

Bedeutung des Online Banking als Vertriebskanal für Banken in Österreich

Hana Chmelová

Bachelorarbeit
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Hana CHMELOVÁ
Osobní číslo: M080002
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Marketing
Forma studia: prezenční

Téma práce: Bedeutung des Internetbankings als Vertriebskanal fuer Banken

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Charakterizujte současný vývoj a trendy rakouského bankovního systému.
- Popište distribuční cesty bank a porovnejte je.

II. Praktická část

- Analyzujte současné internetové bankovníctví v Rakousku a jeho vliv na banky.
- Na základě analýzy stanovte optimalizaci nákladů a doporučení v orientaci na zákazníky.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

1. HARTMANN-WENDELS, Thomas a Andreas PFINGSTEN a Martin WEBER. Bankbetriebslehre. 3. Ausgabe. [Wiesbaden]: Springer-Verlag GmbH, 2004. 869 S. ISBN 978-3540212270.
2. KLAU, Peter. Online Banking: Bankgeschaefte im Internet. [Oldenburg]: Ueberreuter Wirtschaft, 2001. 207 S. ISBN 978-3706407502.
3. MEYER, Volker. Stand und Entwicklungstendenzen des Electronic-Banking. München: Grin Verlag, 2008. 28 S. ISBN 978-3640194971.
4. POTT, Oliver a Gunter WIELAGE. Internet Banking: Schnelles, sicheres und effizientes Konto- und Aktienmanagement. [Heidelberg]: SmartBooks, 2000. 210 S. ISBN 973-3908489504.
5. ZERDICK, Alex et al. Die Internet-Oekonomie: Strategien fuer Digitale Wirtschaft (ECC Report). 3. Ausgabe. [Wiesbaden]: Springer DE, 2001. 372 S. ISBN 978-3642564185.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Šedová, Ph.D.

Vyšší odborná škola ekonomická

Datum zadání bakalářské práce:

15. března 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2013

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




Ing. Růžena Vorlová
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevyděločně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlášení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může za zveřejnění práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 04. 2013

Chmelová

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Die Finanzdienstleistungsindustrie ist derzeit in einer sehr dynamischen Phase des Umbruchs. Im Zuge der weltweiten Banken- und Staatsschuldenkrise sowie der damit einhergehenden Verunsicherung der Kapitalmärkte hat der Druck auf die Geschäftsmodelle der Banken, sowohl von der Marktseite als auch von Seiten der Regulierungsbehörden in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Für die kommenden Jahre rechnet die Branche daher mit deutlich sinkenden Eigenkapitalrenditen. Umso stärker steht nun für alle Banken die Suche nach neuen Geschäftsmodellen sowie die Identifizierung von Kosteneinsparungspotentialen im Vordergrund. Ziel dieser Arbeit ist aufzuzeigen, welche Rolle bzw. welche Bedeutung in diesem Zusammenhang dem Konzept des Online Banking als Vertriebskanal aus Sicht der Banken in Österreich zukommt.

Schlüsselwörter: Vertriebskanäle, Banken, Online Banking, Eigenkapitalrentabilität, ROE-Analyse

ABSTRACT

The financial services industry is currently in a very dynamic phase of the order-fracture. In the wake of the global banking and sovereign debt crisis and the associated outgoing uncertainty in the capital markets, the pressure on the banks' business models, significantly increased both the market side and on the part of regulators in recent years. For the coming years, the industry is forecasting significantly declining returns on equity. The more is now for all banks to search for new business models and the identification of cost cutting potentials in the foreground. The aim of this work is to show the role or importance in this context belongs to the concept of online banking as a distribution channel from the perspective of the banks in Austria.

Keywords: Online Banking, Distribution Channels, Banks, Return on Equity, ROE-Analysis

DANKSAGUNG

Für das erfolgreiche Gelingen dieser Bachelor Arbeit danke ich meinen Kollegen, insbesondere Herr Dr. Matthias Eicher, die mich bei der Konzeptionierung der Arbeit und dem Korrekturlesen unterstützt haben.

INHALTVERZEICHNIS

INHALTVERZEICHNIS	8
EINLEITUNG	9
1 DIE VERTRIEBSPOLITIK ALS BESTANDTEIL DES MARKETINGMIX ...	12
1.1 BEGRIFF UND AUFGABEN DER VERTRIEBSPOLITIK	12
1.2 PROZESS DER VERTRIEBSPLANUNG	14
1.3 GESTALTUNG VON VERTRIEBSSYSTEMEN	16
2 BEDEUTUNG UND SPEZIFIKA VON BANKEN INNERHALB VON WIRTSCHAFTSSYSTEMEN	19
2.1 AUFBAU UND STRUKTUR DES BANKWESENS IN ÖSTERREICH.....	19
2.2 HISTORISCHE UND AKTUELLE ENTWICKLUNGEN IN DER BANKENREGULIERUNG ..	21
2.3 SYSTEMATISIERUNG DER EINFLUSSFAKTOREN FÜR DIE BANKWIRTSCHAFTLICHE ERFOLGSRECHNUNG.....	24
3 DAS ONLINE BANKING ALS VERTRIEBSKANAL FÜR BANKEN	31
3.1 GRUNDLAGEN DER VERTRIEBSPOLITIK VON BANKEN	31
3.2 SICHERHEITSASPEKTE DES ONLINE BANKING.....	34
3.3 ZIELGRUPPE DES ONLINE BANKINGS	36
4 EMPIRISCHE ANALYSE DES ONLINE BANKINGS IN ÖSTERREICH	38
4.1 ANALYSE DER NUTZERERWARTUNGEN AN BANKPORTALE	38
4.2 ANALYSE DER LEISTUNGSFÄHIGKEIT DER BANKPORTALE.....	45
4.3 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	60
5 IMPLIKATIONEN DES ONLINE BANKINGS FÜR DIE EIGENKAPITALRENTABILITÄT VON BANKEN	62
5.1 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGE ZUR MESSUNG DER EIGENKAPITALRENTABILITÄT („ROE“) VON BANKEN	62
5.2 ROE ANALYSE AM FALLBEISPIEL	70
SCHLUSSBETRACHTUNG	75
LITERATURVERZEICHNIS	77
SYMBOLEN, ABKÜRZUNGEN	80
ABBILDUNGEN	82
ANHANG	83

EINLEITUNG

Die Finanzdienstleistungsindustrie sieht sich derzeit mit einer Vielzahl von Problemstellungen konfrontiert. Vor allem Banken sind nach wie vor – direkt und indirekt – von den Auswirkungen der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise betroffen. Direkt betroffen ist das operative Geschäft, welches u.a. durch hohe Kreditausfallkosten, den Abzug von Kundeneinlagen und verringerte Transaktionsvolumina an den Wertpapiermärkten belastet wird. Indirekt stellt der stark zunehmende Regulierungsdruck (z.B. durch Basel III), insbesondere die notwendige Stärkung des Eigenkapitals und die daraus resultierende Belastung der Eigenkapitalrentabilität, die Banken vor neue Herausforderungen.

Aus dem oben geschilderten Spannungsfeld wird deutlich, dass historisch hohe Eigenkapitalrenditen nicht alleine durch eine Erholung des operativen Geschäfts wieder erreicht werden können. Vielmehr wird dies nur durch eine korrespondierende Rationalisierung der operativen Kosten und die Gewinnung von Marktanteilen möglich sein. Dabei kommt dem Instrument Online Banking im doppelten Sinne eine besondere Bedeutung zu. Zum Einen lassen sich mit der richtigen Internet-Strategie Kosteneinsparungen realisieren. Zum Anderen trägt dieser Vertriebsweg der Tatsache Rechnung, dass das gesellschaftliche Verständnis vom Wesen einer Bank bzw. von Bankdienstleistungen einem Wandel unterworfen ist. Die Loyalität der Kunden gegenüber dem Dienstleister Bank erodiert in dem Maße, wie Ihre Akzeptanz für webbasierte Lösungen zur Abwicklung von Bankgeschäften zunimmt.

Obwohl sich das Medium Internet seit Beginn des neuen Jahrtausends weltweit, aber insbesondere in den modernen Industriestaaten, in fast allen Bereichen des privaten und öffentlichen Lebens etabliert hat, ist doch zu konstatieren, dass das Online Banking von Land zu Land unterschiedlich entwickelt ist. So zeigt sich beispielweise im direkten Ländervergleich, dass das Medium Internet als Vertriebskanal für Banken in Frankreich bereits einen wesentlich höheren Stellenwert aufweist als in Österreich oder Deutschland.

Ziel dieser Arbeit ist es die Bedeutung des Online Banking als Vertriebskanal für Banken in Österreich genauer zu analysieren. Der erste Hauptteil der Arbeit wird sich mit den begrifflichen und strukturellen Grundlagen des Online Banking und den spezifischen Problemstellungen von Banken insbesondere im Lichte der jüngsten Entwicklungen an den Finanzmärkten und den Folgen für die Gesamtwirtschaft auseinandersetzen. Kernpunkt des zweiten Hauptteils der Arbeit bildet eine auf öffentlich verfügbaren Informationen aufsetzende empirische Analyse des Status Quo des Online Banking in Österreich. Erkenntnis-

ziel ist dabei die Leistungsfähigkeit des Online Banking Österreichischer Banken aus Nutzer- und Anbietersicht. Im dritten Hauptteil der Arbeit sollen schließlich die möglichen Optimierungspotenziale in den Erfolgsrechnungen von Banken durch eine systematische Etablierung bzw. der Forcierung des Online Banking aufgezeigt werden.

I THEORETISCHER TEIL

Zur Erörterung der Bedeutung des Online Banking als Vertriebskanal für Banken bedarf es zunächst einer Darstellung der wesentlichen theoretischen Grundlagen. Im Folgenden wird dabei zunächst der Begriff der Vertriebspolitik im Rahmen des Marketing Mix definiert und die Rolle des Internet als modernes Vertriebssystem aufgezeigt. Im Anschluss daran werden die Bedeutung und Spezifika von Banken innerhalb von Wirtschaftssystemen und hier insbesondere für Österreich skizziert. Schließlich werden die wesentlichen Merkmale des Online Banking als Vertriebskanal für Banken herausgearbeitet.

1 DIE VERTRIEBSPOLITIK ALS BESTANDTEIL DES MARKETINGMIX

1.1 Begriff und Aufgaben der Vertriebspolitik

Die Vertriebspolitik gehört zu den klassischen Marketinginstrumenten, zu deren Systematisierung sich in Wissenschaft und Praxis die auf McCarthy (1960) zurückzuführende Einteilung in die sog. „4Ps“ international durchgesetzt hat.¹ Die „4Ps“ umfassen die folgenden Marketinginstrumente:²

- Product (Produkt)
- Price (Preis)
- Promotion (Kommunikation)
- Place (Vertrieb)

Das Entscheidungsproblem im Marketing besteht darin, die optimale Kombination dieser Marketinginstrumente, den sog. „Marketingmix“ festzulegen.³ Die Produktpolitik beschäftigt sich mit sämtlichen Entscheidungen der Gestaltung des Leistungsprogramms. Die Preispolitik legt die Konditionen fest, zu denen die Produkte den Kunden angeboten werden. Die Kommunikationspolitik umfasst sämtliche Maßnahmen, die der Kommunikation zwischen Unternehmen und ihren aktuellen und potenziellen Kunden, Mitarbeitern und Bezugsgruppen dienen. Die Vertriebspolitik schließlich bündelt sämtliche Maßnahmen, die

¹ Vgl. McCarthy, J. (1960) aber auch Homburg, C. / Krohmer, H. (2009), S. 13 oder Meffert, H. (2008), S. 478.

² Vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, M. (2007), S. 28 ff.

³ Zum Begriff des Marketingmix vgl. Meffert, H. (2012), S. 22 ff.; Becker, J. (2006), S. 48 ff.; Esch, F.-R. / Herrmann, A. / Sattler, H. (2006), S. 355 ff.

erforderlich sind, damit der Kunde die angebotenen Leistungen auch wirklich beziehen kann. Hierzu zählt primär die Überbrückung der räumlichen und zeitlichen Distanz zwischen Herstellung und Kauf des Produktes. Synonym zur Vertriebspolitik hat sich in der deutschsprachigen Literatur auch der Begriff der Distributionspolitik etabliert.⁴ Nachfolgende Abbildung zeigt die Instrumente des Marketingmix im Überblick:⁵

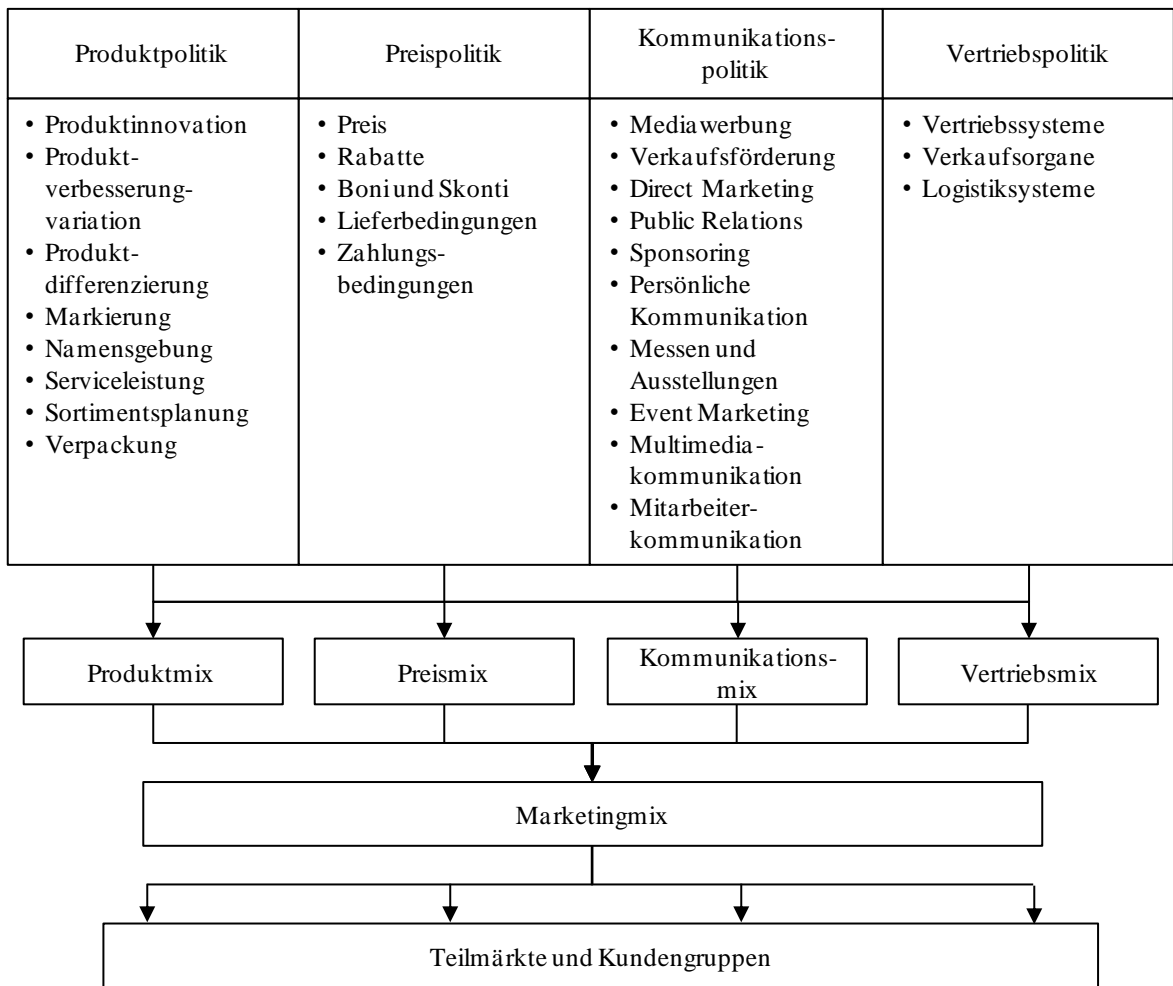


Abbildung 1: Die klassischen Marketinginstrumente („4Ps“) im Marketing Mix

⁴ Zur begrifflichen Abgrenzung und Einordnung der Vertriebspolitik in den Marketingmix vgl. Swoboda, B. / Giersch, J. (2004), S. 1709; Specht, G. / Fritz, U. (2005), S. 35 ff.; Winkelmann, P. (2005) S. 9 ff.

⁵ Entnommen aus Bruhn, M. (2007), S. 30.

Klassisch werden drei Basisentscheidungen der Vertriebspolitik unterschieden:⁶

1. Aufbau und Management von Vertriebssystemen als Gestaltung der Absatzwege bzw. der Absatzkanalstruktur.
2. Einsatz von Verkaufsorganen als Frage der Auswahl, Steuerung und Motivation der mit dem persönlichen Verkauf zu betrauenden Personen sowie der Gestaltung der Verkaufsaktivitäten.
3. Gestaltung der Logistiksysteme als Überbrückung von Raum und Zeit durch Transport, Lagerung und Auftragsabwicklung.

Die Frage nach dem Aufbau und dem Management von Vertriebssystemen ist typischerweise mit marktstrategischen Entscheidungen der Produktpolitik verknüpft. Die Frage der Produktstrategie und der Positionierung von Leistungen am Markt determiniert die Gestaltungsoptionen der Vertriebspolitik, da diese nachhaltig zum Erscheinungsbild von Marken beiträgt.⁷ Der strategische Charakter der Vertriebspolitik wird weiterhin dadurch betont, dass Vertriebsentscheidungen i.d.R. kurzfristig nicht reversibel sind, da der Aufbau von Vertriebssystemen fast immer mit hohen Investitionen verbunden ist.⁸

1.2 Prozess der Vertriebsplanung

Aufgrund ihres strategischen Charakters sind Entscheidungen über Absatzwege und Absatzkanalstrukturen systematisch auf Basis eines Planungsprozesses zu treffen. Die idealtypischen Phasen eines solchen Planungsprozesses zeigt Abbildung 2⁹.

Am Beginn steht eine Situationsanalyse der bisherigen Vertriebspolitik sowie eine Abschätzung zukünftiger Entwicklungstendenzen, die sich für das eigene Unternehmen als Chance oder Risiko auswirken können. Davon ausgehend erfolgt in einem zweiten Schritt die Formulierung der vertriebspolitischen Ziele. Diese richten sich nicht nur auf das Unternehmen und seine Endabnehmer, sondern auch auf alle weiteren Beteiligten eines Ver-

⁶ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 246 f. in Anlehnung an Becker, J. (2006), S. 527, f.; Esch, F.-R. / Herrmann, A. / Sattler, H. (2006), S. 321 ff.

⁷ Vgl. Swoboda, B. / Giersch, J. (2004), S. 1712.

⁸ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 246 f.

⁹ Entnommen aus Bruhn, M. (2007) S. 247; vgl. zu anderen Planungsprozessen und Planungsschritten z.B. Meffert, H. (2000), S. 603; Specht, G. / Fritz, U. (2005), S. 274 ff.

triebssystems, wie z.B. die Absatzmittler (Groß- und Einzelhandel) und Absatzhelfer (Speditore, Lagerhausbetriebe, usw.).

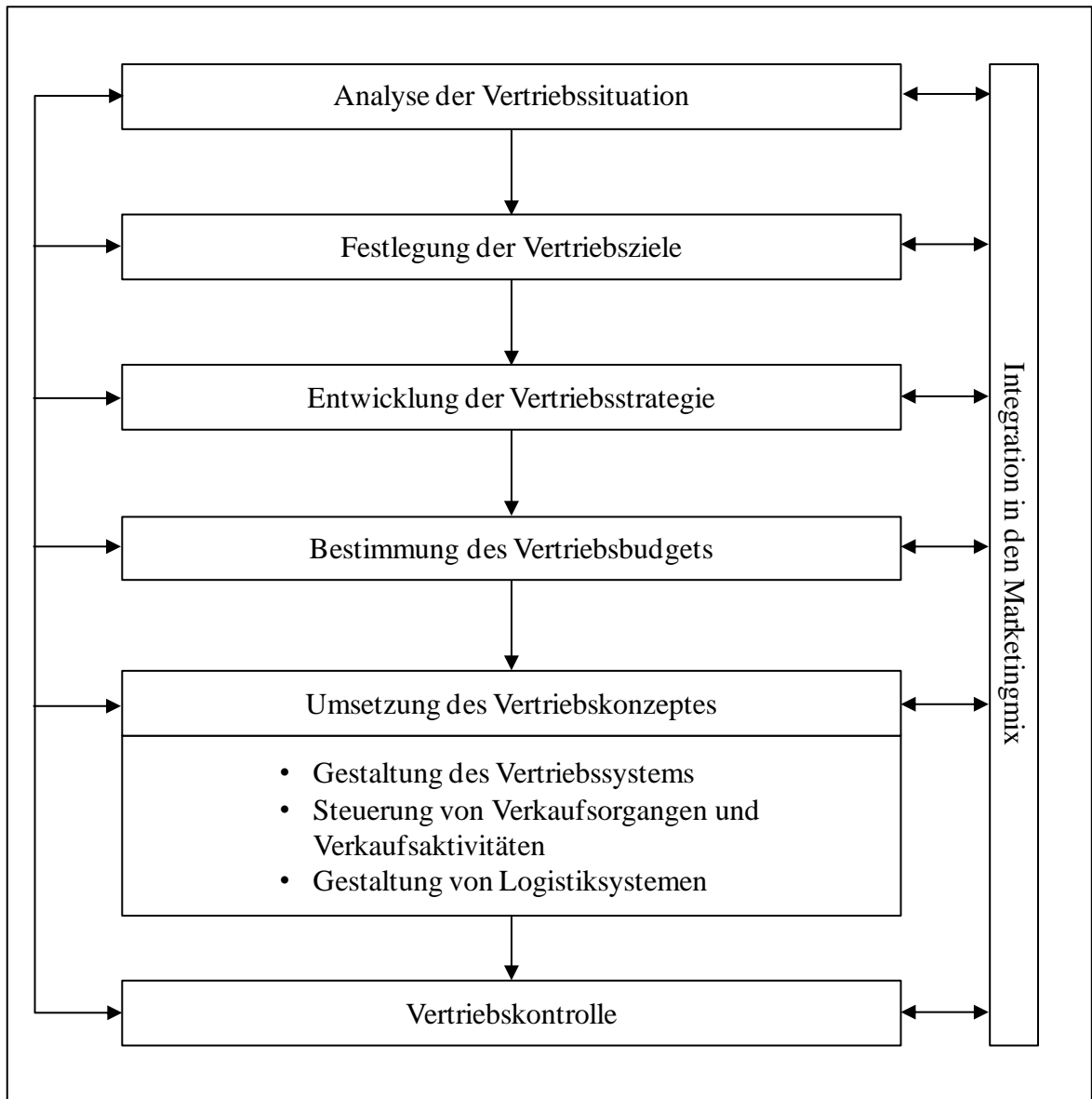


Abbildung 2: Planungsprozess der Vertriebspolitik

Den Orientierungsrahmen für alle Vertriebsmaßnahmen bildet die Vertriebsstrategie. Die Segmentierung der Endabnehmer und der Vertriebsorgane ist eine Voraussetzung für strategische Vertriebsentscheidungen, da erst auf ihrer Grundlage Selektions- und Differenzierungsstrategien sinnvoll entwickelt werden können. Letztere umfassen die Auswahl des Absatzkanals, Zahl und Art der Absatzmittler und die Gestaltung der Beziehungen zu den Absatzmittlern. Zudem sind weitere Entscheidungen, z.B. in Bezug auf die Gestaltung der

Logistiksysteme zu treffen.¹⁰ In Abhängigkeit von der formulierten Vertriebsstrategie ist die Höhe des Vertriebsbudgets zu bestimmen. Auf diesem Wege wird der finanzielle Spielraum für die Gestaltung der Vertriebsaktivitäten, wie z.B. der Einsatz von Provisionssystemen im Außendienst abgesteckt. Basierend auf der festgelegten Vertriebsstrategie sowie dem Vertriebsbudget ist das festgelegte Distributionsdesign durch vielfältige Maßnahmen zu realisieren. Zu entscheiden ist beispielsweise, mit Hilfe welcher Maßnahmen die Absatzmittler an das Unternehmen gebunden werden oder welche Anreiz- und Vergütungssysteme zum Einsatz kommen. Abschließend ist zu prüfen, ob die strategischen sowie operativen Vertriebsziele erreicht wurden, welche Ursachen für etwaige Abweichungen bestehen und inwieweit Anpassungen notwendig sind. Voraussetzung dafür ist der Aufbau eines systematischen Vertriebscontrollings sowie die Implementierung vertriebsspezifischer Informationssysteme.¹¹

1.3 Gestaltung von Vertriebssystemen

Die Selektion der Vertriebssysteme legt fest, welche Vertriebswege bzw. Absatzkanäle ein Hersteller nutzt, um die Endabnehmer mit seinem Leistungsprogramm zu versorgen. Sie stellt eine strategische Entscheidung dar, weil durch sie der Auftritt eines Unternehmens am Markt determiniert wird. Wie in Abbildung 3¹² dargestellt gehört zu den grundlegenden Auswahlentscheidungen die Bestimmung der vertikalen und horizontalen Absatzkanalstruktur.¹³

Die Gestaltung der vertikalen Absatzstruktur determiniert die Zahl der Absatzstufen. Hier wird grundsätzlich zwischen dem direkten und indirekten Vertrieb unterschieden. Entscheidungen bezüglich der horizontalen Absatzkanalstruktur zielen auf die Zahl und Art der Absatzmittler auf den einzelnen Absatzstufen. Im Falle des direkten Vertriebs verkauft der Hersteller unmittelbar an den Endabnehmer, ohne unternehmensfremde Absatzorgane einzusetzen. Eine klassische Form hierfür stellt der Einsatz von Vertriebsmitarbeitern dar,

¹⁰ Vgl. Specht, G. / Fritz, U. (2005), S. 248 ff.

¹¹ Vgl. Bruhns, M. (2007), S. 248 f.

¹² Entnommen aus Bruhn, M. (2007) S. 250.

¹³ Vgl. hierzu und im Folgenden Bruhn, M. (2007) S. 250 ff.; Ahlert, D. (1996), S. 151 ff.; Meffert, H. (2000), S. 604 ff.

welche als Außendienstmitarbeiter direkt steuerbar sind (z.B. Versicherungsvertreter). Alternativ oder parallel können unternehmens- bzw. werkseigene Verkaufsstellen betrieben werden. Moderne Formen des Direktvertriebs sind das Teleshopping und der Online-Vertrieb.

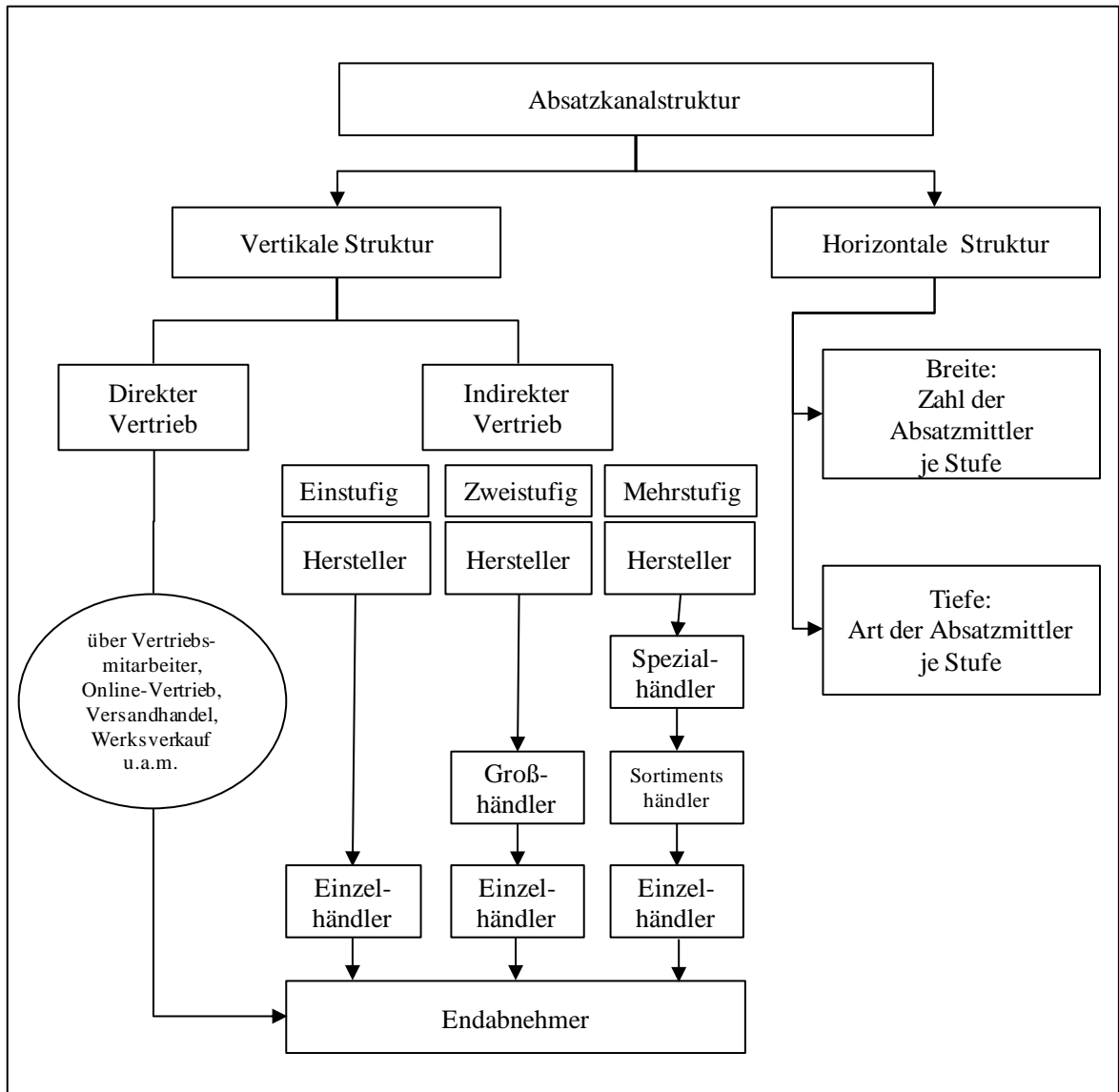


Abbildung 3: Entscheidungstatbestände bei der Festlegung der Absatzkanalstruktur

Beim Teleshopping handelt es sich um Verkaufssendungen im Fernsehen, bei denen Produkte vom Zuschauer am Bildschirm ausgewählt und bestellt werden können. Analog dazu verlagert auch der Online-Vertrieb die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Endab-

nehmern in die privaten Haushalte, in dem er den Kauf via Internet ermöglicht. In diesem Zusammenhang prägte sich auch der Begriff „Electronic Commerce“¹⁴.

Der Trend zum Online-Vertrieb ist in den verschiedenen Branchen zwar noch immer unterschiedlich ausgeprägt, seine Gesamtbedeutung nimmt jedoch stetig zu. Für Hersteller, Händler und Endkunden sind damit zum Teil erhebliche Konsequenzen verbunden.¹⁵

Aus Herstellersicht sind es vor allem Kostenvorteile, die diesen Vertriebsweg attraktiv machen. Gleichzeitig stellt die Integration des Online-Vertriebs aber auch neue Herausforderungen an das Kundenbeziehungsmanagement. Aus Handelssicht können durch die Nutzung des Internets als Vertriebsweg einzelne Handelsstufen ausgeschaltet und so insgesamt die Absatzwege verkürzt werden. Gleichzeitig sieht sich der Handel aber auch mit neuen Intermediären im Internet konfrontiert und steht vor der Aufgabe seine eigene Wertschöpfungskette zu restrukturieren. Zentrale Vorteile aus Kundensicht sind die Möglichkeiten, das steigende Bedürfnis nach stressfreiem Einkaufen („Smart Shopping“), Individualisierung und Schnelligkeit zu befriedigen. Damit einher, gehen aber auch Probleme und Defizite in Aufbau und Pflege der persönlichen Beziehung zum Anbieter und der damit verbundene Verlust an Beratungsqualität und Käuferschutz.¹⁶

Indirekter Vertrieb liegt dann vor, wenn in die Vermarktungskette zwischen Hersteller und Endabnehmer bewusst unternehmensfremde, rechtlich und wirtschaftlich selbständige Absatzmittler eingeschaltet werden. Klassische Beispiele dafür sind Großhändler wie Metro und Einzelhändler wie Billa, Merkur oder Media Markt.

¹⁴ Vgl. Schögl, M. / Birkhofer, B. / Tomezak, T. (2000); Weiber, R. (2002).

¹⁵ Sander, M. (2004), S. 666 ff.

¹⁶ Vgl. Bruhn, M. (2007), S. 256 f.

2 BEDEUTUNG UND SPEZIFIKA VON BANKEN INNERHALB VON WIRTSCHAFTSSYSTEMEN

2.1 Aufbau und Struktur des Bankwesens in Österreich

Österreich verfügt über eines der modernsten und dichtesten Bankennetze Europas. Im Zuge diverser Krisen des Finanzsektors und einem generellen Konsolidierungsdruck in der Branche, ist die Anzahl der Banken in Österreich innerhalb der letzten Dekade jedoch stetig rückläufig. Seit Beginn des Jahrtausends sank die Anzahl der Bankenhauptstellen bis Ende 2012 von 923 auf 808. Korrespondierend ging die Zahl der angeschlossenen Zweigstellen von 4.556 auf 4.463 zurück.¹⁷ Die in Österreich tätigen Banken können in Sektoren eingeteilt werden, wobei hier nochmals zwischen Banken mit einem einstufigen und einem mehrstufigen Sektor unterschieden werden kann. Zu den einstufigen Sektoren zählen Aktienbanken, Landes-Hypothekenbanken, Bausparkassen und Sonderbanken. Sparkassen und Volksbanken sind zweistufige Sektoren und die Raiffeisenbanken bilden einen dreistufigen Sektor. Innerhalb der mehrstufigen Sektoren existieren jeweils ein oder mehrere Zentralinstitute welche für die angeschlossenen Sektorbanken die Koordinierungs- und Geldausgleichsfunktion wahrnehmen.

Die österreichische Sparkassengruppe besteht per 1. Quartal 2013 aus der Erste Group Bank AG, der Erste Bank der österreichischen Sparkassen, 50 Sparkassen mit 951 Zweigstellen und der Zweite Sparkasse. Die Erste Bank der österreichischen Sparkassen fungiert als Leitinstitut der Sparkassengruppe. Daneben gibt es eine große Zahl an Tochtergesellschaften der Sparkassen, die teils Kreditinstitute, teils Finanzdienstleistungsunternehmen sind. Die wichtigsten sind die Bausparkasse der österreichischen Sparkassen, die sIT Solution AT Spardat und die VBV Pensionskasse. Die Interessenvertretung der Sparkassen ist der Österreichische Sparkassenverband.¹⁸

Die Volksbank Sektor ist eine österreichische Gruppe von Genossenschaftsbanken einschließlich der angeschlossenen Spezialbanken und sonstigen Dienstleistungsunternehmen innerhalb und außerhalb Österreichs. Er setzt sich aus den Volksbanken, dem Konzern der

¹⁷ Vgl. Österreichische Nationalbank (2013), <http://www.oenb.at/isaweb/report.do?report=3.1.2>.

¹⁸ Vgl. Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG (2013), <https://www.sparkasse.at/sgruppe/Wir-ueber-uns/Sparkassengruppe>.

Österreichischen Volksbank AG („ÖVAG“) und deren Tochterbanken im Ausland zusammen. Sämtliche zum Sektor gehörenden Unternehmen sind Mitglieder des Österreichischen Genossenschaftsverbandes.¹⁹ Die ÖVAG fungiert als das Spitzeninstitut der österreichischen Volksbank Gruppe.

Der Raiffeisensektor ist dreistufig organisiert. Die erste Stufe stellen die 513 Raiffeisenbanken in Österreich dar. Diese sind die Haupteigentümer der Raiffeisenlandesbanken, welche die zweite Stufe bilden. Die dritte Stufe besteht aus der Raiffeisen Zentralbank Österreich in Wien. Die wesentlichen Eigentümer dieser Aktiengesellschaft sind wiederum die Raiffeisenlandesbanken. Die Raiffeisen Bankengruppe Österreich bildet mit 513 selbstständigen lokalen Raiffeisenbanken, mit insgesamt 2.223 Bankstellen, ihren acht regional tätigen Landeszentralen und der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG als Spitzeninstitut das dichteste Bankstellennetz des Landes. Rund 1,7 Millionen Österreicherinnen und Österreicher sind Mitglieder und damit auch Miteigentümer von Raiffeisenbanken.²⁰

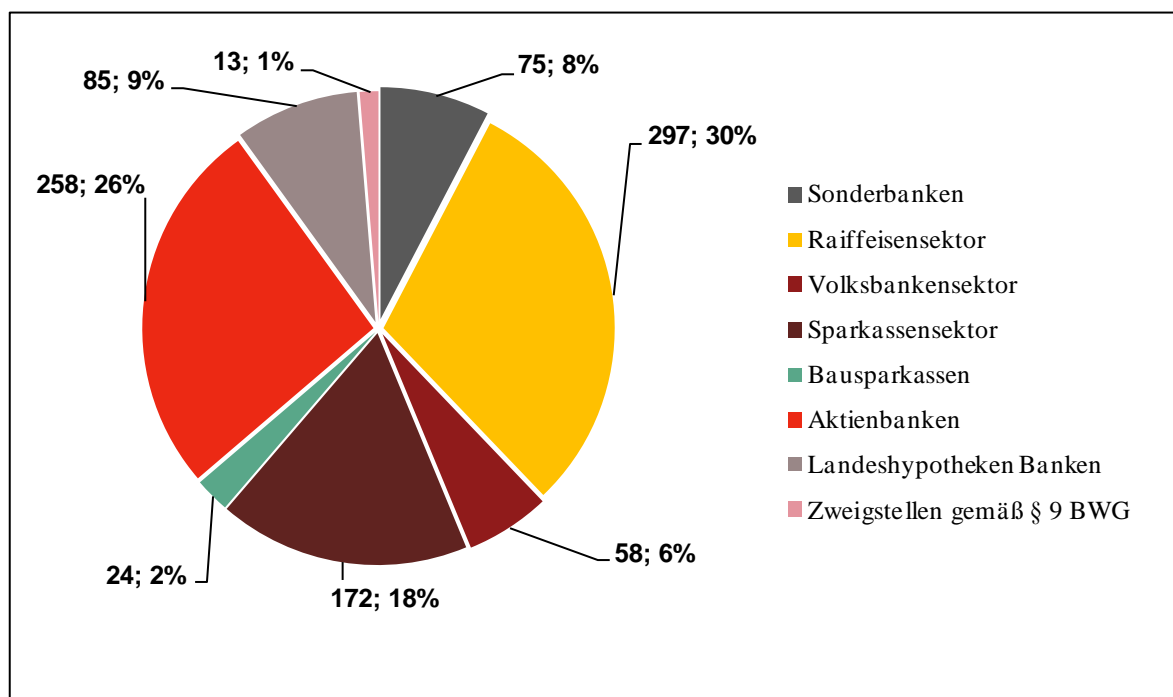


Abbildung 4: Struktur des Österreichischen Bankenmarktes nach Bilanzsummen

¹⁹ Vgl. Österreichische Volksbanken-Aktiengesellschaft (2013),

http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074_40000/de/individuelle_seite/bankprofil/impressum.jsp.

²⁰ Vgl. Raiffeisen e-force GmbH (2013), http://www.raiffeisen.at/eBusiness/01_template1/1006637000974-1006622610903_359753008658879758-359753008658879758-NA-30-NA.html;jsessionid=33D3BB76FCD70FC9120C494A4B1EAA6A.rpublic_a1p01.

Wie aus Abbildung 4²¹ zu ersehen, kommt dem Raiffeisensektor, gemessen an der Bilanzsumme, mit rd. 300 Mrd. Euro die größte Bedeutung zu, gefolgt von den Aktienbanken mit rd. 260 Mrd. Euro.

Charakteristisch für den Bankenplatz Österreich ist das seit dem Fall des Eisernen Vorhangs hohe Engagement der Institute in Osteuropa. Abbildung 5 zeigt, dass die österreichische Banken in 2012 unter allen EU-Ländern die größten Geldgeber in den sog. Central and South Eastern Europe (CESEE)-Ländern sind.²²

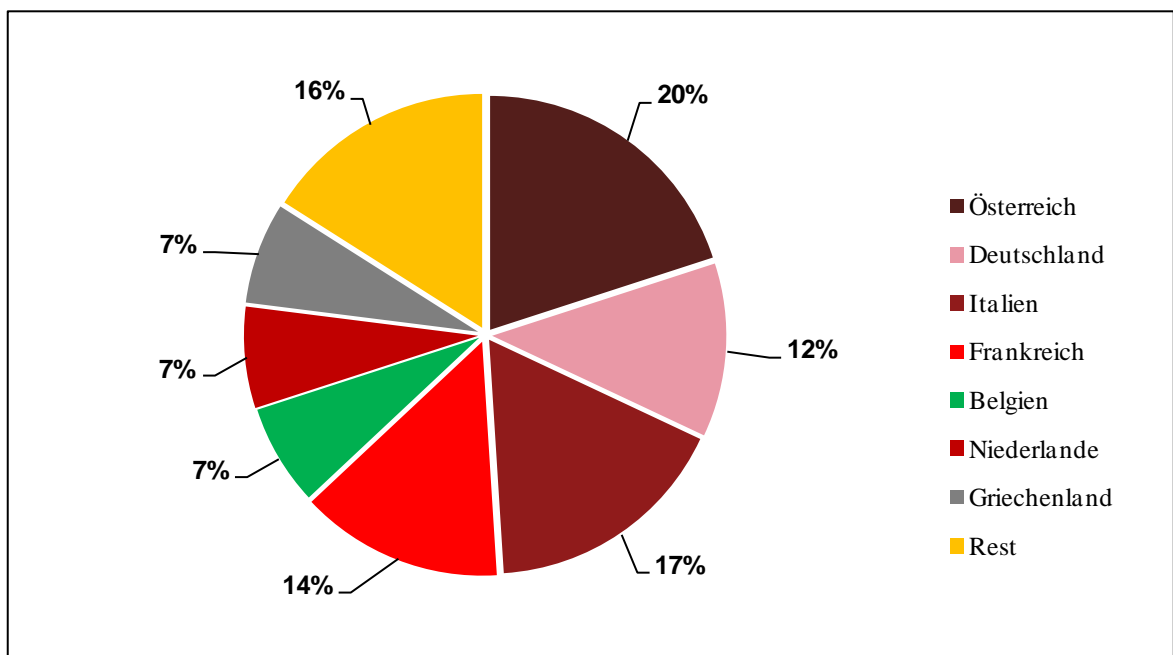


Abbildung 5: Engagement der Banken aus EU-15-Ländern in der CESEE-Region

2.2 Historische und aktuelle Entwicklungen in der Bankenregulierung

Der Begriff Regulierung ist in Wissenschaft und Praxis sehr weit gefasst und nicht einheitlich definiert. Für die vorliegende Arbeit ist vor allem der Begriff der Marktregulierung relevant. Darunter werden allgemein direkte staatliche Eingriffe in die Wirtschaftsprozesse und die staatliche Beeinflussung des Verhaltens von Unternehmern und Konsumenten im Sinne des Gemeinwohls verstanden.²³

²¹ Vgl. Österreichische Nationalbank (2013), <http://www.oenb.at/isaweb/report.do?lang=DE&report=3.3.2>.

²² Vgl. Österreichische Nationalbank (2013), S. 24.

²³ Vgl. Mishkin, F..S. / Eakins, S.G. (2006), S. 356 ff.

Der Finanzsektor gehört zu den Branchen die traditionell besonders stark reguliert werden. Dies hängt mit der besonderen Bedeutung von Banken für die Stabilität einer Volkswirtschaft zusammen. Bis in die jüngste Vergangenheit hat sich gezeigt, dass sich Wirtschaftskrisen jeweils mehr oder weniger stark auf die Finanzmärkte ausbreiteten oder gar durch sie ausgelöst werden. Da gleichzeitig ohne Kreditinstitute ein Funktionieren moderner Volkswirtschaften aber schlechthin nicht vorstellbar ist, musste eine Möglichkeit gefunden werden, die Funktionsfähigkeit des Kreditwesens zu erhalten. Bankenregulierung kann somit definiert werden als alle Maßnahmen des Staates, die sich mit der Aufsicht und Kontrolle der Struktur, Organisation und Funktionsweise des Bankensystems in einem Land beschäftigen.²⁴

Aus ordnungspolitischer Sicht bestehen für eine Überwachung der Kreditinstitute durch staatliche Institutionen folgende Gründe:²⁵

Anlegerschutz

Bei der Insolvenz einer Bank würden die Anleger einen Teil oder alle Einlagen verlieren. Da aufgrund ihrer systemischen Verflechtung viele Banken gleichzeitig betroffen sein könnten, kann eine allgemeine Bankenkrise ausgelöst werden. Damit würden große Teile des Volksvermögens vernichtet und die gesamte Volkswirtschaft gefährdet. Um den Schutz der Geldanleger zu gewährleisten, wurden deshalb weltweit nationale Einlagensicherungssysteme geschaffen.

Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften

In einer idealen Welt würde der Wettbewerb dazu führen, dass Bankkunden Banken mit einer riskanten Geschäftspolitik meiden und ihr Geld bei solide wirtschaftenden Banken anlegen. In der Praxis ist es aber für den Anleger schwer, das tatsächliche Risiko der Geschäftspolitik der Bank, aus Gründen mangelnder Transparenz zu erkennen. Daher wird es als notwendig erachtet, die erforderliche Transparenz, durch Rechnungslegungs- und Publizitätsvorschriften zu erzwingen.

²⁴ Huang, P.-H. (1992), S. 9.

²⁵ Neus, W. (2007), S. 2.

Allgemeiner Zahlungsverkehr

Der gesamte bare und unbare Zahlungsverkehr einer Volkswirtschaft wird durch Banken organisiert und abgewickelt. Dieser Zahlungsverkehr würde durch Banken Krisen empfindlich gestört, sodass das Funktionieren einer Volkswirtschaft signifikant beeinträchtigt würde.

In Österreich ist die Bankenregulierung dual organisiert. Einerseits hat die Legislative bankspezifische Gesetze erlassen, die Art und Umfang der Bankgeschäfte kontingentieren, andererseits wird die Einhaltung dieser Gesetze durch staatliche Institutionen überwacht. Taktgeber für die nationale Gesetzgebung sind die sog. Basler Akkorde zur Bankenregulierung.²⁶

Als Mitte der Achtziger Jahre die Eigenmittelausstattung der weltweit größeren Banken infolge des Konkurrenzdrucks bedrohlich niedriger wurde, sah sich der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht²⁷ veranlasst zu handeln: das Basel Committee hatte sich seit den Siebziger Jahren vor allem um den Lückenschluss in der internationalen Beaufsichtigung und die Schaffung adäquater aufsichtlicher Standards bemüht und entschloss sich nun zur Herausgabe einer Eigenmittelempfehlung, des Basel Capital Accord, der für die international tätigen Banken der G10 gelten sollte. Dieses – nach wie vor gültige – Kapitalmesssystem (rückblickend als Basel I zu bezeichnen) stellt einen Meilenstein in der internationalen Harmonisierung der Eigenkapitalanforderungen dar: es konzentrierte sich zunächst auf das Kreditrisiko und sah dafür eine Mindestkapitalausstattung von 8% der standardisierten Kreditpositionen (der sog. risikogewichteten Aktiva) einer Bank vor, wobei mit der so dimensionierten Kapitalunterlegung implizit auch andere Risiken abgedeckt werden sollten.

²⁶ Vgl. hierzu und im Folgenden: Österreichische Nationalbank (2013),

http://www.oenb.at/de/finanzm_stab/basel_2/entstehung/die_entstehungsgeschichte_von_basel_ii.jsp

²⁷ Konferenz, die 1975 von den Präsidenten der Zentralbanken der G10-Staaten gegründet wurde und nunmehr aus Vertretern der Zentralbanken bzw. Bankaufsichtsbehörden von Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Japan, Kanada, Luxemburg, Niederlande, Schweden, Schweiz, Spanien, USA und Großbritannien besteht. Sein Name leitet sich vom ständigen Sekretariat des Ausschusses im schweizerischen Basel ab, welches sich bei der Bank für Internationalen Zahlungsausgleich (BIZ) befindet, wo der Ausschuss auch in der Regel alle drei Monate zusammentritt.

Um an die laufenden Entwicklungen des Bankgewerbes anzuschließen, wurde 1999 mit der Überarbeitung dieser Vorschriften (daher der Name "Basel II") begonnen, die erstmals 2007 Gültigkeit erlangten. Die Regeln des neuen Akkords, der im Juni 2004 veröffentlicht wurde, dienten der Erhöhung der Stabilität des internationalen Finanzsystems, durch die risikoabhängige Eigenkapitalunterlegung bei Krediten, die ausdrückliche Berücksichtigung operationeller Risiken, die Stärkung der Rolle der Finanzmarktaufsicht sowie durch erhöhte Markttransparenz. Innerhalb der Europäischen Union wurde in einem Parallelprozess ein Richtlinienentwurf erstellt, der dieselben Ziele verfolgt und dessen Bestimmungen nach Umsetzung in die bankaufsichtliche Gesetzgebung der Mitgliedstaaten EU-weit auf Banken und Wertpapierfirmen Anwendung fand.

Die Finanzkrise im Jahr 2008 zeigte schließlich weiteren Handlungsbedarf zur Weiterentwicklung der Regulierungsvorschriften hin zu Basel III auf. Dieser Prozess ist – unter Berücksichtigung der Vorgaben der G 20²⁸ – unter der Leitung des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht und der EU Kommission gegenwärtig im Gange. Kernpunkt der Bemühungen ist es, die Risikotragfähigkeit einer Bank – ausgedrückt durch die Höhe und Qualität des Eigenkapitals – mit den eingegangenen Risiken besser in Einklang zu bringen. Dies wird vor allem durch die weitere Stärkung des regulatorischen Eigenkapitals in Form von Kernkapital erfolgen, wobei anrechenbare Kapitalinstrumente einem strengen Kriterienkatalog zu genügen haben. Weiters sollen bestimmte Geschäfte des Handelsbuchs ihrem Risikogehalt entsprechend verschärften Regeln unterworfen werden.²⁹

2.3 Systematisierung der Einflussfaktoren für die bankwirtschaftliche Erfolgsrechnung

Die Skizzierung der Regulierungsvorschriften für Banken hat deutlich gemacht, dass der wirtschaftliche Erfolg einer Bank nicht alleine durch den Absatz von Leistungen determiniert wird. Darüber hinaus existieren, wie in Abbildung 6 dargestellt, eine Reihe weiterer Faktoren und Nebenbedingungen:

²⁸ Die Gruppe der zwanzig wichtigsten Industrie- und Schwellenländer (G-20) ist ein seit 1999 bestehender informeller Zusammenschluss aus 19 Staaten und der Europäischen Union. Sie soll als Forum für die Kooperation und Konsultation in Fragen des internationalen Finanzsystems dienen.

²⁹ Basel Committee on Banking Supervision (2010)

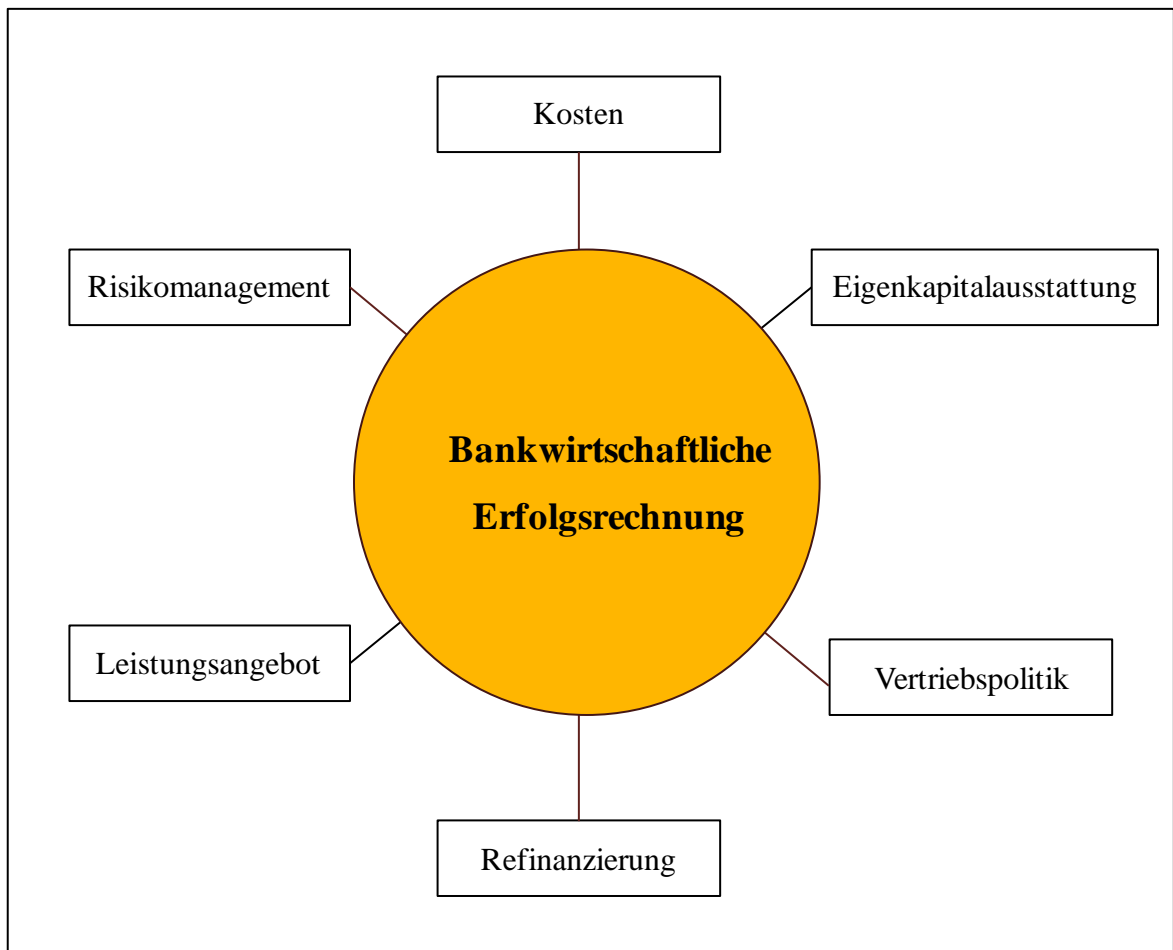


Abbildung 6: Einflussfaktoren der bankwirtschaftlichen Erfolgsrechnung

Bankleistungen und Bankgeschäfte

Ein zentraler Erfolgsfaktor von Banken ist, wie bei allen profitorientierten Unternehmen, natürlich der erfolgreiche Verkauf von erbrachten Dienstleistungen bzw. Produkten. Bankleistungen werden durch Kombination der Produktionsfaktoren erstellt. Als Dienstleistungen können sie in der Regel nicht auf Vorrat produziert werden. Sie werden hergestellt, wenn sie benötigt werden. Das ist z.B. der Fall, wenn ein Kunde eine Überweisung veranlasst, eine Beratung in Anspruch nimmt, Ersparnisse anlegt oder einen Kredit aufnimmt. Bankleistungen können Stückleistungen oder Wertleistungen sein. Die Betriebsleistung wird im technisch-organisatorischen Leistungsbereich erbracht, die Wertleistung im liquiditätsmäßig-finanziellen Leistungsbereich (vgl. Abbildung 7)³⁰

³⁰ Entnommen aus Grill, W. / Perczynski H. (2012), S. 18.

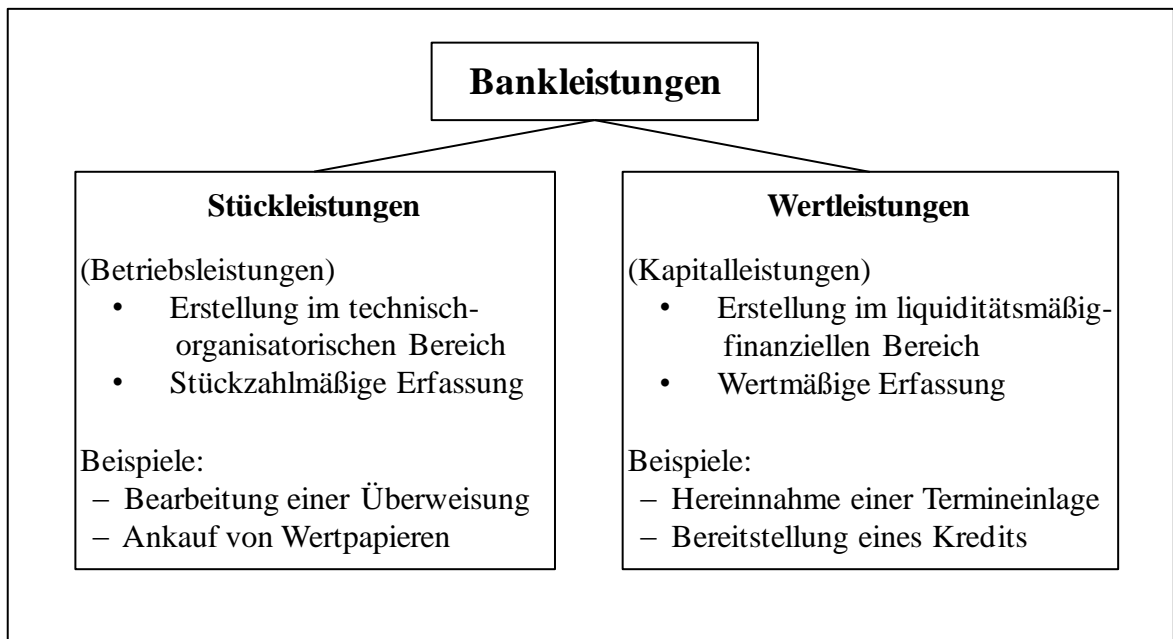


Abbildung 7: Bankleistungen

In den meisten Fällen sind beide Leistungsarten miteinander verknüpft. Das gilt z.B. für die Bearbeitung eines Kreditantrags (Betriebsleistung) und die Bereitstellung dieses Kredits (Wertleistung).

Wie bereits erwähnt bestimmt verkaufsorientiertes Denken heute weitgehend das Verhalten von Banken. Dieses zielt i.d.R. auf die Erhöhung, zumindest aber auf die Sicherung von Marktanteilen (kunden- und produktbezogen). Voraussetzung dafür ist eine konsequent marktgerichtete Unternehmenskonzeption. Damit schließt sich der Kreis zu Kapitel 1.1, da eine solche Unternehmenskonzeption gleichbedeutend ist mit einer bestmöglichen Abstimmung aller absatzpolitischen Instrumente bzw. der „4Ps“/ Marketing Mix.

Zu den Bankgeschäften zählen traditionellerweise das Aktivgeschäft, das Passivgeschäft und die Dienstleistungsgeschäfte. Das Aktivgeschäft stellt die Mittelverwendung dar. Es umfasst im Wesentlichen das Kreditgeschäft. Das Passivgeschäft stellt die Mittelbeschaffung dar. Es umfasst das Einlagengeschäft, die Refinanzierung bei anderen Kreditinstituten und die Emission eigener Bankschuldverschreibungen. Zu den Dienstleistungsgeschäften zählen Zahlungsverkehrs-, Wertpapier und sonstige Bankgeschäfte (vgl. Abbildung 8)³¹

³¹ Entnommen aus Grill, W. / Perczynski H. (2012), S. 14.

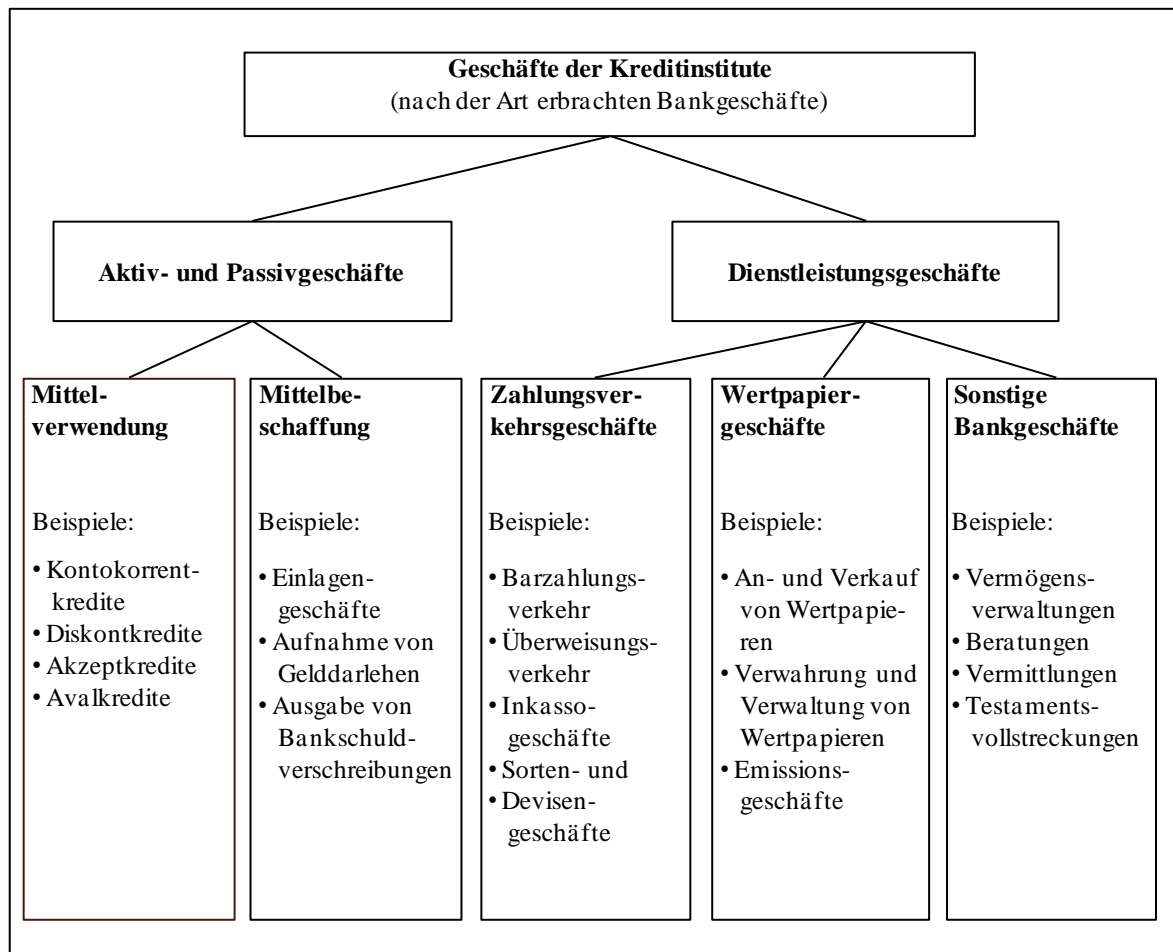


Abbildung 8: Bankgeschäfte

Ferner können Bankgeschäfte noch nach Art der Auftraggeber in Kundengeschäfte und Eigengeschäfte unterteilt werden.

Kostenmanagement

Kundenorientierung allein bringt keine Rentabilität. Um den Markterfolg von Dienstleistungen sicherzustellen, bedarf es eines effizienten Kostenmanagements. Als klassischer Dienstleister stellen die Personalkosten den größten Kostenblock für Banken dar. Sie machen i.d.R. rd. 50-65% der gesamten Verwaltungsaufwendungen aus. Von den verbleibenden Kosten entfallen rd. die Hälfte auf IT- und Mietaufwand.³² Daran wird deutlich, dass ein effizientes Kostenmanagement bzw. notwendige Kostenreduzierungen unter Ausschluss der Personalkosten für Banken nicht möglich sind.³³

³² Vgl. Roland Berger Strategy Consultants (2012) S. 3 ff.

³³ Vgl. Kipker, I. (2009), S. 1.

Als geeignete Kennzahl zur Messung der Kosteneffizienz wird häufig auf das Verhältnis von Verwaltungsaufwendungen zu den operativen Erträgen, der sog. Cost Income Ratio („CIR“) zurückgegriffen.

$$CIR = \frac{\text{Verwaltungsaufwendungen}}{\text{Erträge}}$$

Alternativ wird im Rahmen des Bankcontrollings häufig auch die Kennzahl der Bruttobedarfsspanne („BBSP“) verwendet. Diese drückt das Verhältnis von Verwaltungsaufwendungen zu der durchschnittlichen Bilanzsumme aus.³⁴

$$BBSP = \frac{\text{Verwaltungsaufwendungen}}{\text{Bilanzsumme}}$$

Regulatorische Eigenkapitalausstattung

Wie bereits in Kapitel 2.2 ausführlich erläutert müssen Banken für ihre risikobehafteten Geschäfte im Interesse der Erfüllung Ihrer Verpflichtungen gegenüber ihren Gläubigern, insbesondere zur Sicherung der Ihnen anvertrauten Vermögenswerte, angemessene regulatorisches Eigenkapital oder Eigenmittel vorhalten. Diese Eigenmittel haben einerseits eine Haftungsfunktion, indem sie Verluste, die durch den Eintritt von Risiken entstehen, abdecken und damit die Zahlungsfähigkeit des Instituts sichern. Andererseits eine Begrenzungsfunktion, indem sie die Aufnahme fremder Mittel, den Abschluss risikobehafteter Geschäfte und damit den Umfang der Geschäftstätigkeit einer Bank beschränken. Das Verhältnis des regulatorischen Eigenkapitals zu den Risiken darf den Wert von 8% (nach Basel II) nicht unterschreiten.³⁵

$$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Kreditrisiko} + \text{Marktrisiko} + \text{operationelles Risiko}} \geq 8\%$$

Daran wird deutlich, dass eine weitere Verschärfung der Eigenkapitalunterlegungspflicht von Banken, wie unter Basel III vorgesehen, sich ceteris paribus negativ auf die Eigenkapitalrentabilität (ROE) von Banken auswirken wird.

$$ROE = \frac{\text{Reingewinnspanne}}{\text{Eigenkapitalquote}}$$

³⁴ Schierenbeck, H. (2001), S. 422 ff.

³⁵ Vgl. Grill, W. / Perczynski H. (2012), S. 545 f.

Wollen die Banken ihr bisheriges Geschäftsmodell weiter betreiben müssen sie, zur Aufrechterhaltung der ROE, ihre Reingewinnspanne erhöhen.

Risikomanagement

Banken sind verpflichtet ein effizientes Risikomanagement zu implementieren. Die sog. Mindestanforderungen an das Risikomanagement ("MaRisk") nach Basel II verlangen, dass Banken sich zunächst einen Überblick über alle vorhandenen Risiken verschaffen. In der Regel umfassen die wesentlichen Risiken die Kreditrisiken, die Marktpreisrisiken, die operationellen Risiken und das Liquiditätsrisiko. Die wesentlichen Risiken sind dann in einen Risikosteuerungs- und Risikocontrollingprozess sowie eine Risikotragfähigkeitsberechnung einzubeziehen. Die Bankenaufsicht überprüft regelmäßig u.a. durch Routinegespräche mit dem Management der Bank, ob die Institute über ein angemessenes Risikomanagementsystem verfügen.³⁶

Refinanzierung

Am Beispiel der Refinanzierung- bzw. Funding-Problematik einer Bank zeigt sich am deutlichsten das sensible Wechselspiel zwischen Produktpolitik, Rentabilität, Eigenkapitalausstattung und Risikomanagement. Damit Banken ihr Kerngeschäft, die Vergabe von Krediten, betreiben können, müssen Sie ihrerseits Mittel zur Refinanzierung dieses Geschäfts beschaffen. Dies kann grundsätzlich auf dem Wege des Einlagengeschäfts, der Aufnahme von Interbankengeldern oder der Begebung von Schuldverschreibungen geschehen. Die Generierung von Kundeneinlagen ist zunächst eine produktpolitische Entscheidung und darüber hinaus eine Frage des richtigen Marketing Mix. Die Aufnahme von Interbankengeldern oder der Begebung von Schuldverschreibungen hängt vor allem von dem Marktstanding einer Bank ab, also von dem Vertrauen, das potentielle Fremdkapitalgeber dieser Bank entgegenbringen. Insbesondere bei börsennotierten Banken wird dieses Vertrauen anhand eines externen Ratings gemessen. Die jüngste Krise hat mehr als deutlich gemacht, wie schnell dieses Vertrauen zerstört werden kann und welche katastrophalen Konsequenzen dies für Banken, Märkte und Länder haben kann. Neben den allgemeinen Marktentwicklungen die Banken nicht beeinflussen können, spielt die Gestaltung eines adäquaten Risikomanagementsystems, die Eigenkapitalausstattung, das Geschäftsmodell

³⁶ Grill, W. / Perczynski H. (2012), S. 550 f.

und die Rentabilität einer Bank eine wichtige Rolle für das Standing einer Bank im Markt. Alle Faktoren müssen daher in einem Gleichgewicht gehalten werden.³⁷

³⁷ Vgl. Schierenbeck, H. (2001), S. 15 ff.

3 DAS ONLINE BANKING ALS VERTRIEBSKANAL FÜR BANKEN

3.1 Grundlagen der Vertriebspolitik von Banken

Wie bereits ausgeführt ist die Vertriebspolitik neben der Preis-, Produkt und Kommunikationspolitik Teil des Marketing Mix einer Bank. Insofern besteht hier kein wesentlicher Unterschied zur herkömmlichen Gestaltung von Marketinginstrumenten der güterbezogenen Industrie. Besonderheiten ergeben sich jedoch aufgrund des besonderen Charakters der Bankleistung die sich, wie oben erläutert, durch Unstofflichkeit und Abstraktheit auszeichnet.³⁸ Dadurch ist die Leistung zum einen nicht greifbar und zum anderen erklärungsbedürftig, weshalb sie besondere Anforderungen an den Vertrieb stellt. Die besondere Charakteristik wirkt sich dabei jedoch nicht nur auf die Distributionspolitik aus, sondern erfordert ebenso entsprechende Maßnahmen in der Kommunikation und Produktion.

Die Palette der Gestaltungsmöglichkeiten der Vertriebspolitik insgesamt stellt das Spektrum der Maßnahmen dar, mit denen die Produkte an die Kunden herangetragen werden können, insbesondere die Wahl der Absatzwege und die Standortwahl. Der Katalog der Möglichkeiten ist allerdings durch die zentrale Rolle der Banken in der Volkswirtschaft und die damit verbundene besondere Aufsicht sowie gesetzliche Bestimmungen enger als dies in anderen Branchen der Fall ist. Trotzdem haben sich bei Banken in der Vergangenheit verschiedene Vertriebskonzepte von denen der sog. Multikanalvertrieb das häufigste Konzept darstellt.³⁹

In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition des Multikanalvertriebs. Im Allgemeinen wird dieser Begriff jedoch als Kombination verschiedener Vertriebswege zum Kunden und Zugangswegen vom Kunden zum Zwecke des Vertriebs von Bankleistungen verstanden. Unterschiedliche Auffassungen gibt es bei der möglichen Systematisierung der Kanäle, da es mit der bloßen Enumeration nicht getan ist. So nennt Büschgen im Rahmen der Vertriebspolitik nicht nur die Dimension „Vertriebsweg“, sondern auch die Dimension „Kontaktform“, wobei er zwischen persönlichen Vertriebskanälen, wie z.B. der Filiale, und

³⁸ Vgl. Büschgen, H.E. (1998), S. 18.

³⁹ Vgl. Büschgen, H.E. (1998), S. 164.

unpersönlichen Vertriebskanälen, wie z.B. Selbstbedienungsterminals, unterscheidet.⁴⁰ Eine andere Systematisierung kann in der Nutzung verschiedener Kanäle im Rahmen strategischer Gestaltungsmöglichkeiten liegen. So unterscheidet Späth bspw. zwischen Kanälen, die sich einander ergänzen (z.B. Integration von Filialbetrieb und Selbstbedienungseinrichtungen), oder die sich gegeneinander ausschließen (z.B. Filialbetrieb und Direktbankbetrieb).⁴¹

In der bankbetrieblichen Praxis dominiert heute jedoch die in Abbildung 9 dargestellte Unterteilung:⁴²

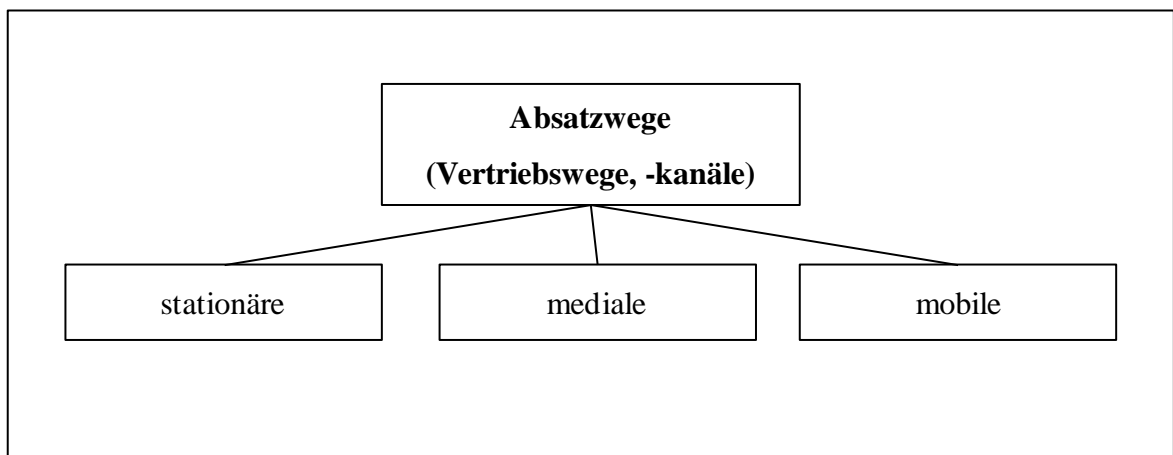


Abbildung 9: Multikanalstrategien im Vertrieb von Banken

Stationäre Absatzwege

Zu den traditionellen Absatzwegen zählt der Verkauf von Bankleistungen an festen Standorten, also über eine Hauptstelle und ein Filialnetz. Angesichts der Kostenintensität eines Filialnetzes mit Fullservice und vor dem Hintergrund moderner Vertriebswege, hat sich die Ausrichtung der stationären Vertriebswege geändert. Dies zeigt sich in der Schaffung von örtlichen Kompetenzzentren und Standardfilialen sowie der zunehmenden Einrichtung von Selbstbedienungs-Bankstellen („SB-Bankstellen“).

Kompetenzzentren halten maßgeschneiderte Leistungsangebote für genau definierte Kundengruppen an ausgewählten Standorten bereit. Beispiele dafür sind u.a.:

⁴⁰ Vgl. Büschgen, H.E. (1998), S. 184.

⁴¹ Vgl. Späth, P. (2000), S. 158.

⁴² Vgl. hierzu und im Folgenden Grill, W. / Perczynski H. (2012), S. 19 ff.

- Vermögensanlagezentren,
- Immobilienzentren oder
- Firmenkundenzentren.

Standardfilialen befinden sich in der räumlichen Nähe des Kunden. Sie bieten ein stark getrafftes Produktbündel an, das sich ausschließlich an den Hauptbedürfnissen von Privatkunden mittlerer und unterer Einkommensschichten orientiert.

Um dem Kostendruck, vor allem im Personalbereich, entgegenzuwirken, werden zunehmend SB-Bankstellen eingerichtet. Über diese kann der Kunde Routinegeschäfte unter Einsatz von SB-Terminals erledigen. Zu diesen Geräten zählen u.a. Kontoauszugsdrucker, Einzahlungsautomaten und Sortenwechsler.

Eine Sonderform stellen sog. Direktbanken dar, die i.d.R. vollständig auf einen personalintensiven Vertrieb über Filialen verzichten. Der Kunde kann die Bank ausschließlich über zentrale Ansprechstellen erreichen, auch außerhalb der üblichen Schalteröffnungszeiten. Direktbanken bieten überwiegend Standardlösungen an, die wenig erklärungsbedürftig sind. Durch den Verzicht auf ein kostenintensives Filialnetz und die Konzentration auf Standardprodukte ohne aufwendigen Beratungsbedarf, können Direktbanken hinsichtlich der Preis- und Konditionengestaltung preisgünstiger als Filialinstitute sein.

Mediale Absatzwege

Zu den medialen Absatzwegen zählt vor allem der Vertrieb von Bankleistungen unter Nutzung elektronischer Medien. Allgemein spricht man auch von Electronic Banking. Abbildung 10⁴³ gibt einen Überblick alle Varianten des Electronic Banking.

Der bedeutendste mediale Absatzweg ist das Online Banking, d.h. die in der Regel PC-gestützte elektronische Abwicklung von Bankgeschäften. Der Kunde verwaltet seine Konten und Wertpapierdepots online unter Nutzung von Internet Providern.

⁴³ Entnommen aus Grill, W. / Perczynski H. (2012), S. 21.

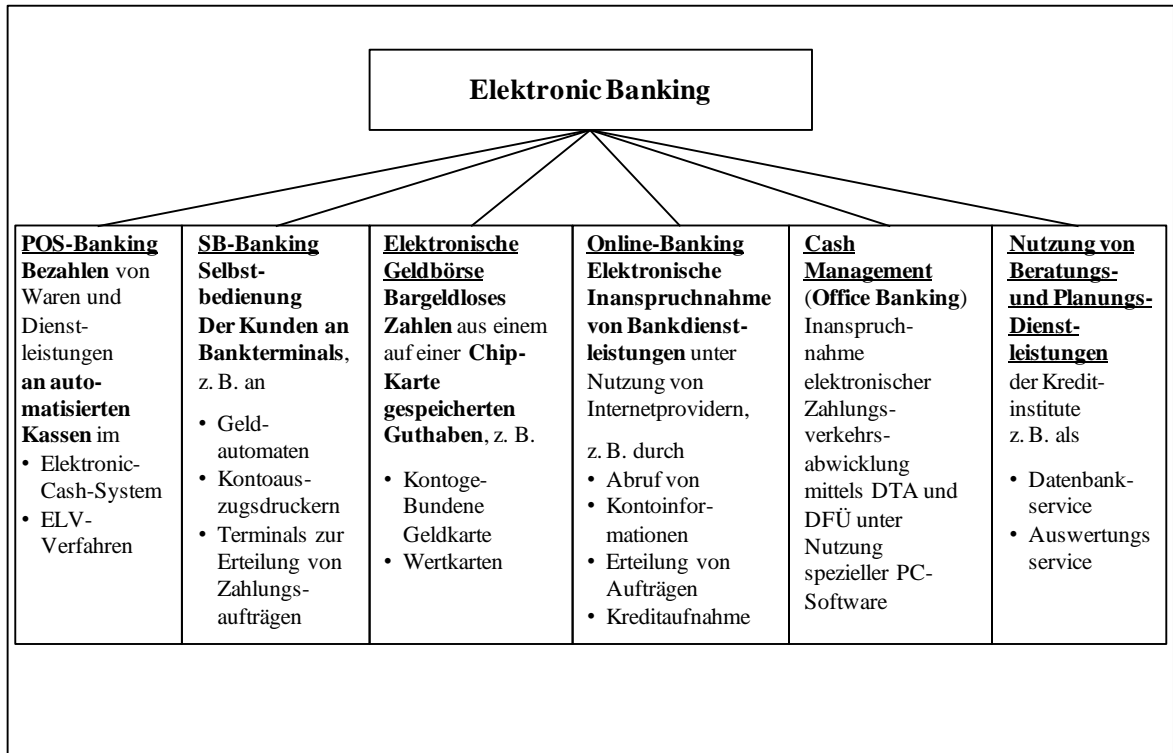


Abbildung 10: Instrumente des Electronic Banking

Eine besondere Ausprägung des Online-Banking stellt das Mobile-Banking unter Einsatz von mobilen Endgeräten dar. Das Telefonbanking stellt den Vertrieb von Bankdienstleistungen mithilfe des Telefons unter Einschaltung eines Callcenters dar. Das Callcenter kann eine organisatorische Einheit einer Bank oder ein selbständiges Unternehmen (im Falle eines Outsourcings) sein.

Mobile Absatzwege

Zu den mobilen Absatzwegen zählen:

- Der Bankaußendienst mit eigenen Mitarbeitern der Bank.
- Der freie Vermittler, der zumeist auf Provisionsbasis arbeitet.
- Die an Bedeutung verlierende fahrbare Geschäftsstelle.

3.2 Sicherheitsaspekte des Online Banking

Die Benutzung elektronischer Wege setzt die Beachtung besonderer Sicherheitseinrichtungen voraus. Da der Fokus der Arbeit nicht auf den technischen Aspekten des Online Ban-

king liegt, wird auf eine abschließende Darstellung dieser Aspekte an dieser Stelle verzichtet und nur die für die Nutzung wichtigsten Sicherheitsinstrumente kurz skizziert.⁴⁴

PIN/TAN- und iTAN-Verfahren

Beim PIN/TAN-Verfahren muss sich der Nutzer mit einer persönlichen Identifikationsnummer (Online-PIN) legitimieren und bei jeder Transaktion eine Transaktionsnummer (TAN) verbrauchen. Eine erhöhte Sicherheit vor dem sog. Phishing⁴⁵ bietet das iTAN-Verfahren. Hier ist vom Nutzer eine genau bestimmte TAN aus einer durchnummerierten TAN-Liste einzusetzen, z.B. die TAN auf der Position 53 der Liste. Es ist vorgesehen, das listenbasierte PIN/TAN- und iTAN-Verfahren aus Sicherheitsgründen zeitnah völlig aufzugeben. Zurzeit wird es aber noch angeboten.

HBCI-Verfahren

Kommt das mehr Sicherheit bietende HBCI-Verfahren zur Anwendung, muss der Nutzer eine sogenannte elektronische Signatur verwenden. Diese Signatur wird dem Kunden in Form einer Chipkarte mit Lesegerät oder in Dateiform zur Verfügung gestellt. Eine Fortsetzung des HBCI stellt das FinTS (Financial Transaction Service) dar, das weitere Sicherheit bietet.

mobileTAN-Verfahren

Als weiteres Sicherungsmedium kann die mobile TAN (mTAN) zum Einsatz kommen. Dabei wird bei der Einrichtung des Online-Banking-Zugangs eine Mobiltelefon-Rufnummer hinterlegt. Dem Kunden wird an dieser Rufnummer die zeitlich begrenzte TAN per SMS übermittelt, die er im Online-Banking-Verfahren jeweils für eine spezielle Transaktion einzugeben hat. Das Verfahren wird auch als smsTan-Verfahren bezeichnet.

smartTAN-Verfahren

Einige Banken bieten das smartTAN-Verfahren (auch eTAN-Verfahren genannt) an, bei dem die TANs unter Verwendung eines Zusatzgerätes (TAN-Generator) erstellt werden. Auf Knopfdruck wird jeweils eine neue TAN erzeugt. Eine Erweiterung des Verfahrens stellt das smartTAN-plus-Verfahren oder Chip TAN-Verfahren dar, bei dem zusätzlich am

⁴⁴ Vgl. Grill, W. / Perczynski H. (2012), S. 21.

⁴⁵ Internet-Trickbetrug zur Ausforschung von Zugangsdaten zu Online-Konten, vor allem PIN und TAN.

TAN-Generator noch eine für die Überweisung spezifizierte Zahl, z.B. Empfängerkontonummer, eingegeben wird. Damit werden Phishing-Betrügereien ausgeschlossen.

3.3 Zielgruppe des Online Bankings

Noch zu Beginn des Jahrtausends war die Nutzung des Online Bankings fast ausschließlich auf die jüngere Akademikergeneration begrenzt.⁴⁶ Aktuelle Studien zeigen jedoch, dass dieses Nutzerprofil in den letzten Jahren einem Wandel unterlegen ist. Eine Studie des Hightech-Verband BITKOM auf Basis von Daten der europäischen Statistikbehörde Eurostat für den europäischen Bankenmarkt zeigt, dass zwar mit 74% immer noch der Großteil der Online Banking Nutzer in der Altersgruppe der 30 bis 39-Jährigen liegt, aber auch bereits fast jeder Zweite (48%) der 50 bis 59-Jährigen die Möglichkeit nutzt, Bankgeschäfte online zu erledigen. In der Altersgruppe 60+ sind es schon 21%.⁴⁷

Zudem nahm auch das Vertrauen in die Sicherheit zu. 43% der Nutzer halten Online Banking nun für sicher oder sehr sicher; 2010 waren es nur 35 Prozent. Dabei sind Jüngere weniger skeptisch als Ältere: Während sechs von zehn unter 40-Jährige von der Sicherheit überzeugt sind, ist dies bei den über 60-Jährigen nur etwa jeder Fünfte (23%).

Die privaten Banken liegen beim Online Banking deutlich vorn: Bereits sechs von zehn Kunden nutzen den Computer für Bankgeschäfte. Bei Sparkassen, Volks- und Raiffeisenbanken sind es erst vier von zehn Kunden.

⁴⁶ Vgl. Klau, P. (2001), S. 8.

⁴⁷ Vgl. BITKOM (2013), http://www.bitkom.org/de/presse/8477_74590.aspx.

II PRAKTISCHER TEIL

4 EMPIRISCHE ANALYSE DES ONLINE BANKINGS IN ÖSTERREICH

Nachdem die Wesentlichen theoretischen und konzeptionellen Grundlagen des Themas erläutert wurden, wird im Folgenden, im Rahmen einer empirischen Untersuchung, der Entwicklungsstand des Online Bankings in Österreich näher analysiert. Der erste Abschnitt widmet sich einer Nutzeranalyse, also der Ermittlung von Nutzererwartungen an Bankportale. Der zweite Abschnitt umfasst eine Anbieteranalyse und zielt auf die Ermittlung der Leistungsfähigkeit der Bankportale. Die Untersuchung basiert dabei einerseits auf internen Studien von PwC Advisory Services GmbH, Wien („PwC“) bei denen ich mitgearbeitet habe, sowie einer Studie der PASS IT Consulting GmbH & Co. KG, Aschaffenburg, Deutschland („PASS IT“) zum Thema Online Banking aus dem Jahr 2012.⁴⁸

4.1 Analyse der Nutzererwartungen an Bankportale

Die Nutzeranalyse dient der Ermittlung von Erwartungen und Wünschen der Webseitenbesucher hinsichtlich der Online-Auftritte von Banken und wurde anhand eines Online-Fragebogens mit 23 Fragen zu sechs Themenblöcken durchgeführt (vgl. Anhang 1). Insgesamt haben rund 84.000 Online-Nutzer die Umfrage vollständig ausgefüllt. Links zur Umfrage waren zwischen März und Juni 2012 auf 31 Portalen von Filial- und Direktbanken sowie Online-Brokern in Österreich platziert. Dadurch konnten 83.983 Kunden und Interessenten befragt werden. Etliche Banken wiesen auch über Social-Media-Kanäle wie Facebook und Twitter auf die Umfrage hin. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse dargestellt:

Weiterempfehlung und Wechselabsicht

Fast 100% aller Befragten gehören zum Kundenkreis der jeweiligen Bank, auf deren Portal sie zur Teilnahme an der Umfrage aufgefordert wurden. Für bemerkenswerte 37% dieser Kunden ist eine Weiterempfehlung ihrer Bank an Freunde oder Bekannte höchstwahrscheinlich. Lediglich 3% gaben an, dass für sie die Weiterempfehlung ihres Bankinstituts unwahrscheinlich sei.

⁴⁸ Basierend auf Erhebungen PwC / PASS IT Consulting (2012)

Neben der Wahrscheinlichkeit für eine Weiterempfehlung des Finanzinstituts ist auch die Wechselabsicht der Kunden ein Indikator für die Kundenzufriedenheit. Gemäß dem sich in Abbildung 11 ergebenden Bild scheinen die Befragten recht zufrieden mit ihrer jeweiligen Bank zu sein.

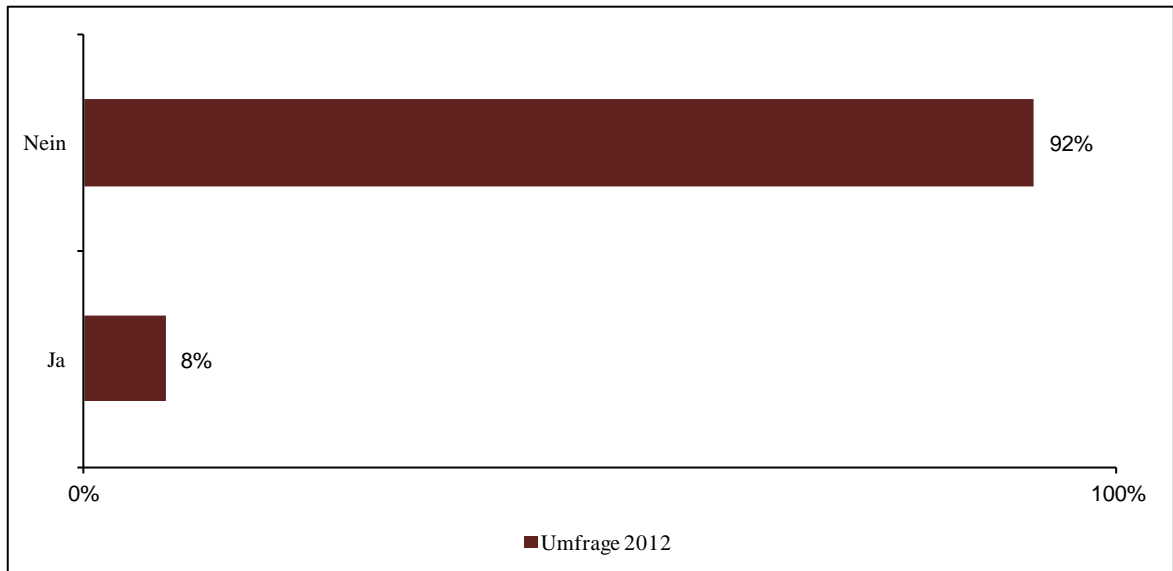


Abbildung 11: Wechselpläne für Bankverbindungen

Betrachtet nach Bankengruppen hegen die Kunden der Direktbanken mit 6% die wenigsten Wechselabsichten. Bei den Filialbankkunden sind dies 9% und bei den Kunden der Broker 8%.

Bei den Gründen für den Wechsel der Bankverbindung führt erwartungsgemäß die Höhe von Preisen und Konditionen das Feld an. Deutlich überraschender sind die hohen Werte für die Wechselgründe „Servicequalität“ und „Funktionalität im Online-Banking“. Hier scheinen nicht wenige Kunden unzufrieden zu sein.

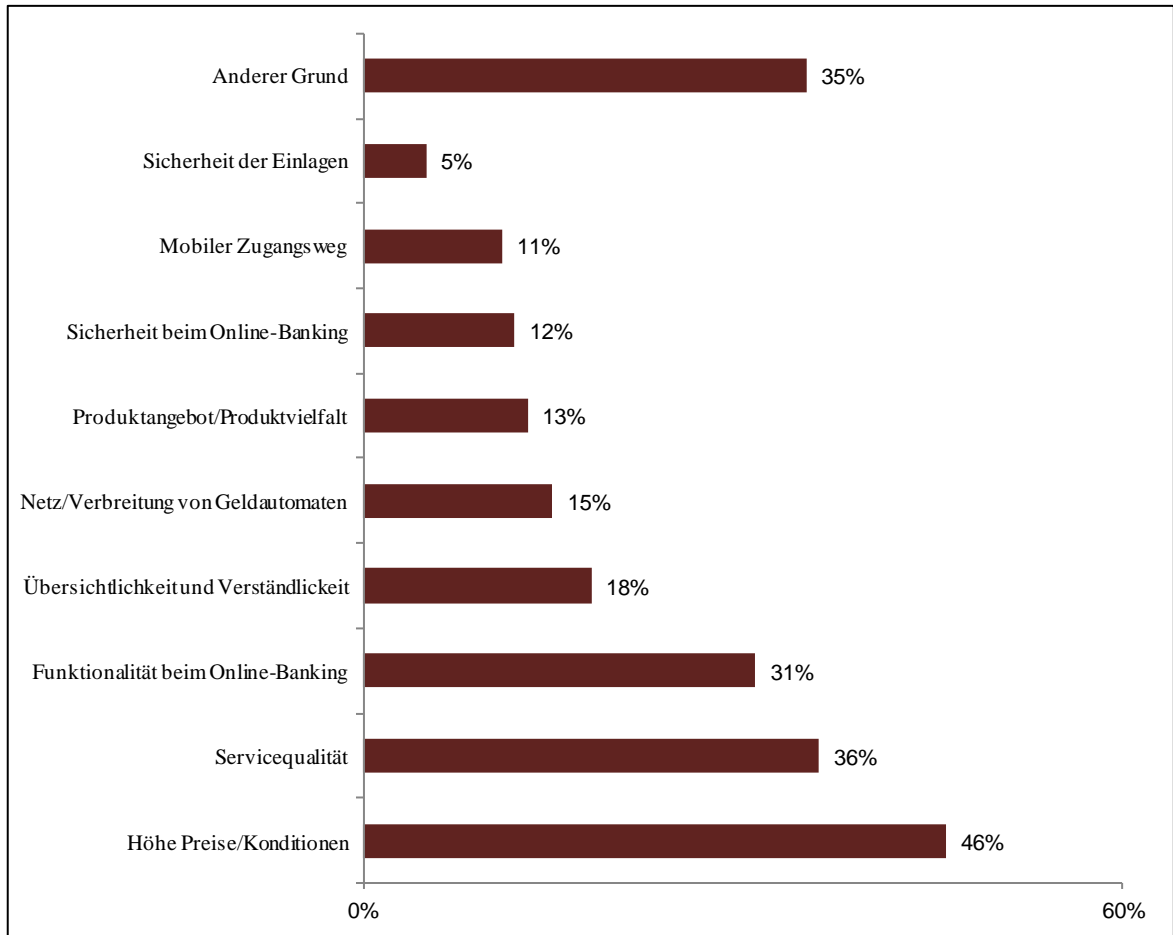


Abbildung 12: Wechselgründe

Besuchsgrund und Erwartungen an Webseiten

Die Erledigung von Bankgeschäften ist für 87% der Umfrageteilnehmer der Hauptgrund für den Besuch der jeweiligen Bankwebseite. Die befragten Kunden haben dabei sehr hohe Erwartungen an die bereitgestellten Informationen auf den Bankportalen, wie Abbildung 13 belegt. Umfangreiche Informationen zu den Konditionen der Produkte werden mit 79% am allerhäufigsten erwartet, gefolgt von detaillierten Informationen zu den Leistungen des Produkts (65%) und dem Preisverzeichnis (61%). Die weiteren Informationsbestandteile interaktives Tool, FAQs und Lexikon liegen zwar deutlich hinter den erstgenannten zurück, die Erwartungshaltung der Kunden ist hier aber nichtsdestotrotz deutlich ausgeprägt. Ob die in der Studie untersuchten Finanzdienstleister diesen Erwartungen entsprechen können wird Gegenstand von Abschnitt 4.2. sein.

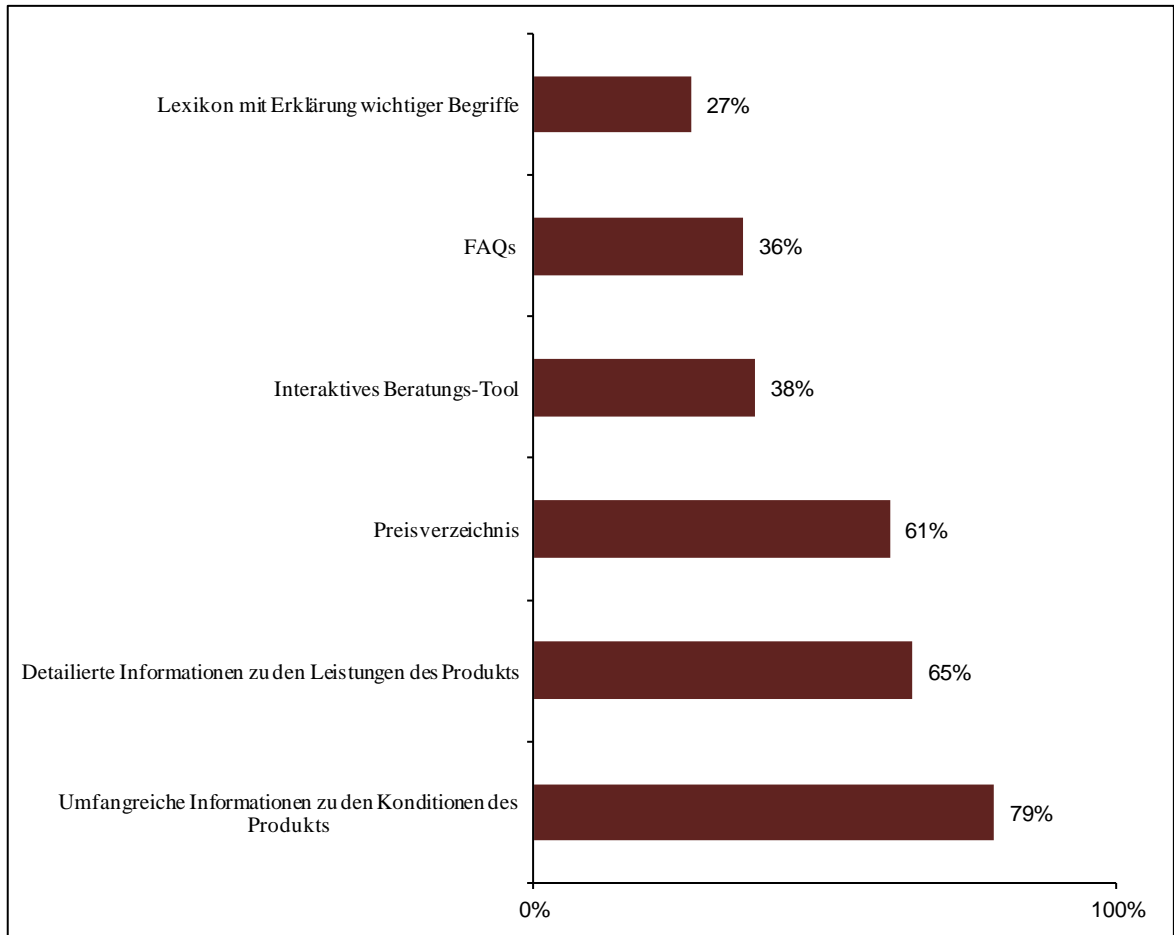


Abbildung 13: Erwartete Informationen auf der Webseite zu einem Bankprodukt

Neben den Erwartungen zu den Informationen auf den Webseiten der Banken wurde auch die Wichtigkeit von Online-Eröffnungen bzw. Online- Abschlüssen bezüglich spezifischer Bankprodukte Produkten abgefragt.

Die höchste Relevanz erreicht diese Funktion beim Produkt Girokonto: 85% der Umfrageteilnehmer erachten die Online-Eröffnung des Girokontos für wichtig bzw. sehr wichtig und nur 15% für weniger wichtig oder unwichtig. Ähnlich stark ausgeprägt ist der Wunsch nach einer Online-Eröffnung für Kreditkarten und Geldanlageprodukte wie Tages-/Festgeld und Sparkonten. Für Altersvorsorgeprodukte ist dieser Wunsch deutlich schwächer ausgeprägt.

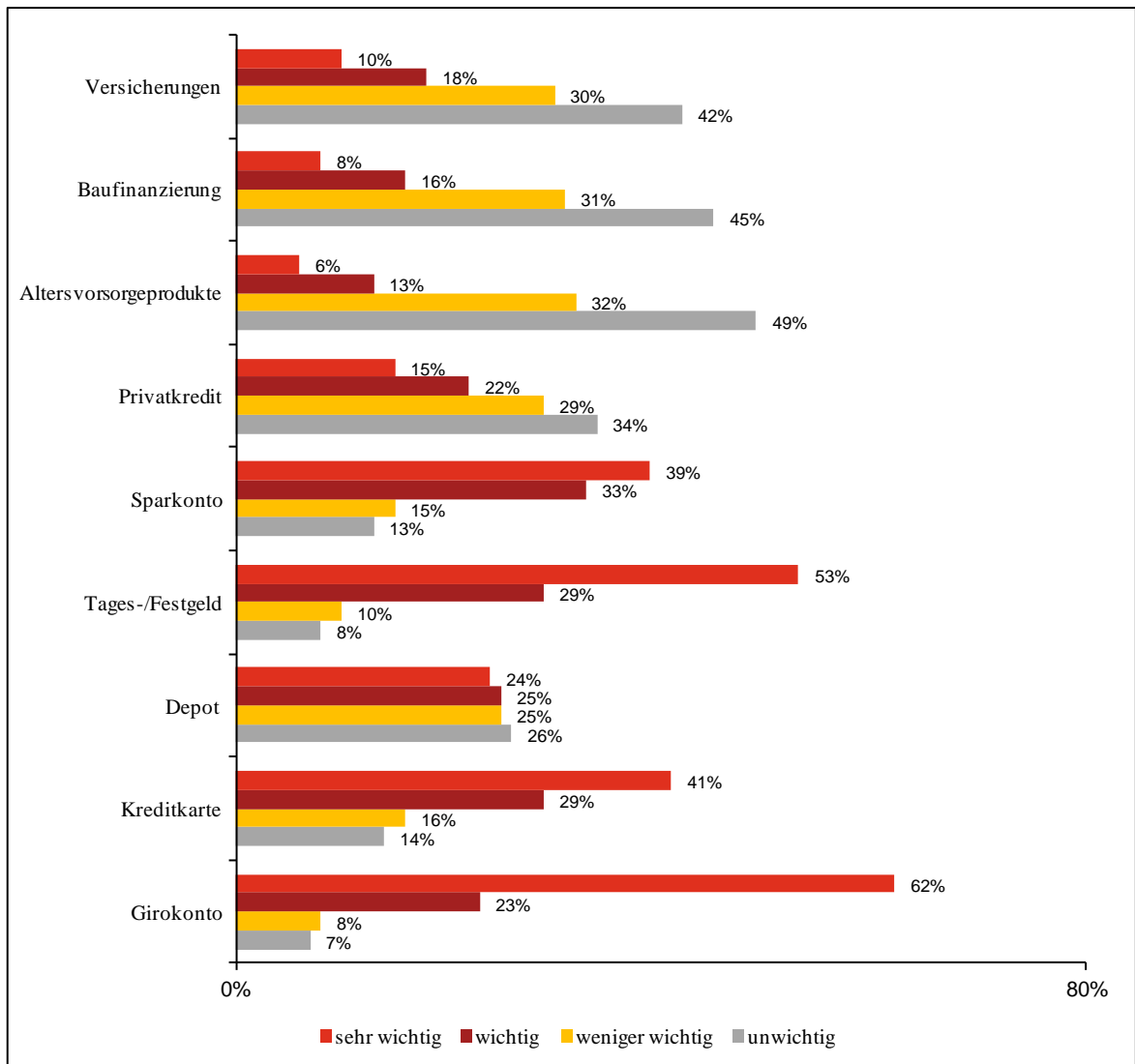


Abbildung 14: Wichtigkeit Online-Eröffnung bzw. Online Abschluss der Produkte

Kontaktaufnahme

Mit deutlichem Abstand ist die Kontaktaufnahme per E-Mail oder Online-Kontaktformular der bevorzugte Kommunikationskanal. Das persönliche Gespräch am Telefon liegt auf Platz zwei und weist immer noch einen deutlichen Abstand zu den Kommunikationskanälen wie Chat bzw. Skype und den Social-Media-Kanälen, wie Facebook, Twitter & Co auf. Der Gang in die Filiale belegt lediglich den dritten Platz und scheint an Wichtigkeit zu verlieren. In diesem Zusammenhang ist interessant, dass sich immerhin 36% aller befragten Personen, die sich den persönlichen Kontakt mit der Bank wünschen, auch vorstellen können, persönliche Beratungsgespräche zukünftig über das Internet, beispielsweise in Form von Chats oder Video- Konferenzen, zu führen (siehe

Abbildung 15). Erwartungsgemäß ist dieses Ergebnis umso stärker ausgeprägt, je jünger die Umfrageteilnehmer sind.

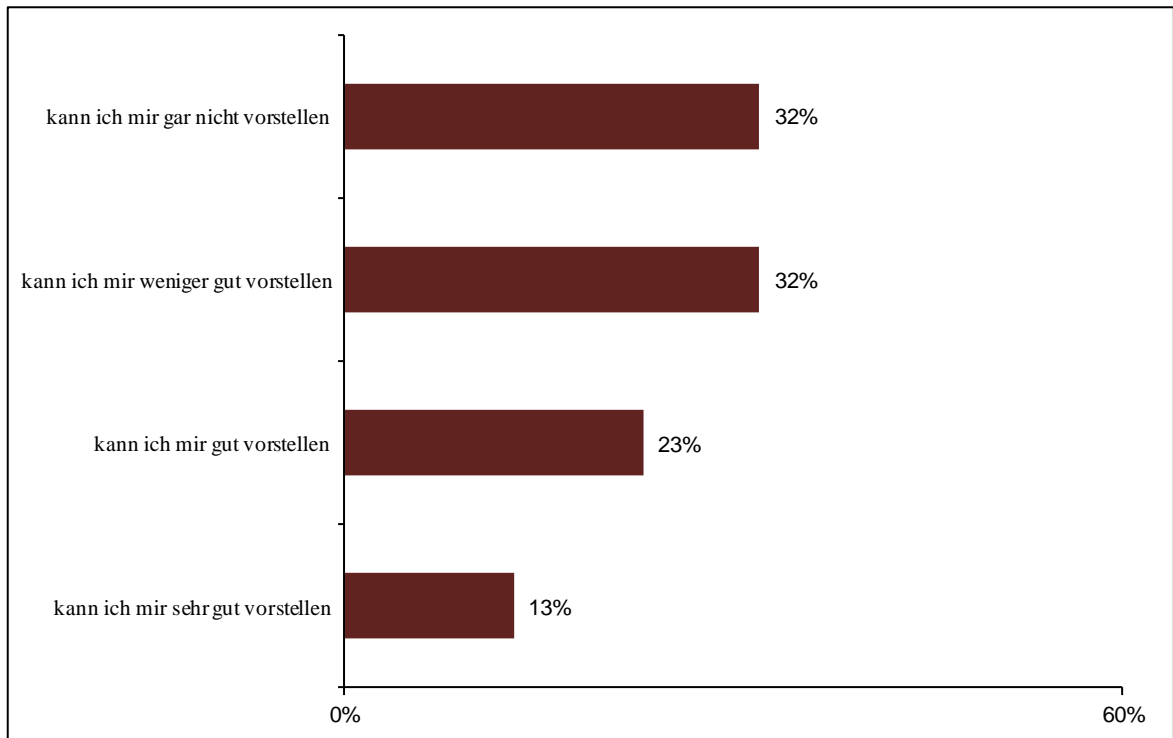


Abbildung 15: Beratungsgespräche über das Internet

Funktion und Sicherheit

Um die Relevanz für Anwendungen im Online-Banking aus Sicht der Anwender ermitteln zu können, wurden die Umfrageteilnehmer auch hierzu um ihre Einschätzung gebeten. Mit deutlichem Abstand rangieren Kreditkartenumsätze in Bezug auf die Wichtigkeit auf dem ersten Platz.

Die aus Kundensicht zweitwichtigste Funktion, die Benachrichtigung bei individuell festgelegten Ereignissen, wird nur unzureichend von den Finanzinstituten erfüllt: Nur jeweils rund ein Drittel ermöglicht ihren Kunden eine Benachrichtigung per E-Mail oder SMS bei neuen Kontoständen und -umsätzen. Die aus Kundensicht ebenfalls wichtige Depotüberwachung (65%) kann bei den untersuchten Instituten kaum genutzt werden: Lediglich drei Finanzinstitute leisten eine Überwachung anhand individueller Parameter mit Push-Informationen.

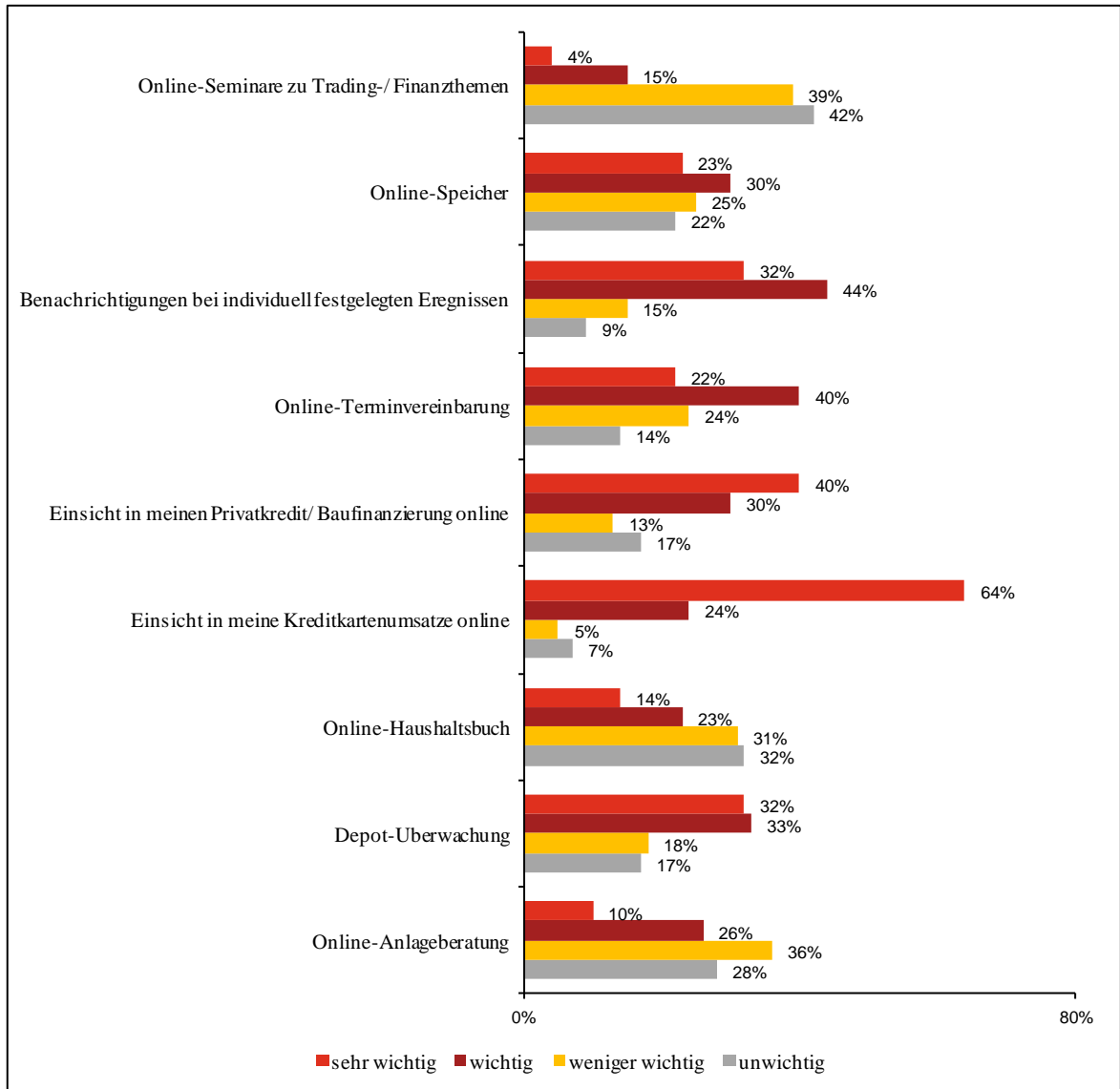


Abbildung 16: Wichtigkeit von Funktionen

Ebenso kann auch eine systemgestützte Anlageberatung in der Analyse nur bei fünf Anbietern wie gefordert aufgefunden werden. Dennoch ist dieser Service schon für 36% der Umfrageteilnehmer wichtig oder sehr wichtig. Die Einsicht in einen bestehenden Privatkredit oder in die Baufinanzierung, in der Wichtigkeitsskala der Kunden auf Platz drei (70%), scheint für Banken noch teilweise eine Herausforderung darzustellen: Immerhin 73% können schon mit dem aktuellen Saldo dienen, doch den Tilgungsplan bzw. das Datum der letzten Rate stellt nur eine einzige Bank im Online- Banking bereit.

Die Umfrageteilnehmer wurden auch zu den von ihnen verwendeten Sicherheitsverfahren befragt und um die Einschätzung deren Sicherheit gebeten. Abbildung 17 zeigt die am häufigsten genutzten Verfahren und deren empfundene Sicherheit.

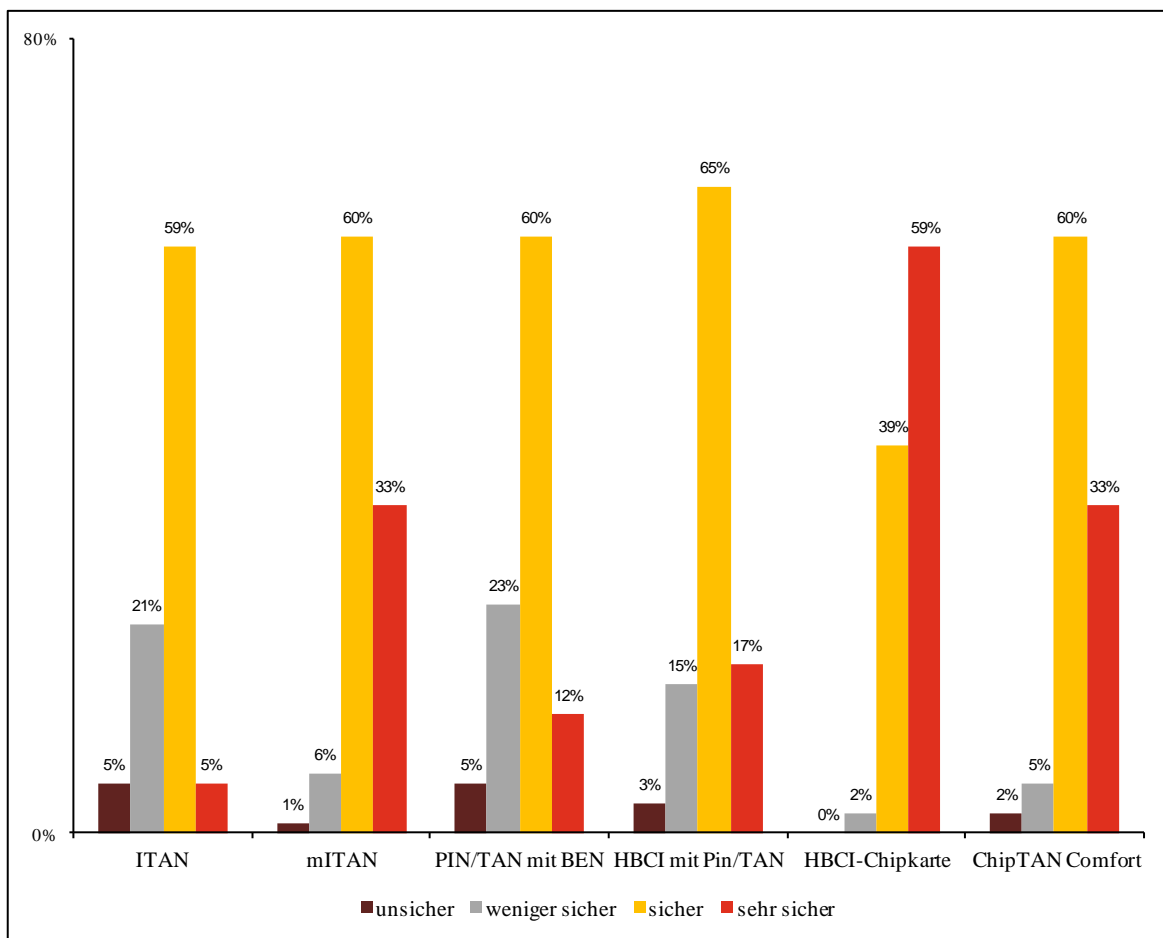


Abbildung 17: Einschätzung der verwendeten Sicherheitsverfahren

Das iTAN-Verfahren, aufgrund zahlreicher Betrugsfälle in der Vergangenheit von vielen Banken durch mobileTAN oder ChipTAN Comfort abgelöst, genießt noch immer einen guten Ruf in puncto Sicherheit. Das sicherste Verfahren ist aus Sicht der Umfrageteilnehmer HBCI mit Chipkarte, was allerdings nur bei Nutzern von Banking- Software zum Einsatz kommen dürfte und somit gemäß der Expertenuntersuchung nur bei 72% der deutschen Bankportale eingesetzt werden kann. Die beiden Nachfolger der iTAN, die mobileTAN und das ChipTAN Comfort, gehören neben den HBCI-Verfahren zu den sicheren Verfahren und werden von den Nutzern auch als (sehr) sicher eingestuft. Hinsichtlich der mobileTAN hat sich dabei ein positiver Wandel vollzogen: 2010 wurde die mobileTAN noch von 43% der Befragten als weniger sicher oder sogar unsicher eingestuft, mittlerweile erkennen die Nutzer die mobileTAN jedoch als sicheres Verfahren an.

4.2 Analyse der Leistungsfähigkeit der Bankportale

Als Grundlage der Untersuchung im Rahmen der Anbieteranalyse dient ein Kriterienkatalog als Referenz-Soll-Profil. Dieser beschreibt in seiner Summe ein idealtypisches Bank-

portal eines Full Service Providers. Es umfasst insgesamt 369 Untersuchungskriterien mit 755 Ausprägungen, die in 13 Module klassifiziert sind. Die sechs produktorientierten Module sind nach Bankprodukten klassifiziert: Girokonto, Kreditkarten, Depot, Geldanlage, Kredit & Finanzierung sowie Vorsorgen & Versichern. Dabei werden jeweils die Phasen Information, Beratung und Abschluss betrachtet (vgl. Anhang 2).

Die Untersuchung der Online-Auftritte der Banken anhand des Referenz-Soll-Profiles wurde durch ein Team mehrerer voneinander unabhängiger Tester durchgeführt. Dabei gewährleisten umfangreiche Qualitätssicherungsmaßnahmen die Validität der Ergebnisse. Neben dem reinen Vorhandensein bestimmter Kriterien oder Funktionen wurde bei der Durchführung der Untersuchung auch der qualitative Erfüllungsgrad bewertet. Dazu wurden mögliche Ausprägungsformen geprüft, die auf einer Ordinalskala definiert sind. So können die einzelnen qualitativen Abstufungen in eine quantitative Bewertung überführt werden. Der Praxistest bezieht sich zum einen auf die Untersuchung der Bankwebseiten (öffentliche Seiten und Transaktionsbereiche, zum Teil anhand von realen Konten), zum anderen aber auch auf die Durchführung der Telefon- und E-Mail-Response-Analyse. Im Folgenden werden die Ergebnisse für die produktorientierten Module vorgestellt.⁴⁹

Girokonto

Insgesamt werden die Anforderungen an den Online-Auftritt zum Girokonto zu 47% erfüllt. Mit diesem Gesamterfüllungsgrad erzielen die Banken im Bereich Girokonto den höchsten Wert verglichen mit den anderen fünf untersuchten Produkten. Der beste Anbieter erfüllt die Anforderungen zu 75%. Das schwächste Portal kommt auf 10%.

Alles in allem werden die Anforderungen an die Informationsphase zu 56% erfüllt, die besten Anbieter erzielen 79%. Insbesondere hinsichtlich der umfassenden Darstellung von Produktinformationen und Konditionen ist Verbesserungspotenzial gegeben, denn detaillierte Produktinformationen erwarten rund 65% und eine transparente Erläuterung der Konditionen 79% der befragten Webseitenbesucher der Kundenumfrage.

⁴⁹ Basierend auf Erhebungen PwC / PASS IT Consulting (2012)

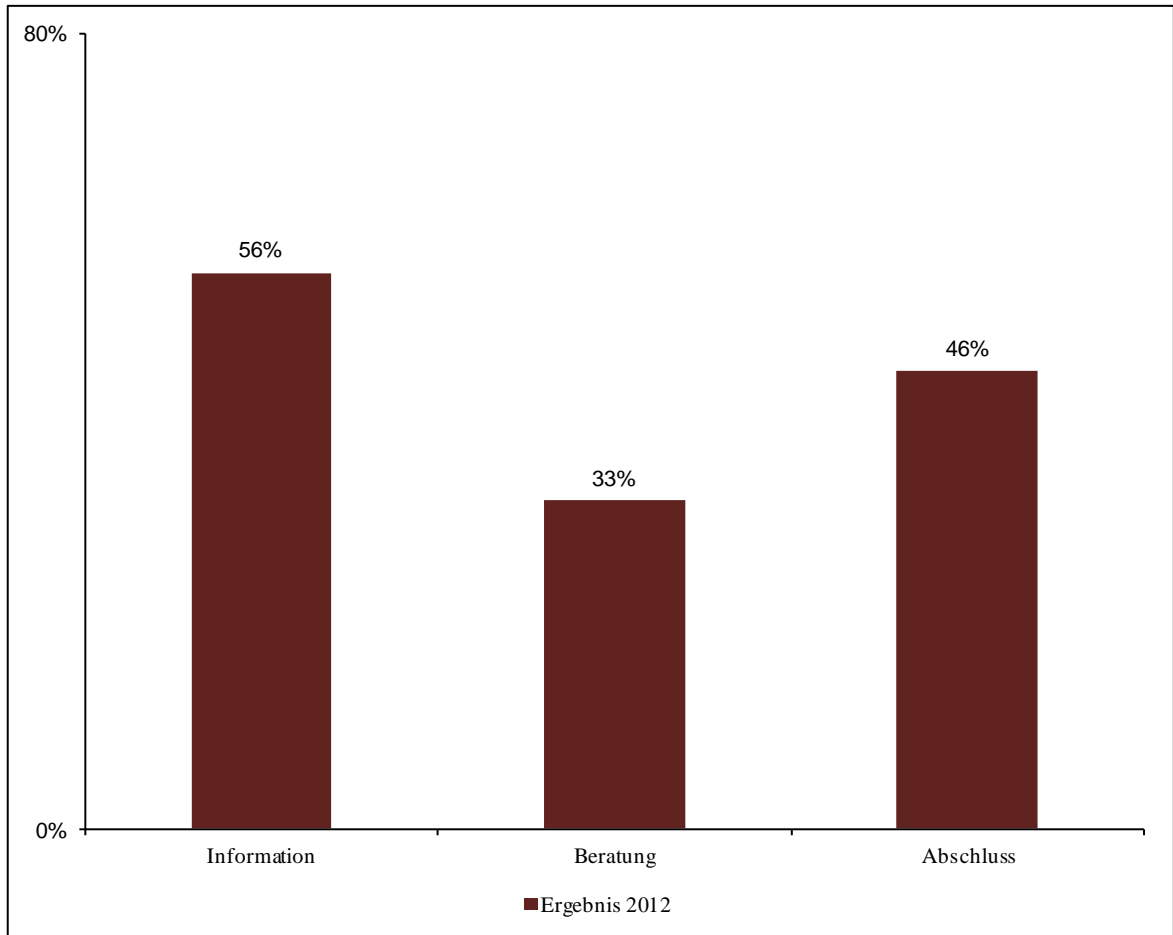


Abbildung 18: Erfüllungsgrad Girokonto

Eine vollumfängliche Online-Beratung zum Girokonto besteht aus der Einbindung eines interaktiven Tools, der Angabe von Kontaktdaten, der Verlinkung von FAQs sowie dem Angebot an sinnvollen Zusatzprodukten. Diesen Ansprüchen können die untersuchten Banken zu 33% gerecht werden. Dass die Anforderungen erreichbar sind, zeigt der beste Anbieter mit einem Erfüllungsgrad von 94%. Obwohl interaktive Beratungs-Tools von 38% der Befragten der diesjährigen Umfrage auf der Webseite erwartet werden, bieten nur 17% der Banken Tools für alle angebotenen Produkte im Bereich Girokonto und weitere 17% für einzelne Produkte an. Am häufigsten findet sich hier ein Konto-Finder, der bei der Auswahl des passenden Kontomodells unterstützt. Die Angabe von Kontaktdaten wie Telefonnummer und E-Mail-Adresse auf der Produktseite setzen 74% der Banken wie gewünscht um und drei Banken binden sogar einen Chat ein, um so interaktiv mit (potenziellen) Kunden zu kommunizieren. Auf die Beratung durch FAQs verzichten 70% der Banken und vergeben so die Chance, mit einfachen Mitteln häufig auftretende Fragen direkt auf der Webseite zu klären. Den Mehrwert in der Verlinkung von sinnvollen Zusatzprodukten, wie beispielsweise Kreditkarten oder Tagesgeldkonten, sehen dagegen 55% der

Banken. Offenbar fällt es den Banken einfacher, zusätzliche Geschäftschancen zu sehen, als die Bedürfnisse ihrer Kunden zu erkennen. Daraus könnte man schlussfolgern, dass sich die Banken diesen Prozessschritt stärker aus der Perspektive ihrer Kunden ansehen sollten.

Für einen ideal gestalteten Online-Abschlussprozess sind zahlreiche Kriterien zu erfüllen. Neben der Möglichkeit, alle Produkte des Bereichs Girokonto online abschließen zu können, sollten Alternativen zum Online-Abschluss, die Voraussetzungen sowie die Vorgehensweise transparent gemacht werden. Zudem werden komfortable Online-Anträge für Neu- und Bestandskunden gefordert. 55% der Anbieter stellen den Online- Abschluss für alle Produkte bereit, 17% nur für manche Produkte und 28% ermöglichen keinerlei Online-Abschlüsse. Diese Quote sollte dringend erhöht werden, denn für 85% der befragten Webseitenbesucher ist die Online- Eröffnung des Girokontos wichtig bzw. sehr wichtig. Für Neukunden ist der Online-Antrag idealerweise so gestaltet, dass die Eingabe online getätigt und der Antrag auch online versendet werden kann. Bei 15% der Banken ist das so möglich. Für Bestandskunden sollte ein verkürzter Abschlussprozess per Online-Banking bereitgestellt werden. Dies wird auch bei 32% der Banken in dieser Form angeboten. Besondere Optimierung bedarf das Kriterium Abschlussalternativen: Auf gerade einmal 19% der untersuchten Webseiten erhält der Besucher Informationen zu verschiedenen Abschlussmöglichkeiten. Auch die Unterstützung im Abschlussprozess mit Kontakteinbindung, Maßnahmen bei Abbruch, Anzeige der Position, etc. kann von den Banken noch deutlich besser gestaltet werden. Erfreulicherweise binden aber zumindest drei Banken einen Live Chat ein. Das insgesamt schlechte Abschneiden der Banken liegt auch daran, dass sich die Bewertungen der Kriterien auf alle 47 Banken beziehen und viele von diesen noch gar keinen Online-Abschluss fürs Girokonto anbieten. Insgesamt liegt der Erfüllungsgrad in der Abschlussphase bei 46%, die beste Bank kann jedoch immerhin 80% erzielen.

Kreditkarten

Insgesamt können die Banken den Anforderungen zu 36% entsprechen:

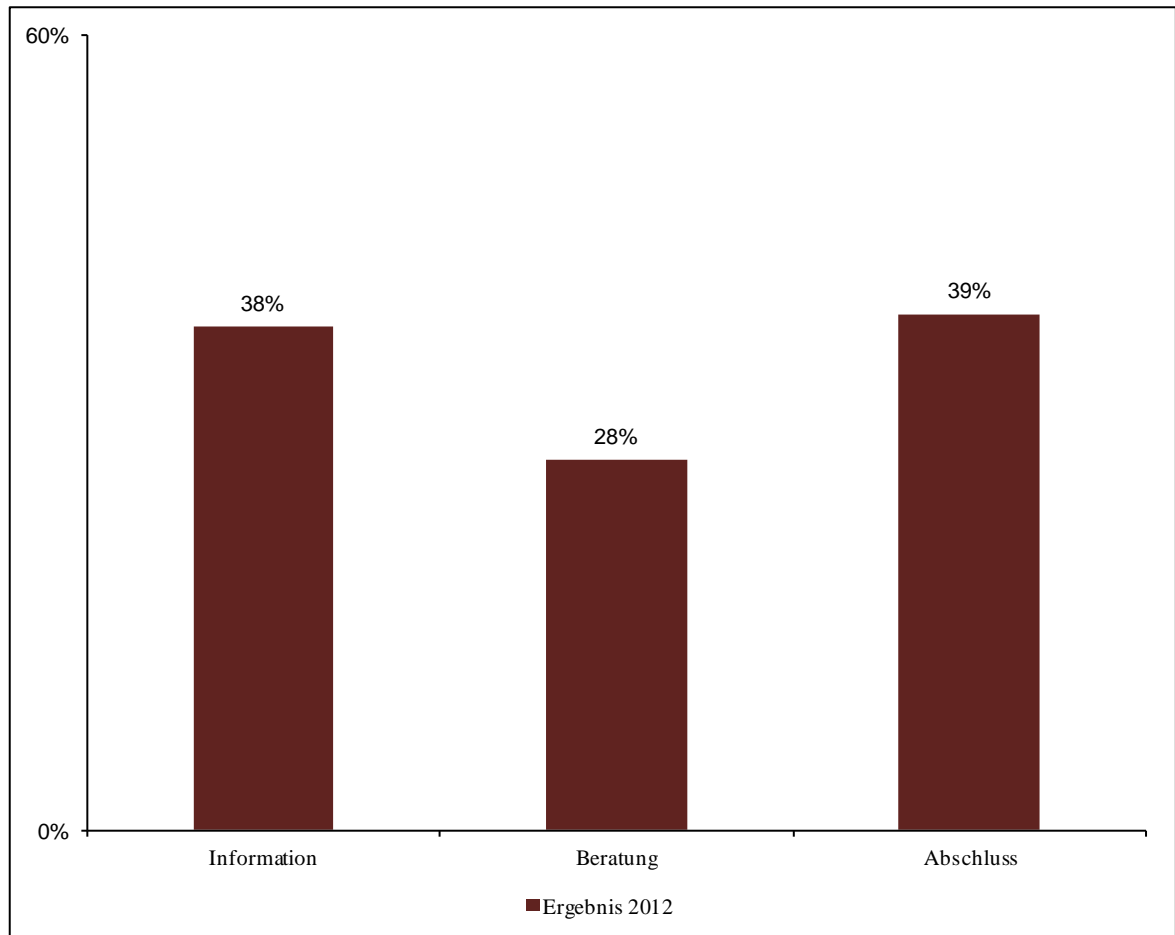


Abbildung 19: Erfüllungsgrad Kreditkarten

Die Mehrzahl der Banken (63%) kann den Anforderungen an die Erstinformationen nicht entsprechen und stellt keinerlei Information zum Produkt oder Themenbereich auf der Homepage bereit. Von den restlichen Unternehmen (37%) nutzen 18 eine grafische Unterstützung zum Produkt oder Themenbereich, während ein einziges rein textliche Produktinformationen anbietet. Die konkreten Produktinformationen werden zu 44% erfüllt, wobei Angaben zu den verfügbaren Kartenmodellen von beinahe allen Banken (94%) bereitgestellt werden. Am schlechtesten schneiden die Informationen zu den Akzeptanzstellen und die produktbezogene grafische Unterstützungen ab: Nur 19% bzw. 21% der Banken erfüllen hier die Anforderungen. Bei der Transparenz der Konditionen kann ebenfalls nicht einmal die Hälfte (44%) der möglichen Punkte erzielt werden, obwohl aus der Endkundenumfrage hervorgeht, dass 79% der Befragten umfangreiche Informationen zu den Konditionen des Produkts auf der Webseite erwarten. Sogar die Nennung selbstverständlich an-

mutender Konditionen, wie die Grundgebühr, verzeichnet nur eine Erfüllung von 73%. Was die Verknüpfung mit Zusatzinformationen betrifft, wird ebenfalls eine recht geringe Ausschöpfung von 29% erreicht. Die Online-Umfrage kommt zu dem Ergebnis, dass 62% der befragten Kunden ein verlinktes Preisverzeichnis erwarten. So ist es verwunderlich, dass nur 31% der untersuchten Banken dieses auch anbieten. Insgesamt werden die Kriterien der Informationsphase zu 38% erfüllt, wobei die beiden besten Anbieter sogar 79% erreichen können.

Die Beratungsphase ist – wie in den meisten Produktmodulen – mit einem Gesamtergebnis von 28% deutlich unterrepräsentiert. Dennoch kommt die beste Bank auf 94%. Eine interaktive Beratungsunterstützung für jede Kreditkarte, wie beispielsweise Produktrechner oder -konfiguratoren, werden von 75% der Banken nicht angeboten. Von den restlichen 25% erhalten einige eine Abwertung, da sie die interaktive Beratung nur für einzelne Kreditkartenarten bereitstellen. Insgesamt kann dieses Kriterium zu 20% erfüllt werden. Hier ist insofern Handlungsbedarf zu erkennen, da aus den Umfrageergebnissen ersichtlich wird, dass immerhin 38% der Befragten ein Angebot an interaktiven Beratungs-Tools erwarten. Des Weiteren wird eine Kontakteinbindung auf der Produktseite gefordert. Während die Einbindung der Kontaktaufnahme im Menübereich oder Content noch relativ gut abschneidet (70%), ist das direkteste Beratungs-Tool, nämlich ein Live-Chat, erst bei drei Banken auffindbar. Die Einbindung von FAQs in den Beratungsprozess wird von einem Drittel der Banken erfüllt, wobei FAQs ohne produktspezifische Direktverlinkung nur bei einem Unternehmen aufzufinden sind. Als letzter Punkt in der Beratungsphase werden die Portale auf das Vorhandensein von sinnvollen Zusatzprodukten hin untersucht. Lediglich 19 Unternehmen (37%) können Zusatzprodukte in der Beratungsphase vorweisen.

Die Serie der schwachen Erfüllungsgrade für das Produktmodul Kreditkarten wird mit 39% in der Abschlussphase fortgeführt – aber auch hier zeigt die beste Bank (82%), dass es wesentlich besser geht. Gerade einmal 63% der angebotenen Kreditkarten lassen sich online abschließen. Im Hinblick auf die Umfrageergebnisse, welche aufzeigen, dass 70% der befragten Kunden einen Online-Abschluss für Kreditkarten als wichtig bzw. sehr wichtig erachten, ist noch Spielraum für Verbesserungen zu erkennen. Weiterhin könnte der Erläuterung der Vorgehensweise (44%), der Erläuterung der Abschlussvoraussetzungen (33%) und vor allem der Nennung verschiedener Abschlussalternativen (12%) mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Was den Online-Antrag für Neukunden betrifft, kann die Möglichkeit der Online-Eingabe mit anschließendem Online-Versand bei 12% der Banken

festgestellt werden. Erstaunliche 40% der Unternehmen erlauben den Antrag nur persönlich in der Filiale bzw. per Telefon. Bei den Bestandskunden kann der Online-Antrag durch einen autorisierten Auftrag, beispielsweise mit einem TAN-Kauf, abgekürzt werden. Dieser Mehrwert wird den Kunden von 42% der Banken geboten. Die Kontaktaufnahme im Abschlussprozess deutet mit einem Erfüllungsgrad von 15% ebenfalls auf erhebliches Verbesserungspotenzial hin. Einen Chat können sogar nur zwei Unternehmen vorweisen.

Depot

Mit einem Erfüllungsgrad von 29% werden die Anforderungen unterdurchschnittlich erfüllt, nur im Bereich Vorsorgen & Versichern ist der Leistungsstand noch niedriger ausgeprägt.

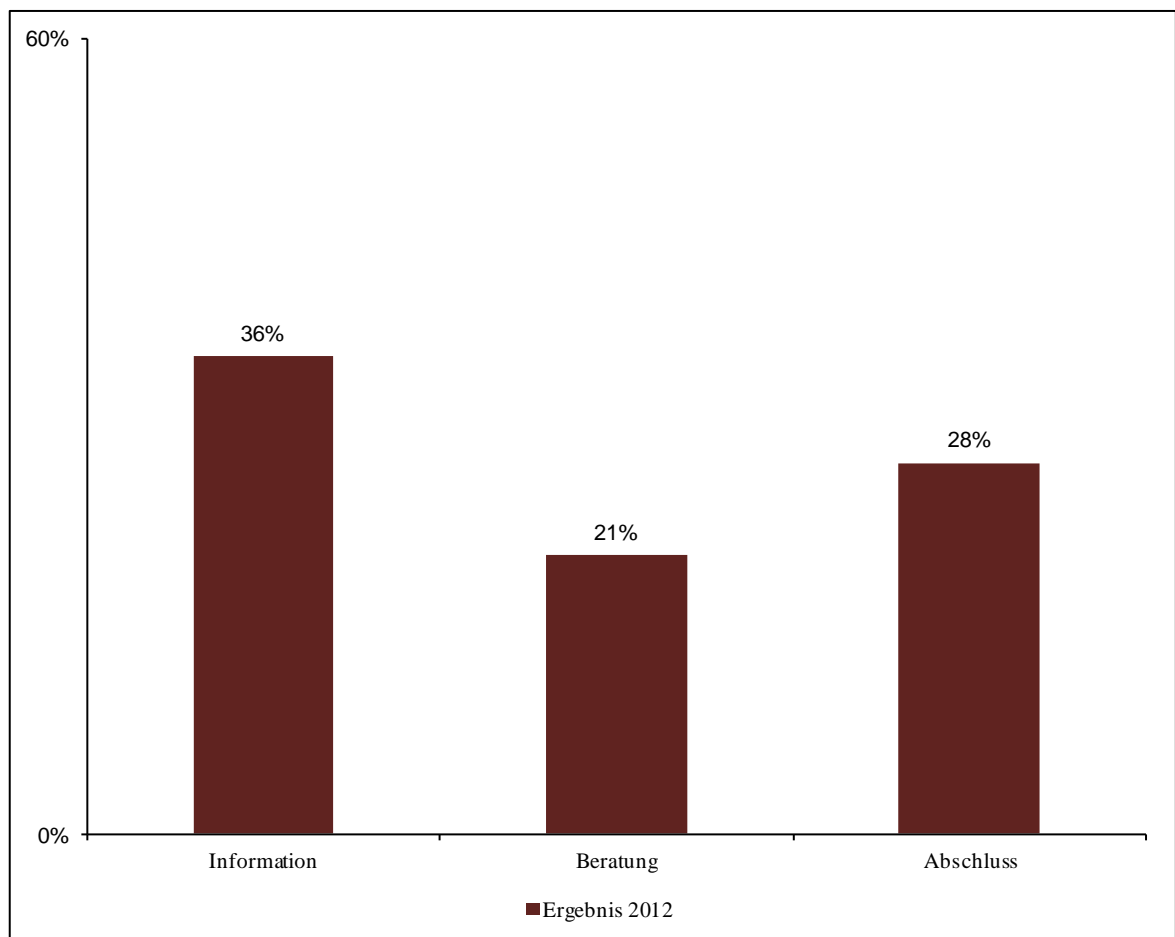


Abbildung 20: Erfüllungsgrad Depot

79% der Anbieter stellen keinerlei Erstinformationen bereit und verpassen so die Chance, direkt auf der Startseite auf das Depot aufmerksam zu machen. Einige Anbieter verzichten sogar auf eine spezielle Produktseite zum Depot. Informationen zu den Leistungen und Konditionen werden auf manchen Portalen kaum oder teilweise überhaupt nicht gegeben.

Folglich können die Anforderungen an die konkreten Produktinformationen lediglich zu 32% erfüllt werden. Besonders selten werden hier die Voraussetzungen für das Depot, wie beispielsweise Alter oder Wohnsitz, genannt (7%). Das Handelsangebot ist die Information, die am häufigsten aufgeführt wird (60%), wenngleich in vielen Fällen unvollständig. Ebenfalls größtenteils unvollständig werden die Handelsplätze dargestellt. Erstaunlicherweise weisen nur 58 % der Unternehmen auf die Depotgebühren hin. Damit ist deutliches Verbesserungspotenzial angezeigt denn 79% der Teilnehmer erwarten umfangreiche Informationen zu den Konditionen und 65% detaillierte Angaben zu den Leistungen. Eine Verlinkung zu den Marktinformationen finden Webseitenbesucher auf 62% der untersuchten Produktseiten, eine Produktbroschüre jedoch nur bei 25%. Mit insgesamt 36% ist die Informationsphase im Vergleich zu den anderen fünf Produktmodulen im Bereich Depot am schlechtesten erfüllt. Der beste Anbieter kann dennoch 82% erreichen und zeigt damit, dass die Erwartungen durchaus umsetzbar sind.

Ein Leistungsstand von 21% in der Beratungsphase ist ausgesprochen unterdurchschnittlich und somit schneidet das Depot auch in dieser Phase schlechter ab als alle anderen Produkte. Dennoch lassen auch hier die beiden besten Anbieter erkennen, dass zumindest ein guter Erfüllungsgrad von 75 % möglich ist. Insbesondere hinsichtlich der interaktiven Online-Beratung besteht noch viel Spielraum nach oben: Derzeit verzichten 85% der Unternehmen auf jegliche Art von Beratungs-Tools und das, obwohl 38% der Befragten der Online-Umfrage die Einbindung solcher Tools erwarten. Kontaktdaten wie Telefonnummer oder E-Mail-Adresse sind zwar auf 83% der Produktseiten eingebunden, jedoch häufig derart, dass die Navigation auf eine andere Seite notwendig ist. Die Beratung per Chat kann der Interessent auf zwei Portalen nutzen. Auf FAQs zum Depot verzichten 69% der Anbieter und lassen sich so die Gelegenheit entgehen, direkt auf der Webseite häufig auftretende Fragen zu klären. Ebenso vergibt der Großteil der Unternehmen (75%) die Möglichkeit, auf weitere Produkte wie beispielsweise Giro- oder Tagesgeldkonten aufmerksam zu machen.

Obwohl 49% der befragten Interessenten und Kunden einen Online-Abschluss des Depots für (sehr) wichtig erachten, ermöglichen lediglich 38% der Anbieter den Abschluss per Online- oder PDF-Formular für Neukunden für alle angebotenen Depot-Modelle. Bei 54% ist überhaupt kein Online-Abschluss von Depots möglich. Für die untersuchten Depots steht lediglich bei 41% ein Online- oder PDF-Formular bereit, das ausgefüllt und dann entweder online oder per Post verschickt werden muss. Bei 58% ist dagegen nur ein

persönlicher Abschluss oder eine Terminvereinbarung möglich, oder es werden gar keine Angaben zum Abschluss gemacht. Den verkürzten Abschluss für Bestandskunden über den geschlossenen Transaktionsbereich bieten nur 25% der Unternehmen an. Neben dem Angebot des Online-Abschlusses besteht auch bei der Gestaltung des Abschlussprozesses noch Optimierungsbedarf: Alternative Abschlussmöglichkeiten werden von 10% der Anbieter kommuniziert und auf die Voraussetzungen für den Abschluss weisen 17% hin. Was die Abschlussunterstützung mit Einbindung von Kontaktdaten, Maßnahmen bei Abbruch, Anzeige der aktuellen Position und Cross Selling betrifft, schneiden die 20 Anbieter mit Online-Formular schon recht ordentlich ab. Bezogen auf alle untersuchten Unternehmen ergeben sich aber Erfüllungsgrade, die weit unter 50% liegen. Insgesamt liegt das Depot auch in der Abschlussphase mit 28% deutlich unter den Werten der anderen untersuchten Produkte. Die beiden besten Anbieter können jedoch jeweils 83 % der Anforderungen erfüllen.

Geldanlage

Mit einem Gesamterfüllungsgrad von 42% wird nicht einmal die Hälfte der Anforderungen dieses Produktmoduls erfüllt.

Alle untersuchten Bankportale haben Produkte im Bereich Geldanlage im Angebot und adressieren diese auf ihren Portalen. Davon binden 55% erste Informationen zum Produktbereich direkt auf der Startseite ein, wobei zum Großteil (47%) grafische Elemente eingesetzt werden. Angaben zu den Anlagebeträgen werden bei 87%, zu den Voraussetzungen nur bei 20% der Angebote gemacht. Der Kundenforderung nach transparenter Darstellung der Konditionen – 79% der Umfrageteilnehmer erwarten dies – wird auch in diesem Produktmodul nicht hinreichend entsprochen. Immerhin 87% der Banken informieren über den Zinssatz des Geldanlageprodukts und der Verrechnungszeitpunkt der Zinsen wird bei 71% der Anbieter genannt. Weiterführende Informationen werden auch für dieses Produktmodul in Form von Produktbroschüren oder Preisverzeichnissen erwartet, die über einen Link direkt aufrufbar sein sollten. 40% binden eine Produktbroschüre ein und 33% verlinken das Preisverzeichnis. Mit einem Erfüllungsgrad von 48% wird nur knapp die Hälfte der gestellten Anforderungen erfüllt. Der beste Anbieter kann hier jedoch 100% erzielen.

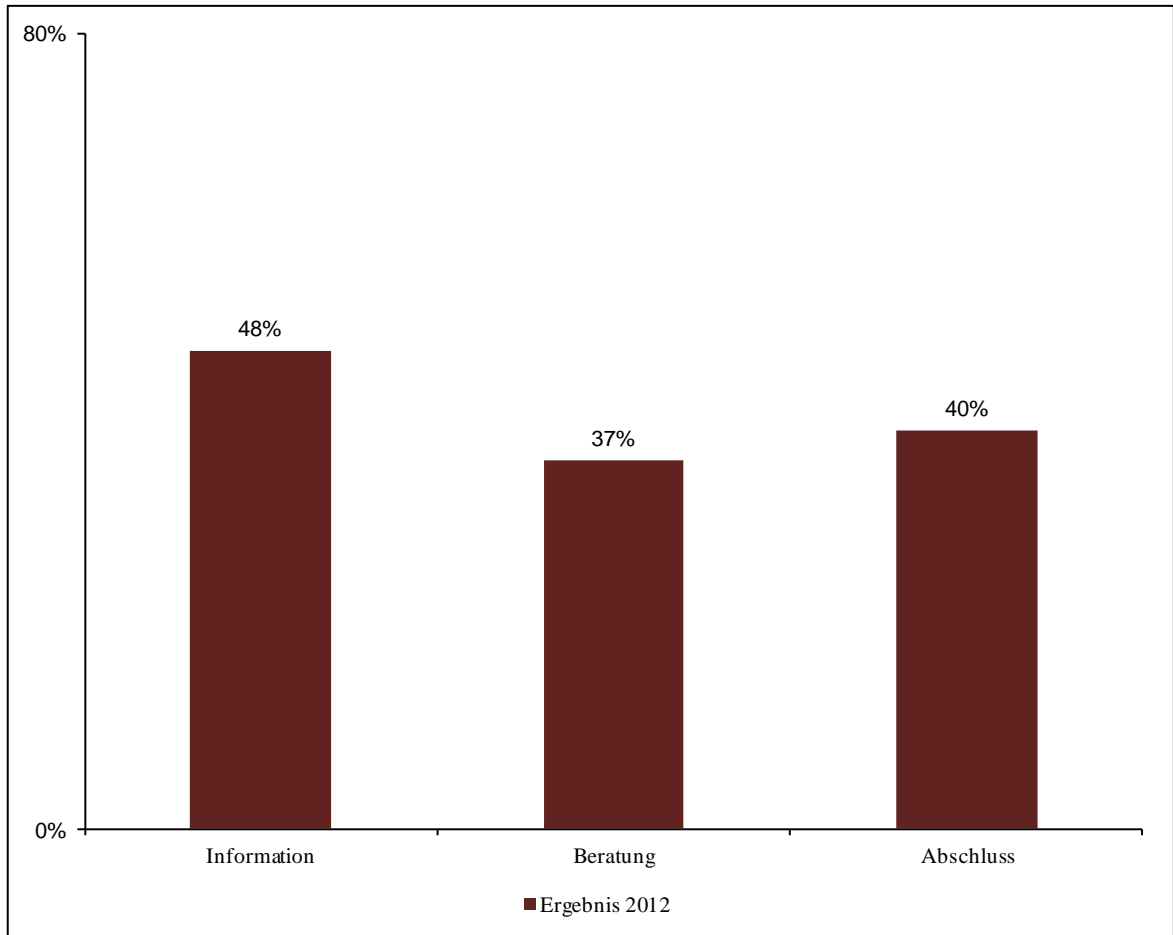


Abbildung 21: Erfüllungsgrad Geldanlage

Fünf Anbieter nutzen das Internet an dieser Stelle als vollwertigen Vertriebskanal und bieten für alle ihre Produkte im Bereich Geldanlage Tools wie Produkt-Finder und Rechner. Eine Beratungsunterstützung per Chat kann bei drei Anbietern in Anspruch genommen werden und immerhin 36 Banken unterstützen die Kontaktaufnahme durch eine direkte Einbindung der Kontaktdaten auf der Produktseite. Die Navigation auf eine andere Seite zum Einblenden der Kontaktinformationen ist darüber hinaus bei 13 Portalen notwendig. Eine weitere komfortable Prozessunterstützung, die direkte Einbindung produktbezogener FAQs, findet sich auf 25% der Webseiten. Die Chance, ergänzende Produkte in der Beratungsphase zu offerieren, nutzt knapp ein Drittel der Banken, d. h. zwei Drittel lassen dies außer Acht. Die schwache Unterstützung dieser Phase schlägt sich im Erfüllungsgrad von nur 37% nieder. Aber auch hier kann eine Bank fast alle Anforderungen erfüllen (94%).

Gefordert wird auch hier, dass der Online-Abschluss für jedes angebotene Anlagekonto für Neukunden möglich ist. Denn 82% der befragten Interessenten und Kunden erwarten den

Online-Abschluss für Tages- und Festgeldkonten. Knapp ein Drittel der Banken (29%) beweist, dass das durchaus zu leisten ist. Zehn Portale verzichten aber komplett auf den Online-Abschluss in diesem Produktmodul und die restlichen Anbieter bieten den Online-Abschluss nur für einen Teil ihrer Anlageprodukte an. Alternative Abschlussmöglichkeiten, wie z. B. per Telefon oder Filiale, sind mutmaßlich häufiger möglich als tatsächlich auf den Portalen kommuniziert: Nur sechs Anbieter klären über Alternativen zum Online-Abschluss auf. Den mehrstufigen Abschlussprozess erklären immerhin 47% der Banken, wohingegen nur 35% über wichtige Abschlussvoraussetzungen informieren. Der Online-Abschluss wird überwiegend (53%) mit der Online-Erfassung der Daten und Erzeugung eines gedruckten Dokumentes für den Postversand realisiert. Der Online-Versand der Daten ist nur bei fünf Anbietern möglich (9%). Für Rückfragen binden 43% der Portale Hotlines oder E-Mail-Adressen direkt in den Abschlussprozess ein und zwei Anbieter unterstützen sogar komfortabel per Chat. Die Übersicht über die komplexen Prozessschritte behält der Kunde auf immerhin 29 Portalen. Hier werden die Prozessschritte treffend bezeichnet und die aktuelle Position angezeigt. Maßnahmen bei Abbruch des Abschlussprozesses treffen auch hier wieder nur wenige Anbieter (31%) und weisen bei Navigation auf eine andere Seite auf den Datenverlust hin bzw. speichern die Daten. Beim Schließen des Browserfensters passiert hingegen meist gar nichts. 85% nehmen dies kommentarlos hin und bieten auch keine Speicherung der Daten an. Über das Vorgehen der gesetzlich vorgeschriebenen Legitimierung informiert gut die Hälfte (55%) der Portale. Den Premium Service des PostIdent-Comfort-Verfahrens kann der Kunde bei zwei Banken in Anspruch nehmen. Überwiegend wird die Bankfiliale (49%) zur Legitimierung angeboten bzw. werden überhaupt keine Angaben gemacht. Die Chance auf Cross Selling im Abschlussprozess wird nur in seltenen Fällen (13%) genutzt - 87 % verzichten darauf in dieser Phase. Die schwache Unterstützung des Online-Abschlusses führt insgesamt zu einem Erfüllungsgrad von 40 %.

Kredit & Finanzierung

Das Produktmodul Kredit & Finanzierung wird zu 45 % erfüllt. Der Teilbereich Bau-/Immobilienfinanzierung schneidet mit 53 % in diesem Produktmodul am besten ab.

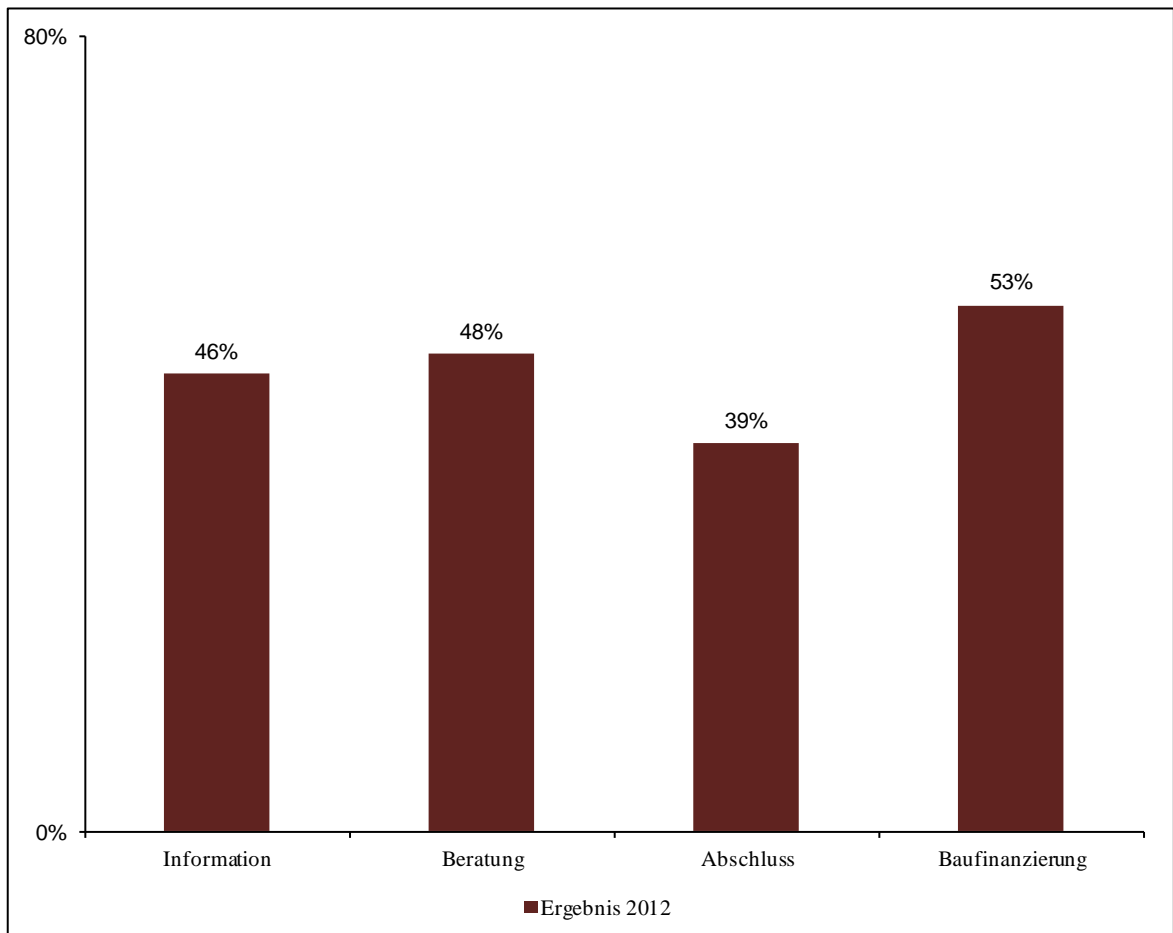


Abbildung 22: Erfüllungsgrad Kredit & Finanzierung

Die geforderten Erstinformationen, welche sich entsprechend der Bewertungskriterien ausschließlich auf der Startseite befinden dürfen, können bei 49% der Banken nicht identifiziert werden. Von den restlichen Banken bietet der Großteil Erstinformationen zum Produkt- oder Themenbereich mit grafischer Unterstützung an (35%). Dagegen werden multimedial bzw. interaktiv aufbereitete Informationen lediglich von einem Portal bereitgestellt. Was die konkreten Produktinformationen betrifft, werden 42% der gestellten Anforderungen erfüllt, wobei die Voraussetzungen wie Wohnsitz und Alter mit 35% eher selten aufzufinden sind. Die Transparenz der Konditionen ist mit 73% auch im Vergleich zu anderen Modulen recht ordentlich gewährleistet. Optimierungspotenzial besteht u. a. bei der Nennung der möglichen Kreditsummen, da einige Unternehmen beispielsweise nur Mindestkreditbeträge angeben. Die gewünschte Verlinkung des Preisverzeichnisses

können gerade einmal 12% der Banken vorweisen. Dies ist insofern bemerkenswert, da aus der Kundenumfrage hervorgeht, dass 62% der Kunden das Vorhandensein des Preisverzeichnisses auf der Webseite erwarten.

Eine Beratungsunterstützung in Form interaktiver Tools für jeden angebotenen Kredit kann bei 35% der untersuchten Portale festgestellt werden. Keinerlei interaktive Online-Beratung ist hingegen bei 29% gegeben. Der Rest stellt eine Beratung in dieser Form nur für einzelne Kredite zur Verfügung. Bei der Überprüfung der Ergebnisse des Kreditrechners wird erwartet, dass dem Kunden die wichtigsten Informationen wie Ratenhöhe, Laufzeit, effektiver Jahreszins und Gesamtkreditbetrag angezeigt werden. Dabei wird am häufigsten auf das Ausweisen des Gesamtkreditbetrags verzichtet: nur 31% geben diesen an. Die sinnvolle Funktion, die Ergebnisse aus dem Kreditrechner in den Antrag übernehmen zu können, wird von 47% der Anbieter ignoriert. Der schlechte Erfüllungsgrad von 44% im Kriterium Kontakteinbindung auf der Produktseite, ergibt sich größtenteils aus der Tatsache, dass lediglich ein Unternehmen die Kontaktaufnahme über einen Chat ermöglicht. Eine Kontaktaufnahme über E-Mail oder Hotline wird dagegen von 94% gewährleistet. Ganze 65% der Banken verzichten auf die Einbindung von FAQs im Beratungsprozess und ein Angebot an sinnvollen Zusatzprodukten wird sogar nur von 25% der Banken bei Kredit & Finanzierung ermöglicht.

Ein Online-Abschluss für jeden angebotenen Kredit wird von 43% der Banken bereitgestellt. Bei 15 Unternehmen (29%) ist nur für manche Kredite ein Online-Abschluss vorgesehen und bei ganzen 27% besteht eine Online-Abschlussmöglichkeit für keine einzige Kreditvariante. Die Abschlussalternativen betreffend, sind 84% der Finanzinstitute nicht in der Lage, mindestens zwei Möglichkeiten zum Abschluss zu nennen. Auch die Erklärung der Vorgehensweise bis zum Abschluss (37%) sowie die Erläuterung der Abschlussvoraussetzungen (33%) werden nur unzureichend umgesetzt. Der Online-Antrag für Neukunden wird von den meisten Banken (57%) über eine Online-/PDF-Eingabe mit anschließendem Postversand ermöglicht. Bei 29% muss der Abschluss persönlich oder telefonisch erfolgen. Bei Bestandskunden besteht theoretisch die Möglichkeit, den Online-Antrag über einen autorisierten Auftrag zu verkürzen, jedoch wird dieser Mehrwert nur von sieben Unternehmen (14%) verwirklicht. Noch erstaunlicher ist, dass 25% der Banken selbst für ihre Bestandskunden lediglich einen persönlichen bzw. telefonischen Abschluss vorsehen. Von allen Banken, die den Antrag über ein Online-Formular zulassen, stellen 51% eine Kontakteinbindung über E-Mail, Hotline, etc. im Abschlussprozess bereit. Die

Anzeige der aktuellen Position ist in den Online-Formularen in 77% der Fälle gegeben. Erfreulicherweise wird bereits bei über der Hälfte der Banken mit Privatkrediten im Angebot eine Sofortzusage gegeben. Beim Legitimationsangebot, das den meisten Aufwand für den Kunden bedeutet, kann deutlicher Handlungsbedarf festgestellt werden. Bei 55% der Banken muss die Legitimation in der Bankfiliale erfolgen. Eine Legitimation über PostIdent Comfort wird dagegen nur von zwei Portalen (4%) ermöglicht.

Vorsorgen & Versicherungen

Mit einem Gesamterfüllungsgrad von nur 23% ist Vorsorgen & Versichern das Produktmodul, das am schlechtesten abschneidet.

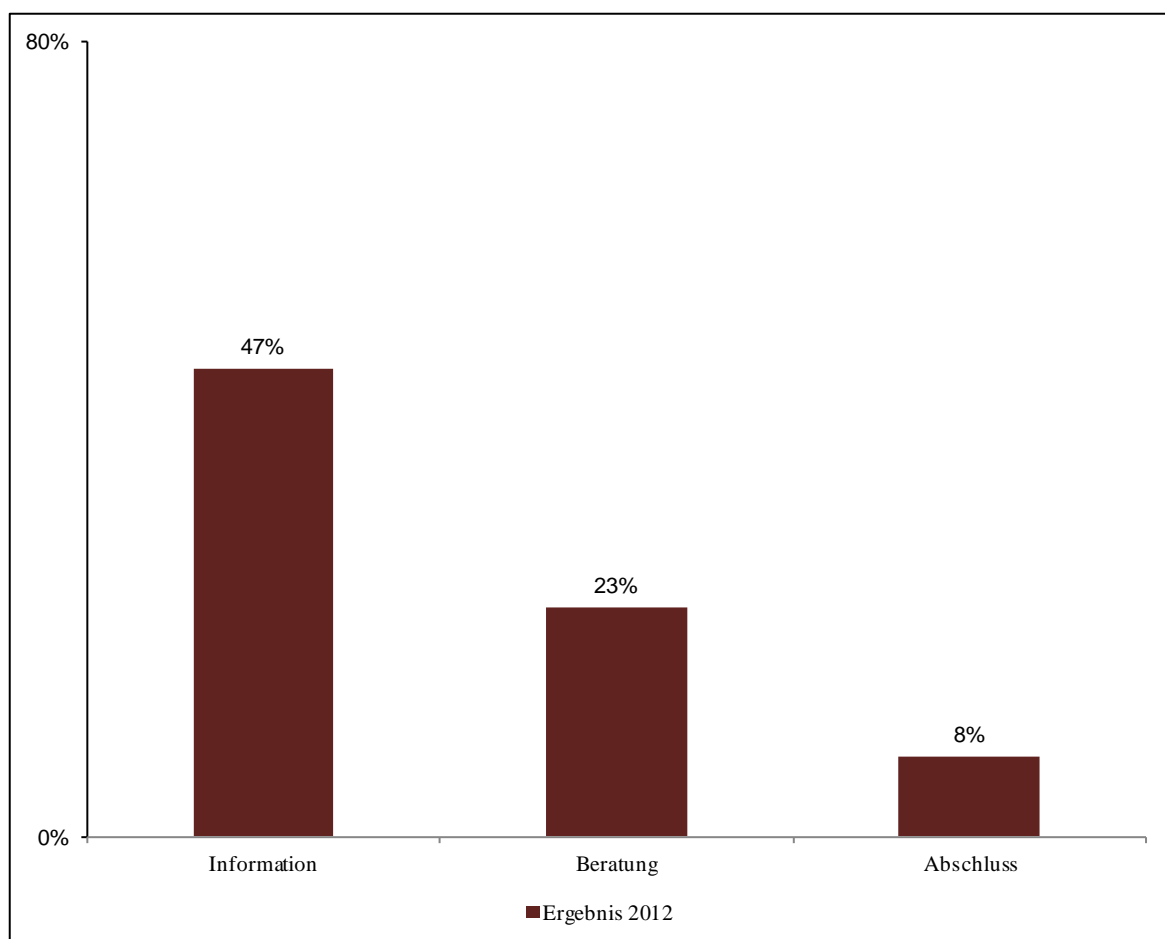


Abbildung 23: Erfüllungsggrad Vorsorgen & Versichern

Mit einem Erfüllungsgrad von 47% wird die Informationsphase im Vergleich zum Beratungs- und Abschlussprozess relativ gut gestaltet. Die drei besten Anbieter erreichen hier jeweils 75%. Dennoch besteht noch großes Verbesserungspotenzial. Beispielsweise machen nur 28% der Banken direkt auf der Startseite ihres Webauftritts auf den Produktbereich Vorsorgen & Versichern aufmerksam. Dabei werden rein textliche

Informationen oder auch Grafiken verwendet. Bei der Erläuterung der konkreten Produktinformationen auf der Produktseite schneiden die Anbieter mittelmäßig ab: Am häufigsten lassen sich Angaben zur Garantie des eingezahlten Kapitals finden (62%), am seltensten werden die Voraussetzungen genannt (46%). Von den geforderten Informationen zu den Konditionen werden insgesamt 71% transparent dargestellt, 36% der Banken können die Anforderungen sogar zu 100% erfüllen. Über die mögliche Förderung wird ein Interessent auf den meisten Portalen in Kenntnis gesetzt (77%), am seltensten werden ihm Angaben zu Steuern geliefert (59%). Die Versicherungsbedingungen werden überraschenderweise nur auf zwei Portalen direkt in der Informationsphase zum Download bereitgestellt.

Eine gelungene Gestaltung der Beratungsphase zeichnet sich durch die Einbindung von interaktiven Tools zur Beratungsunterstützung aus. Solche Produktrechner, Vorsorgelückenrechner und Altersvorsorge-Finder lassen sich auf 82% der Portale finden. Dennoch stellen 69% der Banken diese Unterstützungsfunktionen nicht für jedes angebotene Altersvorsorgeprodukt bereit. Speziell für das untersuchte Altersvorsorgeprodukt wird ein Beitragsrechner gefordert, der als Ergebnis wesentliche Angaben wie den Eigenbeitrag und die garantierte Rente ausgibt. 53% der betreffenden Banken stellen diesen Rechner bereit, doch das geforderte Ergebnis (Eigenbeitrag, Gesamtförderung, Nettoaufwand, voraussichtliche und garantierte Rente) wird von diesen nur zu 47 % gewährleistet. Bei erklärungsbedürftigen Vorsorgeprodukten ist eine Kontakteinbindung direkt auf der Produktseite ebenso wie die Integration von FAQs besonders anzuraten. Auf 69% der Portale kann der Interessent direkt von der Produktseite aus mit der Bank in Kontakt treten und auf 23% erhält er Antworten zu häufig gestellten Fragen. Idealerweise wird die Erstellung und Anzeige eines Angebots online ermöglicht. Dies sieht allerdings kein Finanzinstitut so, lediglich die Angebotsanforderung ist bei drei Anbietern möglich. Insgesamt wird ein Leistungsstand von 23% verzeichnet und ein derzeitiges Optimum von gerade einmal 63%.

Lediglich 7% der angebotenen Altersvorsorgeprodukte sind online abschließbar – erwartet wird ein solcher Online-Abschluss allerdings von 19% der befragten Umfrageteilnehmer. In Bezug auf die im Detail untersuchte staatlich geförderte Rente sind es nur sechs Bankportale die einen Online-Abschluss per Online-Formular ermöglichen. Vier dieser Banken nennen darüber hinaus andere Abschlusswege, wie den persönlichen oder telefonischen Abschluss. Eine Bank ohne Online-Abschluss weist ebenfalls auf mehrere

Abschlussalternativen hin. Die Vorgehensweise, ob online oder offline, wird von acht Banken erläutert, doch Abschlussvoraussetzungen nur von zwei Banken vor dem Abschlussprozess angegeben. Auch die Abschlussunterstützung fällt sehr gering aus: Nur 60% der Banken mit Abschluss per Online-Formular bieten eine Kontaktmöglichkeit und informieren über die aktuelle Position bzw. den Fortschritt im Prozess. Alle Banken mit Online-Formular stellen die Versicherungsbedingungen und ein Produktinformationsblatt vor dem Abschluss bereit. Das Vorgehen zur Legitimation wird bei fünf Banken erläutert, vier ermöglichen das PostIdent-Verfahren. Bezogen auf alle Banken, ob mit oder ohne Online-Abschluss, werden die Anforderungen an die Abschlussphase nur zu 8% erfüllt. Dies entspricht dem geringsten Erfüllungsgrad über alle Phasen und Produktmodule.

4.3 Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt kann festgestellt werden, dass Kunden an Bankportale und deren Service höhere Ansprüche stellen, als die Banken bieten können. Nichtsdestotrotz sind die Bankkunden relativ zufrieden und wenig wechselaffin. Da die Kundenansprüche mit den technischen Entwicklungen des Webs aber naturgemäß weiter steigen werden, müssen Banken ihre Portale und Serviceleistungen stetig optimieren, denn das nächste eventuell bessere Angebot ist nur wenige Klicks entfernt und die Hürden zum Bankwechsel werden dank stetiger technischer Optimierungen tendenziell niedriger als höher werden.

Der vollwertige Vertriebskanal Internet ist bis heute noch nicht flächendeckend realisiert worden. Ebenso fehlen zum „Full Process Banking“ die interaktiven Beratungsunterstützungen, die aufgrund der technischen Möglichkeiten durchaus möglich wären, aber erst verhalten zum Einsatz kommen: Nur drei der untersuchten Banken bieten ein Live-Beratung und zwei Banken einen Beratungs-Chat an.

Die nächste Entwicklungsstufe sollte kundenindividuelle Bedürfnisse in der gesamten Kundeninteraktion mit einbeziehen. Dazu gehört die Individualisierung der Transaktionsbereiche, wie sie aktuell bereits zum Teil möglich ist. Kunden können manuelle Einstellungen zum Aufbau, der Navigation oder auch zum Look & Feel des Transaktionsbereichs vornehmen. Die dynamische Anpassung an das Nutzerverhalten ist ein nächster Schritt der erst in wenigen Ansätzen vorhanden ist. Auch in Richtung des Produktangebots gibt es erste Entwicklungen hinsichtlich der Individualisierung: Einige Banken bieten Kreditkarten bzw. girocards, die der Kunde zumindest optisch individuell gestalten kann. Die Vision des „Individual Bankings“ geht dabei noch deutlich weiter: Es werden sämtliche Beratungs-

und Produkthanforderungen aller Kunden abgedeckt, da sich jeder Kunde seine Produkte individuell konfigurieren und dabei eine der vielfältigen interaktiven Beratungsformen wählen kann. Zudem werden neue Leistungen angeboten, die erst durch die vollständige Virtualisierung und umfassende Nutzung der Informationstechnologie möglich werden. Neue Produkte können kundenindividuell und in Echtzeit in Product Factories generiert und jederzeit bereitgestellt werden.

5 IMPLIKATIONEN DES ONLINE BANKINGS FÜR DIE EIGENKAPITALRENTABILITÄT VON BANKEN

Die in Kapitel 4 vorgestellten Ergebnisse haben bereits die hohe Bedeutung des Online Bankings im Hinblick auf den Faktor Kundenbindung und den Verkauf von Produkten deutlich gemacht. Damit wurde der zentrale Einflussfaktor für die bankwirtschaftliche Erfolgsrechnung und der Einfluss des Internet Bankings auf diesen Faktor hinreichend analysiert. Abschließend soll nun der Zusammenhang zwischen Online Banking, Kosten und Eigenkapital der Bank anhand einer selbst konzipierten Fallstudie demonstriert werden.

5.1 Konzeptionelle Grundlage zur Messung der Eigenkapitalrentabilität („ROE“) von Banken

Die üblichen Systeme der Erfolgsspaltung bei der externen Bankanalyse knüpfen notwendigerweise an den angewendeten Rechnungslegungsvorschriften an. Abbildung 24 zeigt beispielhaft das für österreichische Kreditinstitute gültige Formblatt der Gewinn- und Verlustrechnung in Staffelform.⁵⁰

⁵⁰ Vgl. Bankwesengesetz Österreich (2013), S. 165 f.

Gewinn- und Verlustrechnung							
der		bis		Euro	Euro	Euro	Euro
für die Zeit vom							
1. Zinserträge aus							
a) Kredit- und Geldmarktgeschäften							
b) festverzinslichen Wertpapieren und Schuldbuchforderungen							
2. Zinsaufwendungen							
3. Laufende Erträge aus							
a) Aktien und anderen nicht festverzinslichen Wertpapieren							
b) Beteiligungen							
c) Anteilen an verbunden Unternehmen							
4. Erträge aus Gewinngemeinschaften, Gewinnabführungs- oder Teilgewinnabführungsverträgen							
5. Provisionserträge							
6. Provisionsaufwendungen							
7. Nettoertrag oder Nettoaufwand aus Finanzgeschäften							
8. Sonstige betriebliche Erträge							
9. Erträge aus der Auflösung von Sonderposten mit Rücklageanteil							
10. Allgemeine Verwaltungsaufwendungen							
a) Personalaufwand							
aa) Löhne und Gehälter							
ab) Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung							
darunter: für Altersversorgung							
b) andere Verwaltungsaufwendungen							
11. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Anlagewerte und Sachanlagen							
12. Sonstige betriebliche Aufwendungen							
13. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen und bestimmte Wertpapiere sowie Zuführungen zu Rückstellungen im Kreditgeschäft							
14. Erträge aus Zuschreibungen zu Forderungen und bestimmten Wertpapieren sowie aus Auflösung von Rückstellungen im Kreditgeschäft							
15. Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Beteiligungen, Anteile an verbundenen Unternehmen und wie Anlagevermögen behandelte Wertpapiere							
16. Erträge aus Zuschreibungen zu Beteiligungen, Anteilen an verbundenen Unternehmen und wie Anlagevermögen behandelten Wertpapieren							
17. Aufwendungen aus Verlustübernahme							
18. Einstellungen in Sonderposten mit Rücklageanteil							
19. Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit							
20. Außerordentliche Erträge							
21. Außerordentliche Aufwendungen							
22. Außerordentliches Ergebnis							
23. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag							
24. Sonstige Steuern, soweit nicht unter Posten 12 ausgewiesen							
25. Erträge aus Verlustübernahme							
26. Auf Grund einer Gewinngemeinschaft, eines Gewinnabführungs- oder eines Teilgewinnabführungsvertrages abgeführte Gewinne							
27. Jahresüberschuss/Jahresfehlbetrag							
28. Gewinnvortrag/Verlustvortrag aus dem Vorjahr							
29. Entnahmen aus der Kapitalrücklage							
30. Entnahmen aus Gewinnrücklagen							
a) aus der gesetzlichen Rücklage							
b) aus der Rücklage für eigene Anteile							
c) aus satzungsmäßigen Rücklagen							
d) aus anderen Gewinnrücklagen							
31. Entnahmen aus Genusssrechtskapital							
32. Einstellungen in Gewinnrücklagen							
a) in die gesetzliche Rücklage							
b) in die Rücklage für eigene Anteile							
c) in satzungsmäßige Rücklagen							
d) in andere Gewinnrücklagen							
33. Wiederauffüllung des Genusssrechtskapitals							
34. Bilanzgewinn/Bilanzverlust							

Abbildung 24: Formblatt der Gewinn- und Verlustrechnung von Universalkreditinstituten

Für die betriebswirtschaftliche Erfolgsspaltung ergibt sich auf der Grundlage dieses Formblattes die Möglichkeit, folgende Ergebnisbereiche zu isolieren:⁵¹

Zinsüberschuss

Der Zinsüberschuss (Positionen 1, 2, 3 des Formblattes) errechnet sich als Saldo der Zinserträge und Zinsaufwendungen im Bilanzgeschäft. Den Zinserträgen hinzuzurechnen sind auch die laufenden Erträge aus Wertpapieranlagen und Beteiligungen (einschließlich verbundener Unternehmen).

Provisionsüberschuss

Der Überschuss im zinsindifferenten Geschäft, der Provisionsüberschuss (Positionen 5 und 6 des Formblattes) ist definiert als Saldo von Provisionserträgen und Provisionsaufwendungen. Provisionen können im Zusammenhang mit allen Bankgeschäften anfallen. Wichtige Beispiele sind der Zahlungsverkehr, das Außenhandelsgeschäft, das Wertpapierrespektive Wertschriftengeschäft.

Nettoerträge aus dem Handelsgeschäft

Die Nettoerträge aus dem Handelsgeschäft bzw. aus dem Eigenhandel werden in der Position Erträge und Aufwendungen aus Finanzgeschäften erfasst (Position 7 des Formblattes) und ergeben sich als Saldo von Erträgen und Aufwendungen aus Geschäften mit Wertpapieren des Handelsbestands, Finanzinstrumenten (Derivaten) sowie Devisen und Edelmetallen.

Sonstige betriebliche Erträge

In der Position Sonstige betriebliche Erträge (Netto) enthalten sind zunächst jene Erträge und Aufwendungen, die den drei unter 1. bis 3. genannten nicht zugeordnet werden können. Darüber hinaus können hier Bestandsumwertungen von Beteiligungen und Wertpapieren des Anlagevermögens sowie z.B. auch Kostensteuern, Erträge aus Gewinngemeinschaften und dergleichen subsumiert werden. Im Rahmen einer auf wesentliche Ergebnisbereiche abgestellten Erfolgsanalyse könnten hier zusammenfassend die Positionen 4, 8, 9, 12, 15, 16, 17 und 18 des Formblattes ausgewiesen werden.

⁵¹ Vgl. hierzu und im Folgenden: Schierenbeck, H. (2001), S. 414 ff.

Betriebsaufwendungen

Die Betriebsaufwendungen (Positionen 10 und 11 des Formblatts) setzen sich aus den Personalaufwendungen (einschließlich Sozialabgaben und Pensionsaufwendungen), den Sachaufwendungen (wie Mietaufwendungen, Bürobetriebskosten, Werbungskosten, Kosten für Fremddienste und dergleichen) sowie den Abschreibungen und Wertberichtigungen auf immaterielle Anlagenwerte und Sachanlagen zusammen. Letztere werden häufig auch in die Sachkosten mit hineingerechnet.

Risikoaufwendungen

Die Risikoaufwendungen (Positionen 13 und 14 des Formblatts) beinhalten die ausgewiesenen Abschreibungen und Wertberichtigungen auf Forderungen und Wertpapiere (soweit sie weder dem Handelsbestand noch dem Anlagevermögen zugeordnet sind) sowie Zuführungen zu Rückstellungen im Kreditgeschäft. Saldiert werden in dieser Position i.d.R. die spiegelbildlichen Vorgänge im Zusammenhang mit Erträgen aus Zuschreibungen und der Auflösung von Rückstellungen.

Außerordentliche Ergebnis

Das außerordentliche (a.o.) Ergebnis (Positionen 20, 21 und 22) enthält schließlich alle Aufwendungen und Erträge mit ausdrücklichem Ausnahmecharakter (z.B. Aufwendungen im Zusammenhang mit einer Unterschlagung oder Erträge im Zusammenhang mit der Veräußerung einer Beteiligung).

Erfolgsspaltung in der Gewinn- und Verlust-Rechnung		Begriffskategorien der ROI-Analyse
	Überschuss im zinsabhängigen Geschäft	Bruttozinsspanne
+	Überschuss im zinsindifferenten Geschäft (Provisions-/Kommissionsüberschuss)	Provisions-/Kommissionsspanne
±	Nettoerträge aus dem Handelsgeschäft (Handelsergebnis)	Handelsspanne
±	Sonstige betriebliche Erträge (netto)	Sonstige Ertragsspanne
=	Gesamterträge aus normaler Geschäftstätigkeit	Bruttoertragsspanne
	Betriebsaufwendungen	Bruttobedarfsspanne
	• Personalaufwendungen	Personalkostenspanne
	• Sachaufwendungen	Sachkostenspanne
=	Bruttogewinn aus normaler Geschäftstätigkeit	Bruttogewinnsspanne
-	Risikoaufwendungen	Risikospanne
=	Betriebsergebnis aus normaler Geschäftstätigkeit	Nettogewinnsspanne
±	Außerordentliches Ergebnis	Außerordentliche Ergebnisspanne
=	Reingewinn vor Steuern	Reingewinnsspanne vor Steuern Eigenkapitalrentabilität vor Steuern
-	(Gewinn-)Steuern	
=	Reingewinn nach Steuern	Reingewinnsspanne nach Steuern Eigenkapitalrentabilität nach Steuern

Abbildung 25: Erfolgsspaltung in der Gewinn- und Verlustrechnung und Begriffskategorien der Eigenkapitalrentabilitätsanalyse

Die mit Abbildung 25 gegebene Übersicht stellt die definierten Ergebniskomponenten in den Gesamtzusammenhang der Gewinnermittlung und definiert zugleich die zentralen Ergebniskategorien. Ferner werden zentrale Begriffe der ROE-Analyse erstmals eingeführt, die im weiteren Verwendung finden, wenn die absoluten Ergebniskategorien ins Verhältnis zum Geschäftsvolumen bzw. zum Eigenkapital gesetzt werden.

Für ROE-Analysen ist es bedeutsam, die absoluten Erfolgsgrößen in Relation zum Geschäftsvolumen oder zu anderen Bezugsgrößen auszudrücken. Die Verwendung von Relativzahlen dient der Übersichtlichkeit und ermöglicht den Erfolgsvergleich von Banken unterschiedlicher Größe und die bessere Überwachung des Bankergebnisses im Zeitablauf und im Soll-Ist-Vergleich. Für gesamtbankbezogene ROE-Analysen ist das Geschäftsvolumen, d.h. die Bilanzsumme, die zentrale Bezugsgröße für die Bestimmung von Zinsspannen und daraus abgeleiteter Erfolgsgrößen.

In einer Modellgestützten ROE-Analyse werden die im Rahmen der Erfolgsspaltung gekennzeichneten einzelnen Ergebniskomponenten systematisch zusammengeführt, wobei

in Einklang mit dem „Return on Investment“-Analysekonzept die Eigenkapitalrentabilität (bzw. Return on Equity ROE) als oberste Bezugs- und Steuerungsgröße dieser Kennzahlenhierarchie gilt. Abbildung 26 gibt einen ersten optischen Eindruck von der hier vorgeschlagenen Verknüpfung zentraler gesamtbankbezogener Ergebnisrelationen. Die verwendeten Zahlen basieren dabei auf einem fiktiven Beispielsfall. Zur Vereinfachung ist dabei das a.o. Ergebnis und die Position „Sonstige Erträge“ zu einer einheitlichen Ergebnisgröße zusammengefasst worden; die entsprechende Spanne wird als AOSE- (außerordentliche und sonstige Ertrags-) Spanne bezeichnet.

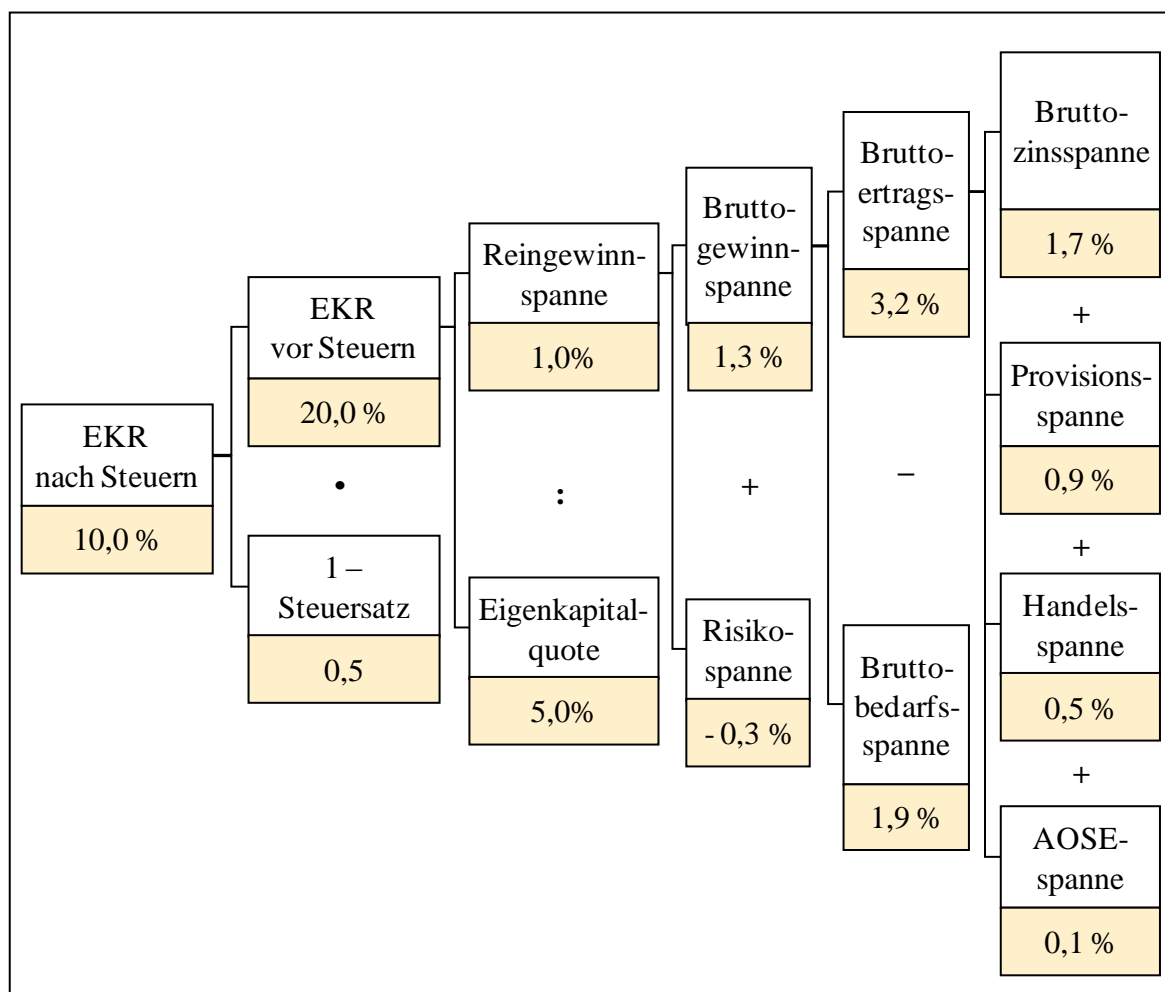


Abbildung 26: Verknüpfung gesamtbankbezogener Ertrags-, Aufwands- und Ergebniskennzahlen im ROE-Grundschemata

Die rechnerische Verknüpfung der einzelnen Kennzahlen versteht sich aus dem System der bereits vorgestellten Erfolgsspaltung. Durch die einheitliche Dimensionierung der Ergebniskomponenten auf das Geschäftsvolumen und durch die Transformation der Reingewinnspanne in die Eigenkapitalrentabilität durch Verwendung der Kennzahl

„Eigenkapitalquote“ ist der arithmetische Zusammenhang im gesamten Kennzahlensystem gewahrt.

Für die Beurteilung der Bankrentabilität und ihrer Komponenten ist es hilfreich, wenn die ROE-Kennzahlen in bestimmter Weise zueinander ins Verhältnis gesetzt werden, um so ergänzende Einsichten hinsichtlich der horizontalen bzw. vertikalen Ertrags-, Kosten- und Ergebnisstruktur zu gewinnen. Anhand des Beispiels vom Abbildung 26 werden im Folgenden ausgewählte ROI-Strukturkennzahlen vorgestellt.

Die Kennzahlen zur horizontalen Ertragsstruktur verdeutlichen, wieviel Prozent der gesamten Erlöse aus dem Zinsgeschäft, dem Provisionsgeschäft, dem Eigenhandel und aus sonstigen Quellen resultieren. Im Normalfall ergeben sich hier erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Banken und Bankengruppen.

Bei den horizontalen Kostenstrukturkennzahlen erfolgt eine Aufspaltung der Bruttobedarfsspanne. Hier zeigt sich der typischerweise hohe Anteil der Personalkosten im Kreditgewerbe, aber auch im Zeitvergleich die tendenziell zunehmenden Anteile der Sachkosten.

Überlegungen zur horizontalen Ergebnisstruktur orientieren sich zum einen an der Frage, welchen Ertrag der „Kosteneinsatz“ in den Banken durchschnittlich erbringt. Im Beispiel erwirtschaftet die Modellbank mit 1 GE Einsatz im Schnitt 1,684 GE Ertrag (bzw. entspricht dieser 168,4% des angefallenen Aufwands). Diese Kennzahl kann sinnfällig als Aufwandsrentabilität bzw. -produktivität bezeichnet werden. Als Kehrwert dazu drückt die Cost/Income Ratio aus, wie hoch die Kosten ausgedrückt in Prozent der Bruttoerträge sind. Für das Beispiel ergibt sich hier ein Wert von 59,4%. Zu den Ergebnisstrukturkennzahlen zählen zum anderen auch die Verknüpfungen zur Risikospanne. So ist etwa eine Information über die relative Belastung des Zinsüberschusses durch die Risikokosten bedeutsam. Solche „Belastungskennzahlen“ machen allgemein deutlich, wie stark die negativen Ergebniskomponenten die positiven Ertragskomponenten aufzehren, wobei sich auch hier wieder traditionell große Unterschiede zwischen den Bankengruppen, aber auch zwischen guten und schlechten Bankenjahren ergeben.

Horizontale Ertragsstruktur

Zinsergebnisanteil am Bruttoertrag: BZSP / BESP

Provisionsergebnisanteil am Bruttoertrag: PSP / BESP

Handelsergebnisanteil am Bruttoertrag: HSP / BESP

Anteil des sonstigen und a.o. Ergebnisses am Bruttoertrag: AOSE-SP / BESP

Horizontale Kostenstruktur

Personalkostenanteil an Betriebskosten: PKSP / BBSP

Sachkostenanteil an Betriebskosten: SKSP / BBSP

Horizontale Ergebnisstruktur

Aufwandsrentabilität/-produktivität: BESP / BBSP

Cost/Income Ratio: BBSP / BESP

Belastung des Zinsüberschusses durch die (negative) Risikospanne:
RSP / BZSP

Vertikale Ergebnisstruktur

Kapitalhebel (Financial Leverage): ROE/RGSP bzw. 1/EKQ

Kostenhebel (Operating Leverage)

- beim Zinsüberschuss: BZSP / RGSP

- beim Bruttoertrag: BESP / RGSP

Sicherheitskoeffizient

- beim Zinsüberschuss: RGSP / BZSP

- beim Bruttoertrag: RGSP / BESP

Abbildung 27: Strukturkennzahlen im ROI-Konzept (zur Datenbasis vgl. Abb. 26⁵²)

Die Kennzahlen zur vertikalen Ergebnisstruktur schließlich lassen sich als Risikokennzahlen deuten. Der Kapitalhebel („Financial Leverage“) zeigt an, wie stark die Reingewinnspanne zur Eigenkapitalrentabilität hochgehebelt wird, wobei der Hebel mit sinkender Eigenkapitalquote steigt. Bei niedrigen Eigenkapitalquoten reicht schon ein nur leichtes Minus in der Reingewinnspanne, um das Eigenkapital teilweise oder vollständig aufzuzehren. Umgekehrt verstärkt ein großer Hebel einen positiven Reingewinn und führt zu beachtlichen Eigenkapitalrentabilitätszuwächsen.

Analog zum Kapitalhebel gibt es den Kostenhebel („Operating Leverage“). Er zeigt an, wie stark prozentuale Veränderungen des Zinsüberschusses oder des Bruttoertrags auf die

⁵² mit: BZSP = Bruttozinsspanne; PSP = Provisionsspanne; HSP = Handelsspanne; AOSE-SP = Außerordentliche und sonstige Ertragsspanne; BESP = Bruttoertragsspanne; PKSP = Personalkostenspanne; SKSP = Sachkostenspanne; BBSP = Bruttobedarfsspanne; BGSP = Bruttogewinnspanne; RGSP = Reingewinnspanne; EKQ = Eigenkapitalquote; ROE v. St. = Return on Equity (= Eigenkapitalrentabilität) vor Steuern

Reingewinnspanne durchschlagen. Im Beispiel mit einem Kostenhebel von 1,7 heißt dies, dass etwa eine 10%-ige Reduzierung des Zinsüberschusses (des Bruttoertrags) zu einer 17% Reduzierung der Reingewinnspanne führt, wenn sich die Kostenseite nicht verändert.

In unmittelbarem Zusammenhang hierzu stehen die Sicherheitskoeffizienten, die einfach den reziproken Wert des Kostenhebels darstellen und zum Ausdruck bringen, bei welchem prozentualen Rückgang des Zinsüberschusses bzw. des Bruttoertrags die Bank ceteris paribus in die Verlustzone gerät: je kleiner dieser Prozentsatz ist, um so gefährdeter ist die Bank bei Ertragsschwankungen.

5.2 ROE Analyse am Fallbeispiel

„Die Finanzkrise hat die Wettbewerbslandschaft, die Regulierung und das Kundenverhalten in der Finanzbranche grundlegend verändert“, sagt Udo Bröskamp, Partner und Experte für Finanzdienstleistungen bei Roland Berger Strategy Consultants. Die Finanzexperten von Roland Berger schätzen, dass das Basel-III-Abkommen von September 2010 den ROE der Banken um rund zwei Prozentpunkte verringern wird. Grund für die sinkenden Margen sind die gestiegene Preissensibilität der Großkunden, strengere Verbraucherschutzmaßnahmen und der verschärfte Wettbewerb. Kreditinstitute müssen sich daher mit strukturellen Veränderungen auf die neuen Marktbedingungen einstellen.



“Banken sollten profitable Geschäftsnischen für sich entdecken und ausbauen. Bereiche, die sehr geringe Gewinnmargen aufzeigen, sollten dagegen einfacher strukturiert und in ihren Prozessen standardisiert werden.” So könnten Banken ihren Kunden Online-Plattformen für bestimmte Dienstleistungen zur Verfügung stellen. Dadurch lassen sich kostengünstig einfache Finanzprodukte verwalten und Prozesse gestalten. Dabei können Kreditinstitute viele standardisierte Prozesse outsourcen und Kosten sparen. Der verstärkte Einsatz von IT-Lösungen kann außerdem helfen, ein effizienteres Filialnetz mithilfe von Mini-Filialen oder Franchising-Modellen aufzubauen, um einen besseren Kundenservice zu bieten. Die Experten von Roland Berger schätzen das damit einhergehende Einsparungspotenzial auf 10-15%.⁵³

⁵³ Vgl. Roland Berger Strategy Consultants (2011), <http://www.pressemitteilungen-online.de/index.php/strategische-prioritaeten-fuer-banken-nach-der-finanzkrise/>

Am Folgenden Beispiel möchte ich nun demonstrieren, wie sich eine Kosteneinsparung durch Online Banking in der genannten Größenordnung auf die Eigenkapitalrentabilität einer Bank auswirken kann:

Ausgangssituation

Die Musterbank AG mit Sitz in Wien weist per Jahresabschluss 2012 folgende Kennzahlen aus:

Musterbank AG	Jahresabschluss 2012																
 + 	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>Bruttozinsspanne</td> <td>1,78%</td> </tr> <tr> <td>Provisionsspanne</td> <td>0,95%</td> </tr> <tr> <td>Handelsspanne</td> <td>0,27%</td> </tr> <tr> <td>Spanne Außer- ordentliches Ergebnis</td> <td>0,19%</td> </tr> <tr> <td>Bruttobedarfsspanne</td> <td>1,87%</td> </tr> <tr> <td>Risikospanne</td> <td>- 0,60 x</td> </tr> <tr> <td>Kernkapitalquote</td> <td>3,5%</td> </tr> <tr> <td>Steuersatz</td> <td>35%</td> </tr> </tbody> </table>	Bruttozinsspanne	1,78%	Provisionsspanne	0,95%	Handelsspanne	0,27%	Spanne Außer- ordentliches Ergebnis	0,19%	Bruttobedarfsspanne	1,87%	Risikospanne	- 0,60 x	Kernkapitalquote	3,5%	Steuersatz	35%
Bruttozinsspanne	1,78%																
Provisionsspanne	0,95%																
Handelsspanne	0,27%																
Spanne Außer- ordentliches Ergebnis	0,19%																
Bruttobedarfsspanne	1,87%																
Risikospanne	- 0,60 x																
Kernkapitalquote	3,5%																
Steuersatz	35%																

*Abbildung 28: Kennzahlen des Jahresabschlusses der Musterbank AG, Wien
zum 31. Dezember 2012*

Marktseitig erwarten Aktionäre und potentielle Investoren eine eine Mindestverzinsung ihres eingesetzten Kapitals von rd. 12,0% Unter Verwendung der vorgestellten ROE-Kennzahlenhierarchie ergibt sich auf dieser Basis eine Eigenkapitalrentabilität der Musterbank AG von 13,37%.

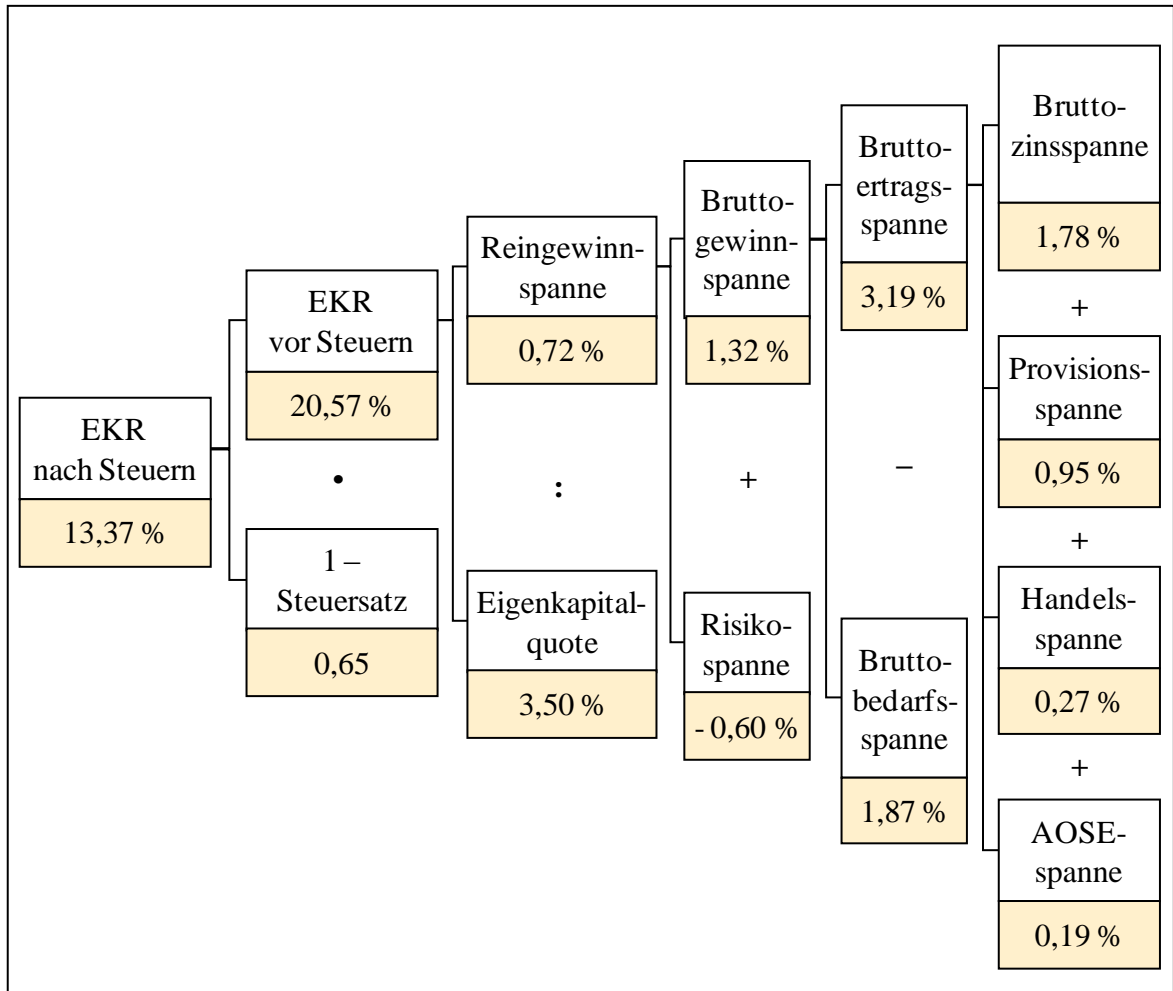


Abbildung 29: ROE der Musterbank AG zum 31. Dezember 2012

Aufgrund der ab 2013 sukzessiven Einführung von Basel III muss die Musterbank AG bis 2015 ihre Kernkapitalquote auf 4,5% erhöhen (vgl. Anhang 3). Korrespondierend rechnet die Bank, aufgrund der andauernden Staatsschuldenkrise, mit einem Rückgang der Bruttozinsspanne um 3,0% und einem Anstieg der Risikospanne um 5%. Für die Personalkosten rechnet sie mit einem jährlichen Anstieg auf dem durchschnittlich erwarteten Inflationsniveau für den Euroraum von rd. 2,0% p.a. Unter Berücksichtigung dieser Anpassungen und *beteris paribus* aller weiteren Parameter würde sich die Eigenkapitalrentabilität der Musterbank im Jahr 2015 wie folgt darstellen:

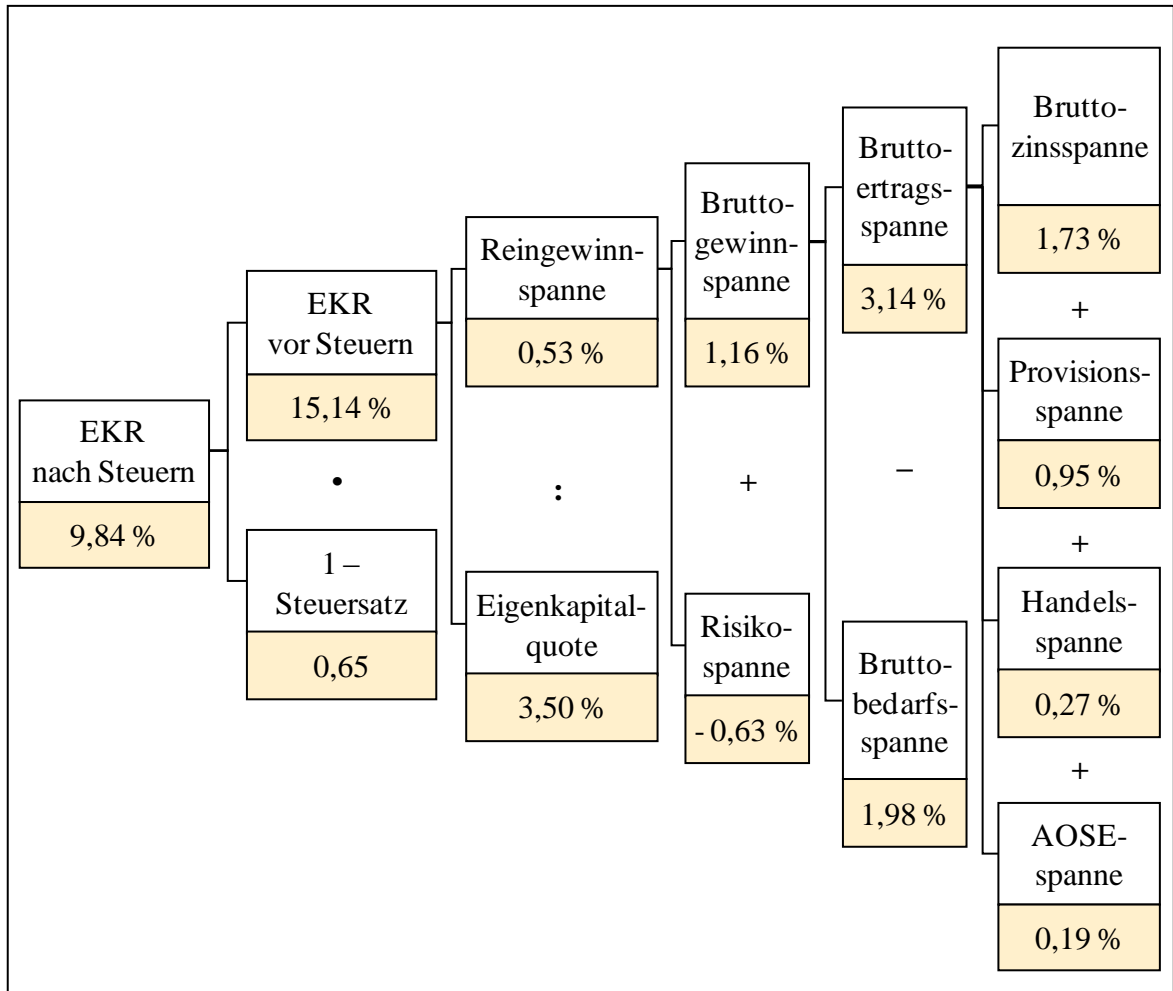


Abbildung 30: ROE der Musterbank AG zum 31. Dezember 2015

Da die Bank durch den Rückgang ihrer Eigenkapitalrentabilität auf 9,84% langfristig nicht mehr die von den Investoren geforderten Kapitalkosten verdienen würde entschließt sich die Bank zu einem strategischen Kostensenkungsprogramm. Kernpunkt des Programms ist der weitere Ausbau des Online Banking zu einem vollwertigen Vertriebskanal und dem gleichzeitig damit verbundenen Schließung von unrentablen Filialen und dem korrespondierenden Abbau von Personalkosten. Unter Berücksichtigung der Restrukturierungskosten (u.a. Abfindungen, IT-Kosten, Beraterkosten) schätzt die Musterbank AG die Kosten bis 2015, im Vergleich zu den jetzigen Planungen, um rd. 12,0% senken zu können. Unter diesen Voraussetzungen stellt sich die Eigenkapitalrentabilität der Musterbank in 2015 wie folgt dar:

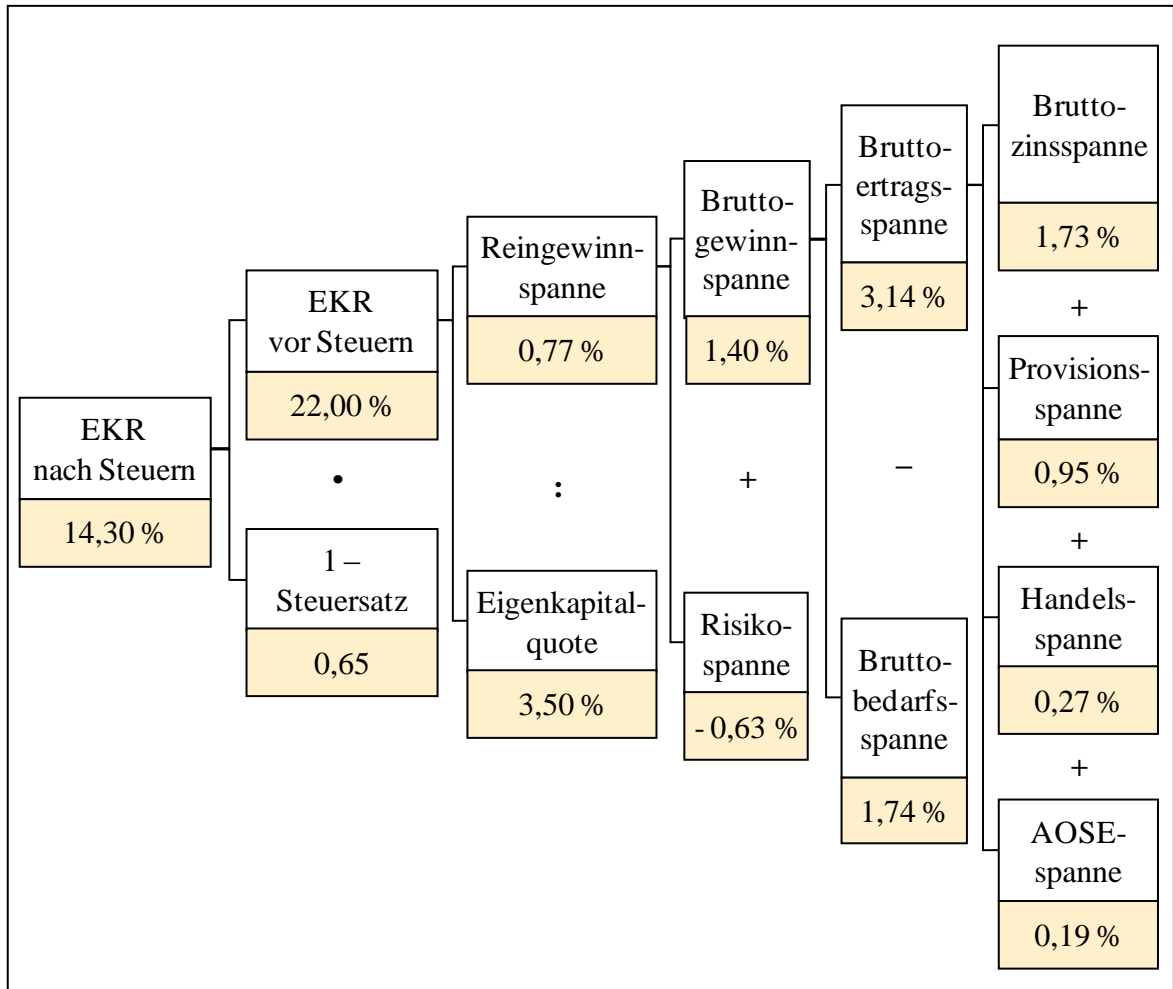


Abbildung 31: ROE der Musterbank AG zum 31. Dezember 2015 nach Restrukturierung

Ingesamt könnte die Musterbank AG ihre Eigenkapitalrentabilität auf 14,3% steigern und würde damit, ceteris paribus aller übrigen Parameter, sogar noch über dem Ergebnis des Geschäftsjahres 2012 liegen.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Die Finanzdienstleistungsindustrie ist derzeit in einer sehr dynamischen Phase des Umbruchs. Im Zuge der weltweiten Banken- und Staatsschuldenkrise sowie der damit einhergehenden Verunsicherung der Kapitalmärkte hat der Druck auf die Geschäftsmodelle der Banken, sowohl von der Marktseite als auch von Seiten der Regulierungsbehörden in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Für die kommenden Jahre rechnet die Branche daher mit deutlich sinkenden Eigenkapitalrenditen. Umso stärker steht nun für alle Banken die Suche nach neuen Geschäftsmodellen sowie die Identifizierung von Kosteneinsparungspotentialen im Vordergrund.

Ziel dieser Arbeit war es aufzuzeigen, welche Rolle bzw. welche Bedeutung in diesem Zusammenhang dem Konzept des Online Banking als Vertriebskanal aus Sicht der Banken in Österreich zukommt. In einem ersten Schritt habe ich dabei zunächst die theoretischen und konzeptionellen Grundlagen der Fragestellung erörtert. Dabei habe ich die Rolle der Vertriebspolitik im sog. Marketing Mix verdeutlicht, die Struktur des Österreichischen Bankenmarktes skizziert und die besondere Rolle von Banken im Rahmen einer Volkswirtschaft beschrieben. Schließlich habe ich den Zusammenhang zwischen den absatzpolitischen Instrumenten einer Bank und dem allgemeinen Konzept des Marketing Mix aufgezeigt und die Grundlagen des Online Banking erarbeitet.

Im praktischen Teil der Arbeit stand zunächst im ersten Abschnitt eine empirische Analyse der Bedeutung und Leistungsfähigkeit von Online Banking in Österreich aus Sicht der Nutzer und Anbieter im Vordergrund. Hier wurde deutlich, dass Online Banking für den Absatzerfolg und die Kundenzufriedenheit und damit auch für die Kundenbindung von großer Bedeutung ist. Zwar sind die Kunden insgesamt schon sehr zufrieden mit ihren Banken, doch bleibt zu konstatieren, dass das Konzept Online Banking als vollwertiger Vertriebskanal bisher nur eine Utopie ist, deren Realisierung weiterer intensiver Entwicklungsmaßnahmen bedarf.

Im zweiten Abschnitt des praktischen Teils habe ich anhand einer eigenen Fallstudie den Zusammenhang zwischen Online Banking, Kosteneffizienz und Eigenkapitalrentabilität einer Bank demonstriert. Hierbei hat sich gezeigt, dass Online Banking ein hohes Potenzial besitzt, die krisenbedingte Erosion der Eigenkapitalrenditen von Banken zu kompensieren.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass gerade im Lichte der Schwierigkeiten, mit denen sich die Finanzdienstleistungsbranche konfrontiert sieht, dem Online Banking als Ver-

triebskanal für Banken in Österreich und weltweit eine herausragende Bedeutung zukommt.

LITERATURVERZEICHNIS

- Ahlert, D.* (1996) Distributionspolitik. Das Management des Absatzkanals, 3. Aufl., Stuttgart/New York.
- Bankwesengesetz Österreich* (2013), Wien.
- Basel Committee on Banking Supervision* (2010), Basel III Discussion Paper, Basel.
- Becker, J.* (2006) Marketing-Konzeption, Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing Managements, 8. Aufl., München.
- BITKOM* (2013), http://www.bitkom.org/de/presse/8477_74590.aspx.
- Bruhn, M.* (2007) Marketing, 8. Auflage, Basel.
- Büschgen, H.E.* (1998) Bankbetriebslehre. Bankgeschäfte und Bankmanagement, 5. Aufl., Köln.
- Erste Bank der oesterreichischen Sparkassen AG* (2013)
<https://www.sparkasse.at/sgruppe/Wir-ueber-uns/Sparkassengruppe>.
- Esch, R.-R. / Herrmann, A. / Sattler, H.* (2006) Marketing. Eine managementorientierte Einführung, München.
- Grill, W. / Perczynski H.* (2012), Wirtschaftslehre des Kreditwesens, 46. Aufl., Hamburg, u.a.
- Homburg, C. / Krohmer, H.* (2006) Marketingmanagement. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Huang, P.-H.* (1992): More Order without More Law: A Theory of Social Norms, at the American Law and Economics Association Annual Meetings, Yale Law School, New Haven, CT.
- Kipker, I.* (2009) Kostensenkung in Regionalbanken, Stuttgart.
- Klau, P.* (2001) Online Banking, Frankfurt.
- McCarthy, J.* (1960) Basic Marketing: A managerial approach, Boston.
- Meffert, H.* (2000) Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele,), 9. Aufl., Wiesbaden.

- Meffert, H.* (2012) Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 11. Aufl., Wiesbaden.
- Mishkin, F.S and Eakins, S.G* (2006) Financial Markets and Institutions, New York.
- Neus, W.* (2007) Einführung in die Betriebswirtschaftslehre aus institutionenökonomischer Sicht, 5. Aufl., München.
- Oschischni, M. / Steiger, B.* (2006) Die Bankenaufsicht in Österreich am Beispiel des ICAAP
- Österreichische Nationalbank* (2013)
http://www.oenb.at/de/finanzm_stab/basel_2/entstehung/die_entstehungsgeschichte_von_basel_ii.jsp.
- Österreichische Nationalbank* (2013) <http://www.oenb.at/isaweb/report.do?report=3.1.2>.
- Österreichische Volksbanken-Aktiengesellschaft* (2013)
http://www.volksbank.com/m101/volksbank/m074_40000/de/individuelle_seite/bankprofil/impressum.jsp.
- PASS IT Consultig* (2012), Online Banking, Aschaffenburg.
- Raiffeisen e-force GmbH* (2013),
http://www.raiffeisen.at/eBusiness/01_template1/1006637000974-1006622610903_359753008658879758-359753008658879758-NA-30-NA.html;jsessionid=33D3BB76FCD70FC9120C494A4B1EAA6A.rpublic_a1p01.
- Roland Berger Strategy Consultants* (2011), <http://www.pressemitteilungen-online.de/index.php/strategische-prioritaeten-fuer-banken-nach-der-finanzkrise/>
- Roland Berger Strategy Consultants* (2012) Cost reduction in the European Banking sector, München.
- Sander, M.* (2011) Marketing-Management: Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung: Märkte, Marktforschung und Marktbearbeitung, 2. Aufl., Stuttgart.
- Schierenbeck, H.* (2001) Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band 1: Grundlagen, Marktzinsmethode und Rentabilitätscontrolling, 7. Aufl., Wiesbaden.
- Schögl, M. / Birkhofer, B. / Tomczak, T.* (2000) E-Commerce im Distributionsmanagement. Status Quo und Entwicklungstendenzen, St. Gallen.

Specht, G. / Fritz, U. (2005) Distributionsmanagement, 4. Aufl., Stuttgart u.a.

Swoboda, B. / Giersch, J. (2004) Marktführung und Vertriebspolitik, in Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Electronic Commerce, 2. Aufl., Wiesbaden.

Weiber, R. (Hrsg.) (2002) Handbuch Electronic Commerce, 2. Aufl., Wiesbaden.

Winkelmann, P. (2002) Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung: Die Instrumente des integrierten Kundenmanagements (CRM), 3. Aufl., München.

SYMBOLLE, ABKÜRZUNGEN

AG:	Aktiengesellschaft
AOSE:	Spanne außerordentliches Ergebnis
BBSP:	Bruttobedarfsspanne
BESP:	Bruttoertragsspanne
BZSP:	Bruttozinsspanne
CESEE:	Central and Sout Eastern Europe
CIR:	Cost Income Ratio
EKR:	Eigenkapitalrentabilität
EU:	Europäische Union
FAQ:	Frquently Asked Question
GmbH:	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBCI:	Homebanking Computer Interface
HSP:	Handelsspanne
i.d.R.:	in der Regel
IT:	Informationstechnologie
iTAN:	indizierte Transaktionsnummer
KG:	Kommanditgesellschaft
ÖVAG:	Österreichische Volksbanken Aktien Gesellschaft
PIN:	Persönliche Identifikationsnummer
PSP:	Provisionsspanne
PwC:	PricewaterhouseCoopers
ROE:	Return on Equity
RSP:	Risikospanne
sog.:	sogenannte
TAN:	Transantionsnummer

Vgl.: Vergleiche
z.B.: zum Beispiel

ABBILDUNGEN

ABBILDUNG 1: DIE KLASSISCHEN MARKETINGINSTRUMENTE („4Ps“) IM MARKETING MIX.....	13
ABBILDUNG 2: PLANUNGSPROZESS DER VERTRIEBSPOLITIK.....	15
ABBILDUNG 3: ENTSCHEIDUNGSTATBESTÄNDE BEI DER FESTLEGUNG DER ABSATZKANALSTRUKTUR.....	17
ABBILDUNG 4: STRUKTUR DES ÖSTEREICHISCHEN BANKENMARKTES NACH BILANZSUMMEN	20
ABBILDUNG 5: ENGAGEMENT DER BANKEN AUS EU-15-LÄNDERN IN DER CESEE-REGION	21
ABBILDUNG 6: EINFLUSSFAKTOREN DER BANKWIRTSCHAFTLICHEN ERFOLGSRECHNUNG	25
ABBILDUNG 7: BANKLEISTUNGEN.....	26
ABBILDUNG 8: BANKGESCHÄFTE.....	27
ABBILDUNG 9: MULTIKANALSTRATEGIEN IM VERTRIEB VON BANKEN.....	32
ABBILDUNG 10: INSTRUMENTE DES ELECTRONIC BANKING.....	34
ABBILDUNG 11: WECHSELPLÄNE FÜR BANKVERBINDUNGEN	39
ABBILDUNG 12: WECHSELGRÜNDE	40
ABBILDUNG 13: ERWARTETE INFORMATIONEN AUF DER WEBSEITE ZU EINEM BANKPRODUKT.....	41
ABBILDUNG 14: WICHTIGKEIT ONLINE-ERÖFFNUNG BZW. ONLINE ABSCHLUSS DER PRODUKTE	42
ABBILDUNG 15: BERATUNGSGESPRÄCHE ÜBER DAS INTERNET	43
ABBILDUNG 16: WICHTIGKEIT VON FUNKTIONEN.....	44
ABBILDUNG 17: EINSCHÄTZUNG DER VERWENDETEN SICHERHEITSVERFAHREN	45
ABBILDUNG 18: ERFÜLLUNGSGRAD GIROKONTO.....	47
ABBILDUNG 19: ERFÜLLUNGSGRAD KREDITKARTEN	49
ABBILDUNG 20: ERFÜLLUNGSGRAD DEPOT	51
ABBILDUNG 21: ERFÜLLUNGSGRAD GELDANLAGE	54
ABBILDUNG 22: ERFÜLLUNGSGRAD KREDIT & FINANZIERUNG	56
ABBILDUNG 23: ERFÜLLUNGSGRAD VORSORGEN & VERSICHERN	58
ABBILDUNG 24: FORMBLATT DER GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG VON UNIVERSALKREDITINSTITUTEN.....	63
ABBILDUNG 25:ERFOLGSSPALTUNG IN DER GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG UND BEGRIFFSKATEGORIEN DER EIGENKAPITALRENTABILITÄTSANALYSE	66
ABBILDUNG 26: VERKNÜPFUNG GESAMTBANKBEZOGENER ERTRAGS-, AUFWANDS- UND ERGEBNISKENNZAHLEN IM ROE-GRUNDSHEMA	67
ABBILDUNG 27: STRUKTURKENNZAHLEN IM ROI-KONZEPT (ZUR DATENBASIS VGL. ABB. 26).....	69
ABBILDUNG 28: KENNZAHLEN DES JAHRESABSCHLUSSES DER MUSTERBANK AG, WIEN ZUM 31. DEZEMBER 2012	71
ABBILDUNG 29: ROE DER MUSTERBANK AG ZUM 31. DEZEMBER 2012.....	72
ABBILDUNG 30: ROE DER MUSTERBANK AG ZUM 31. DEZEMBER 2015.....	73
ABBILDUNG 31: ROE DER MUSTERBANK AG ZUM 31. DEZEMBER 2015 NACH RESTRUKTURIERUNG	74

ANHANG

Themenblöcke des Online-Fragebogens	
1	Weiterempfehlung und Wechselabsicht Weiterempfehlungs wahrscheinlichkeit Wechselabsicht Wechselgründe
2	Besuchsgrund und Erwartungen Hauptgrund für Webseitenbesuch Erwartete Information zu Bankprodukten Wichtigkeit von Online-Eröffnung, Online-Abschluss
3	Kontaktmöglichkeiten Gewünschte Art der Kontaktaufnahme Akzeptanz von Beratung per Chat oder Skype Wunsch bezüglich Zeiten für telefonische Beratung Angemessene Wartezeit auf E-Mail-Antworten Angemessene Wartezeit auf Social-Media-Antworten Wichtigkeit ausgewählter Interaktionsmöglichkeiten
4	Funktionen und Sicherheit Wichtigkeit ausgewählter Funktionen Erwartungen an mobile Angebote und Funktionen Verwendete Sicherheitsverfahren beim Online-Banking Sicherheitsempfinden der verwendeten Sicherheitsverfahren
5	Neuer Personalausweis Besitz neuer Personalausweis Bereits genutzte Zusatzfunktionen Potenziell genutzte Funktionen
6	Soziodemografische Fragen Wohnsitz Alter Geschlecht

Anhang 1: Themenblöcke des Online Fragebogens

Produktorientierte Module

1 Information

Erstinformationen

Konkrete Produktinformationen

Transparenz der Konditionen

Zusatzinformationen: Preserverzeichnis, Produktbroschüre

2 Beratung

Interaktive Online-Beratung, z. B. Rechner

Kontakteinbindung auf Produktseite (Telefon, E-Mail)

Produktspezifische FAQs

Cross/Up Selling Produktseite

3 Abschluss

Online-Abschluss & Abschlussalternativen

Erläuterung der Vorgehensweise & Abschlussvoraussetzungen

Online-Antrag: Eingabe und Versand

Kontakteinbindung, Anzeige der Position, Maßnahmen bei Abbruch

Erläuterung Legitimation, Legitimationsangebot

Cross/Up Selling Abschlussprozess

Anhang 2: Kriterien in den Produktmodulen

Maßnahmen (jeweils ab dem 01.01.xx)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Hartes Kernkapital (Mindestquote)	3,5%	4,0%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
Kapitalpuffer (Mindestquote)				0,625%	1,25%	1,875%	2,50%
Hartes Kernkapital + Kapitalpuffer (Mindestquote)	3,5%	4,0%	4,5%	5,125%	5,75%	6,375%	7,0%
Regulatory Adjustments		20%	40%	60%	80%	100%	100%
Kernkapital (Mindestquote)	4,5%	5,5%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%	6,0%
Eigenmittel (Mindestquote)	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%
Eigenmittel + Kapitalpuffer (Mindestquote)	8,0%	8,0%	8,0%	8,625%	9,125%	9,875%	10,5%

Anhang 3: Anforderungen Basel III an die Eigenkapitalausstattung der Banken