

Heinz Wings

Digital Business in Banken

Informationstechnologie –
Erfolgsfaktor für die strategische
Positionierung

Herausgegeben von
Prof. Dr. Dieter Bartmann
ibi Institut für Bankinformatik

GABLER

Das vorliegende Buch wurde unter dem Titel
„Strategisches Bankmanagement – Ein technologiebasierter Ansatz“
vom Autor als Dissertation zur Erlangung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaft an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Regensburg eingereicht.
Tag der Disputation: 24. 2. 1999.
Berichterstatter: Prof. Dr. Dieter Bartmann, Prof. Dr. Michael Dowling.

Alle Rechte vorbehalten
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1999
Lektorat: Sandra Käfer
Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation GmbH.



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

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

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

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden
Druck und Bindung: Hubert & Co., Göttingen
Printed in Germany

ISBN 3-409-11514-5

Geleitwort des Herausgebers

Das Digital Business bedarf einer soliden strategischen Grundlegung, ansonsten entwickelt es sich nicht nur für Finanzdienstleister - aber dort insbesondere - zu einer Investitionsruine.

Nicht nur das marktliche Umfeld ändert sich gravierend, sondern auch die Technologie für die Erstellung und den Vertrieb von Bankmarktleistungen. Über Fusionen erschließen sich Kreditinstitute einen transnationalen Markt und versuchen Skaleneffekte in den Vertriebs- und Produktionskosten zu realisieren. Filialnetze werden ausgedünnt. Retail Banking „über den Draht“ verdrängt die Margen. Handelsketten und Automobilhersteller nutzen ihre IT-Kompetenz und machen den Banken nicht nur im Kreditgeschäft Konkurrenz. Aus all diesen und noch etlichen anderen Gründen sind die Banken zu erheblichem Investment in ihre Informatik bereit.

Vor diesem Hintergrund gewinnt die Frage nach einer Informatikstrategie auf der Grundlage eines neu ausgerichteten strategischen Bankmanagements eine zentrale Bedeutung. Kompetente Antworten hierauf sind immer willkommen. Besonders wertvoll werden sie, wenn sie jemand erteilt, der zum einen die notwendige Problemnähe besitzt und zum andern sein Erfahrungswissen mit den Methoden der Wissenschaft bereichert. Bei dem Autor Heinz Wings ist beides erfüllt.

Im Wesentlichen sind es drei Dinge, die das vorliegende Buch lesenswert machen.

Das Erste ist die Umweltanalyse und -prognose. Zwei Expertenpanels geben Auskunft über ihre Einschätzung zum technischen Fortschritt, soweit er für das Retail Banking relevant ist, und zur Auswirkung der neuen Medien auf das Privatkundengeschäft. Die Erhebung ist nach der Delphi-Methode durchgeführt. Die gestellten Fragen decken alle wichtigen Themen ab.

Das Zweite ist die Vertriebsstrukturanalyse und -prognose. Die Vielzahl der elektronischen Vertriebskanäle erfordert zur Zeit ein organisatorisches Nebeneinander, das die Rationalisierungsgewinne wieder aufzuzehren droht. Dies ist für den Verfasser der Anlaß, den am Institut für Bankinformatik entworfenen Ansatz der

Den Herren Joszef Bugovics und Thorsten Wüste danke ich für die kritische Durchsicht des Manuskripts und Herrn Rechtsanwalt Matthias Scholz für die juristische Verplausibilisierung des hier entwickelten betriebswirtschaftlichen Ansatzes der "Differenzierten Integration" zur organisatorischen Einordnung des Direktvertriebs in Konzern- oder Gruppenstrukturen.

In meinen Dank einschließen möchte ich nicht zuletzt die Delphi-Experten, die in zwei Befragungsrunden durch ihre Einschätzungen mitwirkten an der Fundierung der Umweltanalyse und -prognose.

Ganz besonders bedanken möchte ich mich aber bei Frau Diplom-Informatikerin (FH) Petra Johannsen, die mit hohem Engagement insbesondere die grafische Gestaltung sowie Textkorrekturen übernommen hat und bei Frau Margret Cörber, die behilflich war bei den druckvorbereitenden Aufgaben, sowie bei Frau Gabriele Matzinger vom Institut für Bankinformatik und Bankstrategie, die mich als externen Doktoranden mit den universitäts- und institutsindividuellen Gepflogenheiten vertraut machte.

Die vorliegende Arbeit, die im September 1998 abgeschlossen wurde, widme ich meiner Frau Uschi und meinen stets verständnisvollen Kindern Sandra und Stephan.

Hamburg, im Mai 1999

Heinz Wings

Inhaltsverzeichnis

Übersicht.....	1
----------------	---

Teil I: Grundlagen

1 Einführung	9
1.1 Problemstellung und Zielsetzung	10
1.2 Begriffliche Grundlagen	11
1.2.1 Strategisches Bankmanagement	11
1.2.2 Elektronischer Markt	12
1.2.3 Digital Business	13
1.2.4 Electronic Commerce	14
1.2.5 Online Banking	14
1.3 Aufbau der Arbeit	15
2 Strategische Herausforderungen für Kreditinstitute	21
2.1 Zunehmende Globalisierung und Deregulierung	21
2.2 Brüche im Konsumentenverhalten	22
2.3 Technische Innovationen	26
2.3.1 Informations- und Kommunikationstechnik.....	26
2.3.2 Kürzere Innovationszyklen	29
2.4 Steigende Skalenerträge	30
2.5 Verschärfter Wettbewerb	32
2.5.1 Direktbanken	32
2.5.2 Branchenfremde Unternehmen	33
2.5.3 Bankwechsel und Mehrfachbankverbindungen	34
2.5.4 Verteilte Märkte und Vertriebswegekonkurrenz.....	37

2.6 Strategisches Bankmanagement als Antwort	38
Teil II: Umweltanalyse und -prognose	
3 Basislegende empirische Analysen	41
3.1 Generelle Ziele der Zukunftsforschung.....	41
3.2 Delphi-Verfahren	41
3.2.1 Ziele der vorliegenden Expertenbefragungen.....	42
3.2.2 Methodische Grundlagen	42
3.2.3 Generelle Verfahrensweise	44
3.2.4 Hier gewählte Vorgehensweise	46
3.2.4.1 Pre-Test.....	46
3.2.4.2 Die Befragung.....	47
3.3 Ergebnisse der Delphi-Expertenbefragung 1	50
3.4 Ergebnisse der Delphi-Expertenbefragung 2	73
4 Technologieszenario	99
4.1 Elektronische Kommunikations-Endgeräte	99
4.1.1 Die PC-Infrastrukturen.....	100
4.1.2 Network Computer (NC)	101
4.1.3 Digitale Fernsehgeräte	103
4.1.3.1 Konvergenz von PC und Fernseher.....	103
4.1.3.2 Set-Top-Box	105
4.1.3.3 Digitale Kompression	106
4.1.3.4 Interaktives Fernsehen.....	106
4.1.3.5 Web-TV	107
4.1.3.6 Entwicklungsprognose „Digitales Fernsehen“ (DTV).....	108
4.1.4 Internet-Telefonie.....	110
4.2 Online-Netze / Online-Nutzer	112
4.2.1 Deregulierung des Telekommunikationsmarktes	112
4.2.2 Delphi-Expertenprognose: „Bedeutung von Datenübertragungsmedien“	113
4.2.3 Delphi-Expertenprognose: „Internet-Nutzer“	113
4.2.4 Delphi-Expertenprognose: „Online-Anschluß-Nutzer in Deutschland“	117
4.2.5 Delphi-Expertenprognose: „Triebfedern für das weitere Wachstum des Internet“	119

4.3 Security im Internet	122
4.3.1 Sicherheitsniveau-Diskussion.....	123
4.3.2 Basiskomponenten der Sicherheit in offenen Netzen	125
4.3.3 Authentifizierung	128
4.3.4 Integrität und Vertraulichkeit	129
4.3.5 Spezielle Protokolle und ihre Bedeutung in Datennetzen.....	130
4.3.5.1 Wesentliche Protokollarten: HBCI, OFX, SET und SSL	131
4.3.5.2 Delphi-Experteneinschätzung: "Bedeutung spezieller Protokollarten für das Online Banking"	133
4.3.5.3 Delphi-Experteneinschätzung: "Bedeutung spezieller Protokollarten für Kreditkartentransaktionen"	134
5 Digital Business als neue Unternehmensform	137
5.1 Rechtsumfeld	137
5.1.1 Informations- und Kommunikationsdienste-Gesetz („Multimedia-Gesetz“)	137
5.1.1.1 Datenschutz bei Telediensten	139
5.1.1.2 Digitale Signatur.....	141
5.1.2 Weitere Rechtsfelder	143
5.1.2.1 Urheber- und Markenrecht	143
5.1.2.2 Zoll- und Einfuhrbestimmungen	145
5.1.2.3 Steuerrecht	145
5.1.2.4 Elektronische Geldwäsche.....	146
5.2 Digitalisierung von Geschäftsprozessen.....	148
5.2.1 Software-Tools.....	148
5.2.1.1 Groupware	148
5.2.1.2 Dataminging-Tools	149
5.2.2 Integrierte Vorgangsbearbeitung	151
5.2.2.1 Organisatorische Ziele	151
5.2.2.2 Vorgehen und Chancenpotential.....	152
5.2.3 Multimediale Vertriebsunterstützung.....	153
5.2.4 Videogestützte Beratung	153
5.3 Telearbeitsplätze.....	154
5.3.1 Chancen und Risiken	154
5.3.2 Entwicklungsprognose	155
5.4 Akzeptanzentwicklung elektronischer Vertriebswege.....	157
5.5 Prognose elektronischer Handelsumsätze.....	160

5.6 Gewinner im Electronic-Commerce-Markt	
(Delphi-Expertenprognose)	162
6 Bankenumfeld im Elektronischen Markt	165
6.1 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	165
6.1.1 Regionalprinzip.....	165
6.1.2 Währungspolitische Implikationen.....	167
6.1.3 Geldpolitische Entwicklungen.....	168
6.1.3.1 Reduktion des Bargeldanteils	168
6.1.3.2 Revision geldpolitischer Regelungen.....	170
6.2 Neue digitale Zahlungsmittel und -systeme	171
6.2.1 Delphi-Experten-Prognose-Ergebnisse	173
6.2.2 Geldkarten / Elektronische Geldbörsen („Chipgeld“).....	174
6.2.2.1 ec-Karte mit Chip	176
6.2.2.2 MONDEX	178
6.2.2.3 VisaCash - die Geldkarte von Visa.....	181
6.2.2.4 Geldkartensysteme in der Findungsphase	182
6.2.3 Cyber Money („Netzgeld“)	182
6.2.3.1 Ecash von DigiCash.....	183
6.2.3.2 CyberCash	186
6.2.4 Modulare Zahlungssysteme.....	191
6.2.4.1 Brokat Pay Line.....	191
6.2.4.2 MeCOMMERCE.....	192
6.3 Prozeß- und Kostenmanagement im Bankenbereich.....	193
6.3.1 Standards und Komplexitätsreduktion	193
6.3.2 Nutzung von Datawarehouse-Technologien	196
6.3.2.1 Vorteile beim Marketing und Vertrieb	196
6.3.2.2 Vorteile für den Controlling-Bereich.....	197
6.3.2.3 Vorteile bei der integrierten Vorgangsbearbeitung	197
6.3.3 Einsatz der integrierten Vorgangsbearbeitung	
(Optimierung der Ablauforganisation).....	198
6.3.4 Outsourcing bei Industriedienstleistern und Servicegesellschaften.....	198
6.4 Vertriebsstrukturanalyse und -prognose	199
6.4.1 Vertriebswege-Strukturen in den USA	199
6.4.1.1 Ist-Vertriebswege-Strukturen in den USA	200
6.4.1.2 Vertriebswege-Strukturverschiebungen in den USA	201
6.4.2 Vertriebswege-Strukturen in Deutschland	201
6.4.2.1 Ist-Vertriebswege-Strukturen in Deutschland	203
6.4.2.2 Vertriebswege-Strukturverschiebungen in Deutschland.....	203
6.4.3 Veränderung der Filialstrukturen	208
6.4.3.1 Full-Service-Stelle neuen Typs	210
6.4.3.2 Banking Shop.....	211
6.4.3.3 Künftige Bedeutung der Filiale	212
6.4.4 Elektronischer Vertrieb	213
6.4.4.1 Online-Zielgruppen	213
6.4.4.2 Online-fähige Produkte	215
6.4.4.3 Neue Marketing-Ansätze im Online-Vertrieb.....	220
6.4.4.4 Einsatz neuer Kundenbindungsinstrumente.....	222
6.5 Organisatorische Einordnung elektronischer Vertriebskanäle	228
6.5.1 Integrationsansatz.....	229
6.5.2 Differenzierungsansatz	233
6.5.3 Ansatz der Differenzierten Integration in Konzernstrukturen.....	235
6.5.4 Auswirkungen auf die Vertriebswegepolitik	238
6.6 Konkurrenzanalyse und -prognose.....	240
6.6.1 Entwicklung deutscher Bankengruppen im Vergleich	240
6.6.1.1 Gruppenbezogene Dynamikprofile im Privatkundengeschäft.....	240
6.6.1.2 Entwicklung der Erfolgskomponenten	242
6.6.1.3 Marktanteile und Zuwachsraten bei Online-Konten.....	245
6.6.2 Direktbanken.....	247
6.6.2.1 Marktanteil der Direktbanken	247
6.6.2.2 Entwicklungschancen von Direktbanken.....	248
6.6.3 Nichtbanken	249
6.6.3.1 Kreditkartengesellschaften.....	250
6.6.3.2 Anbieter von elektronischen Zahlungsmitteln/Zahlungssystemen	
und Finanzsoftwareprodukten.....	251
6.6.3.3 Fazit: Markteintrittsbarrieren reduzieren sich	253
6.6.4 Konkurrenzprognose der Delphi-Experten	254
6.6.5 Zusammenfassende Würdigung	255
6.7 Marktvolumensprognose für das Online Banking	256
6.7.1 Prognose 1: Der direkte Approach.....	257
6.7.2 Prognose 2: Indirekter Approach (über das Marktpotential)	258
6.7.3 Fazit	262
6.8 Einschätzung strukturpolitischer Konsequenzen	264
6.8.1 Fusionen.....	264
6.8.2 Kooperationen	267

6.8.2.1 Festigkeit von Kooperationsverhältnissen	268
6.8.2.2 Kooperationen mit sonstigen Finanzdienstleistern.....	269
6.8.2.3 Kooperationen mit Inhaltenbietern.....	270
6.8.2.4 Kooperationen mit Service-Providern.....	271
6.8.2.5 Kooperationen mit sonstigen Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.....	272
6.8.3 Spezialisierung des Aufgabenspektrums	273
6.8.3.1 Das „magische Dreieck“ des bankbetrieblichen Wertschöpfungsprozesses	273
6.8.3.2 Spezialisierung als „Intermediär“ (Kundenschnittstelle).....	275
6.8.3.3 Spezialisierung als Produktlieferant	276
6.8.3.4 Spezialisierung als Industriedienstleister/Servicegesellschaft (Outsourcer).....	278
7 Strategische Implikationen	281
7.1 Ergebnisse der Umweltanalyse und -prognose	281
7.1.1 Technologieszenario	282
7.1.2 Digital Business als neue Unternehmensform.....	283
7.1.3 Bankenumfeld im Elektronischen Markt.....	285
7.2 Identifikation und Analyse von Nutzenpotentialen	290
7.2.1 Identifikation von Nutzenpotentialen	290
7.2.2 Analyse von Nutzenpotentialen.....	291
7.3 Multiplikationschancen bei der Erschließung von Nutzenpotentialen	294
7.4 Ableitung kritischer Erfolgsfaktoren	297
7.5 Strategische Erfolgspositionen (SEP).....	298
7.5.1 Ableitung strategischer Erfolgspositionen (SEP).....	298
7.5.2 Aufbau strategischer Erfolgspositionen (SEP).....	298

Teil III:

Entwicklung und Umsetzung von situationsgerechten Strategien für eine Modellbank

8 Regelkreis des Strategischen Bankmanagements	303
8.1 Marktorientierter Ansatz	303
8.2 Ressourcenorientierter Ansatz	305
8.3 Regelkreismodell als Synthese.....	306

9 Strategiegenerierung für eine Modellbank	309
9.1 Interne Analyse der Modellbank.....	309
9.1.1 Situationsbeschreibung der Modellbank.....	309
9.1.2 Elemente des Modellbankprofils	310
9.1.2.1 Dynamikprofil.....	311
9.1.2.2 Ressourceneinsatzprofil.....	313
9.1.2.3 Analyse der Tätigkeitsgebiete	317
9.1.2.4 Fähigkeitsanalyse	318
9.1.2.5 Nutzenpotentialprofil	318
9.1.2.6 Multiplikationsprofil.....	319
9.1.2.7 Kulturprofil.....	320
9.1.2.8 Kostenstrukturanalyse	322
9.1.2.9 Unternehmenszyklus-Analyse.....	326
9.1.2.10 Wertvorstellungsprofil.....	327
9.1.3 Stärken-/Schwächen-Profil	329
9.1.3.1 Stärken-/Schwächen-Profil hinsichtlich der kritischen Erfolgsfaktoren	329
9.1.3.2 Zusammenfassende Würdigung	329
9.2 Zielsystem der Modellbank	331
9.2.1 Zielrelationen im allgemeinen	331
9.2.1.1 Interdependenzrelationen	331
9.2.1.2 Präferenzrelationen.....	332
9.2.1.3 Instrumentalbeziehungen	332
9.2.2 Zielhierarchie der Modellbank	333
9.2.2.1 Strategische Absichten	333
9.2.2.2 Unternehmensleitbild	334
9.2.2.3 Strategische Unternehmensziele	335
9.2.2.4 Ziele der operativen Einheiten	337
9.3 IST-Portfolio und Normstrategien der Modellbank	342
9.3.1 Ermittlung der Positionskoordinaten	343
9.3.2 IST-Portfolio	343
9.4 SOLL-Portfolio und „Strategische Lücke“ der Modellbank	345
9.5 Ableitung, Bewertung und Auswahl von Handlungsoptionen.....	347
9.5.1 Methoden der Strategieselection im allgemeinen	348
9.5.1.1 Bewertungsmaßstäbe	348
9.5.1.2 Nutzwertanalyse	349

9.5.2	Strategiehierarchie der Modellbank	350
9.5.2.1	Unternehmensstrategien	351
9.5.2.2	Geschäftsbereichsstrategien	353
9.5.2.3	Funktionalbereichsstrategien	357
9.6	Strategischer Plan der ausgegründeten Start-up-Bank	361
9.6.1	Situationsbeschreibung	362
9.6.2	Zielsystem der Start-up-Bank	362
9.6.2.1	Strategische Absichten	362
9.6.2.2	Strategische Leitlinien	363
9.6.2.3	Strategische Unternehmensziele	364
9.6.2.4	Ziele der operativen Einheiten	364
9.6.3	SOLL-Portfolio der Start-up-Bank	367
9.6.4	Strategiehierarchie der Start-up-Bank	367
9.6.4.1	Unternehmensstrategien	368
9.6.4.2	Geschäftsbereichsstrategien	370
9.6.4.3	Funktionalbereichsstrategien	371
9.7	Gesamtbankbezogene Bilanz- und Erfolgswirkungen	
	der Strategien	375
9.7.1	Periodisierung der strategischen Planung	375
9.7.2	Operationalisierung des ersten Rechnungsjahres	376
9.8	Teilplanungen der operativen Einheiten	377
10	Implementierung und Kontrolle des Strategieplans	379
10.1	Implementierung von Strategien	379
10.1.1	Phasen von Veränderungsprozessen	380
10.1.2	Anforderungen an ein zielbezogenes Implementierungskonzept	382
10.2	Strategische Kontrolle	384
10.2.1	Strategische Prämissenkontrolle	384
10.2.2	Strategische Durchführungskontrolle	385
10.2.3	Strategische Überwachung	385
11	Abstract und weiterführender Forschungsbedarf	387

Glossar	389
Abkürzungsverzeichnis	397
Abbildungsverzeichnis	401
Tabellenverzeichnis	407
Literaturverzeichnis	411