



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

UNIA
Universität
Augsburg
University

Diskussionspapier WI-61

One-to-one Banking

von

Hans Ulrich Buhl, Peter Wolfersberger

Juli 1999

in: Riekeberg, M., Stenke, K., Hrsg., Banken 2000 - Perspektiven und Projekte,
Gabler, Wiesbaden, 2000, S.189-211

One-to-one-Banking

1. Einleitung

Im Informationszeitalter ist ein fundamentaler gesellschaftlicher Wandel eingetreten. Das Internet als globales Netz von Informationssystemen ermöglicht immer leichter den Austausch von Daten, Information und Wissen über die politischen Grenzen von Ländern hinweg. Die Welt wird zum "Globalen Dorf", die Gesellschaftsmitglieder haben als "Dorfbewohner" per "Mausklick" Zugriff auf immer mehr und immer aktuellere Information über wirtschaftliche und politische Begebenheiten aus aller Welt.

Durch diese globale Verfügbarkeit von Information und Dienstleistung über das Internet verändern sich auch die Märkte: immer mehr Unternehmungen konkurrieren im entstehenden Globalen Dorf miteinander um die Gunst des Kunden, für den sich durch die resultierende Ausweitung des im Internet verfügbaren Angebots - verbunden mit effizienten Such- und Vergleichsmöglichkeiten - wachsende Markttransparenz ergibt. Dies wird unterstützt durch immer billiger werdende Rechnerleistung, mit der der Kunde selbst von zuhause aus die Möglichkeit hat, aus der auf ihn hereinbrechende Internet-Informationsflut gezielt die für ihn interessantesten Informationen herauszufiltern und Angebote teilweise bereits jetzt sehr bequem online in Anspruch zu nehmen. Der Kunde von morgen ist besser informiert, anspruchsvoller, durch die teilweise im Internet schon angebotene Bequemlichkeit (neudeutsch spricht man von convenience) verwöhnter und sich seiner Rolle als "König Kunde" wesentlich bewußter als heute.¹

Viele Unternehmungen versuchten durch Restrukturierungsmaßnahmen wie Lean-Management, Business-Process-Reengineering oder Total-Quality-Management, die darauf abzielen, mit wenigen Entscheidungsstufen und in kleinen, prozeßorientierten Einheiten ein schlankes Unternehmen zu schaffen, durch Reduzierung auf der Kostenseite wettbewerbsfähig zu sein, ohne die Produktseite zu verändern.² Durch das Verharren auf dem bestehenden Leistungsangebot allein konnten sie aber nicht die erhoffte Lösung der durch die Marktveränderungen entstehenden Probleme erreichen. Auch die momentan beobachtbare Welle von Fusionen im Finanzdienstleistungsbereich ist ein Strategieelement, das in eine ähnliche Richtung zielt: Finanzdienstleister versuchen dadurch, bei bestehenden Leistungsangeboten Kostenvorteile aufgrund von Skaleneffekten zu erzielen (wie beispielsweise beim Merger zwischen Hypobank und Vereinsbank 1998) bzw. durch Hinzukauf von Anbietern, die in anderen Marktsegmenten tätig sind, Economies of Scope durch die dann in verstärktem Maße möglichen Cross-Selling-Aktivitäten zu erzielen (wie beispielsweise beim Merger zwischen Deutsche Bank und Bankers Trust 1999).

Dies allein wird allerdings nicht genügen: Aufgrund der wachsenden Vielfalt des Bedarfs an Finanzdienstleistungen beim Kunden und dem wachsenden Konkurrenzdruck auf den Märkten für Finanzdienstleistungen wird die Fähigkeit der Finanzdienstleister, dem "König Kunden" eine auf seine ganz speziellen Bedürfnisse zugeschnittene Lösung anbieten zu können, zum zunehmend wichtigen Differenzierungsmerkmal.³ Die Beherrschung dieses Wettbewerbsfaktors ist nötig, um dem mit der zunehmenden Markttransparenz einhergehenden Kosten- und Preiswettbewerb zu entgehen, der es den Finanzdienstleistern immer schwieriger machen wird, Ergebnisse zu erzielen, die ihre shareholder zufriedenstellen.

Die Individualisierung von Finanzdienstleistungen muß dabei in bezug auf zwei Dimensionen erfolgen: einerseits im Hinblick auf die rechnerisch nachweisbare, quantitative Dimension, die durch die zeitliche Abfolge der mit den erworbenen Produkten einhergehenden Zahlungen bestimmt wird⁴, andererseits im Hinblick auf die "convenience" - Dimension, die durch die qualitativen Eigenschaften der Produkte und des Leistungsprozesses bestimmt wird. Beide Finanzdienstleistungsdimensionen werden von verschiedenen Kunden in der Regel unterschiedlich stark gewichtet (Abbildung 1, oben).

¹ Zu den Marktentwicklungen auf Nachfragerseite vgl. z.B. [PrWe98], S. 5, oder [Pisc97], S. 32.

² Einige Beispiele hierzu finden sich bei [Grie94].

³ Beispielsweise beschreiben auch [PrWe98] auf S. 6, wie durch Differenzierung über die (individuelle) Kundenbeziehung nachhaltig Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.

⁴ Für eine genaue Definition dieser quantitativen Dimension von Finanzdienstleistungen siehe z.B. [Roem98], S. 32ff.

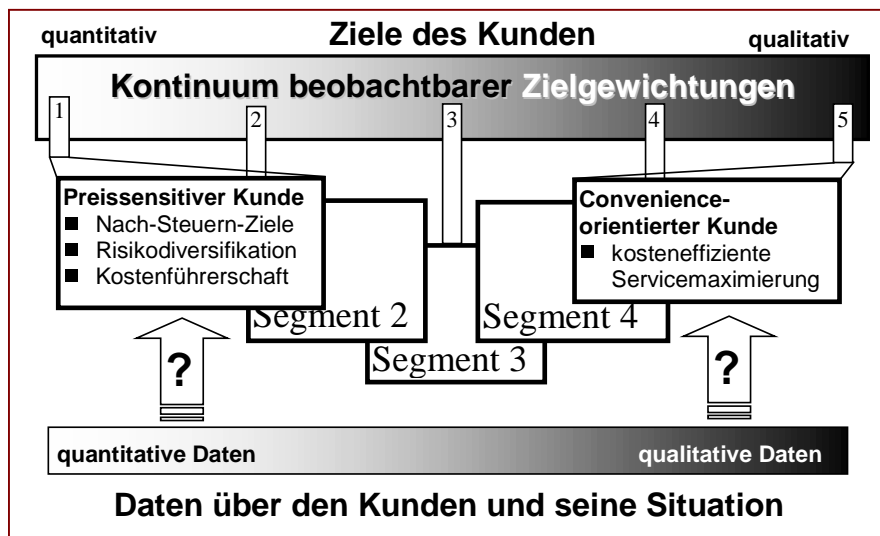


Abbildung 1: Erschließung des Marktes durch Zielgruppenstrategien

„Preissensitive“ Kunden richten wegen ihrer allein quantitativen Zielsetzung ihr Augenmerk rein auf die rechnerisch nachvollziehbare Dimension einer Finanzdienstleistung. In einem solchen preissensitiven transparenten Markt wäre die Marktstrategie, dem Kunden quantitative Vorteile (in steuerlicher Hinsicht oder bezüglich Risikodiversifikation) zu verschaffen, denen beim Anbieter keine entsprechenden Kosten gegenüberstehen, erfolgversprechend. Zusätzlich kann der Anbieter versuchen, durch eine Kostenführerschaftsstrategie dem Kunden quantitative Vorteile zu verschaffen, die bei ihm weniger Kosten verursachen; wie oben ausgeführt, ist diese Strategie auf Wettbewerbsintensiven transparenten Märkten langfristig mit weniger Erfolgchancen verbunden. Anders beim „convenience-orientierten“ Kunden: dieser verfolgt bei der Auswahl einer Finanzdienstleistung ausschließlich qualitative (Bequemlichkeits-)Ziele, und so wäre die kosteneffiziente Maximierung dieses gewünschten Service-Mehrwerts für diesen Markt die erfolgversprechende Strategie, wenn es gelingt, den Kundenservice zu bieten, den der Kunde in größerem Maße zu honorieren bereit ist, als er beim Anbieter Kosten verursacht. Allerdings dürften die beiden Extremformen in der geschilderten Reinform relativ selten anzutreffen sein, Mischformen dieser beiden Extrema sind bei den meisten Kunden die Regel.

Bislang sind auf dem Markt häufig Segmentierungsansätze beobachtbar, mit denen das Ziel verfolgt wird, auf kostengünstige Art und Weise mit zielgruppenspezifischen Standardangeboten Kundenzufriedenheit durch eine „Individualisierung“ mit 3-5 Kundensegmenten zu erreichen, und dies, wie eine Vielzahl von Studien belegt⁵, bislang mit nur begrenztem Erfolg: Kunden fühlen sich mit den gegenwärtig durchgeführten Ansätzen schlecht beraten. Relativ einfach - aber mit den üblichen Segmentierungsansätzen auch nicht erreichbar⁶ - ist es, Lösungen für Kunden mit rein quantitativen oder rein qualitativen Zielen zu finden; für die große Anzahl der „Mischkunden“ müssen aber Lösungsansätze für die Kombination zwischen diesen Extremen gefunden werden. Um dem Kunden die jeweils zum Nachfragezeitpunkt individuell geforderte Gewichtung beider Dimensionen anbieten zu können, müssen Finanzdienstleister den genauen (qualitativen und quantitativen) Bedarf des Kunden zum Nachfragezeitpunkt kennen und genau dann auch in der Lage sein, die gewünschte Mischung an Service und Konditionen bereitzustellen. (Abbildung 2, oben)

⁵ Es existieren etliche Studien zum Thema (z.B. [Rehk92], „Finanztest 12/97“ der Stiftung Warentest oder auch die Studie von Mercuri (1/98, siehe auch Handelsblatt 6/98)), die alle zu ähnlich vernichtenden Beurteilungen der Beratungsqualität gelangen. Auch bei [HeVe99] ist ersichtlich, daß Kunden in Bereichen, in denen sie Beratung für sehr wichtig halten, mit der Beratungsqualität extrem unzufrieden sind.

⁶ Wie nachfolgend in Abschnitt 2.1 dargestellt wird, kann es nicht einmal im relativ einfachen Fall des preissensitiven Kunden gelingen, durch einen solchen Segmentierungsansatz zu Angeboten zu gelangen, die für alle preissensitiven Kunden geeignet sind. Beispielsweise bei unterschiedlichen Steuersätzen oder unterschiedlichen Risikoaversionsgraden sind auch in diesem Segment unterschiedliche Lösungen erforderlich. Im Extremfall bedeutet dies, daß durch die Segmentierungsansätze nicht nur ein relativ kleiner Anteil der Kunden zufriedengestellt werden kann, sondern kein einziger Kund adäquate Angebote erhält.

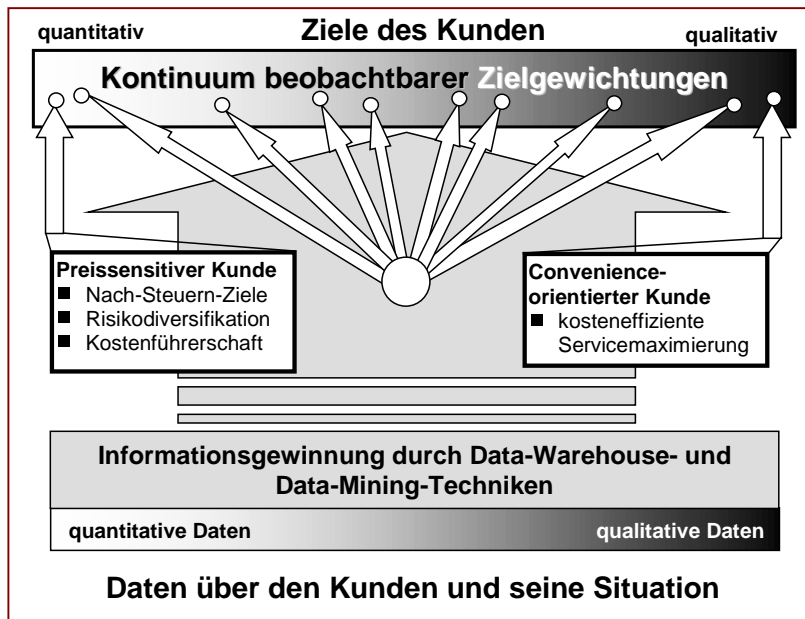


Abbildung 2: Erschließung des Marktes durch One-to-one Kundenbeziehungen

Die heutige Kenntnis entscheidungsrelevanter Informationen über die Kunden-history zum Beratungszeitpunkt ist allerdings selbst bei Großbanken und langjährigen Kundenbeziehungen höchst unbefriedigend. Der neue IT-Vorstand der Dresdner Bank führt hierzu in [Barth99] aus, "daß man häufig in Daten erstickt, aber relativ wenig Vorstellung hat, welche entscheidungsrelevante Information in den Daten steckt" (Abbildung 1, unten). Er leitet daraus die Erfordernis ab, mithilfe von Datawarehouse-, Datamining- und Wissensverarbeitungstechnologien zu besseren Informationen über den Kunden zu gelangen. Mit diesen Informationen, die sowohl aus Daten über quantitative als auch qualitative Sachverhalte aus der Sphäre des Kunden kondensiert sind, wird es dann möglich, für jeden einzelnen (Misch-)Kunden das passende Angebot bezüglich seiner Präferenzen im dargestellten Kontinuum zu konfigurieren, also eine One-to-one-Kundenbeziehung zu etablieren (Abbildung 2).

In dieser Arbeit wollen wir einige Ansätze vorstellen, die Beiträge zur Individualisierung der rechnerisch nachweisbaren Dimension bzw. der "convenience" – Dimension von Finanzdienstleistungen, und damit zur nachhaltigen erfolgreichen Gestaltung einer One-to-one-Kundenbeziehung leisten. Zunächst befassen wir uns dabei mit der quantitativen Individualisierung von Finanzdienstleistungen. Danach stellen wir erste Ansätze vor, mit Hilfe des Internet auch die qualitative Dimension individuell zu gestalten, um in einem Ausblick auf die Kombination beider Dimensionen sowie einige mögliche Lösungstechniken zur Individualisierung ihres Mischungsverhältnisses einzugehen.

2. Quantitative One-to-one-Banking-Lösung

Im folgenden wollen wir zunächst für die Individualisierung der quantitativen Dimension von Finanzdienstleistungen geeignete Konzepte darstellen. Nach einer kurzen Diskussion möglicher Vorteilhaftigkeitsquellen und unterschiedlicher Zielkriterien von Kunden bei der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen wird die individuell vorteilhafte quantitative Gestaltung eines Finanzdienstleistungsbündels als Problemlösung an einem Beispiel illustriert.

Unterschiedliche Kalkulationsgrundlagen der Geschäftspartner sind als Vorteilhaftigkeitsquelle in vielfältigen Ausprägungen beobachtbar. So ist für einige Geschäftsarten der Hauptgrund des Zustandekommens in der bei den Geschäftspartnern unterschiedlichen zeitliche Präferenz von Liquiditätswirkungen zu sehen. Finanzwirtschaftlich betrachtet läßt sich diese unterschiedliche zeitliche Präferenz bezüglich Liquidität beispielsweise als differierende Kalkulationszinssätze im Rahmen eines Barwertkalküls ausdrücken. Auch die bei potentiellen Geschäftspartnern in unterschiedlichem Maße vorhandene Fähigkeit bzw. Bereitschaft, Risiken einzugehen, oder die ungleiche steuerliche Behandlung von Produktkomponenten bei den Geschäftspartnern können wesentliche Vorteilhaftigkeitsquellen darstellen.

Um diese Vorteilhaftigkeitspotentiale jeweils ausschöpfen zu können, sind eine Vielzahl von Informationen über die Situation des Kunden nötig. "Kenne Deinen Kunden" heißt hier in besonderem Maße die Devise: Marktübli-

che Segmentierungsansätze genügen zur Erschließung solcher Potentiale in der Regel nicht; die Etablierung einer One-to-one-Kundenbeziehung ist erforderlich, um die entsprechenden Informationen zu erhalten.

Auch die genaue Kenntnis der Präferenzen des Kunden bzw. derjenigen Kriterien, an denen dieser die Vorteilhaftigkeit einer Finanzdienstleistung explizit oder implizit - d.h. bewußt oder unbewußt - mißt, ist nötig, um Finanzdienstleistungen kundenindividuell optimieren und so den Kunden bzgl. seiner Wünsche zufriedenstellen zu können. Diese Präferenzen können vom Kunden allerdings relativ selten auch präzise formuliert werden; seine Zielvorstellungen müssen vielmehr erst vor finanzwirtschaftlichem Hintergrund interpretiert werden, um zu klaren Vorteilhaftigkeitskriterien zu kommen.

Führt man eine solche Interpretation durch, so stellt man fest, daß sich beispielsweise hinter dem vom anlageorientierten Kunden oftmals formulierten Ziel "Steuern sparen" unterschiedliche Zielsetzungen verbergen können: "Maximiere den Barwert der Steuerersparnis"⁷ ebenso wie z.B. "Maximiere den Barwert der Cash-Flows der gesamten Finanzdienstleistung nach Steuern". Diese unterschiedlichen Ziele führen in der Regel zu unterschiedlichen Ergebnissen bei der Suche nach der vorteilhaftesten Ausgestaltung der Finanzdienstleistung. Neben diesen steuerlich orientierten Kriterien sind auch - je nach Motivation - noch viele andere beobachtbar, beispielsweise renditeorientierte oder liquiditätsorientierte Zielkriterien.

Häufig zählt für den Kunden aber auch nur der (vermeintliche) Preis einer Finanzdienstleistung, nämlich der Effektivzins nach Preisangabenverordnung, der im Zuge der europäischen Harmonisierung durch den international verwendeten Effektivzins nach AIBD/ISMA abgelöst werden soll.⁸

Aus entscheidungstheoretischer Sicht ist das Zielkriterium des Barwerts der Cash-Flows nach Steuern einer Finanzdienstleistung bei sicheren, d.h. nicht risikobehafteten Zahlungen ein rationales Vorteilhaftigkeitskriterium für alle Geschäftspartner einer Finanzdienstleistung⁹. Obwohl der Cash-Flow-Barwert nach Steuern wesentlich einfacher zu berechnen ist als Renditegrößen oder Effektivzinssätze, hat er für den Einsatz in der Praxis (noch) vielfach den Nachteil, dem Kunden als rationales Zielkriterium nur schwer vermittelbar zu sein. Deshalb - und wegen Qualifikationsdefiziten auf der Beraterseite - findet er bislang noch selten Eingang in die Finanzdienstleistungsberatung. Zur individuellen Gestaltung der quantitativen Dimension von Finanzdienstleistungen sollten Finanzdienstleister also darauf vorbereitet sein, ihre individuellen Kundenproblemlösungen auf unterschiedliche Vorteilhaftigkeitskriterien des Kunden hin zu optimieren, selbst wenn sie aus entscheidungstheoretischer Sicht irrational erscheinen mögen.

Will man als kundenorientierter Finanzdienstleister dabei nicht zulassen, daß der Kunde die Finanzdienstleistung auf Kosten des eigenen Deckungsbeitrags optimiert, ist es nötig, jederzeit in der Lage zu sein, ein Geschäft in der jeweiligen Nachfragesituation finanzwirtschaftlich rational zu kalkulieren. Dies ist durch die Implementation von Kalkulationsfunktionalität innerhalb der bei der Beratung verwendeten Informationssysteme heute schon erreichbar. Allerdings werden die damit verbundenen Möglichkeiten bislang noch nicht von jedem Finanzdienstleister ausgeschöpft.

Das nun folgende Beispiel soll verdeutlichen, wie durch unterschiedliche Kalkulationsgrundlagen und steuerliche Behandlung von Produktkomponenten sowie durch intelligente Kombination¹⁰ solcher Komponenten für alle Geschäftspartner vorteilhafte Geschäfte gestaltet werden können. Wir wollen dabei sichere Zahlungen unterstellen und verwenden deshalb als Vorteilhaftigkeitskriterium den schon erwähnten Cash-Flow-Barwert des Geschäftes nach Steuern.

2.1 Beispiel: Vorteilhaftigkeit von individuell konfigurierten Produktkombinationen

Die Bauträgergesellschaft eines (All-)Finanzdienstleisters F (der in allen verbundenen Unternehmungen mit einem Nach-Steuer-Kalkulationszins pro Quartal von 1 % arbeitet) errichtet auf einem für 200 000 Euro erworbenen Grundstück ein Bürogebäude für 600 000 Euro. Der Verkaufspreis beträgt 1 Mio Euro (= 250 000 Euro + 750 000 Euro). Das Gebäude kann bei gewerblicher Nutzung nach §7 (4) Satz 1 Nr. 1 EStG¹¹ linear abgeschrieben werden.

⁷ Im Folgenden unterstellen wir, daß Auszahlungen negatives und Einzahlungen positives Vorzeichen aufweisen.

⁸ Näheres zur Einführung und Berechnung der Effektivverzinsung nach AIBD/ISMA ist in [WiSt98] zu finden.

⁹ Bei unsicheren Zahlungen muß die Risikonutzenfunktion des Kunden Berücksichtigung bei der Optimierung von Finanzdienstleistungen finden. Dies stellt noch weniger eine wissenschaftliche und technische als eine organisatorisch/psychologische Herausforderung beim qualifizierten Berater und beim Kunden dar.

¹⁰ Bereits Alfred Herrhausen hat 1988 ([Herr88], S.63.) bemerkt, daß eine individuell vorteilhafte Lösung "unter Umständen viele Produkte umfaßt und aus intelligenten auf den Einzelfall zugeschnittenen Produktkombinationen besteht."

¹¹ 25 Jahre je 4%

Ein Kunde **N** des Finanzdienstleisters mit Kalkulationszins nach Steuern pro Quartal von $\hat{i}_N = 0.9\%$ und ESt-Satz $s_N = 50\%$, der über liquide Mittel im Privatvermögen von 1 Mio Euro verfügt, möchte das Bürogebäude für die Verwaltung seiner gewerbesteuerpflichtigen Unternehmung mit Hebesatz $h_N = 400\%$ kaufen. Er errechnet sich für eine geplante Nutzung von 22 Jahren (bis zur geplanten Betriebsaufgabe/Betriebsveräußerung) und anschließenden Verkauf für 272 000 Euro einen Cash-Flow-Barwert von -593 182 Euro, den er als Referenz-Wert zugrundelegt¹².

Nachdem man sich über das Immobiliengeschäft selbst rasch handelseinig geworden ist, wird die Frage der Finanzierung besprochen. Da der Unternehmer Kapitaleinkünfte im Privatvermögen gewerbesteuerfrei vereinnahmen kann, während Gewerbeerträge neben der Einkommensteuer auch der Gewerbeertragsteuer unterliegen, ist er für Finanzdienstleistungsalternativen zum eigenfinanzierten Immobilienkauf aufgeschlossen. Die Immobiliensparte veranlaßt daher bei der Immobilienleasingsparte des Finanzdienstleisters ein Leasingangebot, bei der Hypothekbank ein langfristiges Kreditangebot und bei der Privatkundensparte ein Finanzanlageangebot in Höhe von jeweils 1 Mio Euro. Angesichts der einwandfreien Bonität des Kunden sowie der Alternative Eigenfinanzierung mit niedrigem Kalkulationszins wird jeweils um bestmögliche Konditionen gebeten.

2.2 Konventionelles Banking

Die Leasinggesellschaft **LG** des Finanzdienstleisters F ($\hat{i}_{LG} = 1\%$, $s_{LG} = 50\%$, $h_{LG} = 480\%$) errechnet für einen **Leasingvertrag** mit 22 Jahren (= 88 Quartalen) Laufzeit eine minimale nachschüssige Leasingrate pro Quartal von 23 739 Euro¹³ und eine Kaufoption zum linearen Restbuchwert nach 22 Jahren in Höhe von 272 000 Euro. Der Unternehmer N errechnet jedoch auf Basis seiner Kalkulationsgrundlagen eine maximale Leasingrate von 23 490 Euro¹⁴, bei der er indifferent zum Kauf der Immobilie ist. Mithin scheidet Leasing als Finanzdienstleistungsalternative aus.

Für die anders als LG besteuerte Hypothekbank **KG** sollen folgende Kalkulationsgrundlagen gelten: $\hat{i}_{KG} = 1\%$, $s_{KG} = 36\%$, $h_{KG} = 320\%$. Daher gibt es ein Vorteilhaftigkeitsintervall (1.8125, 1.9636), aus dem der Quartalszins \hat{r} gewählt werden kann, um für beide Beteiligten vorteilhaft zu sein. Aufgrund passender Refinanzierungsmöglichkeiten soll zugunsten des Hypothekbank-Angebotes angenommen werden, daß ein tilgungsfreier Kredit¹⁵ (!) mit 22 Jahren (88 Quartalen) Laufzeit mit Quartalszins $\hat{r} = 1.90\%$ ($\hat{r} \hat{=} 7.8\%$ effektiv) angeboten werden kann. Nach der Netto-Kreditzins-Methode kann sich die Hypothekbank bei Vernachlässigung von Transaktionskosten einen Barwertvorteil von 2.816 % der Kreditsumme, also bei 1 Mio Euro Kreditsumme (100 % Finanzierung !) 28 164 Euro Barwertvorteil errechnen.

Für den Kunden N errechnet sich entsprechend - wieder ohne Transaktionskosten - ein Barwertvorteil von 1,767 % der Kreditsumme, also 17 676 Euro bei 100 % Kreditfinanzierung.

Als Anlagealternative bietet die Privatkundensparte ein eigenes Papier an mit (sehr optimistisch angenommener) passender Laufzeit von 22 Jahren und einem Quartalszins von 1.8 % ($\hat{r} \hat{=} 7.2\%$ nominal und 7.4 % effektiv p.a. bei 1/4-jährlicher Zinszahlung), Ausgabekurs = Rückgabekurs = 100 % . Nach dem Netto-Kreditzins-Ansatz kann sie sich mit den o.g. Kalkulationsgrundlagen hierfür einen kleinen Barwertvorteil von 4 023 Euro errechnen. Der Kunde jedoch hat bei dieser Anlage keinen Barwertvorteil, da der Quartalszins von 1.8 % nach Steuern (im Privatvermögen !) gerade seinem Kalkulationszins von 0.9 % entspricht.

Obwohl die Zinsspanne von KG zwischen Kredit- und Finanzanlageangebot im Quartal nur 0.1 % und p.a. effektiv nur 0.42 % beträgt, beschränkt sich trotz der steuerlichen Begünstigung der Barwertvorteil des Kunden aus Kredit und Finanzanlage auf unter 2 % des Volumens von 1 Mio Euro. Es kann offen bleiben, ob es zu entsprechenden Verträgen kommt, da diese unter Berücksichtigung von Transaktionskosten, wie z.B. Provisionszahlungen an den vermittelnden Mitarbeiter der Immobiliensparte, weder für den Kunden N noch für den Finanzdienstleister KG eine nennenswerte Wirtschaftlichkeit aufweisen dürften.

¹² Zur Berechnung vgl. in [WiBu93], Gleichung (4) mit den o.g. Parameterwerten.

¹³ Zur Berechnung vgl. in [WiBu93], Gleichung (13) mit $E = 924002$ gemäß Formel (3)

¹⁴ Zur Berechnung vgl. in [WiBu93], Gleichung (15) mit $E = 991520$ gemäß Formel (6)

¹⁵ Ein Annuitäten- oder Tilgungskredit wäre in jedem Falle schlechter, vgl. [Buhl94], S.521.

2.3 Die One-to-one-Banking-Lösung

Bei dieser Lösung werden die Vorteilhaftigkeitspotentiale durch die intelligente Kombination individuell ausgestalteter Einzelprodukte ausgeschöpft.

Zunächst wird das auf Basis der Kalkulationsgrundlagen und Ziele der Beteiligten *optimale Leasingangebot* errechnet. Nach [BuEr91], S.1361, zeigt sich, daß in diesem Fall eine Leasing-Einmalzahlung zu Vertragsbeginn optimal ist. Nach [WiBu93], S.936ff, beträgt die Mindesthöhe dieser Einmalzahlung aus Leasinggeber-Sicht $E_{LG} = 924\,002$ Euro, aus Sicht des (Leasingnehmer-)Kunden N beträgt die maximale Höhe dieser Einmalzahlung $E_N = 991\,519$ Euro. Für z.B. $E = 950\,000$ Euro haben beide Vertragspartner einen Vorteil aus dem Leasinggeschäft: LG kann sich einen Barwertvorteil von 15 712 Euro errechnen, N einen Barwertvorteil von 24 839 Euro.

Wenn nun die Leasing-Einmalzahlung durch *Kredit* finanziert wird, kann N aufgrund der steuerlichen Linearisierung bei Leasing in jedem der 88 Quartale einen Leasingaufwand von 10 795 Euro geltend machen - ohne selbst irgendwelche Leasingzahlungen vor Vertragsende geleistet zu haben. Die Kreditfinanzierung ist angesichts der Kalkulationsgrundlagen für KG und N bei einem tilgungsfreien Kredit wirtschaftlich. In [Buhl94] wurde aber gezeigt, daß die *optimale Kreditvariante* zins- und tilgungsfrei ist, da bei dieser beide einen Barwertvorteil gegenüber der "nur" tilgungsfreien Variante erzielen.

Der Kunde N errechnet sich für eine zins- und tilgungsfreie Kreditfinanzierung der Leasing-Einmalzahlung von 950 000 Euro mit Quartalszins $\hat{r} = 1.90\%$ nach dem Netto-Kreditzins-Ansatz einen Barwertvorteil von gut 2,5 % - ein Vorteil von rund 42 % gegenüber der nur tilgungsfreien Variante, exakt ergeben sich zusätzlich 23 864 Euro.

Aus Sicht von KG weist der zins- und tilgungsfreie Kredit entsprechend einen Barwertvorteil von gut 4.3 % auf, rund 52 % mehr als beim tilgungsfreien (Referenz-) Kredit. Bezogen auf 995 000 Euro Kreditvolumen sind dies 40 801 Euro.

Damit sind wir aber noch nicht fertig, da der zins- und tilgungsfreie Kredit nach 22 Jahren ja auch zurückgezahlt werden muß. Außerdem stehen die liquiden Mittel im Privatvermögen des Kunden in Höhe von 1 Mio Euro noch zur Disposition. Werden diese z.B. in einem *Zero-Bond*¹⁶ des Finanzdienstleisters mit einer Emissionsrendite von 7 % p.a. bei 22 Jahren Laufzeit angelegt, so haben KG und N auch aus diesem Geschäft beide einen Barwertvorteil: KG kann damit vorteilhaft den Kredit an N mit effektiv 7.8 % p.a. refinanzieren und erzielt darüber hinaus einen Barwertvorteil von gut 7 %, bei 1 Mio Euro Ausgabekurs ergeben sich exakt 70 498 Euro.¹⁷ Der Barwertvorteil von N aus dem Zero-Bond-Geschäft errechnet sich dagegen aufgrund des Steuerstundungseffektes zu stolzen 23 %, bei 1 Mio Euro Anlagevolumen ergeben sich exakt 234 182 Euro.

Folgende Tabelle stellt für beide Geschäftspartner im Überblick die Barwertverbesserungen durch die jeweilige Alternativlösung dar.

¹⁶ Bei Zero-Bonds muß der private Kunde N die Einkommensteuer auf die Differenz zwischen Emissions- und Einlösungskurs erst bei Einlösung - hier nach 22 Jahren - entrichten. KG hingegen bewertet die Papiere zum Zeitwert. Ohne Zinsanpassungen, die hier aufgrund der Annahme konstanter Zinsen nicht auftreten, werden daher die (fiktiven) Zinsen bei KG periodengerecht aufwands- und steuerwirksam. Man kann leicht zeigen, daß - bei gleicher Emissionsrendite und Laufzeit - für N bei positivem Steuersatz Zero-Bonds immer günstiger als festverzinsliche Wertpapiere mit positivem Zins sind. Deshalb kann die Emissionsrendite leicht so gewählt werden, daß Zero-Bonds für KG und N günstiger sind. Vgl. [BuSa98], S. 90.

¹⁷ Zur Berechnung vgl. in [BuSa98] Formel (7) auf S. 92 mit den o.g. Parameterwerten.

<i>Konventionelles Finanzdienstleistungsangebot</i>	<i>Änderung Barwert</i>	<i>Kundenindividuelle Problemlösung</i>	<i>Änderung Barwert</i>
Leasing (konstante Raten) Finanzdienstleister F Unternehmer N	<0 Euro <0 Euro	Leasing (Einmalzahlung) Finanzdienstleister F Unternehmer N	15.712 Euro 24.839 Euro
Kredit (tilgungsfrei) Finanzdienstleister F Unternehmer N	28.164 Euro 17.676 Euro	Kredit (zins- und tilgungsfrei) Finanzdienstleister F Unternehmer N	40.801 Euro 23.864 Euro
Couponanleihe Finanzdienstleister F Unternehmer N	4.023 Euro 0 Euro	Zerobond Finanzdienstleister F Unternehmer N	70.498 Euro 234.182 Euro
Gesamtlösung Finanzdienstleister F Unternehmer N	32.187 Euro 17.676 Euro	Gesamtlösung Finanzdienstleister F Unternehmer N	127.011 Euro 282.885 Euro
Koalition (F und N)	49.863 Euro	Koalition (F und N)	409.896 Euro

Tabelle 1: Vergleich: Konventionelles Finanzdienstleistungsangebot und kundenindividuelle Problemlösung

Insgesamt erzielt der Unternehmer N also aus Leasing, Kredit und Zero-Bond aus der Allfinanzdienstleistungs-Lösung einen Barwertvorteil von 282 885 Euro - verglichen mit 17 676 Euro beim konventionellen Finanzdienstleistungsangebot. Beim Allfinanzdienstleister summieren sich die Barwertvorteile auf 127 011 Euro - verglichen mit 32 187 Euro im konventionellen Fall.

Weiter steigern kann man diese Vorteile, wenn man daran glaubt, daß über einen Zeitraum von 22 Jahren die Ertragsteuerbefreiung einer geeignet abgeschlossenen **Lebensversicherung mit Einmalzahlung** der Prämie von 1 Mio Euro zu Vertragsbeginn bestehen bleibt.¹⁸ Wenn sich diese p.a. mit z.B. 6 % verzinst, so erhält der versicherte Unternehmer N nach 22 Jahren steuerfrei 3.603537 Mio Euro, ein Barwertvorteil von gut 63 % oder exakt 637 972 Euro. Mit der Lebensversicherung als Finanzanlage statt Zero-Bond würde der Barwertvorteil der Allfinanzdienstleistungs-Lösung gegenüber der (Referenz-) Alternative eigenfinanzierten Kauf auf stolze 686 675 Euro anwachsen. Zusätzlich erhalte der Unternehmer noch die damit verbundene Risikoabsicherung. Da der Barwert des eigenfinanzierten Kaufs der Immobilie –593 182 Euro nach Steuern beträgt, hätte der Unternehmer aus Immobiliennutzung und Allfinanzdienstleistungslösung zusammengenommen sogar einen (Barwert-) Vermögensvorteil in Höhe von 93 493 Euro, zusätzlich zur kostenlosen Immobiliennutzung.¹⁹

Die Rückzahlung der Kreditschuld in Höhe von 4.977965 Mio Euro nach 22 Jahren wäre für den Unternehmer angesichts der Steuergutschriften im Betriebsvermögen aus Leasing und Kreditzinsen über 22 Jahre hinweg sowie der Einlösung des Zero-Bonds in Höhe von 2.715201 Mio Euro nach Steuern oder der (ertragsteuerbefreiten) Ausschüttung der Lebensversicherung in Höhe von 3.603537 Mio Euro problemlos zu leisten - zumal wenn er auch in seinem eigenen Kerngeschäft ähnlich vorteilhafte Entscheidungen trifft.

Obiges Beispiel illustriert, wie die intelligente Kombination von standardisierten, aber individuell angepaßten Einzelkomponenten zur finanzwirtschaftlich vorteilhaften Gestaltung individueller Finanzdienstleistungen genutzt werden kann²⁰. Allerdings ist es für die Produktion solcher individueller Finanzdienstleistungen, wie schon

¹⁸ Beispielsweise propagieren [StWi98] (insb. auf dem Seiten 67ff) die ihrer Meinung nach häufig vorliegende Vorteilhaftigkeit von Kapitallebensversicherungen in diesem Kontext. [Will98] relativiert diese Ergebnisse vor allem unter Hinweis auf die Ungewißheit der zukünftigen Entwicklung des Steuerrechts. Fußnote 19 illustriert die möglichen Auswirkungen auf Basis der aktuellen Steuerdiskussion.

¹⁹ Im Falle der (von der Regierung im Juni 1999 angekündigten) Einführung einer Quellensteuer auf (alle) Lebensversicherungserträge (Steuersatz 25%) würde der Endwert dieser Lebensversicherung nach 22 Jahren 2 633 652 Euro betragen. Der Barwertvorteil der Lebensversicherung für den Unternehmer N wäre dann mit 197 115 Euro sogar schlechter als derjenige des Zerobonds, das oben ausgeführte Steuerparadoxon wäre aufgehoben.

²⁰ In bezug auf die Robustheit der erzielten Lösung gegenüber üblichen geringfügigen Parameteränderungen stellen z.B. [BuHi99] im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse ihres Leasingmodells auf S. 328 fest, daß die erzielten Barwerte zwar mit Änderungen der steuerlichen Rahmenbedingungen bzw. der Zinssituation variieren, daß sich aber das optimale Lösungskonzept selbst gegenüber diesen Veränderungen robust zeigt. Solche Robustheitsergebnisse kundenindividueller Problemlösungen haben wir in sehr vielen Modellrechnungen feststellen können, auch für die oben dargestellte Lösung ist dies der Fall. Deshalb ist es oft angezeigt, in solche Lösungen Pro-

erwähnt, notwendig, zum Nachfragezeitpunkt sowohl über alle wesentlichen Informationen über die Kundensituation und -Präferenzen als auch über die für die Lösung zur Verfügung stehenden Komponenten zu verfügen.

Nur durch individuelle Beratung des Kunden über leistungsfähige Kommunikationskanäle, gepaart mit dem Einsatz eines Beratungsunterstützungssystems und einem leistungsfähigen (elektronischen) Netz von Lieferanten ist ein Finanzdienstleister überhaupt bei vertretbarem Aufwand in der Lage, Zugriff auf dieses Wissen zu erhalten, zu für den Kunden (und ihn selbst) vorteilhaften Lösung zu gelangen und diese dem Kunden sofort anbieten zu können. Im nächsten Abschnitt wird anhand eines Beispiels aus der Praxis ein erster Schritt in diese Richtung illustriert.

3. Kosteneffizientes One-to-one-Banking

Viele Direktbanken wurden von Universalbanken mit dem Ziel gegründet, einfache Finanzdienstleistungen wie z.B. Zahlungsverkehr oder Wertpapierhandel kosteneffizient über sog. Direktkanäle wie z.B. den Telefoniekanal zu vertreiben. Allerdings ist es durch den aus der veränderten Wettbewerbssituation induzierten Preiswettbewerb für Direktbanken schwierig, mit dem bloßen Angebot einfacher Finanzdienstleistungen nachhaltig in die Gewinnzone zu gelangen. Ein möglicher Ausweg für Direktbanken ist das Angebot individueller, damit aber auch komplexer Finanzdienstleistungen.

Für die Erstellung individueller Finanzdienstleistungen, wie dies beispielsweise eine Immobilienfinanzierung darstellt, stößt allerdings die ausschließliche Nutzung des Telefoniekanals bei der Erbringung der nötigen Beratungsleistung schon sehr bald an Grenzen. Für die Individualisierung der quantitativen Dimension einer Finanzdienstleistung ist die präzise Erfassung der Kundensituation und des Kundenproblems in höherem Maße für die Erstellung vorteilhafter Lösungen vonnöten, als daß dies über Telefon i.d.R. effizient leistbar wäre. Darüber hinaus ist eine anschauliche visuelle Darstellung der individuellen Problemlösung in all ihren Auswirkungen für die Situation des Kunden und die anschließende gemeinsame Präzisierung und Feinkonfiguration der Finanzdienstleistung durch einen qualifizierten Berater zusammen mit dem Kunden einer der Schlüsselfaktoren für die Akzeptanz der Problemlösung.

Vielfach findet das Internet bei Finanzdienstleistern bisher nur als Medium zur Selbstdarstellung und zur Übermittlung statischer Produktinformationen Verwendung²¹. Dabei ist das Potential dieser Technologie wesentlich größer: es ermöglicht dem Finanzdienstleister, mit dem einzelnen Kunden direkt und gezielt in Kontakt zu treten und interaktiv Informationen auszutauschen und ermöglicht somit die (kommunikationsintensive) Individualisierung der angebotenen Finanzdienstleistung.

Einen ersten Schritt in diese Richtung hat die Münchener Advance Bank in Zusammenarbeit mit unserem Lehrstuhl und einer Spin-off-Unternehmung realisiert und 8/98 sehr erfolgreich auf den Markt gebracht. Sie stellt dem an Immobilienfinanzierungen interessierten Kunden über das Internet ein komplettes bei der Bank zentral vorgehaltenes Beratungsunterstützungssystem zur Selbstberatung zur Verfügung. Damit ist der Kunde in der Lage, einen individuellen Immobilienfinanzierungsvorschlag selbst zu erstellen, indem er einige Daten eingibt, die das zu finanzierende Objekt und seine Einkommens-/Vermögenssituation charakterisieren. Darüber hinaus ist es dem Kunden möglich, sich bei Bedarf telefonisch an einen qualifizierten Berater zu wenden, der dann Zugriff auf den vom Kunden im zentralen Datenbestand des Beratungssystems angelegten Beratungsfall erhält und zusammen mit dem Kunden eine individuelle Lösung für sein Immobilienfinanzierungsproblem erarbeiten kann – dies auch wenn Kunde und Berater viele hundert Kilometer voneinander entfernt sind. Dabei haben beide Zugriff auf die im Beratungsunterstützungssystem implementierte Optimierungsfunktionalität, die in der Lage ist, das gesamte Finanzierungskonzept auf die Ziele des Kunden hin zu optimieren. Dieser Ansatz brachte der Advance Bank beim Capital 1/99-Test [BrHu99] in allen Bewertungskategorien Bestnoten ein.

Durch solche 2-Kanal-Beratungskonzepte können die Vorteile der beiden Einzelvertriebskanäle WWW und Telefon synergetisch zu einem leistungsfähigen Vertriebswegemix gebündelt werden: Über WWW ist 24 Stunden pro Tag und 7 Tage pro Woche kosteneffizient eine reichhaltige Medienunterstützung möglich, die heute weder in der Filiale noch im Außendienst gegeben ist. Ergänzend dazu kann über den integrierten Telefonkanal zugleich persönlich und individuell eine One-to-one-Vertrauensbeziehung aufgebaut werden.

Über eine durch Individualisierung erfolgreiche Vermarktung der Finanzdienstleistung hinaus muß es jedoch vom Point-of-Sale, d.h. vom Call-Center, von der Filiale, von einem Außendienstmitarbeiter im Wohnzimmer

dukte aufzunehmen, bei denen nur mit geringfügigen Änderungen der Parameter zu rechnen ist, und lieber keine Produkte, bei denen mit großen Änderungen gerechnet werden muß (wie oben bei der Lebensversicherung z.B. mit 0% vs. 25% Ertragsbesteuerung).

21 Einen Überblick über den Status des Finanzdienstleistungsangebots im WWW liefert [Wolf99].

des Kunden oder sogar direkt aus dem Internet möglich sein, einen alle Teilleistungen umfassenden "Production by Electronic Commerce"-Prozeß anzustoßen, der die durch "Marketing by Electronic Commerce" erzeugten Erwartungen zumindest erfüllt. Dabei ist es sinnvoll, sich auf Kernkompetenzen wie Aufbau und Pflege der (langfristig ertragsträchtigen) Endkundenbeziehungen zu beschränken. Randkompetenzen wie die Erstellung einzelner Finanzprodukte können an externe Lieferanten outgesourced werden, die Skaleneffekte nutzen und daher wesentlich günstiger produzieren.²² Das dadurch entstehende Netzwerk von Anbietern, das Produktion und Vermarktung der gesamten Finanzdienstleistungen erbringt, läßt sich als Virtuelle Bank interpretieren: Es entsteht eine virtuelle Organisation in dem Sinne, daß an der Kundenschnittstelle alle Produkte verfügbar sind, als wären sie aus einer Hand, obwohl diese von den Partnern über das Internet verteilt erstellt und abgewickelt werden²³. Das Potential des Internet für Finanzdienstleistungen liegt also darin, daß es zugleich Marketing- und Produktionsplattform darstellt.

Im Bereich Immobilienfinanzierung beispielsweise läßt sich die Erstellung einer Komplettlösung in viele einzelne Teilleistungen bzw. Funktionen aufgliedern, die für die Kundenberatung und zur Finanzierung einer Immobilie benötigt werden. Die wichtigsten hiervon sind in Abbildung 3 dargestellt.

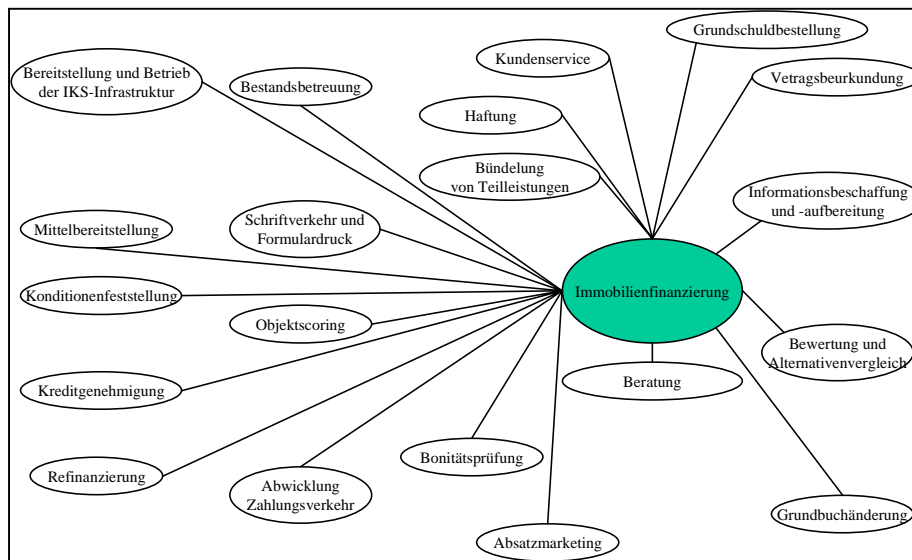


Abbildung 3: Leistungsbündel "Immobilienfinanzierung" - funktionale Sichtweise

Die bislang im Bereich Immobilienfinanzierung dominanten Anbieter sind Universalbanken oder Hypothekenbanken. Diese Institute bieten dem Kunden in aller Regel die Erstellung fast aller Komponenten einer Immobilienfinanzierung aus einer Hand an, selbst wenn einige Komponenten nur Randkompetenzen darstellen, wie beispielsweise Schriftverkehr oder die Bereitstellung der zur Abwicklung der Geschäfte benötigten IKS-Infrastruktur (Abbildung 4)

²² Auch [ReDi97] propagieren auf den Seiten 136 ff. die Verbesserung der Wettbewerbsposition durch die Beschränkung auf die Kernkompetenz „Vertrieb“ und die externe Vorkombination der Produkte.

²³ [BuVi99] beschreiben auf den Seiten 120/121 den Aufbau eines solchen Kooperationsverbundes am Beispiel der Advance Bank, München.

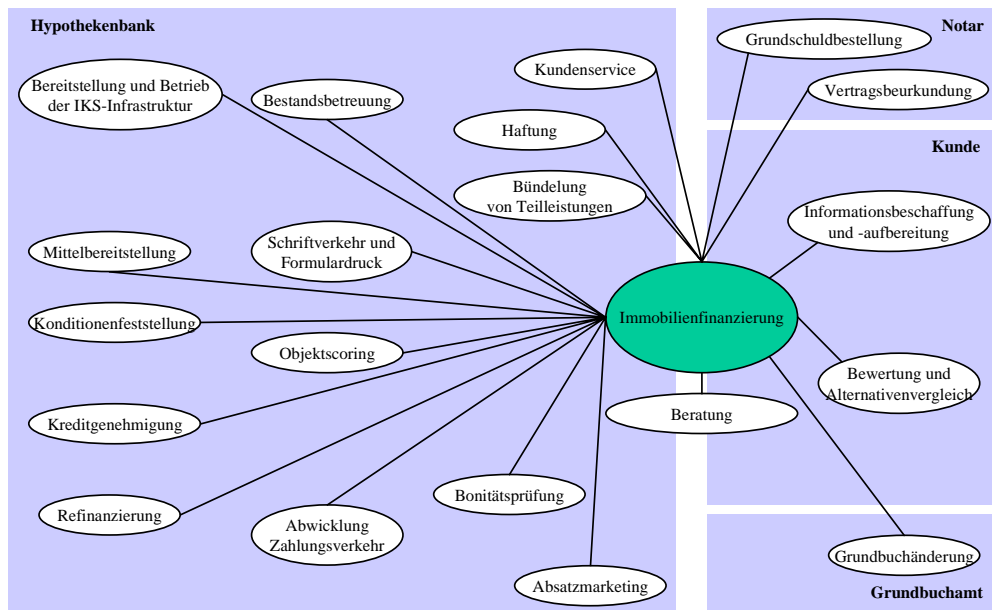


Abbildung 4: Leistungserstellung durch eine Hypothekbank

Andererseits haben bereits heute einige Banken, wie beispielsweise die Advance Bank, die Wichtigkeit des "Besitzes" der Endkundenbeziehung erkannt. Die Advance Bank fungiert bei Immobilienfinanzierungen als sogenannte "Vertriebsbank" und bezieht auch hier konsequent alle nicht dieser Kernkompetenz zugehörigen Komponenten fremd. Die so entstehende Organisation stellt einen ersten Schritt in Richtung Virtuelle Bank dar (Abbildung 5).

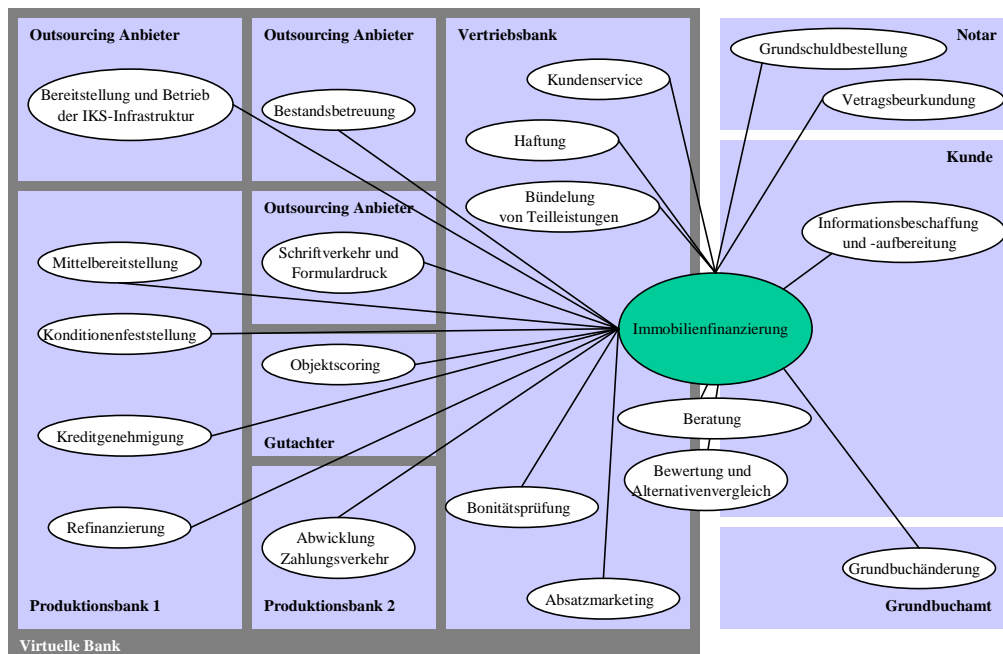


Abbildung 5: Leistungserstellung durch eine Virtuelle Bank

In diesem Abschnitt haben wir gezeigt, wie die quantitative Dimension von Finanzdienstleistung durch finanzwirtschaftliche Optimierungskonzepte gepaart mit "Marketing by Electronic Commerce" individualisiert und durch "Production by Electronic Commerce" kostengünstig produziert werden kann. Im folgenden Abschnitt werden wir uns der Individualisierung der qualitativen Dimension von Finanzdienstleistungen zuwenden.

4. Qualitatives One-to-one Banking

Wie eingangs erwähnt haben convenience-Faktoren für den Endkunden eine immer größere Bedeutung bei der Inanspruchnahme von Dienstleistungen und beim Kauf von Produkten. Beispielsweise wird der Leistungsort vermehrt relevant: viele Kunden halten im mit der Verbreitung des WWW angebrochenen Informationszeitalter den Weg zur Bankfiliale zur bloßen "Datenübertragung" (etwa bei Durchführung einer Überweisung dem Überbringen des Überweisungsträgers) für überflüssig. Gleichwohl gibt es trotz fortgeschrittener Beratungs- und Kommunikationskonzepte wie z.B. der erwähnten 2-Kanal-Beratung noch immer Situationen, in denen es einfacher und bequemer ist, sich individuell und persönlich face to face beraten zu lassen, als über WWW oder Telefon den Kontakt zum Anbieter einer Finanzdienstleistung zu suchen.

Aus diesem Grund ist inzwischen nach dem Trend zum direct banking, wie er seit Anfang der 90er Jahren beobachtbar war, ein neuer Trend im Finanzdienstleistungsbereich spürbar: Direktkanäle werden nicht mehr als alternative, sondern als ergänzende Vertriebswege für Finanzdienstleistungen betrachtet. Der Kunde soll nicht gezwungen werden, sich mit der Wahl des Anbieters auch für bestimmte Vertriebskanäle zu entscheiden, sondern manche Anbieter, wie beispielsweise die Deutsche Bank, gehen dazu über, die Beziehung zum Kunden über alle Kommunikations- und Vertriebskanäle zu pflegen und dabei die Bepreisung der einzelnen Kanäle kostengerecht zu gestalten. Ziel ist, den jeweiligen Kunden je nach Nachfragesituation in den geeignetsten Kanal zu lenken, so daß der Kunde - kosten- und präferenzgerecht - in der Lage ist, auf bequeme Art und Weise Zeit und Ort der Nachfrage und den Weg zur Erstellung seiner Finanzdienstleistungen selbst zu bestimmen.²⁴

Was ist morgen möglich und wichtig, um im Wettbewerb zu bestehen? König Kunde erwartet morgen zusätzlich zu den o.g. Beratungsleistungen in weit größerem Umfang als heute convenience. Während er heute unter convenience oft versteht, die Dienstleistungen am gewünschten Ort zur passenden Zeit mit angemessenem physischem und auch mentalem Aufwand zu erhalten und daher eine Internet-Überweisung dem Weg zur Bankfiliale vorzieht, wird er morgen im angebrochenen Informationszeitalter Orientierungshilfe im wild wuchernden Datensdchungel Internet honorieren.

Bislang war es für den Endkunden oft äußerst unbequem und zeitraubend, überhaupt einen Anbieter/ein Angebot von Interesse zu identifizieren. Es waren Ortswechsel, Printmedien, Telefonate, etc. nötig, um einen gewissen Überblick über die Anbietersituation zu gewinnen. Im Internet hat sich das Suchproblem verlagert: zwar sind mehr Informationen über die Anbieter mit geringerem Aufwand verfügbar, allerdings ist auch mehr Informationsverarbeitungskapazität nötig, um interessante Angebote aus der Vielzahl von Informationen herauszufiltern. Der erfolgreiche Anbieter muß diesem Problem Rechnung tragen und sich für den Kunden leicht sichtbar machen, auffällig und interessant wirken und sich so von den Konkurrenten im WWW abheben. Dazu muß der Finanzdienstleister mit denjenigen Anbietern im Web zusammenarbeiten, die bereits sehr früh im Internet vom Endkunden besucht werden: Das sind Websites, die Metainformation über Webinhalte bereitstellen, wie z.B. Suchmaschinen, Portale und Virtual Communities.

Portale erschließen dabei die Inhalte redaktionell, d.h. der Benutzer erhält mit dem Link zu einer neuen Site auch gleich Information in bezug auf Inhalt und Qualität der gelinkten Site. Virtual Communities gehen noch einen Schritt weiter: sie versuchen in einem höheren Maße, das Gesamtinteresse des Kunden zu bestimmten Fachgebieten im Web zu vertreten und die entsprechenden Inhalte auf ihrer eigenen site direkt zum Kunden zu bringen. Dabei werden die für die Community interessanten Inhalte meist nicht selbst vom Community-Provider produziert, sondern von einem Content-Provider fremdbezogen.

Diese Unternehmenstypen leisten Beiträge sowohl zur Lösung des Suchproblems des convenience-orientierten Endkunden als auch zur Lösung des Sichtbarkeitsproblems des Anbieters: Als Endkunde ist es sehr einfach, beispielsweise einer "community-of-interest" beizutreten und im Vertrauen auf die Urteilsfähigkeit der Community-Mitglieder genau diejenigen Dienstleistungen nachzufragen, die dort im Angebot sind, oder eine Portal-Site abzusuchen und auf die Urteilsfähigkeit der Redaktion zu vertrauen. Deshalb ist die Präsenz für Finanzdienstleister auf solchen sites hervorragend geeignet, convenience-orientierte, oder je nach site auch preissensitive Kunden direkt anzusprechen.

Der "Besitz" von Endkundenbeziehungen ist nicht zuletzt wegen der abnehmenden Loyalität einzelnen Anbietern gegenüber zu einem strategischen Erfolgsfaktor mit sehr großer Bedeutung geworden. Die Portal-Site Yahoo beispielsweise ist durch ihre Popularität im Besitz sehr vieler solcher direkter Kundenbeziehungen. Entsprechend schnell wächst auch die Bewertung von Yahoo am Kapitalmarkt: Nachdem es Yahoo innerhalb von 3 Jahren nach Gründung gelungen ist, mit einer Marktkapitalisierung von 2,8 Mrd. US-Dollar 1998 zu den 500 höchstbe-

²⁴ Ausführlichere Informationen zur o.g. „multi-channel“-Strategie sind in [Heyd99] sowie in [Pulm98] zu finden.

werteten Unternehmen in die Fortune 500 - Liste zu gelangen, hat sich der Wert nochmals innerhalb eines Jahres von Juli 1998 bis Juni 1999 nochmals mehr als verdreifacht.²⁵ Yahoo stellt bereits redaktionell erschlossene Inhalte im Bereich Finanzdienstleistungen zur Verfügung. Neben einigen anderen Portals, die ähnliche Angebote führen, existieren im World Wide Web (WWW) aber auch bereits unzählige Virtual Communities, die speziell auf Finanzdienstleistungen und Finanzinformationen abstellen.²⁶

Die Technik des WWW ermöglicht neben unpersonalisierten Massenangeboten auch die Personalisierung bzw. Individualisierung von Contents durch Identifikation des jeweiligen Benutzers. Dadurch bietet es ideale Voraussetzungen für die Schaffung einer interaktiven und persönlichen Beziehung des Anbieters zu jedem einzelnen seiner Kunden. Diese persönliche Beziehung läßt sich durch den Anbieter umso effektiver gestalten, je detaillierter das Bild ist, das er über die Interessen und Vorlieben seines Kunden besitzt. Durch die Personalisierung eines Informationsangebotes ist es dem Anbieter möglich, Daten in Bezug auf das Zugriffsverhalten des Kunden auf die angebotenen Informationen zu gewinnen und damit Rückschlüsse auf deren Interessen zu ziehen.

Hier eröffnet sich für Anbieter, die bereits über Endkundenbeziehungen mit Historie verfügen, großes Potential: nicht nur der Zugriff auf Informationsangebote, sondern auch das Nachfrageverhalten in der Vergangenheit liefern zusammengenommen wichtige Anhaltspunkte über Profil und Bedarf(sentwicklung) des Kunden. Daher liegt in einfachen Finanzdienstleistungen wie dem Zahlungsverkehr ein hoher Informationswert, der mit Datawarehouse- und Datamining-Technologien erschlossen werden kann. Darauf aufbauend kann Agententechnologie eingesetzt werden, um die Auswertung der komplexen Beziehungen innerhalb der gespeicherten Transaktionsdaten und die Beobachtung der Aktionen des Kunden an der Kundenschnittstelle zu einer Einschätzung des Kundeninteresses zu kondensieren. Damit kann dem Kunden im Internet die Suche so leicht und convenient wie möglich gemacht werden, indem ihm – lange vor den Wettbewerbern - zum Bedarfszeitpunkt individualisierte Problemlösungen angeboten werden, für die er sich per Mausklick entscheiden kann. Heute klagen viele Banken über die Verluste, die sie im Zahlungsverkehr machen, anstatt daran zu arbeiten, diesen Schatz dadurch zu heben, daß sie die dort anfallenden Daten mit anderen Kundendaten kombinieren. Morgen werden sie gegen Wettbewerber antreten müssen, die dem Wissen aus den Transaktionsdaten so hohen Wert beimessen, daß sie den Kunden Girokonten nicht nur kostenlos, sondern mit Zusatzgeschenken anbieten, um diese Informationen zu gewinnen.

5. Zusammenfassung und Ausblick

In dieser Arbeit haben wir einige Ansätze aufgezeigt, die Finanzdienstleistern die Individualisierung sowohl der quantitativen als auch der qualitativen Dimension von Finanzdienstleistungen ermöglichen und so Beiträge zu nachhaltig erfolgreicher Aktivität auf - nicht zuletzt aufgrund der Entwicklung des Internet - immer schwieriger werdenden Märkten leisten können.

Dabei haben wir die Vision verfolgt, bei der Individualisierung der Kundenbeziehungen beide Dimensionen, also sowohl die quantitativen Ziele des Kunden als auch seine qualitativen Präferenzen, in Kombination zu berücksichtigen. Am mehr preisbewußten Kunden kann man u.E. nur dann nachhaltig verdienen, wenn man ihm Vorteile zukommen lassen läßt, denen beim Anbieter keine entsprechenden Kosten (zumindest nicht in gleichem Maße) gegenüberstehen, also bspw. durch Nutzung unterschiedlicher Kalkulationsgrundlagen, asymmetrischer Besteuerung, Risikodiversifikation etc. Am convenience-orientierten Kunden mit seinen eher qualitativen Präferenzen ist es leichter, nachhaltig zu verdienen - aber nur dann, wenn man alle über ihn verfügbaren Informationen nutzt und ihm kosteneffizient die convenience bereitstellt, die er - bewußt oder unbewußt - zu honorieren bereit ist. Nun sind die allermeisten Kunden weder rein preisbewußt noch rein convenience-orientiert; vielmehr liegen u.E. die meisten Kunden zwischen diesen Extremen: Wie eingangs erwähnt gehen wir daher davon aus, daß die individuelle Gewichtung beider Dimensionen für verschiedene Kunden auch unterschiedlich ausfallen muß. Darüber hinaus ist für jeden einzelnen Kunden der Gewichtsbedarf auch abhängig von dessen spezieller Lebens- bzw. Nachfragesituation und kann sich daher im Zeitablauf ändern²⁷. Auch diesem Umstand muß ein Finanzdienstleister Rechnung tragen, um langfristig Kundenzufriedenheit und Kundenbindung zu erreichen und so nachhaltig neben seinen Kunden zugleich shareholder und andere stakeholder zufriedenstellen zu können.

Die Gestaltung solch erfolgversprechender Geschäftsstrategien für Finanzdienstleister ist seit langem Forschungsgegenstand am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering der Universität Augsburg. Seit Anfang der 90er Jahre wurden auf diesem Gebiet einerseits von

²⁵ Von ca. 50 USD Anfang Juli 98 auf ca. 170 USD Ende Juni 99.

²⁶ Einen Überblick über die bekanntesten Virtual Communities und Portal-Sites in bezug auf Finanzdienstleistungen liefert [Wolf99].

²⁷ Im Hinblick auf erforderliche Entnahmezeitpunkte aus Portfolios z.B. zur Altersvorsorge diskutieren solche Veränderungen z.B. [StWo99].

der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderte Projekte mit eher visionärem Charakter durchgeführt, vom auf Agententechnologie basierenden Forschungsprojekt AllFiWib ("Unterstützung von Allfinanz-Angebotsprozessen mit verteilten wissensbasierten Systemen")²⁸ bis zur Erforschung der ökonomischen Zusammenhänge auf Netzmärkten und deren Nutzung für die Gestaltung erfolgreicher Geschäftsstrategien; letzteres ist Gegenstand der Forschergruppe Augsburg-Nürnberg ("Effiziente Elektronische Koordination in der Dienstleistungswirtschaft"), in der mit Lehrstühlen aus den Bereichen Bank- und Finanzwirtschaft, Wirtschaftsinformatik, Ökonomie und Informatik der beteiligten Universitäten zusammengearbeitet wird.

Während zunächst die Individualisierung der quantitativen Dimension von Finanzdienstleistungen im Vordergrund stand, steht nun in diesem und den nächsten Jahren die qualitative Dimension und deren Verknüpfung mit ersterer im Mittelpunkt des wissenschaftlichen Interesses. Um die Brücke von visionären Projekten zu deren Umsetzung schlagen zu können, wies und weist das Projektportfolio andererseits - oft in Zusammenarbeit mit den aus dem Lehrstuhl heraus gegründeten spin-off-Unternehmungen oder Partnern wie Andersen Consulting - auch eine Reihe von einschlägigen Praxisprojekten mit Finanzdienstleistungsunternehmen wie Advance Bank, Hypovereinsbank und Deutsche Bank auf und - im Bereich betriebliche Finanzwirtschaft - mit solchen wie z.B. IBM und SAP. Als Kernkompetenz des Lehrstuhles, die auch künftig weiterentwickelt werden soll, erweist sich hierbei die Verbindung zwischen den o.g. Wissensgebieten sowie zwischen Wissenschaft und Praxis.

²⁸ Eine genauere Beschreibung des AllFiWib-Projektes ist bei [BuWi93] zu finden.

Literaturverzeichnis

- [Barth99] Barth, G.: Interview. In: KI Künstliche Intelligenz (1999), 2, S. 55-57.
- [BrHu99] Braun, H.; Husmann, N.; Kahlen, R.: Wer ist der Beste? In: Capital (1999) 1, S. 138-156.
- [BuEr91] Buhl, H. U.; Erhard, N.: Steuerlich linearisiertes Leasing. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 61 (1991), 12, S. 1355-1375
- [BuHi99] Buhl, H. U.; Hinrichs, J.-W.; Satzger, G.; Schneider, J.: Leasing selbstgenutzter Wohnimmobilien. In: Die Betriebswirtschaft, 59 (1999), 3, S. 316-331.
- [Buhl94] Buhl, H. U.: Optimale Kreditfinanzierung. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 64 (1994) 4, S. 515-529.
- [BuSa98] Buhl, H. U.; Sandbiller, K.; Will, A.; Wolfersberger, P.: Zur Vorteilhaftigkeit von Zerobonds. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 69 (1999) 1, S. 83-114.
- [BuVi99] Buhl, H. U., Visser, V., Will, A.: Virtualisierung des Bankgeschäfts. In: Wirtschaftsinformatik 41 (1999), 2, S. 116-123.
- [BuWi93] Buhl, H.U.; Will, A.: Unterstützung von Allfinanz-Angebotsprozessen mit verteilten wissensbasierten Systemen (ALLFIWIB). In: IM Information Management (1993), 2, S. 42-50.
- [Grie94] Griese, J.: Das virtuelle Unternehmen, in: Office Management (1994), Heft 7-8, S. 10 -12.
- [Herr88] Herrhausen, A.: Strategische Führung - Mehr als nur Strategie. In: Henzler, H. A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung. Wiesbaden (1988), S. 59 - 68.
- [HeVe99] Herrmann, A.; Vetter, I.: Finanzdienstleistungen - die Präferenzen der Kunden. In: Die Bank (1999), 5, S. 336-340.
- [Heyd99] Heydebreck, T. von: Deutsche Bank: "Das Privatkundengeschäft ist langfristig profitabel". In: bank und markt (1999), 4, S. 25-28.
- [PrWe98] Probst, A. R.; Wenger, D.: Elektronische Kundenintegration, Braunschweig/Wiesbaden (1998).
- [Pisc97] Pischulti, H.: Direktbank-Geschäft, Frankfurt/Main (1997).
- [Pulm98] Pulm, J.: Evolution im Internet, FAZ 25.8.1998, S. B2.
- [Rehk92] Rehkugler, H. et al.: Die Qualität der Anlageberater. In: Die Bank (1992), 6, S. 316-322.
- [ReDi97] Reimers-Mortensen, S.; Disterer, G.: Strategische Optionen für Direktbanken. In: Die Bank (1997) 3, S. 132-139.
- [Roem98] Roemer, M.: Direktvertrieb kundenindividueller Finanzdienstleistungen: Ökonomische Analyse und systemtechnische Gestaltung. Reihe "Information Age Economy", Band 2, Heidelberg (1998).
- [StWo99] Steck, W.; Wolfersberger, P.: Anlagestrategien zur Altersvorsorge. Discussion Paper am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering, Universität Augsburg (1999).
- [StWi98] Steiner, J.; Wilhelm, J.: Hypothekenversicherung versus Bankhypothek zur Finanzierung privat genutzten Wohneigentums, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68 (1998), 1, S. 49-70.
- [WiBu93] Will, A; Buhl, H. U; Weinhardt, C.: Immobilienleasing und Steuern im Allfinanz-Kontext. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 63 (1993), 9, S. 933-959
- [Will98] Will, A.: Hypothekenversicherung oder Bankhypothek?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68 (1998), 12, S. 1375.-1383.
- [WiSt98] Wimmer, K.; Stöckl-Pukall, E.: Neuregelung der Effektivzinsberechnung. In: Die Bank (1998), 1, S. 33-37.
- [Wolf99] Wolfersberger, Peter: Für Sie gesurft: Elektronische Finanzdienstleistungen im WWW. In: Wirtschaftsinformatik 41 (1999), 4.