

Direktbanken vs. Universalbanken

Ist-Analyse und Prognose

Karem El-Bastawaisy, B.A.

Abstract

Das deutsche Banken-System ist traditionell durch die Universalbanken geprägt, die mit dem Kunden Bankgeschäfte durch persönlichen und somit vertrauensvollen Kontakt abwickeln. Durch die Entstehung von Direktbanken ist diese Form der Geschäftsabwicklung nicht mehr die einzige Möglichkeit für den Bankkunden, mit einer Bank in Kontakt zu treten. Durch den Verzicht auf Filialen und das Angebot alternativer Vertriebswege haben Direktbanken eine günstigere Kostenstruktur, die sie an die Kunden weitergeben können. Die vorliegende Arbeit vergleicht diese beiden unterschiedlichen Bankformen und kommt zu dem differenzierten Ergebnis, dass sich strukturelle Vorteile kausal aus der Art der Bankgeschäfte begründen lassen.

1. Einleitung

Die Welt der Informationstechnologie ist in ständiger Bewegung und zwingt dadurch automatisch die gesamte Wirtschaft zum Wandel. Insbesondere die Kreditwirtschaft ist von diesem Wandel in hohem Maße betroffen. Nicht nur die alltäglichen Prozesse und Arbeitsabläufe sind vom technologischen Fortschritt erfasst; vielmehr ist die gesamte Branche im Umbruch.

Die moderne Kommunikationstechnologie bietet neue Möglichkeiten für den Bankkunden, als auch für die Kreditinstitute selbst. Neue Vertriebswege und Kontaktmöglichkeiten bieten Chancen, bergen aber auch Risiken.

Durch die rasante Entwicklung des Internets hat sich Anfang der 90er Jahre ein neuer Typ Bank entwickelt: die Direktbank.¹ Eine der erfolgreichsten Direktbanken, die ING-Diba, hat nach eigenen Angaben inzwischen mehr Kunden² als die Commerzbank, dem zweitgrößten Kreditinstitut in Deutschland.³ 5 Millionen Kunden im Privatkundengeschäft der Commerzbank⁴ stehen 6 Millionen Kunden der ING-Diba⁵ Ende 2006 gegenüber! Dieser einfache Zahlenvergleich macht den verschärften Wettbewerb und die Bedrohung der traditionellen Kreditinstitute im Bankensektor deutlich. Inwieweit der Wandel in der Bankenbranche weiterhin den Wettbewerb verändert und besonders die klassischen Filialbanken beeinflusst, bleibt spannend.

Diese Arbeit soll sich vor allen Dingen mit der Konkurrenz der Direktbanken zu den klassischen Universalbanken befassen und die Wettbewerbssituation untersuchen. Weiterhin sollen die Gründe des Wandels und die daraus resultierenden Folgen untersucht werden. Aus der Arbeit soll eine Prognose für die zukünftige Entwicklung der Bankenlandschaft erfolgen, insbesondere auf die Relevanz der verschiedenen Vertriebswege für die Banken soll eingegangen werden.

Die vorliegende Arbeit bedient sich sowohl zahlreicher Sekundär- als auch Primärquellen, die in den verschiedenen Kapiteln und Abschnitten genutzt werden. Der repräsentative Branchenbericht „Banken und Sparkassen“ des Deutschen Kundenbarometers 2001 der Service Barometer AG liefert Zufriedenheits- und Relevanzwerte deutscher Bankkunden mit einzelnen Bankdienstleistungen und wird vor allem zum veränderten Kundenverhalten zur empirischen Untersuchung herangezogen. Da keine aktuellere Studie zur Verfügung gestellt werden konnte und die Ergebnisse von 2001 als hinreichend aktuell bezeichnet werden können, wird die zugrunde liegende Studie zur Untersuchung vollständig genutzt. Daneben werden ausgewählte Aspekte des branchenübergreifenden Deutschen Kundenbarometer 2001 hinzugezogen.

Weiterhin wird eine repräsentative Studie zur Filialnutzung der Marktforschungsberatung „infas

¹ Vgl. Schöning, Stephan (2000), S. 57.

² Vgl. Köhler, Manfred in FAZ (2005), 1. Abschnitt (Internetquelle).

³ Vgl. Commerzbank (2007), Konzernportrait (Internetquelle).

⁴ Ebenda.

⁵ Vgl. ING-Diba (2007), Pressecenter (Internetquelle).

TTR“ aus dem Jahr 2004 zur empirischen Untersuchung herangezogen. Zusätzlich werden Umfragewerte einer repräsentativen Studie zur Filialnutzung aus dem Jahr 2004 des Bundesverbands deutscher Banken untersucht. Im direkten Vergleich der Landesbank Berlin und der ING-Diba werden die Bilanzen und Geschäftsberichte des Geschäftsjahres 2006 genutzt.

2. Die verschiedenen Banktypen

2.1 Die klassische Filialbank

In Deutschland sind die meisten Banken Universalbanken, weshalb man in Deutschland von einem Universalbankensystem spricht.⁶ In anderen Ländern, wie den USA und Großbritannien, herrscht ein Trennbankensystem, in dem es Banken verboten ist, das Kredit- und Wertpapiergeschäft gleichzeitig zu betreiben. Im Trennbankensystem wird grundsätzlich unterschieden in die Commercial Banks, die auf den Zahlungsverkehr, das Einlagen- und Kreditgeschäft beschränkt sind, und den Investment Banks, die das komplette Wertpapiergeschäft betreiben.⁷

Die Universalbank zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie sämtliche im § 1 des Kreditwesengesetzes (KWG) definierten Bankgeschäfte ausführt.⁸ Diese Art von Bank führt demnach grundsätzlich alle Bankgeschäfte für alle Kundengruppen und auch meist über alle Vertriebswege aus. Die als „Multikanal“ oder „Multi-Channel“ bezeichnete Vertriebsorganisation, ermöglicht es dem Kunden grundsätzlich, die meisten Bankdienstleistungen über alternative Vertriebswege in Anspruch zu nehmen.⁹ Dem Kunden bleibt es überlassen, den für ihn passenden Vertriebsweg zu wählen. Nichtsdestotrotz ist die Filiale der Hauptvertriebsweg und der Angel- und Drehpunkt für die Universalbanken. Sie wickeln und akquirieren ihr Geschäft traditionell über die Zweigstelle ab. Deshalb werden in der Literatur und im Sprachgebrauch Universalbanken des Öfteren als „Filialbanken“ bezeichnet.¹⁰

Als eine besondere Form der Universalbank, die sich auf bestimmte Kundengruppen oder Sparten innerhalb des Konzerns spezialisiert, bezeichnet man die fokussierte Universalbank. Durch verschiedene Maßnahmen, vor allem in der Preispolitik, werden gezielt gewünschte Kundengruppen angesprochen und gefördert. So hat zum Beispiel die Dresdner Bank ihren Fokus auf vermögende Privatkunden gelegt, die sie mit besonderen Angeboten und Marketing-Maßnahmen zu akquirieren versucht.¹¹

⁶ Vgl. Bundesbank (2007), Glossar „U“ (Internetquelle).

⁷ Vgl. Friedrich Ebert Stiftung (2007), Das deutsche Bankensystem (Internetquelle).

⁸ Vgl. Deutz, Julian (1997), S. 18 ff.

⁹ Vgl. Locarek-Junge, Herrmann (2000), S. 31 ff.

¹⁰ Vgl. Ebenda, S. 19.

¹¹ Vgl. Walter, Bernhard (2000), S. 20.

2.2 Formen und Entwicklung der Direktbanken

Eine Direktbank ein rechtlich selbständiges Kreditinstitut, das grundsätzlich ausschließlich über direkte Kommunikationswege des Direct-Banking Verbindung zum Kunden hält. Dabei unterhält die Direktbank kein personenbesetztes Filialnetz und keinen mobilen Außendienst.¹² Dadurch ist es den Direktbanken möglich, den Kunden günstigere Konditionen als Filialbanken zu bieten und diese dadurch zu gewinnen.

Den ersten Schritt zu einer Direktbank nach heutigem Verständnis ging die Citibank, die einen auf das Telefon basierenden Direktbankservice einführte. Dabei ging es aus Sicht der Citibank darum, das lückenhafte Filialnetz der damals gekauften KKB-Bank auszugleichen und keinesfalls um die Etablierung eines neuen Bankentyps.¹³ Nichtsdestotrotz war der Grundstein für die nächste Generation von Direktbanken gelegt – und zwar von einer klassischen Filialbank. Hatten 1995 noch 79% der Befragten bei einer repräsentativen Umfrage angegeben, noch nie mit Direktbanken in Berührung gekommen zu sein, gehören Direktbanken heute für viele Menschen zum Bankgeschäftsalltag dazu.¹⁴ Bis zum Jahr 2012 wird nach Prognosen der „infas TTR“ mit ungefähr 18 Millionen Direktbankkunden gerechnet.¹⁵ Das bis vor wenigen Jahrzehnten gültige Prinzip einer einzigen Hausbank gehört der Vergangenheit an und weicht dem Trend zur Zweitbankverbindung.¹⁶

Die Direktbanken selbst unterscheiden sich in ihrem Angebot und den angesprochenen Zielgruppen erheblich. Sie lassen sich grundsätzlich in 3 Direktbankformen systematisieren:

Die Primärbanken bieten ein vollständiges Angebot an Bankdienstleistungen für den gewöhnlichen Privatkunden und sind mit wenigen Einschränkungen als Hausbank denkbar. Die Sekundärbanken dagegen wollen den Trend zur Zweitbankverbindung nutzen und bieten attraktive Konditionen bei ausgewählten Bankprodukten an. Als dritte Form lassen sich spezialisierte Direktbanken systematisieren, die speziell bestimmte Zielgruppen im Wertpapierbereich ansprechen wollen und sich durch günstige Gebühren insbesondere im Trading-Bereich (Börsen- und Handelsbereich) von anderen Direktbanken unterscheiden.¹⁷

3. Umbruch in der Bankenlandschaft

3.1 Bewertung des Internets für die Bankenwelt

Die rasante Entwicklung des Internets sowie die aktuelle und künftige Relevanz für die gesamte Wirtschaft sind elementar und führen zwingend zur Analyse der Vor- und Nachteile des Internets

¹² Vgl. Schöning, Stephan (2000), S. 58.

¹³ Vgl. Walter, Bernhard (2000), S. 8.

¹⁴ Vgl. Pischulti, Helmut (1997), S. 8.

¹⁵ Vgl. Tellings, Ben (2005), 4. Abschnitt.

¹⁶ Vgl. Baxmann, Ulf (2005), 3. Abschnitt.

¹⁷ Vgl. Schöning, Stephan (2000), S. 60 ff.

für die Banken als auch für die Kunden.

Die **Vorteile aus Kundensicht** stellen sich zusammengefasst wie folgt dar:

- + Flexibilität („Jederzeit“)
- + Bequemlichkeit („von Zuhause“)
- + Zeit und Kosten sparend („Unkosten und Zeit für Anfahrt“)
- + Einfache Informationsbeschaffung („Transparenz“)
- + Günstige Preise durch das Internet („Preistransparenz, Entstehung Direktbanken“)

Die **Nachteile aus Kundensicht** beschränken sich dagegen zusammengefasst auf folgende Punkte:

- Hardware und Provider notwendig („PC und Anschluss“)
- Gewisses Maß an Know-how („Kenntnisse über das Internet etc.“)
- Überwiegend auf Standardprodukte beschränkt („Zahlungsverkehr etc.“)
- Sicherheit („Viren, Trojaner, Phishing etc.“)

Dem Kunden entstehen durch die Entwicklung des Internets viele unterschiedliche Vorteile, die deutlich stärker zu gewichten sind als die Nachteile. Außerdem stellt das Internet als Teil des Direct-Banking nur eine Option dar, d. h. wenn der Kunde diesen Service nicht nutzen möchte, kann er seine Bankgeschäfte weiterhin komplett auf traditionelle Weise führen. Damit verzichtet er zwar vor allen Dingen auf die Kostenvorteile, aber auch für solche Kunden haben die meisten Banken Girokonten-Angebote, die eine unbegrenzte Anzahl von belegbehafteten Überweisungen zum Pauschalpreis erlaubt¹⁸ – diese kosten dann aber auch mehr. Das Internet stellt aus Kundensicht demnach ein Zusatznutzen und bietet einen echten Mehrwert.

Bei den Kreditinstituten zeigt sich ein etwas differenzierteres Bild, da das Internet einen unterschiedlichen Einfluss auf Universalbanken und Direktbanken hat. Folgende **Vorteile aus Sicht der Kreditinstitute** sind dem Internet im Allgemeinen zuzuschreiben:

- + Verbesserung und Erweiterung des Serviceangebots („weiterer zur Verfügung gestellter Vertriebsweg“)
- + Neue Marketing-Möglichkeiten („Werbung, PR etc.“)

¹⁸ Vgl. Berliner Sparkasse (2007): Brilliant Konto; Konten und Karten (Internetquelle).
Vgl. Deutsche Bank (2007): db BestKonto; Konditionen und Preise (Internetquelle).

- + Kostensenkungen dank Internet als Vertriebsweg; dadurch sind attraktive Konditionen und damit Neukundengewinnung möglich

Neben diesen Vorteilen ist das Internet für Direktbanken (wie im vorangegangenen Unterabschnitt beschrieben) die Basis ihres Erfolgs.

Als grundsätzliche *Nachteile für die Kreditinstitute* kann man folgende Punkte zusammenfassen:

- Anonymisierung des Kundenkontakts, verbunden mit Identifikationsverlust seitens des Kunden
- Verschlechterung der Kommunikation zwischen Bank und Kunde aufgrund fehlender Filialbesuche → Cross-Selling-Möglichkeiten sinken
- (Weiter-)Entwicklung und Betreuung des Internetangebots → laufende Kosten
- Das Internet ist ein Hauptgrund für den Wandel in der Bankenbranche und hat den Wettbewerb stark verschärft

Dieser letzte Aspekt kann sowohl als Vorteil, als auch Nachteil gesehen werden. Je nachdem, ob es aus Sicht von Universalbanken oder Direktbanken betrachtet wird. Trotzdem wird dieser Aspekt als Nachteil betrachtet, da den traditionellen Bank durch die Wettbewerbsverschärfung ein Nachteil entsteht.

Letztendlich kommt man zum Schluss, dass sowohl die Kunden als auch die Direktbanken von der Entwicklung des Internets profitieren. Die einzigen Verlierer in diesem Prozess sind die Universalbanken, die sich dem verschärftem Wettbewerb und damit neuen Herausforderungen stellen müssen.

3.2 Das veränderte Kundenverhalten

Das veränderte Kundenverhalten unterstützte die Entwicklung der Direktbanken und verstärkte den Zulauf der Kunden auf die Alternativen in der Bankenbranche. Folgende gesellschaftliche Aspekte können für den Wandel und der Begünstigung der Direktbanken als ausschlaggebend betrachtet werden:

- Negative öffentliche Meinung durch Ereignisse und Krisen der Banken in den letzten 15 Jahren
- Veränderte Einstellung zu Bankberatern – durch Wahrnehmung als Verkäufer statt Berater → größeres Misstrauen

- Stetig steigende Affinität zu moderner Technik und erhöhte IT-Kenntnisse durch alltäglichen Gebrauch von modernen Medien (z. B. PC, Internet etc)
- Sinkende Kundenloyalität und steigende Wechselbereitschaft, vor allem bei den für die Banken attraktiven Kundengruppen (Alter, Einkommen, Bildung)

Trotz dieser für Direktbanken positiven Aspekte, ergaben sich aus der obigen Analyse auch für Universalbanken Chancen. Vor allem hat die Analyse des Deutschen Kundenbarometers gezeigt, dass die Kunden bei der Geschäftsverbindung zu Banken traditionelle Leistungsmerkmale der Filialbanken zu schätzen wissen. Demnach liegen die Chancen der Universalbanken aus diesem Kapitel vor allen Dingen in folgenden Aspekten:

- Zukünftige Demographie (Altern der Gesellschaft) begünstigt Universalbanken, da ältere Menschen höheren Beratungsbedarf haben und den persönlichen Kontakt stärker schätzen
- Die aus Kundensicht relevanten Aspekte der Geschäftsbeziehung zu Banken, bieten Universalbanken Vorteile, da einige dieser Leistungen nicht oder nur eingeschränkt von Direktbanken erbracht werden können, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:

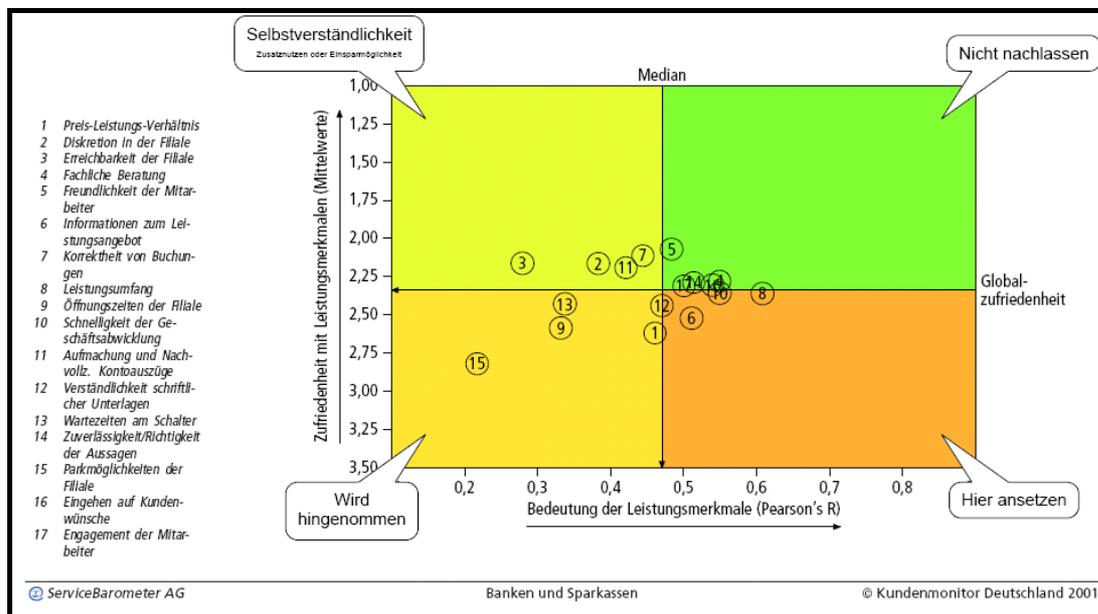


Abbildung 4: Handlungsrelevanzmatrix des Kundenmonitor Deutschland

Quelle: ServiceBarometer AG (2001); Kundenmonitor Deutschland

Wollen die Universalbanken dem Wettbewerb begegnen, müssen sie ihre Grundkompetenzen, wie Beratung und persönlichen Service nutzen und stärken. Das Kundenbarometer zeigt eindeutig die Präferenz zu traditionellen Bankdienstleistungen. Eine traditionelle Bankleistung ist unter anderem die Filiale, die eine Direktbank aufgrund des Konzepts nicht bieten kann. Die Bedeutung soll im nächsten Abschnitt analysiert werden.

3.3 Die Bedeutung der Bankfiliale für Kunde und Bank

Trotz der zunehmenden Beliebtheit des Online-Banking, ist die Filiale für die große Mehrheit der Bankkunden von zentraler Bedeutung. Einer repräsentativen Umfrage des Bankenverbands zufolge ist für 88 % der Deutschen die Erreichbarkeit der Filiale wichtig beziehungsweise sehr wichtig und für 84 % ist die persönliche Beratung in der Filiale wichtig/sehr wichtig. Eine hohe Wertschätzung der Filiale wird überraschenderweise auch von Online-Bankern geteilt, die zumindest ihre Standard-Bankgeschäfte über das Direct-Banking abwickeln: Für 76 % von ihnen, ist die Erreichbarkeit der Filiale wichtig/sehr wichtig und 78 % halten die persönliche Beratung für wichtig/sehr wichtig.¹⁹

Die Mehrheit der Deutschen spricht sich demnach klar für die Bankfiliale aus, auch wenn 85 % der Bankkontakte der Deutschen aus Standardtransaktionen bestehen, wie z. B. Geld abheben, Überweisungen und Kontostandsabfragen.²⁰ Es scheint, als wenn der Bankkunde trotz der rasanten Entwicklung des Direct-Banking, mit allen damit verbundenen Vorteilen, nicht auf die Filiale verzichten möchte. Dabei werden die meisten der Standard-Bankgeschäfte ohne persönlichen Kontakt zum Bankangestellten abgewickelt; und zwar 62 %. Die unterschiedliche Intensität der Filialnutzung nach Altersgruppen untermauern die Erkenntnisse, dass die ältere Bevölkerung den persönlichen Kontakt bevorzugt – selbst bei den Standardtransaktionen (57 % gegenüber 38 % bei Jüngeren).²¹

Trotz der positiven Beurteilung seitens der Kunden, ist die Filialhaltung aus Sicht der Kreditinstitute eine Frage der Kosten. Die Kosten eines Filialbetriebs sind enorm und langfristiger Natur, da eine Filiale weder kurzfristig eröffnet noch geschlossen werden kann. Der Aufwand entsteht hauptsächlich für die Räumlichkeiten, Technik, Sicherheit und das Personal. Deshalb muss die Filiale einen in Relation zum Aufwand vernünftigen Nutzen bringen.²²

Die Ergebnisse zeigen auf den ersten Blick ein etwas widersprüchliches Bild auf. Einerseits bestätigen die Umfragen die Bedeutung und Wichtigkeit der Bankfiliale, andererseits ist mit einer geringeren Frequenz zu rechnen – vor allem in der Zukunft. Auf den zweiten Blick jedoch bestätigen die Erkenntnisse die Nutzung der Bankfilialen und geben eine Prognose für die Zukunft. Demnach werden die Bankfilialen und die Bankmitarbeiter weniger aufgesucht, aber dafür auch weniger mit Standard-Transaktionen und zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs belastet. In Zukunft werden die Kunden diese Standard-Transaktionen überwiegend ohne den Bankmitarbeiter abwickeln. Es ist ebenfalls zu erwarten, dass die Bankbesuche zum Abwickeln

¹⁹ Vgl. Bankenverband (2005), Die Filiale bleibt wichtig.

²⁰ Vgl. infas TTR (2004), S. 5.

²¹ Vgl. infas TTR (2004), S. 7.

²² Vgl. Stockmann, Carsten (1997), S. 118.

des Zahlungsverkehrs geringer werden und das Direct-Banking, vor allen Dingen das Internet-Banking, an Bedeutung gewinnt. Die Bankfiliale wird zukünftig eine größere Rolle spielen für die Beratung, die die Befragten zu schätzen wissen. Das ist als positiv für die Universalbanken zu betrachten, denn so werden die Kapazitäten nicht mehr ausschließlich für den Kosten verursachenden Zahlungsverkehr belastet, sondern können zur ertragsreicheren Beratung und Betreuung der Bankkunden eingesetzt werden.

4.2 Der Kostenaspekt beider Kreditinstitute im direkten Vergleich

Es wird grundsätzlich das Geschäftsjahr 2006 beider Kreditinstitute verglichen, um dasselbe konjunkturelle Umfeld zu gewährleisten. Nichtsdestotrotz ergeben sich Unterschiede im konjunkturellen Umfeld, wie auch bei den Kennzahlen aufgrund der regionalen Beschränkung der Berliner Sparkasse im Großraum Berlin. Der Vergleich ausgewählter Kennzahlen soll hier ein quantitatives Beispiel für die gewonnenen Erkenntnisse der Arbeit liefern und dem Leser grundsätzliche Unterschiede zwischen Universalbanken und Direktbanken verdeutlichen.

Der entscheidende Vorteil einer Direktbank sind nach den gewonnenen Erkenntnissen dieser Arbeit vor allen Dingen die im Vergleich mit Universalbanken geringen Kosten. Der filiallosen ING-Diba, die ausschließlich über das Direct-Banking Kontakt mit den Kunden hält, entstehen weitaus weniger Kosten als der Berliner Sparkasse mit ihrem flächendeckenden Filialnetz in Berlin.

Vergleicht man das Privatkundensegment der Landesbank Berlin, die fast ausschließlich der Berliner Sparkasse zuzuschreiben ist²³, mit der ING-Diba, so fällt besonders das unterschiedliche Verhältnis von Mitarbeitern zu Kunden auf. Bemerkenswert ist die weitaus höhere Kundenanzahl der ING-Diba mit 6 Millionen Privatkunden gegenüber den knapp 1,9 Millionen Privatkunden der Berliner Sparkasse/Landesbank Berlin.²⁴ Für die 6 Millionen Kunden der ING-Diba waren 2.549²⁵ Mitarbeiter beschäftigt, während die Landesbank Berlin für die 1,9 Mio. Privatkunden 2.427 beschäftigte²⁶. Die ING-Diba beschäftigte demnach geringfügig mehr Personal für das 3-fache an Kundschaft. Bei derselben Anzahl von Kunden wie die ING-Diba, bräuchte die Landesbank Berlin das 3-fache an Personal. Bei der ING-Diba kommen auf je 100.000 Kunden knapp 43 Mitarbeiter, während bei der Landesbank für dieselbe Anzahl von Kunden fast 128 Mitarbeiter angestellt sind. Das ist insbesondere durch die hohe Selbstbedienungsrate der Direktbankkunden aufgrund des Direct-Banking (Internet- und Telefon-Banking) und der filiallosen Geschäftspolitik der Direktbanken zu erklären.

²³ Segment Private Banking gehört zur Landesbank Berlin.

²⁴ Vgl. Ebenda, S. 35.

²⁵ Vgl. ING-Diba (2006), Geschäftsbericht, S. 2.

²⁶ Vgl. Landesbank Berlin (2006), Geschäftsbericht, S. 30.

Für die im Jahresdurchschnitt 7.976 Mitarbeiter der Landesbank Berlin betragen die Personalaufwendungen allein schon 589 Millionen Euro, die sich hauptsächlich aus Löhnen, Gehältern und Sozialabgaben zusammensetzen. Die gesamten Verwaltungsaufwendungen der Landesbank Berlin betragen 1.115 Millionen Euro, wobei 390 Millionen ausschließlich auf die Privatkundensparte entfällt. Die ING-Diba dagegen gibt Verwaltungsaufwendungen von insgesamt 544 Millionen Euro an. Das bedeutet, dass die gesamte Landesbank doppelt so hohe Aufwendungen hat im Vergleich zur ING-Diba. Speziell das Privatkundensegment der Landesbank hat aber etwas über ein Viertel weniger an Aufwendungen. Dabei darf der im Vergleich 3-mal so hohe von der ING-Diba betreute Kundenstamm nicht unbeachtet bleiben, was zeigt, dass bei gleicher Anzahl an Kunden die Kosten der Verwaltung bei Filialbanken weit über denen der Direktbank liegen.

Ein wichtiger Unterschied zwischen Direkt- und Filialbank ist im Posten „Sachanlagen“ auf der Seite der Bilanzaktiva zu finden, welcher Grundstücke und Gebäude, wie auch Betriebs- und Geschäftsausstattung beinhaltet. Während hier die Landesbank Berlin einen Wert von 613 Millionen Euro angibt, werden bei der ING-Diba lediglich 58 Millionen bilanziert, was den immensen Unterschied verdeutlicht. Für die Landesbank Berlin macht dieser Bilanzposten immerhin 0,43 % der Bilanzsumme aus, während die Sachanlagen bei der ING-Diba nur 0,08 % der Bilanzsumme ausmachen. Das führt dazu, dass auch die Gebäude- und Raumkosten innerhalb der Verwaltungskosten bei der Landesbank um ein vielfaches höher sind als bei der ING-Diba – 74 Millionen Euro im Vergleich zu 19 Millionen Euro.

Die geringeren Kosten der Direktbanken und in diesem Fall der ING-Diba, scheinen eindeutig zu sein. Bestärkt wird der Eindruck durch den Vergleich der Cost-Income-Ratio. Dabei ist die Cost-Income-Ratio eine Kennzahl für die Effizienz von Banken, bei der die angefallenen Verwaltungskosten ins Verhältnis zum Ertrag gesetzt werden. Je geringer diese Kennzahl ausfällt, umso effizienter ist die Bank.²⁷ Die durchschnittliche Cost-Income-Ratio beträgt in Deutschland 63 %²⁸. Die ING-Diba weist in ihrer Bilanz eine Cost-Income-ratio von 56 % aus, was nicht nur weit unter der Kennzahl der Privatkundensparte der Landesbank Berlin mit 71,3 % ist, sondern auch unter dem deutschen Durchschnitt liegt. Nur aufgrund der Sondereffekte aus dem Verkauf der Berliner Bank an die Deutsche Bank, betrug die Cost-Income-Ratio der Landesbank Berlin als Ganzes 56,2 %

Die Unterschiede zwischen der ING-Diba und der Landesbank Berlin sind eindeutig und bestätigen die Erkenntnisse der Arbeit. Direktbanken entsteht ein enormer Kostenvorteil durch das Fehlen von Bankfilialen, den diese an den Kunden weitergeben können.

²⁷ Vgl. Onvista (2007), Lexikon – Cost-Income-Ratio (Internetquelle).

²⁸ Vgl. Die Bank (2007), Globale Finanzbranche auf Hochtouren (Internetquelle).

6. Fazit

Bei der Auseinandersetzung mit klassischen Universalbanken und modernen Direktbanken, schien anfänglich alles für das Konzept der modernen Direktbanken zu sprechen. Die Zukunft wird stark bestimmt von dem technologischen Fortschritt, der nicht nur die Bankenbranche verändert, sondern sich auf die gesamte Menschheit auswirkt. Jedoch ist eine Bankenwelt letztendlich ohne Filialen nicht vorzustellen. Dafür ist es wohl noch zu früh – das belegen jedenfalls die Studienergebnisse. Das Geschäft mit dem Geld ist immer noch eine vertrauensvolle Angelegenheit, die grundsätzlich persönlichen Kontakt erfordert.

Gleichzeitig herrscht im Banking immer noch das traditionelle Problem, dass die Kunden bestimmte Dienstleistungen kostenlos in Anspruch nehmen wollen, wie z. B. das kostenlose Girokonto, das viele Universalbanken aus Wettbewerbsgründen anbieten. Dass sich das aufgrund der Kostenstruktur von Filialbanken nicht rechnet, wird von den betroffenen Banken in Kauf genommen, um Neukunden zu gewinnen.

Hinzu kommt, dass die Beratung grundsätzlich eine kostenlose Dienstleistung der Banken darstellt, die nur durch den „Verkauf“ von Bankprodukten finanziert werden kann. Die Banken haben demnach ein grundsätzliches Problem, transparente Preise für angebotene Dienstleistungen zu erheben und zu erhalten. Wer jedoch ein breites Leistungsspektrum bereitstellt, wie es die Universalbanken tun, wird notwendigerweise seine Kosten decken müssen, um im Wettbewerb überleben zu können. Und wenn die Bankkunden in den Genuss von Bankfilialen mit freundlichen und hilfsbereiten Mitarbeitern kommen wollen, müssen sie diesen Service honorieren und bezahlen. Hier müssen die Banken ansetzen und diesen Service auch bereitstellen, um eine langfristige Bindung zwischen den Kunden und der Bank zu erreichen. Der reine „Verkauf“ von Bankdienstleistungen kann hier nicht der richtige Weg sein, denn mit Vertrauen hat das nicht viel zu tun.

Letztendlich konnten die Direktbanken durch die Entwicklung des Internets genau dieses Verhalten der Bankkunden für sich nutzen und dem Kunden günstigste Preise und Konditionen für Bankdienstleistungen anbieten. Das Internet hat damit einen Trend ermöglicht, der nicht nur in der Bankenbranche für verschärften Wettbewerb sorgt. Reisen, Versicherungen und andere Dienstleistungen können kostengünstig über das Internet bezogen werden – vorbehaltlich der Selbstbedienung. Traditionelle Unternehmen müssen deshalb ihre Vorteile klar ausspielen und genau das müssen die Universalbanken auch machen und dem Kundeneinen spürbaren Mehrwert bieten. Die Beratung ist in diesem Fall der wohl größte Ansatzpunkt für die Filialbanken.

Abschließend kann gesagt werden, dass das Internet heute der wichtigste Vertriebsweg neben dem persönlichen Kontakt und der Filiale ist. Auch zukünftig wird das Internet eine wichtige Rolle für die Banken spielen, da sich nahezu unbegrenzte Möglichkeiten bieten. Die

Weiterentwicklung des Internets wird möglicherweise mittelfristig Beratung mittels Videoübertragung möglich machen und erneut den traditionellen Banken scharfe Konkurrenz bereiten. Mittelfristig gesehen bleibt die Filiale wichtig, aber es ist nicht auszuschließen, dass diese durch neue Vertriebswege abgelöst wird.

Literaturverzeichnis

Baxmann, Ulf (2005):

Direktbanken sind keine vorübergehende Modeerscheinung, in:
Börsen-Zeitung Nr. 195, S. 1; 11. Oktober 2005

Böse, Falk/ Müller, Stefan (2000):

Vom Electronic Banking zum Relationship-Marketing? Möglichkeiten und Grenzen der Kundengewinnung für Direktbanken, in:
Hermann Locarek-Junge/ Bernhard Walter (Hrsg.): Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking, Dresden/ Frankfurt am Main, 2000, S. 141 – 161

Bundesverband deutscher Banken (2005):

Die Filiale bleibt wichtig – Umfragen des Bankenverbands, in:
Die Bank, Ausgabe 12/2005

Deutz, Julian (1997):

Privatkundengeschäft großer Filialbanken, hrsg. von Peter Lang, Frankfurt am Main

Henn, Burkhard (2000):

Das World Wide Web als Werbemedium für Banken, in:
Thomas Burkhardt/ Karl Lohmann (Hrsg.): Banking und Electronic Commerce im Internet, Berlin, 2000, S. 329 – 352

Infas TTR (2004):

Studie zur Nutzung von Bankfilialen, Frankfurt am Main, Auftraggeber: ING-Diba

ING-Diba (2005):

Geschäftsbericht für das Jahr 2005

ING-Diba (2006):

Geschäftsbericht für das Jahr 2006

Klaus, Wolfgang (1999):

Internet Banking, hrsg. von Deutscher Sparkassen Verlag, Stuttgart

Körnert, Jan/ Lohmann, Karl (2000):

Ausgangspunkte eines systemorientierten Managements der Kundenzufriedenheit am Beispiel von Direktbanken, in:

Hermann Locarek-Junge/ Bernhard Walter (Hrsg.): Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking, Dresden/ Frankfurt am Main, 2000, S. 195 – 225

Landesbank Berlin (2006):

Geschäftsbericht für das Jahr 2006

Locarek-Junge, Hermann (2000):

Direktbanken als Teil des Direct Banking, in:

Hermann Locarek-Junge/ Bernhard Walter (Hrsg.): Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking, Dresden/ Frankfurt am Main, 2000, S. 25 – 42

Locarek-Junge, Hermann (2000):

Marketingaspekte neuer Technologien: Chancen für neue Marktformen oder Bedrohung aus dem Netz?, in:

Thomas Burkhardt/ Karl Lohmann (Hrsg.): Banking und Electronic Commerce im Internet, Berlin, 2000, S. 303 – 329

Lohrer, Ulrich (2006):

Die beste Bank – Private Finanzen/ Bankentest,in:

€uro, Ausgabe 05/2006

Lange, Anja (1998):

Strategisches Marketing des Internet Banking, in:

Lange, Thomas (Hrsg.): Internet Banking – Der Bankvertrieb im Umbruch, Wiesbaden, 1998, S. 81 – 100

Lange, Thomas (1998):

Internet Banking – Eine Potentialanalyse, in:

Lange, Thomas (Hrsg.): Internet Banking – Der Bankvertrieb im Umbruch, Wiesbaden, 1998, S. 15 – 34

Mundorf, Norbert (2000):

Subjektive Sicherheitsaspekte des Internethandels – eine amerikanische Perspektive, in:
Thomas Burkhardt/ Karl Lohmann (Hrsg.): Banking und Electronic Commerce im Internet,
Berlin, 2000, S. 287 – 300

Oehler, Andreas (2001):

Seitensprung oder mehr – wie monogam sind zufriedene Bankkunden?, überarbeitete Version
November 2001

Pischulti, Helmut (1997):

Direktbankgeschäft, Frankfurt am Main

Ploenzke AG (1995):

Electronic Banking im Vertrieb – Perspektiven und Trends im Privatkundengeschäft, Wiesbaden

Reus, Peter (2000):

Merkmale und ökonomische Effekte elektronischer Märkte unter besonderer Berücksichtigung
der Bankenmärkte, in:
Thomas Burkhardt/ Karl Lohmann (Hrsg.): Banking und Electronic Commerce im Internet,
Berlin, 2000, S. 47 – 78

Schöning, Stephan (2000):

Entwicklung und Perspektiven von Direktbanken in Deutschland, in:
Jonny Holst/ Marco Wilkens (Hrsg.): Finanzielle Märkte und Banken – Innovative
Entwicklungen am Beginn des 21. Jahrhunderts, Göttingen, 2000, S. 55 – 85

Service Barometer AG (2001):

Kundenorientierung in Deutschland 2001 – Summary, München

Service Barometer AG (2001):

Branchenbericht Banken und Sparkassen 2001, München

Stockmann, Carsten (1998):

Elektronische Bankfilialen und virtuelle Banken – Das Privatkundengeschäft von
Universalbanken im elektronischen Markt, hrsg. von Dieter Bartmann, Heidelberg

Tellings, Ben (2005):

Qualität und Fairness statt teurer Filialen, in:
Börsen-Zeitung Nr. 195, S. 2; 11. Oktober 2005

Walter, Bernhard (2000):

Direktbanken und Direkt Banking: Markt und Entwicklung, in:
Hermann Locarek-Junge/ Bernhard Walter (Hrsg.): Banken im Wandel: Direktbanken und Direct
Banking, Dresden/ Frankfurt am Main, 2000, S. 3 – 24

Wilkens, Marco (2000):

Konzeptionelle Überlegung zur Entwicklung und Ausgestaltung internetgestützter
Wertpapieranalyse-Tools, in:
Thomas Burkhardt/ Karl Lohmann (Hrsg.): Banking und Electronic Commerce im Internet,
Berlin, 2000, S. 415 – 443

Zollner, Georg (1995):

Kundennähe in Dienstleistungsunternehmen – Empirische Analyse von Banken, Wiesbaden

Internet-/ Intranetverzeichnis

1822 direkt (2007):

Portrait, abgerufen am 30.05.2007,

<https://www.1822direkt.com/1822central/cms/portrait.jsp>

Baulig, Bianca (2007):

Deutsche Banken sind die Börsengewinner 2005, abgerufen am 09.06.2007,

http://www.bankmagazin.de/index.php?do=show&id=3582&alloc=201&from=1&to=10&limit=10&back=1&topic_detail=Studien

BBE Unternehmensberatung (2007):

Zahlen und Fakten zur Studie, abgerufen am 10.06.2007,

https://www.markt-studie.de/studien/druckversion.php?products_id=9756.f

Benders, Rolf (2007):

Den Direktbanken geht es an den Kragen, im Handelsblatt, 03.01.2007, abgerufen am 18.05.2007,

http://www.handelsblatt.com/news/default_200039_1199467.aspx

Berliner Akzente (2007):

Homepage, abgerufen am 04.06.2007,

http://www.berliner-akzente.de/geld_finanzen/facts_trends/kurzmeldungen.html

Berliner Bank (2007):

Homepage, abgerufen am 28.05.2007,

<http://www.berliner-bank.de/inner.php?IFLBSERVERID=IF@@091@@IF>

Berliner Sparkasse (2007):

Homepage, abgerufen am 16.05.2007,

http://www.berliner-sparkasse.de/anzeigen.php?tpl=privatkunden/sparen_anlegen/direktzins_cash/index.html&IFLBSERVERID=IF@@094@@IF

Berliner Sparkasse (2007):

Standorte, abgerufen am 30.05.2007,

<http://www.berliner-sparkasse.de/anzeigen.php?tpl=module/service/filialfinder/index.html&IFLBSERVERID=IF@ @091@ @IF>

Berliner Sparkasse (2007):

Bankkauffrau/Bankkaufmann, abgerufen am 25.05.2007,

http://www.berliner-sparkasse.de/anzeigen.php?tpl=module/ueber_uns/ausbildung_karriere/ausbildung/bankkaufmann.html&IFLBSERVERID=IF@ @093@ @IF

BMW Financial Services (2007):

Homepage, abgerufen am 15.05.2007,

http://www.bmwfs.de/bmwfs/servlet/content;jsessionid=G5JMQ25rvzGBRzRsyDDqdMjJWwnpSDL013kLv9xL7NGk4DDhNGJ7!-1079941016!2019736871?id=0&javascriptversion=1.3&flashInstalled=true&flashVersion=6&etbd_speed=slow&etbd_bandwidth=0&etbd_imageSize=52

Bundesbank (2007):

Glossar – U, abgerufen am 11.05.2007,

http://www.bundesbank.de/bildung/bildung_glossar_u.php

Bundesverband Deutscher Banken (2007):

Anzahl der Banken und ihrer Zweigstellen, abgerufen am 29.05.2007,

<http://www.bankenverband.de/index.asp?channel=168247&art=774>

Comdirekt (2007):

Homepage, abgerufen am 30.05.2007,

<http://www.comdirect.de/>

Commerzbank (2007):

Portrait – Eine integrierte Grossbank, abgerufen am 05.05.2007,

<https://www.commerzbank.de/konzern/konzerninfo/portraet.pdf>

Cortal Consors (2007):

Depotwechsel, abgerufen am 27.05.2007,

<https://aktionen.cortalconsors.de/golddrausch/>

Deutsche Bank (2007):

Bankkaufmann/-frau, abgerufen am 25.05.2007,

<http://www.db.com/careers/de/752.html>

Deutsche Bundesbank (2006):

Neuere Entwicklungen bei Zahlungsarten und innovativen elektronische Zahlungsverfahren, Dezember 2006, abgerufen am 19.05.2007,

http://217.110.182.54/download/volkswirtschaft/mba/2006/200612mba_zahlungskarten.pdf

Digital World (2006):

40 Milliarden Euro Umsatz im Netz, 07.11.2006, abgerufen am 10.05.2007,

<http://www.digital-world.de/index.cfm?pid=31&pk=1254946>

Electronic Commerce Info Net (2006):

Internet-Nutzer weltweit, 09.01.2006, abgerufen am 08.05.2007,

<http://www.ecin.de/news/2006/01/09/09064/>

Flatex (2007):

Homepage, abgerufen am 18.05.2007,

http://www.flatex.de/online-broker/online-broker_id_3_.html

Franke, Dirk (2007)

Globale Finanzbranche auf Hochtouren, abgerufen am 07.06.2007,

<http://www.die-bank.de/index.asp?issue=062007&art=504>

Friedrich Ebert Stiftung (1999):

Das deutsche Bankensystem, Dezember 1999, abgerufen am 11.05.2007,

<http://www.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00366004.htm>

GEO Magazin (2004):

Demographie – was Deutschland erwartet, abgerufen am 27.05.2007,

<http://www.geo.de/GEO/kultur/gesellschaft/2235.html?p=2>

Hamburg Media School (2006):

Computer- und Videospiele in Deutschland, abgerufen am 28.05.2007,

<http://www.spielplatz-deutschland.de/>

Handelsblatt (2007):

Hintergrund: der Prozess um die Berliner Bankenaffäre, 21.03.2007, abgerufen am 21.05.2007,

<http://www.handelsblatt.com/news/Recht->

[Steuern/Meldungen/_pv/grid_id/507969/_p/204886/_t/ft/_b/1243874/default.aspx/hintergrund-der-prozess-um-die-berliner-bankenaffaere.html](http://www.handelsblatt.com/news/Recht-Steuern/Meldungen/_pv/grid_id/507969/_p/204886/_t/ft/_b/1243874/default.aspx/hintergrund-der-prozess-um-die-berliner-bankenaffaere.html)

Heise Online (2003):

Blaue Briefe statt grünes Band: Dresdner wickelt Advance Bank ab, 13.10.2003, abgerufen am 01.06.2007,

<http://www.heise.de/newsticker/meldung/41040>

HMD (2007):

HMD – Gesamtglossar, abgerufen am 20.05.2007,

<http://hmd.dpunkt.de/glossar/gesamt/r.html>

ibi research (2007):

ibi Website Rating, abgerufen am 04.06.2007,

<http://www.ibi.de/>

ING-Diba (2007):

Pressemitteilungen – Rekordjahr für ING-Diba, abgerufen am 05.05.2007,

http://www.ing-diba.de/main/presse/pressecenter/details/index_pm_01038.html

ING-Diba (2007):

Homepage, abgerufen am 15.05.2007,

<http://www.ing-diba.de/main/>

Innovalue Management Partner (2006):

Industrialisierung – Chancen und Risiken für den Vertrieb, abgerufen am 11.05.2007,

<http://www.innovalue.com/veranstaltungen/roundtable0206/Dokumentation.pdf>

Institut für Finanzdienstleistungen (2005):

Banken brauchen mehr Kundenvertrauen, 11.11.2005, abgerufen am 24.05.2007

<http://www.iff-hamburg.de/6/aktuell-051111-01.html>

Köhler, Manfred (2005):

Herausforderung Direktbank, in FAZ, 05.08.2005, abgerufen am 15.5.2007,

<http://www.faz.net/s/RubBEFA4EA6A59441D98AC2EC17C392932A/Doc~E16B9F12E56754B8FB46188F51B689304~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

KPMG (2007):

MiFID – Neue Herausforderung für Finanzdienstleister, abgerufen am 12.06.2

<http://www.kpmg.de/topics/mifid/index.html>

Lamberti, Hermann-Josef (2007):

Industrialisierung des Bankgeschäfts, in „Die Bank“, abgerufen am 10.05.2007,

<http://www.die-bank.de/printArtikel.asp?artID=326>

Landesbank Berlin (2007):

Homepage, abgerufen am 03.06.2007,

<http://www.lbb.de/landesbank/de/index.html>,

LBS (2007):

Homepage, abgerufen am 03.06.2007,

<http://www.lbs.de/>

N-TV (2006):

Klamotten und Kredite, 10.10.2006, abgerufen am 10.05.2007,

<http://www.n-tv.de/719684.html>

Onvista (2007):

Lexikon, abgerufen am 05.06.2007,

http://aktien.onvista.de/lexikon.html?FROM_LETTER=C&ID_DEFINITION=231

Schäfer, Daniel (2007):

Umworbene Privatkunden, in FAZ, 20.02.2007, abgerufen am 06.05.2007,

<http://www.faz.net/s/RubEC1ACFE1EE274C81BCD3621EF555C83C/Doc~EAC92FFD3E9314AF78BB974DFB4CD9059~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

Schieritz, Mark (2006):

Zahl der deutschen Bankfilialen steigt, in Financial Times Deutschland, 06.04.2006, abgerufen am 29.05.2007,

<http://ftd.de/unternehmen/finanzdienstleister/62947.html>

Steltzner, Holger (2007):

Mr. Peanuts geht, in FAZ, 03.04.2007, abgerufen am 21.05.2007,

<http://www.faz.net/s/RubD16E1F55D21144C4AE3F9DDF52B6E1D9/Doc~E8A5F9179FEB24F11859FA1C4994B3A11~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

Stern (2007):

Sie lauern hinter jeder Ecke, abgerufen am 01.06.2007,

http://www.stern.de/wirtschaft/finanzen-versicherung/finanzen/559264.html?p=3&nv=ct_cb

Symweb (2007):

Glossar – WAP, abgerufen am 04.06.2007,

http://www.symweb.de/glossar/wap_380.htm

Tagesschau (2006):

Dramatischer Geburtenrückgang in Deutschland, abgerufen am 27.05.2007,

http://www.tagesschau.de/aktuell/meldungen/0,1185,OID5332210_REF1,00.html