

9. Fazit und offene Fragen

Die vorliegende Arbeit zur Gestaltung von IB-Angeboten zielte auf die Betrachtung des standardisierten Privatkundengeschäfts etablierter Filialbanken; dazu wurde die Untersuchung speziell auf die im deutschen Privatkundengeschäft marktführenden öffentlichen Sparkassen ausgerichtet. Auf diese Weise wurde im Unterschied zur Betrachtung von ausschließlich IB-Direktbankangeboten die IB-Gestaltung im Kontext des gesamten filialgestützten Vertriebswegemixes bzw. vor dem Hintergrund möglicher Vertriebswegekonflikte betrachtet.

Im Ergebnis konnten in einem *ersten Schritt* generelle Kostensenkungs- und Geschäftsausweitungspotentiale auf Gesamtbankebene analysiert werden, die für eine IB-Einführung sprachen. Dennoch zeigte die Arbeit im Rahmen einer eigenen empirischen Untersuchung, daß deutsche Sparkassen zunächst bis Mitte 1998 wenig bemüht waren, ihr IB-Leistungsspektrum dem (breiteren) IB-Angebot deutscher Direktbanken anzugleichen. Hauptgründe waren betrieblich-organisatorische Probleme in bezug auf ihr MCD-Konzept sowie ihre Kooperationen im Rahmen der Sparkassenverbundpolitik.

Diese eher globalen Analyseergebnisse wurden in einem *zweiten Schritt* zu konkreten Gestaltungsempfehlungen für das IB-Angebot deutscher Sparkassen verdichtet:

- *Leistungsangebote:* Sparkassen sollten die kundenseitige Substitution des Filial-Banking durch IB bei *betriebskostenintensiven* standardisierbaren Finanzdienstleistungen im Rahmen des Zahlungsverkehrs und zinsorientierten Geldanlagen sowie bei Wertpapiergeschäften und zukünftig bei Konsumentenkrediten aktiv forcieren, um Kostensenkungspotentiale des Gesamtbankvertriebs auszuschöpfen. Sie sollten ebenfalls die Vertriebswegesubstitution in bezug auf *zeitsensible* Kundengeschäfte unterstützen, um ihren Kunden durch das Vertriebsangebot via Internet-Plattform einen Zusatznutzen gegenüber dem Filial-Banking zu offerieren bzw. Geschäftsausweitungspotentiale zu realisieren. Hierzu empfiehlt sich insbesondere das Angebot von Wertpapiergeschäften via Internet-Plattform.
- *Leistungspreise:* Das IB-Angebot deutscher Sparkassen sollte preislich zwischen den Angebotspreisen des Filial-Banking und den Preisen für Direktbankangebote positioniert werden. Auf diese Weise lassen sich einerseits betriebliche IB-Kostenvorteile an in betriebliche Produktionsprozesse einbezogene IB-Kunden weiterge-

ben und andererseits die im Vergleich zu Direktbankkunden geringeren Preissensibilitäten von IB-Sparkassenkunden umsatzmaximierend nutzen.

Darüber hinaus konnte die eigene Analyse positive IB-Erfolgswirkungen einer Subventionierung von Transaktionskosten, die für IB-Sparkassenkunden im Rahmen ihrer Internet-Nutzung anfallen, identifizieren. Vor diesem Hintergrund bieten sich für Sparkassen Kooperationen mit Anbietern festnetz- *und* mobilfunkgestützter Internet-Zugangsdienste an.

- *Vertriebskanäle:* Vor allem für IB-Wertpapiergeschäfte ist eine Ergänzung des FIB durch MIB sinnvoll, um die Attraktivität bzw. den Nachfragenutzen dieser IB-Leistungsgruppe für Privatkunden zu steigern.
- *Kommunikation:* Die Marktführerschaft deutscher Sparkassen im Filial-Banking bzw. ihr daraus resultierender hoher Institutsbekanntheitsgrad innerhalb des Privatkundensegments sollten die öffentlichen Kreditinstitute dazu nutzen, eine im Vergleich zu Direktbanken stärkere Kundenbindung bei IB-Geschäften aufzubauen. Neben dem breiten IB-Leistungsspektrum analog zum Filial-Banking sind hierzu vor allem die von Kunden empfundenen positiven Image-Aspekte wie z.B. Kundennähe der Sparkassen in das IB zu übertragen, um ihre allgemein unterstellt hohe Produktkompetenz als Alleinstellungsmerkmal gegenüber (Kunden nicht beratenden) Direktbanken effektiv hervorzuheben.

Die eigene IB-Analyse war jedoch lediglich in der Lage, erste empirische Hinweise zu Erfolgsfaktoren im IB zu liefern. Deshalb sollten folgende Aspekte der Gestaltung von IB-Leistungen über die Ergebnisse dieser Arbeit hinaus in weiteren empirischen Studien analysiert werden:

- *Datenbasis:* Die Beschränkung der eigenen empirischen Untersuchung auf die deutsche Sparkassengruppe führte zu Ergebnissen, die nicht in bezug auf das gesamte deutsche Retail-Banking zu generalisieren waren. Vielmehr konnte die eigene IB-Analyse spezielle Restriktionen einerseits und Geschäftspotentiale andererseits konkret für das IB der deutschen *Sparkassen* identifizieren, die vielleicht ebenfalls noch für Kreditgenossenschaften Geltung besitzen. In empirischen IB-Analysen sollte deshalb verstärkt der gesamte deutsche Gruppenwettbewerb integriert betrachtet werden.
- *Erfolgsmessung:* Die eigene empirische Untersuchung erfaßte den IB-Erfolg deutscher Sparkassen vorwiegend an Hand der Anzahl (1) der Page-Impressions und (2) IB-Kunden sowie der Höhe (3) des IB-Vertriebswegeanteils im Rahmen des Vertriebswegemixes. Damit wurden lediglich offene und wenig transaktionsrelevante Kennzahlen als IB-Erfolgskriterien herangezogen. In der weiteren empiri-

schen IB-Erfolgsfaktorenforschung sollten daher verstärkt IB-Erfolgskriterien erfaßt werden, die einen expliziten Transaktions- und/oder monetären Erfolgsbezug aufweisen, um die tatsächliche IB-Nachfrageakzeptanz zu analysieren.

- **Leistungspolitik:** In der eigenen empirischen Analyse wurden lediglich durch Sparkassen angebotene IB-Leistungsgruppen analysiert. Hierbei hatte das zeitsensible IB-Angebot von Wertpapierdienstleistungen eine hohe IB-Erfolgswirksamkeit. Gleichfalls war festzustellen, daß eine große Anzahl deutscher Sparkassen ein derartiges IB-Angebot bis Anfang 2001 nicht realisiert hatte. Demgegenüber ist die Frage zum selben Zeitpunkt für deutsche Direktbanken gar nicht mehr von Interesse, da sie bereits ihr gesamtes Direct-Banking primär auf diese Produktgattung ausgerichtet haben.¹ Vielmehr konzentrieren sie sich bereits auf einzelne Leistungsspezifikationen innerhalb einer Produktgattung, so vor allem auf zeitsensible Optionsgeschäfte.² Vor diesem Hintergrund sind über die eigene empirische Arbeit hinaus Analysen sinnvoll, in welchen die einzelnen IB-Leistungsgruppen weiter untergliedert werden.
- **Preispolitik:** Während die eigene Untersuchung die IB-Preisgestaltung lediglich in relativer Form im Vergleich zum Filial-Banking untersuchte, ist die Bestimmung kurzfristiger Preisuntergrenzen z.B. im Rahmen von zeitlich begrenzten IB-Preisaktionen von besonderer Bedeutung. In diesem Zusammenhang sind für IB-Angebotspreise ausführlich vor dem Hintergrund kosten-, nachfrage- und/oder wettbewerbsorientierter Kalkulationskonzepte entsprechende IB-Kalkulationsmodelle zu entwickeln.
- **Distributionspolitik:** Abschließend sollte insbesondere vor dem Hintergrund des MCD-Ansatzes der Filialbanken als Alleinstellungsmerkmal gegenüber Direktbanken analysiert werden, ob und wie das parallele Angebot von Filial-Banking den IB-Erfolg positiv unterstützen kann. Darüber hinaus sollten im Rahmen der Distributionspolitik gezielte Gestaltungsparameter des mobilfunkgestützten IB auf ihre Erfolgswirksamkeit hin geprüft werden. Vor allem konzeptionelle und experimentelle Analysen sind im Vorfeld durchzuführen, da mit einer massen-

¹ Siehe dazu Ullmann et al. 2000: 117-141; o.V. 2000q: 28f.

² Siehe den aktuellen Überblick in Beike/Schlütz 2000: 168-182.

marktartigen Verbreitung von UMTS-Diensten erst ab dem Jahr 2008 gerechnet wird.³

- **Kommunikationspolitik:** Die eigene Untersuchung vernachlässigte insbesondere die Erfolgswirksamkeit der IB-Benutzeroberflächengestaltung. Hier sind deshalb weitere empirische Analysen notwendig, um fundierte WWW-Seitengestaltungsempfehlungen ableiten zu können.

Für die IB-Angebotsgestaltung deutscher Sparkassen ist ferner die Positionierung der durch die deutsche Sparkassenorganisation erworbenen pulsiv AG als zentraler Internet-Broker (jetzt: S Broker AG) von Bedeutung.⁴ Im September des Jahres 2001 war es extern keinesfalls erkennbar, ob bzw. in welcher Form das neue Zentralinstitut in direkter Konkurrenz zu den dezentralen IB-Angeboten der einzelnen Sparkassen steht. Der gruppeninterne Wettbewerbsdruck auf die dezentralen IB-Angebote, der sich sicherlich bei einer autarken Positionierung des neuen Internet-Broker einstellen dürfte, ist dann bei der Ableitung von IB-Marketing-Strategien bzw. der Gestaltung des IB-Marketing-Instrumentariums innerhalb des MCD deutscher Sparkassen zu beachten.

³ Siehe dazu Nonnast 2001: 19.

⁴ Siehe den Marktpositionierungsvorschlag für die S Broker AG in Gerpott/Knüfermann 2002.