



Markus Keck/Marco Hahn

Integration der Vertriebswege

Herausforderung im
dynamischen Retail Banking



Markus Keck/Marco Hahn

Integration der Vertriebswege

Markus Keck/Marco Hahn

Integration der Vertriebswege

Herausforderung im
dynamischen Retail Banking



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage Dezember 2006

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Sascha Niemann / Karin Ruland

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-8349-0112-5

ISBN 978-3-8349-9233-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-9233-8

Vorwort

„Nicht die Stärksten überleben oder die Intelligentesten, sondern die, die am meisten bereit zum Wandel sind.“

Charles Darwin

„Der Gewinn ist der Lohn für das Ergreifen des Vorteils beim Wandel.“

Joseph Schumpeter

Die Chancen im heutigen Retail Banking ergeben sich aus einer hohen Kundenanzahl, verbunden mit einem großen, mengengetriebenen Absatzpotenzial. Dem gegenüber stehen ein traditionell geringes Erlöspotenzial pro Kunde sowie ein hoher Kostenblock, der zu einem bedeutenden Teil aus den Vertriebskosten resultiert. Gleichzeitig werden die Marktbedingungen für deutsche, filialzentrierte Universalbanken immer schwieriger. Kritischere Kunden, zunehmender Wettbewerb und rasanter technologischer Fortschritt benennen nur einige der Herausforderungen, denen sich Banken heute stellen müssen. Gerade in dem wieder entdeckten und hart umkämpften Retail Banking-Markt wird diese Entwicklung besonders deutlich.

Der Multi Channel-Vertrieb wird in diesem Umfeld als große Chance für eine höhere Profitabilität gesehen. In den vergangenen Jahren galt die Aufmerksamkeit in Praxis und Literatur jedoch fast ausschließlich dem Vertriebsweg Internet. Diese Sichtweise ist zu einseitig. Zum einen steigt die Zahl der für das Retail Banking interessanten Absatzwege weiter an. So entwickeln sich gerade der Selbstbedienungsbereich und Mobile Endgeräte zu interessanten Absatzkanälen. Auf der anderen Seite wird die Filiale auch in absehbarer Zukunft der dominante Vertriebsweg bleiben. Eine aus der Vertriebsstrategie im Retail Banking abgeleitete und Erträge wie auch Kosten berücksichtigende Auswahl der Vertriebswege wird damit zu einer strategischen Aufgabe.

Unser Buch zeigt auf Basis einer fundierten Betrachtung des Retail Bankings in Deutschland, dass der Multi Channel-Vertrieb eine strategische Alternative darstellt, um die Herausforderungen eines zunehmend unberechenbaren und dynamischeren Marktumfelds zu bewältigen. Die hierbei vollzogene systematische Integration des Multi-Channel Vertriebs in das strategische Management der Bank zeigt im Ergebnis einen neuartigen Ansatz zur erfolgreichen Auswahl und Positionierung der Vertriebswege. Neben dem Prozess zur Entwicklung der Vertriebsstrategie im Retail Banking, der mit praktischen Beispielen und Handlungsempfeh-

lungen unterlegt ist, bildet die Ableitung der Multi Channel-Strategie und des operativen Multi Channel-Managements den Schwerpunkt.

Die Interpretation und Berücksichtigung der heutigen Organisations- und Umweltkomplexität ist eine entscheidende Voraussetzung für die Entwicklung der Strategie im Retail Banking. Auf Grundlage der Komplexitätstheorie werden Instrumente der strategischen Planung (wie insbesondere die SWOT-Analyse) hinsichtlich ihrer Aussagkraft im heutigen Marktumfeld hinterfragt und evolutionär weiterentwickelt. Hieraus entwickeln wir eine in dieser Form noch nicht existierende Synthese neuer Einsichten der Komplexitätsforschung und bewährter Managementinstrumente.

Auf dieser Basis erhält der Leser eine wissenschaftlich fundierte und auf die Bankpraxis bezogene Konzeption für die zeitgemäße Strategieentwicklung und das operative Management der Vertriebswege. Existierende Ansätze und Instrumente des strategischen Managements werden zielbezogen zur Bewertung und Auswahl der Vertriebswege unter veränderten Umweltbedingungen weiterentwickelt. Am Ende steht ein neuer und umfassender Lösungsansatz zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit im Retail Banking.

Im Juni 2006

Markus Keck

Marco Hahn

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------------	---

Teil I Einführung

Das Marktumfeld	15
1. Die Wiederentdeckung des Retail Banking in Universalbanken	15
2. Der Ansatz für einen erfolgreichen Multi Channel-Vertrieb im Retail Banking	18

Teil II Das heutige Retail Banking

Wesen und Besonderheit des Retail Banking	23
1. Die grundlegenden Eigenschaften der Bankdienstleistung	23
2. Was genau ist Retail Banking?	26
3. Der Retail Banking-Markt heute	29
4. Aktuelle Herausforderungen des Retail Banking	34
Die Technologien im Retail Banking	39
1. Bedeutung von Technologien im Retail Banking	39
2. Technologietrends im Überblick	40

3. Technologische Innovationen im Retail Banking	43
4. Die Authentifizierung des Kunden	46
5. Verkürzte Innovationszyklen	48
6. Zusammenfassende Betrachtung der Technologien im Retail Banking.....	50
Dynamik und Komplexität im Retail Banking	53
1. Komplexität – Der Versuch einer Definition	53
2. Perspektiven der Komplexität im Retail Banking.....	54
3. Bedeutung einer gestiegenen Komplexität für das Retail Banking.....	58
4. Zusammenfassung der dringenden Herausforderungen im Retail Banking.....	60

Teil III

Multi Channel-Banking im strategischen Vertrieb

Der Multi Channel-Vertrieb im Kontext des Bankmarketing	63
1. Multi Channel-Vertrieb bei Banken – eine integrative Betrachtung ist notwendig.....	63
2. Der strategische Vertrieb als Grundlage des Multi Channel-Vertriebs.....	64
Der Multi Channel-Vertrieb als strategische Herausforderung.....	71
1. Entwicklung und Grundlagen des Multi Channel-Vertriebs	71
2. Der Kunde im Mittelpunkt der Vertriebskanal-Strategie	75
3. Motive, Ziele und Risiken des Multi Channel-Vertriebs	84
4. Die Vertriebswege als strategischer Ansatzpunkt im Retail Banking	87

Teil IV

Die Komplexitätstheorie als Leitlinie für die Strategieentwicklung in Banken

Dynamik und Komplexität als grundlegende Fragen der Ökonomie	91
Die Komplexitätstheorie – Eine neue Dynamik in der Forschung	93
1. Das Wesen der Komplexitätstheorie.....	93
2. Metaphern und Analogien der Komplexitätstheorie.....	104
3. Leitlinien für den Strategieprozess.....	117

Teil V

Entwicklung der Vertriebsstrategie unter dem Leitbild der Komplexitätstheorie

Einfluss der Komplexitätstheorie auf die strategische Planung	128
1. Besonderheiten strategischer Planung in komplexen Märkten.....	128
2. Dynamische Strategien im Retail Banking.....	130
3. Der Einstieg in den dynamischen Managementprozess	131
Die Standortbestimmung im Retail Banking.....	134
1. Die Standortbestimmung unter Berücksichtigung der Leitlinien der Komplexitätstheorie	134
2. Das Komplexitätsmanagement bei der Standortbestimmung	137
3. Die Analyse der Stärken und Schwächen des Retail Banking.....	143
4. Analyse der externen Umwelt des Retail Banking.....	152
5. Zusammenfassung der Standortanalyse	163

Die Zieldefinition als Ausgangspunkt der Vertriebsstrategie.....	165
1. Die Vertriebsziele im Kontext komplexer adaptiver Systeme.....	165
2. Neue Fitnessgipfel im Retail Banking als Zielmarken	168
3. Prozess und Ergebnis der Zielbildung im Retail Banking-Vertrieb	169
Die Vertriebsstrategie als Grundlage für die Positionierung der Vertriebswege	172
1. Die Vertriebsstrategie als Ergebnis der Strategieentwicklung.....	172
2. Kundensegmente als Bezugspunkt der Vertriebsstrategie.....	173
3. Die Formulierung der Vertriebsstrategie im Retail Banking.....	174
Der Multi Channel-Vertrieb als integraler Bestandteil der Vertriebsstrategie.....	178

Teil VI

Die strategische Positionierung der Vertriebswege auf Basis der Vertriebsstrategie

Die Vertriebskanäle im Retail Banking	184
1. Typisierung der Vertriebskanäle	184
2. Der stationäre Vertrieb.....	186
3. Der mobile Vertrieb über Außendienst	193
4. Der mediale Vertrieb.....	195
5. Potenziale der Vertriebskanäle im Überblick.....	201
Das strategische Portfolio der Vertriebswege	203
1. Grundlagen der Portfoliotheorie im Marketing	203
2. Das Portfolio der Vertriebswege im Retail Banking.....	205
3. Bestimmung der Dimensionen des Vertriebswege-Portfolios.....	206

Erfolgsfaktoren für die Bewertung des Vertriebswege-Portfolios209

1. Auswahl und Darstellung relevanter Erfolgsfaktoren209
2. Erfolgsfaktoren für die Vertriebsstärke210
3. Erfolgsfaktoren für das Absatzpotenzial213
4. Erfolgsfaktoren für das Integrationspotenzial215
5. Methodische Bewertung der Vertriebskanäle über Erfolgsfaktoren218

Aufbau und Interpretation des Vertriebswege Portfolios.....225

1. Das Vertriebswege-Portfolio in der Umsetzung225
2. Interpretation der Portfolio-Analyse230
3. Zusammenfassende Bewertung des Vertriebswege-Portfolios232

Teil VII
Übergreifende Aspekte
eines operativen Multi Channel-Managements

Modernes Multi Channel-Management237

1. Multi Channel-Management – eine Momentaufnahme237
2. Die Erfolgslogik des Multi Channel-Managements239
3. Stellhebel und kritische Erfolgsfaktoren des Multi Channel-Managements.....242

Effektivität des Multi Channel-Managements.....245

1. Kundenanforderungen und Kanalnutzungsverhalten246
2. Einflussfaktoren einer vernetzten Umwelt247

Effizienz des Multi Channel-Managements253

1. Channel-Leistungsangebot256

2. Channel Produkt- und Serviceangebot	258
3. Vermeidung von Channel Konflikten	260
4. Channel-Kundensegmentierung	267
5. Channel-Entwicklung	269
Multi Channel-Strategie und –Management: Zusammenfassung und Ausblick	274
Abbildungsverzeichnis	276
Literaturverzeichnis	280
Die Autoren	288
Stichwortverzeichnis	290

Teil I

Einführung

Das Marktumfeld

1. Die Wiederentdeckung des Retail Banking in Universalbanken

Der Bankenmarkt in Deutschland befindet sich nach wie vor in einem tief greifenden Veränderungsprozess. Schumpeter, einer der prägenden Vordenker der modernen Ökonomie, bezeichnete das unternehmerische Handeln als einen „Akt der schöpferischen Zerstörung“. Wirtschafts- oder Unternehmenskrisen sind zerstörerische Phasen. Speziell in der akuten Notlage eines Unternehmens wird alles überprüft, hinterfragt, verändert und sogar aufgegeben. Ziel dieses kontrollierten Zerstörungsprozesses ist eine Verbesserung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit. Anders als noch vor einigen Jahrzehnten, ist der rasche und drastische Wandel im Wirtschaftsleben und Unternehmertum mittlerweile Normalfall. Die Märkte sind globaler, der Wissenstransfer verläuft schneller, die Innovationsgeschwindigkeit ist höher und der Wettbewerb schärfer.

Die deutschen Universalbanken befanden sich über Jahrzehnte in einem komfortablen Umfeld. Hohe Unternehmensbeteiligungen sowie ein durch Regulierung weitgehend abgeschotteter Markt standen für regelmäßige und auskömmliche Gewinne. Die Situation hat sich drastisch geändert, die Verbreitung von Wissen, Ideen und neuen Finanzdienstleistungen wird nicht länger durch nationale Grenzen beschränkt. Insbesondere die europäische Währungsunion ist Ausdruck dieser Entwicklung. Viele Banken stehen derzeit unter einem massiven Anpassungsdruck, der sowohl aus den Kosten- und Risikostrukturen, als auch aus der eigenen Position in einem zunehmend schärferen Wettbewerb um den Kunden resultiert.

Dabei repräsentieren die erforderlichen Strukturanpassungen keinen kurzfristigen Trend, vielmehr sinkt die Eigenkapitalrendite aller deutschen Bankengruppen bereits seit 1983 kontinuierlich von ca. 20% auf 4,4% im Jahr 2002.¹ Die Frage eines modernen Unternehmertums im Sinne Schumpeters ist damit für Banken aktueller und wichtiger denn je. Neben den notwendigen und in den letzten Jahren oftmals erfolgreich durchgeführten Kostensenkungen gilt es nun, die strukturellen Fragen langfristig zu lösen und zielgerichtete Geschäftsstrategien zu definieren. In diesem Umfeld hat das Retail Banking an Bedeutung gewonnen und zeigt das Potenzial sich zur wichtigen Ertragsstütze einer Universalbank zu entwickeln. Insbesondere

¹ Vgl. o.V. (2004a), S. 8 sowie Krönung (1998), S. 51.

aufgrund der breiten Diversifizierung – also der Streuung der unterschiedlichen Bankprodukte über eine hohe Kundenzahl – lassen sich Erträge und Risiken effizient steuern. Das Retail Banking kann somit einen wichtigen Ausgleich zu lukrativeren, aber auch risikoreicheren Geschäftsfeldern, wie z.B. das Investmentbanking, bilden.

Jedoch generieren viele der deutschen Universalbanken gerade in diesem wichtigen und stabilen Kundensegment bislang kaum Erträge. Das häufigste Argument besagt im internationalen Vergleich sei Deutschland overbanked und overbranched. Die hieraus resultierenden Kosten schmälern die Gewinne des Retail Banking. Weitere moderne Vertriebswege, wie das Internet, Selbstbedienungssysteme, Telefonbanking oder Außendienst, sind vielfach nicht in einer übergreifenden Strategie zusammengefasst. Der Begriff Multi Channel-Vertrieb wird häufig noch viel zu eng als das zusätzliche Angebot von Bankleistungen über das Internet verstanden. Das Versprechen dieses Vertriebsansatzes geht jedoch weiter und zielt darauf, jede Kundengruppe möglichst kostenoptimal und individuell bedienen zu können. Obwohl die Notwendigkeit eines Multi Channel-Vertriebs nach wie vor unbestritten ist, ist eine ertragsfördernde Wirkung dieser Strategie aufgrund interner und externer Barrieren bis heute noch nicht offensichtlich zu erkennen.² Die entscheidenden Barrieren vorzustellen und hierfür Lösungsansätze aufzuzeigen, ist ein wesentlicher Anspruch dieses Buches.

Die individuelle Betreuung der breiten Kundschaft mit beratungsintensiven Bankprodukten ist komplex, aufwendig und teuer. Standardprodukte erlauben im Regelfall einen automatisierten Vertrieb, bieten dafür aber häufig geringe Margen. Die Bedürfnisse und Werte der Kunden unterliegen aufgrund gesellschaftlicher, technischer und individueller Einflüsse einem permanenten Wandel, der durch die rasanten Entwicklungen der Kommunikations- und Informationstechnologie noch verstärkt wird. Dem allgemeinen Trend des „selbstbewussten Konsumenten“ folgend, sind Bankkunden zunehmend kritischer, besser informiert und für das Marketing damit schwerer zu kategorisieren. Die traditionell hohe Bankloyalität ist deutlich gesunken, die Bereitschaft und (technische) Möglichkeit des Kunden zu einem Bankwechsel entsprechend gestiegen.³ Neue Wettbewerber in Form ausländischer Finanzdienstleister oder Non- und Nearbanks konzentrieren sich auf einen bestimmten Teil der Wertschöpfungskette und dringen mit dem Ziel in den weitgehend verteilten Käufermarkt ein, „...sich bestimmte lukrative Bereiche aus dem klassischen Bankgeschäft herauszuschneiden.“⁴

Der Markt für Finanzdienstleistungen unterliegt auf Seiten der Nachfrager und Anbieter einem permanenten und beschleunigten Wandel. Die Dynamik und Komplexität des Marktes, wie auch der eigenen Organisation, ist erheblich angewachsen und stellt damit eine höhere Anforderung an das Management der Banken. „The complexity of the political, regulatory, and technological changes confronting most organisations today causes an urgency to adapt or even radical organizational change.“⁵ Dieser Trend gilt in gleichem Maße für das Angebot

² Vgl. Herzog/Panzer (2003), S. 48.

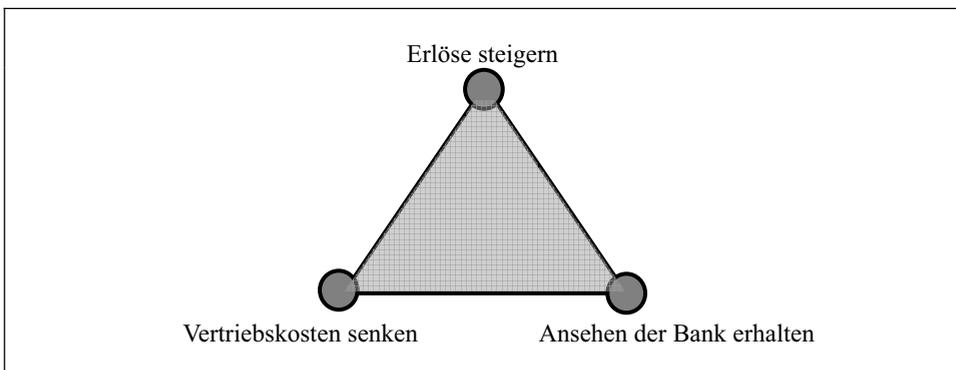
³ Vgl. Wienecke/Prätsch/Beckröge (2003), S. S. 227.

⁴ Wild (2003a), S. 13.

⁵ Coleman, H. J. (1999), S. 33.

der Bankleistungen, denn auch die Komplexität der vom Kunden geforderten Lösungen und damit der Kundenbetreuung steigt weiter an. Vor dem Hintergrund tief greifender Marktveränderungen und struktureller Probleme deutscher Universalbanken existiert eine strategische Notwendigkeit für einen übergreifenden Ansatz, die Vertriebskosten im Retail Banking zu senken, gleichzeitig die Erlöse zu steigern und die für die Positionierung der Universalbank im Markt wesentliche Außenwirkung nicht zu vernachlässigen.

Um nachhaltige Antworten auf die Herausforderungen des in Abbildung 1 dargestellten „magischen Dreiecks“ im Umfeld zunehmend dynamischer und komplexerer Märkte, Produkte und Organisationsstrukturen zu finden, sind Banken gezwungen, ihre Marktstrategie im Retail Banking konsequent zu überprüfen.



Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 1: Das magische Dreieck im Retail Banking.

Einen wirtschaftlichen Erfolg erzielt in dem so gekennzeichneten Umfeld nur, wer es versteht, die Bedürfnisse des Kunden zu erkennen und ihm zur richtigen Zeit die richtigen Produkte über den richtigen Vertriebskanal anzubieten. Unter den verschiedenen Instrumenten im Bankvertrieb kommt dem Management der Vertriebswege dabei eine besondere Bedeutung zu. Dies belegt eine Reihe wissenschaftlicher und praktischer Beispiele, wie z.B. eine Untersuchung der Universität Witten/Herdecke, die mit dem Ergebnis abschloss, dass es für Unternehmen offensichtlich eine essentielle Aufgabe sei, „...die Kanäle abzustimmen und ein systematisches Multi Channel-Marketing zu installieren.“⁶ Die Positionierung und das Management der Vertriebswege stellt damit eine zentrale und strategische Herausforderung zur Erreichung der im magischen Dreieck dargestellten Ziele dar.

Um den veränderten Umweltbedingungen im Retail Banking angemessen Rechnung zu tragen, müssen die existierenden bankwirtschaftlichen Ansätze um neue, dynamische Aspekte ergänzt werden. Der Umgang mit der hohen Markt- und Unternehmenskomplexität erweist sich als zentrale Herausforderung innerhalb eines marktorientierten Retail Banking. Eine

⁶ Wirtz, B./Schilke, O./Büttner, T. (2004), S. 47.

Unternehmung muss immer darauf vorbereitet sein, neue Chancen zu nutzen oder unvorhersehbare Risiken abzuwehren.

Die Komplexitätstheorie bietet hierfür grundlegende und gleichzeitig neuartige Ansätze. Die junge Wissenschaft beschäftigt sich mit dem Verhalten nicht linearer Systeme und versucht in abstrakten Modellen allgemeingültige, ordnungsbildende Kräfte zu identifizieren, unabhängig davon, in welchem komplexen System diese auftreten.⁷

Die Kenntnis der Theorie komplexer, adaptiver Systeme führt zu einem besseren Verständnis der Wirkungsweise von Management- und Marketinginstrumenten in komplexen Märkten und Organisationen. Die folgenden Ansatzpunkte zeigen die Bedeutung der Komplexitätstheorie für den Vertrieb im Retail Banking:

- Die beschriebenen dynamischen und komplexen Markt- und Wettbewerbsbedingungen im Retail Banking erschweren qualifizierte Managemententscheidungen. Daraus resultierend existieren in Praxis und Wissenschaft eine Vielzahl strategischer Konzepte und Ansätze. Ein übergreifender Kontext, wie ihn die Komplexitätstheorie zur Verfügung stellt,⁸ kann in diesem schwierigen Umfeld als Anhaltspunkt für das Management dienen.
- Die Installation verschiedener Vertriebskanäle erzeugt per se einen höheren „...Koordinationsaufwand, der durch die zunehmende Komplexität derartiger Systeme verursacht wird.“⁹ Die Kenntnis grundlegender Regeln dynamischer Systeme verspricht neue Ansätze für die strategische Positionierung der Vertriebskanäle.

Die Komplexitätstheorie hat ihre Bedeutung für die Managementlehre bereits mehrfach unter Beweis gestellt. Jetzt gilt es, diese Erkenntnisse für die Strategieentwicklung im Retail Banking zu erschließen und hierüber zu neuen und effizienteren Lösungsansätzen für das Multi Channel-Banking zu gelangen. Auf Grundlage der Erkenntnisse der Komplexitätstheorie werden Methoden im strategischen Bankvertrieb weiterentwickelt und verständlich aufbereitet.

2. Der Ansatz für einen erfolgreichen Multi Channel-Vertrieb im Retail Banking

Publikationen über Bankenstrategien und Multi Channel-Banking existieren bereits zu Genüge. In der Regel konzentrieren sich die Autoren auf die Beschreibung realisierter und erprobter Strategiemodelle unter weitgehend bekannten Umweltbedingungen. Die diesem Buch zugrunde liegende ganzheitliche Sicht auf das geänderte Marktumfeld im Kontext neuer wissenschaftlicher Strömungen eröffnet für den bankbetrieblichen Strategieprozess völlig neue Ansätze.

⁷ Vgl. z.B. Kauffman, S. (1996), S. 9 f. oder Lewin, R. (1996), S. 21.

⁸ Vgl. Pascale, R. T./Millemann, M./Gioja, L./Herrmann, M. (2002), S. 182-183.

⁹ Benkenstein, M. (2001), S. 188.

Dieses Buch bietet dem Leser eine theoretisch fundierte, aber vor allem auch praktisch anwendbare Konzeption zur strategischen Neuausrichtung des Multi Channel-Vertriebs bei Universalbanken, das der zunehmenden Komplexität der Märkte und Organisation sowie den divergierenden Zielsetzungen des „magischen Dreiecks“ gleichermaßen Rechnung trägt.

Auf Grundlage der heute bekannten strategischen Fragestellungen im Retail Banking, die im folgenden zweiten Teil dieses Buches detailliert aufbereitet werden, wird speziell auf die veränderten Herausforderungen eingegangen, die aus der gestiegenen Dynamik und Komplexität des Geschäftsfelds resultieren.

Der dritte Teil stellt den heutigen Entwicklungsstand im Multi Channel Retail-Banking unter Berücksichtigung wichtiger Grundlagen des strategischen Bankmarketings dar. Die entscheidenden Stärken, aber auch die Risiken einer Multi Channel-Strategie werden herausgearbeitet und hinsichtlich ihrer strategischen Bedeutung bewertet.

Im vierten Teil wird die Komplexitätstheorie im Allgemeinen und im Hinblick auf ihre Bedeutung für die strategische Fragestellung dieses Buches vorgestellt. Über eigens erarbeitete Leitlinien wird die Bedeutung der Komplexitätstheorie für das strategische Management sowie für die speziellen Herausforderungen der Strategieentwicklung im Retail Banking untersucht.

Auf Basis dieser Grundlagen wird im fünften Teil schrittweise eine Konzeption zur Entwicklung einer Vertriebsstrategie unter dem Leitbild der Komplexitätstheorie entwickelt. Ausgewählte Instrumente werden praxisnah vorgestellt und hinsichtlich ihres unternehmerischen Nutzens in einer zunehmend komplexen, dynamischen Umwelt untersucht. Am Ende dieses Teils steht ein ganzheitlicher Strategieansatz, den der Leser auf sein individuelles Marktumfeld im Retail Banking transferieren kann.

Teil 6 beschreibt darauf aufbauend einen neuartigen Ansatz zur Auswahl und Positionierung der Vertriebswege. Auf Grundlage des Portfolio-Ansatzes im Marketing berücksichtigt das Bewertungsmodell die internen Stärken und Schwächen, die marktrelevanten Chancen und Risiken, wie auch die ertragsbestimmenden Effekte der Vernetzung verschiedener Vertriebskanäle.

Der Kreis schließt sich mit dem in Teil 7 dargestellten Ansatz für ein effektives und übergreifendes Multi Channel-Management. Die Erfolgslogik des integrierten Multi Channel-Vertriebs wird am Beispiel der Vertriebswege Filiale und Internet verdeutlicht. Die entscheidenden Stellhebel und Erfolgsfaktoren werden ausführlich erläutert und mit praktischen Beispielen unterlegt. Der letzte Teil des Buches schließt mit einem Ausblick zur weiteren Entwicklung des Multi Channel-Vertriebs im Retail Banking.

Jedes einzelne Kapitel bietet für sich genommen wertvolle Anregungen zur Bewältigung der neuen Herausforderungen im Retail Banking. Am Ende ergeben die einzelnen Teile dieses Buches einen durchgängigen Prozess von der Strategiefindung, über die Implementierung bis zum laufenden Management der Vertriebswege in einer komplexen, dynamischen Umwelt.

Darüber hinaus versprechen gerade die verständlich aufbereiteten Ansätze der Komplexitätsforschung, die sich wie ein roter Faden durch alle Teile dieses Buches ziehen, neue Einsichten für die praktischen und konzeptionellen Herausforderungen des modernen Bankgeschäfts.

Wir bieten dem Leser mit dieser umfassenden Betrachtung des Multi Channel-Vertriebs neben einem ganzheitlichen Strategieansatz auch wichtige neue Impulse für das tägliche Business und alternative Vorgehensweisen, die letztendlich zu mehr Effizienz und Wachstum in dem herausfordernden Geschäftsfeld Retail Banking führen werden.

Teil II

Das heutige Retail Banking

Wesen und Besonderheit des Retail Banking

1. Die grundlegenden Eigenschaften der Bankdienstleistung

Eine Definition für den Begriff der Bankdienstleistung findet sich heute in nahezu jedem Lehrbuch. Aber gerade in jüngeren Publikationen wird das Bankgeschäft vielfach undifferenziert mit Handels- oder Industrieunternehmen verglichen. Häufig wird dabei vergessen, dass die Bankdienstleistung sich in wichtigen Punkten grundlegend von herkömmlichen Produkten und anderen bekannten Dienstleistungen unterscheidet. Daher kommen wir zu der Überzeugung, dass es für die strategische Positionierung der Vertriebskanäle von grundlegender Bedeutung ist, die besonderen Eigenschaften der Bankdienstleistung zu kennen und zu berücksichtigen.

Die Bankdienstleistung muss schon dem Namen nach dem tertiären Bereich zugeordnet werden. Die besonderen Merkmale der Bankdienstleistung lassen sich sehr anschaulich über einen Vergleich zur Sachleistung herausarbeiten. Die folgenden, konstitutiven Eigenschaften einer Dienstleistung können daher unmittelbar dem Bankgeschäft zugeordnet werden:¹⁰

1. Eine Dienstleistung ist nicht materiell greifbar und muss damit als ein abstraktes Gut gesehen werden, das sinnlich nicht wahrgenommen wird. Diese Eigenschaft erzeugt eine Unsicherheit beim Käufer, welcher durch die Leistungsgestaltung begegnet werden muss. Ein gutes Beispiel hierfür ist eine Schönheitsoperation, bei der das Resultat nicht vor dem Abschluss der Behandlung sichtbar wird. Die Leistung wird formbar durch fungible Anrechtsformen, wie insbesondere Verträge, aber auch Tickets oder Karten.
2. Für die Produktion der Leistung ist eine direkte Beziehung zwischen Dienstleister und Kunde erforderlich. Diese Leistung ist oftmals personenbezogen und kann sehr komplex sein. Der Kunde ist an der Leistungserstellung i.d.R. unmittelbar beteiligt.

¹⁰ Die Eigenschaften von Dienstleistungen werden sehr gut dargestellt in Kotler, P., Bliemel, F. (2001); S. 47. ff. oder Meffert, H., Bruhn, M (2003), S. 155 ff.

3. Dienstleistungen sind nicht lagerfähig. Daraus ergibt sich die Konsequenz, dass für die Erstellung von Dienstleistungen oftmals hohe Kapazitäten erforderlich sind, um auch Spitzenauslastungen bewältigen zu können. Dies impliziert gleichzeitig hohe fixe Kosten beim Dienstleistungsanbieter.
4. Die genannten Eigenschaften der Dienstleistungen bedingen hohe Schwankungen in der Qualität. Entscheidend ist, wer die Leistung wann, wo, an wen und in welcher Güte erbringt.
5. Die Realisierung von Innovationen ist schwierig, da sie kaum rechtlich geschützt werden können. So gibt es für Bankprodukte keinen Patentschutz.

Es erscheint unmittelbar einsichtig, dass die Qualität von Bankprodukten oder Vertriebswegen in der Wahrnehmung des Kunden – und nur die ist für einen erfolgreichen Vertrieb entscheidend – sehr eng mit der empfundenen Qualität der Beratungsleistung zusammenhängt. Fühlt der Kunde sich gut aufgehoben, ist er in den meisten Fällen auch mit dem erworbenen Bankprodukt zufrieden. Entsprechend wichtig ist es, sich die hier genannten Merkmale einer Dienstleistung für alle strategischen Entscheidungen im Bankgeschäft vor Augen zu führen.

Über die bisher genannten Merkmale hinaus muss die Bankdienstleistung jedoch durch weitere, wesensbestimmende Besonderheiten charakterisiert werden. „Im Unterschied zu vielen anderen Dienstleistungen ist Gegenstand der Bankleistung nicht ein konkretes Produkt (wie bei der Vermietung von Wohnungen oder der Zustellung von Möbeln durch den Spediteur), sondern das besondere Gut „Geld“.

Besonderheiten des Geldes für das Bankgeschäft

Im Vergleich zu anderen Leistungsobjekten muss dem Geld eine besondere Rolle zugestanden werden. Damit sind weniger seine makroökonomischen Funktionen als Tausch-, Zahlungs- oder Wertaufbewahrungsmittel gemeint, sondern vielmehr dessen subjektive Wahrnehmung in der Gesellschaft. Volksweisheiten, wie ‚*Geld regiert die Welt*‘, ‚*Geld verdirbt den Charakter*‘ oder ‚*Geld macht nicht glücklich*‘ demonstrieren den differenzierten Umgang der Öffentlichkeit mit dem Zahlungsmittel. Als Gesprächsthema werden die eigenen Finanzen selten angesprochen, Diskussionen hierüber entstehen auf allgemeiner Ebene, insbesondere im Falle einer übergreifenden Bedrohung, wie z.B. durch steigende Steuern, Inflation, o.ä.

Der allgemeine Wahrnehmung von Geld ist zwiespältig und durch Begriffe wie: Finanzielle Freiheit, Unabhängigkeit aber auch Gier, Neid, Macht(missbrauch) charakterisiert. Der Umgang mit Geld und Reichtum wird zudem sehr stark durch die jeweilige (nationale) Kultur geprägt.¹¹

Banken werden vom Kunden i.d.R. als die Verkörperung des Geldes wahrgenommen, wodurch das Image der Kreditinstitute vorbelastet ist. Die Preise und selbst die Gewinne von Banken rücken wesentlich stärker in den Blickwinkel der Öffentlichkeit, als in anderen Bran-

¹¹ Vgl. Sarrazin, J. (1998), S. 416 f.

chen. Bankpreise werden häufig auch als „politische Preise“ bezeichnet. Hinzu kommt die zeitliche Dimension als wesentliches Element der Bankleistung. Bankgeschäfte lassen sich kurzfristig als Augenblicksgeschäfte betrachten, sondern entstehen sehr häufig als Bestandteil einer langfristigen Beziehung zwischen Geldinstitut und Kunde.¹² Die Abstraktheit der Dienstleistung wird im Fall von Bankprodukten vielfach durch eine höhere Kompliziertheit ergänzt. Der Kunde kann im Vorhinein oftmals nicht beurteilen, welche Gegenleistung er am Ende der Vertragslaufzeit erhält. Dieses führt zu einer besonderen Erklärungsbedürftigkeit der Bankdienstleistung.¹³

Hinzu kommt eine enge Regulierung des Bankenmarktes, die sich unmittelbar auf die Leistungsgestaltung auswirkt. Um die Funktionsfähigkeit des Kreditgewerbes in seiner besonderen volkswirtschaftlichen Bedeutung sicherzustellen, wurde ein spezielles aufsichtsrechtliches Gesetzwerk geschaffen. Exemplarisch für die Regulierung des Bankenmarktes können das Gesetz über das Kreditwesen (KWG), das Börsengesetz oder das Verbraucherkreditgesetz ebenso genannt werden, wie Regularien der internationalen Bankenaufsicht (Basel II) oder Verordnungen der EU Kommission.

Die genannten Merkmale der Dienstleistung, ergänzt um die speziellen Besonderheiten der Bankleistung kennzeichnen wesentliche Eigenschaften, die im Vertrieb einer Bank berücksichtigt werden müssen. Hieraus lassen sich folgende Prämissen ableiten:

- Das Vertrauen des Kunden in den Geschäftspartner ist aufgrund der vorgenannten Merkmale für Banken unmittelbar wettbewerbsrelevant das Ansehen und Image der Bank in der Öffentlichkeit ist damit ein wichtiger Marketingaspekt. Als Imageträger kommt dem Mitarbeiter dabei eine besondere Bedeutung zu, welche sich allerdings mit der Etablierung moderner Vertriebskanäle verändert.
- Die Positionierung der einzelnen Vertriebskanäle muss der generellen Erklärungsbedürftigkeit und Komplexität der Bankdienstleistung Rechnung tragen.¹⁴
- Der Charakter der stark regulierten, aber auf der anderen Seite nicht patentierbaren und damit vom Wettbewerb kopierbaren Bankleistung sowie die Bedeutung der Vertriebswege für die Produktqualität haben hohen Einfluss auf die Produktgestaltung.
- Der „politische Charakter“ der Bankpreise bedingt einen sehr umsichtigen Einsatz der Preispolitik.

Die vorgenannten Prämissen bilden eine wesentliche Grundlage für alle strategischen Entscheidungen im Bankgeschäft und beeinflussen damit insbesondere die Bedeutung und Gestaltung der Vertriebsstrategie im Retail Banking.

¹² Vgl. Sandmann, H. (1993), S. 30.

¹³ Vgl. Voit, M. (2002), S. 144.

¹⁴ Die Bankdienstleistung soll hiermit keineswegs als homogenes Gut betrachtet werden. Die genannten Eigenschaften sind in der Wahrnehmung des Kunden allerdings als prägend für das Bankgeschäft im Allgemeinen und das Retail Banking im Besonderen anzusehen.

2. Was genau ist Retail Banking?

Als Retail Banking wird in der Bankliteratur das standardisierte Privatkundengeschäft der Banken bezeichnet. Häufig auch etwas herablassend als „Mengengeschäft“ betitelt, umfasst das Retail Banking üblicherweise das Geschäft mit den Standardprivatkunden sowie den gehobenen Privatkunden, den so genannten ‚Affluents‘.¹⁵ Auch wenn der typische Privatkunde nur schwer zu erfassen ist, bildet das Retail Banking neben dem Private Banking und dem Firmenkundengeschäft in den meisten Banken eine klar fokussierte Gruppe im Rahmen der Kundensegmentierung.

Die Angebote für diese Zielgruppe bestehen in der Regel aus standardisierten, einheitlichen und wenig erklärungsbedürftigen Produkten. Ein gutes Beispiel hierfür ist der eigens für das Privatkundengeschäft konzipierte „Konsumentenkredit“, der sich bei vielen Banken durch ein schnelleres und unkompliziertes Antragsverfahren vom herkömmlichen Kredit abhebt. Perfektioniert hat dieses die Noris Bank, welche dem Konsumentenkredit durch die Schaffung der Marke „easy credit“ ein eigenes Profil gab und das Produkt damit für den Vertrieb über Partnerbanken optimierte.

Die Übergänge von Produkten des Retail Banking zu weiteren Bankdienstleistungen sind fließend. Eine klare Abgrenzung ist nicht möglich, da im Retail Banking vielfach Basisprodukte angeboten werden, die für alle Kundengruppen von Bedeutung sind. Dieser Denkansatz wird durch den so genannten „All-in-Ansatz“ zur Kundensegmentierung bestätigt, welcher davon ausgeht, „...dass es zwar Retail Banking-Produkte, aber keine typischen Retail Banking-Kunden gibt. Anders gesagt: „Alle Kunden sind Retail Banking-Kunden – weil Retail Banking-Produkte die eigentlichen Grundbedürfnisse bezüglich Bankdienstleistungen eines jeden Bankkunden abdecken.“¹⁶

Um den Stellenwert des heutigen Retail Banking beurteilen zu können, ist es hilfreich, die Entwicklung im Zeitablauf zu betrachten. Das Privatkundengeschäft findet in Deutschland erstmals 1959 mit der Einführung des Privatkredits Beachtung. Bis zu diesem Zeitpunkt war das Geschäft mit „dem kleinen Mann“ im Wesentlichen auf das Sparbuch beschränkt und damit vornehmlich den Sparkassen vorbehalten. Die Geschäftsbeziehungen der privaten Banken konzentrierten sich bis zu diesem Zeitpunkt fast ausschließlich auf große und mittelständische Unternehmen. Insbesondere bei den Großbanken wurde der Einstieg in das Retail Banking nicht ungeteilt positiv gesehen. Man war besorgt, dass die massenhafte Vergabe von Kleinkrediten sich dem hohen Ansehen der Banken vertragen würde.

Diese Einstellung änderte sich jedoch spätestens mit der Erschließung großer Marktvolumen über die Einführung der Girokonten für die Lohn- und Gehaltszahlungen zu Beginn der 60er Jahre. Das private Girokonto entwickelte sich schnell zum Dreh- und Angelpunkt in die Ge-

¹⁵ Vgl. Schierenbeck, H., Hölscher, R. (1992), S. 229 f.

¹⁶ Bernet, B. (1995), S. 38.

schäftsbeziehung zwischen Bank und Kunde, mit darauf aufbauenden Produkten und Diensten.



Quelle: http://www.deutsche-bank.de/geschichte/html/internat_1959.html.

Abbildung 2: 1959 – Der Einstieg in das Privatkundengeschäft.

Die Hauptbankverbindung eines privaten Kunden war in dieser Zeit fast ausschließlich an eine Filiale geknüpft. Dies und der steigende Wettbewerb um den privaten Kunden führten in den folgenden Jahren zu einer schnellen und konsequenten Ausdehnung des Filialnetzes. Die stürmischen Wachstumsjahre des Retail Banking waren gekommen. Ein Resultat dieser Entwicklung ist die heute anzutreffende hohe Filialdichte in Deutschland. Ebenso wurde in dieser Zeit der Begriff der Filialbank geprägt. Wesentliche Aufgabe der Filialbank war die Umwandlung des als Buchgeld eingehenden Lohneingangs in Bargeld. Mit der heute üblichen hohen Verbreitung von Bargeldsurrogaten, wie Kreditkarten oder Debitkarten, hat diese Aufgabe in den Filialen stark abgenommen.

Zudem reduziert der Begriff ‚Filialbank‘ das Unternehmen auf einen ‚Einkanal-Vertrieb‘. Dieses ist in der Realität so gut wie nicht mehr anzutreffen. Sprachlich genauer lassen sich die heutigen Banktypen mit dem Begriff der ‚filialzentrierten Universalbank‘ beschreiben. Dieser Begriff beschreibt wesentlich besser die aktuellen Herausforderungen an eine Mehrkanal-/ und Mehrproduktbank.

Die wichtigsten Meilensteine der Entwicklung des Retail Banking in Deutschland dokumentiert Abbildung 3. Die hier genannten Innovationen wurden durch unterschiedliche Bankengruppen oder Institute nicht zeitgleich eingeführt. Die Zeiträume markieren jeweils einen Richtwert.

Jahr	Meilensteine und Innovationen für die Privatkundschaft im Bankensektor	Vorherrschende Strategie	Phase im Lebenszyklus
1959	Standardisierte Konsumentenkredite (Kleinkredite) bis 2000,00 DM.	Erprobung	Einführung
1960	Lohn- und Gehaltskonten (vorher war die Lohntüte üblich).		
1961	Vermögenswirksames Sparen.	Dynamischer Ausbau des Geschäfts mit Privatkunden	Wachstum
1968	Einführung des eurocheque-Systems (Scheckgarantiekarte). Sparbriefe, Sparpläne und weitere normierte Kreditprogramme.		
1970	Einführung des Dispositionskredits für private Konten.		
1971	Einstieg in das Kreditkartengeschäft mit Eurocard.		
1977	Beginn des Einsatzes von Geldausgabeautomaten und Kontoauszugsdruckern.	Zunehmendes Kostenbewusstsein und Ertragsorientierung	Reifezeit
1978	Einführung von Bildschirmtext ermöglicht erstmals die Erledigung der Bankgeschäfte von zu Hause.		
1983	Sondersparformen mit Versicherungsschutz.		
1984	Revolvierende Konsumentenkredite. Kostensenkung durch Automation.	Erschließung neuer Märkte, Allfinanzstrategie	Marktsättigung
1985	Einführung des Telefonbankings.		
1989	Beginn des Online Banking.		
1995	Ausgründung der ersten Direktbanken.	Technologie getriebene Erschließung neuer Vertriebswege in einem weitgehend verteilten Markt	Verfall
1996	Ausdehnung des Wertpapier- und Fondsgeschäfts auf das Retail Banking (Börsengang der Deutschen Telekom, Beginn der Börsenblase).		
1999	Attraktivität des Retail Banking sinkt aufgrund der Kosten/Ertragsrelation. Viele Banken konzentrieren sich auf andere Zielgruppen und -märkte.	Konsolidierung	Absterben bzw. Verkleinerung
2002	Wiederentdeckung des Retail Banking als stabiles Basisgeschäft.	Anpassung / Strategie wird neu überdacht	Relaunch

Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 3: Meilensteine der Entwicklung im Retail Banking.

3. Der Retail Banking-Markt heute

In den frühen Neunziger Jahren beschrieb Süchting den deutschen Markt für Bankdienstleistungen, speziell für den Privatkunden, als einen unvollkommenen Markt, der auf der Bankenseite durch eine oligopolistische und auf der Nachfragerseite durch eine polypolistische Struktur gekennzeichnet ist.¹⁷

Zwar führten intensive Markt- und Wettbewerbs Veränderungen in der vergangenen Dekade zu intensiven Strukturdiskussionen im deutschen Bankensektor, aber trotz alledem beschreibt diese Definition die heutige Situation immer noch am genauesten. Nach wie vor bilden die großen Blöcke der Sparkassen und Genossenschaftsbanken in sich geschlossene Gruppen und dominieren das Retail Banking mit über siebenzig Prozent Marktanteil. Der restliche Teil des Kuchens verteilt sich vor allem auf die in Deutschland agierenden Großbanken, wobei wir die Postbank ebenfalls zu dieser Gruppe zählen. Das Modell der Universalbank hat damit bislang seine führende Rolle im deutschen Bankensystem behaupten können. Dieser Thron ist allerdings äußerst wackelig geworden.

Die deutschen Banken befanden sich über Jahrzehnte in einem stabilen Wettbewerbsumfeld. Gerade in den letzten Jahren zeigten sich allerdings dramatisch die strukturellen Probleme des deutschen Finanzsektors.

Bereits 1990 prophezeite Ulrich Cartellieri, dass die Banken die Stahlindustrie der Neunzigerjahre sein würden. Zu diesem Zeitpunkt galt der Bankenmarkt im Retail Banking schon als gesättigt.¹⁸ Wie Recht Cartellieri hatte wurde allerdings erst knapp ein Jahrzehnt später in den Banken spürbar. Der Grund für den verspäteten Eintritt der Prognose lag in Sonderfaktoren, wie die Deutsche Wiedervereinigung und der Börsenboom in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre. Das Management vieler Banken hat diese Phase nicht ausreichend genutzt, notwendige Reformen rechtzeitig voranzutreiben. Obwohl die erste mit umfangreichen Entlassungen verbundene Konsolidierungswelle in deutschen Banken, die 2002/2003 ihren Höhepunkt erreichte, abgeschlossen scheint, stehen weitere strukturelle Veränderungen erst am Anfang. Der Internationale Währungsfond (IWF) bestätigt in seinem Herbst 2003 veröffentlichten Bericht, dass jede Bankengruppe in Deutschland eine schlechtere Ertragskraft aufweist, als vergleichbare Gruppen in anderen EU Staaten.¹⁹

¹⁷ Vgl. Süchting, J. (1991), S. 28 ff.

¹⁸ Ergebnisse eine Mc.Kinsey Studie zeigten schon 1992, dass deutsche Geldinstitute zu viel Personal beschäftigen und zu viele unrentable Filialen unterhalten. Vgl. Reichardt, C. (2000), S. 120.

¹⁹ Vgl. o.V. (2004a), S. 9.