

NetBank: die neue Unternehmensform im Banking

Heinz Wings

Die NetBank AG ist die erste Internet-Only-Bank Europas und wurde 1998 von sechs Sparda-Banken mit einem Kapital von 20 Millionen DM gegründet. Der Geschäftsbetrieb wurde am 15. April 1999 mit Vollbanklizenz aufgenommen. Die NetBank konzentriert sich ausschließlich auf den elektronischen Vertrieb über das Internet. Das Geschäftssystem ist geprägt vom Gedanken des Lean Banking. Folglich verfügt die NetBank über keine Filialstruktur oder große Call-Center. In der Konsequenz besteht das Institut aus einem kleinen und exklusiven Stab von Mitarbeitern. Die daraus resultierenden Kostenvorteile werden an die Kunden über günstige Konditionen weitergegeben und ermöglichen die Verfolgung einer Preisführerstrategie bei gleichzeitig höchster Qualität der Dienstleistung.

Die NetBank ist nicht nur reine Internetbank, sondern vielmehr ein e-Commerce-Institut. Ziel ist es, über verschiedenste Kooperationspartner e-Business in seiner ganzen Breite anzubieten. So erweitern bereits heute Reisen (TUI/Travelland), Bücher (Amazon) sowie Musik- und Videoangebote (Music.Net) das Leistungsspektrum. Darüber hinaus stellt die NetBank ihren Web-Besuchern maßgeschneiderte Contents zur Verfügung, und zwar aus den Bereichen Wirtschaft, Politik und Börsen. Kundenseitig fokussiert sie sich auf die Segmente der „Entscheider“ und „Karrierestarter“. Die Alleinstellungsmerkmale/USP's der NetBank liegen insbesondere in der Verbindung von Preis- und Qualitätsführerschaft und dem Eingehen von intelligenten Kooperationen.

Ursprüngliche Zielsetzung des Instituts war es, in den ersten fünf Jahren 50 000 Kunden zu gewinnen und eine Bilanzsumme von 600 Millionen Euro zu erreichen. Heute ist das Strategieziel wesentlich expansiver formuliert: die NetBank erstrebt, bis Ende 2005 140 000 Kunden

zu gewinnen und eine Bilanzsumme von 2,9 Mrd. DM aufzubauen (siehe auch Abschnitt 3 unter „Strategische Weiterentwicklung“).

1. Zielsystem der NetBank

Das Zielsystem der NetBank stützt sich auf die mit der Gründung der neuen Bank verfolgten Absichten der Gründungsgesellschafter. Insbesondere die aus der Umweltanalyse und -prognose abgeleiteten Marktpotenziale im Online-Banking (mindestens ein Drittel Vertriebswege-Anteil im Jahre 2010) und Electronic Commerce möchten die Gesellschafter rasch und kostengünstig erschließen. Die hierzu notwendigen Fähigkeitspotenziale sind in den eigenen Häusern nicht im erforderlichen Umfang vorhanden und können auch nicht mit der gebotenen Schnelligkeit, Qualität und Kosteneffizienz aufgebaut werden. Durch die als Vertriebswegspezialist ausgegliederte NetBank sollen diese Handikaps ausgeglichen werden, sodass Wettbewerbsvorteile von Branchenfremden oder Spezialanbietern überkompensiert werden können.

Strategische Absichten

Die NetBank wird in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft geführt und fokussiert sich auf den elektronischen Vertrieb. Daher ist sie sui generis filiallos. Back-Office-Aufgaben und Stabsfunktionen lagert sie weitestgehend aus an Industriedienstleister oder Servicegesellschaften. Ihr Geschäftszweck ist das erfolgreiche Betreiben von Electronic Commerce, der Bank-, Finanz- und sonstige Geschäfte einbezieht. Von den übrigen Direktbanken möchte sich die NetBank differenzieren insbesondere durch den weitestgehenden Verzicht auf das Telefon-Banking, aber auch dadurch, dass sie über Bank- und Finanzdienstleistungen hinaus weitere Produkte elektronisch vermittelt und sich als Information-Broker platziert.

Um die erkannten Marktpotenziale im Online-Banking und sonstigen Electronic Commerce rasch erschließen zu können, wird die NetBank konsequent die Technik einbinden und mit Mitarbeitern oder Out-

sourcern arbeiten, die das notwendige Fähigkeitspotenzial für die Erschließung des elektronischen Marktes schon verinnerlicht haben.

Strategische Leitlinien

Die NetBank hat sich die folgenden Leitlinien gesetzt:

- Sie etabliert sich als Vollbank.
- Zielgruppe sind direktvertriebsaffine, konzernfremde Menschen, die bereits Online-Erfahrung haben.
- Kosten sind durch Outsourcing-Maßnahmen weitgehend zu variabilisieren. Damit bleibt der Personalbestand auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau.
- Durch Kooperationen werden Risiken gemindert und neue Vertriebswege erschlossen. Jeder Partner soll die Risiken tragen, die er einschätzen und beherrschen kann.
- Alle Arbeitsabläufe sind weitgehend elektronisch zu gestalten. Die Produkte werden schwerpunktmäßig elektronisch vertrieben. Der Verkauf erklärungsbedürftiger Produkte erfolgt über Partner mit menschenzentriertem Vertrieb oder multimedial.
- Kundenbindungs- und Differenzierungsinstrumente sind Preis *und* Qualität, wobei sich „Qualität“ nicht nur definiert durch die stabile Verfügbarkeit der Systeme und Transaktionssicherheit im Internet, sondern auch durch die Individualisierung von Informationen (Information-Broking, „One-to-One-Marketing“) und den maßgeschneiderten, d. h. bedarfsgerechten, themenbezogenen elektronischen Verkauf auch von über Finanzdienstleistungen hinausgehenden Produkten bzw. Produktbündeln.

Strategische Unternehmensziele

Ihre aus den strategischen Absichten abgeleiteten strategischen Unternehmensziele fasst die NetBank wie folgt zusammen:

- ROI im Durchschnitt der nächsten 5 Jahre: 1 % p. a.
- Break-Even nach vier Jahren.

- Erschließung des stark anwachsenden Marktpotenzials im Online-Banking mit dem privaten Kunden. Der Marktanteil in Deutschland im Online-Banking soll in zehn Jahren mindestens 0,5 % betragen.
- Positionierung als Information Broker im Internet.
- Erschließung neuer Geschäftsfelder im elektronischen Markt (sonstiger Electronic Commerce, Platzierung als Zertifizierungsstelle, Aufbau einer Multimedia-Unit, die Service-Leistungen für dritte Banken erbringt).

2. Strategiehierarchie der NetBank

Die NetBank unterscheidet Unternehmens-, Geschäftsbereichs- und Funktionalbereichsstrategien.

2.1 Unternehmensstrategien

Die marktbezogene Strategie der NetBank zielt insbesondere auf die rasche und kosteneffiziente Erschließung des sich dynamisch vergrößernden Marktpotenzials im Online-Banking und sonstigen Electronic Commerce. Die zur Ausschöpfung der als attraktiv erkannten Potenziale notwendigen Fähigkeitsprofile (Kernkompetenzen, strategische Erfolgspositionen) werden durch die zielgerechte Auswahl von Mitarbeitern oder Outsourcern flexibel und zeitgerecht erzeugt. Die NetBank erstrebt die Umsetzung der folgenden unternehmensbezogenen Strategien:

- Ausschöpfung der Synergiepotenziale im Verbandsbereich durch Nutzung der gruppeneigenen oder -nahen Dienstleister im Informationstechnikbereich sowie für das Outsourcing von Back-Office- und Stabsbereichen, soweit keine Kernkompetenzen der Bank tangiert sind.
- In Abhängigkeit von der betrachteten Problemsituation: Auswahl der vom Preis-/Leistungsverhältnis her jeweils besten Dienstleister zur Erschließung des Marketing- und Vertriebspotenzials.
- Auswahl von Partnern im sonstigen Finanzdienstleistungs- und Non-Finanzdienstleistungsbereich, die zielgruppenaffine Produkte

mit sehr gutem Preis-/Leistungsverhältnis bieten und/oder zur Erschließung von Neukunden beitragen können.

- Elektronische Bearbeitung der Geschäftsprozesse auf dezentralen Systemen, die über Nettodatenschnittstellen mit den Host-Systemen, auf denen die juristische Verarbeitung erfolgt, zu verknüpfen sind. Dies schließt auch die Implementierung von Antrags- und Verhaltensscoring-Systemen zur Reduktion von Geschäftsrisiken, aber auch zur Vertriebsförderung ein.
- Betreiben von Qualitätsmanagement mit technikgestützten Methoden auf allen Stufen der Erstellung der Bankmarktleistung.
- Einbezug insbesondere der Führungskräfte in die Mitunternehmensgemeinschaft.
- Angebot von individualisierten Informationen an Kunden und Noch-nicht-Kunden.
- Platzierung der NetBank auch als Dienstleister für Dritte im Multimedia-Bereich.

2.2 Geschäftsbereichsstrategien

Für ihre Geschäftsbereiche („Banking“, „Sonstige Finanzdienstleistungen (S-FDL)“ und „Non-FDL-Produkte“) strebt die NetBank eine Nischenstrategie an, die ausgeprägt sein soll in der Form der segmentbezogenen Kostenführerschaft. Zentrale Zielgruppen sind „Gutverdienende Entscheider“ sowie „Studenten und Karrierestarter“.

Geschäftsbereich Banking

Im Geschäftsbereich Banking verfolgt die NetBank folgende Strategien:

- Angebot von Klipp-und-klar-Produkten, insbesondere ein verzins-tes Multifunktionskonto („netgicKonto“), das das Girokonto, die Spar- und die Termineinlage substituiert sowie ein Einlagenprodukt mit länger laufender Zinsbindung. Hierzu werden die ec-Karte, die VISA-Card und Schecks angeboten. Auf der Kreditseite sind

der Dispo- und Persönliche Kredit und ab Mitte 2000 Hypothekarkredite zentrale Produkte. Es wurde zudem Ende 1999 ein Wertpapierorder-System implementiert, das auch für den Intraday-Handel vorbereitet ist. Die Bargeldversorgung erfolgt über die Sparda-Banken.

- Angebot von Inhalten insbesondere aus dem Börsenbereich (Kurse, Charts, Indices usw.), dem Nachrichtensektor und aus finanzdienstleistungsfremden Feldern.
- Abschluss von Cross-Promotion-Vereinbarungen mit Inhalteanbietern.
- Fast ausschließliche E-Mail-Kommunikation mit Kunden und Interessenten; der Zugangsweg zur Bank über Telefon wird nur in Ausnahmefällen (z. B. Störungen der Front-End-Geräte beim Kunden) oder zur Abforderung von Informationen geöffnet.
- Einrichtung von Foren zu aktuellen Themen.

Geschäftsbereich „Sonstige FDL-Produkte“

Im Geschäftsbereich „Sonstige FDL-Produkte“ werden folgende Strategien verfolgt:

- Angebot von zielgruppenaffinen „Problemlösungen“.
- Es erfolgt keine exklusive Bindung an tradierte Kooperationspartner, die NetBank positioniert sich als Mehrfachvermittler.
- Kooperationsstrategien mit Partnern aus dem sonstigen Finanzdienstleistungsbereich können von ihrer Festigkeit her bis zur Beteiligung an der NetBank reichen.

Geschäftsbereich „Non-FDL-Produkte“

Der Bereich des Electronic Commerce beinhaltet folgende Strategien:

- Die strategische Stoßrichtung ist hier zunächst weniger auf Provisionserzielung, sondern auf Kundenakquisition und -bindung ausgerichtet.

- Inhalteanbieter, Handelsunternehmen und Unternehmen aus dem Online- oder Unterhaltungsbereich sind die bevorzugten Partner. Exklusive Bindungen oder Beteiligungen werden nicht angestrebt.

2.3 Funktionalbereichsstrategien

Die Funktionalbereichsstrategien der NetBank fokussieren sich insbesondere auf das attraktive, aus der Umweltanalyse und -prognose abgeleitete Meta-Nutzenpotenzial „Informations- und Kommunikationstechnik“. Sie sind zielgerichtet und unterstützen die Strategien der Geschäftsbereiche. Die NetBank plant die Umsetzung folgender Funktionalbereichsstrategien:

Informationstechnik/Organisation

- Implementierung von Online- und Offline-Applikationen für das transaktionsbezogene Online-Banking.
- Einsatz von Workflow- und Workgroup-Programmen.
- Anwendung von „künstlich intelligenten“ Programmen zur Auswertung des Datawarehouse; Einbindung beispielsweise von Antrags- und Verhaltens-Scoring-Systemen.
- Schaffung eines strukturierten Schnittstellenmanagements, insbesondere mit Blick auf die Standard-Bankapplikationen und auf die Systeme der Kooperationspartner (z. B. Inhalteanbieter, sonstige Finanzdienstleister und Handelsunternehmen).
- Integration modularer Zahlungssysteme: Für die NetBank ist in diesem Zusammenhang im Wesentlichen zu beachten, dass sich einzelne Zahlungssysteme noch nicht als Industriestandard herausgebildet haben. Vor diesem Hintergrund hält sich die NetBank eine höchstmögliche Flexibilität offen hinsichtlich der Unterstützung heutiger und künftiger Zahlungssysteme und auch -arten. Die unterstützten Zahlungsarten sollten „easy to use“ und weit verbreitet sein. Hierzu gehören das Bankeinzugsverfahren, aber auch die für den international betriebenen Electronic Commerce viel wichtigeren Kreditkarten, obwohl derzeit die Kreditkarten für Micropayments wegen der damit verbundenen hohen Transak-

tionskosten noch ungeeignet erscheinen. Auch nicht-chipgebundene Zahlungsmittel im Netz, wie beispielsweise das CyberCoin-System von CyberCash, sollten wegen der eher übernationalen Bedeutung unterstützt werden. Insgesamt betrachtet ist ein modulares Zahlungssystem bei der NetBank bzw. ihrem Outsourcer im Bankanwendungsbereich zu implementieren, das über ein neutrales Vertragsprotokoll zum Händler jedwede elektronischen Zahlungsmittel einbinden kann, ohne dass der Handel eigene Systeme aufbauen muss.

Marketing/Öffentlichkeitsarbeit/Produktentwicklung

- Anwendung des Push-, Pull- und Multiplikationsansatzes im elektronischen Vertrieb über das Internet.
- Generierung und Penetration einer Marke als Produktdach („netgic“).
- Kundenbindungsinstrumente im Netz: An kundenbindungsstärkenden Online-Marketing-Maßnahmen sollen insbesondere die folgenden umgesetzt werden:
 - Einbezug von Entertainment und gezielt eingesetzter Interaktivität.
 - Schaffung einer möglichst direkten Kommunikationsbeziehung zwischen Anbieter und Nachfrager durch „One-to-One“-Marketing.
 - Einführung eines „Frequent-Usage-Pricing“, d. h. in Abhängigkeit von der Intensität der Nutzung der vom eigenen Unternehmen angebotenen Dienstleistungen greifen bestimmte Sondervergünstigungen.
 - Gewährung von Incentives, beispielsweise könnten Preise abhängig vom Grad der Nutzung einer Web-site verlost oder mittels eines Zufallsgenerators vergeben werden.
 - Moderation von Foren/Chats zu bestimmten Finanzdienstleistungsthemen, aber auch mit Bezug auf sonstige Fragestellungen (Kunst, Politik usw.).
 - Einsatz einer „Identifikationsfigur“ („Nick Netgic“), die durch die Web-Applikation führt, als „elektronischer Kundenbetreuer“ fungiert und Fragen beantwortet.

- Kostengünstige Steigerung des Bekanntheitsgrades der NetBank durch gezielte und sehr starke Öffentlichkeitsarbeit.
- Einfache, leicht verständliche und zielgruppenaffine Ausprägung neuer Produkte.

Qualitätssicherung

- Implementierung eines technikgestützten Qualitätssicherungssystems für alle Transaktionsketten. Der Prüfung unterliegen insbesondere Response-Zeiten, Dokumentation sowie Auswertung sämtlicher Geschäftsvorfälle und die Verfügbarkeit der Systeme.
- Durchführung von Systemintegrations- und -belastungstests.

Outsourcing „Back Office“

- Abschluss von Outsourcing-Verträgen mit Dienstleistern, die sich ausschließlich auf das noch nicht digital verarbeitete Transaktionsvolumen beziehen.
- Vorgabe von Standards für die Bearbeitung von Geschäftsprozessen.
- Generierung eines Monitoringsystems, das in definierten Situationen eine Rückmeldung gibt zum Meta-Prozesssteuerungsmanagement in der NetBank.

Outsourcing „Sonstige Stabsbereiche“

- Abschluss von Outsourcing-Verträgen mit Dienstleistern auf der Basis zeitorientierter, funktionsbezogen unterschiedlicher Vergütung.
- Erarbeitung von Standards für die laufende Arbeit.

3. Unterschiede zu konventionellen Direktbanken

- Die NetBank setzt Telefon-Banking nur als Back-up-System ein. Sie spezialisiert sich somit noch weiter als herkömmliche Direkt-

banken. Hieraus resultierende Kostenvorteile leitet sie über günstige Konditionen an Kunden weiter.

- Die NetBank gibt zudem eine „No-Risk-Garantie“ für ihre Sicherheitstechnologie. Die Garantie gilt immer dann, wenn der Kunde seinen Mitwirkungspflichten nachgekommen ist. Damit gilt das Prinzip der „umgekehrten Beweispflicht“, d. h. die Bank hat dem Kunden nachzuweisen, dass er seine Pflichten verletzt hat.
- Die NetBank setzt zudem auf das „Information Broking“. Sie greift den Ansatz des „One-to-One-Marketing“ auf.
- Auf ihrem elektronischen Marktplatz verkauft sie neben Bankprodukten auch sonstige zielgruppenaffine Produkte.
- Und last but not least sind die Kundenbindungs- und Differenzierungsinstrumente der NetBank sowohl der Preis als auch die Qualität.
- Damit wird die NetBank die neuen Spielregeln des sich dynamisch verändernden elektronischen Marktes erheblich beeinflussen.

4. Erste Erfolge und strategische Weiterentwicklung

Erste Erfolge

Durch den First Mover Advantage als erste Internet-only-Bank und einer Differenzierungsstrategie mit Fokus auf Preis und Qualität hat sich die NetBank erfolgreich als e-Commerce-Institut im Online-Markt positioniert. Seit Ende 1999 wird – mit dem Start der Depotanwendung – eine verstärkte Expansion verfolgt, die bereits erste Erfolge zeigt. Darüber hinaus zeigen potenzielle Investoren und Kooperationspartner der Top-League steigendes Interesse. Gleichzeitig spiegelt sich diese Entwicklung in einer positiven Presse (z. B. vorderste Ränge in den Rankings) und exzellenten Positionierungen in Tests (z. B. Testsieger Online-Today, Focus-Online und Internet World) wider. Von Lafferty wurde die NetBank im Mai 2000 als beste europäische Internet-only-Bank ausgezeichnet.

Aus dieser positiven Ausgangssituation heraus und zusammen mit der prospektierten Entwicklung des e- und mobile-Commerce eröffnet

sich die Möglichkeit der stärkeren Partizipation an den Marktentwicklungen im Internet. Die sich hierdurch bietenden Chancen sollen im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung, die als Update der ursprünglich konservativen strategischen Ausrichtung der NetBank zu verstehen ist, umgesetzt werden.

Die strategische Weiterentwicklung ist auf ein starkes Wachstum durch Konzentration der Ressourcen auf die nächsten zwei Jahre ausgerichtet.

Strategische Weiterentwicklung

Die strategische Weiterentwicklung der NetBank stellt primär auf die veränderten Marktbedingungen und die Wachstumschancen für das Online-Banking ab. Online-Banking hat sich seit 1997 sprunghaft weiterentwickelt und bietet enorme Wachstumschancen in den nächsten Jahren.

Vor diesem Hintergrund wurde ein erweitertes strategisches Konzept für die NetBank erarbeitet. Die strategische Weiterentwicklung zielt auf eine Kundenzahl von nahezu 40 000 bis Ende 2001 bzw. 140 000 bis Ende 2005. Innerhalb des Planungszeitraums wird ein Börsengang angestrebt.

Die strategische Weiterentwicklung der NetBank basiert auf vier Ansatzpunkten:

- *Verstärkung der Marketingaktivitäten:* Die Marketingmaßnahmen werden sich verstärkt auf Print- und Online-Kampagnen konzentrieren. Zusätzlich werden auch Maßnahmen in den folgenden Bereichen durchgeführt werden: Public Relations, Newsletter, Mailings, Loyalty-Programme und eine anfängliche Bekanntheits-/Image-Kampagne.
- *Nutzung von Kooperationen:* Als weitere Maßnahme zur schnellen Schaffung einer attraktiven Kundenbasis werden Kooperationen forciert. Diese werden zur Schaffung einer Win-Win-Situation auf gegenseitigen Nutzen ausgerichtet sein. Hierzu wurden sieben attraktive Branchensegmente identifiziert und die Anzahl der Zielpartner sowie Kooperationsfelder definiert. Erste Verhandlungen

mit potenziellen Kooperationspartnern sind bereits erfolgt. Insbesondere mit Talkline konnten die Kooperationsverträge bereits begründet werden.

- *Ansprache neuer Kundensegmente:* Es werden klar definierte Kundensegmente angesprochen. Für diese werden jeweils zielgruppenspezifische Produkt-Service-Bundles angeboten. Weiterhin werden Themenportale aufgesetzt, die auf die Bedürfnisse einzelner Interessengruppen abstellen.
- *Internationalisierung des Geschäftssystems (langfristiges Ziel):* Nach der Etablierung der NetBank in Deutschland ist die Internationalisierung ein weiterer Schritt der strategischen Entwicklung der NetBank. Zielmärkte sind Spanien, Frankreich, Italien und Großbritannien. Das Produkt-Servicespektrum wird – mit lokalen Anpassungen – in zwei Schritten in den jeweiligen Märkten aufgebaut.

Diese Schwerpunkt-Strategien (ohne Internationalisierung) wurden vor dem Hintergrund einer detaillierten Ressourcen-Planung (IT, Personal, Abwicklungskapazitäten) in einen Businessplan und eine Kapitalbedarfsplanung transformiert. Danach erreicht die NetBank im Jahr 2003 die Gewinnschelle. Die durchschnittliche Bilanzsumme in 2001 beträgt ca. 609 Mio. DM und in 2005 knapp 2,9 Mrd. DM. Der kumulierte Jahresüberschuss wird im Jahr 2006 positiv. Die Kundenzahlen werden in 2001 knapp 40 000 und in 2005 ca. 140 000 betragen.

Zusammenfassung

NetBank-Strategie

- Zum einen konzentriert sich die NetBank auf den elektronischen Vertrieb: Sie arbeitet sehr spezialisiert mit einem kleinen, aber exklusiven Stab von Mitarbeitern. Die geringe Personalkapazität ist nur möglich, weil die NetBank die Aufgaben der Stabs- und Betriebsbereiche ausgelagert hat und ihre Geschäftsprozesse weitestgehend digitalisiert sind.

- Auf ihrem elektronischen Marktplatz betreibt die NetBank nicht nur das Bankgeschäft, sondern sie wird auch den E-Commerce in einer sinnvollen Breite ausbauen.
- Des Weiteren platziert sie sich weg vom Vertriebssystem ihrer Mutterbanken. Dies, um neue Märkte zu erschließen.
 - Das schafft die NetBank, indem sie insbesondere andere Zielgruppen anspricht – nämlich die Entscheider und Karriere-Starter.
 - Durch die Ausgliederung der Bank aus den Mutter-Banken können rasch neue Märkte erschlossen werden.
 - Dabei unterliegt die NetBank in ihrem elektronischen Markt nicht dem Regionalprinzip.
- Zudem wird die NetBank alle Kooperationspotenziale sowohl in der Gruppe der Sparda-Banken als auch bei gruppenfernen Partnern ausschöpfen.

Vorteile der NetBank

- Die über die Spezialisierung auf den Vertriebsweg „Internet“ gewonnenen Kostenvorteile gibt die NetBank über günstige Konditionen an ihre Kunden weiter. Dies auch durch die ausschließliche Berechnung einer Pauschalgebühr pro Wertpapier-Transaktion.
- Zudem nimmt die NetBank ihren Kunden im Banking das wirtschaftliche Risiko ab, und zwar durch die Abgabe einer „No-Risk-Garantie“.
- Des Weiteren bietet sie ihren Kunden auf Wunsch personalisierte Informationen. Und das kostenfrei.
- Last but not least schöpft die NetBank alle Vorteile des e-Commerce aus: sie offeriert ihren Kunden auf ihrem elektronischen Marktplatz auch interessante, zielgruppenaffine Produkte aus dem sonstigen Dienstleistungs- und Handelsbereich.

Nichts ist so stark wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist. Vor diesem Hintergrund startete das Banking mit der NetBank in eine neue Ära.

Die NetBank ist nicht eine Weiterentwicklung konventioneller Vertriebsformen im Bankbereich, sondern eine völlig neue Unternehmensform.

Literaturhinweis

Wings, Heinz: Digital Business in Banken: Informationstechnologie – Erfolgsfaktor für die strategische Positionierung, Hrsg. Bartmann, Dieter, Wiesbaden, 1999.