversagen, Eitelkeiten etc.) und weniger auf technische Inkompatibilitäten zurückgeführt wird. Es ist daher nicht überraschend, dass in der jüngeren Vergangenheit die einst überproportionale Expansion in eine ebensolche Reduzierung mündete: Seit 1990 wurde ein Drittel und zwischen 2000 und 2002 wurde mehr als ein Fünftel der Bankstellen geschlossen. Gleichzeitig wird ein stärkerer Fokus auf Kerngeschäftsfelder gerichtet („schlanke Universalbank“) und die Kernkompetenzen zu stärken versucht. Die ersten Erfolge bei der Kostenreduktion und in der Risikovorsorge sind aber entsprechend durch eine Ertragsorientierung und damit durch eine klare Ausrichtung an den geschäftsfeld- bzw. kundengruppenbezogenen Stärken nicht nur im Provisions-, sondern auch im Zinsgeschäft zu forcieren, wie es kleinere Kreditbanken und Töchter von Auslandsbanken bereits andeuten.
- Bei den **Genossenschaftsbanken** und besonders bei den **Sparkassen** wird das Zinsgeschäft sowohl in Gestalt der bedeutsamen Refinanzierung über Kundeneinlagen als auch via Finanzierung der privaten (und mittelständischen) Kundschaft bestimmend bleiben; beides weit überwiegend regional orientiert. Für die Postbank dagegen gilt dies vor allem für das Einlagengeschäft. Im Provisionsgeschäft ist in den letzten Jahren verstärkt und vor allem über Kooperationen im Verbund das Wertpapiergeschäft mit stetigen, aber nur begrenzt ausbaufähigen Ergebnisbeiträgen gewachsen. Gleiches gilt für das Standbein des Zahlungs- bzw. Giroverkehrs, indem allerdings auch der Wettbewerber Postbank eine traditionelle Stärke besitzt. Im Sinne der schon sprichwörtlichen Porterschen Qualitäts- und Kostenführerschaft ist bei diesen Wettbewerbern in der Tendenz bereits eine verwandte Entwicklung zu den Großbanken zu erkennen: Das Besinnen auf die Stärken (z.B. die Regionalität) und die Kerngeschäftsfelder bzw. Kundengruppen und die Einsicht, nicht jedes Geschäft und jeden Kunden an jedem Ort „mitnehmen“ zu müssen. Die Fokussierung auf Synergien im Back-Office-Bereich (z.B. Transaktionsbanken, Wertpapierabwickler) und in Aufbau und Unterhaltung von Vertriebskanälen (z.B. Internet-Plattformen), eine behutsam gesteigerte Risikoorientierung im Aktivgeschäft sowie innovative Produkte im Passiv- und Wertpapiergeschäft für Retail-Kunden unter Beachtung der Ageing-Thematik, wie es einzelne Institute bereits praktizieren, zeigen in eine neue Richtung (z.B. die **Sparda-Banken**, zum Teil die **Postbank** oder auch einzelne Sparkassen und Geno-Banken). Dabei sind für die beiden großen Verbünde der Sparkassen und der Genossenschaftsbanken etwas abweichende Strategien zu beobachten (Sparkassen: dichteres Zweigstellennetz mit weniger Einzelinstituten; Genossenschaftsbanken: deutlich mehr kleinere Institute mit stärkerer verbundinterner Arbeitsteilung und Tendenz zur Zweistufigkeit).

Insgesamt ist die Tendenz zu Plattformen mit darauf aufbauenden standardisierten Modulkombinationen (vgl. z.B. Oehler 2002, Voit 2002; vgl. Abschnitt D) gerade aus dem Gesichtspunkt der Prozessoptimierung heraus erkennbar. Eine Nachfrager- bzw. Bedarfsorientierung im Sinne der Selbstselektion der Kunden anhand standardisierter Bausteine, ähnlich einer noch relativ jungen Entwicklung im Retail Insuring, an Stelle traditioneller soziodemographisch geprägter Kundengruppenkonzepte ist bereits spürbar und den scheinbar einfachen Konzepten auf der Basis des Einkommens, Vermögens etc. (vgl. z.B. die A-, B-, C-Kunden) wohl überlegen (vgl. Oehler 2004a und 2004b; vgl. Abschnitt D).

Die ggf. noch theoretisch überzeugende Überlegung einer Allfinanz- oder realistischer einer Mehrfinanz-Strategie, die Nutzung vieler verschiedener Produkte eines Finanzdienstleisters (ggf. auch eines Finanzdienstleistungskonzerns/-verbunds?) verlängere die Dauer und verstärke ggf. die Intensität einer Kundenbeziehung, scheitert gegenwärtig noch in praxi nicht nur am Ausbildungs- und Provisionskonzept in Verkauf und Beratung und damit an einer asymmetrischen Andienung, sondern auch und besonders daran, dass Kunden ungern „gläsern“ alle Dienstleistungen und damit Daten über ein Institut abwickeln möchten.

B.2 Zu Entwicklung und Status quo von Kundenerwartungen und Kundenanforderungen im Retail Banking

Trotz der mit dem Aktien-Hype und der HighTech-Euphorie verbundenen Vermögensvernichtung um den Jahrtausendwechsel sind die Geld- und Immobilienvermögen langfristig erheblich gewachsen. Die demographische Entwicklung führte und führt zu einer weiter steigenden Zahl an Vermögensübertragungen (Erben/Vererben). Ebenfalls aufgrund der Ageing-Problematik ist eine zunehmende Veränderung der Vorsorgesysteme zu beachten, die sich weiter verschärfen wird. Umlagefinanzierte Systeme werden durch kapitalgedeckte und marktorientierte Varianten sowohl teilweise substituiert als auch ergänzt, bei gleichzeitiger Erosion traditioneller Systeme.

Teilweise in Folge der gesamtgesellschaftlichen und gesamtwirtschaftlichen Entwicklung verändern sich die originären Bedarfe bzw. die aus ihnen abgeleiteten finanziellen Bedürfnisse. Vermögensübertragungen und regelmäßigerer Vermögenszuwächse führen via abnehmender relativer Risikoaversion zu leichter disponierbaren Vermögensarten unter Performancegesichtspunkten. Die Justierungen und Erosionen traditioneller Vorsorgesysteme rückt zunehmend die systematische private Vorsorgeentwicklung in den Vordergrund. Der leichtere Zugang zu relevanten Informationen der Finanzsphäre und deren besseres Verständnis durch regulatorische Leitlinien und die Aufbereitung durch (neutrale) Dritte begünstigt eine größere Eigenständigkeit in der Produktauswahl über alle Anbieter.

Hieraus ließe sich zunächst ableiten, Banken und Sparkassen wären mehr denn je als kompetente Partner ihrer Kunden gefragt, um ihnen bei der Lösung der nicht wenig komplexen Probleme zu helfen und um ihnen Perspektiven über kurzfristige Einzelgeschäfte hinaus aufzuzeigen. Neuere empirische Ergebnisse deuten jedoch grundsätzlich auf eine abnehmende Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, eine steigende Wechselbereitschaft, zunehmende Mehrfachverbindungen und steigende Preissensitivität hin (vgl. Keller/Lerch/Matzke 2000, Oehler 2004a).

Darüber hinaus orientiert sich das Kundenverhalten zunehmend nicht mehr an traditionellen soziodemographischen Indikatoren wie Alter, Einkommen, Ausbildung oder Be-

ruf. Stattdessen leiten sich die individuellen Bedürfnisse der Kunden in der Folge einer fortschreitenden Individualisierung aus der jeweiligen Lebenssituation und -planung sowie den individuellen Einstellungen zu Medien, Geld und Technik ab. Ferner sind die Kunden durch den Rückgriff auf Vergleichstests, Fachjournale oder das Internet häufig besser informiert und treten selbstbewusster auf (vgl. z.B. Spiegel 2000, Theilmann/Fotschki 1998, Hofbauer 1999).

Die damit verbundene, trotz oder gerade wegen der Verbreitung anonymisierter Leistungsprozesse (Online oder SB) stärkere Beziehungsorientierung bedeutet eine Art Renaissance des Tante-Emma-Prinzips, also eine differenzierte Kundenansprache, die den spezifischen aktuellen und absehbaren zukünftigen Bedürfnissen entspricht. Kundenorientierte Finanzdienstleister kennen die Bedürfnisse ihrer Kunden, sie können sie auch auf Massenmärkten differenziert ansprechen und ihnen durch modular aufgebaute Produkt- und Leistungspakete Dienstleistungen anbieten, die als maßgeschneidert wahrgenommen werden (**Massenindividualisierung, Mass Customization**).

Eine aktuelle Studie von NFO Infratest (vgl. o.V. 2004b) zeigt, dass nur 31% der deutschen Bankkunden mit den Leistungen ihrer Hauptbankverbindung sehr zufrieden sind. Ihnen bleibt der persönliche Kontakt wichtig (vgl. auch Abschnitt D.2 und Dierks 2000, Platz 2001, Schwanitz et al. 2002) und für finanzielle Bedarfe bleibt der Bankberater der weitaus wichtigste Ansprechpartner, insbesondere bei langfristigen Anlagen.

Eine neue Studie, die auf die zeitliche Entwicklung (1996 vs. 2002) einerseits und auf die detaillierten Hintergründe andererseits eingeht, stellt hinsichtlich der inhaltlichen Informations- und Beratungsqualität eine wachsende Lücke zwischen den Kundenanforderungen und der Erfüllung durch die Banken und Sparkassen fest, während die formbezogenen Aspekte wie Ungestörtheit, Freundlichkeit und Ambiente keine Probleme signalisieren (vgl. Oehler 2003a). Auch hinsichtlich der Zugangswege (Access) besteht eher eine Übererfüllung der Banken gegenüber den Anforderungen der Kunden.

Untersucht man dagegen detaillierter das Ausmaß der Zufriedenheit und nachfolgend der Bindungsintensität (zum Zusammenhang s.u. Abschnitt D.1.1) so differenziert sich das für die meisten Banken und Sparkassen 1996 noch relativ homogene Bild in 2002 teilweise deutlich (vgl. Oehler 2004a und Abbildung 1).

Während der Anteil der Zufriedenen unter den **Großbankkunden** deutlich von 52% auf 43% zurückgeht, fällt dieser bei den **Genossenschaftsbanken** nur leicht. Die **Sparkassenklientel** weist sogar einen leicht höheren Anteil Zufriedener auf. Der Anteil der Zufriedenen an den **Postbankkunden** nimmt deutlich zu, allerdings von einer relativ geringen Basis aus. Die überproportionale Steigerung des Anteils Zufriedener bei den Kunden sonstiger Banken ist vor allem den Sparda-Banken zuzuschreiben. Insgesamt hat sich der Anteil Unzufriedener auf sehr niedrigem Niveau verdoppelt.³

³ Untersucht wurden Hauptbankverbindungen; hier spielen die Direktbanken keine Rolle; vgl. Oehler 2004a und 2004b.

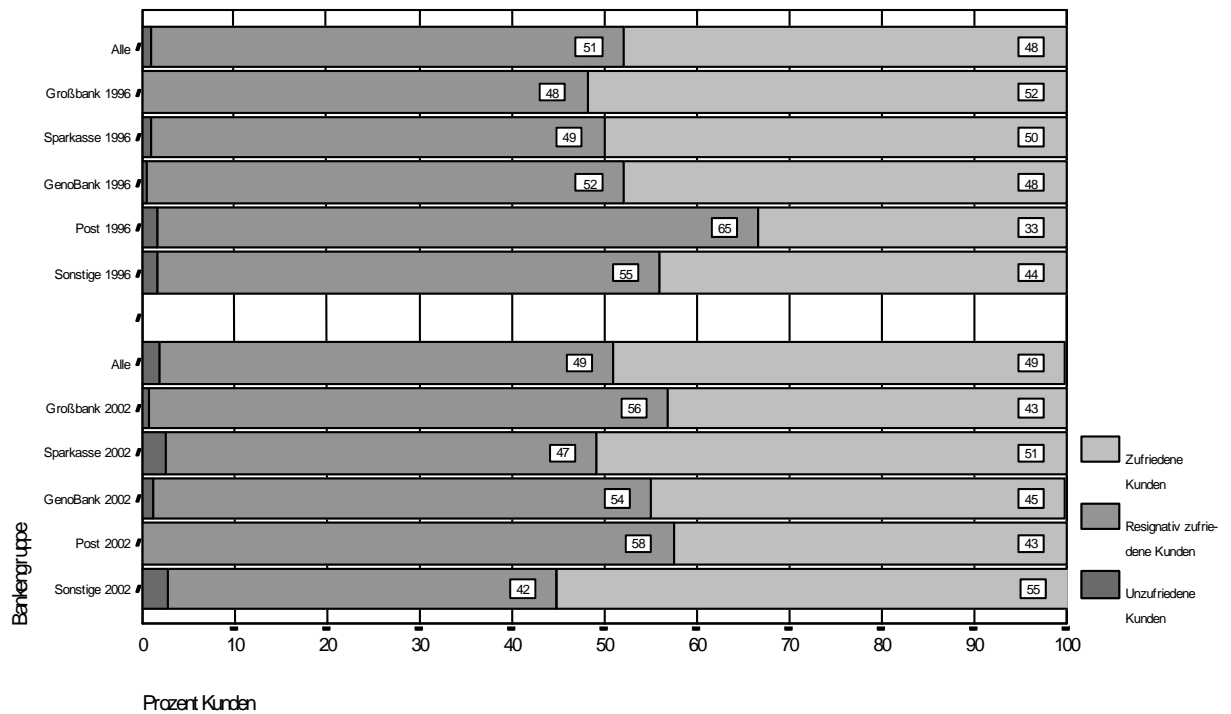


Abbildung 1: Zufriedene, resignativ zufriedene und unzufriedene Kunden und Bankengruppen 1996 und 2002⁴

Abbildung 2 zeigt in Ergänzung hierzu eine Analyse der Bindungsintensität, die aus einer differenzierten Erhebung der Wechselbereitschaft gewonnen wurde (vgl. Oehler 2004a und 2004b). Bereits für 1996 zeigt sich ein heterogenes Bild, welches sich für 2002 nochmals zum Teil deutlich verschiebt.

⁴ Oehler 2004a, 92. Die verwendete sechspolige Skala von „voll erfüllt“ (1) bis „nicht erfüllt“ (6) erlaubt eine Rasterung der Kunden in die drei Gruppen der Unzufriedenen, der resignativ Zufriedenen und der (stabil) Zufriedenen (Zufriedene: Stufen 1 und 2; resignativ Zufriedene: Stufen 3 und 4; Unzufriedene: Stufen 5 und 6). Zur Differenzierung vgl. Müller 1998, Oehler 2004a.

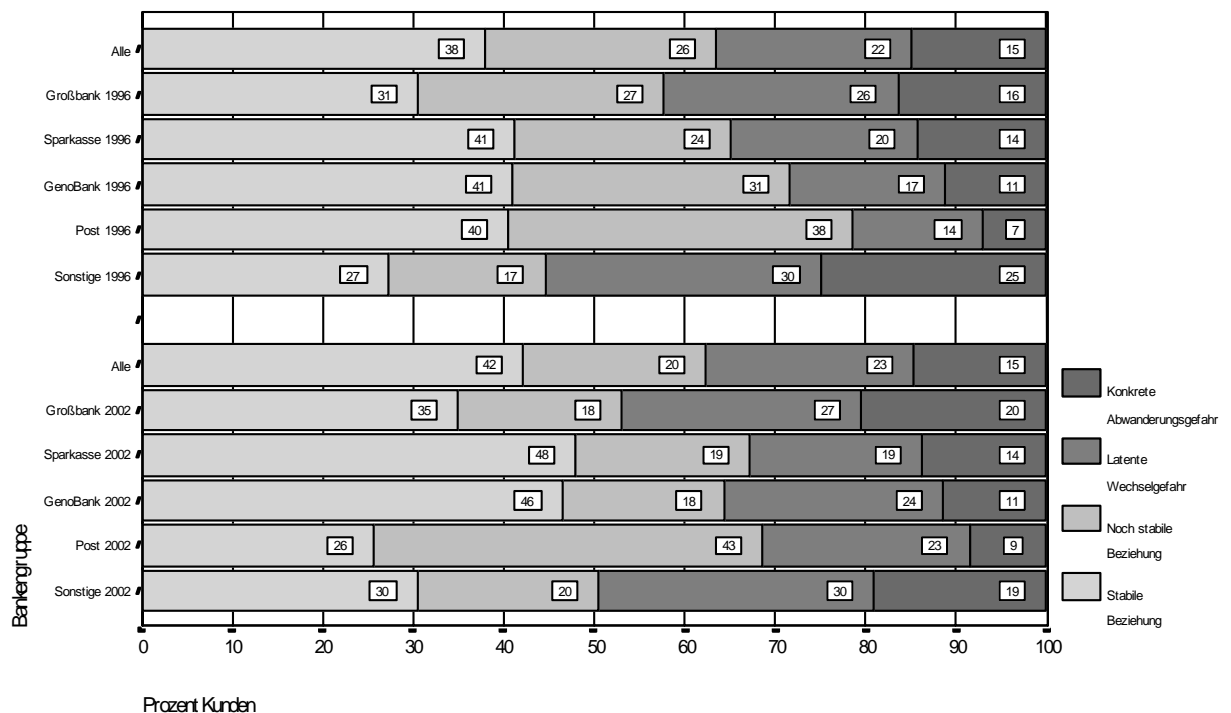


Abbildung 2: Kunden unterschiedlicher Bindungsintensität und Bankengruppen 1996 und 2002⁵

Großbanken weisen mit zusammen 42% das größte Potential wechselbereiter (26%) oder abwanderungsgefährdeter (16%) Kunden auf, welches in 2002 gegen den Markt-trend in beiden Kategorien auf insgesamt 47% steigt. Den **Sparkassen** gelingt es da-gegen sogar, den Anteil wechselbereiter Kunden leicht zu reduzieren, während die **Genossenschaftsbanken** bei den latent wechselgefährdeten Kunden dem Trend der Großbanken folgen. Gleichzeitig nimmt insgesamt der Anteil stabiler Beziehungen zu, am deutlichsten bei den Sparkassen. Diese Entwicklung geht u.a. mit einer Reduzie-rung der noch stabilen Beziehungen einher. Hierzu gegenläufig entwickelt sich die Klientel der **Postbank**, die einen Einbruch bei stabilen Kundenbeziehungen zeigt und das Potential der Wechselbereiten deutlich erhöht.

⁵ Oehler 2004a, 93.

C Wert- und marktorientiertes Management eines Finanzdienstleisters im Retail Banking als Voraussetzung für die Bewältigung von Zukunftsaufgaben

C.1 Ansätze des strategischen Managements als Beitrag zur Fokussierung auf die Erfolgsfaktoren

In einem zukunfts- und planungsorientierten Verständnis, wie es mit der hier bearbeiteten Themenstellung gefragt ist, kennt der State of the Art in der Forschung und Beratungspraxis zum strategischen Management im wesentlichen zwei Arbeitsrichtungen: das grundsätzlich in industrieökonomischer Tradition geprägte Konzept von Porter (1980, 1985) und neuere Ansätze, die unter der Kategorie des Resource-based View geführt werden (vgl. für viele Prahalad/Hamel 1990).

- In der gebotenen Kürze kann **Porters Konzept** einschließlich der Folgearbeiten zunächst dadurch charakterisiert werden, dass ein System zur Ableitung von Strategien zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen entwickelt wird, welches nicht in deskriptiv-heuristischen Vergangenheitsanalysen und Bestandsaufnahmen verhaftet bleibt. Darüber hinaus wird mit dem Instrument der Wert(schöpfungs)kette (**Value Chain**) gleichzeitig aber auch ein wichtiger Beitrag zur Explikation der Generierung der Wettbewerbsvorteile geleistet. Der Fokus des Ansatzes liegt darauf, dass Strategien zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen bzw. überdurchschnittlichen Gewinnen durch das Wettbewerbsfeld (Competitive Scope) der Branche geprägt wird. Die Optimierung der unternehmensindividuellen Wertkette ist „lediglich“ Mittel zum Zweck einer Ausrichtung auf die Branchenstruktur. Eine solche **Outside-In-Perspektive** kann am ehesten für einen Markt in der Reifephase zutreffen, zu denen regelmäßig auch die Finanzdienstleistungsmärkte gerechnet werden, weniger jedoch für Branchen, in denen Innovationen als endogener Faktor zu einer Umdefinition von Branchen führen, in denen Unternehmen Märkte erst schaffen (z.B. die Biotechnologie). Die bekannten Strategien der Kostenführerschaft und Differenzierung rekurren also auf relative Intra-Branchendifferenzen, sie werden nicht aus der spezifischen Unternehmensstruktur heraus entwickelt und gehen von gegebenen Inter-Branchenunterschieden aus. Dies negiert nicht, dass es idiosynkratische Unterschiede in den Wertketten der Unternehmen einer Branche geben kann, die in der Historie, den gewählten Strategien oder dem Implementierungserfolg dieser begründet sein können und gerade Anlass zur Optimierung bieten (Porter 1985).
- Der Fokus des **Resource-based View** besteht demgegenüber darin, die unternehmensspezifische Ausgangssituation für die Entwicklung von Strategien zugrunde zu legen und die strategische Positionierung nicht mehr überwiegend durch die Branchenstruktur als Wettbewerbsraum determinieren zu lassen. Eine solche unternehmensspezifische Ressourcenorientierung führt zu einer Umkehrung der Betrachtung. Strategien sind nun so zu formulieren, dass die Kombination aus unmittelbar am Markt beschaffbaren und den unternehmensindividuellen, über Faktormärkte nicht unmittelbar nachbildbaren Ressourcen marktwirksam zu Gunsten von Wettbewerbsvorteilen bzw. überdurchschnittlichen Gewinnen umgesetzt werden kann. Eine solche **Inside-Out-Perspektive** setzt damit auf unternehmensspezifische Attraktivitätsvorteile, die in Märkten entsprechend zu erschließen und abzuschöpfen sind.

Im Vordergrund stehen diejenigen Ressourcen oder Leistungspotentiale (auch: strategische Assets, Kernaktiva, Kernkompetenzen⁶) eines Unternehmens, die über Faktormärkte nicht direkt bzw. nicht kurzfristig beschafft werden können und in der neueren dienstleistungsorientierten Literatur als Intellektuelles Kapital mit den beiden Ausprägungsformen des Humankapitals und des Strukturellen Kapitals bezeichnet werden (vgl. Dreyer/Oehler 2002, 25-28). Aus institutionenökonomischer Sicht erhalten solche Ressourcen dann einen besonderen Wert, wenn Ressourcenasymmetrien durch mangelnden kurzfristigen Transfer (beschränkte Handelbarkeit) aufgrund hoher Informations- und Transformationskosten bestehen (hidden characteristics/adverse selection; sunk costs/Markteintritts- und -austrittsbarrieren). Typischerweise lassen sich solche Ressourcen aus der spezifischen Unternehmensentwicklung heraus charakterisieren (learning-by-doing-/trial-and-error-Prozesse ebenso wie situativer Kontext, z.B. rechtlicher Rahmen/Regulierung).

Berücksichtigt wird in dieser Inside-out-Betrachtung dann auch die mittel- bis langfristige Veränderung des Portefeuilles strategisch relevanter Ressourcen in Form von Erwerb und/oder Weiterentwicklung.

Je nach Argumentations- und Interessenlage der wissenschaftlich oder praxisgeprägten Literatur wird beiden Analyserichtungen oft ein dichotomisches Verhältnis zugeschrieben. Das Portersche Instrument der Wertkette und der Fokus auf wettbewerbsrelevante Kernkompetenzen erscheint aber grundsätzlich auf eine Komplementarität beider Ansätze in theoretischer wie praxisorientierter Perspektive hinzudeuten.

Allgemein lässt sich feststellen,

- dass Strategien, die auf unternehmensspezifischen Ressourcen aufbauen, die den Kunden einen überlegenen Nutzen stiften, mit Varianten der Differenzierungsstrategie nach Porter vergleichbar erscheinen und
- dass Strategien, die Ressourcen nutzen, die Wettbewerbern aufgrund von Informations- und/oder Transaktions(kosten)barrieren in dieser Form nicht oder nicht kurz- oder mittelfristig zur Verfügung stehen, eine Verwandtschaft zu Porters Kostenführerschaft aufweisen.

C.2 Finanzintermediation und Eigenschaften von Finanzdienstleistungen als Grundlage für das Verständnis eines kundengerechten Produkt-Vertriebs-Mixes

Eine Besonderheit des Finanzdienstleistungsmarktes im Vergleich zu vielen anderen Güter- und Dienstleistungsmärkten liegt darin, dass die Nachfrage grundsätzlich keine originäre, sondern eine abgeleitete Größe darstellt. Die dahinter stehenden Bedürfnisse bzw. der Originärbedarf wie Sicherheit, Gesundheit, Lebensqualität, Familie, aber auch Bequemlichkeit/Service (vgl. Oehler 1990b, 91; 1995, 89 ff.) bestimmen die finanziellen Überlegungen, die „Mittel zum Zweck“ sind (Vorsorge, Konsum, Spekulation; vgl. Oehler 1995b, 91). Die Entwicklung und Veränderung der originären Bedarfsstrukturen bzw. Anforderungsprofile sind also genau zu beobachten.

⁶ Auf eine weitergehende, eher theoretisch interessante Begriffsdifferenzierung soll hier mit Blick auf die Themenstellung verzichtet und nur auf die im Kontext zitierte Literatur verwiesen werden.

Finanzdienstleistungsunternehmen wie Banken und Sparkassen agieren dabei als sogenannte Finanzintermediäre, indem sie für ihre Kunden mehrere Funktionen übernehmen, die sogenannten Transformationsleistungen (vgl. Bitz 2002, Oehler 2003b):

- Finanzintermediäre schließen mit einer Vielzahl von Geldgebern und Geldnehmern Geschäfte/Verträge ab oder vermitteln diese. Dies erspart den potentiellen Vertragspartnern Zeit und Geld der individuellen Suche. Der Informationsbedarf der Kunden reduziert sich auf die Kenntnis eines geeigneten Finanzdienstleisters (**Informationsbedarfstransformation**).
Banken und Sparkassen als Finanzintermediäre im engeren Sinne, die selbst jeweils Verträge mit Geldgebern und Geldnehmern abschließen, übernehmen dabei auch die Bonitätsprüfung. Kunden haben dann primär noch die Bonität des Intermediärs, also der Bank oder Sparkasse abzuschätzen. Anbieter von Informations- und Vermittlungsleistungen, die sich nicht selbst direkt in Verträgen engagieren, reduzieren den Informationsbedarf der Geldgeber, indem sie z.B. über die Qualität von Anlagemöglichkeiten informieren. Kunden müssen dann nur noch die Verlässlichkeit der Informanten und Berater, nicht aber jedes Geldnehmers beurteilen.
- Banken und Sparkassen sind in bestimmten Grenzen bereit, beliebige Zahlungsmittelbeträge bereitzustellen oder zu akzeptieren. Damit nehmen sie einzelnen Kunden Probleme der Betragsgröße ab. Sie erlauben z.B. Anlegern, kleine Beträge als Einlagen anzulegen und reichen große Beträge gleichzeitig an Geldnehmer aus (**Betragstransformation**).
- Banken, Sparkassen und andere Finanzintermediäre tragen auch zum Abbau von Fristenproblemen dadurch bei, dass sie Zahlungsmittel von Geldgebern zu anderen Anlagefristen entgegennehmen als sie Zahlungsmittel den Geldnehmern überlassen (**Fristentransformation**). Banken und Sparkassen übernehmen dabei gleichzeitig das Geldanschlussrisiko, welches sie nur teilweise durch Konditionenanpassung an Kunden weitergeben (können).
- Finanzintermediäre im engeren Sinne wie Banken und Sparkassen, die mit den jeweiligen originären Geldgebern und Geldnehmern direkt Verträge eingehen, verändern damit auch das Ausfallrisiko der Geldgeber. Diese sogenannte **Risikotransformation** kann zunächst auf die Intermediärhaftung selbst zurückgeführt werden (Überschuss des Vermögens über die Ansprüche der Geldgeber via Eigenkapital und Gewinne). Zudem wirkt die Risikodiversifikation im Geldnehmerportefeuille einer Bank oder Sparkasse. Darüber hinaus kann solchen Intermediären grundsätzlich eine Fähigkeit zur Risikoselektion zugeschrieben werden (Spezialisierungsvorteile bei der Vertragsgestaltung/Risikoeinschätzung und bei Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen). Schließlich bewirken bedingte Verpflichtungsstrukturen besonders im Versicherungsgeschäft eine Risikotransformation.

Ausgehend von einer modernen Make-or-Buy-Betrachtung (vgl. Rück 1995) werden Dienstleistungen allgemein als **fremde** Arbeitsleistungen aufgefasst, die unter Einbeziehung externer Produktionsfaktoren (hier auch: Kundenwünsche) für andere Wirtschaftseinheiten erbracht und von diesen Kunden als **Prozess** in Kombination mit Sachgütern in Anspruch genommen werden (vgl. Dreyer/Oehler 2002, 10). Diese Kombination ist dabei als Kontinuum zwischen dominierender Arbeitsleistung auf der einen Seite und überwiegendem Sachgutanteil auf der anderen Seite zu verstehen.

Finanzdienstleistungen, also alle Leistungen die letztendlich auf die vier genannten Transformationsleistungen zurückgeführt werden können und die zentral zur Senkung von Informations-, Transaktions- und Risikokosten bei den Nachfragern führen sollen, sind nicht alle zwingend arbeitsleistungs- bzw. personalintensiver Natur (elektronische Überweisung vs. Beratung für Hedgefonds).

Gemeinsam ist ihnen allerdings, dass sie in expliziten oder impliziten Verträgen als Dienstleistungsergebnis münden, die im Kern aus Erfolgs- und Risikoteilungsregeln zwischen Banken bzw. Finanzdienstleistern und Kunden bestehen (vgl. Oehler 2002, Voit 2002).

C.3 Werttreiber und Kernkompetenzen für Finanzdienstleister

Insgesamt kann man ausgehend von der ursprünglichen Porterschen Wertkette eine solche für Dienstleistungsunternehmen gemäß Abbildung 3 ableiten, die die fünf Primäraktivitäten (Vertikale) mit den vier Sekundäraktivitäten (Horizontale) zeigt.

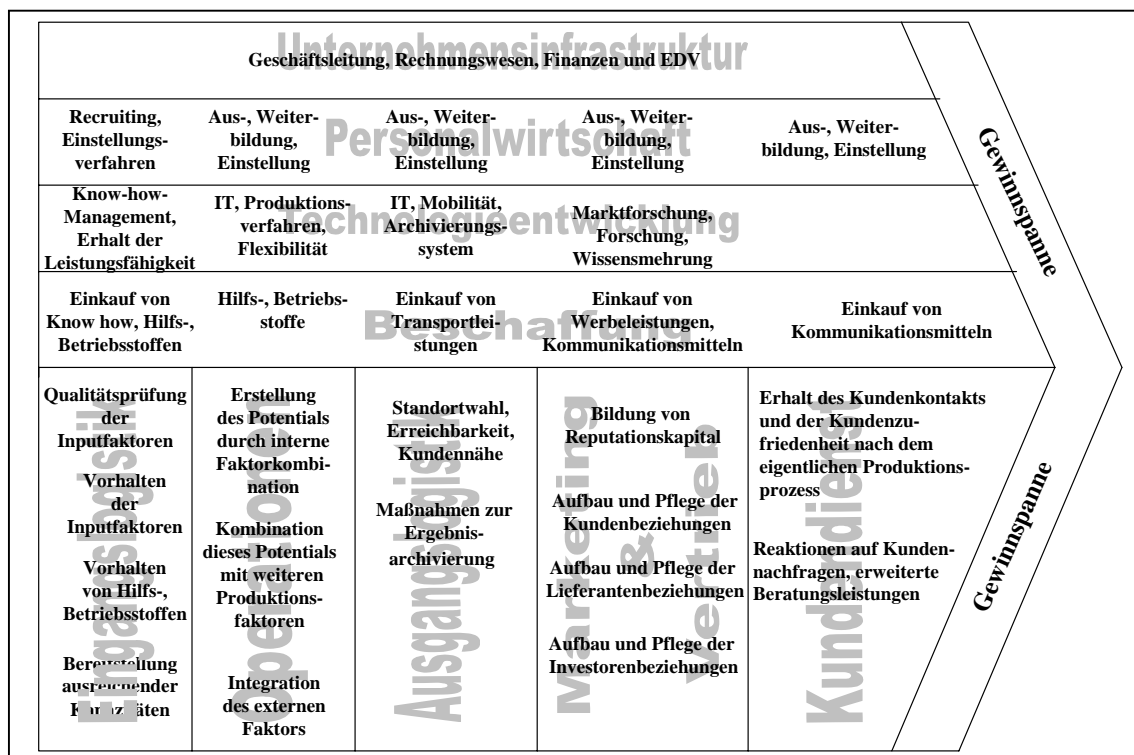


Abbildung 3: Wertkette eines Dienstleistungsunternehmens⁷

Je stärker der Dienstleistungsprozess durch die direkte Interaktion zwischen (fremden) Arbeitsleistungen der Bank (Personal) einerseits und den Kunden andererseits geprägt ist, um so deutlicher dominieren die jeweiligen betrieblichen Aktivitäten. Hierzu gehören

- eine entsprechende kundenorientierte Leitungs- und Leistungskultur mit personalwirtschaftlicher Begleitung in Sekundäraktivitäten genauso wie

⁷ Dreyer/Oehler 2002, 16.

- eine klare und frühzeitige Kundenkenntnis und Kundensegmentierung bereits in der Vorkombination (externer Faktor), d.h. zwischen Eingangs- und Ausgangslogistik der Primäraktivitäten und
- ein Fokus auf Marketing & Vertrieb, insbesondere die Distributionseffizienz inkl. Kundendienst, sowie die damit verbundene Prozess- und Kosteneffizienz.

Ausgehend von der zugehörigen Ableitung dienstleistungsspezifischer Werttreiber gemäß Abbildung 4, bei der sowohl die Qualität des vorzuhaltenden Potentials, als auch die Fähigkeit zur Ausschöpfung dieses Potentials während des Dienstleistungsprozesses betont wird, lässt sich zunächst erkennen, dass die Qualität des Potentials (Leistungsbereitschaft, Angebot fremder Arbeitsleistungen) von den eingesetzten Faktoren, bei Dienstleistern also insbesondere von der Qualität der Mitarbeiter bestimmt wird. Aus Nachfragersicht steigt das wahrgenommene Risiko der Beschaffung aufgrund des hohen Humankapitalanteils und die Vergleichbarkeit unterschiedlicher Angebote wird erschwert. Hinzu kommt, dass Vergleichstest unabhängiger Dritter, z.B. im Wege des Mystery shopping, regelmäßig schon deswegen problembehaftet sind, weil die spezifische interpersonale Austauschbeziehung zwischen Kunde und Mitarbeiter kaum berücksichtigungsfähig ist. Entsprechend treten Reputationseigenschaften zum Unsicherheitsabbau in den Vordergrund, die selbst oder durch Surrogate kaufentscheidend werden.

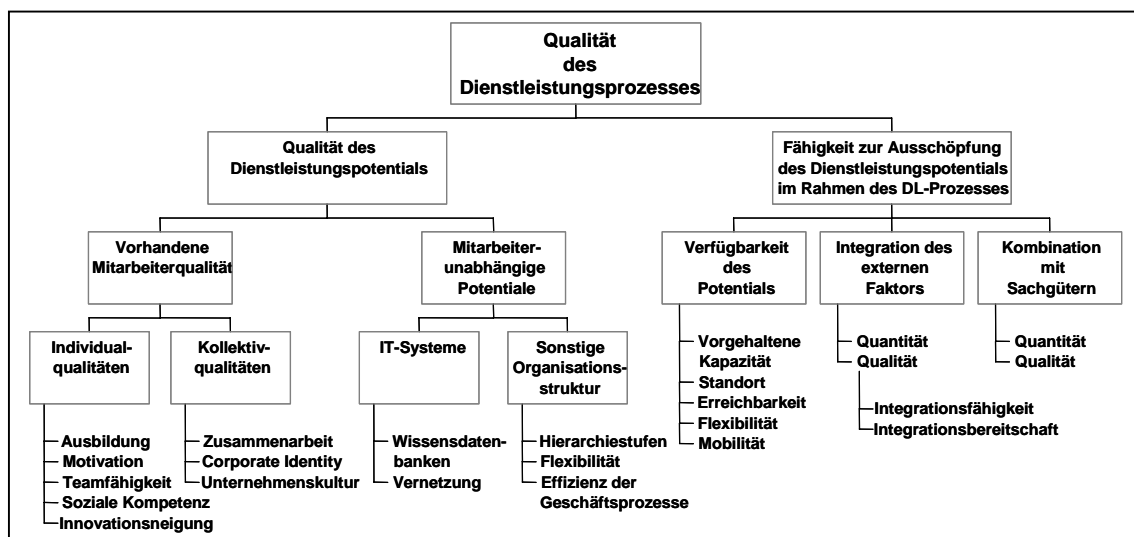


Abbildung 4: Dienstleistungsspezifische Werttreiber⁸

Die Fähigkeit zur Ausschöpfung des Dienstleistungspotentials wird neben der schon angesprochenen kundenorientierten Fokussierung des Produkt-Vertriebswege-Mixes und die Qualität des Humankapitals insbesondere durch das **Strukturelle Kapital** determiniert. Die Abhängigkeit von menschlichen Verhaltensweisen auf beiden Seiten des Dienstleistungsprozesses im Moment der Erstellung führt sowohl zu erhöhter Unsicherheit bei der Produktionsqualität für die Kunden (wahrgenommene Qualität, Zufriedenheit, Cross-Selling- und Wiederkaufbereitschaft, Weiterempfehlung, Bindung), als auch zu einer erhöhten Nachfrageunsicherheit für die Anbieter. Eine einfache Sicherung eines Qualitätsstandards mit Eingangs- und Endkontrollen ist aufgrund des Prozesscharakters vor Abgabe an den Kunden nicht möglich. Daher kommt dem Auf-

⁸ Dreyer/Oehler 2002, 18.

bau von **Reputationskapital** einerseits und der Flexibilität im **Organisationskapital** gemäß Abbildung 5 große Bedeutung zu.

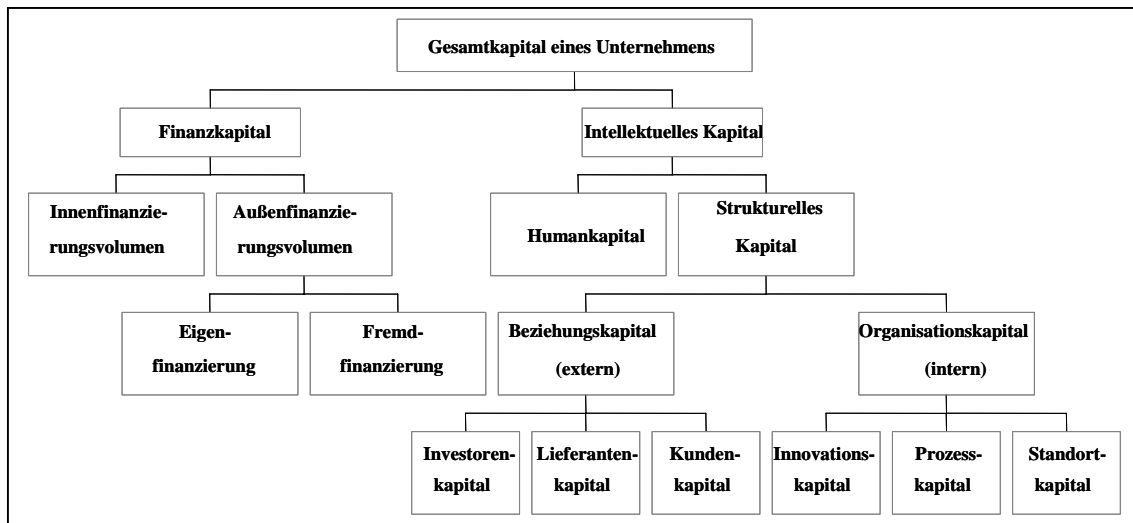


Abbildung 5: Kapitalarten eines Dienstleisters⁹

Ausgehend von dieser kurzen Erörterung des Strukturkapitals (vgl. die weiterführende Erörterung von Werttreibern in diesem Bereich in Dreyer/Oehler 2002, 28-30) lassen sich die Überlegungen entlang der Wertkette mit der Inside-Out-Analyse des Resource-based View verbinden und eine deutliche Gemeinsamkeit mit den regelmäßig definierten Kernkompetenzen aufzeigen.

Ähnlich wie im Porterschen Ansatz waren die Ansätze ursprünglich allerdings eher auf die Sachgüterproduktion ausgelegt. Im Dienstleistungsbereich und besonders im personalintensiven und von der Kundeninteraktion bestimmten Finanzdienstleistungsbe- reich erhalten die Kernkompetenzen aufgrund des Potentialcharakters (Fähigkeit) eine besondere Bedeutung, ähnlich der eben angegebenen Größe des Beziehungs- oder Reputationskapitals sowie des Organisationskapitals entlang der Wertkette.

Hamel (1994) und andere Vertreter des Kernkompetenz-Ansatzes weisen zurecht ausdrücklich darauf hin, dass zwar – ähnlich wie bei den **Arten des Strukturkapitals** – Kernkompetenzen aufgrund ihrer impliziten oder integrierenden Ressourcenwirkung nicht materiell sind, jedoch der Umkehrschluss nicht zulässig ist. Nicht alle intangiblen Ressourcen, z.B. Patente, stellen **Kernkompetenzen** dar, weil es nicht allein um die Kenntnis und die Verwendung bestimmter einzelner Ablauf- und Verfahrensschritte geht. Vielmehr handelt es sich stattdessen um die jeweils in einem Unternehmen vor- herrschenden Verhaltensmuster und Denkweisen, die das Zusammenwirken der Res- sourcen im Dienstleistungsprozess bestimmen (Art und Weise der dynamischen Ver- knüpfung der Ressourcen und der Interaktion bei der Leistungserstellung). Kernkom- petenzen nutzen sich nicht ab bzw. verringern sich nicht, da nicht von einem abneh- menden Grenzerträgen ausgegangen wird (Nutzung in mehreren Geschäftsfeldern), sondern sie wachsen in der Nutzung (aber Gefahr der Erosion bei Nichtnutzung). In hoher Ähnlichkeit zu den genannten Kapitalarten entlang der Wertkette werden im wesentlichen drei Arten von Kernkompetenzen unterschieden:¹⁰

⁹ Dreyer/Oehler 2002, 25.

¹⁰ Vgl. Prahalad/Hamel 1990.

- **Market-access** competencies, also die (segmentspezifische) Marktbearbeitung und der Kundenkontakt inkl. der Vertriebs(wege)steuerung und der Markenbildung/-führung;
- **Integrity-related** competencies, die auf die Koordination der betrieblichen Aktivitäten fokussieren (Schnelligkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit), Synergiepotentiale heben und kundenseitig den Nutzen vergrößern als Garant für ein qualitativ hochwertiges und gleichbleibendes sowie ggf. kostengünstiges Angebot;
- **Functionally-related** competencies, die auf die unmittelbare Nutzenstiftung für den Nachfrager abstellen (vgl. Transformationsfunktionen und originäre Bedarfe) und insbesondere auf die Produkt- bzw. Produktprogrammgestaltung in Konkurrenz zum Nutzen konkurrierender Angebote Bezug nehmen.

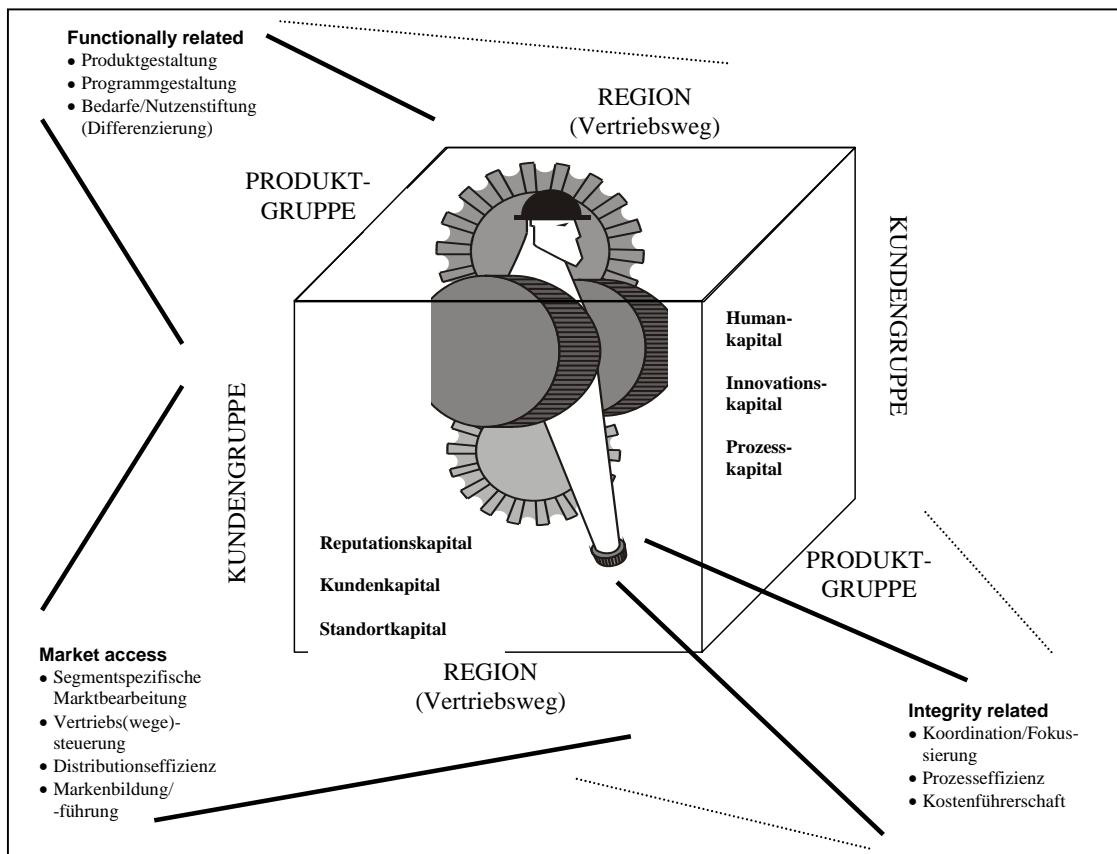
Aus beiden Ansätzen des strategischen Managements lassen sich damit via Kundenkapital und Organisationskapital bzw. via Kernkompetenzen die drei zentralen Stellgrößen ableiten, die für die Erfolgsfaktoren bzw. den Erfolg des Banking entscheidend sind (vgl. Abbildung 6):

- Kundengruppe/Produktgruppe
- Kundengruppe/Region(Vertriebsweg)
- Produktgruppe/Region(Vertriebsweg).

Die erstgenannte Stellgröße konzentriert sich auf Functionally-related competencies und verknüpft diese mit dem Innovationskapital, dem Standortkapital und dem Humankapital. Die unmittelbar bedarfsbefriedigende, nutzenstiftende von der Konkurrenz (in der Nutzenstiftung für den Nachfrager) differenzierende Produktpalette ist segmentspezifisch zu bestimmen und mit dem Zugang des Nachfragers hierzu (Vertriebswege) nutzensteigernd abzustimmen.

Die zweite Stellgröße verbindet die Kernkompetenz des Market access mit dem Reputations- bzw. Kundenkapital und dem Standortkapital. Die zielgruppen- oder segmentspezifische Abstimmung mit der Vertriebssteuerung und dem Vertriebswege-Mix unter Berücksichtigung des Reputationsaufbaus (Kundenbindung, Marken) stehen im Vordergrund.

Die an dritter Stelle genannte Größe verbindet die Integrity-related competencies mit dem Prozesskapital und dem Humankapital sowie mit dem Innovations- und Standortkapital. Die Bereitstellung der segmentspezifischen Produktpalette hat produkt- und kundenspezifisch abgestimmt sowie kostengünstig zu erfolgen (Distributionseffizienz, Kosteneffizienz). Die Prozesseffizienz bezieht sich dabei zum einen auf die systematische Entzerrung/Trennung von Front und Back Office und zum anderen auf die einzelnen Prozesse selbst (Schnelligkeit, Flexibilität, Zuverlässigkeit).

Abbildung 6: Stellgrößen des Banking im Wettbewerb¹¹

Diese drei Dimensionen sind nun auf das Retail Banking zuzuschneiden und einzelne Erfolgsfaktoren zuzuordnen.

¹¹Eigene Darstellung.

D Erfolgsfaktoren für das Retail Banking der Zukunft

Aus der bisherigen Analyse lässt sich eine strukturierte Wertschöpfungskette für das Retail Banking ableiten, die die wesentlichen Erfolgsfaktoren generiert, die im Folgenden weiter erläutert werden (vgl. Abbildung 7). Die Überlappung der Einzelfelder bei der Kundeninteraktion mit vor- und nachgelagerten Kettengliedern deutet die Verflechtung mit der Produktentwicklung und der Infrastruktur im Rahmen des Dienstleistungserstellungsprozesses (s.o.) an.

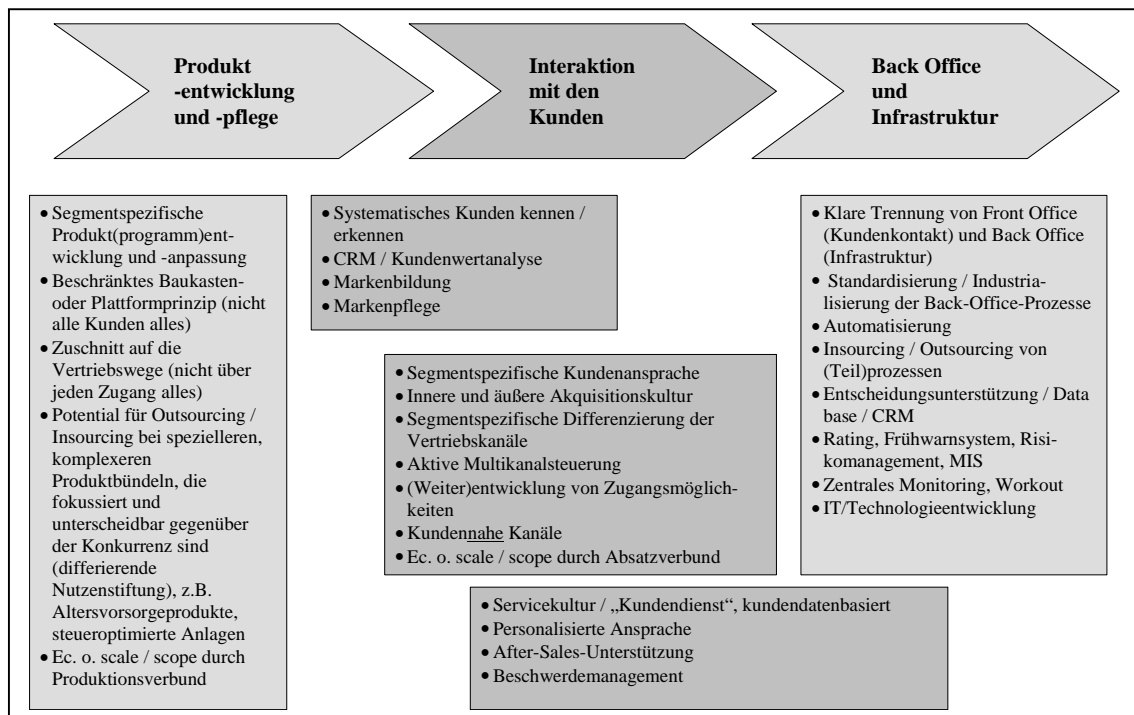


Abbildung 7: Wertschöpfungskette im Retail Banking¹²

Neben der grundsätzlichen Relevanz einer strategischen Unternehmensführung (Vision, Strategie, Leistungsorientierung) und einer kundenorientierten Organisations- und Leistungskultur (vgl. Oehler 1998) sind die drei definierten Kernkompetenzen systematisch auszubauen bzw. zu entwickeln. Während die nachfolgenden Ausführungen dies für das Retail Banking insgesamt erörtern, widmet sich Abschnitt E zusätzlich einem Fokus auf die einzelnen Anbieter.

D.1 Kunde – Produkt (Kundenorientierung)

D.1.1 Customer Relationship Management und beziehungsorientierte Wertschöpfung

Spätestens die weiter fortschreitende **Veränderung des Nachfrageverhaltens** der Kunden auch im Retail Banking seit dem Ende der 1990er Jahre hat die nicht ganz neue Erkenntnis einer betont **kundenorientierten Geschäftspolitik** (vgl. Oehler 1998) auch im **Massenmarkt des Finanzdienstleistungssektors** forciert.

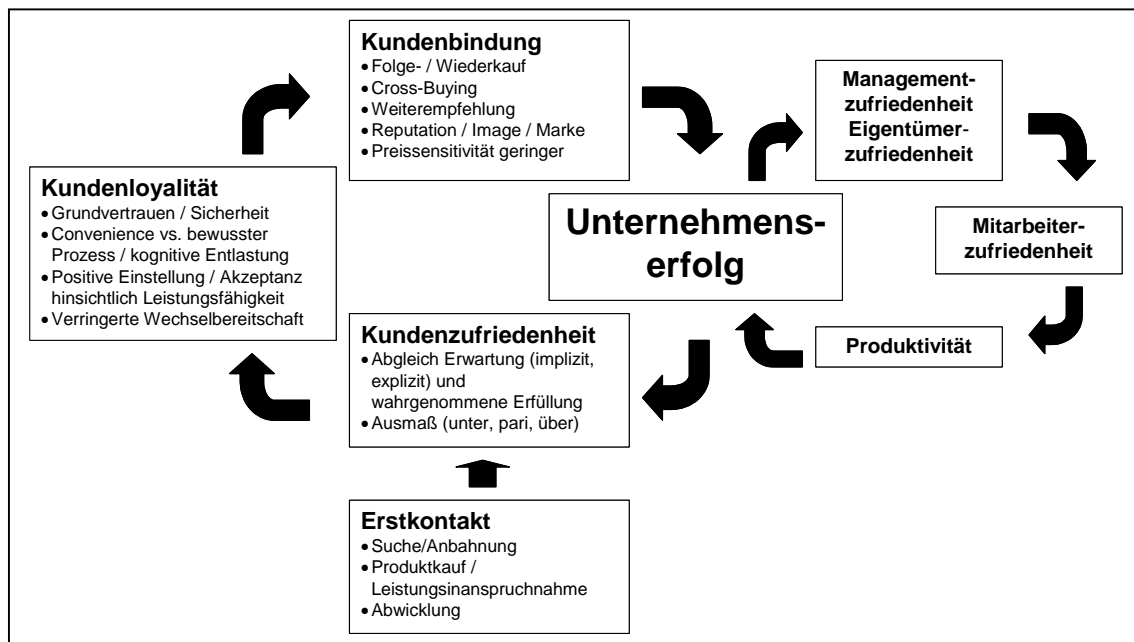
¹²Eigene Darstellung.

Das Kundenverhalten orientiert sich zunehmend nicht mehr an traditionellen soziodemographischen Indikatoren wie Alter, Einkommen, Ausbildung oder Beruf. Stattdessen leiten sich die individuellen Bedürfnisse der Kunden in der Folge einer fortschreitenden Individualisierung aus der jeweiligen Lebenssituation und -planung sowie den individuellen Einstellungen zu Medien, Geld und Technik ab. Darüber hinaus sind die Kunden durch den Rückgriff auf Vergleichstests, Fachjournale oder das Internet häufig besser informiert und treten selbstbewusster auf (vgl. z.B. Spiegel 2000, Theilmann/Fotschki 1998, Hofbauer 1999).

Die damit verbundene, trotz oder gerade wegen der Verbreitung anonymisierter Leistungsprozesse (Online oder SB) stärkere Beziehungsorientierung bedeutet eine Art Renaissance des Tante-Emma-Prinzips, also eine differenzierte Kundenansprache, die den spezifischen aktuellen und absehbaren zukünftigen Bedürfnissen entspricht. Kundenorientierte Finanzdienstleister kennen die Bedürfnisse ihrer Kunden, sie können sie auch auf Massenmärkten differenziert ansprechen und ihnen durch modular aufgebaute Produkt- und Leistungspakete Dienstleistungen anbieten, die als maßgeschneidert wahrgenommen werden (**Massenindividualisierung, Mass Customization**).

Traditionelle Kernprodukte aus dem Spar-, Giro-, Finanzierungs- und Anlagebereich erlauben schon länger keine nachhaltige Profilierung im Wettbewerb mehr, da sich Qualität und Preise der Konkurrenzprodukte zunehmend angeglichen haben bzw. durch neue Wettbewerber kopiert werden. Ist unmittelbar hierüber also keine besondere Attraktivität zu erzielen, dann muss die Selbstverständlichkeit der Kernleistung durch vom Kunden wahrgenommene Zusatzleistungen an Attraktivität gewinnen, die insbesondere eine Ausrichtung an seinen/ihren individuellen Bedürfnissen erkennen lässt. Die zunehmend besser informierten Kunden erwarten Lösungsvorschläge zur Umsetzung einer mit ihm/ihr definierten Finanzstrategie, statt anbieteroptimierte Fertigprodukte.

Ausgangsüberlegung ist dabei die durch zahlreiche Studien gefestigte Erkenntnis, dass eine nach Erstkontakt entstehende **Kundenzufriedenheit** mittelfristig die **Kundenloyalität** fördert und zu einer dauerhaften **Kundenbindung** beiträgt, die dann letztlich den ökonomischen Unternehmenserfolg bestimmt (vgl. z.B. Krafft 1999, Herrmann/Johnson 1999, Giering 2000, Daniel 2001). Gleichzeitig sollte jedoch im Sinne der genannten Kapitalarten (vgl. C.3) eine **Kundenorientierung nach innen** erfolgen, da zufriedene und motivierte Mitarbeiter mit unternehmerischer Verantwortung kundenorientiert arbeiten. Es besteht also ein doppelter „Erfolgskreislauf“ auf Kunden- und Unternehmensseite (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Kundenorientierung nach innen und außen¹³

Die so skizzierte Kundenorientierung wird in der Regel im Rahmen des **Customer Relationship Management (CRM)** realisiert. Im Gegensatz zur traditionellen Sichtweise des eher auf Transaktionen und einzelne Verkaufsabschlüsse ausgerichteten Marketing ist das CRM nicht mit höchster Priorität auf die sogenannte äußere Akquisition, also die Neukundengewinnung, sondern vornehmlich auf die sogenannte innere Akquisition, also den **Erhalt und Ausbau vorhandener Kundenbeziehungen**, gerichtet.

Dieser Überlegung liegt nicht nur die Annahme zugrunde, dass die Unternehmensprofitabilität besonders dadurch gesteigert werden kann, indem die Rentabilität und die Lebensdauer (Customer Life Time, CLT) der vorhandenen Kundenbeziehungen erhöht werden. Vielmehr wird auch auf praktische Erkenntnisse recurriert, dass die Pflege bestehender Kundenverbindungen fünf bis sieben mal geringere Aufwendungen verursacht als die Gewinnung neuer Kunden (vgl. z.B. Kunz 1996) und die spezifischen Investitionen des Anbieters sich erst nach mehreren Jahren amortisieren (vgl. z.B. Reichheld/Schefter 2000). Erstaunlicherweise wird dabei selbst in neueren Veröffentlichungen die Wechselabsicht/-bereitschaft kaum thematisiert (vgl. z.B. Daniel 2001), sondern nur die Trennung selbst angesprochen (im Gegensatz dazu z.B. Lohmann 1998, Oehler 2004a; siehe auch die nächste Abbildung).

Diese inhaltlich begründete Hinwendung zu einer Optimierung vorhandener Kundenbeziehungen auch und gerade in Massenmärkten wie dem Retail Banking wurde zugleich von der Entwicklung innovativer **Informations- und Kommunikationstechnologien** unterstützt, die zum Teil die massenhafte Analyse und Steuerung von Kundenverbindungen auf individueller Ebene erlauben. Das erhöhte und qualifiziertere Wissen über jeden Kunden und dessen Bedürfnisse trägt entscheidend zum Aufbau, insbesondere aber zur Entwicklung und Verbesserung von Kundenbeziehungen bei. Insgesamt dient also das **Customer Knowledge Management** und das **Kundenbe-**

¹³Eigene Darstellung.

ziehungsmangement integriert als Grundlage für ein kundenindividuelles Management der Kundenbeziehung.

Dieses setzt auf der seit den 1980er und 1990er Jahren bekannten Optimierung relevanter (interner) Geschäftsprozesse (Business Process Management, BPM) auf, die vor allem kostenseitig auf die Wettbewerbsfähigkeit fokussierte. Im Sinne eines **Customer Process Management** (CPM) bezieht das CRM eine kundenorientierte Prozessgestaltung der Gesamtorganisation (vgl. Oehler 1998) mit ein und führt zu einer Anpassung bzw. **Ausrichtung** der Unternehmensaktivitäten eines Finanzdienstleisters an bzw. **auf die Kundenprozesse**: Anbahnung, Steuerung und Kontrolle individualisierter und langfristig profitabler Kundenbeziehungen (Abbildung 9).

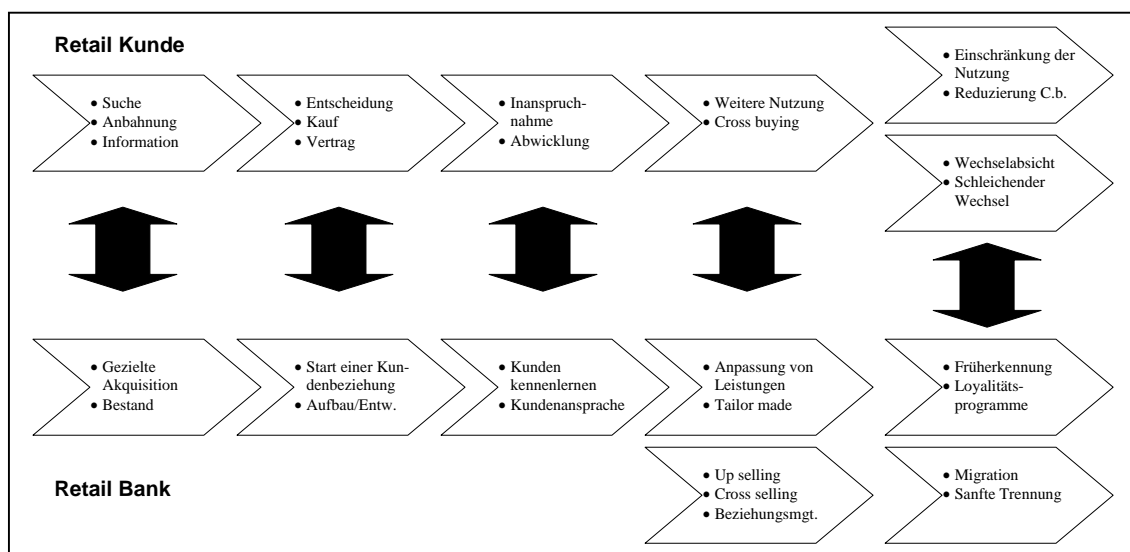


Abbildung 9: Ausrichtung auf Kundenprozesse¹⁴

Eine solche Sichtweise führt intern wie extern zu einer Ausrichtung auf den **Kundenwert**, also auf die Nutzenstiftung für den Kunden und den Anbieter.

Kunden werden als Partner gesehen, deren Lebenssituation und -planung im Vordergrund steht und reines Denken in Produktlebenszyklen- und -eigenschaften in den Hintergrund treten lässt. Eine solche Individualisierung bedeutet dann aber auch, dass nicht alle Kunden das Gleiche bekommen, weder hinsichtlich Produktprogramm und Pricing, noch bezüglich Zugangsmöglichkeiten. Dies führt – anders als einige Negativbeispiele aus den letzten Jahren – dann nicht zu einer Diskriminierung von Kunden, sondern zur **Wahrnehmung individueller Lösungen**, wenn Kunden in den Dienstleistungsprozess bzw. in die Wertschöpfungskette einbezogen werden: eine modulare Produkt- und Leistungsstruktur erlaubt eine ausreichende Angebotsdifferenzierung und zugleich eine **gesteuerte Selbstselektion** durch Kunden.

Gleichzeitig ist der Kundenservice und die Qualität der Kommunikation als Selektionshilfe wie als Begleitung der mittelfristigen Auswahlprozesse für die Kunden zentral für den Markterfolg. Ein über die sachlichen Komponenten hinausgehender Mehrwert kann nur dann generiert werden, wenn die emotional-motivationale Befindlichkeit der Kunden z.B. hinsichtlich der Bequemlichkeit/Convenience, der Sicherheit/des Vertrauens oder der kognitiven Entlastung zu einem positiven Erlebnis führt. Hierfür wird ein

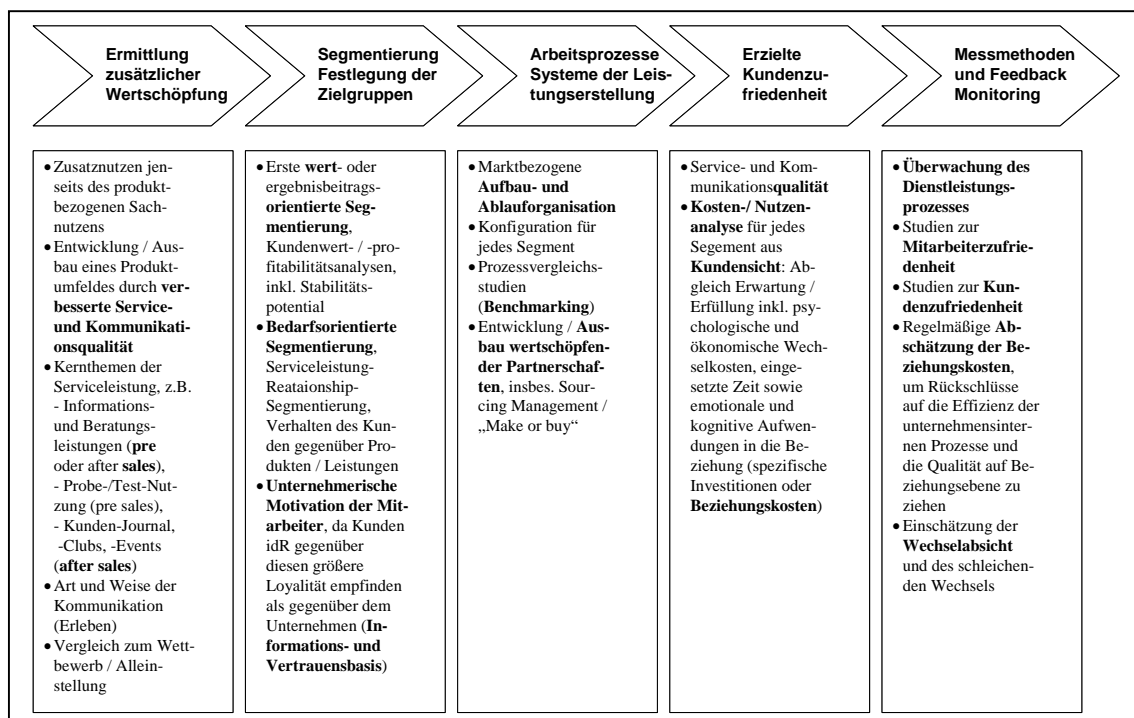
¹⁴Eigene Darstellung.

bloßes Reagieren auf Kundenbelange nicht ausreichen, sondern eine aktive Kundenansprache auf der Basis der vorhandenen Kundendatenbasis notwendig werden. Ein häufiger und kontinuierlicher Kundenkontakt im Sinne einer erlebten Partnerbeziehung kann dabei über verschiedene, vor allem aber immer vom Kunden als nah empfundene Wege stattfinden (s.u. D.2, Multi-Channel Management, Distributionseffizienz).

Aus Sicht des Finanzdienstleisters richtet sich die Art und Intensität der (aktiven) Bearbeitung eines Kunden nach ihrer Auswirkung auf den Ertragswert der Kundenbeziehung, aber eben nicht nur der vergangenen und aktuellen, sondern insbesondere auch der zukünftigen (**Customer Life Time Value (CLTV)** als Wert über die gesamte (Dauer der) Geschäftsbeziehung; erwarteter Gewinn bei erwartetem Risiko und erwarteter Dauer, inkl. Akquisitionskosten, Betriebs- und Servicekosten, Mindestgewinn, Weiterempfehlungspotential etc.; vgl. zu Modellrechnungen z.B. Barth/Trede 2002, Rolfes/Kirmße 2000, Thiesler 2000).

Ein solcher **prognostischer Cash Flow** kann natürlich kein präzises Abbild der Kundenbeziehung sein, der Nutzen liegt aber in der Vergleichbarkeit der Marketingmaßnahmen und deren Auswirkungen auf Kunden. Um seine Nutzenstiftung zu erhalten, ist er fortlaufend datengestützt zu adjustieren. Die erforderlichen Daten stammen aus der Interaktion mit den Kunden und sie werden im Rahmen der Leistungserbringung gewonnen (s.u. zur Prozesssicht des CRM).

Ansatzpunkt und Voraussetzung für ein so gestaltetes Customer Relationship Management ist eine **beziehungsorientierte Wertschöpfungskette**, deren Grundstruktur Abbildung 10 angibt.

Abbildung 10: Beziehungsorientierte Wertschöpfungskette im CRM¹⁵

Um der langfristigen Kundenbindung zum Erfolg zu verhelfen erscheint es darüber hinaus sinnvoll, in das CRM ein gezieltes **Churn Management** zu integrieren (**Change und Turn**; vgl. z.B. Kehl 2001, Barth/Kaletsch 2001). Damit ist das Aufgabenfeld beschrieben, eine Veränderung der Kundeneinstellung und des Kundenverhaltens zu analysieren (Change), welches schließlich zur Abwanderung (Turn) führen kann. Die Dringlichkeit so gearteter „Rasterfahndung“ ist evident, wenn man die teils hohe Wechselbereitschaft von scheinbar zufriedenen Kunden und deren Bindungsintensität betrachtet (vgl. Abschnitt B.2 und Oehler 2004a).

D.1.2 Dynamische, bedarfsorientierte Kundensegmentierung

In einer durch Sättigung, Verdrängungswettbewerb oder Käuferdominanz charakterisierten Marktsituation sind die knappen Ressourcen eines Finanzdienstleisters im Retail Banking effizient einzusetzen. Dies gelingt nur dann, wenn die Kunden(gruppen) als Adressaten der Produkte und Leistungen bekannt und charakterisierbar sind, damit die passenden Dienstleistungen entwickelt, angeboten und beworben werden können.

Segmentieren ist also eine Grundvoraussetzung nicht nur für einen erfolgreichen Markteintritt, sondern vor allem auch für die Sicherung einer Marktposition, die Erweiterung eines Marktanteils oder die Einführung neuer Produkte:

- Welche Bedürfnisse und daraus abgeleitete Bedarfe hat ein Kunde, welche wird er entwickeln und welche kann welches Produkt erfüllen?

¹⁵Vgl. zur Idee: Clark et al. 1999; eigene Darstellung.

- Welcher Kunde in welchem Teilmarkt mit welchem Produkt und mit welchem Zugangsweg erbringt welchen Ergebnisbeitrag?

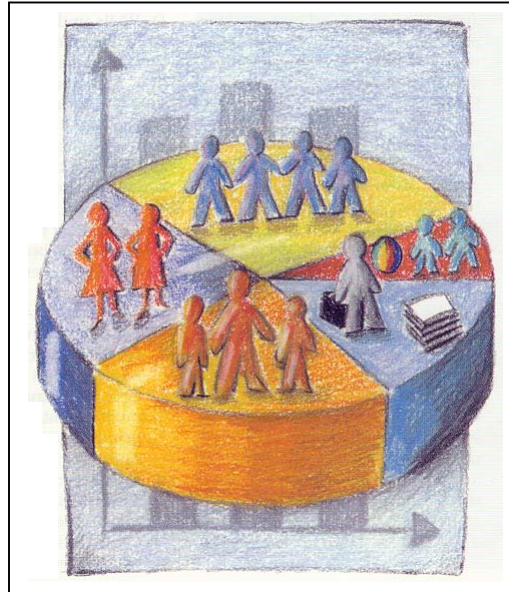


Abbildung 11: Das Segmentierungsproblem¹⁶

Die konsequente Ausrichtung auf den Kunden sowohl in der Bedarfs- wie auch in der Wertorientierung setzt eine geeignete Segmentierung im Massenmarkt voraus, mit der eine Kundenansprache ziel- bzw. bedarfsgerecht gerichtet erfolgen kann. Die dabei verwendeten Kriterien sind

- **Homogenität** hinsichtlich der Bedürfnis- und der Nachfragestruktur sowie der Zugangsarten.
- Identifizierbarkeit und **Operationalisierbarkeit** der Segmentkriterien, insbesondere hinsichtlich einer DV-Unterstützung.
- **Verfügbarkeit** der Segmentkriterien und ihrer Nachfrageverhaltensrelevanz.
- **Stabilität** der Segmente in der Zeit: qualitativ hinsichtlich des nachfragerlevanten Verhaltens, quantitativ bezüglich der Anzahl.
- **Erreichbarkeit** der Segmente mit den Marketinginstrumenten, inkl. einer Verständlichkeit und Einwirkungsmöglichkeit für Mitarbeiter.
- Sinnvolle **Größe** hinsichtlich der Relation von Ressourceneinsatz zu Ergebnisbeitragspotential.

Segmentierungen sind im Sinne des in Abbildung 10 genannten Monitoring regelmäßig kriterienbezogen zu überprüfen, um frühzeitig gegenüber externen Einflüssen und Verhaltensänderungen agieren zu können. Sie stellen keine zeitpunktbezogene Organisations- oder Marketingmaßnahme dar.

¹⁶Entnommen aus Bothe-Fehl 2000.

Als traditionelle Segmentierungsvariablen im Retail Banking gelten

- die „Person des Kunden“ mit Subkriterien aus der Soziodemographie (Alter, Geschlecht, Einkommen, Vermögen, Ausbildung, Beruf) und der Psychographie (Ziele, Einstellungen, Informationsstand) sowie der Geographie (Adresse, PLZ, Stadt/Land, Bundesland, Staat);
- das „Umfeld des Kunden“ mit Subkriterien aus der Soziodemographie (Partnerschaft/Hausstand, Familiengröße und Lebenszyklus) und der Psychographie (gesellschaftliches Engagement, soziale Schicht).

Neuere, insbesondere auch durch die Überlegungen des Customer Relationship Management forcierte **Segmentierungsüberlegungen** knüpfen direkt am **Nachfrageverhalten** und der **Bedarfsorientierung** des Kunden an. Maßgeblich sind dabei auch die praxisorientierten Erfahrungen, dass Segment-Repräsentativität mit Kriterien hergestellt wird, die mit der Zielsetzung der Einteilung oft wenig zu tun haben oder nicht erklärt sind. So zeigen etwa Hoock/Ulrich 2003, dass bis zu 70% der als vermögende Privatkunden identifizierten Kunden in der Realität wie Retail Kunden nachfragen. Ähnliche Merkmale bedeuten mithin eher nicht ähnliches Verhalten, weil die verwendeten Kriterien selbst zu grob oder zu wenig kunden- und situationsgerichtet sind.

Darüber hinaus gilt für das Retail-Geschäft ggf. im Gegensatz zur Belegung einer fest definierten Nischen-Zielgruppe, dass bei einer grundsätzlichen Ausrichtung an der gesamten Kundenmenge wenige **durchgängig verwendbare indirekte Segmentierungskriterien** (Person, Umfeld) **nicht existieren**. Es käme der „Quadratur des Kreises“ gleich, solche universellen Indikatoren zu finden, die **ganz unterschiedliche Bedürfnis- und Bedarfsstrukturen und Nachfrageverhalten im Aktiv-, Passiv- und Provisionsgeschäft** gleichermaßen abbilden können.

Nach den Ergebnissen von Hoock/Ulrich 2003 versagt auch die Hilfskonstruktion und Kompromisslösung einer Selektion nach Vermögen (und Einkommen), so sehr solche einfachen Lösungen auf den ersten Blick auch attraktiv erscheinen mögen. Es lässt sich bei näherer Analyse aber gar nicht ableiten, dass vermögende oder Private-Banking-Kunden in allen Produkt- und Leistungsfeldern ähnlich anspruchsvoll und mit vergleichbaren Bedürfnissen ausgestattet sind und dass – umgekehrt – weniger Vermögende durchgängig mit einfacheren Leistungs- und Produktbündeln zufrieden sind, zumal diese Überlegungen sehr stark und einseitig vom Anlagebereich und weniger vom Finanzierungs-, Versicherungs- und Zahlungsverkehr-/Kartenbereich her geprägt sind.

Ein Intra-Kunde angelegtes unterschiedliches, ja **„gespaltenes“ Bedürfnisbild und Nachfrageverhalten**, welches aus vielen anderen Zusammenhängen der Realität gut bekannt ist, (z.B. insurance-lottery problem) würde ignoriert.

Die traditionellen Varianten der Kundensegmentierung erinnern an das Konzept des **Screening** als Teil der auch in der Finanzwirtschaft intensiv betriebenen Forschung unter dem Paradigma der Neuen Institutionenökonomik, für das Nobelpreisträger wie Akerlof, Spence und Stiglitz stehen. Die Sortierung von Kunden nach weitgehend unbekanntem Merkmalen oder auch eine Selbsteinordnung von Kunden in vom Anbieter vorgegebene Segmente (Self Customization) ist jedoch im Kontext des Retail Banking mit den eben beschriebenen Problemen behaftet. Darüber hinaus dürfte es gemäß den diversen Praxiserfahrungen auch deutscher Banken nicht nur schwierig, sondern auch

weitgehend unmöglich sein, eine Vor-Sortierung bzw. ein Segmentraster zu entwickeln, dass zu den jeweiligen Kunden wirklich passt.

Bleibt man bei den Erkenntnissen der Neuen Institutionenökonomik, so findet sich dort mit dem sogenannten **Signalling** eine Art Zwillingiskonzept, welches Abhilfe bei der „Segmentierungsquadratur“ verspricht. Statt Kunden anbieterseitig zu einer einzigen Alternative zu zwingen, werden eine begrenzte Zahl von Varianten unterschiedlichen Leistungsniveaus angeboten, unter denen Kunden wählen können. Dabei kann die Wahl in verschiedenen Leistungsbereichen (Zahlungsverkehr/Zugang, Anlage, Finanzierung etc.) im dann gewählten Leistungsniveau differieren.

Wird z.B. bei Kontoführung und Zahlungsverkehr die Light- oder Discountversion gewählt, so kann durchaus im Anlagebereich die Komfortstufe hinzukommen. Nicht jeder traditionell via Einkommen/Vermögen als ähnlich oder homogen klassifizierte Kunde wird bei bestimmten Anlageformen oder Finanzierungen genauso beratungs- und betreuungsintensiv sein, sondern es werden die scheinbar homogenen Kunden traditioneller Prägung z.B. sehr unterschiedliches Nachfrageverhalten Online bzw. selbstbedient und persönlich zeigen/wünschen. Das gleiche Zugangs- und Leistungspaket allen anzubieten desorientiert die Kundenbeziehung. Kunden sollen aber einen Einfluss auf die Zuordnung zu einem Segment haben (vgl. z.B. Kobmann 1998, später auch Bühler 2000a), die sie durch Vertrags(modul)wahl der Bank oder Sparkasse signalisieren und auch ändern können.

Aus solchen Überlegungen zum Nachfrageverhalten der Kunden und der Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenprozessen ergeben sich Anforderungen an die Kundensegmentierung, die sich deutlich weg entwickeln von einer Einzelprodukt- oder Produktbereichsorientierung oder einer an wenigen Indikatoren (wie Vermögen) ausgerichteten Marketing-Mix-Strategie. Für das Kundenbeziehungsmanagement sind weitere Informationsquellen bzw. die intensivere und systematischere Nutzung vorhandener Datenbasen notwendig. Neben neueren Methoden des Web-Mining („click streams“) stehen vor allem die anbieter eigenen Ressourcen im Vordergrund, insbesondere die strukturierte Aufarbeitung von Kundengesprächen der Mitarbeiter verschiedener Zugangswege (Call Center, Filiale, Online-Beratung etc.).

Im Sinne einer zweistufigen Segmentierung folgt somit der wertorientierten Segmentierung eine bedürfnis-/bedarfsorientierte Segmentierung, die eine Identifizierung und ein Kennenlernen der Kunden ebenso umfasst wie eine entsprechende Maßnahmenplanung inkl. (innerer) Akquisitionsideen. Hier sind unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter gefragt, die Erkenntnisse über den Kunden, wie z.B. bevorzugte Kommunikations- und Vertriebskanäle in verschiedenen Produkt- und Servicedesigns gewinnen, die dann mit externen Daten z.B. aus der qualitativen Marktforschung und statistischer Datenbanken anzureichern sind. Dies setzt entsprechende Prozessunterstützung bzw. geeignete Informations- und Kommunikationstechnologien voraus (s.u., D.3).

Den Ausgangspunkt für die weiterführende und differenzierende Entwicklung der Kundenbeziehung bildet die relative Betrachtung zwischen Kundenwert(potential) (siehe CRM) und Kundenbindung(sintensität), die Abbildung 12 zeigt.

- „Absichern“ bezieht sich auf dauerhafte und profitable Kundenbeziehungen, die gepflegt und für die Wechselbarrieren aufgebaut werden müssen. Im Vordergrund stehen Leistungs- und Serviceverbesserungen, gezieltes Cross selling und eine verstärkte, vom Kunden auch so wahrgenommene Individualisierung.

- „Binden“ bedeutet, profitable bzw. als solche erwartete Kundenbeziehungen, die aber noch als relativ instabil oder kurz eingeschätzt werden, vor allem mit Bindungsmaßnahmen wie Zusatzleistungen, Serviceverbesserungen oder dem individualisierten aber auch modularisierten oder komponentenorientierten Angebot von Gesamtlösungen zu loyalen und dauerhaften Bindungen zu entwickeln.
- „Ertrag steigern“ widmet sich Kundenbeziehungen, die zwar eine hohe Dauer und Bindung aufweisen, aber mit weiteren Produkten noch Wertsteigerungspotential besitzen. Hier greifen insbesondere die oben erörterten Optionen standardisierter „Ausstattungsvarianten“, die trotz kostenseitigem Fokus einen ausreichenden Individualisierungsgrad und Cross selling zulassen.
- „Differenzieren“ bezieht sich auf Kundenbeziehungen, die aus gegenwärtiger Einschätzung der Entwicklung der Kundenbeziehung hinsichtlich Loyalität und Bindung als auch Profitabilität kennen und verstehen gelernt werden müssen. Hier werden auch die vom Kunden selbst gewählten Optionen Aufschluss geben, inwieweit mittel- und langfristig ein Entwicklungspotential gesehen werden kann.

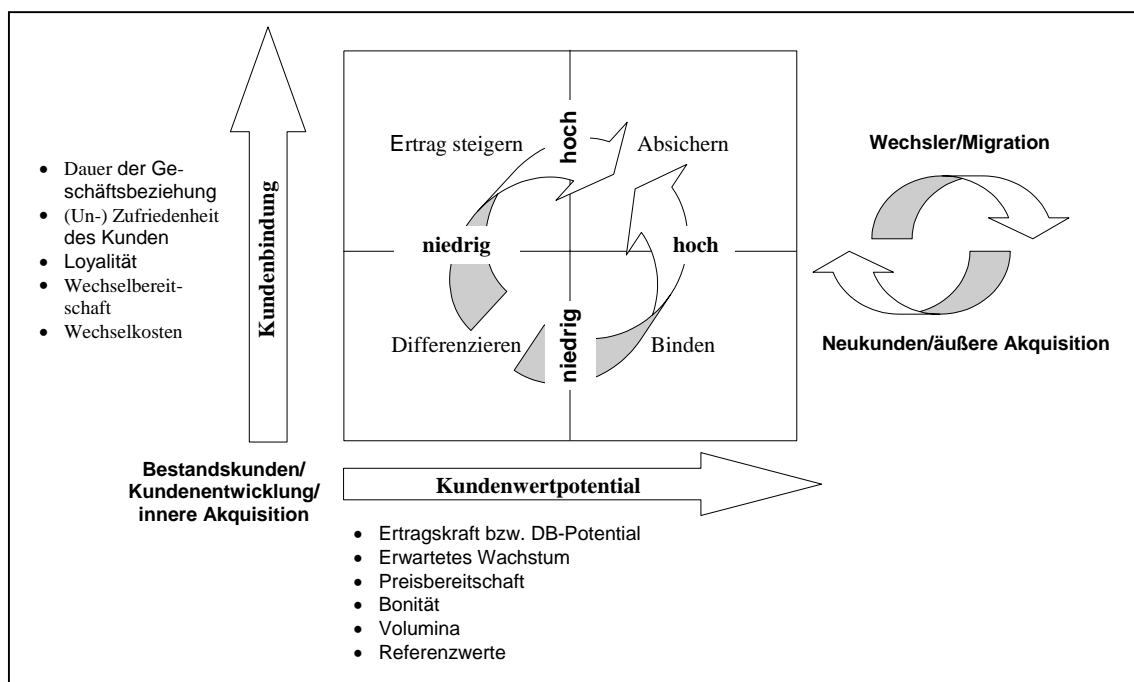


Abbildung 12: Wert- und bedarfsorientierte Segmentierung durch aktive Orientierung an der Kunden(beziehung)¹⁷

Darauf aufbauend werden in den einzelnen Portfoliofeldern die eben angesprochenen bedarfsorientierten Segmentierungsüberlegungen gestaltet, die mit datentechnischer Unterstützung insbesondere den Kunden selbst in Interaktion eine „Mitsprache“ bei der jeweiligen Einordnung zubilligen (persönliche Kontakte, Call Center, Internet, analoge Medien). Eine solche Vorgehensweise ist dann auch den klassischen mehrdimensionalen Scoring-Portfolios überlegen, die weitgehend nur auf die relative Kundenattrakti-

¹⁷Eigene Darstellung.

vität und die relative Wettbewerbsposition ausgerichtet sind und Netzwerkaspekte (z.B. Kunden-/Familienverbund) oder die dynamische Ebene von Kundenbeziehungen vernachlässigen (vgl. z.B. Krafft/Albers 2000, Matzler 2001).

Wesentliche Implementierungshemmnisse/-probleme werden zum einen in einer fehlenden bzw. unzureichenden Unterstützung durch Informationssysteme gesehen, die eine produktübergreifende Kundensicht erlauben und zum anderen in einer mangelnden Mitarbeiterqualifikation mit unternehmerischer Verantwortung erkannt, die sich u.a. in einer Kunden- und Vertriebsorientierung ausdrücken müsste (vgl. z.B. Ahlert/Gust 2000, Wiedmann et al. 2004).

Andererseits gelten Banken und andere Finanzdienstleister, die sich einer differenzierten Segmentierung widmen, als überdurchschnittlich erfolgreich (vgl. z.B. die Ergebnisse in Kirmße et al. 2004).

D.1.3 Modulare Produkt- und Leistungsstruktur

Eine bedarfs- und beziehungsorientierte dynamische Kundensegmentierung erfordert eine **flexible und kostengünstige Produkt- und Leistungsstruktur**, die in kundenverständlicher Transparenz eine wirkliche Wahl zwischen Angebotsversionen nach eigener Einschätzung des Kunden zulässt und gleichzeitig anbieterseitig standardisiert vorgehalten werden kann.

In Analogie zu erfolgreichen Entwicklungen zuerst wohl in der Prozess- und Vertriebsführung der Automobilindustrie (vgl. z.B. Dudenhöffer 1998, allgemeiner auch: Baldwin/Clark 1997, Völker et al. 2002) kann auch das Retail Banking als Anwendungsfeld der sogenannten **Plattformstrategie** verstanden werden (vgl. z.B. Oehler 2002, Voit 2002).

Hier liegt die Idee zugrunde, verschiedene Produkte und Leistungen einschließlich ihrer Erstellungsprozesse nicht als voneinander unabhängig aufzufassen, sondern die **gemeinsamen Elemente oder Komponenten** herauszuarbeiten. In Entwicklung, Leistungserstellung und Vermarktung lassen sich zum einen Synergien bzw. Rationalisierungspotentiale aufdecken (Komplexitätskosten) und realisieren, zum anderen lassen sich Leistungen, die im Prinzip einer Plattform entspringen, leichter als modulares Produkt- und Leistungsbündel maßgeschneidert/individualisiert verknüpfen (**Customization-Prozess**, Anpassung an Nachfrager).

Im Retail Banking wird auf diese Weise die **individualisierte Variantenvielfalt** mit der Mass Customization durch **modulare Leistungs- und Prozessstrukturen** zu realistischen Preisen darstellbar und es gelingt flexibel unterschiedliche Segmente zu bedienen, ohne auf Economies of scale zu verzichten (vgl. z.B. Oehler 2002, Voit 2002 und für die Automobilindustrie: Dudenhöffer 2000; vgl. auch die Überlegungen von Bühler 2000a/b oder Wübker/Hardock 2001, die allerdings nicht auf den systematischen Ansatz der Plattformstrategie rekurrieren).

Analog zu verschiedenen Beispielen der Investitions- und Konsumgüterindustrie bedeutet dieses Plattformkonzept für Banken, Sparkassen und andere Finanzdienstleister, dass vor allem hinsichtlich einer Differenzierung des Leistungsumfangs, des Preisniveaus und der Servicequalität unter Qualitätsgarantie aller Module ein für den Kunden **deutlich unterscheidbares Produkt- und Leistungsbündel in jedem**

Nachfragebereich, wie Zahlungsverkehr/Karten, Anlage, Finanzierung, Vorsorge/Absicherung, angeboten wird. Ggf. kann auch eine Nutzung von Teilbündeln im Sinne einer Discount-Variante sinnvoll sein.

- Zur Verfügung steht grundsätzlich eine **Basis- oder Serienausstattung**, die einen persönlichen Kontakt zu Mitarbeitern zumindest via Call Center einschließt und die
- in der Form einer **Discount-Variante** insbesondere auf Selbstbedienung und Online-Nutzung beschränkt werden kann (z.B. Überweisungen nur noch elektronisch am SB-Terminal oder via Internet).
- Auf der Grundlage der Basisausstattung steht als nächstes eine **gehobene Ausstattung** mit zusätzlichen oder abweichenden Merkmalen zur Verfügung, die insbesondere auch den Filialkontakt in Form der persönlichen Beratung umfasst sowie
- eine **Komfortausstattung**, die sich durch zusätzliches „Zubehör“, insbesondere eine regelmäßige After-sales-Betreuung und/oder anbieterseitige Mobilität am Standort des Kunden vor Ort auszeichnet (Außendienst).

Die einzelnen Leistungsbündel werden sich dabei grundsätzlich auch an der kundenbezogenen Nutzenstiftung (**Mehrwert**) durch einen **Verwendungsverbund** (anlassgesteuerte Nachfrage nach Bank- und Versicherungsleistungen für das selbe Ziel/Motiv, z.B. Kfz-/Immobilien-Finanzierung und Restschuldversicherung) oder durch einen **Beschaffungsverbund** (lebenszyklus- und/oder familien- bzw. kundenverbundorientiert veranlasste Nachfrage nach (dynamisch) aufeinander abgestimmten Leistungen, z.B. Anlage + Vorsorge) orientieren.

Aufgrund der zunehmenden Transparenz und der Informiertheit der Kunden sind allerdings solche Mehrfinanzüberlegungen nur dann sinnvoll, wenn auch jede einzelne Finanzdienstleistung zu einem mindestens marktfähigen Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten werden kann bzw. wahrgenommen wird, allerdings unter Beachtung des möglichen Convenience- oder „One-stop“-Vorteils. Der Vorteil der Produkt- und Preisbündelung kann auch theoretisch aus der Verallgemeinerung der Erwartungsnutzentheorie, der Prospect Theory von Kahneman/Tversky, hergeleitet werden (vgl. z.B. von Nitzsch 1998).

Maßgeblich ist eine Entkoppelung des Pricings von Beratungs- oder Betreuungsleistungen und transaktionsorientierten Leistungen eben nicht nur im traditionell segmentierten Private Banking und Financial Planning, sondern gerade im gesamten Retail Banking (so z.B. Eder 2002 oder Heuveldop 2001, die sich nur auf die Vermögensaspekte beziehen; anders z.B. Severidt 2002; vgl. auch weiter unten zu einer solchen Entkoppelung durch Prozesstrennung in Front Office und Back Office).

Die **Preisdifferenzierung** kann sowohl in der traditionellen Form erfolgen, also via festen und differierenden Preisbündeln, aber auch unter Anwendung der bereits erörterten Erkenntnisse der Prospect Theory bewusst Anreize im Wege der Rabatt-Entbündelung berücksichtigen: hierzu zählt z.B. die Bonuszahlung oder der Grundgebührenerlass für die entsprechende Nutzung der Maestro-/ec-Karte oder der Kreditkarte am Point of Sale (POZ oder POS) genauso wie für die Vermeidung beleggebundenen

Zahlungsverkehr (Scheck, Überweisung). Damit wird der Zusammenhang zur Zugangswegedifferenzierung deutlich, der weiter unten (vgl. D.2) weiter thematisiert wird. Nicht differenziert werden sollte dabei allerdings, wie erwähnt, die Leistungsqualität der Module, wie z.B. die Zuverlässigkeit und Zeitgenauigkeit im Zahlungsverkehr, weil u.a. das Transparenzgebot des modularen Konzeptes hier zu versagen droht.

Insgesamt gewährleistet ein solches **Plattformkonzept** eine Segmentierung von Kunden entsprechend dem weiter oben erörterten **gespaltenen Nachfrageverhalten/Bedürfnisbild** und erlaubt die gleichzeitige anbieterseitige Kostenreduktion. Darüber hinaus wird die unsichere, weil rein indikatorgesteuerte Kundenorientierung (Vermögen, Einkommen, Alter etc.) zugunsten eines direkten Erkennens und Bearbeitens der vom Kunden selbst offenbarten Bedürfnisse/Bedarfe zielgerecht möglich und der Kundenwert zur dynamischen, sich Nachfrageänderungen flexibel anpassenden Steuergröße. Selbstredend ist dann, dass eine Verstärkung und Ergänzung des modularen „**Bundling**“ auch über die banktypische Produkt- und Leistungsstruktur hinausgehen kann, indem banknahe, bankferne und bankfremde Leistungen einbezogen werden (vgl. z.B. die „Joker“-Konten in Beukert 2000, vgl. auch Wübker/Hardock 2001), vor allem unter Nutzung eines Produktions- und oder Absatzverbundes (siehe unten, D.3).

Eine besondere Aufgabe für die Plattformstrategie ist die frühzeitige Berücksichtigung zentraler gesellschaftlicher Prozesse in Gestalt ihrer Rückwirkungen auf das Bedürfnisbild und das Nachfrageverhalten. Der in seiner Allein- und Allgemeingültigkeit nicht mehr funktionierende **Generationenvertrag der sozialen Sicherung** erfordert zusätzliche, ergänzende Produktbündel und -teilmündel, die der zunehmend geforderten und wahrgenommenen Eigenverantwortung der Kunden auch flächendeckend im Retail Banking Rechnung tragen. Hierzu gehört ursächlich das Erkennen und Verstehen der Kunden, die – durchaus positiv zu betrachten – in der Regel weiterhin am gesellschaftlichen Erfolg der Zukunft (Humankapitalbildung) im umlagefinanzierten System partizipieren, jedoch versicherbare Risiken immer mehr selbst abdecken müssen.

Eine solche „Bewusstseinsweckung“ hat unmittelbare Rückwirkung auf Leistungsbündel im Anlage- und Versicherungsbereich und lässt den Einbezug von Ergänzungsleistungen z.B. hinsichtlich der Erklärung und Abwicklung bei der staatlichen Förderung notwendig werden (auf individueller („Riester“) wie betrieblicher Ebene („Entgeltumwandlung“)). Allerdings könnte sich der Fokus weiter verschieben, wenn Arbeitgeber eine Verlagerung ihrer Versorgungsrisiken auf die Arbeitnehmer forcieren/durchsetzen. Beim Zuschnitt der Leistungsbündel ist aufgrund der in dieser Thematik vermutlich hohen Unkenntnis/Unsicherheit ein entsprechender Aufklärungs- und Beratungsbedarf zu kalkulieren, um nicht die aus dem Aktien-Hype erfahrenen Probleme rund um Klein-Depots zu tradieren.

Gleichzeitig ist im **Ageing-Prozess** auch die Veränderung des Nachfrageverhaltens hinsichtlich Finanzierungen (traditionell: Rückgang im Alter) und Spartätigkeit (Fortsetzung statt reines Entsparen) zu berücksichtigen (vgl. z.B. Börsch-Supan et al. 2003).

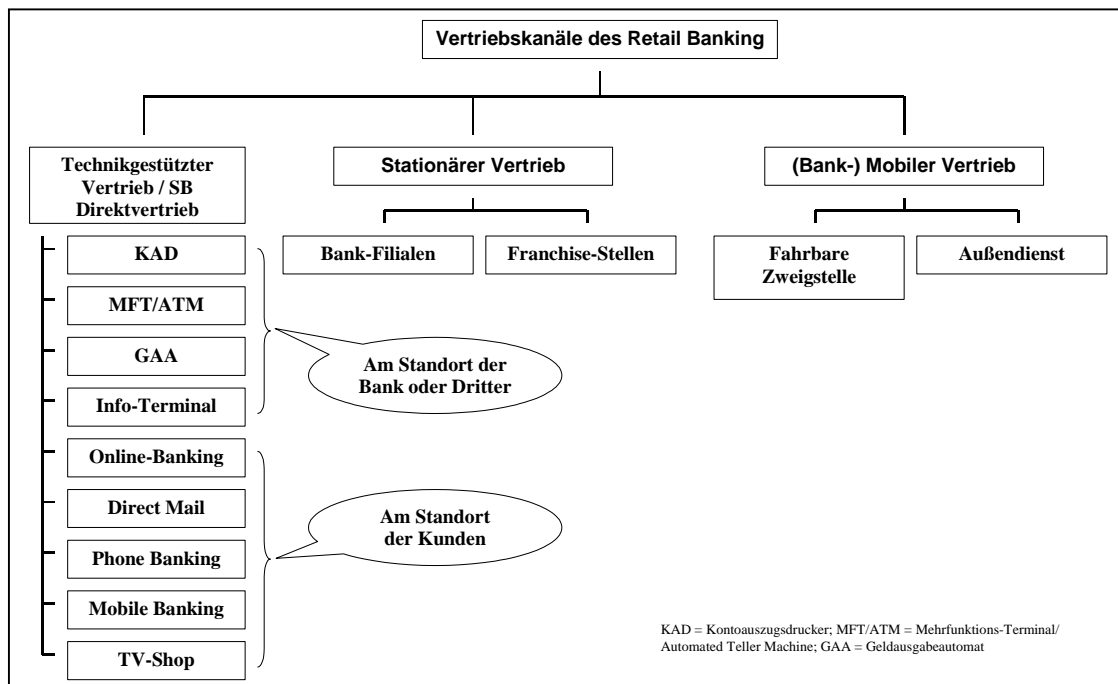
Die relative Unverwechselbarkeit eines Marktauftritts mit spezifischen, kundengerechten Leistungsbündeln kann durch die **Entwicklung und Pflege von Marken** verstärkt werden, die allerdings zum jeweiligen Leistungs- und Qualitätsniveau passen sollten. Hierbei kommt dem Zuschnitt der Bündel in zweierlei Hinsicht wesentliche Bedeutung zu: Die zunehmende Arrondierung um nicht banktypische Leistungen führt möglicherweise zu einer größeren Verwechselbarkeit und gleichzeitig trägt die prinzipiell hervorragend geeignete Differenzierungsmöglichkeit über den Faktor „Mensch“ in der Bera-

tung/Betreuung nur dann zur Unterscheidung bei, wenn die Kunden solche Beratung/Betreuung als solche wahrnehmen (und honorieren).

Erfolge können hier nur erzielt werden, wenn sich die jeweiligen Kunden eindeutig angesprochen fühlen und im Abgleich zwischen der kommunizierten, gewünschten Marken-Intention und der vom Kunden regelmäßig wahrgenommenen, erfahrenen Handlungsweise des Anbieters keine große Abweichung existiert. Dabei ist auch auf den möglichen Konflikt von Einzel- oder **Bündel-Brands** und **Corporate Brands** zu achten (vgl. z.B. Kern 2002).

D.2 Kunde – Weg (Distributionseffizienz)

Anknüpfend an die Erörterung der Wertschöpfungskette des Retail Banking (vgl. Abbildung 7), beschäftigen sich die Überlegungen zur Distributionseffizienz vorrangig mit dem **kunden(segment)spezifischen Ausrichtung der Zugangswege** der Kunden zum Finanzdienstleister und ihrer Optimierung u.a. hinsichtlich der Kontaktwahrscheinlichkeit und **Kundennähe** unter Berücksichtigung von Produktcharakteristika (z.B. im Falle „reiner“ Online-Produkte). Der Tatsache, dass Kunden grundsätzlich mehrere Access-Alternativen nutzen können hat inzwischen zu der Einsicht geführt, dass eine abgestimmte Vertriebswegesteuerung samt -controlling erfolgen muss, das sogenannte **Multi-Channel-Management**. Die nachfolgende Abbildung zeigt zunächst die grundsätzlich möglichen Vertriebskanäle im Retail Banking:

Abbildung 13: Vertriebskanäle im Retail Banking¹⁸

Unter Verweis auf die ausführliche Analyse zu Beginn dieser Arbeit lässt sich festhalten, dass die letzten zehn Jahre im Retail Banking

- einerseits durch eine starke Differenzierung der Distribution gerade im klassischen Filial-Banking durch die Nutzung weiterentwickelter moderner Informations- und Kommunikationstechnologien geprägt wurden (inkl. neuer Wettbewerber vor allem im Direct Banking),
- andererseits aber spätestens seit dem Jahrtausendwechsel eine spürbare Betonung personenbezogener Dienstleistungsbeziehungen zu beobachten ist. Dies gilt sowohl allgemein für den Konsumgüterhandel (vgl. z.B. Armbruster/Schober 2002), als auch für das Retail Banking und dort selbst für diejenigen Kunden, die als Online-Kunden freigeschaltet wurden (vgl. z.B. Platz 2001, 26; Schwanitz/Kipker/Levermann 2002, 31).

Bankseitig wurde massiv auf solche Entwicklungslinien reagiert (und eben nur reagiert, da man sich zu oft auf die angeblich Kosten sparenden, anonymisierten Kundenbeziehungen verlassen hatte), indem

- einerseits die persönliche Kundenberatung ausgebaut wird und werden soll (vgl. z.B. Heintze 2002, 40/1; o.V. 2004a, 4) und
- andererseits Direct-Banking-Aktivitäten verstärkt ent-anonymisiert und personalisiert sowie in die anderen Vertriebsstrukturen stärker integriert werden (vgl. hierzu auch das nachstehende Cartoon).

¹⁸Eigene Darstellung Oehler 2004.

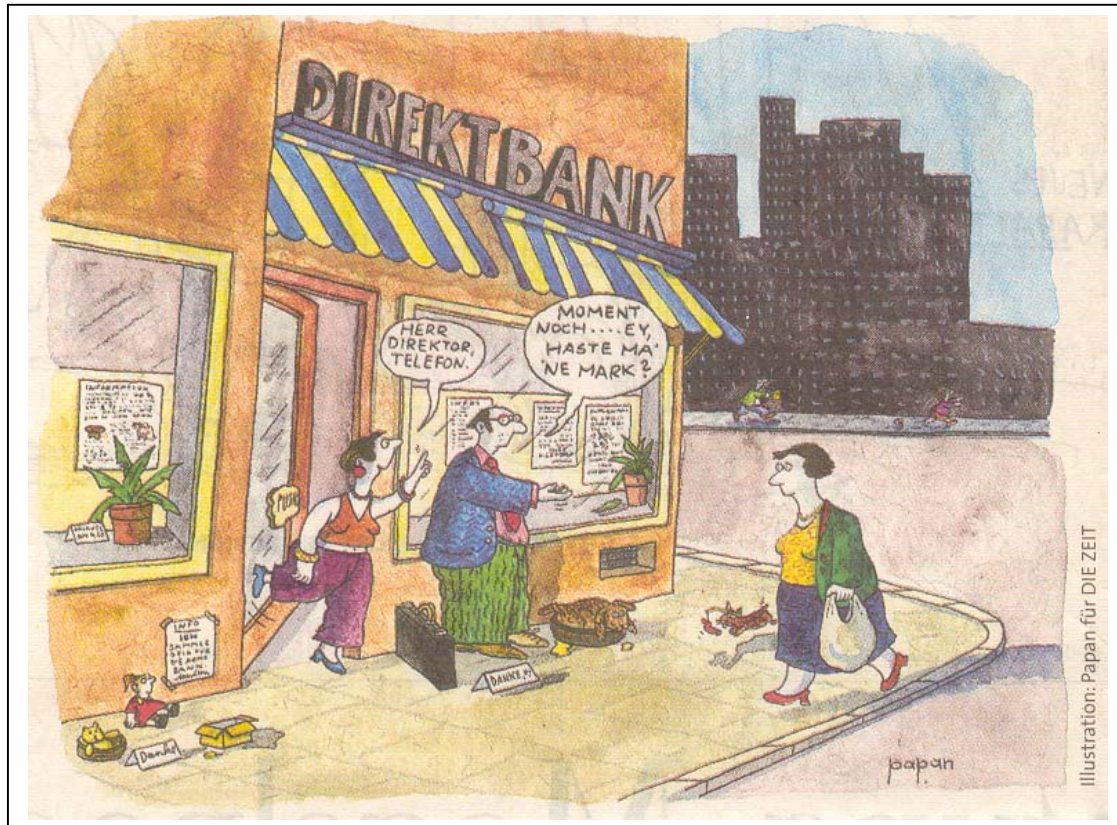


Abbildung 14: „Wieder bei Mutttern ...“¹⁹

Im Zentrum der Anstrengungen zur Steigerung der Distributionseffizienz und des Multi-Channel-Managements stehen bei den meisten in Deutschland agierenden Retail-Banken die bankeigenen Filialen im Mittelpunkt des Interesses. Angesichts der eingangs gegebenen Wettbewerbsanalyse überrascht dies nicht.

Die **Schwäche** des heute noch weitverbreiteten **klassischen Filialkonzeptes** wird gerne mit „teuer und wenig vertriebsorientiert“ charakterisiert. Dies bezieht sich darauf, dass

- die weit überwiegende Anzahl der Kunden Standardtransaktionen des Zahlungsverkehrs (Daueraufträge, Überweisungen, Auszahlungen) gerne **auch** in der Filiale in Anspruch nimmt,
- andererseits die damit verfügbaren Kundenkontakte selten vertriebsorientiert ausgeschöpft werden.
- Hinzu kommt, dass mangels einer klaren Trennung von Front- und Back-Office-Prozessen Mitarbeiter auch mit zahlreichen Tätigkeiten beschäftigt sind, die nicht unmittelbar kundenbezogen sind. Dies resultiert oft darin, dass unabhängig von der Kundennachfrage bzw. vom erwarteten und vom Kunden signalisierten Potential gleichviel Zeit für alle Kunden aufgewendet wird.
- Das Problem wird in der Regel noch durch eine schwankende Inanspruchnahme verschärft.

¹⁹Entnommen aus: Die Zeit, 2. August 2001, 21.

Auf der anderen Seite werden aber auch klare **Stärken** des **Filial-Banking**, insbesondere von den regional orientierten Anbietern, hervorgehoben:

- Erreichbarkeit bzw. Kundennähe (am **Customer Touch Point**: Wohnort, Arbeitsort, Einkaufsort etc.).
- Eine große Minderheit, wenn nicht sogar zumindest mittelfristig eine Mehrheit, der Kunden verfügt nicht oder will nicht verfügen über Technik und Kenntnisse zum Online-Banking.
- Dies kann auch im Zusammenhang mit der Ageing-Thematik gesehen werden.
- Aus den verschiedensten, weiter oben dargelegten Gründen (abgeleitete Bedürfnisse; kein ursächlich zentrales Interesse an Finanzgeschäften etc.) konkretisiert sich der Kundenbedarf bei Finanzdienstleistungen auch und gerade in persönlichen Beziehungen.
- Dies betrifft auch Produkte, die bankseitig zwar als standardisiert gehandhabt werden können, die aber aus der Wahrnehmung der Kunden wissens- und beratungsintensiv sein können (vgl. auch oben zur Angebotsdifferenzierung).
- Das angesprochene Branding knüpft bei Dienstleistungen bei personenbezogenen Kontakten an (Identifikationsprozess).

Aus beiden Grundpositionen heraus, „Kostenfaktor“ und differenzierte Nutzung alternativer Zugangswege durch nicht wenige Kunden einerseits sowie „Personenfokus“, wörtliche Kundennähe und Gelegenheit zur inneren Akquisition bei Bestandskunden andererseits, ist eine **Schärfung der Aufgaben des Filialvertriebs im Rahmen des Multi-Channel-Managements** eine zentrale Aufgabe. Diese geht über die bereits begonnenen Maßnahmen wie eine Verbesserung der Qualität der Beratung (fachliche und akquisitorische Stärke der Mitarbeiter), Qualität der Serviceleistungen oder eine bessere Erreichbarkeit (Kundenzuordnung/fester Ansprechpartner, Öffnungszeiten, Außendienst, Call Center, Customer Care Center etc.) hinaus.

Eine **Neuausrichtung der Filialstruktur unter einem veränderten Filialverständnis** geht wesentlich weiter und betrifft die ursächlichen **Aufgaben** (z.B. Trennung von Standardgeschäft und Beratungs-/Betreuungsgeschäft) und die **Ausstattung** der Filialen (z.B. Terminalzonen abgetrennt von offenen Beratungszonen) sowie den **Standort** (s.u.). Die Entwicklung hat hier bereits begonnen und es zeichnen sich folgende Filialtypen ab:

- **Beratungszentrum** mit relativ hohem Einzugsgebiet, gepooltem Beratungs-Know-how, in Kombination mit Terminal-/SB-Zonen.
- **Service-Zentrum** für Standardgeschäfte mit Beratungsinseln und Weiterleitungsoptionen, auch mit Produkten/Dienstleistungen banknaher und bankfremder Anbieter.
- Terminal-/**SB-Zentrum**.

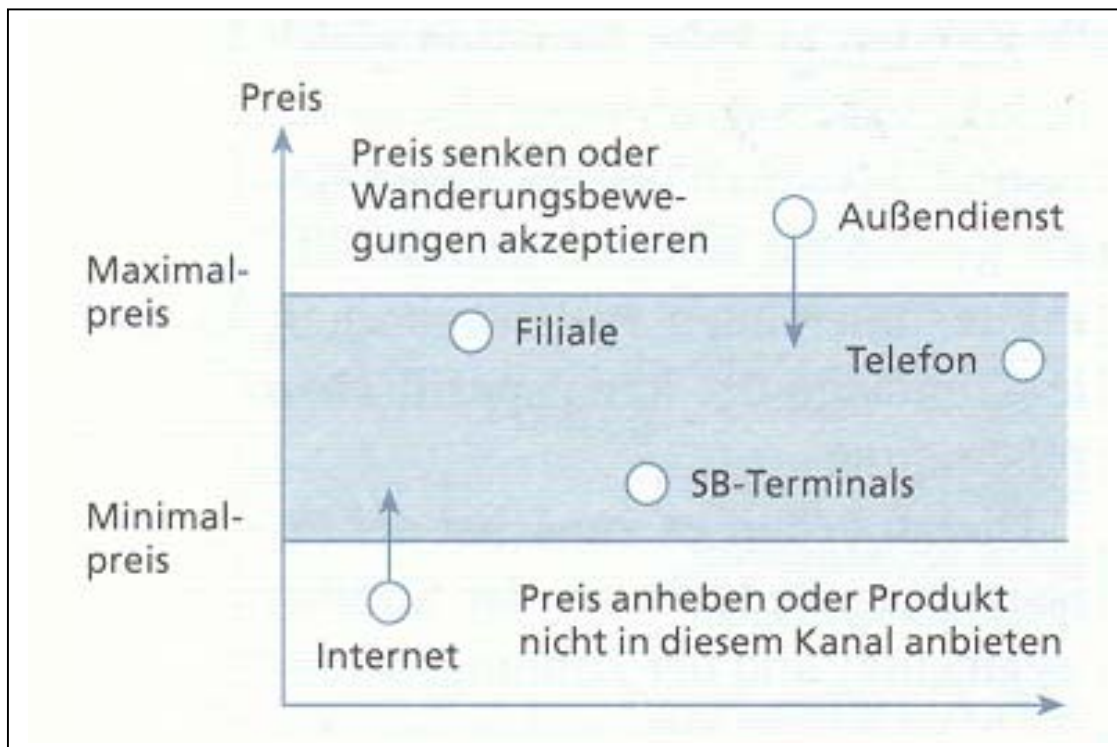
- **Shop-in-the-shop-** oder Instore-Filialen in großen Supermärkten, Tankstellen, Firmen, Kaufhäusern, aber auch als **Kiosk-Lösung** mit bankfremden Anbietern (Post, Reisebüro, Gemeindeverwaltung, Krankenkasse, etc.), für Standardgeschäfte und mit SB-/Terminalzone.
- **Virtuelle Filiale** für Online-Kunden, ggf. auch in Verbindung mit unmittelbarem Beratungskontakt online (Head-Set, WebCam).

Die Einbindung eines differenzierten Filialkonzeptes in die weiteren verfügbaren Vertriebswege im Rahmen des Multi-Channel-Managements hat insbesondere durch das tatsächliche Kundenverhalten eine hohe Bedeutung erlangt. Wie bereits in der Eingangsanalyse (s.o., B.) deutlich geworden ist, sind nicht ganz überraschend weder das substitutionale SB-Konzept der späten 1980er Jahre noch das reine Online- und Direkt-Konzept der zweiten Hälfte der 1990er Jahre aufgegangen. Dies führt in hohem Maße zu einer **gemischten Nutzung mehrerer Vertriebswege** durch einen Kunden, die für die nächsten Jahre auf mindestens **60 bis 80% der Retail-Kunden** zutreffen wird (vgl. z.B. Schüller/Riedl 2000, 832; vgl. aber auch die an die Euphorie der 1990er Jahre erinnernde Schätzung von Engelke/Lauszus (2002) oder auch der interessen-geleitete Vergleich von Filialen mit Telefonzellen im Handy-Zeitalter (Tellings (DIBA), Börsen-Zeitung 1. Aug. 2003)).

Multi-Channel-Management umfasst aber deutlich mehr als nur die Möglichkeit für Kunden, mehrere Vertriebswege zu nutzen. Zentraler Aspekt und eine IT-Herausforderung ist eine **Integration sämtlicher Vertriebswege** derart, dass alle Produkt- und Kundendaten an allen relevanten Zugangsorten im Sinne des **Customer Relationship Management** zeitnah – auch für den Kunden – verfügbar sind und im Sinne der Angebotsdifferenzierung (s.o., D.1) eine ebensolche passende für die Vertriebswege existiert (**Vertriebswegedifferenzierung: nicht jeder Kunde jeden Weg mit jedem Produkt zum gleichen Preis**).

Dabei ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass Zugangswege **substitutiv** (mehr Service bei standardisierten Leistungen zur Entlastung vorhandener Kanäle, z.B. elektronische Überweisungen/Daueraufträge an Terminals und/oder Online) oder **komplementär** (neue Verkaufssituationen, Mehrwert, z.B. mobile Berater) einzusetzen sind. In diesem Zusammenhang ist auch das Potential im Mobile Banking z.B. in Richtung einer gemeinsamen Nutzung von Handy-SIM-Karte und Zahlkarte/Maestro-Karte mit Chip zu betonen. Gegenwärtig werden aber sowohl das Instore- wie auch das Mobile Banking in Deutschland für nur bedingt erfolgversprechend gehalten (vgl. z.B. Rogowski 2002, Kussel 2002; o.V. 2003a, Schneiderei/Paduch/Rueda 2001).

Als Vorteile werden das einheitliche, unverwechselbare Erscheinungsbild der Retail-Bank gegenüber dem Kunden, ein ggf. engerer und kontrollierterer Kundenkontakt (Customer-Touch-Point-Matrix), die bedingte Kostensenkung bei kombinierter Angebots- und Vertriebswegedifferenzierung und – damit verbunden – ein optimiertes Pricing, z.B. mittels eines Preiskorridors (vgl. Abbildung 15), gesehen.

Abbildung 15: Kanalübergreifendes Pricing²⁰

D.3 Produkt – Weg (Kosten-/Prozesseffizienz)

Die Anstrengungen im Rahmen der modularen Produktplattform sowie der Distributionseffizienzsteigerung, der Filialstrukturierung und des Multi-Channel-Management haben eine deutliche Rückwirkung und klare Anforderungen an die Prozesseffizienz im Retail Banking:

- Durchgängige Geschäftsprozesse und Anpassung der Aufbau- und Ablauforganisation (vgl. Oehler 1998).
- Zentralisierung sowie ggf. Ausgliederung von Back-Office-Prozessen für mehr Freiräume der Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt.
- Informationstechnische Links der Vertriebswege und Kundenschnittstellen.
- Angebotsdifferenzierendes und vertriebswegedifferenzierendes verstärktes Einbinden der Kunden in den Dienstleistungsprozess samt Preisdifferenzierung.
- Einheitliches, auch technisch einheitliches Auftreten und durchgängig hohe Qualität.

²⁰Entnommen aus: Hardock/Wübker/Lauszus 2003, 102.

Damit sind die wesentlichen handlungsleitenden Fragen im dritten Abschnitt der Wertschöpfungskette (vgl. Abbildung 7), Back Office und Infrastruktur, gestellt:

- Wie können die internen Abläufe hinsichtlich größerer Abwicklungs- und Prozesseffizienz optimiert werden, sowohl bezüglich der sichtbaren Prozesse an der Kundenschnittstelle, als auch in der Abwicklung bei Marktfolgetätigkeiten und im CRM?
- Von wem werden welche Leistungen zukünftig innerhalb und außerhalb der Retail-Bank erbracht (Kooperations-, „Networking“- und Sourcing-Management)?

Bezüglich des ersten Punktes ist über die ausführliche Erörterung in Abschnitt D. 1 hinaus eine klare Trennung des unmittelbaren Kundenkontaktes (Front Office) von allen nachfolgenden und zwischengelagerten **Transaktions- und Marktfolgetätigkeiten** (Back Office) anzustreben. Gleichzeitig sind Teilprozesse wie Kreditadministration, Sicherheitenverwaltung, Wertpapierabwicklung, Zahlungsverkehrsabwicklung oder dokumentärer Zahlungsverkehr zu standardisieren bzw. deren Module zu vereinheitlichen.

Im Zuge eines solchen **Industrialisierungs- und Automatisierungsbestrebens** liegt ein zentraler Aspekt in der **Vermeidung von Medienbrüchen** (vor allem zwischen Papier und Datei, auch verbal). Hinzu kommt eine Nutzung von Spezialisierungen, z.B. in der Form, dass Vertriebskontrollaufgaben und Vertragsprüfungen nach möglichst elektronischer Übermittlung der Dokumente von Mitarbeitern wahrgenommen werden, die ihre Erfahrungen allein schon aus der Kenntnis zahlreicher identischer oder ähnlicher Fälle kennen. Auch die Aufbereitung und Auswertung von **Kundendaten des analytischen Customer Relationship Management** (Data Warehouse bzw. **Data Mart** verbunden mit Data Mining bzw. **On-Line Analytical Processing**) hat hohe Priorität.

Im Zuge einer Überprüfung sämtlicher, von der Kundenschnittstelle in das Back Office reichender Prozesse ist benchmarkgestützt (vgl. z.B. Kipker/Veil 2002, Schneider/Rösler/Thiel 2003) jeweils eine Make-or-Buy-Entscheidung unter Berücksichtigung der eigenen Kernkompetenzen zu treffen (s.o., resource-based). Dabei steht insbesondere die **Tiefe der eigenen Wertschöpfungskette** auf dem Prüfstand und zwar grundsätzlich in beiden Richtungen: Auslagerung (**Outsourcing**) oder Integration (**In-sourcing**) unter Beachtung der rechtlichen Rahmenbedingungen (vgl. z.B. o.V. 2002, Kullmann 2004).

Hinsichtlich der Kontrollierbarkeit in diesem Veränderungsprozess der Wertkette kann zwischen **Hierarchie** (Konzern- oder Tochterunternehmen), **Markt** (wirtschaftlich oder rechtlich unabhängige Dritte) und **Netzwerk** (partnerschaftliche Beziehungen, Kooperationen) unterschieden werden.

In Netzwerken werden economies of scale und economies of scope dabei zum einen durch einen **Produktionsverbund**, also die Konzipierung, Erstellung und Abwicklung von Bank- und Versicherungsleistungen erreicht, zum anderen durch einen **Absatzverbund**, also den Absatz/Vertrieb über gleiche Kanäle und/oder Kunden.

In allen drei Lösungsvarianten (Hierarchie, Markt, Netzwerk) gibt es Ansätze im deutschen Markt, die aber teilweise noch sehr heterogen (Verbünde) und teilweise erst im Beginn begriffen sind (Transaktionsbanken für den Zahlungsverkehr; B2B2C-Kredite

etc.). Kolportiert wird in diesem Kontext ein Verbandspräsident, der die hohe Fertigungstiefe deutscher Regionalinstitute damit verglich, dass dann ein deutscher Automobilhersteller noch Kühe züchten müsste, um Leder für seine Sitze zu haben. Die nachfolgende Graphik gibt einen Überblick.

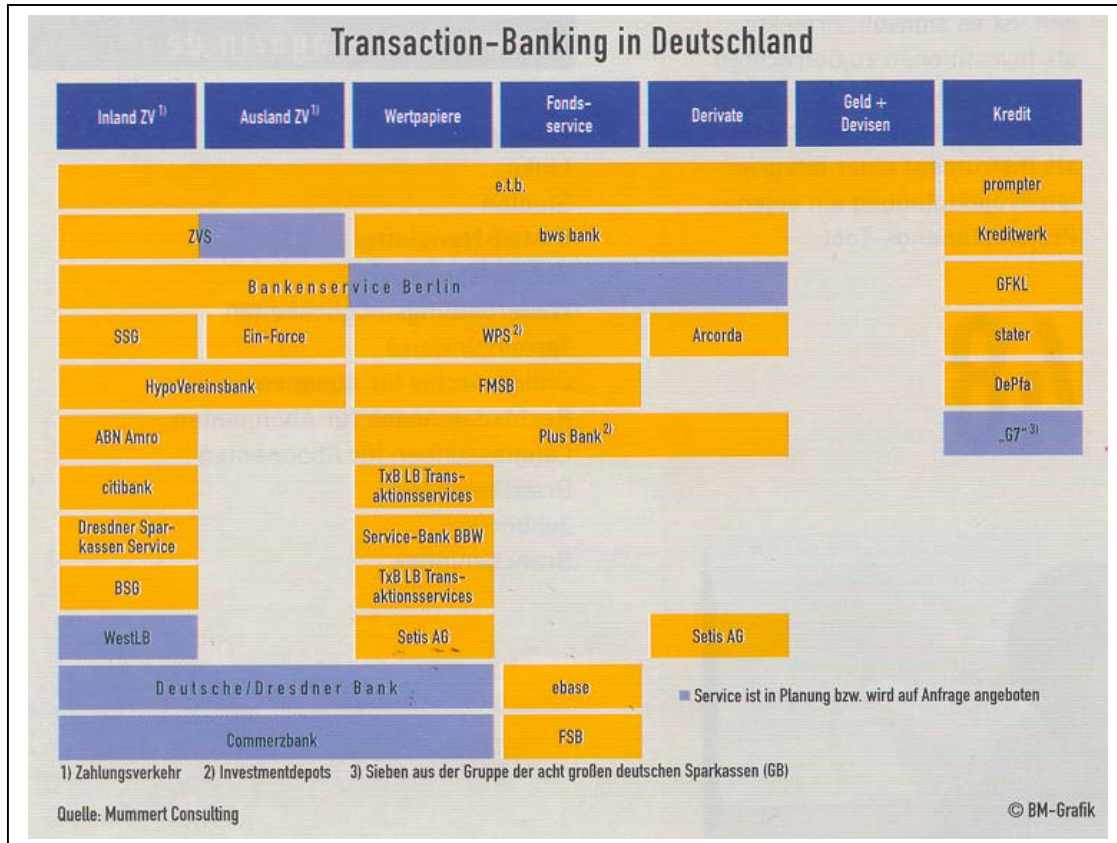


Abbildung 16: Transaktionsbanken²¹

Schneider et al. (2003) weisen darüber hinaus auf die Attraktivität von Differenzierungsstrategien im Transaction Banking hin, die auch in der nachfolgenden Abbildung sowohl für das erweiterte Kernprodukt als auch für ergänzende Produkte deutlich wird.

²¹ Entnommen aus: o.V. 2003b, 4.

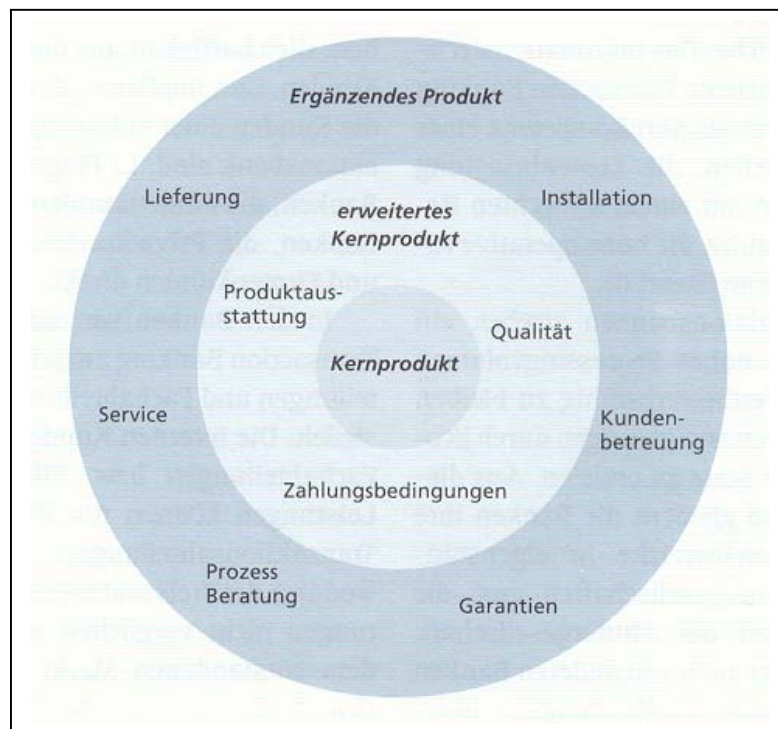


Abbildung 17: Differenzierungsmöglichkeiten von Transaktionsprodukten²²

Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Prozesseffizienz im Lichte des geänderten Kundenverhaltens und modifizierter **Kundenerwartungen** festhalten, dass die Individualisierung und Personalisierung unter der Beachtung von Kostenaspekten nur durch eine entsprechende Gestaltung der Produkte und Prozesse gewährleistet werden kann (**Prozesserweiterung zum Kunden**). Eine zentrale Herausforderung stellt dabei die **Integration der technischen Infrastruktur** dar.

Die Erschließung vorhandener Kundenpotentiale und neuer Geschäftsfelder sowie der Rationalisierungspotentiale, die gleichzeitig die veränderten Kundenerwartungen und die erforderliche Kostenreduktion berücksichtigt, können durch eine strategische Besinnung und Neuausrichtung an den Kernkompetenzen erschlossen werden.

Möglichen Chancen einer Kostensenkung, eines verminderten Anpassungsdrucks in der IT, des Risikotransfers, der Ressourcenfreisetzung für das Kerngeschäft, des Zugriffs auf spezialisiertes Know-how, bessere Markt-/Kundenorientierung oder einer erhöhten Flexibilität müssen bei jeder Make-or-Buy-Entscheidung die Risiken verringerter Entscheidungs- und Handlungsfreiheit bzw. eines Kontrollverlustes, der Aufgabe von Normalkompetenzen, des Entstehens von strategischen Abhängigkeiten („lock in“) gegenübergestellt werden. Dementsprechend sind die Kooperations- und Netzwerkpartner zu wählen oder eigene Lösungen anzustreben.

Wie bereits mehrfach betont kommt dabei dem **Humankapital** ein Schlüsselfaktor zu. Die fokussierte und vertriebsorientierte Mitarbeiterqualifikation, auch unter Nutzung neuer Formen wie des Web Based Training, von Diskussionsforen und anderer Arten des e-Learning, wird aufgrund der Bandbreite der Dienstleistungen und Kundenerwar-

²²Entnommen aus: Schneider/Rösler/Thiel 2003, 34.

tungen in ihrer Bedeutung weiter steigen. Hinzu kommen Anreizsysteme zur Förderung der Kommunikation und des Wissensaustausches im Sinne eines selbstverantwortlichen Lernens und zum Aufbau eines Wissensnetzes (z.B. Virtual Community aller Mitarbeiter der Vertriebskanäle, auch übergreifend zu Kooperations- und Sourcing-Partnern).

E Strategien für das Retail Banking der Zukunft in Abhängigkeit vom Status quo eines Finanzdienstleisters

In Erinnerung an das Bill Gates zugeschriebene, stark interessengeleitete Zitat „banking is necessary ... banks are not“ hat die bisherige Analyse in der Zusammenführung der Porterschen Wertkette mit dem Kernkompetenzansatz zunächst die funktionale Perspektive eingenommen und die mit den Transformationsleistungen verbundenen Werttreiber und Kernkompetenzen grundlegend erörtert.

Analog zur Beraterweisheit „structure follows strategy“, die in der Praxis der letzten beiden Dekaden trägheits- und personenbedingt allerdings zu oft als „strategy follows structure“ missverstanden worden ist, könnte die keinesfalls nachlassende und sogar eher zunehmende Prägung des Bankgeschäfts durch innovative Informations- und Kommunikationsstrategien auch als „structure follows technology“ verstanden werden („banking as a technology driven business“).

In dieser Betrachtung spielt zunächst über weite Strecken keine Rolle, welches Unternehmen (Bank oder Nicht-Bank, Near bank oder Netzanbieter) diese Leistungen offeriert. In den folgenden Ausführungen ist nun noch zu klären, inwieweit bestimmte Finanzdienstleister ggf. in veränderter Form und Struktur Wettbewerbsvorteile aus ihrer Wertkette und ihren Kernkompetenzen heraus generieren können.

Die eingangs gekennzeichneten Mega-Trends in ihrer Wirkung über die skizzierten Stellhebel des kundenorientierten Beziehungsmanagements, der Distributionseffizienz und der Prozesseffizienz führen letztendlich dazu, dass die **ursprüngliche Wertkette** in ihren einzelnen Kettengliedern **neu sortiert** wird (aufbrechen und neu zusammensetzen) und dabei auch traditionelle Elemente entfallen und neue Stufen hinzukommen.

Das Ausmaß und die Bedeutung der erst beginnenden Entwicklung im Retail Banking kann man sich am Beispiel einer anderen Branche vor Augen führen. Die Druck- und Verlagsindustrie war ursprünglich durch die klassische Abfolge Autor > Lektor/Verlag > Druckerei > Buch-/Zeitschriftenhandel > Leser geprägt. Innovative Informations- und Kommunikationstechnologien erlauben es nun, neue Wertketten zu generieren, in denen Bücher oder Artikel direkt vom Autor an den Leser geliefert werden, der Buchhandel oder der Verlag auf Nachfrage selber druckt (print on demand) und Bücher erst auf Bestellung individuell z.B. nach Cover und Schriftart ausgeführt werden (book on demand).

Nicht nur, aber gerade auch im zunehmend stärker technologieabhängigen Banking stellt sich für viele Anbieter daher die Frage, welche Rolle sie zukünftig einnehmen wollen und welchen Part der Wertschöpfungskette im Retail Banking sie ausfüllen können und wollen. Auf der Basis des in Abschnitt C.1 abgeleiteten komplementären Zusammenhangs des Value-chain- und des Resource-based-Konzept wird sich das Retail Banking jeweils eher als ein **Netzwerk verschieden spezialisierter Banken**

bzw. Anbieter präsentieren, die zusammen den ganzheitlichen Kompetenzvermutungen ihrer Kunden in den Bereichen Sicherheit des elektronischen Geschäftsverkehrs, Serviceorientierung, Produkt-Know-how und individuell wahrgenommener Komplettlösung zu genügen versuchen.

Ein solches Netzwerk wird typischerweise aus drei Kategorien bestehen, Vertriebsbanken, Portfoliobanken und Produktions- bzw. Transaktionsbanken, die sowohl rechtlich selbständig als auch unselbständig organisiert sein können.

- Einer **Vertriebsbank** fällt dabei die Gestaltung des Kundenbeziehungsmanagements und das Multi-Channel-Management zu und sie ist für die Kundenschnittstelle zum Back Office verantwortlich. Auch bei weiter fortschreitender Entwicklung elektronischer Medien wird trotz allem erwartet, dass eine örtliche Präsenz zu bedienen ist. Die Form der Vertriebsbank dürfte am häufigsten anzutreffen sein. Die in Abschnitt D.2 angesprochene Kooperation mit Vertriebs-einheiten anderer Branchen (Post, Reisebüro etc.) ist hier ebenfalls zu koordinieren.

Wesentlich ist darüber hinaus auch, dass kundenseitig ein klares Branding auf die Vertriebsbank erfolgt und die Netzwerk-Partnerschaften mit Portfolio- und Produktionsbank für Kunden weitgehend unsichtbar bleiben. Damit wird nicht nur das wettbewerbliche Auftreten erleichtert, sondern vor allem auch der Abneigung zur kompletten („gläsernen“) Bindung an ein Institut sowie dem Eindruck der Abhängigkeit und der Intransparenz vorgebeugt.

- **Portfoliobanken** zeichnen in einem engeren Sinne für das gesamte Frühwarnsystem und Risikomanagement verantwortlich. Entsprechend der eingangs erörterten Transformationsfunktionen ist deren Geschäftsgebahren überwiegend auf die Risikotransformation ausgerichtet, allerdings auch mit Aspekten der Betrags- und Fristentransformation. Solche Spezialisten dürften insgesamt deutlich weniger häufig auftreten. Branchenübergreifende Kooperationen sind perspektivisch vorstellbar, u.a. unter dem Aspekt der KonTraG-Anforderungen für Firmenkunden.

In einem weiteren Sinne können Portfoliobanken aber auch als Konzept- oder Produktentwicklungsbanken auftreten, soweit diese Funktion nicht in einer Produktionsbank integriert ist.

- **Produktions- bzw. Transaktionsbanken** sind als industrialisierte Fabriken für Zahlungsverkehr, Kreditadministration, Sicherheitenverwaltung und Wertpapierabwicklung zuständig. Die verantworteten Prozesse sind vor allem auf Kostendegression angelegt. Aus volkswirtschaftlicher Perspektive könnte sinngemäß von einem natürlichen Monopol ausgegangen werden, wobei ein monopolistischer Bottleneck entsprechend zu handhaben wäre (vgl. z.B. Eisenkopf 2003 für einen Überblick).

Analog zu den Überlegungen im Vorpunkt kann die reine Abwicklungsbank, die Transaktionsbank, von der Produktionsbank unterschieden werden, die auch als Produktentwicklungsspezialist auftritt. Die Monopolüberlegungen gelten dann nur für das Transaktionsgeschäft.

Gerade im letztgenannten Bereich, grundsätzlich aber auch in Portfoliobanken ergibt sich die strategische Kooperation von Finanzdienstleistern, die Wettbewerber auf der

Vertriebsbankenebene sind, die sogenannte Cooptition (**Cooperation** und **Competition**), die schon aus dem Wettbewerb von Börsen bekannt ist (vgl. Heilmann 2002). Des Weiteren werden Kooperationen mit Non-banks und Netzanbietern zunehmen, die gerade im Infrastrukturbereich durch ihre Kernkompetenzen höhere Prozesseffizienz versprechen: Hard- und Software-Unternehmen (z.B. Siemens, SAP), Kommunikationsanbieter (z.B. Telekom), Internetportale (z.B. Yahoo), klassische Medien (z.B. RTL mit TV-Shops), Logistik- und Transportunternehmen (z.B. Deutsche Post).

Diese grundsätzlich veränderte und sich verändernde strategische Sicht für das Retail Banking berührt die einzelnen Banken und Sparkassen in sehr unterschiedlicher Weise und sie hängt im Einzelnen von der heutigen Marktposition genauso ab wie von der jeweils verfolgten Unternehmensstrategie. Es wird daher sicher keine allgemeine oder einheitliche Strategie und Weiterentwicklung für alle Banken und Sparkassen existieren.

Ausgehend vom heutigen Retail Banking (in Deutschland) lassen sich jedoch einige Tendenzen vor allem im Vertriebsbankenbereich skizzieren und mit einzelnen Anbietern bzw. Anbietergruppen verbinden:

Eine strategische Variante im Wettbewerb des Retail Banking ist ein **starker Fokus** auf Kundensegmente oder auf Leistungssparten, die durch ein herausragendes Geschäftssystem getragen werden.

- Zu **Segmentspezialisten** zählen insbesondere die Strukturvertriebe, die allerdings in der Regel eher das eingangs definierte Private Banking und weniger das Retail Banking anvisieren (z.B. **MLP**) und nur bedingt (rechtlich) eine Bankeigenschaft haben müssen, da es u.a. auf eine überragende Verkaufskultur ankommt.
- Die ausschließliche Konzentration auf **wenige Leistungssparten** wie z.B. Kreditkarten, standardisierte Konsumfinanzierung, standardisierte Immobilienfinanzierung, einfach(s)te Liquiditätsanlagen oder Fondsprodukte in Koppelung mit einem entlastenden Produktionsbanksystem und verbunden mit einer exzellenten Verkaufskultur über innovative und traditionelle Kanäle wird z.B. von der **Citi-Bank** im Retail Banking praktiziert. Die Weiterentwicklung einiger Auto- und Konsumfinanzierungsbanken könnte ggf. eine ähnliche Richtung nehmen, gerade wenn im Netzwerk eine Produktions- und eine Portfoliobank zur Verfügung steht.

Eine weitere strategische Option besteht in einer Entwicklung zum **fokussierten Multispezialisten**, der die Segment- und Leistungsorientierung nicht im vorgenannten Ausmaß betreibt, sondern im Sinne der genannten Angebots- und Vertriebswegedifferenzierung breitere Kundenschichten mit standardisierten modularen Leistungsbündeln anspricht. Ggf. kann hier weiter danach differenziert werden, ob der Schwerpunkt eher ertrags-, eher wachstums- und effizienz- oder überwiegend effizienzorientiert ist. Beispiele aus der Praxis wie die Royal Bank of Scotland deuten jedoch an, dass eine Wachstumsorientierung unter ausdrücklicher Berücksichtigung einer Verbesserung der Cost-Income-Ratio attraktiv und möglich erscheint. Eine solche Entwicklung ist grundsätzlich auch für die **Sparda-Banken** zu erkennen, obwohl hier meist noch ein regionaler Fokus komplementär gesehen wird.

Die Anstrengungen der **Postbank**, ihre traditionelle, eher passivisch ausgerichtete Leistungspalette in Richtung der Konsumfinanzierung und ausgewählter Fondsprodukte zu arrondieren, für die hohe Zahl an Bestandskunden innere Akquisition zu

betreiben und gleichzeitig sich intensiv der Prozesseffizienz zu widmen, kann ebenfalls als eine Entwicklung in Richtung auf einen fokussierten Multispezialisten mit Effizienz- und Wachstumsorientierung verstanden werden. Daneben wird offensichtlich auch ein Transaktionsbankstatus im oben genannten Sinne angestrebt.

Die **deutschen Großbanken** sind hiervon noch weit entfernt, u.a. weil es ihnen trotz jahrzehntelanger eindeutiger Erfahrung (s.o. Abschnitt B.1) nicht gelungen ist, ihr Retail Banking in einer Vertriebsbank effizient zu bündeln (vgl. Oehler 2000) und nur ansatzweise begonnen wurde, zumindest eine externe Transaktionsbank für den Zahlungsverkehr zu nutzen (Postbank).

Die dritte strategische Variante liegt in einer Ausrichtung als **regionale Universalbank mit gestraffter Leistungspalette** und eher **breitem Kundenfokus**. Eine solche Vertriebsbank ist auf eine überlegene Verkaufs- und Servicekultur angewiesen, mit der insbesondere auch der Vorteil der regionalen Verankerung und Präsenz nutzenstiftend transportiert wird und die eine effiziente Angebots- und Vertriebswegedifferenzierung durchsetzt.

Eine solche Option besteht für viele **Genossenschaftsbanken** und **Sparkassen**. Dies allerdings nur, wenn in einem klaren Netzwerk-Fokus arbeitsteilig Portfoliobank- und Produktionsbankaktivitäten zentralisiert werden, ohne dass dabei die regionale Entscheidungskompetenz im Front Office tangiert wird. Die jeweiligen Verbände könnten ggf. eine solche Aufgabe übernehmen, jedoch bedarf es hier noch erheblicher Prozessvereinfachungen und klarer Prozessstrukturierungen, um annähernd in Richtung des oben beschriebenen Netzwerkes Wachstums- und Effizienzvorteile abschöpfen zu können (vgl. z.B. die Profilanalyse in Dolzanski 2004, 37, oder in Ströer 2001). Die gerne als Alternative zur Kooperation genannte systematische Fusion vieler regionaler Institute würde dagegen gerade die regionale Kernkompetenz vernichten.

Solange gerade in der dritten Variante jedoch nicht höchste Umsetzungseffizienz erreicht wird, haben Wettbewerber sowohl im Typ der Vertriebsbank als fokussierter Multispezialist (Variante 2) als auch im Typ der Produktionsbank sowie ggf. der Portfoliobank gute Chancen, weitere Marktanteile zu gewinnen. Die Analyse der Kunde-Bank-Beziehungen hat darüber hinaus offenbart, dass es dafür weniger allein auf elektronische Vertriebswege ankommt (Direct Banking, Direktbanken) als vielmehr auf einen ausgewogenen, jeweils kundenorientiert festgelegten Zugang mit der Möglichkeit zum Personal Banking.

Zitierte Literatur

- Ahlert, D. / Gust, E.-M., 2000, Den Wert des Kunden messen; bankmagazin 49, Heft 9, S. 56 – 58.
- Armbruster, K. / Schober, F., 2002, Hybridstrategien im Multikanal-Vertrieb; in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, S. 347 – 350.
- Baldwin, C.Y. / Clark, K.B., 1997, Managing in an Age of Modularity; in: Harvard Business Review 75, S. 84 – 93.
- Barth, W. / Kaletsch, U., 2001, Churn-Management im Retail Banking; in: Moormann, J. / Rossbach, P. (Hrsg.), Customer Relationship Management in Banken, Bankakademie, Frankfurt, S. 131 – 151.
- Barth, W. / Trede, M., 2002, Produkt- und zielgruppenspezifische Ertragspotentialrechnungen; in: BankArchiv 50, S. 97 – 105.
- Beukert, L., 2000, „Joker“-Konten halten die Kunden; in: Handelsblatt, 25. August 2000, S. 23.
- Bitz, M., 2002, Finanzdienstleistungen, 6. Aufl., Oldenbourg, München.
- Börsch-Supan, A. / Heiss, F. / Ludwig, A. / Winter, J., 2003, Pension Reform, Capital Markets and the Rate of Return; in: German Economic Review 4, S. 1515 – 181.
- Bothe-Fehl, I., 2000, Die richtigen Kunden finden und ansprechen; in: bankmagazin 49, Heft 7, S. 10 – 15.
- Bühler, W., 2000a, Zweiklassensystem – Ultima Ratio der Privatkundensegmentierung?; in: Die Bank, S. 748 – 753.
- Bühler, W., 2000b, Kundenbindung durch Wahlangebotsstrategien in: Die Bank, S. 846 – 851.
- Clark, M. et al., 1999, Vom funktionsorientierten Marketing zur prozessorientierten Relationship-Management-Kette; in: Payne, A. / Rapp, R. (Hrsg.), Handbuch Relationship Marketing, Beck, München, S. 29 – 45.
- Daniel, J., 2001, Ertragssteigerung durch Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Deutscher Sparkassen-Verlag, Stuttgart.
- Deutsche Bundesbank (Buba), 2003a, Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2002; in: Monatsbericht, September, S. 15 – 43.
- Deutsche Bundesbank (Buba), 2003b, Bericht zur Stabilität des deutschen Finanzsystems; in: Monatsbericht, Dezember, S. 5 – 53.
- Dierks, S., 2000, Finanzdienstleister in Deutschland; in: planung & analyse, Heft 6, S. 64 – 67.
- Dolzanski, C., 2003, Strategien zur Kostenreduktion bei Banken und Sparkassen; in: BIT, Heft 3, S. 9 – 28.
- Dreyer, D. / Oehler, A., 2002, Wertreiber im Dienstleistungsprozess. Eine Analyse anhand der Wertkette nach Porter; in: BAFIFO — Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung, Nr. 21, Diskussionsbeiträge des Lehrstuhl für BWL, insbes. Finanzwirtschaft, Universität Bamberg.
- Dudenhöffer, F., 1998, Abschied vom Massen-Marketing, Düsseldorf.
- Eder, R., 2002, Financial Planning – Eigenständige Bepreisung in Theorie und Praxis; in: BankArchiv 50, S. 116 – 124.
- Eisenkopf, A., 2003, Zur Rolle von sektorspezifischen Regulierungsinstitutionen in Netzindustrien; in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik 4, S. 449 – 465.
- Engelke, J. / Lauszus, D., 2002, Optimierte Geschäftsstellennetze für Banken; in: Die Bank, S. 265 – 269.
- Giering, A., 2000, Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität, DUV, Wiesbaden.
- Hamel, G., 1994, The Concept of Core Competence; in: Hamel, G. / Heene, A. (eds.), Competence-Based Competition, Chichester u.a., S. 11 – 33.

- Hardock, P. / Wübker, G. / Lauszus, D., 2003, Multi Channel Management: Mit richtigem Pricing zum Erfolg; in: Die Bank, 100 – 103.
- Heilmann, K.R., 2002, Erfolgsfaktoren von Wertpapierbörsen im internationalen Wettbewerb, Gabler, Wiesbaden.
- Heintze, R., 2002, Banken investieren in Beratung; in: bankmagazin 51, Heft 12, S. 40 – 41.
- Herrmann, A. / Johnson, M.D., 1999, Die Kundenzufriedenheit als Bestimmungsfaktor der Kundenbindung; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 51, S. 579 – 598.
- Heuvelde, G., 2001, Neue Wege der Preispolitik; in: Die Bank, S. 288 – 291.
- Hofbauer, H., 1999, Die Erwartungen der Kunden nehmen zu; in: Office Banking, Heft 2, S. 26.
- Hook, R. / Ulrich, J., 2003, Strategiewechsel im Privatkundengeschäft deutscher Banken; in: Die Bank, S. 44 – 46.
- Kehl, R.E., 2001, Customer Lifetime Value und Churn Management im Kundenbeziehungsmanagement; in: Controlling, S. 203 – 210.
- Kern, H., 2002, Branding im Bankensektor; in: BankArchiv 50, S. 90 – 96.
- Kipker, I. / Veil, M., 2002, Performanceorientiertes Kostenmanagement im Transaction Banking; in: Die Bank, 558 – 562.
- Kirmße, S. / Madritsch, P. / Rinker, A. / Schneider, M., 2004, European Banking Study 2002; in: BankArchiv 52, S. 34 – 42.
- Kobmann, W., 1998, Mehr Profit durch Kundengruppen; in: Office Management, Heft 4, S. 38 – 39.
- Krafft, M. / Albers, A., 2000, Ansätze zur Segmentierung von Kunden; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 52, S. 515 – 536.
- Krafft, M., 1999, Der Kunde im Fokus; in: Die Betriebswirtschaft 59, S. 511 – 530.
- Kullmann, A., 2004, Die Eckpfeiler erfolgreichen Abwicklungs-Outsourcings; in: bankmagazin 53, Heft 1, S. 24 – 26.
- Kunz, H., 1996, Beziehungsmanagement, Zürich.
- Kussel, B., 2002, Commerzbank schließt Bankshops in Supermärkten; in: Financial Times Deutschland, 25. Februar 2002, S. 18.
- Lohmann, F., 1998, Ursachen von Kundenloyalität; in: Müller, S. / Strothmann, H. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, Beck, München, S. 179 – 196.
- Matzler, K., 2001, Konsequente Kundenorientierung von Bankdienstleistungen durch Customer Value-Strategien; in: BankArchiv 49, S. 285 – 294.
- Müller, S., 1998, Die Unzufriedenheit der „eher zufriedenen“ Kunden; in: Müller, S. / Strothmann, H. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, Beck, München, S. 197 – 218.
- o.V., 2002, BAKred: Neues Rundschreiben zum Outsourcing; in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft 14, S. 66 – 70.
- o.V., 2003a, Mobile-Banking besitzt nur wenig Potenzial; in: bankmagazin 52, Heft 9, S. 4.
- o.V., 2003b, Transaktionsbanken profitieren von Outsourcingbestrebungen der Banken; in: bankmagazin 52, Heft 2, S. 4
- o.V., 2004a, Banken sehen Zukunft in persönlicher Kundenberatung; in: bankmagazin 53, Heft 2, S. 4.
- o.V., 2004b, Deutsche Bankkunden nicht sehr zufrieden; in: bankmagazin 53, Heft 2, S. 5.
- Oehler, A., 1990a, 20 Jahre Wettbewerb im Privatkundengeschäft der Universalbanken; in: Die Bank, Heft 2, S. 64 – 70.

- Oehler, A., 1990b, Die Akzeptanz der technikgestützten Selbstbedienung im Privatkundengeschäft der Universalbanken, Poeschel, Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Neue Folge Bd. 80, Stuttgart.
- Oehler, A., 1995a, Eine Analyse des Wettbewerbs im Privatkundengeschäft der Universalbanken; in: Sparkasse 112, Heft 3, S. 125 – 130.
- Oehler, A., 1995b, Die Erklärung des Verhaltens privater Anleger - Theoretischer Ansatz und empirische Analysen, Poeschel, Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Neue Folge Bd. 100, Stuttgart.
- Oehler, A., 1998, Kundenorientierte Organisationsstrukturen in Filialbanken - Grundlegende Realisierungsvoraussetzungen und Implementierungsprobleme; in: Müller, S. / Strothmann, H. (Hrsg.), Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Strategien und Instrumente von Finanzdienstleistern, Beck, München, S. 255 – 287.
- Oehler, A., 2000, Auf dem deutschen Bankenmarkt gibt es kein generelles Problem mit Überkapazitäten. Großbanken haben jedoch ein langjähriges Auslastungsdefizit bei Filialen, Financial Times Deutschland, 14. März 2000, S. 23.
- Oehler, A., 2002, Geleitwort zu Plattformstrategien im Retail Banking, Gabler, Wiesbaden.
- Oehler, A., 2003a, Anforderungen an eine Bankverbindung und Qualität aus Kundensicht; in: Sparkasse 120, Heft 11, S. 523 – 528.
- Oehler, A., 2003b, Zur Makrostruktur von Finanzmärkten — Börsen als Finanzintermediäre im Wettbewerb; in: BAFIFO — Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung, Nr. 22, Diskussionsbeiträge des Lehrstuhl für BWL, insbes. Finanzwirtschaft, Universität Bamberg.
- Oehler, A., 2004a, Wechseln zufriedene Kunden die Bank?; in: Sparkasse 121, Heft 2, S. 86 – 94.
- Oehler, A., 2004b, „Only you“? — Marktanteile und Migration im Privatkundengeschäft Erhebliche Unterschiede zwischen den Bankengruppen; in: BankArchiv 52 (in press).
- Platz, S., 2001, Wettbewerbsvorteile für Regionalbanken; in: bankmagazin 50, Heft 12, S. 24 – 26.
- Porter, M.E., 1980, Competitive Strategy, Free Press, New York u.a.
- Porter, M.E., 1985, Competitive Advantage, Free Press, New York u.a.
- Prahalad, C.K. / Hamel, G., 1990, The Core Competence of the Corporation; in: Harvard Business Review 68, S. 79 – 91.
- Reichheld, F.E. / Scheffer, P., 2000, E-Loyalty; in: Harvard Business Review 78, S. 105 – 113.
- Rogowski, D., 2002, Bankshops: Erfolgsmodell für Deutschland?; in: Die Bank, 474 – 476.
- Rolfes, B. / Kirmße, S., 2000, Ermittlung des Ertragswerts einer Kundenbeziehung; in: Betriebswirtschaftliche Blätter 49, S. 343 – 346.
- Rück, Hans R. G., 1995, Dienstleistungen - ein Definitionsansatz auf Grundlage des "Make or buy" – Prinzips; in: Kleinaltenkamp, M. (Hrsg.), Dienstleistungsmarketing: Konzeptionen und Anwendungen, Gabler, Wiesbaden, S. 1 - 31.
- Schneider, S. / Rösler, M. / Thiel, M., 2003, Differenzierungsstrategien im Transaction Banking; in: Die Bank, S. 32 – 35.
- Schneiderei, F. / Paduch, F. / Rueda, I., 2001, Mobile Banking – zwischen Euphorie und Ernüchterung; in: Die Bank, S. 876 – 879.
- Schüller, S. / Riedl, M., 2000, Multi Channel Management – die Vertriebsherausforderung im Retail Banking; in: Die Bank, 828 – 832.
- Schwanitz, J. / Kipker, I. / Levermann, V., 2002, Vertriebssteuerung und Kostenmanagement; in: bankmagazin 51, Heft 7, S. 30 – 32.
- Severidt, K., 2002, Neue Möglichkeiten der Preisgestaltung; in: bankmagazin 51, Heft 5, S. 20 – 22.

- Spiegel-Verlag, 2000, Soll & Haben 5, Spiegel, Hamburg.
- Ströer, C., 2001, Die Kraft der Verbände; in: bankmagazin 50, Heft 5, S. 17 – 21.
- Theilmann, O. / Fotschki, C., 1998, Den Wandel als Chance nutzen; in: geldinstitute 29, Heft 3, S. 8 – 11.
- Thiesler, E., Mehr als nur Dividende; in: bankmagazin 48, Heft 10, S. 56 – 58.
- Voit, M., 2002, Plattformstrategien im Retail Banking, Gabler, Wiesbaden.
- Völker, R. / Voit, E. / Müller, M., 2002, Plattformmanagement – Effizienter innovieren mit Produktplattformen; in: Die Unternehmung 56, Heft 1, S. 5 – 15.
- Von Nitzsch, R., 1998, Prospect Theory und Käuferverhalten; in: Die Betriebswirtschaft 58, S. 622 – 634.
- Wiedmann, K.-P. / Buckler, F. / Siemon, N., 2004, Erträge steigern mit wertvollen Kundenbeziehungen; in: bankmagazin 53, Heft 1, S. 50 – 51.
- Wübker, G. / Hardock, P., 2001, Bundling im Bankensektor – eine viel versprechende Mehrwertstrategie; in: Die Bank, S. 614 – 620.