

4. Bestimmungsgrößen des IB-Erfolgs: Konzeptionelle Grundlagen, Forschungsstand, Hypothesen und Meßkriterien für die eigene Erhebung

Eine Vielzahl an Publikationen zum IB im deutschen Retail-Geschäft beschäftigt sich aus betriebswirtschaftlicher bzw. mikroökonomischer Sicht mit den Chancen und Potentialen dieses neuen Vertriebswegs (siehe Kap. 1.4). Zur Realisierung dieser IB-Geschäftsmöglichkeiten legen diese Arbeiten nicht selten lediglich pauschale Handlungsempfehlungen für das Management von Kreditinstituten vor. So stellt etwa Locarek-Junge (1998) unter der Überschrift zum Schlußkapitel „Herausforderungen für das Marketing“ vage fest: „Traditionelle Filialbanken müssen versuchen, einerseits die Kontrolle über ihre Vertriebswege zu erlangen und andererseits deren technologisches Potential durch Umsetzung in Finanzinnovationen zu nutzen. (...) Traditionelle Filialbanken werden versuchen müssen, eine Qualitätsstrategie über die Differenzierung durch erhöhten Kundennutzen durchzusetzen.“¹

Diejenigen Publikationen, die sich eingehender mit dem IB-Markterfolg in Abhängigkeit von bestimmten, durch das Management gestaltbaren Parametern befassen,² vernachlässigen häufig die zur Überprüfung ihrer Aussagen notwendigen Erfolgsmessungen. Zusammenhänge zwischen konkreten Gestaltungsmaßnahmen (Erfolgsfaktoren) des IB und der Ausprägungen von Indikatoren des institutspezifischen IB-Markterfolgs (Erfolgskriterien) werden demnach nicht analysiert. Deshalb werden in diesem Kapitel im Anschluß an forschungszielorientierte Grundüberlegungen (Kap. 4.1) Erfolgsfaktoren des IB im deutschen Retail-Geschäft genauer diskutiert (Kap. 4.2). Dazu werden Ergebnisse empirischer IB-Studien zusammengefaßt (Kap. 4.3), um Hypothesen zu potentiellen IB-Erfolgspotentialen zu entwickeln (Kap. 4.4). Darauf aufbauend werden vor dem Hintergrund relevanter Erfolgsmessproblematiken Erfolgskriterien zur Messung des Erfolgseinflusses der zuvor abgeleiteten potentiellen Einflußfaktoren festgelegt (Kap. 4.5).

¹ Locarek-Junge 1998: 325.

² Siehe z.B. Heigl 2000; Imo 2000; Birkelbach 1999; Salmony/Denck 1999; Wagner 1999; Bauer 1998; Humphreys 1998; Jeon/Rice 1998; Lange/Wäschle 1998; Stockmann 1998; Bartmann/Wörner 1997.

4.1 Ziele der IB-Erfolgsmessung

Die eigene konzeptionelle Vorgehensweise bei der IB-Erfolgsmessung resultiert aus den ersten vier in Kapitel 1.5 genannten Fragen, deren implizierte Problemkreise nachfolgend zunächst kurz erläutert bzw. daraufhin durch die eigene empirische Studie analysiert werden:

1. *Wie werden IB-Angebote öffentlich-rechtlicher Filialbanken bzw. Sparkassen gestaltet?* – Ziel der eigenen empirischen Erhebung ist es, die IB-Gestaltung deutscher Sparkassen konkret abzubilden. Dabei ist speziell eine Abgrenzung zur Angebotsgestaltung deutscher Direktbanken notwendig, weil letztere das IB mehrheitlich früher als Filialbanken eingeführt haben. Eine Gegenüberstellung der jeweils gruppenbezogenen Produktgestaltung soll zwar Unterschiede der jeweiligen Angebotsbreite verdeutlichen; generell ist die Analyse aber nur innerhalb der Gruppe von Filialbanken durchzuführen, um speziell für diese Anbietergruppe Hinweise für das IB-Management zu gewinnen.
2. *Wie kann der IB-Erfolg deutscher Sparkassen mit IB-Angebot gemessen werden?* – Hierzu sind drei verschiedene Gedankenstränge zu unterscheiden: Erstens müssen diejenigen Angebotsgestaltungsfaktoren identifiziert werden, deren Ausprägungen Einfluß auf den IB-Erfolg ausüben könnten. Zweitens ist theoretisch-analytisch herzuleiten, durch welche Kriterien der IB-Erfolg abzubilden ist. Dazu sind IB-Erfolgskriterien zunächst zu strukturieren und ihre jeweiligen Anforderungen an ihre empirische Identifikation zu diskutieren. Drittens ist dann mit Blick auf die empirische Forschung zu fragen, welche relevanten IB-Erfolgskriterien auch tatsächlich im Rahmen der *eigenen* Untersuchung unter Beachtung von Vertraulichkeits- und Verfügbarkeitsaspekten erhoben werden können.
3. *Wie erfolgreich sind Sparkassen im IB?* – Die Frage nach dem IB-Markterfolg deutscher Filialbanken stößt bei etablierten MCD-Instituten vor allem auf das Problem der Erfolgsabgrenzung des IB vom Filial-Banking, wenn Kunden des selben Kreditinstituts mehrere Vertriebswege nutzen können. Nicht selten werden in der IB-Literatur deshalb Filialbanken bei der Betrachtung der IB-Marktentwicklung zu Gunsten von Direktbanken vernachlässigt.³ Die Analyse gesamtbankbezogener Erfolgskriterien scheidet somit aus, so daß vor allem Bilanzdaten der Kreditinstitute nur in sehr seltenen Fällen Hilfestellung zur IB-Erfolgserfassung bieten. Vielmehr muß eine IB-Erfolgsanalyse den IB-Vertriebsweg aus dem Vertriebswegemix von Filialbanken extrahieren.
4. *Welchen Erfolgseinfluß haben bestimmte Ausprägungen des IB-Sparkassenangebots?* – Da empirische IB-Erfolgseinflußanalysen noch nicht vorgelegt wurden (siehe Kap. 4.3), ist die eigene Erfolgskorrelationsanalyse (siehe Kap. 7) Grundlage eigener Empfehlungen zur Gestaltung des IB-Angebots (siehe Kap. 8).

³ Zumeist wird zwar funktionell vom Markt für IB gesprochen, Marktdaten werden aber lediglich exemplarisch an Hand von Direktbanken dargestellt; siehe für viele Locarek-Junge et al. 2000: 36f.; J.P. Morgan 1999: 1 (sowie durchgängig weiter).

Im folgenden gilt es, im Rahmen normativer Überlegungen zur IB-Erfolgsfaktorenforschung sowie über die Auswertung früherer empirischer IB-Studien vor allem die zweite Frage zu beantworten. Schließlich gehört die Festlegung der zu erhebenden IB-Erfolgsfaktoren/-kriterien zu den notwendigen Grundlagen für die eigene empirische Untersuchung und damit der Beantwortung von Frage vier. Bei der Beantwortung der zweiten Fragen muß somit jeweils die Bezugnahme zum skizzierten Problembereich der ersten und dritten Frage sichergestellt werden.

4.2 Definition und Gruppierung von IB-Erfolgsfaktoren

Zur empirischen Abbildung möglicher Zusammenhänge zwischen IB-Gestaltungsmerkmalen eines Kreditinstituts und deren Erfolgswirkungen ist eine Auswahl zu berücksichtigender Gestaltungsvariablen erforderlich, die oft als potentielle Erfolgsfaktoren bezeichnet werden. Genauer werden unter *Erfolgsfaktoren* Stellschrauben verstanden, deren Ausprägungen signifikante Wirkungen auf den Erfolg von Unternehmen bzw. Kreditinstituten haben können.⁴ Faktoren mit besonders starken Erfolgseffekten werden dabei auch als *kritische* Erfolgsfaktoren bezeichnet.⁵ Ihre Identifikation vollzieht sich zwar durch Ableitung von Wirkungszusammenhängen aus der Ex-post-Perspektive, sie sollen aber auch zukunftsgerichtet sein, um den Marktwechsel zu berücksichtigen.⁶ Bezogen auf das IB lassen sich Erfolgsfaktoren in die folgenden vier Gruppen zusammenfassen:⁷

- *Gestaltungsfaktoren*: Hierbei handelt es sich um ausschließlich durch die IB-Anbieter selbst zu beeinflussende, steuernde, bestimmende und festzulegende Variablen oder Merkmale des IB. Drei Untergruppen sind gemäß ihrer Ausrichtung zu unterscheiden:
 - Primär *institutsintern* ausgerichtete Erfolgsfaktoren zielen auf die Gestaltung interner Produktionsprozesse. Sie entscheiden über die Produktionswirt-

⁴ Siehe zu ähnlichen Definitionen z.B. Gerpott 1999a: 179; Trommsdorff/Binsack 1999: 111; Grünig et al. 1996: 4f.; Haedrich/Jenner 1996: 15f.; Steinle et al. 1995: 311; Hoffmann 1986: 833.

⁵ Vgl. Gerpott 1999a: 179; Steinle et al. 1996: 10; Hoffmann 1986: 832 sowie ausführlich Leidecker/Bruno 1984: 23f.

⁶ Vgl. Wagner 1999: 88.

⁷ Siehe als Grundlage der Systematisierung May 2000: 51-77; Gerpott 1999a: 179; Wagner 1999: 108-136.; Haedrich/Jenner 1996: 20-24; Hoffmann 1986: 834f. Die Arbeiten von Grünig et al. (1996: 6-12) und Leidecker/Bruno (1984: 23-32) liefern Überblicke zu Methoden der Identifikation von Erfolgsfaktoren in empirischen Analysen.

schaftlichkeit. Ihre Ausgestaltung ist für IB-Kunden nicht direkt erkennbar. Beispielfähig sind Entscheidungen im Rahmen der Produktionsprozeßoptimierung zu nennen.

- Verstärkt *extern orientierte* Erfolgsfaktoren weisen dagegen eine erkennbar externe, nachfrageorientiert ausgerichtete Gestaltung auf. Sie sollen geradezu vom Markt wahrgenommen werden. Hier läßt sich als Beispiel vor allem die Ausgestaltung des IB-Marketing-Instrumentariums anführen.
 - Eine Zwischenposition nehmen *hybride* Erfolgsfaktoren ein. Sie sind eigentlich institutsintern und nicht direkt marktorientiert ausgerichtet, ihre jeweilige Ausgestaltung wirkt sich aber auf das Nachfrageverhalten von IB-Kunden aus. Hierzu zählen von Anbietern eingesetzte IB-Techniken zur Steuerung der Anwendungs-/Nutzungsbreite wie z.B. die Leistungsfähigkeit der WWW-Server.
- *Marktfaktoren:* Damit sind Charakteristika der für das IB relevanten Teilmärkte für Finanzdienstleistungen angesprochen, die den individuellen Erfolg der IB-Anbieter beeinflussen. Relevante Marktcharakteristika sind u.a. absolute und relative Größe, Wachstum, Profitabilität, Ein- und Austrittsbarrieren, Zahl der Anbieter und Nachfrager sowie Wettbewerbsintensität (siehe Kap. 1.3 und 2.2.2).
 - *Technikfaktoren:* Hier geht es um technische Möglichkeiten, welche die Gestaltung des IB beeinflussen. Dazu zählen Leistungsfähigkeit und Weiterentwickelbarkeit von IB-Technologien für insbesondere Datentransport, Informations- und Datenverarbeitung sowie Sicherheit. Gemeint sind demnach Faktoren des technischen Fortschritts bzw. der eventuell marktverfügbaren IB-Techniken. Sie sind nicht im Alleingang von einem einzelnen Kreditinstitut zu steuern (siehe Kap. 3.1 bis 3.3).
 - *Regulierungsfaktoren:* Hierunter sind wettbewerbswirksame staatliche Eingriffe in die Marktmechanismen zu verstehen, die Einfluß auf Art und Ausmaß der Marktentfaltung haben. Es können zwei Untergruppen unterschieden werden:
 - Faktoren zu *brancheninternen* (De-)Regulierungsbedingungen des Markts für Finanzdienstleistungen (siehe Kap. 3.4) und
 - Faktoren, die den Finanzdienstleistungsmarkt indirekt durch (De-)Regulierungsbedingungen *anderer Märkte* beeinflussen. Für das IB spielt vor allem der Wandel im TK-Markt eine besondere Rolle (siehe Kap. 3.1).

Diese Gruppeneinteilung soll verdeutlichen, daß es sich bei IB-Erfolgsfaktoren einerseits um *aktive*, d.h. durch die IB-Anbieter selbst gestaltbare, und andererseits *passive*, d.h. in der Ausgestaltung durch die IB-Anbieter nicht beeinflussbare, Faktoren handelt. In der weiteren Analyse werden vorwiegend diejenigen Faktoren analysiert, die der Gestaltung durch die IB-Anbieter selbst unterliegen (erste Gruppe).

4.3 Überblick zu empirischen IB-Studien

Die prognostizierte positive IB-Nachfrageentwicklung (siehe Kap. 2.2.2) wird zum einen durch allgemeine Verhaltensänderungen bei Bankprivatkunden in Deutschland wie die verstärkte Kapitalanlage in Aktien (siehe Kap. 1.1) geprägt. Zum anderen wird der IB-Erfolg auch und vor allem durch die IB-Gestaltung seitens der IB-Anbieter selbst bestimmt. In der betriebswirtschaftlichen Literatur zum IB finden sich bis Mitte 2001 keine empirisch-induktiven Erfolgsanalysen mit Aussagen zu statistisch fundierten Wirkungszusammenhängen zwischen IB-Gestaltungsvariablen und den Ausprägungen relevanter IB-Erfolgskriterien (siehe Tab. 4.1 sowie Kap. 1.4). Auf Basis einer Literaturlauswertung werden im weiteren deshalb Überlegungen zu möglichen Erfolgsabhängigkeiten angestellt, die in die Formulierung von Hypothesen münden sollen, deren Haltbarkeit dann in einem weiteren Schritt durch die eigene empirische Untersuchung in Kapitel 5 bis 7 zu prüfen ist.⁸

Die Ableitung von potentiellen IB-Erfolgsfaktoren aus der bisherigen Literatur wird durch das Problem unterschiedlicher Abgrenzungen des IB erschwert. D.h. in der Literatur finden sich unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Varianten des Tele-Banking, die als IB betrachtet werden. So verstehen etwa Wings (1999) und der Bundesverband deutscher Banken e.V. unter *Online-Konten* diejenigen Giroverbindungen, die auf Basis von IB *und* OB geführt werden,⁹ während andere Studien¹⁰ mit Online-Konten *ausschließlich* via OB geführte Konten meinen (siehe zur Abgrenzung Kap. 2.2.1). Insofern ist das an der Kontenzahl gemessene IB-Marktvolumen nicht ohne genaue Begriffsdefinition über mehrere Studien hinweg miteinander vergleichbar. Darüber hinaus ist ein Vergleich über mehrere Studien hinweg durch unterschiedliche Zeithorizonte der jeweiligen Marktbeobachtungen erschwert.¹¹

⁸ Siehe zu formal-analytischen Anforderungen an ein Konzept zur Identifikation von Erfolgsfaktoren zusammenfassend Steinle et al. 1996: 32-34.

⁹ Vgl. J.P. Morgan 1999; Wings 1999: 392; BdB 2000, URL: „www.bdb.de“.

¹⁰ Siehe z.B. Forit 1999a+b und o.V. 1999g: 25.

¹¹ Vgl. Trommsdorff/Binsack 1999: 112.

Tab. 4.1: Beschreibung ausgewählter empirischer Studien zum Internet-Banking im Privatkundengeschäft^a

| Autor/en (Titel) | Analyse-schwerpunkt | Grundgesamtheit/ Erhebungszeitraum | Inhalt/Kernaussage zum IB |
|---|--|--|---|
| 1. Kreuzer/Illert 1997 („Das Internet auf dem Weg zur Vertriebsplattform“) | <ul style="list-style-type: none"> • Angebot | <ul style="list-style-type: none"> • 154 deutsche Kreditinstitute/Rechenzentren/Verbände • Schriftliche Befragung im Frühjahr 1997 | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung des Status-quo und von Ausbauplänen • Wachsendes IB-Engagement deutlich erkennbar • Hinweis auf Gefahr der Anonymisierung des Kundenkontakts |
| 2. Fritz 1999c („Internet-Marketing im Banken- und Sparkassensektor“) | <ul style="list-style-type: none"> • Angebot | <ul style="list-style-type: none"> • 28 deutsche Kreditinstitute • Befragung^b in 1997 | <ul style="list-style-type: none"> • Analyse der Marketing-Ziele • Keine Wahrnehmung des Internet als Vertriebsplattform bei den befragten Kreditinstituten |
| 3. Infratest Burke Finanzforschung 1998 („FMDS-Berichtsservice: Vertriebswege, 6. Welle 1997“) | <ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage | <ul style="list-style-type: none"> • 2.540 Personen ab 14 Jahren, davon 2.023 westdeutsche und 517 ostdeutsche Befragte • Befragung^b in der Zeit vom 04. Juni bis zum 25. Juni 1997 | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung genereller Präferenzen und Affinitäten zu Vertriebswegen für Finanzdienstleistungen • Hohe Bedeutung des Filial-Banking; nur bei Kunden jüngeren/mittleren Alters, höheren Einkommens geringfügiger Rückgriff auf Tele-Banking • Hohe Kundenpräferenz für das MCD-Angebot |
| 4. Wings 1999 („Digital Business in Banken“) | <ul style="list-style-type: none"> • Delphi-Befragung zu beiden Marktseiten | <ul style="list-style-type: none"> • 27 bzw. 30 Online-Experten verschiedener Branchen in Deutschland • Schriftliche Befragung im Juli 1997 abgeschlossen | <ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Umsetzung situationsgerechter Strategien für eine Modellbank |
| 5. Rebstock/Kobrits 1998 („Internetaktivitäten deutscher Banken“) | <ul style="list-style-type: none"> • Angebot | <ul style="list-style-type: none"> • 72 der 100 größten deutschen Kreditinstitute nach BLZS^c 1996 • Schriftliche Befragung im Frühjahr/Sommer 1998 | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung von IB-Aktivitäten und IB-Planungen • Zum Befragungszeitpunkt noch geringe IB-Aktionsintensität, jedoch Planungen von IB-Realisierungen in naher Zukunft • Kaum Kosteneinsparungen, dafür Verbesserung der Kundenbequemlichkeit erwartet |

a) Die Studieninhalte beziehen sich ausschließlich auf die jeweiligen Studiendarstellungen in den angeführten Quellen; Reihenfolge der Studien-Auflistung gemäß Chronologie des Erhebungszeitraums (3. Spalte).

b) Keine Angaben zur Befragungsmethodik.

c) BLZS = Bilanzsumme.

Tab. 4.1: Beschreibung ausgewählter empirischer Studien zum Internet-Banking im Privatkundengeschäft^a (Fortsetzung I)

| Autor/en (Titel) | Analyse-schwerpunkt | Grundgesamtheit/ Erhebungszeitraum | Inhalt/Kernaussage zum IB |
|---|---|--|--|
| 6. Roßbach/Braun 1998 („Stand und Perspektiven des Internet-Banking“) | <ul style="list-style-type: none"> • Angebot | <ul style="list-style-type: none"> • 34 deutsche und anglo-amerikanische Banken • Befragung^b im Juni 1998 | <ul style="list-style-type: none"> • Vergleich des Leistungsportfolios zwischen Filial- und Direktbanken • Direktbanken gegenüber Filialbanken engagierter im IB |
| 7. Forit 1999a („Internet- und Online-Banking bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken“) | <ul style="list-style-type: none"> • Angebot | <ul style="list-style-type: none"> • 120 leitende Mitarbeiter von deutschen Sparkassen und Kreditgenossenschaften • Befragung^b in 1998 | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung von IB-Aktivitäten und IB-Planungen • Zum Befragungszeitpunkt nur Basisleistungen angeboten; kaum Nutzung spezifischer Vorteile des IB • Verbundaspekte der Institutsgruppen werden deutlich |
| 8. Forit 1999b („Internet- und Online-Banking für Privatkunden in Deutschland“) | <ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage | <ul style="list-style-type: none"> • Bis zu 282 Personen in Deutschland • Befragung^b in 1998/1999 | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung von Präferenzen und Affinitäten zum IB/OB • Sparkassengruppe war durch hohes IB-Kundenpotential charakterisiert • Exponentielles Wachstum der IB-Nutzung |
| 9. Infratest Burke Finanzforschung 1999 („Online-Brokerage Monitor Germany I 1999: Bericht“) | <ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage | <ul style="list-style-type: none"> • 1.001 deutsche Internet-Nutzer (= 463 Internet/Online-Investoren; 538 Offline-Investoren) • Internet-interne Befragung im Herbst 1999 | <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsspezifische Brokerage-Studie • Ausführliche Analyse des Nachfrageverhaltens • Ausgeprägte Kundenbindung <i>innerhalb</i> des Internet/Online-Brokerage |
| 10. Fittkau & Maaß 2000b („9. W3B-Studie: Finanzdienstleistungen online“) | <ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage | <ul style="list-style-type: none"> • Über 25.000 europäische Internet-Nutzer • Mehrsprachige Internet-interne Befragung im Herbst 1999 | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Charakteristika von IB-Nachfragern • Hohes Geschäftspotential identifiziert, da ausgeprägte Lücke zwischen Kaufwunsch und Kaufwirklichkeit • Hohe Bedeutung von Datensicherheit für IB-Nachfrage |

a) Die Studieninhalte beziehen sich ausschließlich auf die jeweiligen Studiendarstellungen in den angeführten Quellen; Reihenfolge der Studien-Auflistung gemäß Chronologie des Erhebungszeitraums (3. Spalte).

b) Keine Angaben zur Befragungsmethodik.

Tab. 4.1: Beschreibung ausgewählter empirischer Studien zum Internet-Banking im Privatkundengeschäft^a (Fortsetzung II)

| Autor/en (Titel) | Analyse-schwerpunkt | Grundgesamtheit/ Erhebungszeitraum | Inhalt/Kernaussage zum IB |
|---|---|--|--|
| 11. Mummert & Partner 2000 („Finanzdienstleister eröffnen Serviceoffensive im Internet“) | <ul style="list-style-type: none"> • Angebot | <ul style="list-style-type: none"> • 50 Kreditinstitute im deutschsprachigen Raum • Recherche; keine ausschließliche Befragung • Untersuchung^b in 1999 | <ul style="list-style-type: none"> • Darstellung der Angebote und verwendeten Sicherheitssysteme • Zum Befragungszeitpunkt nur Basisleistungen angeboten; kaum Nutzung spezifischer IB-Vorteile |
| 12. Klausegger/Steiner 2001 („Electronic Banking: Empirische Analyse der Akzeptanz und des Nutzungsverhaltens von Internet Banking“) | <ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage | <ul style="list-style-type: none"> • 195 IB-Kunden einer österreichischen Sparkasse mit 16 Filialen • Schriftliche Befragung im April 1999 | <ul style="list-style-type: none"> • Univariate Analyse der IB-Kundenprofile • Analyse der IB-Kundenzufriedenheit, wobei eine störungsfreie Datenübertragung als besonders sensibler Problemaspekt identifiziert wurde |
| 13. Bresser et al. 2001 („Internet-Banking verdrängt Filialbanken das Geschäft“) | <ul style="list-style-type: none"> • Angebot | <ul style="list-style-type: none"> • 38 von 166 Mitgliedsbanken des Bundesverband deutscher Banken e.V. • Schriftliche Befragung Winter 1999/2000 | <ul style="list-style-type: none"> • IB erlaubt Realisierung der Universalbankstrategie ebenso wie Nischenpositionierung • Kooperationen und Institutsreputation bedeutende IB-Erfolgsfaktoren |
| 14. Forit 2000a („Brokerage.de: Internet- und Online-Wertpapierhandel in Deutschland“) | <ul style="list-style-type: none"> • Nachfrage einschließlich Exkurs mit Expertenbefragung | <ul style="list-style-type: none"> • 261 deutsche Internet/Online-Brokerage-Kunden • Telefonische Befragung Anfang 2000 | <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsspezifische Brokerage-Studie • Ausführliche Beschreibung des Nachfrageverhaltens generell und nach Kundensegmenten |

a) Die Studieninhalte beziehen sich ausschließlich auf die jeweiligen Studiendarstellungen in den angeführten Quellen; Reihenfolge der Studien-Auflistung gemäß Chronologie des Erhebungszeitraums (3. Spalte).

b) Keine Angaben zur Untersuchungsmethodik.

In Tabelle 4.1 werden allgemein zugängliche publizierte Studien zum IB im deutschen Retail-Banking im Hinblick auf ihren Analyseschwerpunkt (Angebots- vs. Nachfrageuntersuchung), ihrer empirischen Basis sowie ihrer Kernaussagen beschrieben. Die Ergebnisse der Analysen sind Grundlage für Kapitel 4.4.

Die Aussagekraft der einzelnen Analysen wird weiterhin auch dadurch eingeschränkt, daß es sich lediglich bei sechs der vierzehn aufgelisteten IB-Untersu-

chungen um wissenschaftliche Studien handelt.¹² Die übrigen Analysen wurden dagegen von kommerziellen Unternehmensberatungs- und Marktforschungsgesellschaften erstellt. Im Bewußtsein dieser Vergleichbarkeitsprobleme wird im folgenden (mangels besserer Alternativen) dennoch durch eine Literatursynopse eine Identifikation potentieller IB-Erfolgsfaktoren vorgenommen.

4.4 Ableitung potentieller Erfolgsfaktoren des IB

4.4.1 Institutsinterne IB-Gestaltung

Diejenigen IB-Erfolgsdeterminanten, die Einfluß auf die betriebswirtschaftliche Optimierung des bankbetrieblichen Produktionsprozesses ausüben, wurden in Kapitel 4.2 zur Gruppe der institutsinternen Gestaltungsfaktoren des IB zusammengefaßt. Sie können primär als Stellschrauben der innerbetrieblichen IB-Organisation vor allem mit Hinblick auf personelle(s) Kapazitäten und IB-Kompetenzen/Know-how sowie technische Ressourcen verstanden werden, die unmittelbar durch das Management der Kreditinstitute zu gestalten bzw. festzulegen sind. Zu den institutsinternen Situationsvariablen soll zwar auch die Größe der IB-Anbieter (z.B. Institutsgröße und damit verbundene Kundenstruktur/-zahlen) gezählt werden. Allerdings ist diese Variable im Unterschied zu innerbetrieblichen Organisationsaspekten jedoch höchstens mittel- bis langfristig durch das Management der IB-Anbieter zu beeinflussen, stellt kurzfristig also eine Rahmenbedingung der IB-Geschäftstätigkeit dar. Wagner (1999) vermutet, daß die Bedeutung institutsinterner Erfolgsfaktoren in frühen Marktphasen höher als in Reifephasen der Massenmarkterschließung ist.¹³ Dagegen klassifizieren Steinle et al. (1996) die Gestaltung dieser Faktoren als langfristig kritisch erfolgsbeeinflussend.¹⁴

In der Literatur finden sich weder empirisch fundierte Aussagen zur Erfolgswirksamkeit dieser Aspekte im IB, noch zur konkreten Ausgestaltung durch die IB-Anbieter. Zwar untersucht Wings (1999) potentielle IB-Erfolgsfaktoren, „... die mit der

¹² Siehe Fritz 1999c; Wings 1999; Rebstock/Kobritz 1998; Roßbach/Braun 1998; Kreuzer/Illert 1997.

¹³ Vgl. Wagner 1999: 128-134.

¹⁴ Vgl. Steinle et al. 1996: 158-186.

Multiplikation von Systemen und Prozessen verknüpften Risiken beherrschbar machen sollen.“¹⁵ Seine Analyse basiert aber auf der Grundlage einer Befragung nach dem Delphi-Verfahren¹⁶ von Mitte 1997 mit zwei Befragungsrunden von insgesamt 27 IB-Experten, die *nicht* IB-Anbietern zugehörig waren. Insgesamt wurden hier fünfzehn verschiedene kritische Erfolgsfaktoren identifiziert. Die Auswahl der in Tabelle 4.2 sechs Nutzenpotentialen des IB/OB zugeordneten Faktoren sind für die weitere IB-Analyse weniger bedeutsam, da in der Studie nur eine kleine Zahl von Fällen untersucht und eine Konkretisierung von institutsinternen Erfolgsfaktoren nicht vorgenommen wurde. Darüber hinaus ist der Erfolgsfaktor „Hervorragendes Public-Relation/Marketing“ nicht unter institutsinterne Faktoren zu subsumieren, da die Frage nach der Ausprägung von *hervorragend* vielmehr durch die Marktakzeptanz zu beantworten ist.

Insgesamt ergibt die Durchsicht der empirischen IB-Literatur, daß eine personell und technisch klar strukturierte Optimierung des IB-Produktionsprozesses eines etablierten Kreditinstituts den IB-Erfolg des Instituts positiv beeinflussen kann. Aus dieser sehr allgemeinen Erkenntnis lassen sich IB-bezogene Unterhypothesen ableiten. Danach dürfte der IB-Erfolg positiv mit folgenden drei internen IB-Gestaltungsvariablen korrelieren:¹⁷

- *Pionierstrategie (H₁)*: Ein früher Einführungszeitpunkt des IB generell sowie spezieller IB-Produkte und IB-Funktionalitäten hat eine große Erfolgsbedeutung; diejenigen IB-Anbieter, die IB-Leistungsverfügbarkeiten deutlich vor Wettbewerbern erreichen, haben höhere Kundenzuwachsraten zu verzeichnen als andere. Diese Hypothese wird untermauert durch die Tatsache der höheren Kundenzahlen bei Direktbanken, die wesentlich früher als Filialbanken begonnen haben, IB zu vermarkten. Neben technischen Aspekten spielen für die Umsetzungsgeschwindigkeit vor allem auch Entscheidungsfindungsprozesse eine große Rolle. So basiert z.B. das bis Mitte 2001 gruppenweit mehrheitlich fehlende Internet-Brokerage-Angebot deutscher Sparkassen weniger auf technischen Defiziten als auf Problemen der Entscheidungsfindung innerhalb der dezentral organisierten Sparkassengruppe.¹⁸

¹⁵ Wings 1999: 297.

¹⁶ Vgl. zum Befragungsverfahren Wings 1999: 41-49.

¹⁷ Anhaltspunkte hierzu finden sich in Kreuzer/Illert 1997: 8; Forit 1999a: 6f.; Wings 1999: 295-297; siehe auch Vögtle/Schober 1996: 500.

¹⁸ Siehe dazu Mihm 2000: 33; Müller 2000: 98; o.V. 2000w: 29; o.V. 2000g: 25.

Tab. 4.2: Institutsinterne Gestaltungsfaktoren nach Wings (1999) zur erfolgreichen Erschließung verschiedener Nutzenpotentiale des IB/OB

| Nutzenpotential des Internet/Online-Banking | Kritische Erfolgsfaktoren des Internet/Online-Banking |
|--|--|
| Marktpotential im Internet/Online-Banking und sonstigen Electronic-Commerce | <ul style="list-style-type: none"> • Qualität Mitarbeiter/Lösungsanbieter (innovativ, begeisterungsfähig, mit State-of-the-Art-Wissen im Internet/Online-Bereich) • Rasche Handlungsfähigkeit • Gute Kapitalkraft • Hervorragendes Public-Relation/Marketing |
| Restrukturierungs- und Organisationspotential | <ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Flexibilität • Konzern- oder gruppenmäßige Harmonisierung der Strategie |
| Kooperationspotential | <ul style="list-style-type: none"> • Rasche und sichere Auswahl von Partnern • Verhandlungsstärke • Kreativität (bei Generierung von Business-Modellen) |
| Kostensenkungs- bzw. Produktivitätssteigerungspotential | <ul style="list-style-type: none"> • Organisatorische Flexibilität • Lernfähigkeit und Innovationsfreudigkeit der Mitarbeiter • Kostensensible Führungskräfte |
| Marketing- und Vertriebspotential | <ul style="list-style-type: none"> • Qualität Mitarbeiter/Lösungsanbieter (innovativ, begeisterungsfähig, mit State-of-the-Art-Wissen im Internet/Online-Bereich) • Rasche Handlungsfähigkeit • Gute Kapitalkraft • Hervorragendes Public-Relation/Marketing |
| Qualitätssteigerungspotential | <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsbewußtsein bei Mitarbeitern (in Front- und in Back-Office-Bereichen) • Definition von Standards bei der Produktion • Einsatz von Frühwarnsystemen • Back-up-Systeme • Online-Realtime-Systeme auch im elektronischen Handel |

Quelle: Wings 1999: 295-297.

- *Innerbetriebliche Organisation (H₂):* Die Bündelung von technischem und kaufmännischem IB-Know-how in einer speziellen Organisationseinheit wirkt (im Unterschied zur zentralen MCD-Vertriebswegekoordination¹⁹) qualitäts- und damit letztlich erfolgssteigernd auf das IB-Angebot. Denn eine Qualitätsführerschaft ist im IB von großer Bedeutung, weil auf Grund der hohen Informationstransparenz innerhalb der Internet-Ökonomie ein intensiver IB-Preiswettbewerb herrscht.²⁰

¹⁹ Siehe dazu Schierenbeck 1999: 44 sowie Gronover/Riempp 2001: 28-30.

²⁰ Vgl. Lasch et al. 2000: 298f.

Dazu geben IB-Anbieter größtenteils ihre Betriebskostenvorteile der kundenseitigen Substitution des Filial-Banking durch IB an ihre Kunden im Rahmen der Preisgestaltung weiter.²¹ Damit herrscht im IB generell ein im Vergleich zum Filial-Banking niedriges Preisniveau, so daß die Übernahme einer Preisführerschaft für IB-Anbieter kaum realisierbar ist (siehe auch Kap. 4.4.3). Qualitätsaspekte wie die Sicherheit und Durchführungsgeschwindigkeit von Transaktionen sowie die Stabilität und Erreichbarkeit der IB-Systeme durch Kunden gewinnen auf diese Weise an Bedeutung,²² so daß letztendlich durch Übernahme der Qualitätsführerschaft eine positive IB-Nachfragewirkung zu erwarten ist.

- *Kooperationen (H₃):* Die Ausnutzung von IB-Systemkapazitäten bzw. Kostendegressionen bei einmaligen und kontinuierlichen IB-Systeminvestitionen bzw. WWW-Content-Bezügen durch Kooperationen führt zu bedeutenden Kostenvorteilen der Kooperationspartner im Vergleich zu Stand-alone-Anbietern und wirkt dadurch positiv auf den IB-Erfolg. Der Hintergrund ist die relativ hohe Homogenität von IB-Funktionalitäten (z.B. Kundenordererteilung) und WWW-Content-Einbindungen (z.B. Wertpapierkursangaben) im Rahmen des mit IB verfolgten Distanzvertriebsmodells. Hierbei unterscheiden sich die Dienstleistungen zwischen verschiedenen IB-Anbietern nicht selbst; Image-Faktoren spielen an dieser Stelle eine größere Differenzierungsrolle.²³

Am Beispiel der Verbundorganisationen von Sparkassen und Kreditgenossenschaften wird diese These deutlich:²⁴ Beide Gruppen organisieren ihr IB größtenteils über ihre Verbände sowie angeschlossene Rechenzentren und Abwicklungsbanken. Die Investitionsumlagen werden dann an den jeweiligen Einzelinstitutsgrößen orientiert, so daß ein kleineres Kreditinstitut stets in der Lage ist, den relativen Umlagenbeitrag zu finanzieren. Doch auch innerhalb des bestehenden IB-Angebots ist eine externe Kooperation für eine kostengünstige Ausweitung des IB-Leistungsspektrums von großer Bedeutung (siehe Kap. 4.4.2). Die Realisierung neuartiger Geschäftsmodelle und/oder Produktkombinationen können erfolgsbestimmende Kooperationsergebnisse sein.²⁵ Die pulsiv AG z.B. beabsichtigte während ihrer Gründungsphase Anfang 2000 jede weitere Leistungsangebotserweiterung über ihr Kerngeschäft des Internet-Brokerage hinaus ausschließlich auf Kooperationsbasis zu realisieren.²⁶ Hinsichtlich der Darstellung von Börseninformationen können für IB-Anbieter Kooperationen mit spezialisierten (Börsen-)Informationsdienstleistern ebenfalls effizienter sein als der Direktbezug von Daten/Informationen via Datenschnittstelle zur Einbindung in ihre Internet-Auftritte (siehe Kap. 4.4.2, *Hypothese H₆*). Demnach ist das IB-Kooperations-Management zur Ausschöpfung von Kosteneinsparungspotentialen ein wichtiger Erfolgsfaktor des IB.

²¹ Vgl. Ullmann et al. 2000: 121-123.

²² Vgl. Klausegger/Steiner 2001: 26.

²³ Vgl. Bresser et al. 2001: 38.

²⁴ Vgl. Gerpott/Knüfermann 2000a: 43; siehe auch allgemein Baum 1999: 78f.

²⁵ Vgl. Bresser et al. 2001: 33.

²⁶ Siehe dazu Krause 2000: 30f. sowie allgemein Baum 1999: 78.

Die Diffusion des relativ zu anderen Vertriebswegen jungen IB ist stark durch aktuelle Entwicklungen der bzw. betriebliche Investitionen in TK-Technik und IB-Systemtechnik geprägt (siehe Kap. 3.1 bis 3.3).²⁷ Deren jeweiliger Anwendungsnutzen ist bei zeitlich schnell aufeinander folgenden technischen Neuerungen temporär eng begrenzt.²⁸ Beispielhaft sei hier die generelle Problematik um die WAP-Systemtechnik genannt: Sollte es sich bei entsprechendem Einsatz der WAP-Systemtechnik lediglich um eine Zwischenlösung zur Entwicklung einer mobilfunkgestützten IB-Anwendung auf HTTP/HTML-Basis handeln, würde ein Großteil der (WAP-)Systeminvestitionen (z.B. in den WAP-Server) durch IB-Anbieter obsolet und wäre zu ersetzen (siehe Kap. 3.2.3). Die *Anpassungsflexibilität der IB-Systemarchitektur* an technische Neuerungen ist damit vermutlich ebenfalls ein wichtiger IB-Erfolgsfaktor, der es IB-Anbietern ermöglicht, frühzeitig als Pionier neue IB-Funktionalitäten im Markt anzubieten und sie dennoch vor unwirtschaftlichen IB-Investitionen schützt. Im Rahmen der eigenen empirischen Untersuchung innerhalb der deutschen Sparkassenorganisation ist die IB-Systemflexibilität als möglicher Erfolgsfaktor aber mangels institutsindividueller Gestaltungsmöglichkeiten durch die einzelnen Sparkassen in Zusammenhang mit ihren größtenteils realisierten Anbindungen an zentrale IB-Systeminfrastrukturen der Rechenzentren nicht zu testen (siehe Kap. 5.1). Auf die explizite Formulierung einer entsprechenden Hypothese muß an dieser Stelle somit verzichtet werden.

Abschließend läßt sich zusammenfassen, daß die IB-Literatur bis zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Arbeit keine konkreten institutsinternen erfolgsgestimmten IB-Gestaltungsmerkmale empirisch belegt hat. Lediglich Anhaltspunkte zur Benennung möglicher Erfolgsfaktoren lassen sich finden.

4.4.2 IB-Leistungsbreite

Eine enumerative, gesetzbasierende Definition von Finanzgeschäften wurde bereits in Kapitel 1.2 vorgenommen (siehe Tab. 1.1). Für das Privatkundengeschäft sind dort

²⁷ Siehe zur Bedeutung von IB-Technikinvestitionen Imo 2000: 274f.

²⁸ Siehe hierzu auch Kollmann 1999: 28f.

die einzelnen Produkte und Dienstleistungen zu den vier Gruppen (1) Zahlungsverkehr, (2) zinsorientierte Geldanlage, (3) wertpapierbasierte Vermögensanlage und (4) Finanzierungen zusammengefaßt worden. Zwar sind standardisierbare Leistungen dieser Gruppen besonders für den Vertrieb über die Internet-Plattform geeignet, doch lassen sich aus technischer Sicht *alle* Privatkundenangebote durch IB vertreiben.²⁹ So sind hinsichtlich wertpapierbasierter Vermögensanlagegeschäfte entsprechend alle Variationen, d.h. Aktien-, Fonds- und Derivatetransaktionen, über das IB durchführbar. Eine Übersicht zum generell realisierbaren Leistungsspektrum potentieller IB-Angebote innerhalb der vier genannten Leistungsgruppen halte ich daher an dieser Stelle für nicht sinnvoll.³⁰ Vielmehr verweise ich dazu auf die spezielle Anwenderliteratur für IB-Privatkunden.³¹ Besondere Bedeutung besitzen die einzelnen Variationen jedoch in bezug auf ihre Nutzenunterschiede bezüglich ihrer Nachfrage via IB im Vergleich zum Filial-Banking, worauf ich in Kapitel 8.3.1 eingehen werde.

Weniger technische Aspekte führen in der IB-Praxis demnach zu Restriktionen der IB-Leistungsangebotsbreite, als rechtliche wie die fehlende handschriftliche Signatur beim Distanzvertrieb im IB: So können Mitte 2001 z.B. Finanzierungsgeschäfte nicht vollständig durch IB abgewickelt werden (siehe Kap. 3.4). Vor dem Hintergrund des durch Transaktionsabschlußmöglichkeiten definierten IB sind somit die Hypothesen zum erwarteten Einfluß von drei Angebotsgruppen, nämlich (1) Zahlungsverkehr, (2) zinsorientierte Geldanlage und (3) wertpapierbasierte Vermögensanlage, auf den IB-Erfolg zu formulieren.

Bei der Einführung einzelner Leistungsgruppen sind für Deutschland große Unterschiede zwischen dem IB-Angebot innovativer Direktbanken und (IB-Marktentwicklungen folgender) etablierter Filialbanken festzustellen.³² Dennoch läßt sich auf

²⁹ Vgl. Hutzschenreuter 2000: 146-148; Locarek-Junge et al. 2000: 33.

³⁰ Siehe z.B. hinsichtlich der Gruppe von Wertpapiergeschäften die Produktliste in Fischer 2000: 95.

³¹ Einen beschreibenden Gesamtüberblick bezüglich potentieller IB-Wertpapiergeschäfte bieten Kopp 2001: 63-166; Ullmann et al. 2000: 81-115; siehe speziell zu Optionsscheintransaktionen Beike/Schlüt 2000: 21-32; siehe auch die Darstellung im Rahmen des gesamten Direct-Banking in Pischulti 1997: 126-134 sowie generell die strukturierte Darstellung existierender bzw. handelbarer Wertpapiere in einem Fachbuch der Bankbetriebslehre wie z.B. Grill/Perczynski 1999: 206-211.

³² Vgl. Roßbach/Braun 1998: 518.

Basis der empirischen Untersuchungen aus Tabelle 4.1 eine Ausweitung der IB-Angebotsbreite bis Ende 1999 auch bei Filialbanken identifizieren:

- *Bis Ende 1997:* In der frühen Zeit der Internet-Nutzung durch Kreditinstitute wurden WWW-Auftritte primär zur Darbietung bankeigener Image-Werbung genutzt.³³ Laut den Ergebnissen einer Umfrage des Instituts für Bankinformatik der Universität Regensburg boten Anfang März 1997 von 154 deutschen Banken mit Internet-Präsenz³⁴ nur 9% (transaktionsorientiertes) IB an; zentrales Ergebnis der Studie ist die Erwartung, daß bereits weitere 60% der 154 Institute die Einführung des Angebots von Finanztransaktionen via Internet-Plattform aktiv planten.³⁵
- *Bis Ende 1998:* In der Untersuchung von Rebstock/Kobrits (1998) wurden im Frühjahr/Sommer 1998 aus den 100 größten deutschen Kreditinstituten (gemessen an der Bilanzsumme im Jahr 1996) 72 befragt. Zum Zeitpunkt der Befragung boten inzwischen 18% der antwortenden Institute verschiedene Bankgeschäfte via Internet-Plattform den Retail-Kunden an.³⁶ In Forit (1999a) werden Ergebnisse der Befragung unter 120 Führungskräften von Sparkassen und Kreditgenossenschaften im Verlauf des Jahres 1998 aufgezeigt. Zum Zeitpunkt der Befragung boten dann schon 67% (68%) der antwortenden Sparkassen (Kreditgenossenschaften) inzwischen Internet-Services an, die jedoch nicht durch exakte Datenangabe weiter spezifiziert werden.³⁷ Insgesamt verdeutlichen empirische Untersuchungen, daß Filialbanken bis Ende 1998 zumeist ausschließlich Zahlungsverkehrsdienstleistungen via Internet-Plattform eingeführt hatten. Zu diesem Zeitpunkt gehörten zinsorientierte Geldanlagen und das Internet-Brokerage bei den Direktbanken bereits zum durchgängigen Sortiment.³⁸
- *Bis Ende 1999:* Selbst eine im Jahr 1999 durchgeführte Untersuchung zur IB-Leistungsangebotsbreite identifizierte für den Befragungszeitpunkt³⁹ lediglich 62% der befragten 50 größten Kreditinstitute des deutschsprachigen Raums, die „einfache Überweisungen“, allerdings bereits 50%, die eine Möglichkeit der Wertpapierorder im Rahmen ihres IB-Leistungsspektrums angeboten hatten.⁴⁰

³³ Vgl. Fritz 1999c: 158; Rapp 1998: 421.

³⁴ Die Fallzahl der Befragung wird in Kreuzer/Illert (1997) nicht deutlich. Einerseits wurden insgesamt „302 deutsche Banken, Rechenzentralen und Verbände“ (Kreuzer/Illert 1997: 6) befragt, andererseits wird hinsichtlich der verwertbaren Rücklaufquote in Höhe von 51% oder 154 Fragebögen von lediglich „154 deutschen Banken“ (Kreuzer/Illert 1997: 6) gesprochen. Es läßt sich zwar interpretieren, jedoch auf Basis der Quelle nicht garantieren, daß Rechenzentralen und Verbände nicht zu den antwortenden Institutionen gehörten.

³⁵ Vgl. die Angaben in Kreuzer/Illert 1997: 6f.

³⁶ Vgl. Rebstock/Kobrits 1998: 6; siehe auch die Darstellung der Angebotsbreite in der zeitgleich durchgeführten empirischen IB-Studie von Roßbach/Braun 1998: 516f.

³⁷ Vgl. Forit 1999a: 3f.

³⁸ Vgl. Knüfermann 1998: 523; siehe auch Grund-Ludwig/Meyer 1997: 45.

³⁹ Der genaue Zeitpunkt der Befragung ist in Mummert & Partner (2000) nicht identifizierbar; ebenfalls wird das Auswahlkriterium für die Identifizierung der „größten“ Kreditinstitute nicht angegeben.

⁴⁰ Vgl. Mummert & Partner 2000, URL: „www.mummert.de“.

Es bleibt festzuhalten, daß Filialbanken deutlich später als Direktbanken ihre IB-Angebotsbreite über das Angebot von Zahlungsverkehrsdienstleistungen hinaus durch Internet-Brokerage verbreitet hatten. Die nur mäßige Angebotsverbreitung von Internet-Brokerage überrascht vor allem vor dem Hintergrund der speziell bezüglich dieser Leistungsgruppe zu vermutenden großen Geschäftspotentiale: So deutet das Ergebnis der Umfrage in Fittkau & Maaß (2000b) von Herbst 1999 unter mehr als 25 Tsd. europäischen Internet-Nutzern hinsichtlich der Differenz zwischen Nachfragewunsch und tatsächlich realisierter Nachfrage auf ein signifikantes Geschäftspotential für das Wertpapiergeschäft via Internet-Plattform hin. Abbildung 4.1 verdeutlicht, daß 62,5% der nachfragewilligen Internet-Nutzer zum Befragungszeitpunkt noch kein Internet-Brokerage nachgefragt hatten.

Vor diesem Hintergrund lassen sich folgende drei Hypothesen zur Korrelation von IB-Leistungsbreite und IB-Erfolg ableiten:⁴¹

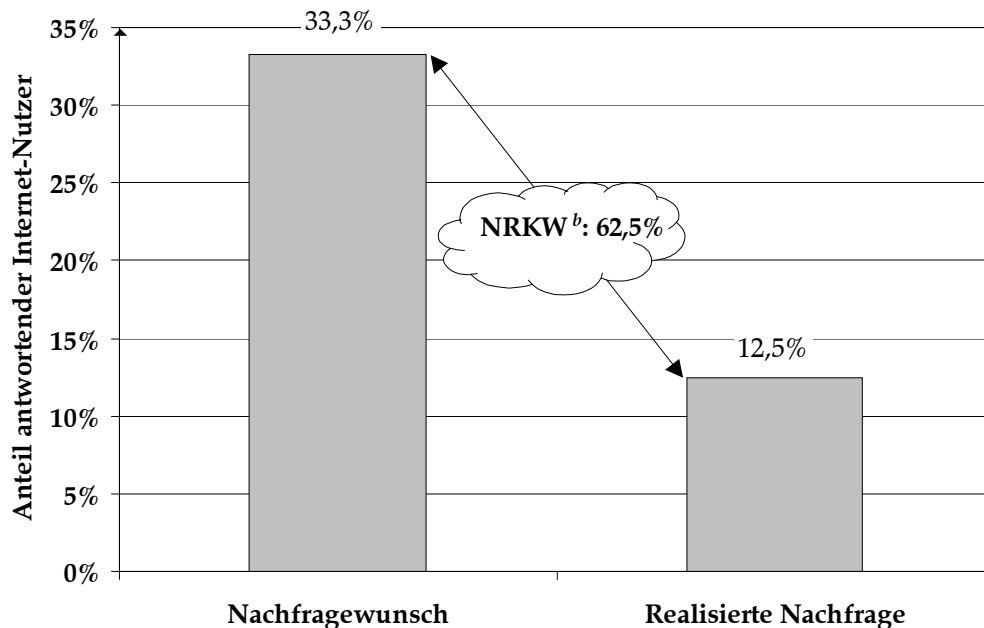
- *Geldanlagen (H₄)*: Ein IB-Leistungsangebot, das über einfache Zahlungsverkehrsdienstleistungen hinaus geht, wirkt sich positiv auf den IB-Erfolg aus. Dabei bietet es sich an, zinsorientierte IB-Geldanlageangebote zu unterbreiten, weil das Angebot z.B. der Kundeneinlagenverzinsung (z.B. in der Form integrierter Giro- und Sparkontenangebote) nur wenige technische Systemerweiterungen erfordert.⁴² Erst die Erweiterung des IB-Leistungsspektrums über das Angebot der Zahlungsverkehrsleistungen hinaus ermöglicht es IB-Kunden, neben transaktionskostensenkenden auch kundenertragssteigernde IB-Nutzungsvorteile zu realisieren. Darüber hinaus sind IB-Kunden in der Lage, die umfassend möglichen Internet-Recherchen und damit Preis- und Qualitätsvergleichsmöglichkeiten zur effektiven Anbietersauswahl bzw. rentabilitätsmaximierenden Geldanlage einzusetzen. Insbesondere für etablierte Filialbanken bzw. deutsche Sparkassen ist somit ein Wettbewerbsvorteil auf Grund ihres *bestehenden* breiten Leistungsangebotsportfolios im Rahmen des Filial-Banking gegenüber Direktbanken zu vermuten. So z.B. baut das IB-Angebot der Frankfurter Sparkasse auf dem Leistungsspektrum ihres Filial-Banking auf.⁴³

⁴¹ Siehe zu themenbezogenen empirischen Untersuchungen für nachfolgende Überlegungen Fittkau & Maaß 2000b, URL: „www.wuv.de“; Forit 2000a: 41, 46-48 und 1999b: 10 sowie 1999a: 3f.; Mummert & Partner 2000, URL: „www.mummert.de“; Infratest Burke Finanzforschung 1999: 65f. und Chart 44; Roßbach/Braun 1998: 516-520; siehe darüber hinaus Pulm 1998: 28-30.

⁴² Siehe zu Produktbeispielen Kopp 2001: 122-125.

⁴³ Vgl. Wächter 1998: 17f.; siehe dagegen Krause 2000: 30, wonach für die pulsiv AG als Direktbank kein breites (Eigen-)Leistungsspektrum über das (Kern-)Wertpapiergeschäft hinaus in Frage kam.

Abb. 4.1: Differenz zwischen (1) Nachfragewunsch im Hinblick auf und (2) realisierter Nachfrage des Internet-Brokerage im Herbst 1999^a



- a) Durchführung der Befragung im Herbst 1999 durch Fittkau & Maaß GmbH. Es gilt: $N > 25.000$.
- b) NRKW: Nicht realisierter Kaufwunsch (= Prozentpunkte des Nachfragewunschs abzüglich der Prozentpunkte der realisierten Nachfrage im Verhältnis zu den Prozentpunkten des Nachfragewunschs in Prozent).

Quelle: Fittkau & Maaß 2000b, URL: „www.wuv.de/studien/w3b_02_0100/index.html“; eigene Berechnungen.

- *Brokerage* (H_5): Die Erweiterung des IB-Leistungsspektrums um das Wertpapiergeschäftsangebot führt zu positiven Einflüssen auf den IB-Erfolg von deutschen Sparkassen. Unter den verschiedenen komplexen Finanzdienstleistungsgruppen besitzt das Internet-Brokerage für Privatkunden wegen (1) der hohen Zeitsensibilität der Transaktionen sowie (2) ihres hohen notwendigen Informationsbedarfs, das mittels Internet-Recherchen effizient zu befriedigen ist (siehe *Hypothese H₆*), eine hohe Kundenattraktivität. Die Brokerage-Bedeutung spiegelt sich auch darin wider, daß zwischen Anfang 1999 und Herbst 2000 für diese Leistung das Nachfragewachstum über demjenigen des gesamten IB-Kundenwachstums lag.⁴⁴ Da Wertpapiergeschäfte die handschriftliche Signatur lediglich bei der Kundenlegitimierung zur Unterzeichnung eines Depotführungsvertrags benötigen (siehe Kap. 3.4), sind sie im Unterschied zu Kreditleistungen Internet-intern transaktionsabschlußorientiert durchführbar.
- *Börseninformationsdienstleistungen* (H_6): Von einem Angebot eigener Börseninformationsdienstleistungen (z.B. Kurse, Musterdepots) werden im Unterschied zu den ersten fünf genannten Hypothesen *keine* positiven Wirkungen auf den IB-

⁴⁴ Vgl. oV. 2000y: 30.

Erfolg ausgehen. Zwar sind entsprechende Informationen für IB-Kunden insbesondere im Rahmen des Internet-Brokerage von großer Bedeutung, ihr Angebot wird jedoch ebenfalls von selbständig tätigen bankfremden Unternehmen im Internet (z.B. durch die Onvista AG oder Wallstreet:Online AG) realisiert. Insofern stellt sich die Frage, ob ein Eigenangebot durch IB-Anbieter jeweiligen IB-Kunden tatsächlich eine wertsteigernde Leistungsdifferenzierung gegenüber denjenigen Informationsdiensten bieten kann, deren Anbieter sich ausschließlich auf diese Leistung als ihr Kerngeschäft konzentrieren. Dieser Sachverhalt ist nicht zu vermuten, weil IB-Kunden parallel zum IB verschiedene anbieterdifferenzierte WWW-Dienstangebote bzw. die jeweiligen Anbieterkernkompetenzen nutzen können. Endverbraucher besitzen in der Internet-Ökonomie also eine höhere Selbstorganisation.⁴⁵ Deshalb sollte das Informationsangebot externer Dienstleister auf Kooperationsbasis in das IB-Angebot der Kreditinstitute integriert werden (siehe Kap. 4.4.1, *Hypothese H₃*). Inzwischen bieten (Börsen-)Informationsdiensteanbieter nämlich nicht nur ihren WWW-Content im Bausteinsystem anderen WWW-Diensteanbietern zum entgeltpflichtigen Bezug bzw. zur Einbindung in deren Internet-Auftritte an.⁴⁶ Sie ermöglichen vielmehr auch im Rahmen von Partnerprogrammen die kostenlose Einbindung von Informationsabfragemasken in externe WWW-Seiten, die auf die jeweiligen Ergebnisseiten der Informationsdienstleister verweisen.⁴⁷ Ausschlaggebend für die erfolgreiche Nutzung derartiger Kooperationsmöglichkeiten ist das Vertrauen der IB-Kunden in externe, institutsfremde Informationen, auf deren Basis IB-Kunden dann ihre Transaktionsentscheidungen fällen.

Die drei Hypothesen zur IB-Leistungsbreite konnten im Ergebnis demnach für die Angebote zinsorientierter Geldanlagen sowie speziell des Internet-Brokerage positive Erfolgseffekte skizzieren. Dagegen gehen vom Börseninformationsdiensteangebot via Internet wahrscheinlich keine positiven IB-Erfolgswirkungen aus; allerdings wirkt ein entsprechendes Angebot auch nicht im negativen Sinn, sondern erfolgsneutral.

4.4.3 Preisvorteile im IB

Das geringe IB-Engagement deutscher filialgestützter Kreditinstitute (siehe Kap. 1.3 und 4.4.2) ist auch darin zu erkennen, daß bis Ende 1999 nur wenige IB-Anbieter gezielt eine diffusionsorientierte Preispolitik realisierten,⁴⁸ obwohl sich die Preisgestal-

⁴⁵ Vgl. Pechtl 2001: 110.

⁴⁶ Siehe allgemein zum Geschäftsmodell des Content-Vertriebs Wirtz 2000: 89f.

⁴⁷ Siehe exemplarisch Onvista 2001, URL: „www.onvista.de“.

⁴⁸ Vgl. Mummert & Partner 2000, URL: „www.mummert.de“; Baum 1999: 63; Fritz 1999c: 157; Rebstock/Kobrits 1998: 11.

tung von Direktbanken signifikant von der IB-Preispolitik von Filialbanken absetzt. Ein Preisvergleich zwischen deutschen Internet-Brokerage-Anbietern und einer Filialbank mit Stand von August 1999 offenbart exemplarisch auch sehr hohe Preisunterschiede:⁴⁹ So betragen die Kundenkosten pro Bankauftrag bei verschiedenen beratungslosen Direktbanken in Abhängigkeit von der Ordergröße lediglich 30-80% der Kundenkosten einer exemplarischen Filialbank mit Beratung.⁵⁰ Hier läßt sich mit Fritz (1999) vermuten, daß filialgestützte Kreditinstitute lange Zeit mit ihrem IB-Engagement lediglich „außerökonomische Ziele“⁵¹ wie eine Image- und Kundenorientierung verfolgten. Zwar erachtet Rapp (1998) die Umsetzung einer Preisdifferenzierungsstrategie innerhalb des Vertriebswegemixes wegen der hohen Preistransparenz im WWW als „wenig erfolgsversprechend“⁵² für das IB-Angebot. Dennoch wird sie in der normativen bankwirtschaftlichen Literatur zur Akzeptanz von IB (bzw. Direct-Banking generell) gegenüber anderen Vertriebswegen als notwendig vorausgesetzt.⁵³ Das niedrigere Preisniveau für IB-Leistungen wird dadurch möglich, daß die Betriebskosten der IB-Leistungserstellung durch eine Verlagerung von Produktionsteilkosten auf Kunden deutlich unterhalb derjenigen des stationären Privatkundengeschäfts liegen, was wiederum dazu führt, daß IB-Anbieter bei gleicher Marge ihre Leistungen zu niedrigeren Kundenpreisen anbieten können als Filialbanken (siehe Kap. 2.3).⁵⁴ Folgende zwei Hypothesen zur IB-Preisgestaltung lassen sich zusammenfassend formulieren:

- *IB-Leistungspreise (H₇):* Wird angenommen, daß das deutsche IB generell durch die Konditionengestaltung der Direktbanken geprägt ist und daß sich das IB-Preisniveau für IB-Leistungen wegen der hohen Preistransparenz des WWW auf einem sehr niedrigen Niveau eingependelt hat, dann ergibt sich als folgende *Hypothese (H₇):* Die Gestaltung *IB-spezifischer Konditionen* i.S.v. niedrigem Kundenkosten- und hohem Kundenertragsniveau übt keinen Einfluß auf den IB-Erfolg aus.

Vielmehr ist zu erwarten, daß die Übernahme des IB-Gebührenniveaus der Direktbanken in das IB-Angebot der Filialbanken von den Kunden als Selbstverständlichkeit bzw. als Hygienefaktor der IB-Gestaltung angesehen wird. Insofern wäre die IB-Preispolitik lediglich im Rahmen der Gewinnung von neuen Kunden,

⁴⁹ Vgl. Ullmann et al. 2000: 121-123.

⁵⁰ Siehe zum IB-Konditionenüberblick für deutsche Direktbanken (Stand: September 2000) die Recherche in Funck/Will 2000: 54.

⁵¹ Fritz 1999c: 153f.

⁵² Rapp 1998: 421.

⁵³ Siehe für viele Pauluhn 1998: 567.

⁵⁴ Vgl. Lasch et al. 2000: 295; Locarek-Junge 1998: 319.

die zuvor noch mit herkömmlichen Filialbanken gearbeitet haben, als Hebel zur Akzeptanzsteigerung des IB einzusetzen. Die Gesamtrentabilität der neuen Kundenbeziehung bleibt dabei fraglich.⁵⁵

Die Ergebnisse einer Ende 1998/Anfang 1999 durchgeführten Nachfrageanalyse zum IB unter 65 intensiv IB und 221 OB nutzenden Privatkunden unterstützen diese Vermutung.⁵⁶ Danach sehen lediglich die Hälfte der IB/OB-Nutzer Kundenkostensparnisse als wichtigsten Nutzungsgrund an. Wesentlich häufiger wurden dagegen die zeitliche und örtliche Unabhängigkeit bei der Abwicklung von Bankgeschäften als Grund für eine IB-Teilnahme genannt. Damit ist die Bedeutung von Bequemlichkeitsaspekten bei der Wahl des Vertriebswegs größer als diejenige von Preisvorteilen gegenüber anderen Bankvertriebswegen. Die Hypothese der geringen Erfolgswirksamkeit der IB-Preisgestaltung unterstützen auch die Ergebnisse einer via Internet durchgeführten Umfrage unter mehr als 25 Tsd. europäischen Internet-Nutzern, die nicht zwangsläufig auch IB-Nutzer sein müssen. Wie aus Abbildung 4.2 hervorgeht, haben günstigere Preise wiederum nur eine mittlere Bedeutung als Nutzungsgrund des IB bzw. hier explizit als Anforderung an den Internet-Auftritt von Finanzdienstleistern.

- *Internet-Nutzungssubventionierung (H₈):* Die Subventionierung von Kundenkosten der Internet-Nutzung durch IB-Anbieter leistet einen Beitrag zur Steigerung der IB-Nachfrageintensität und damit des IB-Erfolgs. Unterstützung erhält diese Hypothese durch die Ergebnisse der via Internet durchgeführten Befragung unter 463 IB/OB-Nutzern zwischen September und Oktober 1999 in Infratest Burke Finanzforschung (1999).⁵⁷ Hier wird auf Basis verschiedener Korrelationsrechnungen ein Kundenbindungseinfluß des Preis/Leistungs-Niveaus der IB-Angebote identifiziert, so „... kann deshalb das Überdenken bzw. die Verbesserung der eigenen Konditionenstruktur sinnvoll erscheinen.“⁵⁸ Entsprechend entsteht für IB-Anbieter durch Kundenkostensubventionierung im Unterschied zur erwarteten Erfolgswirkung der IB-Leistungspreisgestaltung die Möglichkeit, ihre IB-Preispolitik in effizienter Weise auf die gesamten IB-Kundenpreise (= Leistungskosten einschließlich Transaktionskosten der IB-Nachfrage; siehe Kap. 2.3) auszuweiten.

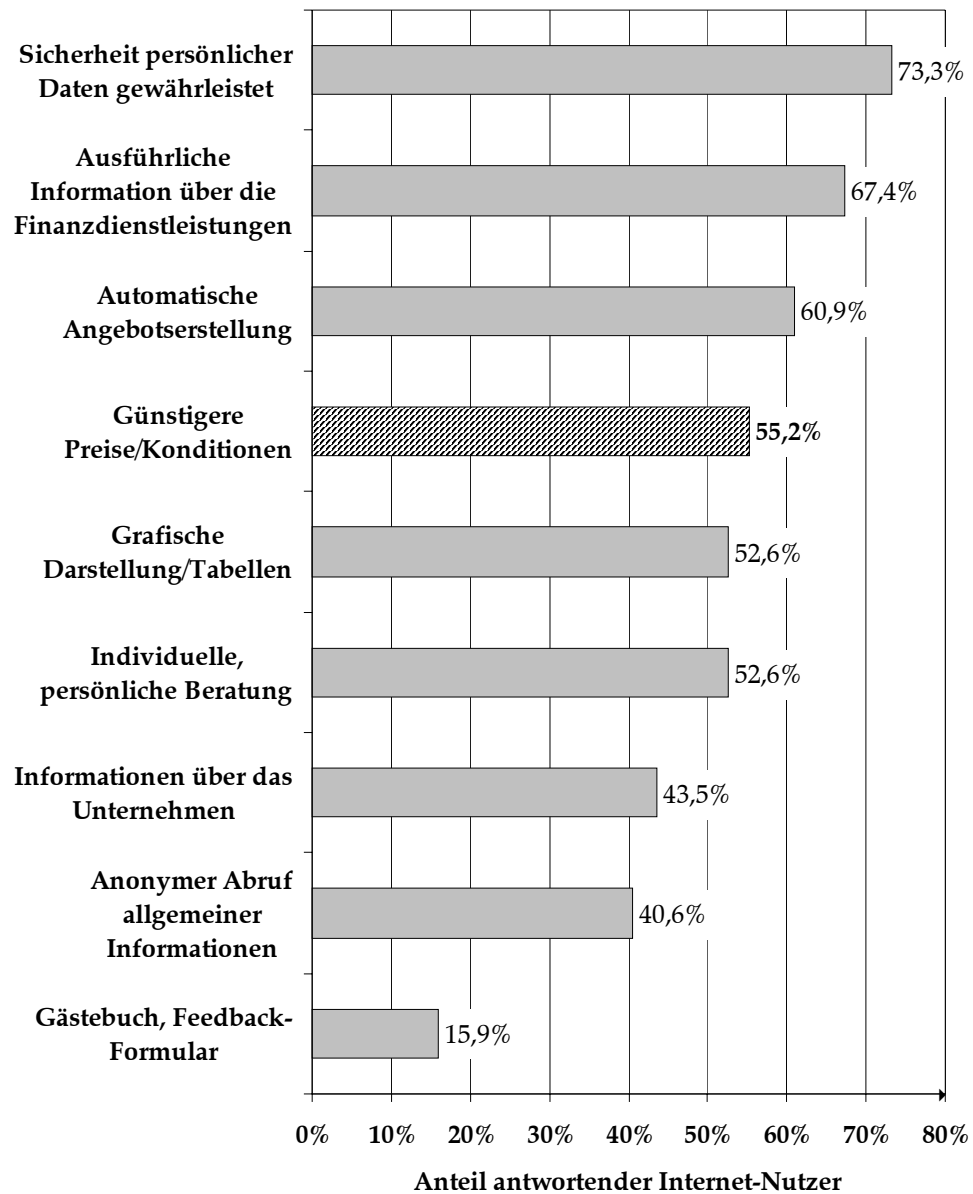
Abschließend bleibt festzuhalten, daß die angeführten empirischen und normativen Untersuchungsergebnisse keine eindeutigen Aussagen über die Erfolgsrelevanz der Preisgestaltung von IB-Leistungen ermöglichen. Zu vermuten ist, daß IB-Kunden IB-Kundenleistungspreise unterhalb von Filialgebühren voraussetzen.

⁵⁵ Vgl. Baum 1999: 77.

⁵⁶ Vgl. Forit 1999b: 8.

⁵⁷ Vgl. Infratest Burke Finanzforschung 1999: 67 und Chart 46.

⁵⁸ Infratest Burke Finanzforschung 1999: 67.

Abb. 4.2: Anforderungen an Internet-Auftritte von Finanzdienstleistern^a

a) Durchführung der Befragung im Herbst 1999 durch Fittkau & Maaß GmbH. Es gilt: N > 25.000.

Quelle: Fittkau & Maaß 2000b, URL: „www.wuv.de/studien/w3b_02_0100/index.html“.

Um sich als IB-Anbieter trotzdem im Markt preislich zu differenzieren, könnte dann die Ausweitung der IB-Preisgestaltung auf kundenseitige Transaktionskosten der Internet-Nutzung erfolgswirksam herangezogen werden, allerdings nur, so lange auch diese Preisgestaltungsvariante im IB-Markt nicht als gewöhnlich anzusehen ist. Nur eine Analyse, welche Zusammenhänge zwischen der Gestaltung der Preise und

der IB-Erfolgskriterien explizit quantifiziert, vermag Aufschluß über die Relevanz der Preisgestaltung als IB-Erfolgsfaktor zu liefern.

4.4.4 Distributionspolitik im Vertriebswegemix

Im Zusammenhang mit der *Hypothese H₂* wurde bereits die innerorganisatorische Frage nach dem dezentralen oder zentralen Management der MCD-Vertriebswege gestellt. Offengeblieben ist die Entscheidung darüber, wie Kreditinstitute ihre MCD-Vertriebswege vermarkten, d.h., ob sie Kundenkonten/-depots an Vertriebswege binden oder ihren Kunden eine freie Vertriebswegewahl ermöglichen. In Kapitel 4.4.2 wurde in bezug auf das IB-Leistungsspektrum vermutet, daß der MCD-Ansatz von etablierten Kreditinstituten im deutschen Retail-Markt gegenüber einem ausschließlichen IB-Ansatz positiv auf den IB-Erfolg wirkt. Diese These wird dadurch gestützt, daß die Deutsche Bank 24 AG im Jahr 1999 für das Folgejahr 2000 erwartet hatte, daß 60% ihrer Privatkunden eine MCD wünschten und lediglich 20% ausschließlich jeweils das Filial-Banking oder Direct-Banking.⁵⁹ Entsprechend gründete die Deutsche Bank AG im September 1999 eine neue 100%ige Tochter, die als Deutsche Bank 24 AG firmiert, in die das Retail-Banking der Deutsche Bank AG sowie die Geschäftsaktivitäten der vollständig auf das neue Institut übertragenen Direktbank-Tochter (zuvor: Bank 24 AG) integriert wurden. Auf diese Weise kreierte die Deutsche Bank AG das MCD-Angebot, das Filial-Banking und Direct-Banking zusammenfaßt, da sich offensichtlich vom Angebot integrierter Vertriebswege bei deutschen Privatkunden ein höherer Erfolg versprochen wird als von einer institutionellen Vertriebswegentrennung. Da sich die eigene empirische Untersuchung aber ausschließlich auf MCD-Kreditinstitute bezieht, ist eine IB-Erfolgswirkung der MCD gegenüber anderen distributionspolitischen Gestaltungsmaßnahmen nicht zu testen, so daß an dieser Stelle auf die explizite Formulierung einer Hypothese verzichtet wird.

⁵⁹ Vgl. Deutsche Bank 24 AG 1999, URL: „www.deutsche-bank-24.de“. Es ist zu vermuten, daß sich die Daten auf das Privatkundengeschäft der Deutsche Bank 24 AG in Deutschland beziehen; jedoch findet sich in der Quelle hierzu keine Erklärung. Siehe zu ähnlichen Markterwartungen BdB 2001b: 22; Fries/Rüdiger 2001: 14; Infratest Burke Finanzforschung 1998: 3.

4.4.5 IB-Benutzerschnittstelle

IB stellt einen elektronischen Distanzvertriebsweg dar, der ohne einen persönlichen Kontakt zwischen Kreditinstitutsmitarbeitern und Institutskunden zu gestalten ist. Der IB-Benutzeroberfläche kommt daher eine besondere Bedeutung bei der IB-Gestaltung zu,⁶⁰ da sie die intensivste Kontaktschnittstelle zwischen Kreditinstituten und ihren Kunden darstellt und somit als Schwerpunkt der IB-Kommunikationspolitik interpretiert werden kann. Hypothesen zu Wirkungen der Benutzerschnittstellengestaltung auf den IB-Erfolg lassen sich aus empirischen Kundenbefragungen zu Anforderungen an die IB-Gestaltung ableiten. Derartige Analysen geben allerdings keinen Aufschluß über die tatsächliche Erfolgswirksamkeit der Umsetzung entsprechender Anforderungen, da sie keine Korrelation zwischen Benutzerschnittstellengestaltung und Erfolgskriterien ausweisen.

Eine Literaturdurchsicht⁶¹ ergibt zwei erfolgsrelevante Hauptaspekte der Gestaltung der IB-Benutzeroberfläche: (1) Durch eine im Markt einzigartige, unverwechselbare Gestaltung der Oberfläche kann eine Wettbewerbsdifferenzierung angestrebt werden. (2) Weiterhin kann bei der Oberflächengestaltung die Bedienungsfreundlichkeit des IB-Angebots für Kunden hervorgehoben werden. Dazu dient (2a) eine hohe Geschwindigkeit des Bildschirmaufbaus bei Internet-Nutzern und (2b) eine intuitiv nachvollziehbare Benutzerführung. Zwischen beiden Hauptaspekten der Gestaltung können Konflikte auftreten, wenn der individuelle Institutsauftritt *entweder* auf Grund datenintensiver Oberflächengestaltung die Geschwindigkeit, mit der eine Bildschirmoberfläche bei Kunden aufgebaut wird, reduziert *oder* so angelegt ist, daß eine intuitive Benutzernavigation mit IB-Angebot erschwert wird.

⁶⁰ Siehe den Überblick zu entsprechenden, potentiellen IB-Erfolgsfaktoren der Kontaktgestaltung in Bartmann/Wörner 1997: 222f.

⁶¹ Siehe Fittkau & Maaß 2000b, URL: „www.wuv.de“; Forit 1999b: 9; Infratest Burke Finanzforschung 1999: 62f. und Chart 42, 48 sowie weiterhin auch die Angebotsanalyse in Fritz 1999c: 157.

Nach Durchsicht empirischer Kundenbefragungen zum IB läßt sich in Analogie zur IB-Preisgestaltung vermuten, daß IB-Kunden folgende drei Gestaltungsaspekte als Hygienefaktor ansehen bzw. sie als Selbstverständlichkeit voraussetzen:⁶²

- Optisch-ästhetische WWW-Seitengestaltung,
- schneller Bildschirmaufbau und
- benutzerfreundliche Navigationsstruktur.

Um die Aspekte der Benutzeroberflächengestaltung hinsichtlich ihrer Erfolgswirksamkeit zu testen, ist die exakte empirische Erfassung der Oberflächengestaltung durch die IB-Anbieter Grundvoraussetzung. Im Rahmen einer eigenen empirischen Expertenbefragung kann sie aber nicht realisiert werden. Die eigene Analyse muß sich auf subjektive Selbsteinschätzungen durch die Befragten verlassen. Es erscheint mir unrealistisch, daß IB-Anbieter die Gestaltung ihrer WWW-Seiten objektiv und aus dem Blickwinkel der Kundenwirkungen einschätzen können. Zwar werden die Ergebnisse der Befragung der IB-Experten hinsichtlich ihrer Einschätzungen zu verschiedenen Aspekten der Gestaltung von Benutzeroberflächen in Kapitel 6.4.3 als IB-Diffusions-/Akzeptanztreiber univariat analysiert. Auf Tests zuvor formulierter Hypothesen muß jedoch verzichtet werden, da diese Einschätzungen keine exakten Informationen über die tatsächlich *realisierte* Oberflächengestaltung liefern. Insofern wäre eine korrelative Verknüpfung dieser Einschätzungen mit IB-Erfolgskriterien sinnlos. Abschließend bleiben lediglich die angeführten Ergebnisse der Kundenbefragungen als Anhaltspunkte für potentielle IB-Erfolgsfaktoren der Benutzeroberflächengestaltung festzuhalten.⁶³

⁶² Siehe dazu Fritz 2000: 122; Fittkau & Maaß 2000b, URL: „www.wuv.de“; Forit 1999b: 9; Infratest Burke Finanzforschung 1999: 62f. und Chart 42, 48.

⁶³ Siehe auch die Ergebnisse von IB-Auftritt-Ratings (siehe dazu Kohlhof et al. 1998) wie z.B. in Bartmann/Tauschek 1998.

4.4.6 Überblick zu potentiellen Erfolgsfaktoren

Die im Rahmen der Literaturanalyse identifizierten Hypothesen zu möglichen Erfolgsbestimmungsgrößen werden in Tabelle 4.3 hinsichtlich ihrer erwarteten Erfolgswirkungen zusammengefaßt. In Kapitel 7.2 sind diese Hypothesen in der eigenen empirischen Untersuchung zu testen.

Tab. 4.3 Ansätze für potentielle IB-Gestaltungsfaktoren auf Basis der Sekundärforschung

| Hypothese | Potentieller IB-Erfolgsfaktor | Erfolgswirkung ^a | Ausgangsbasis der Überlegung ^b |
|----------------|------------------------------------|-----------------------------|---|
| H ₁ | Pionierstrategie | + | Kreuzer/Illert 1997 |
| H ₂ | Innerbetriebliche Organisation | + | Klausegger/Steiner 2001; Wings 1999 |
| H ₃ | Kooperationen | + | Bresser et al. 2001; Forit 1999a; Wings 1999 |
| H ₄ | Geldanlagen | + | Forit 2000a; Mummert & Partner 2000; Infratest 1998 ^c ; Roßbach/Braun 1998 |
| H ₅ | Brokerage | + | Fittkau & Maaß 2000b; Forit 2000a; Mummert & Partner 2000; Infratest 1999 |
| H ₆ | Börseninformationsdienstleistungen | 0 | Forit 2000a; Fittkau & Maaß 2000b; Fritz 1999c; Infratest 1999 |
| H ₇ | IB-Leistungspreise | 0 | Fittkau & Maaß 2000b; Mummert & Partner 2000; Forit 1999b |
| H ₈ | Internet-Nutzungssubventionierung | + | Infratest 1999 |

a) Es gelten folgende Erwartungen: „+“ = positive Erfolgswirkung; „-“ = negative Erfolgswirkung; „0“ = keine Erfolgswirkung.

b) Empirische Untersuchungen gemäß Tabelle 4.1.

c) Infratest Burke Finanzforschung.

4.5 Definition und Konkretisierung von Erfolgskriterien des IB

4.5.1 Systematisierung von potentiellen IB-Erfolgskriterien

Erfolgskriterien meinen im weiteren Maßstäbe zur Erfassung der in Form von Kosten, Erträgen, Nutzen oder anders dimensioniert abgebildeter betriebswirtschaftlichen Effekten des IB-Angebots von etablierten Kreditinstituten. Im Unterschied zum Filial-Banking als etablierte Geschäftstätigkeit von Kreditinstituten sind neue Geschäftsformen wie das IB durch anfängliche Auszahlungsüberschüsse bei Geschäftsaufnahme bis zur Amortisation des eingesetzten Kapitals zum Aufbau des Vertriebswegs gekennzeichnet. Daher kann eine kurzfristige Erfolgsbetrachtung allein an Hand von Ertrags- und Rentabilitätskennziffern einen IB-Erfolg nicht korrekt abbilden.⁶⁴ Insofern sind weitergehende Überlegungen zur systematischen Identifikation von IB-Erfolgskriterien erforderlich. Bei der Messung des IB-Erfolgs auf der Ebene einzelner Anbieter sind in Anlehnung an Gerpott (1999: 69-98) (1) Meßziele, (2) Meßkriterien (3) Meßmethoden und (4) Meßträger zu bestimmen.⁶⁵ Nachfolgend werden zu diesen Aspekten Grundgedanken skizziert, wobei die Aspekte zwei bis vier auf den zuvor formulierten Meßzielen aufbauen.

- *Meßziele:* Die IB-Erfolgsmessung in dieser Arbeit zielt auf die Ableitung von Handlungsempfehlungen für einzelne Sparkassen zur optimierten IB-Gestaltung. Dazu gilt es, Inputs eines Kreditinstituts in den Aufbau des IB-Vertriebswegs ebenso wie die Art der Ausgestaltung von Marketing-Instrumenten des IB aus externer, nicht aktiv in das IB-Management eingebundener, einzelanbieterübergreifender Perspektive durch Ex-post- wie Ex-ante-Betrachtungen zu identifizieren bzw. quantifizieren. Es „... sollen Hinweise auf Innovationsfortschritte, -umsetzungs- und -steuerungsmängel sowie -leistungen gewonnen werden“⁶⁶.
- *Meßkriterien:* Generell werden zur Systematisierung von Meßkriterien (1) Bezugsebene, (2) Dimensionierung und (3) inhaltliche Ausrichtung der Erfolgsmessung als Systematisierungsmerkmale unterschieden.⁶⁷ In Tabelle 4.4 werden diesen Merkmalen für die eigene Studie relevante Ausprägungen zugeordnet.⁶⁸ Während die Bezugsebenen der IB-Erfolgskriterien auf den Umfang des berücksichtigten Aktivitätsbereichs abstellen, lassen sich quantitative Meßdimensionen inhaltlich hinsichtlich (a) der zur IB-Bereitstellung notwendigen Inputs und (b) der auf Basis

⁶⁴ Siehe ähnlich Schlütz/Köttner 2000: 103.

⁶⁵ Vgl. Gerpott 1999a: 70 und 1993: 189f.

⁶⁶ Gerpott 1999a: 70f.

⁶⁷ Vgl. Gerpott 1999a: 73-88.

⁶⁸ Siehe dazu Gerpott 1999a: 73-88 sowie Sänger/Freter 1999: 12-26; Dastani 1998: 226-228; Henn 1998: 344-351; Lange/Wäschle 1998: 95f.

des IB-Geschäftsvolumens erreichten Outputs unterscheiden bzw. (c) zueinander ins Verhältnis setzen (Output zu Input); qualitative Dimensionen basieren zu- meist auf Expertenbefragungen bzw. entsprechend ordinal skalierten subjektiven Ergebniseinschätzungen. Ihr Einsatz ist vor allem sinnvoll, wenn der zu messende (Miß-)Erfolg nicht monetär abbildbar ist.⁶⁹ Reale Meßkriterien werden natürlich umfassend durch alle drei Kriterienaspekte beschrieben. Jedes herangezogene Meßkriterium muß somit in einem gedanklich dreidimensionalen Raum dieser Systematisierungsmerkmale (siehe Tab. 4.4) positioniert sein.

Tab. 4.4: Ausprägungen von Systematisierungsmerkmalen für Kriterien zur Messung des IB-Erfolgs

| Systematisierungsmerkmale von Kriterien zur Messung des IB-Erfolgs | IB-spezifische Ausprägung (Beispiele) |
|--|---|
| 1. Bezugsebene des Kriteriums | <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter • Abteilung • Kreditinstitut insgesamt • Markt für Privatkundengeschäfte |
| 2. Dimensionierung des Kriteriums | <ul style="list-style-type: none"> • Geldeinheiten (z.B. Kosten, Erträge) • Mitarbeiterzahl (z.B. Personaleinsatz) • Kundenzahl (z.B. Gesamt- und Neukunden) • Häufigkeiten (z.B. Transaktions- und Kontaktzahlen) • Zeitdauer (z.B. Zugriffsdauer) • Anteilswerte (z.B. Produktnachfrageanteile) • Expertenbewertungen (z.B. Nachfrageschätzungen) |
| 3. Inhaltlicher Bereich des Kriteriums | <ul style="list-style-type: none"> • Input (IB-Angebotsbereitstellung) <ul style="list-style-type: none"> - Produktorientierung (z.B. Schnittstellen zwischen WWW-Server und Wertpapierabwicklung) - Systemorientierung (z.B. Software-Lizenzen) • Output (IB-Geschäftsergebnis) <ul style="list-style-type: none"> - Kundenzahlen - Transaktionszahlen - Umsätze - Gewinn • Output/Input (IB-Geschäftswirtschaftlichkeit) |

Quelle: Systematisierung der Merkmale auf Basis von Gerpott 1999a: 73-77.

⁶⁹ Vgl. Kropeit 1999: 273.

- *Meßmethoden:* Bei den Methoden zur Erfassung von Meßkriterien eines spezifischen Inhaltsbereichs ist zu unterscheiden, ob die Kriteriendimensionierung quantitativ-objektiv oder lediglich quantitativ-subjektiv/qualitativ durchführbar ist.⁷⁰ Ein Rückgriff auf objektive quantitativ-metrische Controlling-Daten eines speziellen IB-Anbieters, die bei internen Erfolgsanalysen zu Grunde gelegt werden können, ist für externe (z.B. wissenschaftlich-öffentliche) Analysten auf Grund mangelnder Datenverfügbarkeit i.d.R. nicht möglich. Statt dessen lassen sich Expertenbefragungen heranziehen, in denen auf geringerem Detailniveau Daten näherungsweise erhoben werden können, die im Controlling von IB-Anbietern hausintern vorliegen, oder die auf qualitative Erfolgseinschätzungen ohne direkten Bezug zu spezifischen bankinternen Controlling-Daten zielen.⁷¹ Die erfaßten Aussagen sollten einen Kompromiß hinsichtlich ihrer mittleren Reichweite und Präzision aufweisen können, um eine Analysequalität zu gewährleisten, die eine Ergebnisinterpretation zuläßt.⁷²

Die Aussagefähigkeit von Erfolgsmessungsergebnissen ist teilweise direkt von der Häufigkeit der Durchführung abhängig. Ob Untersuchungen einmal, mehrmals oder kontinuierlich in zeitlich konkret bestimmten (un-)regelmäßigen Abständen durchgeführt werden sollten, ist unter Validitäts- und Effizienzgesichtspunkten zu diskutieren.⁷³ Im Rahmen externer (wissenschaftlicher) Analysen sind periodisch wiederkehrende Erhebungen zumeist aus Kostengründen nicht realisierbar. Hinzu kommen zeitliche Beschränkungen der Analysten, wenn es sich bei den Analysen um einmalige wissenschaftliche Qualifikationsprojekte handelt. Aus diesem Grund basieren empirisch fundierte wissenschaftliche Arbeiten größtenteils auf einmaligen externen Expertenbefragungen mit dem Ziel, eine so große Zahl von Unternehmen in einer Branche durch die Befragung jeweils einer Person pro Unternehmen in die Untersuchung einzubeziehen, daß eine Verallgemeinerung der Befunde über die erfaßte Stichprobe hinaus auf eine definierte Grundgesamtheit möglich ist.⁷⁴ Diese Vorgehensweise wird entsprechend auch in der eigenen Untersuchung zu Grunde gelegt (siehe Kap. 5).

- *Meßträger:* Als Meßträger kommen im Rahmen externer (wissenschaftlicher) Analysen Sekundär- und Primärforscher in Betracht. Bei der Sekundärforschung handelt es sich um einen Rückgriff der Erfolgsanalysten auf extern/öffentlich zugängliche (daher bereits durchgeführte) Erfolgsanalysen, wie sie z.B. von öffentlichen Institutionen (Deutsche Bundesbank etc.), Marktforschungs- oder Beratungsunternehmen herausgegeben werden. Dieses Sekundärmaterial betrachtet jedoch die spezifischen eigenen Fragestellungen zumeist nicht angemessen. In diesem Fall führt eine eigene Primärforschung zu besseren Ergebnissen bei zugleich erhöhtem Datenerhebungsaufwand.

⁷⁰ Vgl. ausführlich Gerpott 1999a: 91-93.

⁷¹ Siehe auch Trommsdorff/Binsack 1999: 12.

⁷² Vgl. Trommsdorff/Binsack 1999: 11.

⁷³ Siehe dazu Gerpott 1999a: 94.

⁷⁴ Siehe themenübergreifend z.B. die Arbeiten von Wings 1999; Gerpott 1993.

Diese gedankliche Systematisierung der IB-Erfolgserfassung und -abbildung ist bei der folgenden Diskussion für die IB-Erfolgsmessung geeigneter Meßkriterien zu berücksichtigen. Hierbei verwende ich die Dimensionierung und inhaltliche Ausrichtung der Meßkriterien als Hauptreferenzpunkte zur Systematisierung des eigenen Meßansatzes. In Kapitel 4.5.2 bzw. 4.5.3 werden die eigenen Erfolgskriterien zunächst den Dimensionen quantitativer (objektive) bzw. lediglich qualitativer (subjektive) Erfassung/Abbildung zugeordnet und innerhalb dieser Dimensionen gemäß ihrer inhaltlichen Ausrichtung gegliedert (siehe Tab. 4.4).

4.5.2 Quantitative IB-Erfolgserfassung

Quantitativ-objektive Messungen beruhen auf einer Datenbasis, die nicht wesentlich durch individuell-subjektive Meinungen einzelner oder mehrerer Personen geprägt ist (z.B. IB-Kundenanzahl). Zur Erfolgserfassung des IB werden im weiteren entsprechend des inhaltlichen Bereichs des Meßkriteriums Input- und Output-Kennzahlen sowie Output/Input-Relationskennzahlen unterschieden (siehe Tab. 4.5).⁷⁵

- *Input-Kennzahlen:* Mit Input-Kennzahlen sind hier in erster Linie Betriebskosteninformationen zur Bereitstellung des IB-Angebots gemeint. Dazu zählen IB-Systemkosten und IB-Marketing-Ausgaben ebenso wie Personalkosten der IB-Angebotsbereitstellung. Darüber hinaus lassen sich aber auch absolute Mitarbeiterzahlen als Input-Faktor heranziehen. Eine isolierte Betrachtung einzelner IB-Input-Faktoren ermöglicht jedoch keine Aussage zum IB-Erfolg eines Kreditinstituts; auch Effizienzaussagen wären nur unter der unrealistischen Annahme eines stets absolut gleichbleibenden Output formulierbar. Daher sind die in Tabelle 4.5 aufgelisteten Input-Kennzahlen vor allem für die Bildung von Effizienz-kennzahlen in Form von Output/Input-Koeffizienten von Bedeutung. Hinsichtlich des IB gewinnen neben System- und Personalkosten insbesondere die Kosten des Marketing an Bedeutung: Seit Beginn der IB-Evolution Mitte/Ende der 90er Jahre (siehe Tab. 2.2) werden nämlich durch die höhere Wettbewerbsintensität innerhalb der Internet-Ökonomie im Vergleich zur klassischen Ökonomie erhebliche Marketing-Anstrengungen erforderlich.⁷⁶
- *Output-Kennzahlen:* Output-Kennzahlen erfassen mengenmäßige Aspekte des IB-Geschäftserfolgs, die insbesondere zur (potentiellen) Leistungsgestaltung/-entwicklung und Erstellung von Prognosen zu Kunden-/Geschäftspotentialen auf Basis von (transaktionslosen/-intensiven) Kundenkontakten auf den WWW-Seiten

⁷⁵ Vgl. allgemein Gerpott 1999a: 77-88.

⁷⁶ Siehe dazu Imo 2000: 275; Locarek-Junge et al. 2000: 40; o.V. 2000r: 26; Schlütz/Köttner 2000: 115; WestLB Panmure 1999b: 17 und 1999a: 7.

der IB-Anbieter von Relevanz sind. So liefern z.B. Angaben zu Transaktions-, Depot- oder Kontenvolumina wichtige Informationen über mögliche Kundeninteressen, auf welche die Leistungs politik auszurichten ist. Bei Kundenkennzahlen sind der IB-Implementierungszeitpunkt und das Geschäftsvolumen der jeweiligen filialgestützten IB-Anbieter zu berücksichtigen. Die Zahl der IB-Kunden hängt nämlich stark von der Gesamtkundenzahl eines Kreditinstituts ab, wobei die Gesamtkundenzahl eines Kreditinstituts stark mit dessen Bilanzsumme/Institutsgröße korreliert. Auch weisen Institute mit erst sehr kurzzeitig angebotenen IB auf Grund niedrigerer Kundenbestände ein höheres relatives Kundenwachstum auf als Banken mit einem bereits länger realisierten IB-Angebot.

Tab. 4.5: Wesentliche quantitative Kriterien zur Messung des IB-Erfolgs

| Inhaltlicher Bereich | IB-Kennzahl (Dimensionseinheit) |
|--|--|
| Input (IB-Angebotsbereitstellung) | <ul style="list-style-type: none"> • Systemneuanschaffungskosten (DM/Euro) • Systempflegekosten (DM/Euro) • Marketing-Ausgaben (DM/Euro) • Mitarbeiterzahl (Personen, DM/Euro) |
| Output (IB-Geschäftsergebnis) | <ul style="list-style-type: none"> • Kundenzahlen (Personen) • Kundenkontakte (WWW-Nutzungskennzahlen)^a • Transaktionshäufigkeiten (z.B. Wertpapierorderanzahl) • Transaktions-/Depot-/Kontenvolumina (DM/Euro) • Transaktionsbetriebserträge (DM/Euro) • Relative Output-Kennzahlen: <ol style="list-style-type: none"> (1) Fixgebühren und (2) Zinseinnahmen/Provisionen zu ... <ul style="list-style-type: none"> - Gesamtkundenzahl und - Transaktionshäufigkeit |
| Output/Input (IB-Geschäftswirtschaftlichkeit) | <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktwirtschaftlichkeit: <ol style="list-style-type: none"> (1) Page-Impressions und (2) Neukunden zu ... <ul style="list-style-type: none"> - Systemkosten und - Marketing-Ausgaben • Leistungsproduktivität: <ol style="list-style-type: none"> (1) Gesamtkundenzahl und (2) Transaktionshäufigkeit zu ... <ul style="list-style-type: none"> - Systembetriebskosten, - Marketing-Ausgaben, - Zinskosten und - Personalkosten |

a) Siehe Tabelle 4.6 dieser Arbeit.

Dennoch spielen absolute Kundenzahlen in der Internet-Ökonomie eine besondere Rolle. Sie werden über die Bewertung des Geschäftserfolgs hinweg zur Bestimmung des Unternehmenswerts von Internet-Diensteanbietern herangezogen, da Ertragskennzahlen an dieser Stelle nicht immer den Geschäftserfolg abbilden (siehe Kap. 4.5.1).⁷⁷

Kreditinstituten ist es theoretisch möglich, die Nachfrage von einzelnen IB-Leistungsangeboten mittels *WWW-Zugriffsanalysen* kontinuierlich und exakt zu messen, ohne Kunden aktiv in die Analyse einzubeziehen. Dazu steht inzwischen ein breites Spektrum an Meßkennzahlen mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen zur Verfügung:⁷⁸ Tabelle 4.6 gibt zunächst einen allgemeinen Überblick über wesentliche WWW-Zugriffskennzahlen. Während die Kennzahlen 1 bis 5 absolute Meßgrößen darstellen, handelt es sich bei der Click-Through-Rate um eine relative Kennzahl. Absolute Kennzahlen sind dem Bezugsobjekt des/der jeweils einzelnen Bildelements (Hits), WWW-Seite (Page-Impression), Nutzungsvorgangs (Visit), nutzerindividuellen Interaktion (Ad-Click) und Nutzungsdauer (View-Time) zuzuordnen.

Bei WWW-Nutzeranalysen wird vor allem auf die Anzahl der Page-Impressions und Visits abgestellt.⁷⁹ *Page-Impressions* (auch: Page-Views) beziffern die Anzahl der Sichtkontakte einer WWW-Seite beliebiger Internet-Nutzer, wobei der Seitenkontakt dem vollständigen Abruf einer WWW-Seite, d.h. aller relevanten Ton-, Bild- und/oder Mediaelemente, entspricht. Als Erfolgskriterium des IB stellen Page-Impressions eine sehr offene Kennzahl dar, denn der alleinige Sichtkontakt vermittelt keine weiteren Informationen über die Transaktionsintensität des Seitenkontakts. Das Heranziehen der Page-Impressions bei Erfolgsanalysen als quantitatives Kriterium der Nachfrageintensität ist jedoch als Kompromiß aus Anforderungen an ein Erfolgskriterium und Aufwand der Datenbeschaffung anzusehen.⁸⁰ Die Page-Impression-Zahl ist deshalb auch in der eigenen Erhebung zum IB (siehe Kap. 6) eine wichtige Kriterienvariable.

Ebenfalls technisch einfach zu erheben sind *Visits*. Sie erfassen im Unterschied zu Page-Impressions (wiederum statische, nicht interaktive) zusammenhängende Nutzungsvorgänge von WWW-Seiten/Inhalten einer bestimmten URL-Adresse durch Nutzer, die Kontakt zum WWW-Angebot von außerhalb dieser Angebotsadresse aufnehmen. Damit gleichen Visits einer Untergruppe von Page-Impressions und sind im quantitativen Vergleich zumeist kleiner.

⁷⁷ Vgl. o.V. 2000b: 35; Schlütz/Köttner 2000: 110-115.

⁷⁸ Siehe dazu ausführlich die Arbeit von Preißner 2001: 286-291; Mevenkamp/Kerner 1999: 230-238; Sänger/Freter 1999.

⁷⁹ Vgl. zum folgenden IVW 2000a, URL: „www.ivw.de“; Mevenkamp/Kerner 1999: 231; Sänger/Freter 1999: 8; Dastani 1998: 226; Lange/Wäschle 1999: 95; Peters/Karck 1998: 241f.

⁸⁰ Siehe auch IVW 2000a, URL: „www.ivw.de“; Mevenkamp/Kerner 1999: 231.

Tab. 4.6: Ausgewählte allgemeine Kennzahlen zur Messung der WWW-Nutzung

| Kennzahl | Definition | Anmerkung |
|--------------------------------|---|---|
| 1. Hits | Abruf einzelner Seitenelemente | <ul style="list-style-type: none"> • Komplex aufgebaute Seiten mit vielen einzelnen Bildbausteinen erhöhen die Anzahl der Hits. |
| 2. Page-Impressions | Seitenabrufe beliebiger Internet-Nutzer; vollständiger Abruf einer bzw. Zugriff auf eine komplette WWW-Seite | <ul style="list-style-type: none"> • Mehrfachzugriffe im Rahmen von Zwischenspeicherungen (= Caching) zur Optimierung der Netzbandbreiten-Nutzung führen zu nicht erfaßten Seitenzugriffen. • Nutzung der Frameset-Technik^a führen zu Mehrfachzählungen. |
| 3. Visits | Anzahl zusammenhängender Nutzungsvorgänge einer WWW-Seite bzw. unterschiedlicher Nachfrageradressen, die dem Logfile ^b zu entnehmen sind | <ul style="list-style-type: none"> • Die Mehrfachnutzung von Internet-Adressen eines Internet-Providers führt bei einem zeitlich nachgelagerten Besuch verschiedener Nachfrager zur Nicht-Registrierung aller nachgelagerten Besuche. |
| 4. Ad-Clicks | Linkzugriffe im Rahmen von Bannerwerbung | <ul style="list-style-type: none"> • Ein Ad-Click basiert auf einer <i>bewußten</i> Interaktion des Internet-Nutzers und besitzt daher eine hohe Relevanz zur Ermittlung des Kundenverhaltens. |
| 5. Page/Visit-View-Time | Nutzungsdauer einer/eines einzelnen WWW-Seite/Visits durch einen Internet-Nutzer | <ul style="list-style-type: none"> • Die Ermittlung der View-Time basiert auf der Java-Programmiersprache. Für Internet-Nutzer besteht die Möglichkeit über ihren Internet-Browser den Java-Interpreter auszuschalten, so daß nicht alle Nutzer erfaßt werden können. |
| 6. Click-Through-Rate | Verhältniszahl von Ad-Clicks zu Page-Impressions | <ul style="list-style-type: none"> • Relative Kennzahlen lassen sich prinzipiell durch Kombination aller Einzelzahlen bilden. |

a) Frameset-Technik = Aufteilung der Bildschirmoberfläche in verschiedene Unterseiten.

b) Logfile = Speichermedium im WWW-Anbieter-Server zur Erfassung von Server-Aktivitäten, die durch Internet-Nutzer hervorgerufen werden. Festgehalten werden Nachfrageradresse, Datum und Uhrzeit der Aktivität, Seitenadresse und Seitenelemente.

Quelle: Preißner 2001: 287-291; IVW 2000a, URL: „www.ivw.de“; Mevenkamp/Kerner 1999: 230-238; Sännger/Freter 1999: 5-23; Dastani 1998: 226-228; Henn 1998: 347-349; Lange/Wäschle 1998: 95f.; Peters/Kracke 1998: 239-242.

Durch Kombination bezugsobjektverschiedener Kennzahlen zu relativen Meßgrößen lassen sich teilweise leistungsfähigere Kennzahlen der Internet-Nutzung ermitteln, da auf diese Weise Effektivitäten und Effizienzen analysierbar werden.⁸¹ So gibt z.B. der Quotient aus Page-Impressions und Visits Aufschluß über die Nutzungsintensität von WWW-Seiten:⁸² Je höher die Page-Impressions pro Visit für ein definiertes Zeitfenster einer bestimmten WWW-Seite sind, desto mehr Seitenabrufe haben einzelne Nutzungsvorgänge mit sich gebracht. Die Bedeutung hoher Seitenabrufzahlen je Nutzungsvorgang liegt in der erwartet parallel mit dem Kennzahlenwert steigenden Transaktionsbereitschaft der Internet-Nutzer.⁸³

In einer empirischen Untersuchung können Klenk/Turturica (2000) allerdings keine bivariaten statistisch signifikanten Zusammenhänge zwischen Visits und Page-Impressions pro Visit nachweisen, so daß ihrer Meinung nach beide Kennzahlen über unterschiedliche Aspekte des Erfolgs eines WWW-Auftritts informieren.⁸⁴ Beide Kennzahlen werden von der Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V. verwendet und für verschiedene angeschlossene Analysepartner monatlich veröffentlicht.⁸⁵

Nutzungsintensitäten von WWW-Bankauftritten geben aber noch keinen exakten Aufschluß über die IB-Nachfrageintensität. Um auch sie abzubilden, sind weiterhin Informationen über den Transaktionsvollzug durch Kunden notwendig, die jedoch Externen kaum zugänglich sind. Sie jedoch ermöglichen es erst, exakte Aussagen über produktbezogene Kundenpräferenzen zu formulieren. Daher bleibt festzuhalten, daß die WWW-Zugriffsanalyse zwar ohne aktiv-bewußte Mitwirkung der IB-Nutzer ein relativ genaues Bild der Zugriffsstruktur der Nutzer zeichnen kann, jedoch nicht ohne Probleme ist. Vor allem die Anonymität der Nutzer ist kaum zu umgehen. Technische Hilfen zur genaueren Nutzeridentifikation wie Paßwortanmeldungen zur Nutzung auch gebührenfreier Informationsdienstangebote oder die Verwendung von Cookies (= kleine Informationsdateien zur Wiedererkennung der Nutzer, gespeichert auf dem IB-Anbieter-Server oder der PC-Festplatte der Nutzer) bedürfen dann i.d.R. schon wieder der aktiv-bewußten Mithilfe bzw. zumindest der Akzeptanz der Nutzer und können daher nachfragehemmend wirken.

- *Output/Input-Kennzahlen:* Mit relativen Kennzahlen sollen insbesondere Messungen zur IB-Wirtschaftlichkeit durchgeführt werden, welche auf Basis eindimensionaler Betrachtungen von Input- bzw. Outputgrößen nicht möglich sind. Hierzu lassen sich vor allem Kennzahlen zur (1) Kontaktwirtschaftlichkeit und der (2) Leistungsproduktivität berechnen (siehe Tab. 4.5). Generell geben Wirtschaftlichkeitskennzahlen Auskunft, „... ob (und in welchem Maße) Wirtschaftlichkeit im Sinne eines Ertrags- oder Leistungsüberschusses gegeben ist.“⁸⁶ Da bezüglich des IB jedoch nicht problemlos (vor allem nicht bei externen Analysen) auf IB-Ertragswerte bzw. geldwertbezogen darstellbare Relationen zurückgegriffen wer-

⁸¹ Vgl. Sänger/Freter 1999: 18.

⁸² Vgl. ausführlich Klenk/Turturica 2000: 27-30.

⁸³ Vgl. Klenk/Turturica 2000: 28.

⁸⁴ Vgl. Klenk/Turturica 2000: 30.

⁸⁵ Vgl. IVW 2000c, URL: „www.ivw.de“.

⁸⁶ Schierenbeck 1995: 4.

den kann, sind statt dessen auch nicht monetäre Output/Input-Kennziffern (= Kunden-, Kontaktanzahl oder Transaktionen zu Betriebskosten) heranzuziehen.

Folglich stellen Wirtschaftlichkeitszahlen eher Benchmarks für vertriebswege- und/oder institutsübergreifende Kennzahlenvergleiche dar, ohne bereits Aussagen über den Erfolg eines IB-Anbieters zu implizieren; z.B. identifiziert ein Vergleich des Quotienten Gesamtkunden/Mitarbeiter erste Hinweise über die Wirtschaftlichkeit des Personaleinsatzes. Wird der Kehrwert einer Output/Input-Relation mit monetär darstellbarer Input- und nicht monetärer Output-Kennziffer gebildet, so stellt diese Input/Output-Kennzahl bspw. als Relation von Marketing-Aufwand zu Neukunden die durchschnittlichen Werbungskosten je Neukunde dar. Werden darüber hinaus Informationen über durchschnittliche Betriebserträge je IB-Bestandskunden herangezogen, läßt sich die Anzahl der notwendigen Bestandskunden berechnen, die eine Neukundenwerbung bei gleichbleibendem Geschäftsüberschuß/-defizit finanzieren. Diese Zahl wiederum ermöglicht die Erstellung von Output-Wachstumsprognosen bezüglich des IB-Anbieters. Insgesamt sind IB-Effizienzkennzahlen für die IB-Erfolgsmessung von zentraler Bedeutung.

4.5.3 Qualitative IB-Erfolgserfassung

Quantitativ-objektive Kennzahlen zur Erfolgsanalyse sind vor allem bei neuen Vertriebswegen teilweise nicht oder kaum erfaßbar. Denn auf Grund der noch kurzzeitigen Marktpräsenz des IB lassen sich keine langfristig-mehrjährigen Datenreihen generieren bzw. analysieren. Auch sind rein quantitativ-objektive Erfolgsmessungen generell vergangenheitsorientiert (Ex-post-Betrachtungen). Deshalb ist es zur Erfolgsmessung zumeist unumgänglich, auch (Fach/Themen-)Experten in Unternehmen zu befragen, denen ein hohes IB-Know-how-Niveau begründet zugeschrieben werden kann: Wenn nämlich quantitativ-objektive Daten nicht vorhanden oder nur mit hohem, ineffektiven Aufwand verbunden zu erheben sowie Informationen zu erwarteten zukünftigen Entwicklungen von Interesse sind, können verschiedene, einzelne Experten jeweils eines Unternehmens als Intermediäre zwischen externen Erfolgsanalysten und dem betrachteten Unternehmen eingeschaltet werden. Solche Experten dienen als Ansprechpartner der externen Analytisten bei jeweils einem Unternehmen und übernehmen insofern die unternehmensinterne Koordination der Daten-/Informationsbeschaffung. Damit sind die Ergebnisse von Expertenbefragungen zum einen in übermittelte quasi quantitativ-objektive (auch: semi-quantitative) Erfolgskennzahlen sowie zum anderen in subjektive Wahrnehmungen der Experten,

die unter Umständen *nicht* die tatsächliche Gegebenheit innerhalb des befragten Unternehmens widerspiegeln, zu differenzieren. Die Durchführung von Expertenbefragungen zum IB verfolgt also folgende zwei Ziele:

- *Effiziente Datenerfassung*: Weil eine direkte Erhebung von Kennzahlen, die für die Erfolgsanalyse notwendig sind, für Externe nur eingeschränkt möglich ist, wird i.d.R. jeweils ein IB-Experte pro Unternehmen zur relevanten Fragestellung der Untersuchung um die Beschaffung und Weitergabe der nötigen Informationen erbeten.⁸⁷ Hierdurch wird der Einbezug einer großen Zahl von Unternehmen in die Erhebung angestrebt, um generalisierbare Aussagen zu erhalten.⁸⁸
- *Breitdimensionierte Erfolgserfassung*: Auf Basis dieser (in-)direkten Erhebung sind mit relativ geringem Aufwand für die Forscher (1) quantitativ-objektive Erfolgskriterien ebenso wie (2) qualitativ-subjektive Erfolgswahrnehmungen zu erfassen. Hierbei besteht die zu berücksichtigende Gefahr einer un-/bewußt fehlerhaften Weitergabe von Erfolgsvariablenausprägungen.⁸⁹

Subjektive Expertenwahrnehmungen lassen sich in (1) skaliert erfaßbare quantitativ-subjektive Informationen und (2) nicht skaliert erfaßbare qualitativ-subjektive Bewertungen differenzieren.⁹⁰ Letztere (z.B. schriftliche Individualerklärungen, Stellungnahmen oder Gutachten) sind auf Grund der Individualität ihrer Darstellungen (i.d.R. schriftlich ausformulierte Texte) und des damit verbunden hohen Vergleichsaufwands für empirische Analysen weniger geeignet. Im weiteren werden daher lediglich abgestuft standardisiert erfaßbare, semi-quantitative Erfolgskriterien auf Basis qualitativ-subjektiver Experteneinschätzungen zur empirischen IB-Analyse herangezogen. Sie werden „... mittels verschiedenster statistischer Analysemethoden verdichtet und in Beziehung zu anderen Variablen gesetzt“⁹¹. Letztendlich dienen sie dem Ziel, die Datenlücken an den Stellen zu schließen, wo eine quantitativ-objektive Datenerhebung nicht durchführbar ist. In Tabelle 4.7 werden wesentliche semi-quantitative Erfolgskriterien wiederum entsprechend ihrer inhaltlichen Bereiche sortiert angeführt, die auf qualitativ-subjektiven Einschätzungen beruhen.

⁸⁷ Siehe Wings 1999: 41; Kamenz 1997: 82.

⁸⁸ Siehe zu IB-Expertenbefragungen mit jeweils einem Ansprechpartner pro Kreditinstitut z.B. Wings 1999: 44-49; Forit 1999a: 1-9; Fritz 1999c: 152-161 sowie zur nicht IB-spezifischen Untersuchung in Gerpott 1993: 276-485.

⁸⁹ Vgl. ausführlich Helm 1998: 227 sowie die dort angegebene Literatur.

⁹⁰ Vgl. Gerpott 1999a: 92f.

⁹¹ Gerpott 1993: 210.

Tab. 4.7: Wesentliche semi-quantitative Kriterien zur Messung des IB-Erfolgs auf Basis qualitativ-subjektiver Einschätzungen

| Inhaltlicher Bereich | IB-Erfolgskriterium ^a (Dimensionseinheit) |
|--|--|
| Input (IB-Angebotsbereitstellung) | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Kostenwirkung</i> (kostenminimierend, indifferent, kostensteigernd) • <i>Leistungsqualitätswirkung</i> (qualitätssteigernd, indifferent, qualitätsreduzierend) • <i>Preisdurchsetzungseinfluß</i> (stärkend, indifferent, reduzierend) |
| Output (IB-Geschäftsergebnis) | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ertragswirkung</i> (ertragssteigernd, indifferent, ertrags-senkend) • <i>Marktanteilswirkung</i> (anteilsvergrößernd, indifferent, anteilsverkleinernd) • <i>Kundenzufriedenheitseinfluß</i> (zufriedenheitssteigernd, indifferent, zufriedenheitsschmälernd) • <i>Image-Einfluß</i> (Image-verbessernd, indifferent, Image-verschlechternd) |
| Output/Input (IB-Geschäftswirtschaftlichkeit) | <ul style="list-style-type: none"> • Genereller IB-Beitrag zur Produktionswirtschaftlichkeit (positiv, indifferent, negativ) • Produktspezifischer IB-Beitrag zur Produktionswirtschaftlichkeit (positiv, indifferent, negativ) |

a) Die Kriterien sind jeweils in bezug auf die gesamte Vertriebsstruktur eines MCD-Kreditinstituts definiert.

Die exemplarisch gewählten Kriterien zielen stets auf (relative) Wirkungen, Einflüsse oder Beiträge des IB in bezug auf die gesamte Vertriebsstruktur filialgestützter Sparkassen. Auf diese Weise sollen Probleme fehlender expliziter Quantifizierungsmöglichkeiten der jeweiligen Erfolgsausprägungen im Vorfeld umgangen werden.

4.5.4 Wesentliche IB-Erfolgskriterien für die eigene empirische Untersuchung

Die Diskussion möglicher Kriterien zur Messung des IB-Erfolgs hob Unterschiede zwischen theoretisch wünschbaren und praktisch erhebbaren bzw. extern zugänglichen Erfolgskriterien hervor. Mit Blick auf die eigene empirische Untersuchung be-

sitzen vor allem die Anzahl der Page-Impressions anbieterspezifischer IB-Angebote eine besondere Bedeutung für die Analyse der IB-Nachfrageakzeptanz. Zur Ergänzung dieser offenen, wenig transaktionsrelevanten Kennzahlen bietet sich der Einbezug von IB-Kundenzahlen und von Daten zum IB-Vertriebswegeanteil im Rahmen des Vertriebswegemixes der befragten Filialbanken an.