



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

**UNIA**  
Universität  
Augsburg  
University

Diskussionspapier WI-92

## **Sophistication Banking als erfolgreiche Strategie im Informationszeitalter**

von

Hans Ulrich Buhl, Dennis Kundisch, Werner Steck

Juni 2001

in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72, Ergänzungsheft 2, 2002, S.1-12

# Sophistication Banking als erfolgreiche Strategie im Informationszeitalter

Von Hans Ulrich Buhl, Dennis Kundisch und Werner Steck\*

## A Einleitung

Zu Beginn des dritten Jahrtausends befindet sich der Markt für Finanzdienstleistungen in einer Situation des radikalen Umbruchs. Ermöglicht durch die dynamischen Entwicklungen im IT-Bereich wurde der Wettbewerb durch innovative Neueinsteiger verschärft. Als Reaktion auf Deregulierung und sinkende Kommunikationskosten ging eine Welle von Mergers und Akquisitionen durch den globaler werdenden Markt für Finanzdienstleistungen. Gleichzeitig verschärfen und wandeln sich Anforderungen an die Finanzdienstleistungslösungen durch besser informierte Verbraucher und sich verändernde Lebensarbeitsumstände. In Anbetracht dieser Veränderungen ist es gerade für die etablierten Finanzdienstleister von großer Bedeutung, ihre bisherigen Geschäftsmodelle zu überdenken und nachhaltige Strategien einzuschlagen, die den neuen Anforderungen gerecht werden. Die Autoren schlagen in diesem Beitrag eine Sophistication Banking-Strategie für gehobene Privatkunden<sup>1</sup> aufbauend auf Multi-Channel-/ Customer Relationship Management-Ansätzen vor.

Hierzu werden in Abschnitt B die genannten Entwicklungen im Finanzdienstleistungsbereich als Ausgangspunkt unserer Überlegungen genauer diskutiert. Darauf aufbauend werden in Abschnitt C das Sophistication Banking Konzept und einige Strategiebausteine vorgestellt. Dabei stützen wir uns in der Argumentation zum einen auf DFG-geförderte Grundlagenforschung im Bereich elektronischer Dienstleistungsmärkte<sup>2</sup> und zum anderen auf praktische Projekterfahrungen in Zusammenarbeit mit der Advance-Bank, der HypoVereinsbank und insbesondere der Deutschen Bank. Abschnitt D fasst die zentralen Ergebnisse kurz zusammen und schließt den Beitrag mit einem Ausblick auf die mögliche Entwicklung des Finanzdienstleistungsmarkts in den nächsten Jahren.

## B Wichtige Trends in der Finanzdienstleistungsindustrie

Als Ausgangspunkt für unsere Überlegungen betrachten wir die aus unserer Sicht nachhaltigen Veränderungen auf dem Markt für Finanzdienstleistungen, die bei der Bedienung des privaten Endkunden bestimmend sein werden.

*Neue Qualität der Kommunikation:* Trotz dramatischer Kursrückgänge an den Weltbörsen im High-tech-Bereich<sup>3</sup> bleiben die Auswirkungen des rapiden Fortschritts im IT-Bereich ein dominierender Einflussfaktor für Entwicklungen im Finanzdienstleistungsbereich. Bereits 1991 wurde das Potenzial dieser Entwicklung erkannt: "It is a power that is revolutionizing equities trading, a power likely to spread into core investment banking, in the process stripping away the inefficiencies previously

integral to the financial system” (o.V. 1991). Offensichtlich wird die Auswirkung der technologischen Entwicklung für die Finanzdienstleistungsbranche durch die Markteintritte rein internetgestützter Anbieter wie Consors, E-Trade, etc., die mit Hilfe der Internet-Technologie in relativ kurzer Zeit relevante Marktanteile erlangen konnten und die etablierten Anbieter zwangen, eigene Internetlösungen anzubieten mit der Wettbewerbsfolge stark sinkender Transaktionsgebühren – etwa im Bereich des E-Brokerage. Die Internet-Technologie ermöglicht aber nicht nur einfache Finanztransaktionen wie Überweisungen oder Wertpapierorders, sondern kann auch genutzt werden, um komplexe Beratungsprozesse durchzuführen oder zumindest substantiell zu unterstützen. Bspw. bieten viele Banken inzwischen benutzerfreundliche Lösungen für die Kalkulation von Immobilienfinanzierungen an, wie z. B. das „Finanzierungsbrokerage“ der Advance-Bank<sup>4</sup>. Im Gegensatz zu bisher bekannten (Massen-) Kommunikationsmitteln wie Telefon oder BTX ist hier, basierend auf den Eigenschaften des Internets, insbesondere Multimedialität und Interaktivität (vgl. z.B. *Buhl/Roemer* 1996), eine reichhaltige Kommunikation möglich, die dem persönlichen Beratungsgespräch nahe kommen kann. Gleichzeitig kann eine sehr große Anzahl von Personen<sup>5</sup> über dieses Medium nahezu kostenlos erreicht werden. Damit wird der bisher bestehende Trade-off zwischen Informationstiefe und Informationsreichweite aufgelöst oder zumindest auf ein irrelevant hohes Niveau verschoben (vgl. *Evans/Wurster* 1997). Basierend auf einer weiterhin starken technologischen Entwicklung führt dies zu einer hohen Wahrscheinlichkeit, dass auch im Bereich komplexer Finanzdienstleistungen die Wettbewerbsintensität durch internetbasierte Angebote weiter steigen wird.<sup>6</sup>

*Deregulierung:* Durch die Aufhebung des Glass-Steagall Acts im Jahr 1999, welcher das Trennbankensystem in den Vereinigten Staaten seit 1933 manifestierte, sehen sich nordamerikanische Finanzdienstleister nun ähnlichen Verhältnissen wie Finanzdienstleister in Europa oder Asien gegenüber. Dadurch werden gegenseitige Markteintritte erleichtert und es ist mit einer Zunahme der Wettbewerbsintensität zu rechnen. Im europäischen Binnenmarkt ist mit dem Erlass der Richtlinie für den Fernabsatz von Finanzdienstleistungen der ordnungspolitische Rahmen für einen intensivierte innereuropäischen Wettbewerb gelegt worden.

*Neue Lebensarbeitsumstände:* Analog zu der durch die neuen Kommunikationstechnologien ermöglichten Aufspaltung von Wertschöpfungsketten, der zunehmenden Spezialisierung einzelner Firmen auf spezifische Aktivitäten und den damit entstehenden „best-of-everything“ Wertschöpfungsnetzwerken verändern sich auch die Karrieren und Lebensumstände der für den Private Banking Bereich besonders interessanten Kundengruppe der „High Potentials“. Viele dieser High Potentials arbeiten nicht mehr im Rahmen früher üblichen Festanstellungen über Jahre hinweg bei einem Ar-

beitgeber, sondern sind „E-Lancer“, die als Freelancer<sup>7</sup> die neuen Kommunikationsmittel nutzen, um – räumlich flexibel – hochspezialisierte Projektarbeit zu leisten. Die resultierenden (Einkommens-)Cash Flows unterliegen daher meist einer hohen Varianz. Die Bedürfnisse dieser Kundengruppe können mittels standardisierter Finanzdienstleistungen kaum erfüllt werden, da diese i.d.R. von konstanten monatlichen Cash Flows ausgehen. Ebenso erfordert die räumliche und zeitliche Flexibilität dieser Zielgruppe die Ergänzung von Filiale und Berater um ort- und zeitunabhängige - Kommunikationsmöglichkeiten mit dem Finanzdienstleister, bspw. über mobile Endgeräte. Die prognostizierte Vererbungswelle in den kommenden Jahren wird ebenfalls zu unregelmäßigen Einkünften und dadurch zum Bedarf hochqualitativer finanzwirtschaftlicher Beratung führen.<sup>8</sup>

### **C Sophistication Banking – Ansätze für Multi-Channel / Customer Relationship Management mit kundenindividuellen Lösungen**

Der von uns in der Folge vorgeschlagene Sophistication Banking-Ansatz berücksichtigt die geschilderten Marktherausforderungen für Finanzdienstleister. Wir werden darstellen, dass durch einen Wechsel von der segmentbasierten Einkommens- und Produktorientierung zur – die individuellen Eigenschaften des Kunden berücksichtigenden – Potenzial- und Lösungsorientierung die Anforderungen der Kunden erfüllt und damit zugleich der Wettbewerbsdruck reduziert werden kann.

#### **C.I Konzept I: Potenzialorientierung**

Sophistication Banking soll als potenzialorientierte Strategie nicht nur auf die vermögenden Kunden von *heute*, sondern in erster Linie auf die mit hoher Wahrscheinlichkeit interessanten Kunden von *morgen* zielen. Die grundlegende Annahme dabei ist, dass der Customer Lifetime Value (CLV) bei interessanten Kunden durch eine frühe Gewinnung und auf (lebenslange) Dauer angelegte Kundenbeziehung maximiert werden kann und nicht durch die Verfolgung kurzfristiger Ertragsziele (vgl. *Dzienziol et al. 2001b*). Nach der Akquisition kann die frühe Phase der Kundenbeziehung – bei der oft nur Geschäfte geringen Volumens und mit geringen oder negativen Deckungsbeiträgen möglich sein werden – dazu dienen, die für die Erstellung von individuellen Finanzdienstleistungen notwendigen Informationen zu erfassen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.<sup>9</sup> Der dabei entstehende Beratungsaufwand hat Investitionscharakter, können die dabei erfaßten Daten doch in den folgenden Jahren der Kundenbeziehung bei geeigneter Speicherung, Pflege und Nutzung zu einer Steigerung des CLV im Rahmen von CRM-Strategien Nutzen stiften. Gleichzeitig erhöhen die (regelmäßigen) Beratungsgespräche die Bindung zwischen Kunde und Anbieter und es werden durch die Erstellung individueller Finanzdienstleistungslösungen Marktaustrittsbarrieren für den Kunden aufgebaut.

## C.II Konzept II: Lösungsorientierung

Betrachtet man die Qualität der Leistungen, die Finanzdienstleister Endkunden anbieten, so ergibt sich derzeit ein überwiegend schwaches Bild. Erschreckend ist bspw., dass selbst im Private Banking die privaten Investoren fast immer inadäquat über den Erfolg und Misserfolg der gemeinsam mit dem Berater vereinbarten Anlagestrategie informiert werden. Häufig wird lediglich die Portfolio(gesamt)rendite der letzten Periode mitgeteilt, anstatt eine Performanceattribution auf die verschiedenen Treiber der Performance, nämlich Allokation, Selektion und Währungserfolg durchzuführen (vgl. *Buhl et al. 2000c*). Falls diese doch durchgeführt wird, werden i.d.R. finanzwirtschaftlich problematische Verfahren der additiven Renditezerlegung mit unterschiedlicher Kreuzproduktzerlegung angewandt. Im Ergebnis gibt es im Private Banking Bereich keine Standards und damit auch keine Vergleichbarkeit für die Messung des Anlageerfolgs einer Periode. Aber auch im Bereich der Beratungsqualität offenbaren sich im Finanzdienstleistungssektor Verbesserungsnotwendigkeiten. Tenhagen kommt zum Fazit, dass die ohnehin oft nicht befriedigende Qualität der Beratung durch die Finanzdienstleister im Zeitablauf sogar weiter abgenommen hat (vgl. *Tenhagen 2000*).

Ein wesentlicher Grund für die Schwäche der Finanzdienstleister im Bereich der Beratungsqualität und der vorgeschlagenen Lösungen liegt aus unserer Sicht in der nach wie vor vorherrschenden Produktorientierung der Finanzdienstleister. Hierbei steht der Verkauf des nicht oder nur unzureichend an die persönlichen Bedürfnisse angepassten Standardprodukts im Vordergrund. Beim Sophistication Banking ist im Gegensatz dazu das intelligente Generieren von individuellen finanzwirtschaftlichen Problemlösungen durch Anpassung und Konfiguration von Lösungskomponenten auf Basis der Präferenzen und Einstellungen des Kunden unter Berücksichtigung seiner derzeitigen und künftig erwarteten individuellen Lebens-/Vermögenssituation zentrales Ziel. Dies wird um so wichtiger als wir davon ausgehen, daß sich mit den verändernden Lebensarbeitsumständen auch die Anforderungen an die Finanzdienstleistungen stark individualisieren werden (vgl. auch Abschnitt B). Im folgenden soll an zwei Beispielen exemplarisch verdeutlicht werden, welches Potenzial die Generierung von kundenindividuellen Lösungen den beiden Vertragsparteien bieten kann.

- Selbst bei scheinbar relativ einfachen Fragestellungen, wie der optimalen Disagiohöhe für ein Festdarlehen zum Kauf einer Immobilie, gibt es die Möglichkeiten, durch intelligentes Financial Engineering Vorteilhaftigkeitspotenziale aus Cash Flow Barwertgesichtspunkten nach Steuern auszuschöpfen (vgl. *Wolfersberger 2002*). Entgegen der oftmals angewendeten finanzwirtschaftlichen Daumenregel, im Falle der steuerlichen Anrechenbarkeit solle das Disagio maximiert, ansonsten minimiert werden, ist eine genaue Analyse der individuellen Kalkulations-

grundlagen des Kunden – wie bspw. persönlicher Steuersatz oder individueller Kalkulationszins – erforderlich, um zu einer finanzwirtschaftlich sinnvollen Lösung zu gelangen.

- *Buhl et al.* haben gezeigt, dass sich durch Leasing selbstgenutzter Wohnimmobilien im Vergleich zum kreditfinanzierten Kauf signifikante Barwertvorteile nach Steuern von ca. 30% generieren lassen (*Buhl et al. 1999a*). Grundidee dieser Lösung ist die Tatsache, dass Eigennutzer im Gegensatz zu Investoren keine Abschreibungen und Schuldzinsen geltend machen können. Verlagert man das Eigentum auf eine Leasinggesellschaft und vereinbart eine Leasingeinmalzahlung<sup>10</sup> können sich die Vertragspartner die entstehenden Vorteile teilen und damit für beide Barwertvorteile entstehen. Die Leasinggesellschaft kann dabei zusätzliche Vorteile durch Forfaitierung der Leasingeinmalzahlung ausschöpfen (vgl. *Schneider/Buhl 1999*). Als Faustregel gilt: Je komplexer das finanzwirtschaftliche Problem ist, desto größer sind die Vorteilhaftigkeitspotenziale durch Financial Engineering (vgl. *Buhl et al. 1999a, Buhl/Hinrichs 2001*).

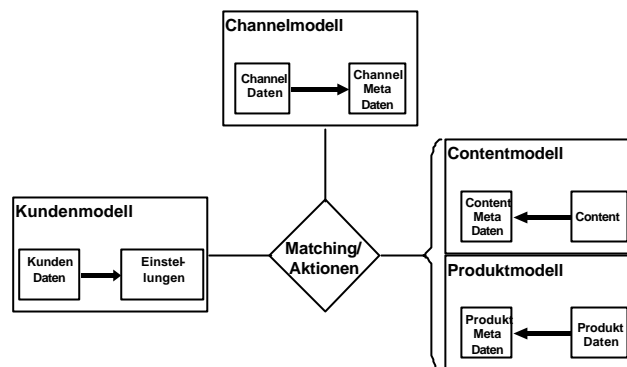
Voraussetzung für die Erstellung von Lösungen, die eine gegebene Bewertungsfunktion optimieren (z.B. Barwert nach Steuern), ist möglichst vollständiges Wissen über alle relevanten Parameter (vgl. *Schackmann et al. 2000*). Dabei kann es sich bspw. um Informationen über die Einkommens- bzw. Vermögenssituation des Kunden, Steuerklasse, Anzahl der Kinder, etc. handeln als auch um Informationen über bereits bestehende Finanzdienstleistungslösungen, die über resultierende Zahlungsströme einen Einfluss auf die Möglichkeiten bei der Generierung neuer Lösungen haben können. Neben der besseren finanzwirtschaftlichen Qualität der Lösung kann schon durch die Preisgabe der Informationen als solche ein Wettbewerbsvorteil für den Finanzdienstleister erzielt werden: Denn im Rahmen der Preisgabe (vertraulicher) Informationen investiert der Kunden gleichsam zum einen in Form von Zeit und zum anderen über den Aufbau von Vertrauen in die Beziehung zum Finanzdienstleister. Als Folge werden Marktaustrittsbarrieren für den Kunden aufgebaut, die bei entsprechender Pflege der (langfristigen) Kundenbeziehung einen Wechsel zu einer anderen Bank unwahrscheinlicher machen.

### C.III Umsetzung

Um das Ziel der Generierung kundenindividueller Lösungen erreichen und die genannten Vorteile hinsichtlich der Speicherung und der Wiederverwendung der Informationen über den Kunden nutzen zu können, müssen Informationen über den Kunden und seine Bedürfnisse mit Informationen über die beim Finanzdienstleister bereitstehenden Lösungskomponenten (Content- und Produktkomponenten) im Lösungsprozess zusammengeführt werden. Hierbei ist es erforderlich, alle Daten aus den für die Kommunikation mit dem Kunden zur Verfügung stehenden Interaktionskanälen zusammenzuführen, um Aktualität, Korrektheit und Konsistenz der Datenbasis gewährleisten zu

können. Der von unserer Arbeitsgruppe gewählte Forschungsrahmen integriert deshalb Kunden-, Content-, Produkt- und Channelmodelle als Grundbausteine (siehe Abb. 1).

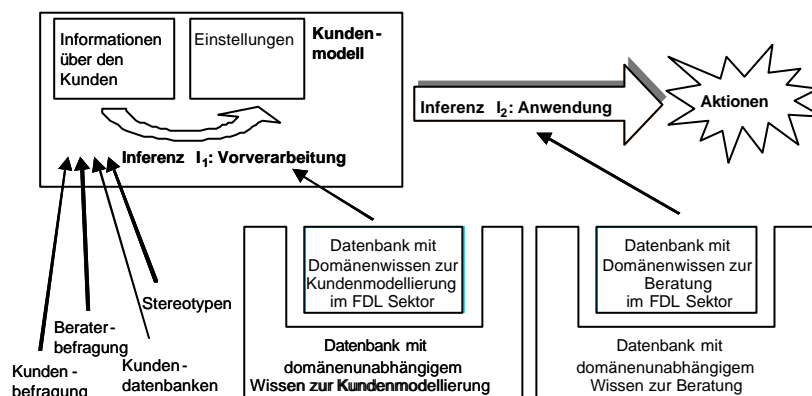
Abb. 1: Forschungsrahmen



### C.III.1 Kundenmodell

Das in *Fridgen et al.* entwickelte Konzept zur Kundenmodellierung befindet sich bereits bei unserem Praxispartner Deutsche Bank Private Banking im Einsatz (vgl. *Fridgen et al. 2000a, Fridgen et al. 2000b*). Dabei wird anders als bei bisherigen State-of-the-Art-Kundenmodellen zwischen der Erfassung der Einstellungen der Kunden – also der Ableitung von Wissen über den Kunden – und der Anwendung dieses Wissens für Aktionen im Gesamtzusammenhang der Beratung und des Kundenservices getrennt (vgl. Abb. 2). Dies reduziert nicht nur die Komplexität und erhöht die Flexibilität, sondern erlaubt auch die Verwendung unterschiedlicher Paradigmen innerhalb der beiden Inferenzschritte.<sup>11</sup>

Abb. 2: Schematischer Prozess der Kundenmodellierung



### C.III.2 Content- und Produktmodell

Doch es reicht nicht, nur Wissen über den Kunden in einer konsistenten Datenbasis zusammenzuführen, sondern es müssen auch auf der Leistungsseite entsprechende Modelle entwickelt werden und zum Einsatz kommen. Ein Beispiel dafür ist das von *Kundisch et al.* entwickelte Contentmodell zur Beschreibung von finanzwirtschaftlichem Content (vgl. *Kundisch et al. 2001b*). Durch die IKS-unterstützte Beschreibung von finanzwirtschaftlichem Content mit aussagekräftigen Meta-Inforna-

tionen wird es möglich, den für einen spezifischen Kunden relevanten Content zur richtigen Zeit über den richtigen Kommunikationskanal zur Verfügung zu stellen. Damit kann insbesondere innerhalb der Gruppe der Private Banking Kunden – die sich i.d.R. durch hohe Opportunitätskosten der Zeit auszeichnen – die Kundenbindung signifikant gesteigert und gleichzeitig die Aufmerksamkeit gegenüber Handlungsmöglichkeiten erhöht werden.

Dieser laufende Informations- und Beratungsprozess wird komplementiert durch die Generierung von kundenindividuellen, nicht-trivialen Financial Engineering Lösungen auf Basis des Produktmodells, an dessen Entwicklung derzeit gearbeitet wird. Dabei wird die Eigenschaft von Finanzprodukten genutzt, sich letztlich immer auf einen risikobehafteten Zahlungsstrom reduzieren zu lassen (vgl. Roemer 1998, S. 32ff.). Ziel dabei ist es, erwartete Cash Flows eines spezifischen Kunden so in dessen gewünschte Cash Flows zu transformieren, dass die Bewertungsfunktion des Kunden unter Berücksichtigung von Steuer-, Liquiditäts- und Risikoaspekten maximiert wird.

### C.III.3 Multi-Channel-Modell

Aufgrund der multimedialen Eigenschaften des WWW haben internetbasierte Finanzdienstleistungsangebote inzwischen – wie eingangs erwähnt – z.T. ein sehr hohes Qualitätsniveau erreicht. Dennoch spielt der persönliche Berater im Rahmen unseres Sophistication Banking Konzepts weiterhin eine wichtige Rolle. Der Aufbau einer persönlichen Beziehung als Wechselbarriere kann durch ein technisches Medium nur schwer erreicht werden. Zudem dürfte die von uns betrachtete Zielgruppe der High Potentials aufgrund zeitlicher Restriktionen die Rolle eines kompetenten Beraters, der aktiv auf notwendige finanzielle Lösungen aufmerksam macht, begrüßen. Nichtsdestotrotz kann das Kundenmodell die Arbeit des Beraters entscheidend unterstützen.

Vor dem Hintergrund der Prognose, dass die große Mehrzahl der Kunden – insbesondere im Private Banking – von ihrem Finanzdienstleister unterschiedliche Zugangswege für verschiedene Finanzdienstleistungen erwarten (o.V. 2000, S. 16), wird das Management und Angebot eines intelligenten Kanalmixes zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für Finanzdienstleister. Dies zeigt sich bspw. im Aufwand, der trotz sinkender Margen von allen relevanten Anbietern geleistet wird, um den mobilen Zugangskanal in den bestehenden Kanalmix zu integrieren.

*Dzienziol et al.* haben in diesem Zusammenhang in einem ersten Schritt untersucht, welche Bepreisungsstrategien in einer Multi-Kanal-Strategie unter Einbezug von Cross-Selling-Effekten zwischen den einzelnen Kanälen vorteilhaft im Sinne eines Gewinnmaximierungskalküls aus Unternehmenssicht sind (vgl. *Dzienziol et al.* 2001a). Mit dem dort entwickelten Modell können nicht nur am



Markt beobachtbare Phänomene erklärt werden<sup>12</sup>, sondern finden sich auch wertvolle Gestaltungsansätze für das intelligente Multi-Channel-Management.

## **D Zusammenfassung und Ausblick**

In diesem Beitrag haben wir Sophistication Banking als erfolgreiche Strategie im Informationszeitalter vorgestellt. Unserer Überzeugung nach und gestützt auf empirische Beobachtungen am Markt für Finanzdienstleistungen werden in Zukunft Finanzdienstleister bessere Ertrags- und Überlebenschancen haben, die ihrer Kundenzielgruppe einen echten Mehrwert über integriertes Multi-Channel Customer Relationship Management bieten können, anstatt sich mit Nischenstrategien exklusiv auf E-, M- oder U-Commerce zu konzentrieren. Die systematische Beschäftigung mit den Eigenschaften von Kunden, Content, Produkten, Kommunikationskanälen sowie Matching-Prozessen und daraus abzuleitenden Aktionen im Rahmen einer umfassenden Finanzberatung wird daher zu einem zentralen Forschungsgegenstand der Wirtschaftsinformatik. Dem ökonomisch sinnvollen Einsatz von IT als „enabling technology“ für die Unterstützung von (Beratungs-)Prozessen kommt dabei eine tragende Rolle zu. Visionäre Ansätze in diesem Gebiet wurden und werden seit mehreren Jahren im Rahmen der DFG geförderten Forschergruppe „Elektronische Dienstleistungswirtschaft“ untersucht und erste Umsetzungsschritte in diese Richtung konnten u.a. bereits in einem Forschungsprojekt mit dem Private Banking Bereich der Deutschen Bank AG umgesetzt werden.

## **E Literatur**

- Adrian, R.; Heidorn, T. (2000): Der Bankbetrieb, 15. Auflage, Wiesbaden.
- Abby E. (1999): „A Generation of Freelancers“. In: The New York Times, Aug 15, Sec. 3: Money and Business/Financial Desk, S. 13.
- Buhl, H. U.; Erhard, N. (1991): „Steuerlich linearisiertes Leasing – Kalkulation und Steuerparadoxon“. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg., S. 1355-1375.
- Buhl, H. U.; Roemer, M. (1996): „Das World Wide Web als Alternative zur Bankfiliale: Gestaltung innovativer IKS für das Direktbanking“. In: Wirtschaftsinformatik, 38, 6, 1996, S. 565-577.
- Buhl, H. U.; Hinrichs, J.-W.; Satzger, G.; Schneider, J. (1999a): „Leasing selbstgenutzter Wohnimmobilien“. In: Die Betriebswirtschaft, 59. Jg., Nr. 3, S. 316-331.
- Buhl, H. U.; Huther, A.; Reitwiesner, B.; Schroeder, N.; Schneider, J.; Tretter, B. (2000c): „Performanceattribution im Private Banking“. In: Die Bank, Nr. 5, S. 318-323.
- Buhl, H. U.; Hinrichs, J.-W. (2001): „Vorteilhafte Finanzierung der Renovierungsaufwendungen eigengenutzter Bau- denkmale“. Erscheint in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71, 2001.
- Dzienziol, J.; Eberhardt, M.; Renz, A.; Schackmann, J. (2001a): „Multi-Channel Pricing for Financial Services“, WI-94, Diskussionspapier des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Universität Augsburg.
- Dzienziol, J.; Schröder, N.; Wolf, C. (2001b): „Kundenwertorientierte Unternehmenssteuerung“, angenommener Beitrag für 3. Tagung Informationssysteme in der Finanzwirtschaft 2001.
- Evans, P. B.; Wurster, T. S. (1997): „Strategy and the New Economics of Information“. In: Harvard Business Review, Sept./Oct., S. 71-82.
- Fridgen, M.; Schackmann, J.; Volkert, S. (2000a): „Preference Based Customer Models for Electronic Banking“. In: Hansen, R.; Bichler, M.; Mahrer H. (Hrsg.): Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems ECIS 2000, Wien (Austria), Volume 2, S. 819-825.
- Fridgen, M.; Volkert, S.; Haarnagell, M.; Marko, D.; Zimmermann, S. (2000b): „Kundenmodell für eCRM - Repräsentation individueller Einstellungen“, angenommener Beitrag für 3. FAN-Tagung 2000, Siegen (Deutschland).
- Kundisch, D.; Dzienziol, J.; Eberhardt, M.; Pinnow, M. (2001a) „Vergleichsmöglichkeiten für Finanzdienstleistungsangebote im WWW“. In: Wirtschaftsinformatik, 43, 3, 2001, S. 305-315.

- Kundisch, D.; Wolfersberger, P.; Calaminus, D.; Klöpfer, E. (2001b): "Enabling eCCRM: Content Model and Management for Financial services". In: Proceedings of the 34th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS) 2001, Maui (USA).
- o.V. (1991): "The new battleground". In: Euromoney, September, S. 53.
- o.V. (1998c): „Das goldene Los“. In: Der Spiegel, N. 17, S. 78-96.
- o.V. (2000), „ePrivate Banking 2000“ Markt- und Wettbewerbsanalyse – Ergebnisversion , kpmg Consulting AG.
- Roemer, M. (1998): Direktvertrieb kundenindividueller Finanzdienstleistungen, Physica-Verlag, Heidelberg.
- Schackmann, J.; Steck, W.; Hummel, S.; Rödl, K. (2000): „Eine ökonomische Betrachtung von Customer Relationship Management und individuellen Finanzdienstleistungen“, angenommener Beitrag für 3. FAN-Tagung, 2000, Siegen.
- Schneider, J.; Buhl, H. U. (1999): „Simultane Optimierung der Zahlungsströme von Leasingverträgen und deren Refinanzierung“. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69. Jg., Ergänzungsheft 3, S. 19-39.
- Tenhagen, H.-J. (2000): „Contra zu ‚Banken - ist der Kunde König?‘“. In: Die Bank, 8, 2000, S. 511.
- Wolfersberger, P. (2002): „Individualisierung von Finanzdienstleistungen - die optimale Disagiovariante eines Festdarlehens“. Erscheint in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 2002.

## Zusammenfassung:

Die zunehmende Globalisierung der Finanzdienstleistungsmärkte in den letzten Jahren, die sowohl durch die Entwicklungen im Bereich der Informationstechnologie – und hier besonders durch die Internetstandards – als auch durch die Harmonisierung der rechtlichen Rahmenbedingungen ausgelöst wurde, hat das Marktumfeld für Finanzdienstleister stark verändert. In diesen Marktentwicklungen gewinnt Innovation an Bedeutung. Demgegenüber beobachtet man heute oft defensive Strategien und schlechte Beratungs- und Servicequalität. Im vorliegenden Beitrag schlagen wir deshalb eine Marktbearbeitungsstrategie vor, die basierend auf intelligenter Nutzung von Informationstechnologie die Banken beim Aufbau und der Pflege von langfristigen (Vertrauens-)Beziehungen zu wertvollen Kundenzielgruppen unterstützt. Während im traditionellen Geschäft der Banken die Margen durch den verschärften Wettbewerb weiter schrumpfen, trägt unser Sophistication Banking-Konzept zu einer Steigerung der wirtschaftlichen Stärke der Finanzdienstleister bei.

## Summary:

Globalization of financial markets resulting from both IT (particularly internet standards) and increasing homogeneity of regulation has strongly affected the environment, financial services companies are operating in. Given these changes on the market, innovation is not a choice, but a necessity to survive. Observable today, however, are defensive strategies and poor service quality. In this paper based on investments in trust relationships with customers we propose Sophistication (fit) Banking enabled by IT and qualified staff. While traditional markets are characterized by shrinking margins and declining shareholder values, which can easily be explained by considering the digital character of financial products, new intermediaries for customer-centered Sophistication (fit) Banking have the opportunity of becoming spiders in the web and increasing shareholder values constantly.

- 
- \* Prof. Dr. *Hans Ulrich Buhl*, Dipl.-Kfm. *Dennis Kundisch*, Dipl.-Kfm. *Werner Steck*, Universität Augsburg, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und Financial Engineering Universitätsstrasse 16, 86135 Augsburg, Email: {Hans-Ulrich.Buhl|Dennis.Kundisch|Werner.Steck}@WiSo.Uni-Augsburg.de
- <sup>1</sup> Schätzungen gehen davon aus, daß 50% der Ertragspotenziale von Banken im Privatkundengeschäft liegen im Vergleich zu 20% im Firmenkunden- und 30% im Eigengeschäft (vgl. Adrian/Heidorn 2000, S. 49).
- <sup>2</sup> Vgl. Veröffentlichungen der Forschergruppe Augsburg Nürnberg (FAN) „Effiziente elektronische Koordination in der Dienstleistungswirtschaft“ unter <http://www.wiso.uni-erlangen.de/WiSo/BWI/BuB/fan/>.
- <sup>3</sup> Bspw. gab der NASDAQ COMPOSITE Index an der amerikanischen Hochtechnologie-Börse Nasdaq von März 2000 auf Juli 2001 um 68% nach, während sich im gleichen Zeitraum der NEMAX-ALL-SHARE-PERFORMANCE Index am Neuen Markt in Deutschland um 89% verringerte.
- <sup>4</sup> Vgl. [www.advance-bank.de](http://www.advance-bank.de).
- <sup>5</sup> Im April 2001 waren laut einer Forsa-Studie in Deutschland 22,9 Mio. Bundesbürger (35,9%) ab 14 Jahren online.
- <sup>6</sup> Vgl. (*Kundisch et al. 2001a*) für einen Überblick über die Möglichkeiten Finanzdienstleistungsangebote im WWW zu vergleichen. Momentan beschränken sich die durchaus sehr leistungsfähigen Vergleichsmöglichkeiten im allgemeinen auf (Standard-)Produkte.
- <sup>7</sup> Vgl. (*Abby 1999*).
- <sup>8</sup> So wird alleine für Deutschland geschätzt, dass sich der Wert der Erbschaften von DM 102 Milliarden in 1987 auf DM 415 Milliarden in 2002 mehr als vervierfacht. Der durchschnittlich vererbte Geldbetrag nimmt dabei von DM 199.100 in 1990 auf DM 471.600 in 2002 zu (vgl. o. V. 1998c).
- <sup>9</sup> Ein prominentes Beispiel für eine potenzialorientierte Finanzdienstleistungsstrategie ist die des Finanzdienstleisters MLP, der sich erfolgreich auf die frühe Gewinnung von Hochschulabsolventen bzw. Akademikern in zukunftsreichen Studienfächern spezialisiert hat.
- <sup>10</sup> Zur Vorteilhaftigkeit von Leasingeinmalzahlungen im Vergleich zu konstanten Raten vgl. (*Buhl/Erhard 1991*).
- <sup>11</sup> Eine ausführlichere Diskussion der Vorteile dieses Ansatzes findet sich in (*Fridgen et al. 2000a*, S. 893f.). Problematisch erscheint, dass im Rahmen eines interaktiven Beratungsgesprächs laufend neue Informationen über den Kunden gewonnen werden, die in der Regel nicht sofort dem Inferenzprozess  $I_1$  zugeführt werden können (vgl. dazu auch (*Kundisch et al. 2001a*)).
- <sup>12</sup> Bspw. die Strategie der HypoVereinsbank, die bei ihrem 3D-Konto für die Nutzung von neuen Telekommunikationsmedien bei der Erledigung von Banktransaktionen pro Transaktion 0,50 DM gutschreibt.