



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

UNA
Universität
Augsburg
University

Diskussionspapier WI-25

Finanzintermediation durch Banken und technologischer Wandel aus Markt- und Produktionssicht

von

Andreas Will, Hans Ulrich Buhl

Oktober 1996

in: Becker, M., et al., Hrsg., Unternehmen im Wandel und Umbruch, Schäffer-
Poeschel, Stuttgart, 1998, S.365-381



Finanzintermediation durch Banken und technologischer Wandel aus Markt- und Produktionssicht

**von
Andreas Will und Hans Ulrich Buhl***

Inhaltsübersicht

1. Wandel der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen	3
2. Vertriebsstrategien für Finanzintermediäre	4
2.1. <i>Physische Zentralisierung</i>	5
2.2. <i>Fallbeispiel: Advance Bank</i>	6
2.3. <i>Eine Vision: Virtuelle Zentralisierung</i>	8
3. Marktimplikationen	9
3.1. <i>Disintermediation ?</i>	11
3.2. <i>Der Einfluß sinkender Suchkosten</i>	13
4. Zusammenfassung und Ausblick	14
Anmerkungen	16
Literatur	17

* Dr. Andreas Will, Prof. Dr. Hans Ulrich Buhl, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Augsburg, D-86135 Augsburg, {andreas.will | hans-ulrich.buhl}@wiso.uni-augsburg.de

1. Wandel der Nachfrage nach Finanzdienstleistungen

Angesichts der weltweiten Zugangsmöglichkeiten zu Datennetzen und Netzdiensten für immer mehr Unternehmungen und Haushalte stehen die Finanzintermediäre vor bislang unbekannten Markt- und Kooperationschancen, aber auch vor der Herausforderung, sich im Wettbewerb mit neuen Konkurrenten erfolgreich zu behaupten. Diese Arbeit skizziert erfolgversprechende Vertriebsstrategien für Finanzintermediäre auf den entstehenden „Netzmärkten“ und geht dabei vor allem auf die Möglichkeiten ein, neuartige Vertriebskanäle untereinander oder mit herkömmlichen Ansätzen zu integrieren. Aus einem Praxisprojekt wird ein Fallbeispiel zur Illustration der Vorteile einer derartigen Integration berichtet. Abschließend wird der Frage nachgegangen, welche Marktimplikationen aus der Technologieentwicklung für die Finanzintermediation resultieren; insbesondere wird die These einer zunehmenden Disintermediation kritisch beleuchtet.

In den vergangenen Jahren unterlag die Nachfrage nach Finanzdienstleistungen einem signifikanten Wandel. Mit steigenden Einkommen und Vermögen sowie verbesserter Informationsmöglichkeit über angebotene Finanzdienstleistungen sind die Kunden in ihrem Nachfrageverhalten qualitäts- und preisbewußter geworden und stellen somit die Finanzintermediäre vor neue Herausforderungen. Die Bedeutung traditioneller Bankprodukte wie Sparbüchern sinkt beständig gegenüber innovativen Substituten wie z.B. Geldmarktkonten usw. Hinzu kommt, daß der Wechsel der Bankverbindung und das Eingehen mehrerer Bankverbindungen im Zeitablauf an Bedeutung zunehmen. So ist der Anteil der Bankkunden in Deutschland, die mehr als eine Bankverbindung besitzen, von 36% im Jahr 1986 auf 49% im Jahr 1994 gestiegen.¹

Die bewußtere Auswahl von Finanzdienstleistungen und deren Anbietern wird erheblich erleichtert durch die Verfügbarkeit und Nutzbarkeit neuartiger Vertriebskanäle und Informations- und Kommunikationssysteme, die die „Distanz“ zwischen Kunde und Intermediär spürbar verringern: Als Beispiele seien das Onlinebanking (in jüngster Zeit vor allem über das Internet) und das Telefonbanking genannt. Das Onlinebanking lagert die Datenerfassung - bislang insbesondere für standardisierte Transaktionen (Wertpapierorders, Überweisungen usw.) - an den PC in der Wohnung oder am Arbeitsplatz des Kunden aus und erspart dem Kunden folglich (zumindest) die zusätzliche Zeit des Aufsuchens einer Filiale. Das Telefonbanking erreicht das gleiche über telefonischen Kontakt zwischen Kunde und Bank, bei dem die Technologie der „computer telephony integration“ (CIT) dafür sorgt, daß Kundendaten unmittelbar mit dem Eingehen eines Anrufs dem Bankmitarbeiter zur Verfügung stehen, und somit hilft, Kundenkontakte und Transaktionen kostengünstig abzuwickeln. Die Überbrückung der Distanz zwischen Kunde und Finanzintermediär wird schließlich dadurch begünstigt, daß beide Vertriebsformen i.d.R. 24 Stunden pro Tag zur Verfügung stehen.

Beide Beispiele verdeutlichen, daß die technologische Entwicklung den Kunden hilft, im Vergleich zum traditionellen Filialgeschäft einfacher (und eventuell kostengünstiger; vgl. Abschnitt 3.2) Anbieter von Finanzdienstleistungen zu kontaktieren und miteinander zu vergleichen sowie mehrere Bankverbindungen zu führen, um Finanzprodukte² bei den jeweils besten Anbietern zu kaufen. Neuere Untersuchungen belegen, daß

bereits heute eine große Zahl von Kunden den neuen Vertriebsformen gegenüber aufgeschlossen ist - der Marktanteil traditioneller Filialsysteme geht z.T. signifikant zurück³, und es wird zukünftig ein Marktanteil zwischen 15 und 50% für die neuen Vertriebskanäle erwartet.⁴

Andererseits wird es für die Kunden zunehmend aufwendiger, mit ihrem begrenzten Informations- und Wissensstand selbst zu beurteilen, inwieweit und in welcher Kombination einzelne Finanzprodukte für ihre spezielle Bedürfnissituation geeignet sind, zu einer Problemlösung beizutragen⁵: Zahlungsansprüche können von der Realisation unsicherer zukünftiger Umweltzustände abhängen; das Verhalten von Kapitalnehmern beeinflusst die Höhe von Residualzahlungen, die die Kapitalgeber beanspruchen usw. Ferner haben Finanzprodukte vielfältige steuerliche Wirkungen. Schließlich sind Finanzprodukte häufig bezüglich ihrer Risiko- und Steuerwirkungen im positiven (z.B. Diversifikation von Risiken) oder negativen Sinn (z.B. Konkurrenz um steuerliche Freibeträge) wechselseitig voneinander abhängig. Deshalb sind Finanzprodukte für viele Kunden erklärungsbedürftige Produkte. Von einem Finanzintermediär wird daher häufig schon beim Kauf / Verkauf einzelner Wertpapiere mehr verlangt als die Rolle des bloßen Maklers, der für den Kunden an der Börse tätig wird. Häufig wünscht der Kunde eine dem Handel vorausgehende entsprechende Beratung mit Kauf- / Verkaufsempfehlung; er fragt ein Dienstleistungsbündel aus (häufig komplexer) Beratungsleistung, aus Vermittlungs- und Kombinationsleistung, aus Finanzprodukten und häufig zahlreichen weiteren Leistungen nach.

Vor diesem Hintergrund einerseits anspruchsvollerer Kundenwünsche im Hinblick auf eine individuelle Finanzberatung und andererseits neuartiger Vertriebsformen, die indes bislang nur für standardisierte, wenig erklärungsbedürftige Finanzprodukte eingesetzt werden, stellt sich die Frage, welche Vertriebsstrategien für Finanzintermediäre - traditionelle Anbieter wie neue Wettbewerber - erfolgversprechend sind. Mit dieser Frage beschäftigt sich das folgende Kapitel.

2. Vertriebsstrategien für Finanzintermediäre

Das gewandelte Nachfragerverhalten und die (technische) Verfügbarkeit elektronischer Vertriebskanäle bieten den Anbietern von Finanzdienstleistungen eine Vielzahl von Gestaltungsoptionen für ihr Vertriebssystem. Auf den ersten Blick erscheinen die Vorteile der neuartigen Vertriebsformen im Hinblick auf Kosten, Marktnähe und -durchdringung offensichtlich. Allerdings kann ein „blindes“ Investieren in derartige Vertriebsformen auch beträchtliche Nachteile für die Anbieter nach sich ziehen: eine herkömmliche Filialbank, die eine (konkurrierende) Direktbank als Tochter gründet, kann unter negativen Externalitäten leiden, wenn die Direktbank die traditionellen Märkte der Mutter kannibalisiert, und sich in der Summe schlechter stellen, wenn z.B. die Margen auf neuen Marktsegmenten der Direktbank niedriger als auf den traditionellen sind. Auf der anderen Seite müssen auch neue Wettbewerber sorgfältig prüfen, wie sie sich die neuen Vertriebskanäle - eventuell in Kombination mit herkömmlichen Absatzformen - vorteilhaft zunutze machen. In den folgenden

Abschnitten wollen wir untersuchen, welche Faktoren derartige Entscheidungsprobleme beeinflussen, und Hinweise auf eine geeignete Auswahl und Kombination von Vertriebskanälen geben.

2.1. Physische Zentralisierung

Das herkömmliche Filialbankgeschäft (ebenso wie der Versicherungsaußendienst) ist gekennzeichnet durch „physische Dezentralität“: Finanzintermediäre stehen ihren Kunden an jedem Ort zur Verfügung, indem sie ein flächendeckendes System von Standorten (Filialen bzw. Außendienstmitarbeitern) vorhalten. Diese Struktur erlaubt es den Anbietern, einen - regional oder national - einheitlichen Servicegrad anzubieten - um den Preis eines hohen Personalbestands (Bedarfsspitzen müssen von jedem Standort lokal gedeckt werden, während in Zeiten schwacher Nachfrage die Kapazität nicht ausgelastet werden kann) und hoher Fixkosten (insbesondere für den Betrieb der Filialbüros).

Telefon- und Onlinebanking bieten hingegen den Finanzintermediären die Möglichkeit der „physischen Zentralisierung“: Ein Finanzintermediär, der diese Vertriebskanäle nutzt, kann seine Kundenberater und / oder Informationssysteme an einem Ort (dem „Call Center“ im Fall des Telefonbanking) zusammenziehen. Dennoch ist ein solcher Finanzintermediär in der Lage, eine flächendeckende Verfügbarkeit wie ein herkömmlicher Anbieter zu erreichen - und eine höhere zeitliche Verfügbarkeit: Die Direktbank unterliegt nicht dem Ladenschlußgesetz und kann folglich ihre Dienste 24 Stunden pro Tag und sieben Tage pro Woche anbieten.

Offenkundig wird es aber i.d.R. für einen Telefon- so wenig wie für einen Filialvertrieb optimal sein, eine gleichbleibend hohe Kapazität im Zeitablauf vorzuhalten. Während die Kapazitätsplanung einer Filialbank indes durch die gesetzlich beschränkten Geschäftszeiten und durch Tarifverträge beschränkt ist, kann eine Direktbank auf der Basis der detaillierten Aufzeichnung der Daten eingehender Telefonate wesentlich flexibler ihre Auslastung planen. Nachfrageschwankungen kann mit Instrumenten wie Schichtarbeit, Teilzeitarbeit oder Outsourcing von Nachfragespitzen an „Overflow-Call-Center“ usw. begegnet werden.⁶ Formal kann die Überlegenheit physischer Zentralität gegenüber Filialsystemen mit Hilfe der Warteschlangentheorie analysiert werden⁷: Da Nachfrageschwankungen in einer zusammengefaßten Warteschlange stets geringer sind als die Summe der Nachfrageschwankungen in mehreren einzelnen Warteschlangen, ist es immer kostenminimal, die Gesamtnachfrage in einer zentralen Warteschlange zu bündeln. Dieses Ergebnis ist z.B. aus Lagerhaltungsmodellen mit stochastischer Nachfrage in der Form bekannt, daß bei gleichem Servicegrad ein zentrales Lager stets einen geringeren durchschnittlichen Lagerbestand benötigt als mehrere einzelne Lager. Übertragen auf unseren Fall bedeutet dies, daß im Fall physischer Zentralisierung der gleiche Servicegrad wie im Filialsystem mit geringerer Personalkapazität erreicht werden kann.

Auf das veränderte Nachfrageverhalten und die steigenden Kosten des Filialsystems hat bereits eine Vielzahl von Banken mit dem Angebot des Telefon- und Onlinebanking reagiert. Die Großbanken verfolgen dabei

überwiegend eine doppelte Strategie: einerseits gründen sie Tochterunternehmen, welche als Direktbanken ausschließlich über die Vertriebskanäle Telefon und Datennetze agieren; andererseits ergänzen sie ihr herkömmliches, filialgebundenes Angebot um zusätzliche Telefon- und Onlineangebote. Ein wesentlicher Vorteil der Direktbankentöchter kann aus ihrer weitgehenden Unabhängigkeit von den Muttergesellschaften resultieren. Die Herausbildung einer kunden- und leistungsorientierten Unternehmenskultur, die Entwicklung moderner Informations- und Kommunikationssysteme und die freie, nicht konzerngebundene Auswahl von Kooperationspartnern erlaubt den Direktbanken die Produktion von Finanzdienstleistungen hoher Qualität. Ein Nachteil der Direktbanken liegt allerdings darin, daß sie als neue Wettbewerber erhebliche Mittel in die Etablierung von Reputation und Vertrauen investieren müssen - zwei Schlüsselfaktoren für einen erfolgreichen Vertrieb von Finanzdienstleistungen.

Während für neue Marktteilnehmer die Etablierung einer physisch zentralisierten Unternehmung für Telefon- / Onlinebanking - vor allem infolge finanzieller Restriktionen - den einzig gangbaren Weg auf den Markt darstellt, ist dies für traditionelle Finanzintermediäre wie Universalbanken mit einem ausgedehnten Filialnetz unter mehreren Optionen eine, die mögliche Synergie- und Portfolioeffekte zwischen den Vertriebswegen nicht gezielt nutzt. Offenkundig bewerten diese Finanzintermediäre die möglichen Vorteile eines integrierten Ansatzes derzeit geringer als die (schnellere) *time to market* und andere der o.g. Vorteile separater Direktbanken. In Abschnitt 2.3 werden wir daher die Vision einer Integration herkömmlicher mit neuen Vertriebswegen skizzieren.

Technisch und organisatorisch werden die beiden Vertriebskanäle Telefon- und Onlinebanking bislang als zwei getrennte Wege zum Kunden behandelt. Dies gilt für traditionelle Finanzintermediäre ebenso wie für neu auf den Markt tretende Direktbanken. Im folgenden Abschnitt wollen wir hingegen das Konzept einer Direktbank vorstellen, die die spezifischen Vorteile von Telefon- und Onlinebanking zu einer integrierten „Zweikanalberatung“ zu verbinden versucht.

2.2. Fallbeispiel: Advance Bank

Die in Kapitel 1 skizzierte Herausforderung, zugleich die Kundenwünsche nach individueller Finanzberatung zu erfüllen und andererseits neuartige Vertriebskanäle wie das Telefon oder das Internet zur Überbrückung der Distanz zwischen Kunde und Finanzintermediär zu nutzen, wird am Beispiel der Advance Bank AG besonders augenfällig: Die Zielgruppe der Advance Bank sind Kunden mit höherem Einkommen, die - beispielsweise aufgrund ihrer Ausbildung - den neuen Vertriebswegen in großem Umfang aufgeschlossen gegenüberstehen⁸ und die aus deren Nutzung resultierenden Vorteile wie eine eventuell beträchtliche Zeitersparnis bei der Durchführung ihrer Finanzgeschäfte nutzen möchten. Ein Merkmal dieser Zielgruppe ist aber auch eine im Vergleich zum durchschnittlichen Kunden höhere, z.B. steuerliche Komplexität ihrer Anlage- und Finanzierungsprobleme und folglich der ausgeprägtere Wunsch nach individueller Beratung.

Deshalb versucht die Advance Bank seit Markteintritt im Frühjahr 1996 dem Anspruch individueller Beratung über die neuen Vertriebskanäle gerecht zu werden. Beispielsweise stehen ausgebildete Vermögensberater 18 Stunden pro Tag und sieben Tage pro Woche den Kunden im Call Center der Bank zur Verfügung. Ein Vorprodukt der Beratungsleistungen wird dabei von einem externen, konzernunabhängigen Gutachter in Form von Kauf- / Verkaufsempfehlungen für Investmentfonds und spezifisch für verschiedene Anlagestrategien fremdbezogen. Die bloß telefonische Beratung stößt allerdings an ihre Grenzen, wenn der Kunde beispielsweise eine sofortige Visualisierung seiner zukünftigen Depotzusammensetzung für alternative Planungsszenarien und die interaktive Bearbeitung derartiger Szenarien gemeinsam mit dem Berater wünscht. Die Verfügbarmachung aktueller Konto- und Depotinformationen, wie es das Internetbanking derzeit bietet, genügt hierzu offenkundig nicht. Verschärft wird dieses Problem bei (Kombinationen von) Finanzprodukten, deren Vorteilhaftigkeit und Zahlungsverläufe noch stärker von individuellen Faktoren abhängen, als dies bei (einzelnen) Wertpapieren der Fall ist; ein Beispiel ist die umfassende Vorsorgeplanung unter Einbeziehung der staatlichen Rentenversicherung, von Betriebsrenten, Lebensversicherungen, Steuerzahlungen / -gutschriften und weiteren, fallweise unterschiedlichen „Bausteinen“.

Die von der Advance Bank aufgegriffene Idee zur Lösung derartiger Probleme liegt darin, eine Beratungsunterstützung sowohl dem Berater am Arbeitsplatz im Call Center als auch dem Kunden, der sich z.B. zu Hause aufhält, simultan zur Verfügung zu stellen. Beide sollen gemeinsam an dem Beratungsfall arbeiten und ihre Sprachkommunikation über Telefon um die Datenkommunikation via Internet ergänzen (vgl. Abb. 1).⁹ Auf Seite des Kunden ist hierfür der simultane Zugang zum Telefon und in das Internet nötig, wie es beispielsweise der ISDN-Basisanschluß mit zwei Nutzkanälen ebenso bietet wie ein Handy zur Sprachkommunikation mit einem analogen Telefonanschluß zur Datenkommunikation. Sofern diese technische Verfügbarkeit sichergestellt ist, läuft die „Zweikanalberatung“ denkbar einfach ab: Der Kunde lädt eine Java-basierte Anwendung auf seinen Rechner, mit der er bei der strukturierten Erfassung der Beratungsdaten unterstützt wird. Schon in dieser Phase kann er jederzeit zusätzliche telefonische Unterstützung von einem Berater der Bank hinzuziehen. Nach Erfassung der Daten werden diese via Internet an die Bank übermittelt, dort in einem zentralen logischen Speicher, dem Blackboard, abgelegt und von einem oder mehreren kooperierenden Anwendungssystemen, die lesenden und schreibenden Zugriff auf das Blackboard haben, zu Lösungsvorschlägen (beispielsweise einem individuellen Vorsorgekonzept) verarbeitet. Diese Vorschläge können nun zugleich dem Kunden (nach Rückübermittlung) und dem Berater in der Bank auf geeignete Weise (Grafiken, Tabellen, Text) veranschaulicht und von beiden interaktiv bis zur Angebotsreife modifiziert werden.¹⁰

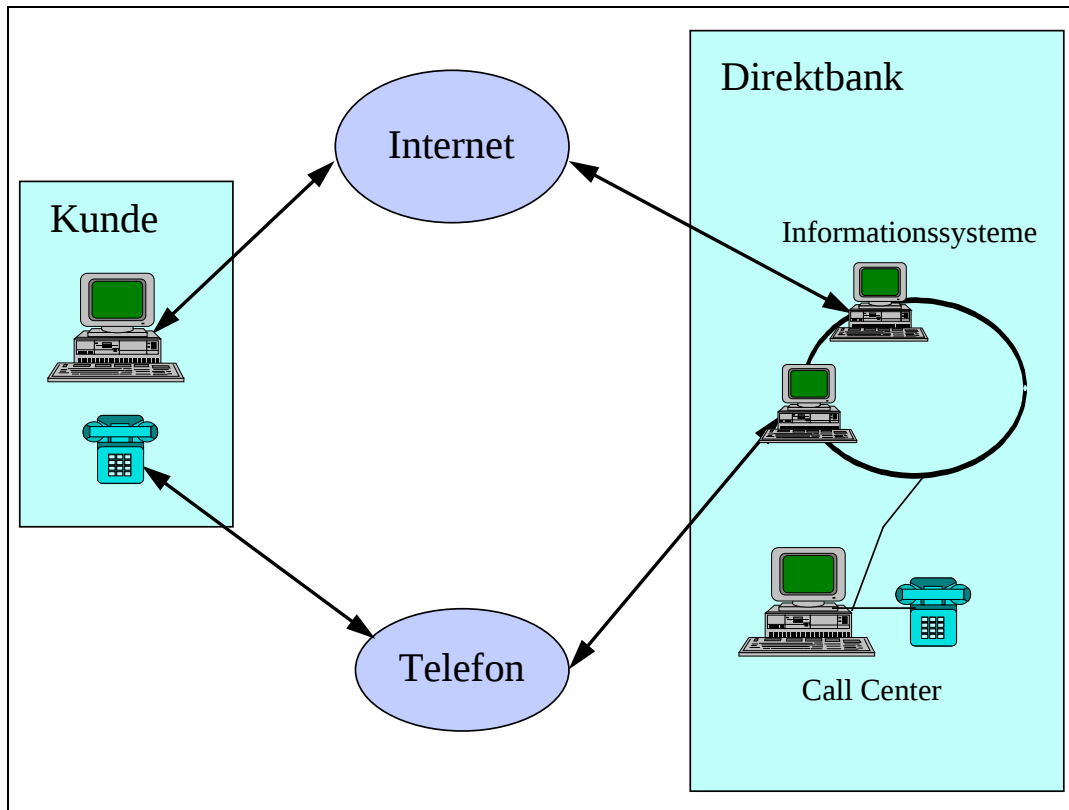


Abb. 1: Integrierte Zweikanalberatung

In einem gemeinsamen Projekt der Advance Bank, von Andersen Consulting, unseres Lehrstuhls und weiterer Partner wird dieses Konzept derzeit erstmals in Deutschland realisiert. Da die Nutzung von ISDN und Handys nicht zuletzt in der Zielgruppe der Advance Bank stark zunimmt, erwartet die Advance Bank eine erfolgreiche Markteinführung 1998. Auf einem Prototyp basierende Experimente und Feldstudien haben gezeigt, daß aufgrund der medienbruchlosen Datenerfassung durch den Kunden und der parallelen Sprach- und Datenkommunikation Beratungszeiten im Vergleich zur bloßen Telefonberatung signifikant verkürzt werden können.

Dieses Fallbeispiel illustriert die erfolversprechenden Möglichkeiten, die in der geeigneten Kombination zweier Vertriebskanäle liegen: Die Vorteile des Telefons für eine individuelle und flexible Beratung werden verbunden mit den Vorteilen einer multimediabasierten Datenerfassung und Lösungspräsentation via Internet. Auf der anderen Seite können Probleme beider Vertriebskanäle bei ihrer separaten Nutzung - die komplizierte „Datenkommunikation“ über das Telefon und die Anonymität und fehlende Individualität des Internet - vermieden werden.

2.3. Eine Vision: Virtuelle Zentralisierung

Eine weitere Option für die zukünftige Nutzung von Telefon- und Internetbanking ist die Integration dieser Vertriebskanäle mit dem herkömmlichen Filialgeschäft (und nicht nur deren separater Betrieb neben dem

Filialgeschäft, der heute bei vielen Banken verbreitet ist). Die Idee liegt darin, verteilte Call-„Center“-Strukturen zu schaffen: Kundenberater arbeiten dezentral in Filialen, sie können aber auch - in Zeiten unterdurchschnittlicher Nachfrage in ihrer Filiale - an ihrem Arbeitsplatz in der Filiale als Telefonberater tätig werden. Bei geeigneter Gestaltung könnten hiermit die Vorteile beider Vertriebssysteme verbunden werden: Wenn eingehende Telefonate in einer Warteschlange gepoolt werden können, ist es möglich, lokale Nachfrageschwankungen zu nivellieren, indem Anrufe zu Beratern mit unterdurchschnittlicher Auslastung geleitet werden. In einer derartigen Struktur ist folglich eine Kapazitätsplanung wie in üblichen Call Centern unter Einbeziehung der Auslastung der Filialen möglich. So kann der an die Filiale gebundene, immobile Produktionsfaktor Arbeit über die Einbindung in ein verteiltes Call Center (partiell) mobilisiert werden - Arbeitskraft wird dahin gelenkt, wo Kunden sie nachfragen.

Dieser Ansatz virtueller Zentralisierung bei physischer Dezentralität bietet eine Reihe zusätzlicher Gestaltungsmöglichkeiten. Wenn auch der persönliche Kontakt in einer Filiale höchste Priorität bei der Zuordnung freier Berater zu Kunden genießt, kann einem Wunsch nach einem festen Ansprechpartner am Telefon bzw. Internet zweithöchste Priorität eingeräumt werden: Anrufe können zumindest an ein bestimmtes Team (z.B. eine Filiale), aber auch an einen bestimmten Berater geleitet werden, sofern er anwesend ist und kein Beratungsgespräch in der Filiale oder am Telefon führt. Falls regionale oder nationale (Mentalitäts- oder Sprach-) Unterschiede zu berücksichtigen sind, kann zumindest sichergestellt werden, daß der Kunde zu einem Berater vermittelt wird, der seine Sprache spricht - wenn nicht gar die regionale Besonderheiten wie Akzent oder Kultur berücksichtigt werden können. Sofern Telekommunikationskosten entfernungsabhängig sind, reduziert dieser Ansatz darüber hinaus diese Kosten im Vergleich zu Call-Center-Strukturen mit physisch zentralem Call Center. Offenkundig besitzen diese Aspekte schon auf nationaler Ebene Bedeutung; im internationalen Geschäft stellen sie einen Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Markterschließung dar. Beispielsweise im einheitlichen europäischen Währungs- und Wirtschaftsraum wird die Verbindung internationaler Geschäftstätigkeit bei gleichzeitiger Berücksichtigung regionaler Besonderheiten zukünftig von wachsender Bedeutung sein.

3. Marktimplikationen

Nachdem wir uns bislang mit der Wahl geeigneter Vertriebsformen aus der Sicht einzelner Anbieter beschäftigt haben, wollen wir die Überlegungen in diesem Abschnitt auf die Frage erweitern, welche Produkte und Dienstleistungen ein Finanzintermediär anbieten sollte und welche Marktimplikationen daraus resultieren. Beispielsweise wird der Kunde einer Filialbank ein breites Spektrum an Produkten und Dienstleistungen erwarten, um möglichst viele seiner Bedürfnisse „vor Ort“ befriedigen zu können. Andererseits mag es für einen Kunden, der auf einem Netzmarkt - z.B. im Internet - Finanzprodukte nachfragt, unerheblich sein, ob er Produkte verschiedener Anbieter bezieht, die er dann zu Problemlösungen kombiniert (oder durch einen dritten Anbieter kombinieren läßt).

Hilfreich für die weiteren Überlegungen erscheint es zunächst, im Hinblick auf die jeweils angebotenen Produkte und Dienstleistungen verschiedene Typen von Finanzintermediären zu identifizieren. Mit Breuer¹¹ wollen wir vier „theoretische“ Grundtypen unterscheiden:

1. **Finanzgutachter** beschränken sich auf die bloße Informationproduktion und verkaufen diese Informationen als Finanzdienstleistung.
2. **Auktionatoren** beschränken sich auf die bloße Preisermittlung von Finanzprodukten.
3. **Händler** schalten sich in den „physischen“ Austausch von Finanzprodukten, ohne die ausgetauschten Produkte zu transformieren.
4. **Finanzproduzenten** schalten sich in den „physischen“ Austausch und führen dabei eine Gütertransformation durch.

Tatsächlich finden sich diese Grundtypen bei den am Markt agierenden Finanzintermediären wieder, die wir - wiederum stark schematisiert - drei „praktischen“ Typen zuordnen wollen:

1. **Universalbanken** bieten als „Multispezialisten“¹² ein breites Spektrum an Finanzprodukten an, die (größtenteils) in „Eigenfertigung“ produziert werden. Darüber hinaus werden sie z.B. in der Finanzberatung auch als Finanzgutachter für ihre Kunden tätig. Ihre Hauptvorteile liegen in ihren economies of scale, in der Nutzung von Synergieeffekten zwischen den verschiedenen Sparten sowie der (risikoreduzierenden) Diversifikation in unterschiedliche Geschäftsfelder. Nicht nur traditionelle Anbieter, sondern auch manche Direktbanken operieren als Universalbanken.
2. **Nischenanbieter** spezialisieren sich auf bestimmte Produkte oder Dienstleistungen und beziehen ihren Wettbewerbsvorteil vor allem aus solchen economies of scope. Darüber hinaus mag es derartigen kleinen Unternehmungen leichter fallen, auf Marktanforderungen flexibel zu reagieren und eine leistungsorientierte Unternehmenskultur zu etablieren. Traditionelle Hypothekenbanken (Finanzproduzenten) zählen zu den Nischenanbietern ebenso wie beispielsweise Discount Broker (Händler) oder Rating-Agenturen (Finanzgutachter).
3. **Virtuelle Banken**¹³ agieren als Vertriebsbanken, die als Finanzgutachter die Angebote verschiedener Produktionsbanken bewerten, sie auswählen und - als Händler - über eine einheitliche Kundenschnittstelle (Firma, Telefonnummer, Internetadresse) vermarkten (vgl. Abb. 2). Insbesondere die Möglichkeit zur objektiven Beratung (d.h. ohne Eigeninteresse des Verkaufs eigener Finanzprodukte) macht es den virtuellen Banken leichter als integrierten Produktions- und Vertriebsbanken, Vertrauen und Reputation zu

gewinnen. Folglich kann gerade für neu auf einen Markt tretende Unternehmungen das Konzept der virtuellen Bank das Problem fehlenden Vertrauens der Kunden in die Leistungsfähigkeit des Anbieters mindern. Beispielsweise die in Abschnitt 2.3 vorgestellte Advance Bank agiert in mehreren Geschäftsfeldern als virtuelle Bank.

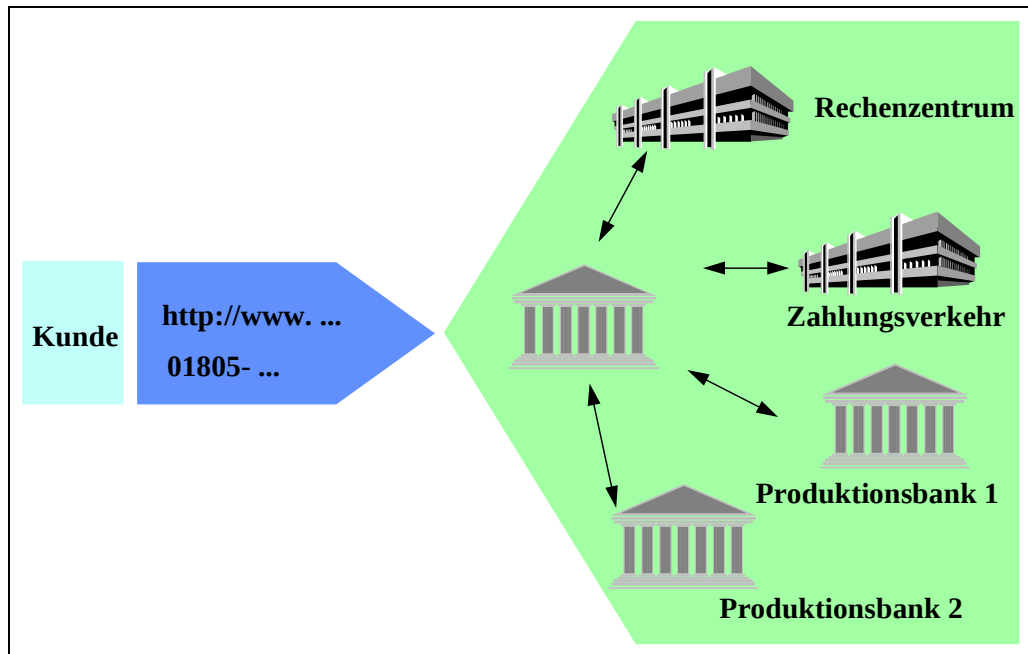


Abb. 2: Virtuelle Bank

Nun stellt sich angesichts dieser stark vereinfachenden Kategorisierung die Frage, wie sich die Finanzintermediation angesichts der technologischen Neuerungen zukünftig weiterentwickeln wird. Dies ist zugleich eine Ausgangsfragestellung eines Forschungsprojekts, in dem die Autoren im Rahmen der Augsburg-Nürnberger DFG-Forschergruppe „Effiziente Elektronische Koordination in der Dienstleistungswirtschaft“ von 1997 bis 2000 gemeinsam arbeiten¹⁴. Wir wollen uns im folgenden mit zwei Hypothesen, die Entwicklungsrichtungen der Finanzintermediation prognostizieren, kritisch auseinandersetzen.

3.1. Disintermediation ?

Vielfach wird die These vertreten, daß Datennetze und Netzdienste zu sinkenden Transaktionskosten führen und es somit den Nachfragern zunehmend ermöglichen, bislang von Finanzproduzenten oder Händlern fremdbezogene Produkte in Eigenleistung zu erbringen (Disintermediation¹⁵). Eine Gültigkeit dieser These hätte offenkundig weitreichende Konsequenzen auf die Finanzintermediation. Tatsächlich lassen sich Tendenzen der Disintermediation in der Praxis beobachten: Ein Beispiel ist der Direktverkauf von Wertpapieren durch den Emittenten unter Umgehung von Auktionatoren (Börsen) und Händlern, z.B. über das Internet.¹⁶ Beispielsweise für die Intermediationsaufgabe der Fristen- und Losgrößentransformation ist es durchaus denkbar, daß die Nachfrager durch Suche (mit im Zeitablauf sinkenden Suchkosten) bilateral unter

Umgehung von Intermediären Vertragspartner mit wechselseitig passenden Kapitalnachfragen bzw. -angeboten finden.

Indes führt die diesen Überlegungen zugrundeliegende Verengung der Transaktionskosten auf *Suchkosten* in die Irre: Der Güteraustausch erstreckt sich bei Finanzierungsbeziehungen über einen häufig langandauernden 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“). Im Gegensatz zu Suchkosten kann bei den Transaktionskosten des Monitoring der Kapitalnachfrager durch den Intermediär und des Intermediärs durch die Kapitalanbieter - beispielsweise Strafzahlungen für nicht wahrheitsgemäße Berichterstattung - allerdings nicht plausibel begründet werden, daß sie mit der technologischen Entwicklung bei Datennetzen und Netzdiensten generell sinken oder gar gänzlich verschwinden. Folglich stellen derartige Transaktionskosten einen aus den spezifischen Eigenschaften von Finanzierungsbeziehungen resultierenden Existenzgrund für Finanzintermediäre unabhängig von der Verfügbarkeit neuartiger Technologien dar.¹⁷ Finanzproduzenten können für die Erbringung derartiger Intermediationsleistungen des Monitoring von Kapitalnachfragern bloßen Finanzgutachtern überlegen sein: Während letztere vor dem Problem stehen, daß die von ihnen verkauften Informationen häufig von den Erwerbern ohne eigenen Nachteil weiterveräußert werden können, „verbirgt“ der Finanzproduzent diese Informationen in den von ihm angebotenen Produkten, die der Erwerber nur unter Verzicht auf zukünftige Zahlungsansprüche weiterveräußern kann.¹⁸

Wenn nun auch auf Netzmärkten eine solchermaßen begründete Existenzmöglichkeit für Finanzproduzenten besteht, ist damit noch nicht gesagt, daß die o.g. derzeitigen praktischen Ausprägungen von Finanzintermediären im allgemeinen zukünftig in gleicher Form weiterbestehen werden. Vielmehr eröffnen die Datennetze auch neuartige Möglichkeiten der Zusammenarbeit verschiedener spezialisierter Finanzintermediäre und für die Erbringung neuartiger Intermediationsleistungen¹⁹ - folglich Chancen für Unternehmungen, die derartige Dienste anbieten. Ein Beispiel wäre der Verkauf von Beratungsleistung - also eine Tätigkeit als Finanzgutachter - unmittelbar über das Netz: So planen beispielsweise Produzenten von (bislang traditionell vertriebener) Finanzberatungssoftware, die entgeltliche Nutzung dieser Software (mit entsprechend gestalteten Nutzerschnittstellen) über das Internet zu ermöglichen. Der bisherige Softwareproduzent würde bei einer Realisierung solcher Pläne vom Zulieferer von Potentialfaktoren an herkömmliche Finanzintermediäre selbst zum Anbieter von Finanzdienstleistungen (nämlich Beratungsleistungen). Die Internettechnologie ermöglicht es dem Anbieter, die Anwendungslogik und damit sein finanzwirtschaftliches Know-how nicht offenzulegen und sich jede Benutzung der Software vergüten zu lassen. Das o.g. Problem von Finanzgutachtern, daß Informationen ein öffentliches Gut darstellen und somit nicht erfolgreich vermarktet werden können, ist folglich vermeidbar. Sofern durch geeignete und anerkannte Tests die Beratungsqualität festgestellt und publik gemacht

werden kann, lassen sich viele Marktsegmente finden, in denen derartige neue Wettbewerber erfolgreich sein könnten (z.B. die Baufinanzierung, bei der bereits heute der Kunde i.d.R. mehrere konkurrierende und komplementäre (Teil-) Angebote einholt, sie miteinander vergleicht und eine für sein Problem geeignete Mischfinanzierung zusammenstellt).

Insgesamt verdeutlichen diese Überlegungen, daß die These der Disintermediation in ihrer Absolutheit nicht haltbar ist und eine differenziertere Betrachtung erforderlich ist. Offensichtlich scheint es jedenfalls zu sein, daß Finanzintermediation nicht an sich hinfällig wird²⁰ - durchaus aber solche Anbieter vor Problemen stehen, denen es nicht gelingt, sich die neuen Technologien für ihr Geschäft zunutze zu machen.

3.2. Der Einfluß sinkender Suchkosten

Wenn wir annehmen, daß auf Netzmärkten verschiedene Intermediäre tätig sind, die gleichartige Intermediationsleistungen zu verschiedenen Preisen und eventuell unterschiedlicher Qualität anbieten, steht der Kunde vor dem Problem der kostenverursachenden Auswahl eines geeigneten Intermediärs: Auch in der Beziehung zwischen Kunde und Intermediär treten Transaktionskosten auf. 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 wird. Daß dies nicht der Fall sein muß, zeigen die folgenden Modellüberlegungen, für die wir unseren Blick auf die *Suchkosten* des Findens eines Partners beschränken wollen und die oben diskutierten Transaktionskosten während der Abwicklung von Finanzierungsbeziehungen der Einfachheit halber ausblenden.

Wir betrachten ein einfaches Gleichgewichtsmodell eines Marktes mit zwei Anbietern einer Finanzdienstleistung²¹: 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. Man stelle sich beispielsweise eine Bank G vor, die für jeden Kunden ein individuelles Anlagekonzept aus allen am Markt verfügbaren festverzinslichen Wertpapieren, Investmentfonds usw. zusammenstellt (Gutachter- und Händlertätigkeit), während Bank B lediglich ihre eigenen Fonds verkauft (Produzent). G und S stellen ihren Kunden eine Beratungsgebühr f_G bzw. f_S in Rechnung. Jeder Kunde kauft genau eine Einheit des Produkts bzw. der Dienstleistung entweder von Anbieter G oder von Anbieter S. Die Kunden stehen vor dem Problem, entweder G zu finden (indem sie einen kostenverursachenden Suchprozeß durchführen) oder zufällig bei einem der beiden Anbieter zu kaufen (ohne zu suchen). Wie nehmen an, daß die Kunden heterogen in ihrer Bewertung der Suchkosten (Kommunikationskosten, Suchzeit usw.) sind: Sie empfinden individuell unterschiedliches „Leid“ der Suche. Unter der plausiblen Voraussetzung, daß G einen hinreichend hohen Nutzen produziert und / oder G's variable Produktionskosten hinreichend klein sind, existiert ein eindeutiges (Nash-) Gleichgewicht der Preise $f_G^* > f_S^*$, bei dem die Deckungsbeiträge beider Anbieter maximal sind.

Angenommen, die Suchkosten nehmen marginal ab. Offenkundig 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; sie müssen auch 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, umso mehr muß Anbieter S hierfür in Form niedrigerer vereinnahmter Preise bezahlen. Anbieter G hingegen antwortet auf ein Sinken der Suchkosten mit einer weniger scharfen Preisreduktion der Beratungsgebühr f^*_G als S - oder ist sogar in der Lage einen höheren Preis zu verlangen. Die Preisdispersion $f^*_G - f^*_S$ nimmt daher mit sinkenden Suchkosten zu.

Auf den ersten Blick vermutet man, daß die Zunahme des Geschäftsvolumens von Anbieter G dazu führe, daß sein Deckungsbeitrag steigt, und daß das Gegenteil für Anbieter S der Fall ist. Eine Analyse bringt indes ein anderes Ergebnis hervor: 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 hat kein Anbieter Interesse daran, in suchkostensenkende Technologien zu investieren.

Zuzugeben ist, daß dieses einfache Modell in seiner Aussagekraft sehr beschränkt ist. Zumindest lernen wir, daß einfache Aussagen wie

- Infolge sinkender Suchkosten auf den Netzmärkten geht die Preisdispersion auf solchen Märkten zurück.
 - Anbieter besserer Qualität profitieren in jedem Fall von sinkenden Suchkosten.
- nicht so klar sind, wie sie auf den ersten Blick scheinen mögen.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Nach einer Betrachtung der gewandelten Nachfrage nach Finanzdienstleistungen und -produkten, haben wir am Beispiel der Advance Bank illustriert, wie eine geeignete Nutzung neuartiger Vertriebswege Wettbewerbsvorteile schaffen kann: Die Kombination von Internet und Telefon schafft eine engere Verbindung der physisch zentralisierten Bank mit ihren Kunden und ermöglicht den Verkauf von Finanzberatungsleistungen für komplexe und erklärungsbedürftige Produkte über die neuen Vertriebswege. Wir haben diesen Faden weitergesponnen und die Vision eines physisch dezentralisierten, aber virtuell zentralisierten Finanzintermediärs entworfen, der die Vorteile traditioneller, filialbasierter und neuartiger Vertriebswege komplementär nutzt und hierdurch Kostenvorteile durch eine bessere Kapazitätsauslastung sowie Wettbewerbsvorteile im internationalen Umfeld erzielen kann.

Wenngleich - oder gerade weil - die anschließenden Überlegungen zu Marktimplikationen noch recht vorläufigen Charakter besitzen, möchten wir aus den Ergebnissen drei Thesen ableiten und so zu einer kritischen Diskussion und Weiterführung dieser Gedanken anregen:

1. *Netzmärkte eröffnen Chancen für neuartige Intermediationsleistungen.*

Neuartige Technologien wie Suchmaschinen oder Internetagenten führen zu sinkenden Suchkosten auf Netzmärkten. Sinkende Suchkosten erhöhen die Transparenz auf diesen Märkten. Erhöhte Transparenz zwingt die Finanzintermediäre zu Preisanpassungen, die wiederum bewirken können, daß die Gewinne aller Finanzintermediäre sinken. Die Investition in derartige Technologien lohnt sich dann für keinen der Finanzintermediäre. Dies eröffnet andererseits Marktchancen für neuartige „Cybermediäre“, die den Kunden die Nutzung suchkostensenkender Technologien anbieten.

2. *Finanzintermediäre behaupten auch als Finanzproduzenten einen Platz auf den Netzmärkten.*

Über Suchkosten hinaus ist insbesondere das Monitoring der Kapitalnachfrager wesentlicher Bestandteil der Transaktionskosten in Finanzierungsbeziehungen. Als „delegated monitor“ kann ein Finanzproduzent als Agent der Kapitalanbieter und gleichzeitig Prinzipal der Kapitalnachfrager die Finanzierungsbeziehung - im Vergleich zur direkten Verbindung - transaktionskostengünstiger realisieren. Infolge der Globalität und Anonymität ist ein Monitoring auf Netzmärkten mehr denn je erforderlich; Marktchancen für Finanzproduzenten nehmen daher eher zu als ab.

3. *Der Kunde trifft auf den Netzmärkten auf virtuelle Banken.*

Die Datennetze als Kommunikationsinfrastruktur ermöglichen die kostengünstige Zusammenarbeit vieler hochspezialisierter Anbieter bei der arbeitsteiligen Produktion von Finanzdienstleistungen. Neuartige Technologien (WWW, Telefondienste und deren Integration) ermöglichen dem Kunden indes einen einheitlichen Zugang zu den Angeboten auch bei fallweise verschiedenen dahinterstehenden produzierenden Finanzintermediären.

Insgesamt hat die Arbeit verdeutlicht, daß dem Einsatz „aus einem Guß“ gestalteter moderner Organisation und Informations- und Kommunikationssysteme bei der Wahrnehmung der Chancen auf den Netzmärkten entscheidende Bedeutung zukommt. Sinkende Eintrittsbarrieren und die wesentlich einfacher werdende weltweite Präsenz geben schnell und flexibel agierenden Unternehmungen (traditionellen Finanzintermediären ebenso wie neuen Konkurrenten) bisher unbekannte Verbreitungs-, Markt- und Kooperationschancen, um traditionelle Geschäftsfelder zu behaupten und auszubauen sowie neue zu erschließen.

Anmerkungen

- ¹ Vgl. Roemer (1998).
- ² Vereinbarungen zwischen einem Kunden und einem oder mehreren Anbietern, die Zahlungen von Geld oder von dazu äquivalenten Lieferungen oder Leistungen zu *verschiedenen* Zeitpunkten beinhalten und eine *kleinste* vollständig definierte Kalkulationseinheit darstellen.
- ³ Dies ist in Großbritannien, dem europäischen Vorreiter des Direktbanking, schon seit einigen Jahren beobachtbar, vgl. Rogerson (1991).
- ⁴ Vgl. Penzel (1996), S. 6.
- ⁵ Vgl. Engelhardt/Freiling (1995), S. 905ff.
- ⁶ Vgl. Broschinski (1997).
- ⁷ Vgl. Roemer (1998).
- ⁸ Vgl. Holzward (1996).
- ⁹ Vgl. Roemer/Buhl (1996).
- ¹⁰ Dieses Konzept folgt Grundideen, die im Projekt ALLFIWIB (Unterstützung von Allfinanz-Angebotsprozessen mit verteilten wissensbasierten Systemen) an unserem Lehrstuhl entwickelt wurden; vgl. Roemer (1998), Sandbiller (1998) und Will (1995).
- ¹¹ Vgl. Breuer (1993), S. 10ff.
- ¹² Vgl. Picot/Böhme (1996).
- ¹³ Vgl. Gerard/Wild (1995).
- ¹⁴ DFG-Forschergruppe Augsburg - Nürnberg „FAN“ mit Teilprojekten der Lehrstühle Bodendorf, Mertens (Universität Erlangen-Nürnberg), Steiner und Buhl (Universität Augsburg).
- ¹⁵ Vgl. z.B. Sarkar et al. (1995).
- ¹⁶ Vgl. z.B. die Analyse von Weber (1995) des „Bypass Trading“ und den internetbasierten Handel von Brauereiaktien unter http://plaza.interport.net/witbeer/new_page/.
- ¹⁷ Vgl. Diamond (1984).
- ¹⁸ Vgl. Leland/Pyle (1977).
- ¹⁹ Vgl. Resnick et al. (1995).
- ²⁰ Vgl. Stolz/Schmitz-Esser (1997).
- ²¹ Vgl. Shy (1996), Will (1998).

Literatur

- Breuer, W. (1993): Finanzintermediation im Kapitalmarktgleichgewicht. Wiesbaden 1993.
- Broschinski, G. (1997): Produktivitätsfaktoren einer Call Center-Vermögensberatung. In: Die Bank 1997, Heft 5, S. 265-269.
- Diamond, D.W. (1984): Financial Intermediation and Delegated Monitoring. In: Review of Economic Studies, 51. Jg. 1984, S. 393-414.
- Engelhardt, W.H./Freiling, J. (1995): Die integrative Gestaltung von Leistungspotentialen. In: ZfbF, 47. Jg. 1995, S. 899 -918.
- Gerard, P./Wild, R.G. (1995): Die Virtuelle Bank oder „Being Digital“. In: Wirtschaftsinformatik, 37. Jg. 1995, Heft 6, S. 529-538.
- Holzwardt, G. (1996): Mit Direct-Banking um die Konfetti-Generation buhlen. In: Computerwoche, 1. März 1996, S. 7-11.
- Leland, H.E./Pyle, D.H. (1977): Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation. In: Journal of Finance, 32. Jg. 1977, S. 371-387.
- Penzel, G. (1996): Zurück in die Zukunft. In: Geldinstitute 1996, Heft 10, S. 6-14.
- Picot, A./Böhme, A. (1996): Multispezialist im Bankgeschäft. In: Die Bank 1996, Heft 1, S. 30-36.
- Resnick, P./Zeckhauser, R./Avery, Ch. (1995): Roles for Electronic Brokers. Discussion Paper 179, Center for Coordination Science at the Massachusetts Institute of Technology, Cambridge 1995.
- Roemer, M. (1998): Direktvertrieb kundenindividueller Finanzdienstleistungen: Ökonomische Analyse und systemtechnische Gestaltung. Reihe „Information Age Economy“, Band 2, Heidelberg 1998.
- Roemer, M./Buhl, H.U. (1996): Das World Wide Web als Alternative zur Bankfiliale: Gestaltung innovativer IKS für das Direktbanking. In: Wirtschaftsinformatik 1996, Heft 6, S. 565-577.
- Rogerson, M. (1991): Home-Banking - A Commercial Proposition. Dublin 1991.
- Sandbiller, K. (1998): Dezentralität und Markt in Banken: Innovative Organisationskonzepte auf der Basis moderner Informations- und Kommunikationssysteme. Reihe „Information Age Economy“, Band 1, Heidelberg 1998.
- Sarkar, M.B./Butler, B. (1995): Intermediaries and Cybermediaries: A Continuing Role for Mediating Players in the Electronic Marketplace. In: Journal of Computer-Mediated Communication 1995, <http://shum.huji.ac.il/jcmc/jcmc.html>.
- Shy, O. (1996): Industrial Organization: Theory and Applications. Cambridge 1996.
- Stolz, C./Schmitz-Esser, V.(1997): Cybermarkt: Konkurrenz für Banken und Börsen. In: Die Bank 1997, Heft 5, S. 297-300.
- Weber, B.W. (1995): Bypass Trading and Market Quality in Electronic Securities Exchanges. In: Journal of Organizational Computing 1995, S. 327-353.
- Will, A. (1995): Die Erstellung von Allfinanzprodukten - Produktgestaltung und verteiltes Problemlösen. Wiesbaden 1995.
- Will, A. (1998): Suchkosten und Preisdispersion auf Netzmärkten. Diskussionspapier WI-36, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Universität Augsburg 1998.