



Universität Augsburg
Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl
Kernkompetenzzentrum
Finanz- & Informationsmanagement
Lehrstuhl für BWL, Wirtschaftsinformatik,
Informations- & Finanzmanagement

UNIA
Universität
Augsburg
University

Diskussionspapier WI-45

Finanzdienstleistungen auf Netzmärkten - Wandel der Märkte und Virtualisierung der Geschäftstätigkeit

von

Andreas Will

Juni 1998

in: Bank-Archiv, 47, 6, 1999, S.427-434

Finanzdienstleistungen auf Netzmärkten

Wandel der Märkte und Virtualisierung der Geschäftstätigkeit

von
Andreas Will*

Die Transparenz von Netzmärkten – vor allem auf der Grundlage des Internet - wird einen tiefgreifenden Wandel der Vermarktung von Finanzdienstleistungen bewirken. Der Beitrag untersucht, welche Folgen dies für Anbieter hat und wie sich die Märkte unter dem Einfluß der Vernetzung verändern. Am Beispiel der Immobilienfinanzierung im Direktbanking werden die Möglichkeiten einer Virtualisierung der Geschäftstätigkeit und der Positionierung eines spezialisierten Anbieters aufgezeigt. Auch künftig marktgerechte Strategien für Finanzintermediäre werden darüber hinaus die Vorteile von Netzmärkten mit den Vorteilen herkömmlicher Märkte zu verbinden suchen.

The transparency of markets on networks like the Internet requires a novel design of the financial service industry's marketing and production strategies. In the paper, we took a closer look at the effect of reduced search costs on market equilibria and show that a strategy of quality differentiation can help financial intermediaries on their way into the digital economy. The case of mortgage loans in direct banking illustrates the promising market and technology strategy of „going virtual“. It illustrates how a physically centralized direct banking firm can establish closer contact to their customers by combining the advantages of two channels, namely Internet and telephone, so that both the customers and the bank can profit from this form of „two-channel-consultation“. Further promising strategies in retail banking will have to combine the advantages of both, novel electronic and traditional distribution channels.

Stichwörter:

- Netzmärkte
- Internet
- Transaktionskosten
- Virtualisierung
- Qualitätsdifferenzierung
- Direktbanking
- Zweikanalberatung
- Vertriebswegeintegration

* Dr. Andreas Will ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik der Universität Augsburg, D-86135 Augsburg. E-mail: andreas.will@wiso.uni-augsburg.de

1 Einleitung

Einhergehend mit der weltweiten Verfügbarkeit und Integration offener und sicherer Kommunikationsnetze – vor allem des Internet - sind die Märkte für Finanzdienstleistungen und die Geschäftstätigkeit der Finanzintermediäre in schnellem Wandel begriffen. Angesichts des wachsenden Umfangs der Geschäftstätigkeit auf Netzmärkten („Electronic Commerce“ [1]) und einer globalen Pionierstimmung verfolgen viele Marktakteure mittlerweile eine aktive Erschließungs- und Nutzungsstrategie der Netzmärkte. Dennoch herrscht vor allem bei „traditionellen“ Finanzdienstleistern eine verbreitete Unsicherheit über die den Wandel der Märkte bedingenden ökonomischen Faktoren und folglich auch über tragfähige, zukunftsweisende Geschäftskonzepte. So klingt immer wieder Besorgnis darüber an, ob herkömmliche Finanzintermediäre auf Netzmärkten langfristig überhaupt noch gebraucht werden oder ob die fast schrankenlosen Kommunikationsmöglichkeiten dazu führen könnten, daß Finanzgeschäfte künftig unter Umgehung von Banken, Börsen und anderen Finanzdienstleistern getätigt werden.

Solche Szenarien werden verständlicher, wenn die Besonderheiten von Netzmärkten vorab kurz erläutert werden. Netzmärkte sind Informations- und Kommunikationssysteme auf der Basis offener und integrierter Kommunikationsnetze, die alle oder einzelne Phasen von Markttransaktionen ermöglichen, und zwar die Suche nach geeigneten Leistungen und die Geschäftsanbahnung, bis hin zur rechtswirksamen Vereinbarung und Abwicklung des Geschäfts. Ausschlaggebend sind die Eigenschaften „offen“ und „integriert“. Keine Netzmärkte in diesem Sinn sind deshalb Elektronische Märkte [2], die nur einer geschlossenen Teilnehmerrunde zugänglich sind, wie beispielsweise (derzeit noch) das XETRA-Handelssystem, sondern ausschließlich solche Systeme, die potentiell jedem Interessierten - Anbietern und Kunden - an jedem Ort weltweit zugänglich sind. Das weitere Merkmal „integriert“ bedeutet hier, daß die komparativen Vorteile verschiedener Medien additiv genutzt werden können, etwa die Integration des Telefonnetzes mit dem Internet. Bekanntlich ermöglicht schon heute die Integration des Telefonnetzes mit dem Rechnernetz einer Bank („computer telephon integration“, CTI), daß Kundendaten unmittelbar mit dem Eingehen eines Kundenanrufs dem Bankmitarbeiter auf dem Arbeitsplatzrechner zur Verfügung stehen.

Auch wenn die nahezu unbegrenzten Transaktionsmöglichkeiten von Netzmärkten einen tiefgreifenden Wandel des Vertriebs und der Produktion von Finanzdienstleistungen bewirken werden, so wird es doch nicht zu einer Marktverdrängung, sondern zu einer umfassenden Aufgabenverschiebung der herkömmlichen Finanzintermediäre kommen [3]. Der Wettbewerb wird sich verschärfen; neuartige, spezialisierte Anbieter werden sich etablieren. Welche Folgen dies für Anbieter auf den Märkten hat und wie sich die Märkte für Finanzdienstleistungen unter dem Einfluß der Vernetzung verändern, fragen wir uns in Abschnitt 2; speziell wird der Einfluß sinkender Suchkosten untersucht, also der Kosten, die den Kunden für das Auffinden und Vergleichen von Anbietern und deren Leistungen entstehen. In Abschnitt 3 behandeln wir die Frage, welche erfolgversprechenden Chancen Netzmärkte für den Vertrieb und die Produktion von Finanzdienstleistungen schon heute bieten; am Beispiel der Finanzdienstleistung Immobilienfinanzierung im Direktbanking

[1] Vgl. Whinston et al. (1997).

[2] Vgl. Schmid (1993).

[3] Vgl. Evans / Wurster (1997) und Stolz / Schmidt-Esser (1997).

werden die Möglichkeiten einer Virtualisierung der Geschäftstätigkeit und der Positionierung eines spezialisierten Anbieters auf dem Markt aufgezeigt. In Abschnitt 4 erweitern wir die Perspektive auf zielführende, auch künftig marktgerechte Strategien für Finanzintermediäre, insbesondere auf die für die traditionellen Universalbanken drängende Frage, wie sie den Vertrieb über Netzmärkte mit ihrem Filialgeschäft geeignet verbinden können.

2 Wandel der Märkte

Häufig werden niedrigere Transaktionskosten als wichtiges Kennzeichen von Netzmärkten im Vergleich zu herkömmlichen Märkten genannt. Die ökonomische Analyse von Netzmärkten sollte daher die zentrale Bedeutung der Transaktionskosten für die Märkte nicht außer acht lassen [4]. Weiterhin findet man die Argumentation, daß mit dem Rückgang der Transaktionskosten Intermediäre an Bedeutung verlieren werden, weil sich deren Existenz gerade aus dem Vorhandensein hoher Transaktionskosten begründet [5]. Danach beeinflusse also die Höhe von Transaktionskosten die relative Vorteilhaftigkeit intermediärer oder direkter Marktstrukturen – bis hin zu einem Verschwinden von Intermediären bei hinreichend niedrigen Transaktionskosten.

Nun stellen Transaktionskosten aber keinen „monolithischen“ Block dar. Vielmehr gibt es entlang der Phasen eines Finanzgeschäfts eine Vielzahl verschiedener Transaktionskostenkomponenten, deren Steigen oder Sinken unter dem Einfluß der Vernetzung gesondert zu untersuchen ist. So erstreckt sich der Güteraustausch bei Finanzierungsbeziehungen häufig über einen lang andauernden Zeitraum; er ist geprägt von Informationsasymmetrie zwischen Kapitalanbieter und -nachfrager mit der Folge, daß der Kapitalanbieter das Verhalten des Kapitalnachfragers kostenverursachend überwachen oder dem Kapitalnachfrager (ebenfalls kostenverursachende) Anreize setzen muß, sich in seinem Sinne zu verhalten. Derartige Transaktionskosten in Finanzierungsbeziehungen können die Existenz von Finanzintermediären begründen, die als Agenten der Kapitalanleger die Kontrolle der Kapitalnachfrager übernehmen („delegated monitoring“ [6]). Bei den Transaktionskosten des Monitoring der Kapitalnachfrager durch den Intermediär und des Intermediärs durch die Kapitalanbieter kann schwerlich begründet werden, daß sie mit der technologischen Entwicklung auf Netzmärkten generell sinken oder gar gänzlich verschwinden. Eher könnte man das gegenteilige Argument ins Feld führen, daß Akteure auf Netzmärkten besser und zahlreicher als auf herkömmlichen Märkten Geschäfte mit entfernten und unbekanntem oder weniger bekannten Geschäftspartnern durchführen werden, die ein verstärktes oder zumindest andersartiges Monitoring verlangen (z. B. Fernbeleihungen bei der Immobilienfinanzierung). Folglich stellen derartige Transaktionskosten einen aus den spezifischen Eigenschaften von Finanzierungsbeziehungen resultierenden Existenzgrund für Finanzintermediäre unabhängig von der Verfügbarkeit neuartiger Technologien dar.

Wenn somit auch auf Netzmärkten die Existenz von Finanzintermediären begründbar ist, ist damit nicht gesagt, daß sie auch zukünftig in gleicher Form weiterbestehen bleiben. Diese Aussage soll am Beispiel von Suchkosten und ihrem Einfluß auf das Marktgleichgewicht beleuchtet werden. Suchkosten stellen einen wesentlichen Anteil der Transakti-

[4] U.a. Bailey (1998). Speziell zu Transaktionskosten bei der Finanzintermediation Breuer (1993) und Freixas / Rochet (1997).

[5] Vgl. Benjamin / Wigand (1995).

[6] Vgl. Diamond (1984).

onskosten dar, nämlich die Kosten, die den Kunden für das Auffinden und Vergleichen von Anbietern und deren Leistungen entstehen.

Tatsächlich findet man Belege dafür, daß Suchkosten auf Netzmärkten schon heute niedriger sind als auf herkömmlichen Märkten und im Zeitablauf weiter sinken [7]. Ursachen hierfür sind vor allem der Wettbewerb auf dem Telekommunikationsmarkt und die zunehmende Verfügbarkeit suchkostensenkender Technologien wie Suchmaschinen, Internetagenten, Electronic Shopping Malls und virtueller Gemeinschaften [8] (z. B. Yahoo Finance). Zurückgehende Suchkosten manifestieren sich zunächst darin, daß neuartige Leistungen oder neue Anbieter bekannter Leistungen gefunden werden, die bislang unauffindbar waren. Sie äußern sich ferner darin, daß Suchzeiten, beispielsweise Wegezeiten des Aufsuchens von Anbietern, und damit Opportunitätskosten der mit der Suche verbrachten Zeit entfallen oder niedriger werden. Schließlich werden direkte Zahlungen für die Suche – beispielsweise Telefon- oder Fahrtkosten - und die Kosten der Bewertung und des Vergleichs verschiedener Anbieter niedriger.

Welche Folgen hat ein derartiger Rückgang von Suchkosten? Wenn wir annehmen, daß auf Netzmärkten verschiedene Finanzintermediäre tätig sind, die gleichartige Leistungen zu verschiedenen Preisen und eventuell unterschiedlicher Qualität anbieten, stehen die Kunden vor dem Problem der kostenverursachenden Suche nach einem geeigneten Intermediär. Zunächst klingt die Hypothese plausibel, daß eine marginale Abnahme derartiger Transaktionskosten infolge technischer Neuerungen dazu führe, daß der Deckungsbeitrag eines „guten“ Anbieters steigen und der Deckungsbeitrag eines „schlechten“ Anbieters sinken werde. Daß dies nicht der Fall sein muß, zeigen die folgenden Modellüberlegungen.

Wir betrachten ein einfaches Gleichgewichtsmodell eines Marktes mit zwei Anbietern einer Finanzdienstleistung: ein Anbieter guter Qualität G und ein Anbieter schlechter Qualität S. G ist in jedem Fall in der Lage, für seine Kunden einen höheren Nutzen zu produzieren als S. Stellen wir eine Bank G, die für jeden Kunden ein individuelles Anlagekonzept aus allen am Markt verfügbaren festverzinslichen Wertpapieren, Investmentfonds usw. zusammenstellt, einer Bank S gegenüber, die lediglich ihre eigenen Fonds verkauft. G und S berechnen ihren Kunden eine Beratungsgebühr f_G bzw. f_S .

Jeder der Kunden kauft genau eine Einheit der Finanzdienstleistung entweder von Anbieter G oder von Anbieter S. Die Kunden sind bereits entschieden, beispielsweise eine Immobilie zu erwerben oder einen verfügbaren Betrag anzulegen; sie stehen lediglich vor der Frage, bei welchem Anbieter sie diese Leistung kaufen sollen. Wir reduzieren dieses Entscheidungsproblem auf die Frage, entweder G zu finden (indem ein kostenverursachender Suchprozeß durchgeführt wird) oder zufällig bei einem der beiden Anbieter zu kaufen (ohne zu suchen). Wie nehmen an, daß die Kunden heterogen in ihrer Bewertung der Suchkosten sind, d.h. sie empfinden die Suche als unterschiedliche „Last“. Unter der plausiblen Voraussetzung, daß G einen hinreichend hohen Nutzen produziert und / oder G's variable Produktionskosten hinreichend klein sind, existiert ein eindeutiges Marktgleichgewicht mit dem zu erwartenden Ergebnis, daß der Anbieter besserer Qualität eine höhere Beratungsgebühr als der Anbieter schlechterer Qualität am Markt durchsetzen kann.

[7] Vgl. Bakos (1997).

[8] Zu virtuellen Gemeinschaften vgl. Hagel / Armstrong (1997).

Angenommen, die Suchkosten nehmen marginal ab. Zweifellos werden nun mehr Kunden den Anbieter guter Qualität suchen und finden, anstatt zufällig bei einem der Anbieter zu kaufen. Im Gleichgewicht ändern sich aber nicht nur die Geschäftsvolumina beider Anbieter; die Anbieter müssen auch – und dies bleibt in einfachen Transaktionskostenanalysen häufig unbeachtet – mit Preisänderungen auf das veränderte Suchverhalten der Kunden reagieren. Hierbei muß Anbieter S seine Beratungsgebühr f^*_S im Marktgleichgewicht stärker senken als Anbieter G. Je transparenter der Markt (in Form niedrigerer Suchkosten) ist, um so mehr muß Anbieter S hierfür in Form niedrigerer vereinnahmter Beratungsgebühren bezahlen. Anbieter G hingegen antwortet auf ein Sinken der Suchkosten mit einer weniger scharfen Preisreduktion der Beratungsgebühr als S oder ist sogar in der Lage, eine höhere Gebühr zu erzielen, ohne dadurch die Suchkostensparnis der Kunden gänzlich aufzuzehren. In jedem Fall also profitieren die Kunden von sinkenden Suchkosten. Ferner führen die Preisanpassungen zu einem wachsenden Preisunterschied zwischen beiden Anbietern ($f^*_G - f^*_S$). Mit steigender Markttransparenz sinken also die "Intransparenzrenten", die insbesondere der Anbieter schlechterer Qualität um so mehr abschöpfen konnte, je größer die Zahl der – wegen hoher Suchkosten – uninformierten Kunden am Markt war.

Auf den ersten Blick vermutet man, daß die Zunahme des Geschäftsvolumens von Anbieter G dazu führe, daß sein Deckungsbeitrag steigen und daß das Gegenteil für Anbieter S der Fall sein müsse. Eine Analyse widerlegt diese Hypothese. Die erforderliche Preissenkung von Anbieter G kann so stark sein, daß Anbieter G trotz gestiegenem Geschäftsvolumen Deckungsbeitrag einbüßt. Anbieter S hingegen verliert in jedem Fall Deckungsbeitrag infolge des niedrigeren Preises und des geringeren Geschäftsvolumens. Demnach kann der Deckungsbeitrag *beider* Anbieter sinken; kein Anbieter profitiert also von der Abnahme der Suchkosten. In diesem Fall ist – diametral zum Kundeninteresse – kein Anbieter geneigt, in suchkostensenkende Technologien zu investieren.

Das läßt den Schluß zu, daß neue Finanzintermediäre – beispielsweise von bisherigen Marktakteuren unabhängige Anbieter – erfolgreich auf Netzmärkten tätig werden können. Zu denken ist hier nicht nur an bloße Technologieanbieter, etwa von Suchmaschinen, sondern auch an anwendungsnahe Anbieter, beispielsweise unabhängige Finanzberater oder virtuelle Gemeinschaften, die für ihre Kunden bzw. Mitglieder mit Hilfe suchkostensenkender Technologien Leistungsangebote von Dritten suchen, bewerten und den Kundenwünschen entsprechende individuelle Finanzdienstleistungen empfehlen. In einem ersten Schritt könnten beispielsweise Produzenten von (bisher traditionell vertriebener) Finanzberatungssoftware die entgeltliche Nutzung dieser Software (mit entsprechend gestalteten Nutzerschnittstellen) über das Internet anbieten. Der Softwareproduzent würde bei einer Realisierung solcher Pläne vom Zulieferer von Potentialfaktoren an herkömmliche Finanzintermediäre selbst zum Anbieter von Finanzdienstleistungen.

Insgesamt verdeutlichen diese Überlegungen, daß man weder die These der Disintermediation im Sinne eines gänzlichen Verschwindens herkömmlicher Finanzintermediäre noch ihr Gegenteil bestätigen kann. Evident scheint hingegen, daß jene Anbieter vor Problemen stehen, denen es nicht gelingt, die neuen Technologien für ihr Geschäft nutzbar zu machen. Schließlich bleibt die größere Transparenz der Netzmärkte nicht ohne Auswirkung auf die herkömmlichen Märkte, wenn Kunden kostengünstig gewonnene Informationen zur Verbesserung ihrer Position gegenüber traditionellen Anbietern einsetzen können. Ein Beispiel hierfür wäre die Drohung mit dem Wechsel der Bankverbindung, sofern der Anbieter nicht ähnliche Konditionen bietet wie ein im Netz gefundener Konkurrent; bei

Depot- und Kontoführungsgebühren eine bereits heute nicht seltene Verhaltensweise einer zunehmenden Zahl von Kunden. Die Offenheit der Netzmärkte erleichtert ein derartiges Verhalten, da jeder jederzeit und an jedem Ort gewünschte Informationen erhalten kann.

Umgekehrt bietet die Offenheit der Netzmärkte jedem Anbieter die Chance, kostengünstig und binnen kurzer Zeit neue Märkte - auch räumlich verstanden und in internationaler Dimension - für sich zu erschließen. Alle Marktakteure sollten sich folglich wegen der zu erwartenden weiteren Verschiebung des Gewichts verschiedener Komponenten von Transaktionskosten fragen, wie sie ihre sich verändernde Rolle auf Netzmärkten definieren, insbesondere welche Chancen sie haben, sich über eine Qualitätsdifferenzierung, die infolge geringerer Intransparenz zunehmend an Bedeutung gewinnt, von ihren Wettbewerbern zu unterscheiden. Dabei können nicht zuletzt die auf Netzmärkten neuartigen Möglichkeiten der Zusammenarbeit verschiedener spezialisierter Finanzintermediäre für die Erbringung neuartiger Intermediationsleistungen hilfreich sein, wie der folgende Abschnitt zeigen wird.

3 Virtualisierung der Geschäftstätigkeit am Beispiel der Finanzberatung

Infolge der Offenheit der Netzmärkte besteht für die Anbieter auf Netzmärkten eine weitgehende Freiheit in der Wahl des Ortes der Leistungserbringung. Der Standort des Kunden, der als externer Faktor an der Produktion einer Finanzdienstleistung teilnimmt, ist im wesentlichen unerheblich für die Leistungserbringung. Bekanntlich fallen Absatz und Produktion bei Dienstleistungen zeitlich zusammen. Diese Gleichzeitigkeit läßt es auf herkömmlichen Märkten nicht zu, beide Funktionen räumlich und organisatorisch voneinander zu trennen. Der Friseur produziert und verkauft seine Dienstleistung an dem Ort, an dem er und der Kunde sich zum Zeitpunkt der Leistungserbringung gemeinsam aufhalten. Gleiches gilt für Kundenbetreuer und Kunde in der Filialbank bei Absatz und Produktion einer Finanzberatungsleistung. Die Virtualisierung des Bankgeschäfts [9] macht nun die räumliche und organisatorische Trennung beider Funktionen möglich. Die Bankmarktleistung kann dort erbracht, d.h. abgesetzt werden, wo es der Kunde möchte; sie kann auf dem Weg zu ihm gebracht werden, den er präferiert. Darüber hinaus ist auch eine weitgehende zeitliche Entkopplung möglich: Während die persönliche (z.B. filialgebundene, aber auch telefonische) Beratung des Kunden die gleichzeitige Verfügbarkeit des Beraters erfordert, kann bei Nutzung von Beratungssoftware das darin codierte Know-how jederzeit durch die Ausführung des entsprechenden Softwareprozesses abgerufen werden. Somit kann die Bank über den (örtlichen und – eingeschränkt - zeitlichen) Einsatz der - neben dem Kunden - übrigen für die Leistungserbringung erforderlichen Produktionsfaktoren weitgehend unabhängig entscheiden. Vor allem besteht Freiheit in der Wahl von Kooperationspartnern, die sich ebenfalls mittels der Netze in das Wertschöpfungsnetz der Leistungserstellung kostengünstig einschalten können.

Die Virtualisierung der Geschäftstätigkeit eröffnet den Anbietern die Chance, sich durch Qualitätsdifferenzierung von ihren Wettbewerbern positiv zu unterscheiden. Jedenfalls auf absehbare Zeit ist nicht zu erwarten, daß die Virtualisierung am Ende die Anbieter voneinander ununterscheidbar werden läßt. Wie kann ein Finanzintermediär auf Netzmärkten als

[9] Vgl. u.a. Mowshowitz (1994), Eilenberger / Burr (1997), Weinhardt et al. (1997), Mertens et al. (1998), Buhl et al. (1999).

Qualitätsanbieter agieren, um nicht - bei allgemein sinkenden Margen - in jedem Fall im Wettbewerb zu verlieren? Unser folgendes Fallbeispiel zur Immobilienfinanzierung im Direktbanking soll illustrieren, daß eine vielversprechende Geschäftschance darin liegt, über die bisher auf Netzmärkten verkauften einfachen, standardisierten Finanzdienstleistungen hinaus einer breiten Kundenschicht individuelle, zudem äußerst beratungsintensive Finanzdienstleistungen anzubieten. Das mag auf den ersten Blick nichts Neues sein, da zahlreiche „Allfinanzkonzepte“ seit Jahren am Markt eingesetzt werden. Ihr Erfolg leidet indes an der fehlenden praktischen Umsetzbarkeit solcher Ideen innerhalb herkömmlicher Organisationsstrukturen. Wie wir sehen werden, können Netzmärkte besser geeignet sein, derartige Hemmnisse zu überwinden und zum erfolgreichen Vertrieb individueller Finanzdienstleistungen beizutragen.

In herkömmlichen Organisationsstrukturen ist eine Umsetzung solcher maßgeschneiderten Finanzdienstleistungen vor allem deshalb besonders schwierig, weil Berater mit dem nötigen Know-how nicht flächendeckend und jederzeit zur Verfügung stehen und weil die jeweils aktuellen Informationen am Ort und zur Zeit ihres Bedarfs häufig nicht bereitstehen. Folglich - um einige Beispiele aus dem Bereich der Immobilienfinanzierung zu nennen -

- erhält der Kunde keine vorläufige Kreditzusage am Wochenende im Anschluß an eine Wohnungsbesichtigung, sondern wird von seinem Immobilienmakler auf die Öffnung der Bankfiliale am Montag verwiesen,
- werden steuerliche Einflüsse infolge nicht hinreichend fundierten Berater-Know-hows allenfalls als Datum in die Finanzberatung einbezogen,
- gehen Risikoabwägungen oft nur in von Berater zu Berater unterschiedlichen „Daumenregeln“ in den Entscheidungsprozeß ein.

Zahlreiche Untersuchungen zur Qualität der Finanzberatung zeigen derartige und weitere Mängel.

***Beispiel [10]:** Bei der Frage, ob privat genutztes Wohneigentum über ein Annuitätendarlehen oder eine Kombination aus Festdarlehen mit Tilgungsaussetzung und Kapitallebensversicherung finanziert werden soll, kann eine mögliche Änderung der steuerrechtlichen Rahmenbedingungen vernünftigerweise nicht außer acht gelassen werden. In Deutschland ist vor allem die derzeit noch gewährte Steuerfreiheit der Ablaufleistung der Lebensversicherung immer wieder Gegenstand der Steuerreformdiskussionen. Eine genauere Untersuchung zeigt, daß es für jeden risikoaversen Entscheider - unabhängig von seiner individuellen Risikoneigung - nur dann optimal ist, überhaupt ein Festdarlehen in seine Finanzierung einzubeziehen, wenn er mit einer gewissen und i.d.R. recht hohen subjektiven Wahrscheinlichkeit daran glaubt, daß die Steuerbefreiung der Lebensversicherung erhalten bleibt. Das heißt: Wer in Deutschland heute vor der Entscheidung steht zu bauen, müßte schon sehr stark an die Unveränderbarkeit der geltenden Steuerrechtsregelungen glauben, um eine Finanzierung über ein Festdarlehen zu wählen.*

[10] Nach Will (1998)

Wenn derartige Zusammenhänge auch kaum als konkrete Entscheidungshilfe in dem Sinne verwendbar sind, daß man „Risikoaversionsgrade“ und „subjektive Wahrscheinlichkeiten“ für die Fortgeltung der Steuerbefreiung ermitteln könnte, ist es für eine gute Beratung gleichwohl unabdingbar, den Kunden auf derartige Ungewißheiten hinzuweisen. Zumindest sollte in Form von Szenarien aufgezeigt werden, welche finanziellen Konsequenzen aus der Ungewißheit resultieren können, insbesondere wie hoch die Restschuld ist, die im Falle der Besteuerung der Ablaufleistung der Lebensversicherung nicht aus der Lebensversicherung getilgt werden kann.

Wenn wir die Überlegungen verallgemeinern, sehen wir, daß die Immobilienfinanzierung als komplexe Finanzdienstleistung den persönlichen Kontakt zwischen Kunde und gut ausgebildetem Berater erfordert. Dabei sind eine Vielzahl aktueller, sich häufig ändernder Informationen nötig, insbesondere die Finanzierungsbedingungen und die steuerlichen Rahmendaten. Deshalb ist eine flächendeckende, hochwertige Beratung mit den Mitteln herkömmlicher Organisationen kaum erreichbar. Eine traditionelle Vertriebsorganisation täte sich besonders schwer, die notwendige Anpassung zu leisten, weil nach einer Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen bei einer Vielzahl von Anwendungssystemen erheblicher Umstellungsbedarf entstünde, vor allem aber auch beträchtlicher Schulungsaufwand für eine große Anzahl von Beratern.

Nicht nur solche Nachteile lassen sich auf Netzmärkten weitgehend vermeiden; ihre Offenheit und technologische Integration schaffen vielmehr erst die Voraussetzungen für die individuell zugeschnittene, in einem Akt erstellte und zum Abschluß gebrachte beratungsintensive Finanzdienstleistung. Zur praktischen Veranschaulichung beschreiben wir die Realisierung der Lösung, mit der die Münchener Direktbank Advance Bank AG, Tochtergesellschaft der Dresdner Bank, seit dem 18.8.1998 Immobilienfinanzierungen über Netzmärkte vertreibt (vgl. Abbildung 1) [11].

Es bedarf keiner weiteren Erklärung, daß die bloß telefonische Beratung, wie sie im Direktbanking üblich ist, bei einer komplexen Immobilienfinanzierung an ihre Grenze stößt. Erforderlich wäre vielmehr, daß der Berater am Arbeitsplatz im Callcenter der Bank und der Kunde, der sich z. B. im Büro oder zu Hause aufhält, gemeinsam den Beratungsfall nicht nur telefonisch bearbeiten, sondern ihre Sprachkommunikation per Telefon um die gleichzeitige Datenkommunikation via Internet ergänzen könnten. So sollten sie eine - zunächst telefonisch diskutierte - Finanzierungsvariante online kalkulieren und das Ergebnis unmittelbar danach an ihren jeweiligen Bildschirmen zugleich einsehen können.

[11] An der Konzeption dieser Lösung war der Autor im Rahmen eines Kooperationsprojektes der Advance Bank mit dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik der Universität Augsburg und weiteren Partnern beteiligt. Für zahlreiche wertvolle Hinweise geht ein herzlicher Dank an zahlreiche Projektmitarbeiter, vor allem an die Herren Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl und Peter Wolfersberger.



Abbildung 1: Der „Online-Berater“ im Internet

Für diese Aufgabe wird ein Beratungssystem benötigt, das nicht nur individuelle Finanzierungslösungen kalkulieren, sondern auch aktuelle Informationen schnellstmöglich an dem Ort verfügbar machen kann, wo sie benötigt werden, also von wo aus der Kunde den Beratungsprozeß in Gang setzen will. Als Beispiele: Wenn morgen neue Steuergesetze verabschiedet würden, müßten die hieraus resultierenden Konsequenzen übermorgen im Anwendungssystem abgebildet sein; wenn sich um 12 Uhr die Finanzierungsbedingungen der Bank für Hypothekendarlehen ändern, müßte dies zeitgleich in das System eingehen. Voraussetzung dafür ist ein zentrales Beratungssystem der Bank, das es dem Kunden ermöglicht, einfache Alternativen und Szenarien für seine Immobilienfinanzierung durchzuspielen („Selbstberatung“, Phase 1), und zwar von jedem Ort aus und jederzeit, d.h. 24 Stunden an jedem Tag der Woche. Dies wird dadurch erreicht, daß das Anwendungssystem über das Internet geladen und ausgeführt werden kann (vgl. Abbildung 2).

Angeichts der skizzierten Komplexität ist indes davon auszugehen, daß die wenigsten Kunden mit einem solchen System allein zurechtkämen. Aber auch hier hilft das Internet mit seinen Diensten zur interaktiven und synchronen Kommunikation. Auf Kundenseite ist dazu der simultane Zugang zum Telefon und in das Internet nötig, wie es beispielsweise der ISDN-Basisanschluß mit zwei Nutzkanälen bietet oder ein Handy zur Sprachkommunikation mit einem analogen Telefonanschluß zur Datenkommunikation. Sowie diese technische Verfügbarkeit sichergestellt ist, läuft die „Zweikanalberatung“ [12] (Phase 2) denkbar einfach ab: Die in der Selbstberatung erfaßten Daten werden via Internet an die Bank übermittelt und dort in einem zentralen Speicher mitsamt den erarbeiteten Lösungsvorschlägen abgelegt. Der Kunde kann nun jederzeit über Telefon einen Finanzierungsberater hinzuziehen. Kunde und Berater können sodann simultan mit den Beratungsdaten arbeiten, Änderungen vornehmen, weitere Varianten berechnen und schließlich im Dialog eine individuell geeignete Immobilienfinanzierung erstellen. Dabei können Kunde und Berater den jeweiligen aktuellen Stand der Beratung zeitgleich auf ihren jeweiligen Rechnern in Form von Grafiken, Tabellen und Text verfolgen und interaktiv die Lösungsvorschläge bis zur Abschlußreife modifizieren.

[12] Vgl. Roemer / Buhl (1996).

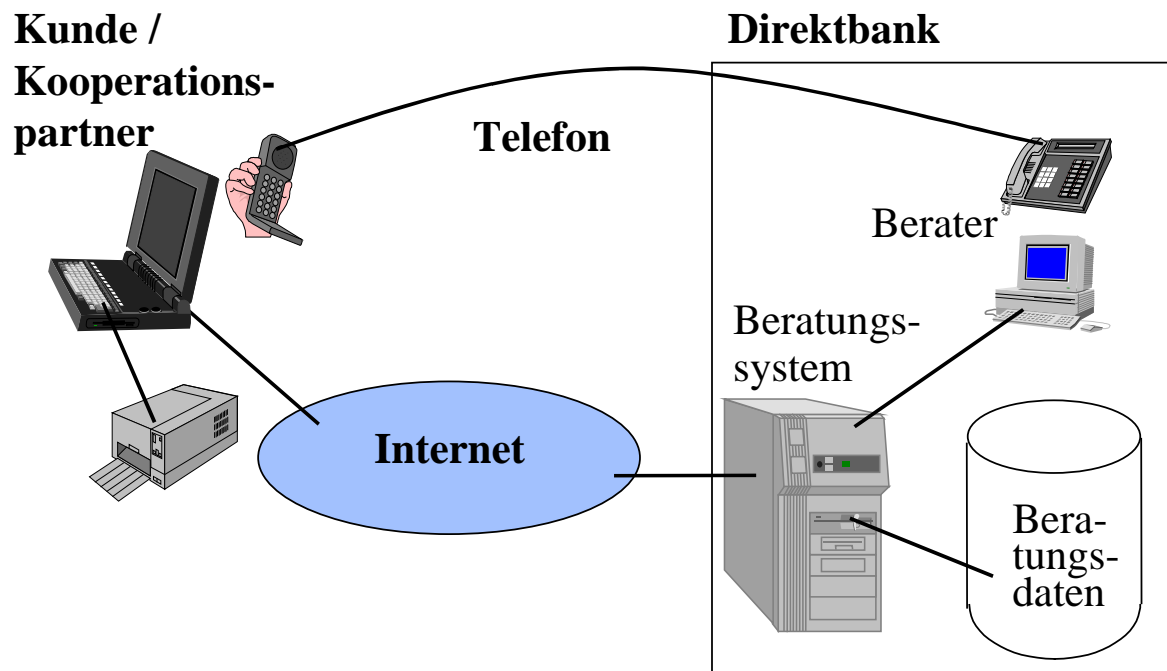


Abbildung 2: Zwei-Phasen- / Zwei-Kanalberatung

Die skizzierte Integration des Internet in den Vertriebswegemix der Bank stellt einen großen Schritt auf dem Weg der Virtualisierung des Vertriebs von komplexen Finanzdienstleistungen dar. Mit ihr kann eine Bündelung der Leistungspotentiale beider Vertriebswege erreicht werden. Unabhängig von den Standorten des Kunden und der Bank werden die Vorteile des persönlichen Gesprächs für eine individuelle und flexible Beratung verbunden mit den Vorteilen von Anwendungssystemen für eine multimediale Datenerfassung und Lösungspräsentation. Die offenkundigen Nachteile der beiden Vertriebskanäle im Fall ihrer separaten Nutzung – hier die komplizierte „Datenkommunikation“ über das Telefon, dort die Anonymität des Internet – können vermieden werden. Wir dürfen also festhalten, daß die Qualität der virtualisierten Bankmarktleistung trotz ihrer unbestrittenen Komplexität der Qualität einer vergleichbaren, traditionell vermarkteten Leistung nicht nachsteht.

Die rein praktische Überlegung, wo und wann Immobilienfinanzierungen im Alltagsgeschäft nachgefragt werden, führt zu einem weiteren Vorteil des Vertriebs komplexer Finanzdienstleistungen über Netzmärkte. Zunehmend - beispielsweise beim Kauf von Fertighäusern und Eigentumswohnungen in neuen Wohnanlagen - entsteht der Bedarf nach einer Finanzberatung außerhalb des "heimischen Wohnzimmers" – nämlich auf der Baustelle, in der Musterwohnung, im Musterhauszentrum des Fertighausherstellers oder im Büro eines Maklers. Das am Praxisbeispiel der Advance Bank beschriebene Verfahren eröffnet gerade auf diesem Sektor besonders effektive Einsatzmöglichkeiten. Der Makler kann sogleich nach der Wohnungsbesichtigung z.B. am Wochenende gemeinsam mit dem Kunden Finanzierungsvarianten auf der Basis aktueller Konditionen berechnen (Selbstberatung). Im Regelfall kann der Kunde unmittelbar anschließend während der Zweikanalberatung eine verbindliche Finanzierungszusage der Bank erhalten, wodurch er in die Lage versetzt wird, den Kaufvertrag mit dem Makler abzuschließen. Die Bank bindet somit den Kunden und die Kooperationspartner (Makler, Bauträger) über offene Kommunikations-

netze in ihren Verbund zur Produktion von Immobilienfinanzierungen gewissermaßen mit ein. Anhand der Abbildung 3 wollen wir uns diesen Produktionsverbund verdeutlichen.

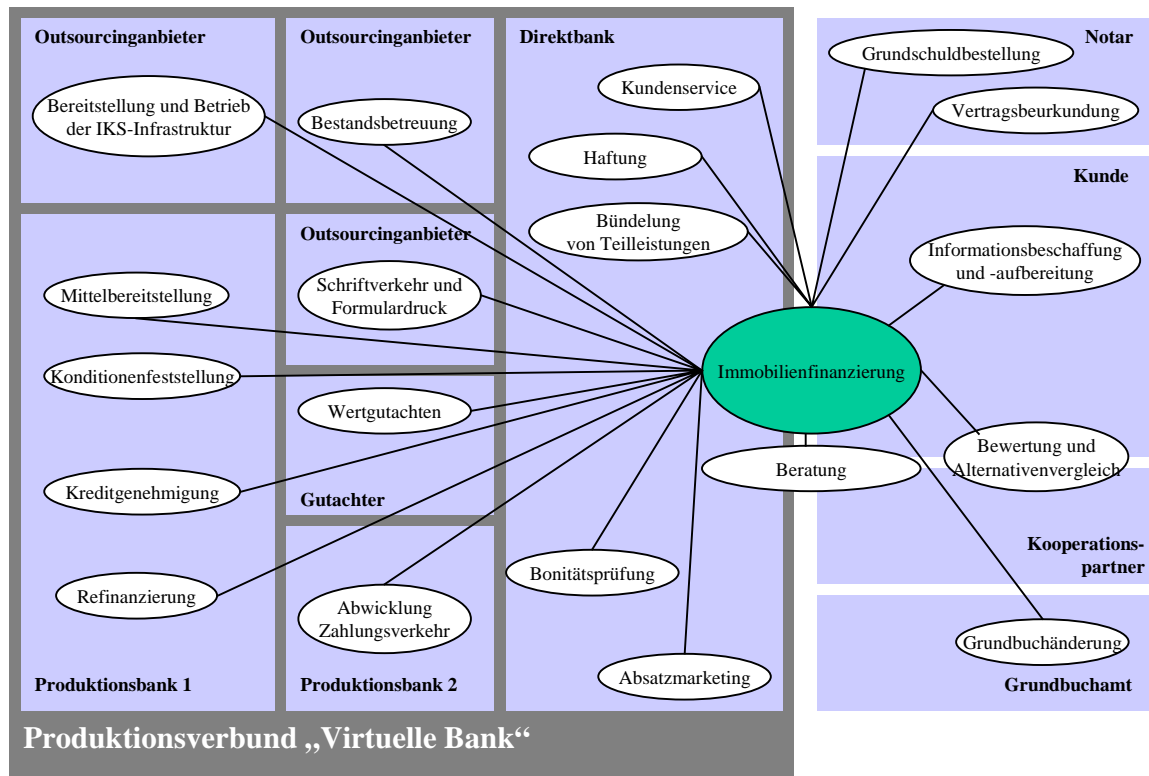


Abbildung 3: Produktionsverbund zur Immobilienfinanzierung

Es bietet sich hier ein völlig anderes Bild als in der herkömmlichen Produktion von Immobilienfinanzierungen. Eine Vielzahl spezialisierter Anbieter wirkt zusammen; Rechnernetze verbinden fast alle von ihnen mit der Direktbank. Der Kunde und die Kooperationspartner Makler, Bauträger und Fertighaushersteller sind über das Internet mit der Direktbank verbunden und auch nur so - über offene Netze - wirtschaftlich verbindbar. Die einzigen Beteiligten, die nicht über Netze im Produktionsverbund mitwirken, sind der Notar und das Grundbuchamt. Angesichts derzeitiger Initiativen zur Digitalisierung der Dokumentenverarbeitung der Grundbuchämter – beispielsweise in Bayern – darf man davon ausgehen, daß auch diese Partner in einigen Jahren papierlos und damit ebenfalls über offene Kommunikationsnetze in einem derartigen Verbund mitwirken können und werden.

Wie wir gezeigt haben und die zwischenzeitliche Bankpraxis es bestätigt, können individuelle Finanzdienstleistungen erfolgversprechend über Netzmärkte vertrieben werden. Dazu sind völlig neuartige Organisationsformen des Vertriebs und der arbeitsteiligen Produktion der Dienstleistung erforderlich, aber auch realisierbar. Offenkundig können dadurch - im Vergleich zu einer flächendeckenden Filial- oder Außendienstorganisation - Kostenvorteile realisiert werden. Eine solchermaßen erbrachte Leistung muß in ihrer Qualität einer auf herkömmliche Weise erbrachten Leistung nicht unterlegen sein; im Gegenteil: Am skizzierten Fallbeispiel konnten wir sehen, daß – zumindest für das schnell wachsende Segment der technisch affinen Kunden – ein Qualitätsvorteil in Form einer größeren räumlichen und zeitlichen Unabhängigkeit und einer schnelleren Entscheidungsfindung gegenüber traditionellen Vertriebsformen erzielbar ist.

4 Strategien für Finanzintermediäre

Die bisherigen Überlegungen sollten hinreichend deutlich gemacht haben, daß sich vernünftigerweise kein Finanzintermediär Überlegungen entziehen kann, wie er dem Wandel der Markt-, Vertriebs-, und Produktionsbedingungen auf Netzmärkten begegnen soll. Die deutschen Großbanken verfolgen dabei überwiegend eine doppelte Strategie: Zum einen haben sie Tochtergesellschaften gegründet, die als Direktbanken ausschließlich auf Netzmärkten agieren; andererseits ergänzen sie ihr herkömmliches, filialgebundenes Angebot um zusätzliche Telefon- und Onlineangebote (vgl. Abbildung 4). Telefon- und Onlinebanking werden dabei noch immer in der Regel separat betrieben; wir haben beschrieben, wie diese beiden Kanäle erfolgversprechend integriert werden können. Insbesondere die altlastenfreie Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationssysteme und die nicht konzerngebundene Auswahl von Kooperationspartnern stellt einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil der Direktbanken dar. Nachteilig wirkt sich allerdings aus, daß sie als neue Wettbewerber erhebliche Mittel in die Etablierung von Reputation und Vertrauen investieren müssen - zwei Schlüsselfaktoren für einen erfolgreichen Vertrieb von Finanzdienstleistungen.

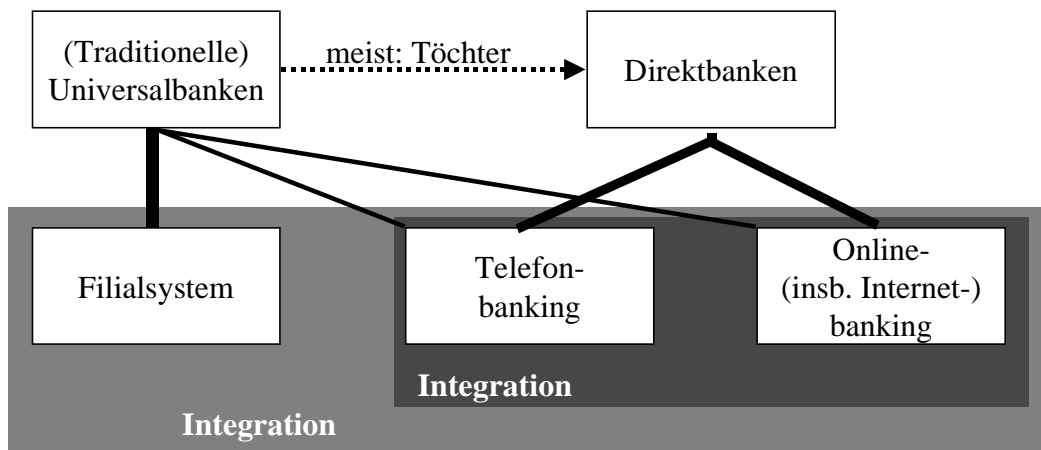


Abbildung 4: Integration von Vertriebswegen

Schon aus diesem Grund ist es langfristig keine tragfähige Lösung, auf der einen Seite unabhängige Direktbanken zu gründen und auf der anderen Seite unter Kostendruck immer mehr Filialen schließen zu müssen. Eine derartige Strategie macht das von der bequemen und schnellen Erreichbarkeit der Bank lebende Filialgeschäft zunehmend unattraktiv. Kunden können zwar einen Teil dieser Nutzeneinbuße durch eine Direktbankverbindung kompensieren, sie benötigen aber mehrere Bankverbindungen, sofern sie nicht ganz auf ihre persönliche Filiale verzichten möchten. Wünschenswert wäre es daher, das herkömmliche Filialgeschäft mit dem Vertrieb über Netzmärkte unter einem Dach zu verknüpfen. Die Deutsche Bank beschreitet zukünftig diesen Weg; sie wird ihr Privatkundengeschäft mit dem Geschäft der Bank 24 zusammenfassen. Darüber hinausgehende Wettbewerbs- und Kostenvorteile könnte eine Bank erzielen, wenn ein Kundenberater nicht mehr entweder Telefon- oder Filialberater ist, sondern je nach Wunsch der Kunden und Auslastung des Geschäfts telefonisch oder persönlich konsultiert werden kann. Deshalb soll hier eine weitere Option für eine umfassendere Erschließung der Netzmärkte vorgeschlagen werden. Die Idee liegt darin, verteilte Call-“Center“-Strukturen zu schaffen. Kundenberater arbeiten auf herkömmliche Weise in Filialen; auf Wunsch eines anrufenden Kunden und in Zeiten

unterdurchschnittlicher Nachfrage in ihrer Filiale werden sie von ihrem Arbeitsplatz in der Filiale aus als Telefonberater auch im integrierten Internet- und Telefonbanking tätig.

Telekommunikationsanbieter offerieren bereits heute Möglichkeiten, unter einer einheitlichen Rufnummer eingehende Anrufe nach verschiedenen Kriterien zu beliebigen Anschlüssen durchzustellen. Insbesondere können Anrufe lastabhängig und ursprungsabhängig verteilt werden. Die lastabhängige Verteilung leitet eingehende und in einer Warteschlange gepoolte Telefonate zu Beratern mit unterdurchschnittlicher Auslastung. In einer derartigen Struktur kann die Bank folglich Kapazitäten wie in üblichen Callcentern unter Einbeziehung der Auslastung der Filialen planen. Sie kann den an die Filiale gebundenen, immobilien Produktionsfaktor Arbeit über die Einbindung in ein verteiltes Callcenter (partiell) mobilisieren und Arbeitskraft dahin lenken, wo Kunden sie nachfragen.

Die ursprungsabhängige Verteilung leitet Anrufe zumindest an ein bestimmtes Team (z. B. eine Filiale), aber auch an einen bestimmten Berater weiter, sofern er anwesend ist und kein Beratungsgespräch in der Filiale oder am Telefon führt. Bei Sprachunterschieden könnte die Bank auch sicherstellen, daß der Kunde zu einem Berater vermittelt wird, der seine Sprache spricht, wenn nicht gar auf regionale Besonderheiten wie Dialekt oder Mentalität eingegangen werden kann. Sofern Telekommunikationskosten entfernungsabhängig sind, können darüber hinaus diese Kosten im Vergleich zu Callcenterstrukturen mit physisch zentralem Callcenter merklich reduziert werden.

Offenkundig spielen diese Aspekte auf nationaler Ebene bereits eine immer wichtigere Rolle; im internationalen Geschäft sind sie ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Markterschließung. Vor allem im einheitlichen europäischen Währungs- und Wirtschaftsraum wird die Verbindung von internationaler Geschäftstätigkeit mit den regionalen Markterfordernissen zunehmend an Bedeutung gewinnen [13].

5 Fazit

Finanzintermediäre stehen auf offenen und transparent(er)en Netzmärkten vor neuartigen Herausforderungen der Gestaltung ihrer Vertriebswege und ihres Leistungsangebotes. Sinkende Margen infolge steigender Markttransparenz sollten die Anbieter nicht in bloße Defensivstrategien der Kostensenkung und der Verteidigung angestammter Marktsegmente treiben; vielmehr sollte der Wandel der Märkte mit einer zielführenden Strategie genutzt werden, um die Geschäftstätigkeit auf Netzmärkten konsequent zu etablieren. Die Virtualisierung der Geschäftstätigkeit ermöglicht eine Qualitätsdifferenzierung gegenüber solchen Wettbewerbern, die lediglich versuchen, herkömmliche Strukturen und Abläufe auf die Gegebenheiten der Netzmärkte abzubilden. Der Anbieter, der eine offensive Erschließungsstrategie verfolgt, wird darüber hinaus daran denken, die Vorteile herkömmlicher Märkte mit den Vorteilen von Netzmärkten zur weiteren Steigerung der Qualität seines Angebots, aber auch zur Senkung seiner Kosten zu verbinden.

[13] Vgl. Will / Buhl (1998).

Verzeichnis der zitierten Literatur

Bailey, J. P.: Intermediation and Electronic Markets: Aggregation and Pricing in Internet Commerce. PhD thesis, Massachusetts Institute of Technology 1998.

Bakos, J. Y.: Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces. *Management Science* 43 (1997) 12, S. 1676 - 1692.

Benjamin, R. / Wigand, R.: Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway. In: *Sloan Management Review*, Winter 1995, S. 62 - 72.

Breuer, W.: Finanzintermediation im Kapitalmarktgleichgewicht. Wiesbaden 1993.

Buhl, H. U. / Visser, V. / Will, A.: Virtualisierung des Bankgeschäfts. Erscheint in: *Wirtschaftsinformatik* 41 (1999) 2, S. 116-123.

Diamond, D. W.: Financial Intermediation and Delegated Monitoring. In: *Review of Economic Studies* 51 (1984), S. 393 - 414.

Eilenberger, G. / Burr, W.: Zur Virtualisierung von Banken: Konsequenzen des Electronic Banking für Bankorganisation und Bankwettbewerb. In: Hörter, S. / Wagner, A. (Hrsg.): *Visionen im Bankmanagement*. München 1997, S. 183 - 216.

Evans, P. B. / Wurster, T. S.: Strategy and the New Economics of Information. In: *Harvard Business Review* (1997) September - Oktober, S. 71 - 82.

Freixas, X. / Rochet, J.-C.: *Microeconomics of Banking*, Cambridge 1997.

Hagel, J. / Armstrong, A. G.: *Net Gain*. Boston 1997.

Mertens, P. / Griese, J. / Ehrenberg, D. (Hrsg.): *Virtuelle Unternehmen und Informationsverarbeitung*. Berlin 1998.

Mowshowitz, A.: Virtual Organization: A Vision of Management in the Information Age. In: *The Information Society* 10 (1994) 4, S. 267 - 288.

Roemer, M. / Buhl, H. U.: Das World Wide Web als Alternative zur Bankfiliale: Gestaltung innovativer IKS für das Direktbanking. In: *Wirtschaftsinformatik* 38 (1996) 6, S. 565 - 577.

Schmid, B.: Elektronische Märkte. In: *Wirtschaftsinformatik* 35 (1993) 5, S. 465 - 480.

Stolz, C. / Schmitz-Esser, V.: Cybermarkt: Konkurrenz für Banken und Börsen. In: *Die Bank* (1997) 5, S. 297 - 300.

Weinhardt, C. / Krause, R. / Schleth, J. / Bilitewski, E.: Banken, neue Medien und virtuelle Strukturen – Rahmenbedingungen, Trends und Strategien. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft „Finanzierung“* (1997), S. 1 - 31.

Whinston, A. B. / Stahl, D. O. / Choi, S.-Y.: *The Economics of Electronic Commerce*. Indianapolis 1997.

Will, A. / Buhl, H. U.: Finanzintermediation durch Banken und technologischer Wandel aus Markt- und Produktionssicht. In: Becker, M. et al. (Hrsg.): *Unternehmen im Wandel und Umbruch*, Stuttgart 1998, S. 365 - 381.

Will, A.: Hypothekenversicherung oder Bankhypothek? In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 68 (1998) 12, S. 1375-1383.