



Dr. Heinz Wings ist Vorstandsvorsitzender der NetBank AG und Mitglied des Fachbeirates der 'gi'-Redaktion.

Digital Business in Banken

Die Regeln ändern sich: Eine Branche im Umbruch

Der Wandel im Bankenbereich gewinnt seit Jahren sehr stark an Dynamik. Er wird begleitet von einer bisher nicht gekannten Verschärfung des Wettbewerbs. Parameter der rasant zunehmenden Konkurrenz-Intensität sind dabei insbesondere die Globalisierung und Deregulierung der Märkte, Brüche im Konsumentenverhalten, technische Innovationen und steigende Skalenerträge. In diesem situativen Kontext erkämpfen Direktbanken Marktanteile, dringen hochspezialisierte Branchenfremde ins Bankgeschäft, werden Märkte enger und konkurrieren die Vertriebskanäle um die Gunst des an Loyalität verlierenden Kunden. Als Folge reduzieren sich die Zinsspannen dramatisch.

Um Bedrohungen abwehren und Chancen nutzen zu können, ist es für Banken von entscheidender Bedeutung, rechtzeitig überlebenssichernde Maßnahmen umzusetzen. Sowohl Entscheidungsattentismus als auch der Versuch, die aus der Umwelt heraus wahrgenommenen Nutzenpotentiale ohne Berücksichtigung der bankindividuellen Kernkompetenzen erschließen zu wollen, sind für Banken mit hohen Risiken verknüpft. Zur situationsgerechten Strategieformulierung und -umsetzung sollten Banken sich daher der Herausforderung stellen, ein konsequentes strategisches Management zu betreiben, das nicht nur als einmaliger Prozess, sondern als ständige Aufgabe begriffen werden muss. Der

Managementprozess ist dabei zu richten auf den Aufbau, die Pflege und Ausbeutung von strategischen Erfolgspositionen, für die Ressourcen eingesetzt werden müssen. Mit einer oder mehrerer dieser überlegenen Fähigkeiten sind Unternehmen in der Lage, strategisch bedeutende Positionen zu besetzen, d. h. Nutzenpotentiale auszuschöpfen. Dabei beinhalten Nutzenpotentiale mögliche Quellen der künftigen Wertschöpfung, die zum Vorteil der Bezugsgruppen im eigenen Unternehmen erschlossen werden können. Für die Nutzenpotentialbetrachtungen im Bankenbereich sind der dynamische technische Fortschritt und die damit verbundenen informations- und kommunikationstechnischen Quantensprünge

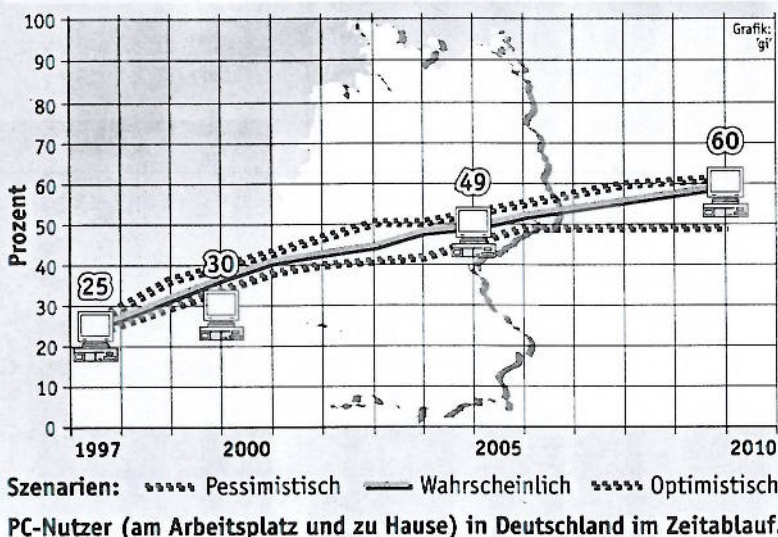
von besonderer Bedeutung. Die Informations- und Kommunikationstechnik ist für sich genommen zwar nicht wertschöpfend, sie ist aber wesentliche Determinante für die (derivativen) Nutzenpotentiale „Marktpotential im Online-Banking und sonstigen Electronic Commerce“, „Restrukturierungs- und Organisationspotential“, „Kooperationspotential“, „Kostensenkungs- und Produktivitätssteigerungspotential“, „Marketing- und Vertriebspotential“ und „Qualitätssteigerungspotential“.

Im Folgenden wird das für die Strategiegenerierung in Banken relevante Umweltszenario zusammengefasst. Es basiert auf zwei Delphi-Expertenbefragungen und kennzeichnet die markt- sowie umweltorientierte Sichtweise des strategischen Bankmanagements. Damit bildet es das strategische Rahmenwerk für alle deutschen Kreditinstitute.

Technologieszenario

Die Informations- und Kommunikationstechnik gewinnt eine immer stärkere Bedeutung für die Unternehmensentwicklung. War sie früher ausschließlich Mittel zur Kostensoptimierung, so wird sie heute insbesondere für Banken strategiebestimmend. Der Verbreitungsgrad von elektronischen Kommunikations-Endgeräten, Online-Netzen und -Nutzern, aber auch die Sicherheit in offenen Netzen, sind wesentliche Entwicklungsdeterminanten für Digital Business, Electronic Commerce und Online-Banking.

GRAFIK 1 PC-NUTZER DER DEUTSCHEN BEVÖLKERUNG



Folgende Facetten des Technologieszenarios haben für Banken eine besondere Relevanz:

1. Obwohl die relative Bedeutung des PCs im Zeitablauf zugunsten von NCs, digitalen Fernsehgeräten und kombiniert genutzten Geräten abnehmen wird, erhöht sich sein Penetrationsgrad in der deutschen Bevölkerung von 25 Prozent (1997) auf 60 Prozent im Jahre 2010 (Grafik 1). Das Digital-TV und Kombinationsgeräte aus PC und Fernseher werden jedoch den Electronic Commerce und das Online-Banking erst für Massenmärkte öffnen.

2. Insbesondere die mit der Deregulierung des Telekommunikationsmarktes einhergehende enorme Verbesserung der Preis-Leistungs-Verhältnisse bei der Datenübertragung wird spiegelbildlich die Nutzungsquote des Internet erhöhen. Im Jahr 2010 werden 21 Mio. Online-Anschlüsse von rund 32 Mio. Menschen in Deutschland genutzt (Grafik 2).

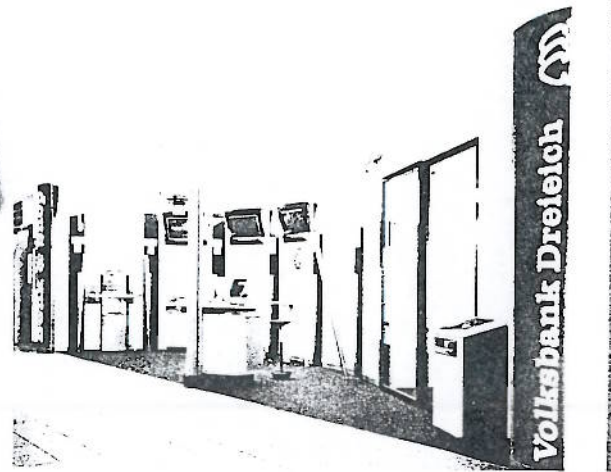
3. Der Sicherheitsaspekt spielt eine besondere Rolle für die Bereitschaft des Verbrauchers, die elektronischen Vertriebswege zur Abwicklung von rechtsrelevanten Transaktionen zu nutzen. Bei Anwendung der heute vorherrschenden softwarebasierten Sicherheitsverfahren ist der Kunden-PC das Hauptrisiko in offenen Netzen. Daher werden im Zeitablauf die softwarebezogenen Verfahren abgelöst durch chipkartenbasierte. Auf dem Weg dorthin werden Banken die Haftungsrisiken weitestgehend übernehmen oder/und unter Versicherungsschutz stellen. Bevor ein Geldfluss an Dritte erfolgt, werden sie die Transaktionsdaten über künstlich-intelligente Programme nach Anomalien untersuchen, um so Massenangriffe trotz softwarebezogener Transaktionssicherung zuverlässig zu verhindern. Da der interessierte Internetbanking-Kunde sein Risiko nicht aus der technischen, sondern wirtschaftlichen Sicht betrachtet, wird er die neuen Vertriebswege akzeptieren und breit nutzen, soweit er von Risiken freigestellt wird.

Digital Business als neue Unternehmensform

Das Rechtsumfeld legt vor dem Hintergrund des Technologieszenarios die Basis für neue, elektroni-



Die Idee, Finanzdienstleistungen dort anzubieten, wo Kunden ihr Geld ausgeben, erwies sich für die Volksbank Dreieich als innovativer Schritt zur Sicherung und zum Ausbau der Marktposition.



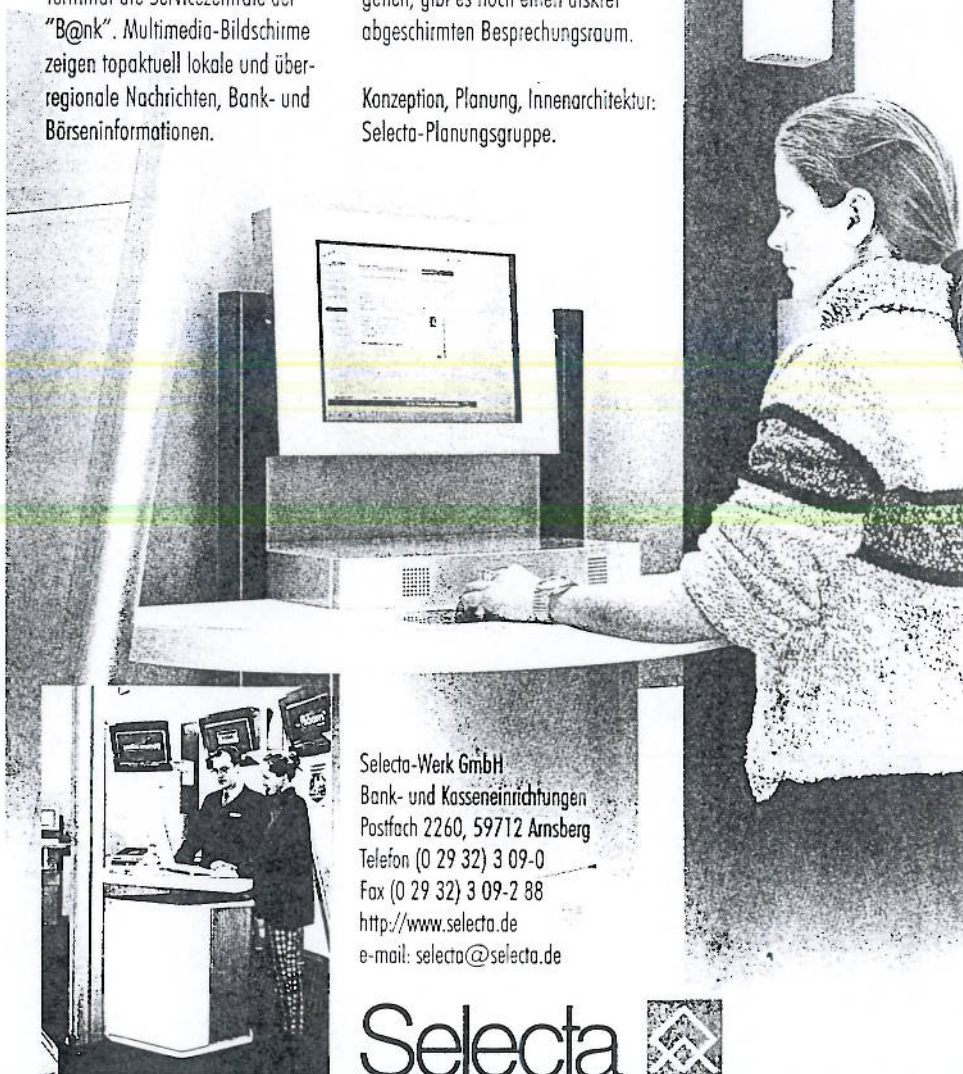
AM POINT-OF-SALE

Das Konzept ist neu und begeistert: Kunden haben nun an 6 Tagen während der Öffnungszeiten im hochfrequentierten toom-Markt die Möglichkeit, ihre Bankgeschäfte beim Einkaufen zu erledigen.

Neben den üblichen SB-Automaten verkörpert ein Internet-SB-Terminal die Servicezentrale der "B@nk". Multimedia-Bildschirme zeigen topaktuell lokale und überregionale Nachrichten, Bank- und Börseninformationen.

Der Blick in den Bankshop zeigt den unmittelbaren Zugang zu den SB-Geräten. Der Berater hat von seiner Position an der Kommunikationssäule für Service und Kurzberatung alle Kunden im Blick. Für Wünsche, die über das standardisierte Privatkundengeschäft hinausgehen, gibt es noch einen diskret abgeschirmten Besprechungsraum.

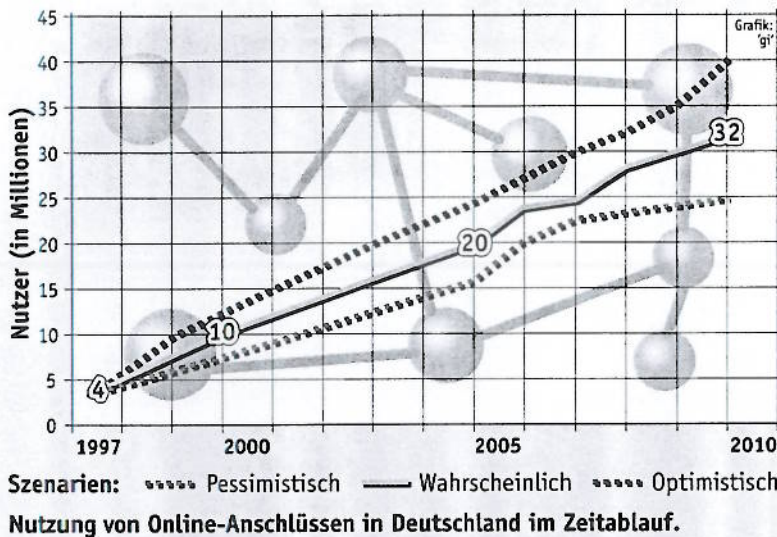
Konzeption, Planung, Innenarchitektur: Selecta-Planungsgruppe.



Selecta-Werk GmbH
Bank- und Kasseneinrichtungen
Postfach 2260, 59712 Arnsberg
Telefon (0 29 32) 3 09-0
Fax (0 29 32) 3 09-2 88
<http://www.selecta.de>
e-mail: selecta@selecta.de

Selecta 

GRAFIK 2 NUTZUNG VON ONLINE-ANSCHLÜSSEN

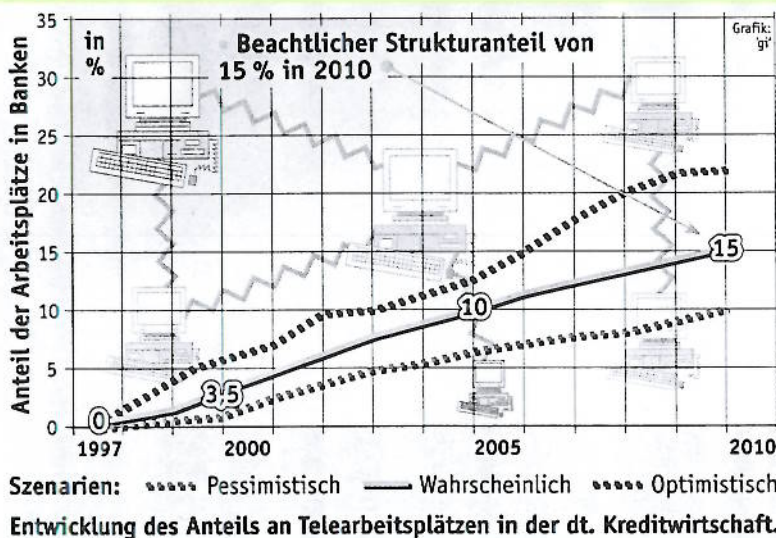


sche Kommunikations- und Unternehmensformen, die hier mit dem Begriff „Digital Business“ umschrieben werden. Die stärkere Bedeutung des Digital Business wird auch Einfluss haben auf die Bankenbranche. Folgende Entwicklungslinien des Digital Business sind für die Kreditwirtschaft relevant:

1. Obwohl das seit dem 1.8.1997 geltende Informations- und Kommunikationsdienste-Gesetz („Multimedia-Gesetz“) über dualistische Zuständigkeiten (Bund: Internet; Länder: Fernsehen, Teleshopping) mit einem Geburtsfehler behaftet zu sein scheint, wird sein positiver Geist die notwendigen Kreativitätsspielräume zur Förderung des Electronic Commerce im Zeitablauf

nicht einschränken. Insbesondere hinsichtlich der datenschutzrechtlichen Regelungen bedarf es aber Weiterentwicklungen. Das Multimedia-Gesetz setzt den rechtlichen Rahmen für die digitale Signatur, durch die Rechtsgeschäfte im Internet uno acto begründet werden können, was für Unternehmen mit einem hohen Effizienzschub verbunden sein wird. Die elektronische Signatur macht entsprechende Front-End-Applikationen beim Kunden (Smartcard Reader und Ähnliches), aber auch Zertifizierungsstellen im Netz erforderlich, die „Personalausweiskontrollfunktionen“ im Netz auszuüben haben. Banken, sonstige Finanzdienstleister, Kreditkartengesellschaften und

GRAFIK 3 TELEARBEITSPLÄTZE



Spezialanbieter werden sich künftig als Zertifizierungsstellen platzieren. Der Electronic Commerce wird sich jedoch zunächst über hybride Verfahren bis hin zur völligen Digitalisierung und Integration der Geschäftsprozesse entwickeln.

2. Die weitestgehende Digitalisierung von Geschäftsprozessen ist die zentrale Philosophie des Digital Business. Über interne und externe Netzwerke hinweg können insbesondere stofflich abstrakte Produkte (wie Bank- und Finanzdienstleistungen) höchst effizient und mit besonderem Kundenfokus erstellt werden. Dabei wird der Kunde in Produktion und Vertrieb von Produkten dieser Art eingebunden. Ziel des Digital Business ist es, Massengeschäftsproduktivität bei Einzelfertigung von Dienstleistungen („Mass Customization“) zu erzielen.

3. Insbesondere durch Telearbeit (Telecommuting) können die mit dem Digital Business verbundenen Chancen ausgeschöpft werden. Wesentliche Voraussetzungen für Telearbeit sind jedoch nicht nur das Setzen der technischen und rechtlichen Rahmenbedingungen, sondern auch die Befähigung der Mitarbeiter, mit den neuen Technologien umgehen zu können. Der Bankenbereich scheint in besonderer Weise für das Telecommuting prädestiniert. Im Jahr 2010 beträgt der Telearbeitsplatzanteil in der deutschen Bankenbranche nach den hier zugrunde liegenden Prognosen etwa 15 Prozent (Grafik 3).

4. Die Akzeptanz elektronischer Vertriebswege wird sich im Zeitablauf ständig verbessern, weil sich auch deren Determinanten Transaktionssicherheit, Datenschutz, Praktizierung der digitalen Signatur, Einfachheit der Front-End-Applikationen, Angebot von Zusatznutzen und Konditionsvorteilen immer stärker erfüllen werden.

5. Vor dem Hintergrund der Akzeptanzverbesserung elektronischer Vertriebswege steigen auch die elektronischen Handelsumsätze sehr stark an. In den Branchen Hard-/Software, Verlage/Medien, Telekommunikation, Handel und Touristik wird der Anteil des Online-Umsatzes im Jahr 2010 auf gut 35 Prozent prognostiziert. Er korreliert positiv mit dem Penetrationsgrad des Online-Banking. Damit gilt die Hypothese: Wenn die Online-Umsätze steigen, dann hat diese Ent-



Prof. Dr. Dieter Bartmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Direktor des Instituts für Bankinformatik und Bankstrategie an der Universität Regensburg.

wicklung positive Auswirkungen auf den Vertriebswegeanteil des Online-Banking.

6. Gewinner im Electronic-Commerce-Markt werden auch Direktbanken und virtuelle Banken sowie Information Broker sein. Dies impliziert ein Eindringen von vertriebswegspezialisierten Banken in branchenfremde Felder.

Bankenumfeld im Elektronischen Markt

Das Technologieszenario indiziert die Entwicklung zum Digital Business als neue Unternehmensform. Die hiermit verbundenen Elektronischen Märkte beeinflussen auch das Bankenumfeld, das durch folgende markante Entwicklungen skizziert wird:

1. Elektronische Märkte und Vertriebskanäle kennen keine regionalen Grenzen. Die Regionalprinzipien werden vor diesem Hintergrund dem neuen Umfeld angepasst, ohne dass die aus der Regionalität resultierenden Vorteile verloren gehen. Soweit das Angebot von Inhalten und Kooperationspartnerprodukten betroffen ist, konzentrieren sich insbesondere Sparkassen und Genossenschaftsbanken auf ihre regionale Kompetenz. Der elektronische Vertrieb von Bank- und Finanzprodukten wird gruppen- oder konzernbezogen in rechtlich selbständige Vertriebseinheiten, die vermittelnd tätig werden, ausgegliedert.

2. Deutsche Bundesbank und Europäische Zentralbank werden sich dem Gedanken nicht verschließen, neue Arten des Elektronischen Geldes künftig als Zahlungsmittel zuzulassen, jedoch erheben sie den Anspruch, die Geldmenge mit neuen Regeln steuern zu wollen. Neue Zahlungsmittel finden ihre Ausprägung insbesondere als Chip- und Netzgeld. Unter dem Begriff „Chippgeld“ sind alle Varianten Elektronischer Geldbörsen bzw. Geldkarten subsumiert, insbesondere die deutsche ec-Karte mit Chip, die MONDEX-Geldkarte und VisaCash als Geldkartenprodukt von Visa. Insgesamt gesehen ist davon auszugehen, dass sich aus der Vielzahl von weltweit existierenden Electronic-Purse-Systemen nur wenige Produkte dauerhaft durchsetzen werden. Systeme, die auf bereits breit vorhandenen Trägersystemen (ec- und Kreditkarten) imple-

mentiert werden, haben die größten Marktchancen. Aus nationaler Sicht sind das die deutsche Geldkarte und VisaCash. Das MONDEX-System wird sich vornehmlich international verbreiten, jedoch in Deutschland kurz- und mittelfristig Penetrationsprobleme erhalten, weil es – soweit „Purse-to-Purse“-Zahlungen zugelassen werden – einen eigenen Geldkreislauf hervorruft, der sich der Zentralbanksteuerung entzieht. Die deutsche Geldkarte muss eine Weiterentwicklung erfahren, um auch europa- oder weltweit eingesetzt werden zu können. Im Unterschied zu Chippgeld wird Netzgeld auf einem nicht flüchtigen Speicher im Rechner des Benutzers dokumentiert. Heute bekannte Systeme von besonderer Bedeutung sind Ecash von DigiCash und CyberCoin von CyberCash. Das CyberCash-System entwickelt sich zu einem modularen Zahlungssystem, das nicht nur CyberCoin-Transaktionen, sondern auch andere Arten von Zahlungsmitteln (Kreditkartenzahlungen, Bankeinzugsverfahren) zulässt. Vor diesem Hintergrund scheint es Vorteile zu haben gegenüber dem Ecash-System, das nur dann die Marktnische für Micropayments ausfüllen kann, wenn die aus Wirtschaftlichkeitserwägungen heraus erforderliche kritische Masse an Teilnehmern (Banken/Kunden) erreicht wird. Chippgeld wird jedoch dauerhaft Vorteile erlangen gegenüber dem Netzgeld. Dies insbesondere deshalb, weil die Entwicklung absehbar ist, dass künftig auch Elektronische Geldbörsen an den verschiedensten Front-End-Geräten des Kunden, also beispielsweise auch von zu Hause aus, aufgeladen werden dürfen und dieses „Chippgeld“ zudem meist eine höhere Anonymität und breitere Verwendungsmöglichkeit beinhaltet als Netzgeld.

3. Auch auf mittlere Sicht gesehen setzt sich voraussichtlich kein einheitliches Zahlungsmittel im Electronic Commerce durch. Daher haben elektronische Zahlungssysteme, die mehrere oder im Extremfall alle neuen digitalen Zahlungsmittel unterstützen („Modulare Zahlungssysteme“), eine hohe Chance, sich am Markt zu platzieren. Von den heute in Deutschland bekannten modularen Zahlungssystemen scheint das MeCommerce-System des Technologielieferanten MeTechnology/Brokat die höchsten

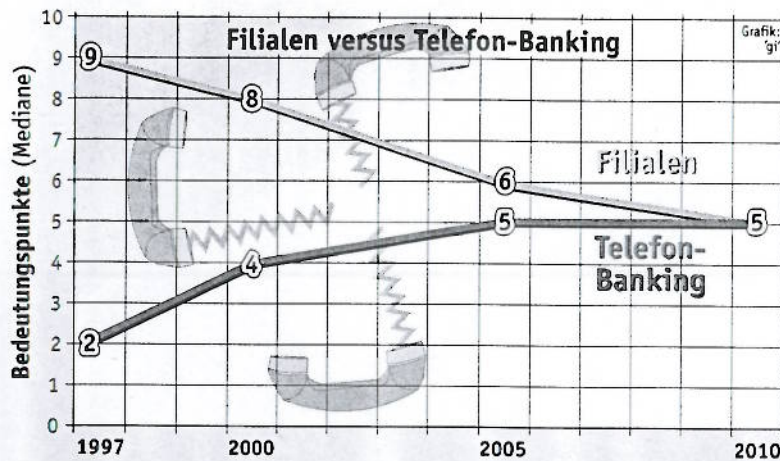
Marktchancen zu besitzen, weil es über ein neutrales Vertragsprotokoll die Infrastrukturen des Handels löst von der Zahlungsmittelart. Banken und ihre Rechenzentren werden bestrebt sein, sich als Betreiber derart modular aufgebauter Zahlungssysteme zu positionieren, um auch künftig im Zahlungsverkehr eine dominante Position einnehmen zu können.

4. Zur Absicherung der Marktposition wird es für deutsche Banken vor dem Hintergrund wettbewerbs- und zinsphaseninduzierter Margenerosionen künftig immer stärker darauf ankommen, Marktanteile mit vertretbarem Ressourcenverbrauch zu gewinnen. Daher gewinnt die Ausschöpfung des aus dem Meta-Nutzenpotential „Informations- und Kommunikationstechnik“ abgeleiteten Kostensenkungs- und Produktivitätssteigerungspotentials eine besondere Bedeutung. Seine wesentlichen Teilfaktoren sind das Setzen auf Standards und Reduktion der Komplexität, die Nutzung von Datawarehouse-Technologien, der Einsatz der integrierten Vorgangsbearbeitung und das Outsourcing von strategisch wenig bedeutungsvollen Geschäftsprozessen.

5. Das Digital Business wird in der deutschen Bankenbranche Vertriebswege-Strukturverschiebungen induzieren. Vertriebsweg-Gewinner werden das PC-/NC-, TV-, Kiosk-, Telefon- und SB-Banking sowie der Außendienst und die virtuellen Banken sein. Als Vertriebsweg-Verlierer identifizierten die Delphi-Experten die Filialen und das Brief-Banking. Diese Entwicklung wird begleitet sein von einer Konkurrenz der Vertriebskanäle: Das Telefon-Banking gewinnt weiter gegenüber dem Filialvertrieb (Grafik 4), und das PC-/NC-Banking wird nach den hier zugrunde liegenden Prognosen den Vertriebsweg „Filialen“ hinsichtlich seiner strategischen Bedeutung innerhalb des Vertriebswege-Spektrums im Jahr 2005 erreichen und späterhin überrunden (Grafik 5).

6. Nach Expertenschätzungen sind es vor allem Nichtbanken, die neben den Direktbanken und Filialbanken die Hauptkonkurrenten im Markt um private Bankkunden sein werden. Sie alle werden angezogen insbesondere vom stark wachsenden Marktvolumen des Online-Banking. Beträgt es heute in Deutsch-

GRAFIK 4 BEDEUTUNG DER VERTRIEBSWEGE



Legende: 0 = am unbedeutendsten 10 = am bedeutendsten
 Konkurrenz der Vertriebswege – Filialen zu Telefon-Banking.

land erst gut 8 Prozent, so wird es im Jahr 2010 nach der Prognose der Delphi-Experten einen Vertriebswegeanteil von etwa einem Drittel haben (siehe Info-Kasten).

7. Die immer stärker werdende Bedeutung des elektronischen Vertriebs verbindet sich mit einer vertriebswegaffinen Zielgruppen- und Produktansprache der Kunden, mit neuen Marketingansätzen und auch mit dem Einsatz neuer Kundenbindungsinstrumente. Zielgrup-

pendefinitionen in Elektronischen Märkten erfolgen meist nach dem Modell des „Sozialen Milieus“, des „Family-Life-Cycle“ und/oder des „Life-Style“. Soziodemografische Clusterbildungen reichen nicht mehr aus. Communities of Interest bilden sich und bedürfen einer Ansprachestrategie. Geeignete Produkte für den elektronischen Bankvertrieb sind insbesondere Fonds, individualisierte Informationen, Wertpapierhandel/Depotgeschäft und bankeigene Einlagenprodukte (siehe 2. Info-Kasten). Klassische Marketing-Instrumente werden ersetzt oder ergänzt durch neue Instrumente, wie beispielsweise den Pull- und Multiplikationsansatz. Interessante, breit gefächerte und aktuelle Inhalte helfen, die sui

INFO

ONLINE-KONTEN IM AUFWIND

Jahr	Prognose des Anteils der Online-Girokonten insgesamt (v. H.)		
	Pessimistisches Szenario	Wahrscheinliches Szenario	Optimistisches Szenario
2000	8,0 %	10,0 %	10,0 %
2005	16,0 %	22,0 %	25,0 %
2010	25,0 %	31,0 %	35,0 %

INFO

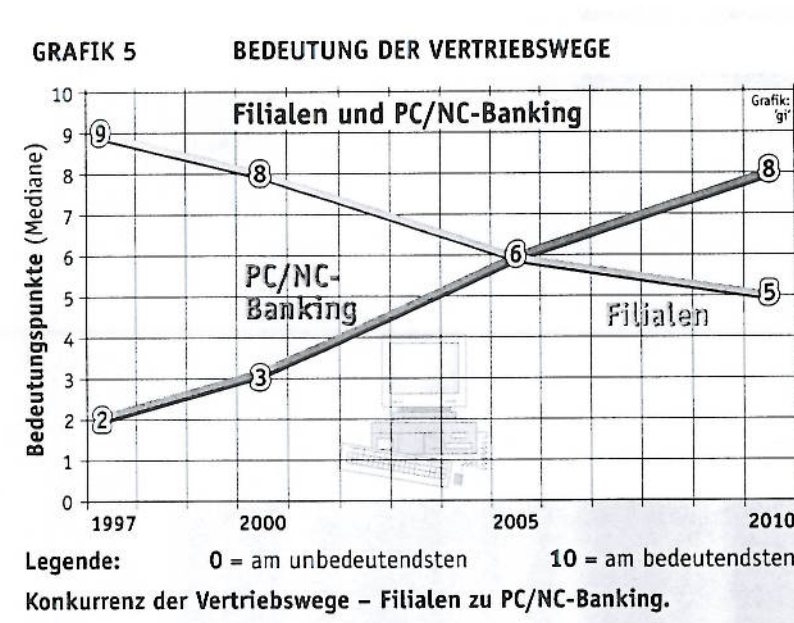
BEDEUTUNG VON PRODUKTEN FÜR DEN ELEKTRONISCHEN VERTRIEB

Produkte	Bedeutung				
	hoch	mittel	niedrig	unbedeutend	keine Angabe
Fonds	82 %	11 %			7 %
Informationen	75 %	14 %	4 %		7 %
Wertpapiere/Depotgeschäft	75 %	14 %			11 %
Bankeigene Einlagenprodukte	71 %	14,5 %			14,5 %
Versicherungen	61 %	29 %	3 %		7 %
Bausparverträge	57 %	32 %	4 %		7 %
Immobilien	57 %	29 %	7 %		7 %
Dispositions- und Konsumentenkredite	57 %	21 %	11 %		11 %
Hypothekenkredite	32 %	25 %	32 %		11 %
Reisen	14 %	25 %	50 %	4 %	7 %
Software	4 %	21 %	57 %	11 %	7 %
Hardware		11 %	25 %	57 %	7 %
Handelsprodukte		10,5 %	50 %	29 %	10,5 %

Produkte, die Banken mit welcher Priorität elektronisch vertreiben sollten

generis lose Kundenbindung in elektronischen Märkten zu festigen. Nur wenn Situationen geschaffen werden, bei denen die Kunden etwas Außerordentliches erleben, wird die für die Kundenbindung notwendige Spannung geschaffen. Neben günstigen Konditionen wirkt somit eine Kommunikationsstrategie, die aktiver, emotionaler und frecher ist, kundenbindend. Entsprechende Maßnahmen sind beispielsweise Entertainment und gezielt eingesetzte Interaktivität, aktuelle und hochinteressante Inhalte auf dem Web-Server, One-to-One-Marketing, Angebot von bankfremden Produkten auf Electronic-Shopping-Portals, Frequent-Usage-Pricing, Incentives und die Moderation von Foren/Chats.

8. Die Dynamikprofile der Banken im Privatkundengeschäft verschlechtern sich tendenziell sowohl im Einlagen- als auch im Kreditgeschäft. Zudem reduziert sich (ausgedrückt in vom Hundert des durchschnittlichen Geschäftsvolumens) ihr Zins- und Provisionsüber-



schuss stärker als der Personal- und Sachaufwand. Marktanteilsgewinner sind Direktbanken und neue, branchenfremde Wettbewerber.

Im Ergebnis indiziert die Umweltanalyse und -prognose strukturelle Veränderungen in der Bankenbran-

che hin zu stärkeren Fusionsanstrengungen, Kooperationen und Spezialisierungen von Einzelbanken. Insbesondere Grenzanbieter müssen fusionieren, und auch große Banken werden vor dem Hintergrund des globaler werden-

Warum die Neckura schneller ist als andere.

Wir haben schon oft gehört, daß unsere schnellen Antwortzeiten, was die Zusendung von Angeboten und die Korrespondenz angeht, dazu geführt haben, daß sich Kunden für uns entschieden haben – und dies verdanken wir zu einem guten Teil unserem Bell & Howell-Kuvertiersystem.

Ralf Kilian, Direktor für den Bereich Rechenzentrum, Neckura Versicherungsgruppe

BELL+HOWELL

Mail and Messaging Technologies

Finanzdienstleister und Versicherungsunternehmen überzeugen heute durch einen zuverlässigen, sicheren Versand ihrer Dokumente und schnelle Reaktionszeiten.

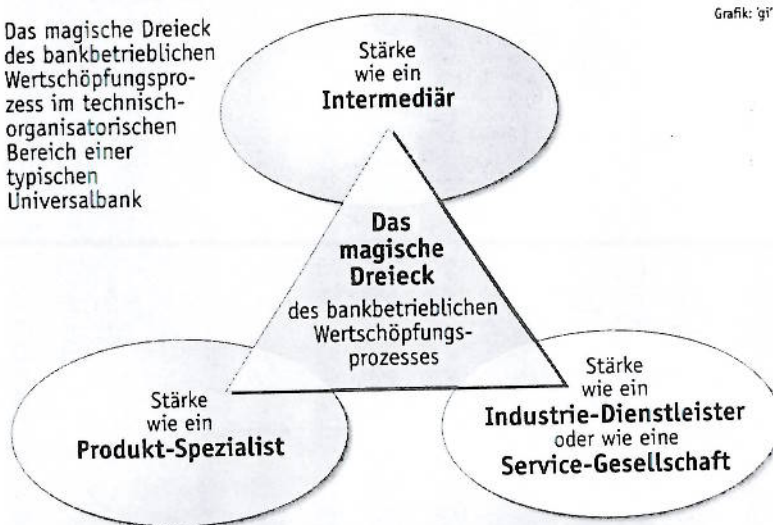
Wenn auch Ihr Unternehmen von den Möglichkeiten neuester Versandtechnologien profitieren will, sind Sie bei uns an der richtigen Adresse

BELL+HOWELL

Bell & Howell GmbH
Grüner Weg 8
61169 Friedberg/Hessen
Tel. 0 60 31 / 8 70
Fax 0 60 31 / 8 73 08
www.bellhowell.com

GRAFIK 6 DAS MAGISCHE DREIECK

Das magische Dreieck des bankbetrieblichen Wertschöpfungsprozesses im technisch-organisatorischen Bereich einer typischen Universalbank



Grafik: 'gi'

den Geschäfts zusammenwachsen. Kooperationen erfolgen vornehmlich mit der Absicht, überlebensnotwendige Produktivitätspotentiale zu generieren und zu schöpfen, aber auch, um in neu zu verteilenden Märkten neue Kundenkreise zu erschließen und Bestandskunden zu binden. Geeignete Kooperationspartner für Banken in Online-Märkten sind neben anderen Kreditinstituten insbesondere die sonstigen Finanzdienstleister und ausgewählte Inhalteanbieter, Provider sowie Dienstleistungs- und Handelsunternehmen mit zielgruppenaffinen Angeboten. Die durch Kooperationen entstehenden komplexen Beziehungen mit anderen Unternehmen bedürfen eines sorgfältigen Managements, weil ansonsten die Wirtschaftlichkeit Schaden nehmen würde. Der Zwang der deutschen

Bankenbranche, Marktanteilsgegewinne mit vertretbaren Kosten realisieren zu müssen, wird zudem zu einer immer stärkeren Disaggregation der Wertschöpfungsketten beitragen, d.h. Banken werden sich immer häufiger spezialisieren. Über die hiermit verbundene Konzentration auf einzelne Wertschöpfungsketten-Pakete wird die Konfliktsituation deutscher Banken aufgehoben, im gesamten bankbetrieblichen Wertschöpfungsprozess jeweils gleichstark sein zu müssen wie (neue) Wettbewerber, die sich heute regelmäßig auf die Intermediärfunktionen, das Produktmanagement oder auf die Erbringung von Outsourcing-Dienstleistungen (Industriedienstleister und Servicegesellschaften) konzentrieren (Grafik 6). Gruppen- und konzernzugehörige Banken werden da-

bei die Synergiepotentiale im Verbund ausschöpfen: die Spezialisierung nach innen bringt notwendige Produktivitätsvorteile, dem Kunden gegenüber wird sich der Konzern oder die Bankengruppe jedoch wie eine Multiprodukt- und Multikanalbank präsentieren können.

Die für alle deutschen Banken gleichermaßen relevanten Ergebnisse der Umweltanalyse und -prognose indizieren ihnen die Notwendigkeit, sich zu repositionieren, insbesondere auch um neuen, spezialisierten und hochtechnisiert arbeitenden Wettbewerbern begegnen zu können. Aus dem Umweltszenario abgeleitete attraktive Nutzenpotentiale bilden aber nur dann für die einzelne Bank eine strategische Chance, wenn sie auf hervorragende Fähigkeiten (Strategische Erfolgspositionen) im Unternehmen treffen, mit denen sie rasch und kosteneffizient erschlossen werden können. Banken, die neue, attraktive Nutzenpotentiale zuerst erkennen und erschließen, haben durch ihre Vorreiterrolle die Chance auf einen überdurchschnittlichen Erfolg.

Literatur:

Der vorliegende Beitrag beinhaltet einige wesentliche Ergebnisse aus dem Teil II (Umweltanalyse und -prognose) der Dissertation von Dr. Heinz Wings, die unter dem Titel „Digital Business in Banken: Informationstechnologie – Erfolgsfaktor für die strategische Positionierung“ 1999 im Dr. Th. Gabler Verlag, Wiesbaden, erschienen ist und von Prof. Dr. Dieter Bartmann herausgegeben wurde. Vergleiche auch: www.dr-wings.de

BUCHTIPS

NEUES VON MICROSOFT

Aktuelles zu NT 4

Marcus Koch/Stavros Georgantzis/Georg Weber: *Netzwerke mit Windows NT 4.0 und Windows 2000: zukunfts-sichere Entscheidungen*. Microsoft Press 1999, 400 Seiten, CD-ROM, 79 Mark

Das Buch erläutert die Netzwerktechnologien von Microsoft und stellt deren Einsatz in Unternehmens-Netzwerken dar. Der Schwerpunkt liegt auf den aktuellen Entwicklungen: Windows NT 4 Service Pack 4 und Windows 2000 Beta 3.

Schon jetzt fit für NT 5

Martin Kuppinger: *Microsoft Windows 2000 Migrationsplanung*. Microsoft Press 1999, 300 Seiten, CD-ROM, 79 Mark.

Der Autor stellt neue Funktionen in Windows NT 5 dar. Im Vordergrund stehen speziell Aspekte, die das Design von Netzwerken besonders beeinflussen können. Der Leser soll sich schon jetzt möglichst gut auf den Übergang zu Windows NT 5 vorbereiten können.

Windows 2000 erkunden

Martin Kuppinger: *Microsoft Windows 2000: Die Neuerungen im Überblick*. Microsoft Press 1999, 200 Seiten, CD-ROM, 49 Mark.

Martin Kuppinger bietet einen Überblick zu Windows NT 5 und den neuen Features von Windows 2000. Entscheider, Administratoren und Berater erhalten wichtige Informationen zum Optimieren der Unternehmens-Netzwerke. Die beiliegende CD-ROM führt die Neuerungen von Windows 2000 vor Augen.