Gerhard Müller
Institut für Informatik
Technische Universität München

Hauptseminar “Wettbewerbsvorteile durch strategischen Einsatz von Informationssystemen: Fallstudien und Methodik”

Der Fall CORTAL vs. CCF

Teaching Note

Behandlung der Fallstudie: Montag, 26. Mai 1997

Ausarbeitung vom 2. Juni 1997

Bearbeiter: Gerhard Müller (muellerg@informatik.tu-muenchen.de)

Betreuer: Professor Dr. Karl-Rudolf Moll, Hypo-Bank München

Dieses Dokument ist im Internet unter der URL
`http://www.informatik.tu-muenchen.de/~muellerg/docs/InformatikManagementAusarbeitung/` verfügbar

Übersicht

Dieser Text behandelt die Fallstudie “CORTAL ’versus’ Crédit Commercial de France” aus dem Buch [Jel94, Seite 224-266]. Das Thema der Fallstudie wird zusammengefaßt. Die wichtigsten zu behandelnden Fragen inklusive ihrer Beantwortung werden dargestellt, sowie die wichtigsten Lernziele zusammengefaßt.

Inhaltsverzeichnis

1 Zusammenfassung der Fallstudie “CORTAL vs. CCF”

Die Fallstudie “CORTAL ’versus’ Crédit Commercial de France” konzentriert sich auf den Zusammenhang zwischen Geschäftsstrategie und dem Einsatz von Informationssystemen im Vertriebsbereich. Behandelt wird die Situation zweier Banken in Frankreich, die im Home-Banking-Bereich tätig sind.
Besonders wichtige Themenkreise sind:

- Wie sollten bestehende Banken auf die ständig wachsende Verbreitung von Home-Banking reagieren?
- Welche Strukturveränderungen wird Home-Banking verursachen?

Die Begriffe Home-Banking und Direkt-Banking werden in diesem Text synonym verwendet.

2 Lernziele

Anhand dieser Fallstudie sollen verschiedene Lernziele erreicht werden:

- Der Einsatz von IT im Vertriebsbereich verändert eine Branche wesentlich
- Der Einsatz von IT im Vertriebsbereich erfolgt aus verschiedenen Gründen:
  - Neueinstieg in Branche durch völlig neue Möglichkeiten (CORTAL)
  - Anpassung der bestehenden Firmen an neue Gegebenheiten (CCF)
    Problem: Anpassungsgeschwindigkeit richtig wählen.

3 Diskussions-Fragen

Die Fragen wurden eine Woche vor Behandlung der Fallstudie ausgeteilt, es wird davon ausgegangen, daß die Studenten diese Fragen versucht haben, diese zu beantworten.

- Wie stellen sich Banken im Rahmen des Industrie-Struktur-Modells dar?
  - Geschäftsfeld
  - Eintrittsbarrieren
  - Wettbewerb inkl. Marktanteile
  - Neue Wettbewerber
  - Produkte
  - Kunden

- Was ist Home-Banking? Welche Rolle spielt Minitel in Frankreich beim Home-Banking?
- Was sind die Erfolgsfaktoren für Home-Banking? Warum ist Home-Banking in Frankreich so populär?
- In welcher Situation befindet sich CORTAL 1992? Welche Geschäftsstrategie, Kunden (Art, Anzahl), Wettbewerber, strategischen Möglichkeiten hat CORTAL? Welche Rolle spielen Informationssysteme für CORTAL? Was sind die Gründe für den bisherigen Erfolg von CORTAL?
- In welcher Situation befindet sich Crédit Commercial de France (CCF) im Jahre 1991? Welche Geschäftsstrategie, Kunden (Art, Anzahl), Wettbewerber, strategischen Möglichkeiten hat CCF? Welche Rolle spielen Informationssysteme für CCF? Wie wichtig ist Home-Banking für CCF?
- Welche neuen Wettbewerber könnten demnächst im Bankenbereich tätig werden? Wo werden bestehenden Banken in Zukunft erfolgreich sein können? Wie hat sich seit 1992 die Situation durch technische Entwicklungen geändert? Welche zukünftigen Entwicklungen sind wahrscheinlich?
- Wie wird sich die Rolle und Bedeutung des Home-Banking mittel- und langfristig entwickeln? Wer wird im welchem Marktsegment dominieren?
- In wie weit ist die Home-Banking-Situation in Frankreich auf Deutschland übertragbar?

4 Analyse des (Home-)Banking-Geschäftes

4.1 Banken im Rahmen des Industrie-Struktur-Modells

Wie stellen sich Banken im Rahmen des Industrie-Struktur-Modells dar?
Das Industrie-Strukturmodell (Abbildung 1) wird während der Besprechung der Fallstudie entwickelt.

4.1.1 Geschäftsfeld

Banken leihen und verleihen Geld, führen Konten, und bieten Service rund um die Verwaltung von Geld.

4.1.2 Eintrittsbarrieren

Die Eintrittsbarrieren in den Bank-Bereich für Privatkunden sind relativ niedrig. Der Einsatz von leistungsfähigen Rechnern und Software reicht aus, um am Markt durch Home-Banking mitagieren zu können. Problematisch ist die Bargeldversorgung von Kunden. Neuentwicklungen wie elektronisches Geld und Chipkarten mit Bargeldfunktion könnten diesen Nachteil bald obsolet werden lassen.

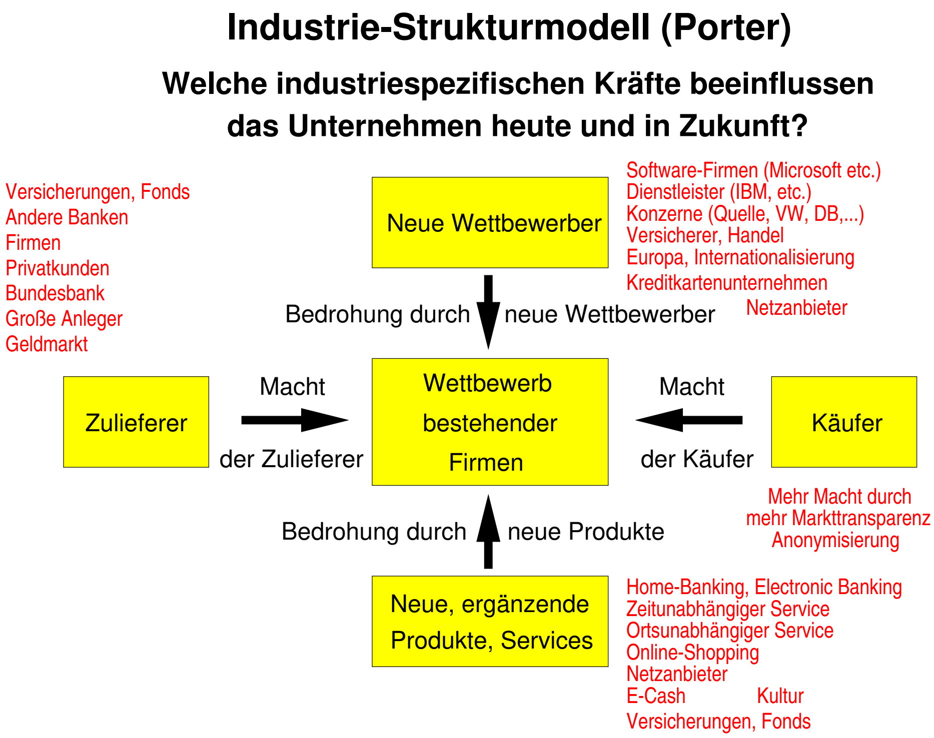

Abbildung 1: Das Industrie-Strukturmodell von Porter

4.1.3 Wettbewerb

Der Wettbewerb unter den bestehenden Banken ist hoch und wird stärker. Die Banken-Industrie unterliegt einer starken Restrukturierung durch Zusammenschlüsse, Aufkäufe und internationaler Rationalisierung.

Im Home-Banking-Bereich bemühen sich die meisten französischen Banken um Präsenz; Minitel ist hierfür ein hervorragend geeignetes Mittel. Oft gründen Banken eigene Tochterbanken, die sich auf das Home-Banking konzentrieren.

IT spielt im Bankenbereich eine große Rolle.

4.1.4 Neue Wettbewerber

Neue Wettbewerber (1992) im Bankbereich in Europa kommen aus zwei Bereichen:

- Europäisierung/Internationalisierung
  Verstärkter Wettbewerb mit anderen europäischen Banken bzw. amerikanischen (z.B. Citibank) und japanischen (z.B. Sumitomo) Banken, dabei auch Druck durch Kunden, da diese immer mehr einen internationaleren Service benötigen

- Kreditkartenunternehmen

- Netzanbieter
- Allianzen mit anderen Finanzinstitutionen
  Banken und z.B. Versicherungen (oder Kreditkartenunternehme) gehen Allianzen ein (Dresdner-Allianz, BNP-UAP)

Des weiteren gründen Filial-Banken Tochterfirmen, die sich ausschließlich um den Home-Banking-Sektor kümmern.

[Weitere *völlig neue* Wettbewerber wie Software-Firmen (Microsoft etc.) und Nicht-Banken (Große Konzerne wie Handelskonzerne oder Automobil-Produzenten), aber auch E-Cash etc. werden später betrachtet]

4.1.5 Produkte

Die Produkte von Banken sind sehr ähnlich, oft sind sie direkt vergleichbar. Es ist nicht einfach, sich von Produkten anderen Banken abzuheben. Die Angebotspalette ist einer Bank ist jedoch üblicherweise relativ breit.

4.1.6 Neue, ergänzende Produkte und Services

Die Kern-Produkte im Bankbereich sind relativ stabil. Folgende ergänzenden Produkte und Services wären denkbar oder werden bereits vermarktet:

- Home-Banking, Electronic Banking
- Zeitunabhängiger Service
- Ortsunabhängiger Service
- Online-Shopping
- Netzanbieter
- E-Cash
- Kultur (z.B. Hypo-Kunstausstellung...)
- Versicherungen, Fonds

4.1.7 Kunden

Banken haben verschiedene Kunden:

- Privatkunden
- Geschäftskunden

Privatkunden haben üblicherweise relativ wenig Möglichkeiten, außer durch den Wechsel der Bank, auf ihre Bank Einfluß zu nehmen. Banken müssen sich immer mehr auf lukrative Kunden konzentrieren. Kunden können die Konditionen der Banken immer leichter vergleichen. Die zunehmende Anonymisierung erleichtert den Bankwechsel (Filialen: eher menschliche Kontakte, aber auch die können durch schnellen Mitarbeiterwechsel und größere Filialen anonymer werden).

4.1.8 Zulieferer

Banken leihen sich Geld von

- Privatkunden (sind also Zulieferer und Kunden zugleich!)
- Großen Anlegern (Rentenfonds, Versicherungen)
- Bundesbank
- Anderen Banken
- Firmen
- Geldmarkt

Des weiteren besorgen sich Banken Informationen von verschiedenen Quellen, die sie für die Durchführung ihrer Geschäfte benötigen.

4.2 Definition von Home-Banking

Was ist Home-Banking?

Traditionelle Banken haben Filialen, über die ein Kunde sein Geld verwaltet. Überweisungen etc. müssen entweder in der Filiale oder über Briefe getätigt werden.

Beim Home-Banking kann der Kunde "zu Hause" bleiben, er hat keinen direkten Kontakt mehr mit einer Filiale. Er kommuniziert mit der Bank über Telefon oder Computer bzw. Minitel. Der Zugang über Telefon kann hierbei über einen menschlichen Operator, oder noch weiter automatisiert, über Tonwahl geschehen; die Antwort erfolgt hier durch eine synthetische Stimme.

Home-Banking gehört zur dritten Stufe der Automatisierung im Bankwesen; die erste Stufe automatisierte den Betrieb innerhalb einer Bank, die zweite Stufe den Austausch von Daten zwischen Banken, bei der dritten Stufe wird die Schnittstelle des Kunden zur Bank mittels IT-Systemen abgewickelt.

Beim Home-Banking wird nun das Eingabeterminal bzw. die Benutzeroberfläche nach Hause verlagert, er Zugriff des Kunden auf die Bank erfolgt über Telefon, Minitel oder Computer.

4.3 Die Home-Banking-Situation in Frankreich

Welche Rolle spielt Minitel in Frankreich beim Home-Banking?

In Frankreich ist MINITEL sehr verbreitet. Im Jahre 1992 sind mehr als 6 Millionen Minitel-Terminals installiert; für Minitel werden insgesamt 14.000 verschiedene Online-Dienste angeboten[1]. Minitel wurde stark durch die französische Regierung gefördert. Die Kosten für die Benutzung von Minitel sind gering; das Minitel-Terminal wird in der einfachsten Ausführung kostenlos zur Verfügung gestellt. Dies führte bald zu einer Überschreitung einer kritischen Masse, für die sich ein Home-Banking-Angebot lohnte. Eine "Killer-Applikation", die zu einer guten Akzeptanz von Minitel führte, war ein Service, der das Telefonbuch ersetzte.

Warum ist Home-Banking in Frankreich so populär?

Die Verbreitung einer akzeptierten, kostengünstigen IT-Infrastruktur (Minitel) hat zur frühen Verbreitung von Home-Banking in Frankreich beigetragen, 1992 gibt es rund 2 Millionen Home-Banking-Benutzer in Frankreich. Es wird geschätzt, daß diese Zahl bis zum Jahr 1994 auf rund 8 Millionen ansteigen wird.

In Frankreich wird moderne Technik als etwas Gutes angesehen, der Widerstand gegen innovative Konzepte ist im Vergleich zu anderen Ländern, insbesondere Deutschland, deutlich geringer.

Einen nicht unerheblichen Einfluß auf die Verbreitung von Minitel dürfte auch der Zentralismus (Konzentration der Industrie+Verwaltung auf wenige Städte, insbesondere Paris) in Frankreich gehabt haben (leichtere Durchsetzbarkeit von administrativen Angelegenheiten, geographische Abgelegenheit führt zur Notwendigkeit einer verstärkten Kommunikation).

4.4 Erfolgsfaktoren für Home-Banking

Was sind die Erfolgsfaktoren für Home-Banking?

Home-Banking-Gründe für Kunden:

- Ortsunabhängiger Service (von überall, wo ein Minitel-Terminal verfügbar ist)
- Zeitunabhängiger Service (24h/Tag)
- Gute Konditionen (Zinsen,...)
- Schneller Zugriff auf Informationen / Flexibilität

Warum wird Home-Banking von Banken angeboten:

- Kosteneinsparung/Kostendruck (!)
- Gut individualisierbare und direkte Kommunikation mit Kunden, bzw. Informationen über den Kunden

[1] 1996 sind rund 7,5 Millionen Minitel-Terminals installiert, es werden rund 27.000 Online-Dienste angeboten

- Unabhängigkeit von einem Filialnetz (sofort flächendeckend, Direktbanken...)
- Mehr Service für Kunden
- Image-Gründe

Voraussetzungen:

- Stabile, einfache IT-Plattform verfügbar
- Home-Banking als ein Service unter vielen, damit sich Anschaffung lohnt
- Lösung von Sicherheitsproblemen
- Absolut einfache Benutzung & Installation
- Akzeptanz der verwendeten technischen Systeme/Schnittstellen vom Kunden

5 Zwei verschiedene Home-Banking-Ansätze

Es werden zwei Unternehmen vorgestellt, die mit Erfolg Home-Banking in Frankreich betreiben. CORTAL ist eine etwas kleinere junge Bank, die sich ausschließlich auf den Home-Banking-Bereich spezialisiert hat. Die deutlich größere und ältere Bank CCF ist weltweiter Marktführer im Home-Banking-Bereich.

5.1 CORTAL

In welcher Situation befindet sich CORTAL 1992?

CORTAL ist eine erfolgreiche Zweitbank, doch werden die Vorteile gegenüber anderen Banken immer geringer.

5.1.1 Übersicht über das Unternehmen

Übersicht über CORTAL im Jahre 1991:

Unternehmen	CORTAL
gegründet	1984
Branche	Banken, speziell Home-Banking
Mutter	Compagnie Bancaire Group (97 % des Kapitals von FF 120 Mio (DM 40 Mio.) werden durch Mutter kontrolliert)
Verwaltetes Kapital	FF 11.3 Mrd (DM 3.75 Mrd.)
Mitarbeiter, davon IT	140, 24
Kundenanzahl	80.000 (Zuwachs rund 1000 pro Woche)
Produkte	12
Filialen	0

5.1.2 Geschäftsstrategie

Die Bank CORTAL hat sich ab ihrer Gründung das Home-Banking spezialisiert. CORTAL ist eine typische “Zweitbank” (Kunden haben Konten bei einer anderen Bank, verwalten ihr übriges Geld aber bei CORTAL, da CORTAL einfacheres Geld-Management und bessere Konditionen hat), deren Erfolg auf der Schaffung eines Nischenmarktes durch technologischem Vorsprung beruht.

5.1.3 Kunden

Der typische CORTAL-Kunde ist ein Privat-Kunde, ungefähr 55 Jahre alt, relativ reich, und hat ungefähr ein Guthaben von FF 200.000. CORTAL hat 1991 ungefähr 80.000 Kunden.

5.1.4 Die Rolle von Informationssystemen im Vertriebsbereich

Welche Rolle spielen Informationssysteme für CORTAL?
Für CORTAL ist die Verwendung von IT im Vertriebsbereich essentiell. Der IT-Direktor bei CORTAL, Jean-Louis Pradels, sagt über die Rolle von IT bei CORTAL: "Der Computer macht fast alles bei CORTAL" sowie "Die Qualität dieser elektronischen Verbindung ist für uns als Direkt-Bank lebenswichtig. Wir haben eine Menge in IT investiert, und, aus meiner Sicht, hat CORTAL durch IT eine deutlichen Wettbewerbsvorteil."
Vier Bereiche werden durch IT stark beeinflußt:

- Produkte (einfach, über Minitel/Rechner benutzbar)
- Vertrieb (Zugriff über Minitel oder über Telefon)
- Preis (kann durch Verzicht auf Filialen günstig arbeiten)
- Kommunikation (individuell, Direkt-Marketing,...)

Ein Versagen der IT-Systeme hätte katastrophale Auswirkungen, der gesamte Geschäftsprozeß beruht auf der Verfügbarkeit von IT-Systemen.
Der Vertrieb geschieht über Minitel, über das Telefon mit einem Kundenberater, oder über "Audio-Banking", einem automatisierten Telefon-basierten Anfragesystem.

5.1.5 Wettbewerber

- CORTAL ist als sogenannte "Zweitbank" recht erfolgreich; jedoch machen fast alle französischen Banken erhebliche Anstrengungen, um ihren Kunden ähnlichen Service wie CORTAL zu bieten.
- Das Produkt 'Compte Optimal' (ein 'interest-bearing checking account' = verzinstes Girokonto) hat Konkurrenz von American Express, AGF/Banque de Phénix, Paluel Marmont, Citibank, Caixa und Robeco.
- Direkte Konkurrenten im Home-Banking-Bereich sind Dreyfus Co. und Fidelity aus den USA, sowie First Direct, sie haben sehr ähnliche Konzepte.
- Das Home-Banking-Konzept wird von den meisten französischen Filial-basierten Banken übernommen. Diese haben eine große Kundenbasis und sehen in Home-Banking eine weitere Vertriebsmöglichkeit.
- Je mehr französische Banken Home-Banking anbieten, desto uninteressanter wird es für deren Kunden, bei CORTAL ein Konto zu eröffnen.

5.1.6 Strategische Möglichkeiten

- Implementierung eines Echtzeitsystemes, welches keine Beschränkungen hinsichtlich der Aktualität der Daten hat (Arbeit an diesem hat laut Fallstudie bereits begonnen)
- Weitere Verbesserung des Services und der Kundenzufriedenheit
- Entwicklung von PC-Banking-Software
(Vereinfachung des Zugriffes, besseres Interface, mehr Möglichkeiten wie Chart-Analyse etc.)
- Allianzen mit anderen Finanzunternehmen (Versicherung etc.), hierbei Beschränkung auf einfache, leicht durchschaubare Produkte
- Schließung von internationalen Allianzen mit anderen Banken
- Einstieg ins Online-Shopping (mit Partnern)
- Partnerschaft mit Tankstellen als weiterer Vertriebskanal ('Drive Through Banking')
- Nutzung der guten Kundendatenbank in anderen Bereichen (wie?)
- Wachstum (national/international)
Einfach, da keine Filialen eröffnet werden müssen. Internet hilft in anderen Ländern, in denen kein zu Minitel vergleichbares System existiert ($\leadsto$ Cortal Bank Luxembourg, Cortal Belgium)
- Internet-Präsenz (neuer, verbesserter Service)

5.1.7 CORTALs Erfolgsfaktoren

Was sind die Gründe für den bisherigen Erfolg von CORTAL?

- Ausnutzung einer Innovation und Anführer eines Strukturwandels:
- CORTAL ist zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Produkt auf den Markt gegangen (CORTAL nutzt Technik auf innovative Weise und nutzt Strukturwandel für sich aus)
- CORTAL benutzt Informations-Technologie, um möglichst nah an den Kunden zu sein
- Im Vergleich zu einer Filial-Bank stark eingeschränktes, aber übersichtliches Produktspektrum
- Gute Produkte, Kunden-Schnittstelle, extrem hohe Systemverfügbarkeit, immer gleiche Qualität
- Gute Produkte (Compte Optimal) mit hohen Guthabenszinsen, niedrige Gebühren, etc.

5.2 Crédit Commercial de France (CCF)

In welcher Situation befindet sich Crédit Commercial de France (CCF) im Jahre 1991?
CCF ist eine erfolgreiche Filial- und sehr erfolgreiche Home-Banking-Bank.

5.2.1 Übersicht über das Unternehmen

Übersicht über CCF im Jahre 1991:

Unternehmen	CCF verstaatlicht 1982, privatisiert 1987
Branche	Banken, besonders stark im Bereich Home-Banking (dort weltweiter Marktführer mit einem Marktanteil von 55 %)
Verwaltetes Kapital	FF 240,81 Mrd (DM 80.27 Mrd.)
Kundenanzahl	500.000
Produkte	breites Produktspektrum
Filialen	120 (1996: 185)

5.2.2 Geschäftsstrategie

CCF bietet den vollen Service einer Universalbank:

- Privatkunden-Bankgeschäft (Retail banking)
- Anlagen-Bankgeschäft (Investment banking)
- Vermögensverwaltung (Asset management)
- Internationales Privatkonten-Bankgeschäft (International private banking)

CCF ist durch die Tochterfirma Technoclear sehr aktiv in der Verbreitung von Home-Banking sowohl in der eigenen Kundschaft, als auch in der Gewinnung von Neukunden.
CCF sieht sich als innovative Bank, sie will die Bank der Zukunft sein.

5.2.3 Kunden

CCF hat ungefähr 500.000 sowohl Privat- als auch Geschäftskunden. Besondere Zielgruppe sind Privatkunden mit hohem Einkommen und Firmen, die Zahlungsverkehr Barguthabenverwaltung, Geldwechsel, Fond-Verwaltung, sowie Unterstützung bei Firmenkäufen und -fusionen benötigen.

5.2.4 Wettbewerber

CCF ist die siebtgrößte Bank in Frankreich und Marktführer im Home-Banking-Bereich. CCF steht im Wettbewerb mit allen normalen Filial-Banken und ausschließlichen Home-Banking-Banken wie CORTAL.

5.2.5 Strategische Möglichkeiten

CCF hat folgende strategischen Möglichkeiten:

- Entwicklung von PC-Banking-Software ($\rightsquigarrow$ Banco PC)
- Allianzen mit anderen Finanzunternehmen (Versicherung etc.)
- Schließung von internationalen Allianzen mit anderen Banken ($\rightsquigarrow$ CCFs Mitgliedschaft in der IBOS Association)
- Einstieg ins Online-Shopping (mit Partnern) ($\rightsquigarrow$ Banco PC Boutiques)
- Partnerschaft mit Tankstellen als weiterer Vertriebskanal ('Drive Through Banking')
- Wachstum (national/international)
- Nutzung der guten und großen Kundendatenbank für andere Bereiche

5.2.6 Die Rolle von Informationssystemen im Vertriebsbereich

Welche Rolle spielen Informationssysteme für CCF? Wie wichtig ist Home-Banking für CCF?

Für CCF ist Home-Banking eine sehr gute Möglichkeit, um dem Kunden mehr Service zu liefern, und um mit dem Kunden besser in Kontakt zu bleiben. Home-Banking wird als weiterer Vertriebskanal gesehen. Dabei können auch Kosten eingespart werden, das Ausdrucken von Überweisungsbelegen kann entfallen, Standard-Transaktionen können kostengünstig abgewickelt werden.

Für CCF hat Home-Banking auf Dauer eine strategische Bedeutung: mit dem Home-Banking soll die Kundenbasis gehalten und erweitert werden, was aufgrund der relativ wenigen Bankfilialen sonst schwieriger wäre. CCF erwartet auf Dauer eine Umstrukturierung des Bankbereiches und ist hier *der* Vorreiter.

Des weiteren verbessert das Angebot von Home-Banking den Ruf der Bank, innovativ und technologie-orientiert zu sein.

5.2.7 Warum bieten Filialbanken kein verzinstes Girokonto an?

- Kunden traditioneller Banken haben ihr Geld auf Sparkonten
- Ein verzinstes Girokonto würde den Sparkonten Konkurrenz machen
- Daher versuchen Banken mit Sparkonten die Verbreitung von verzinsten Giro-Konten so lange wie möglich herauszuzögern

5.3 Vergleich von CORTAL und CCF mit Hilfe verschiedener Analyse-Quadranten

Die Unterschiede im Ansatz der Benutzung von IT im Home-Banking-Bereich kann gut mit verschiedenen Analyse-Quadranten herausgearbeitet werden:

- die "Allgemeine Unternehmensstrategien" nach Porter (Abbildung 2) vergleicht die grundsätzlichen Ansätze der beiden Unternehmen,
- der "Strategische Quadrant" nach McFarlane (Abbildung 3) beleuchtet die Bedeutung der Informationssysteme für die Unternehmen,
- der "Gefahren/Chancen-Quadrant" nach McLaughlin (Abbildung 4) zeigt die zukünftige Stoßrichtung der beiden Unternehmen

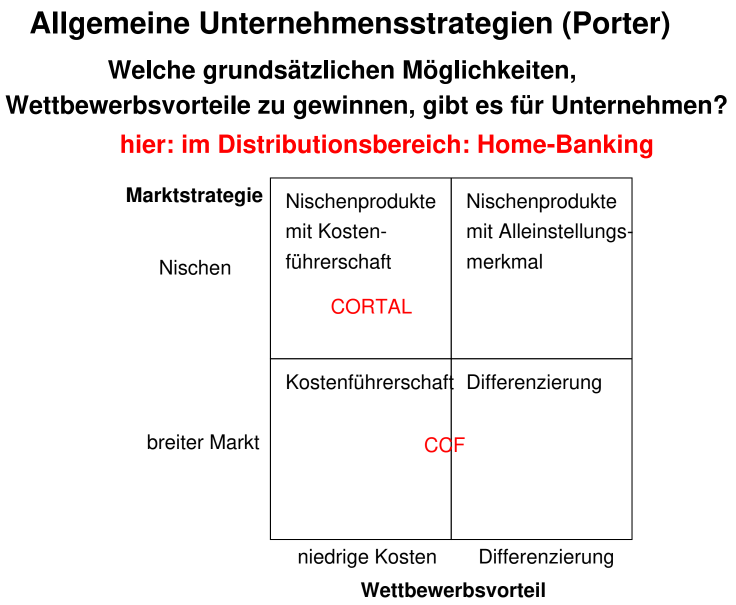

Abbildung 2: Allgemeine Unternehmensstrategien nach Porter

Abbildung 3: Der Strategische Quadrant nach McFarlane

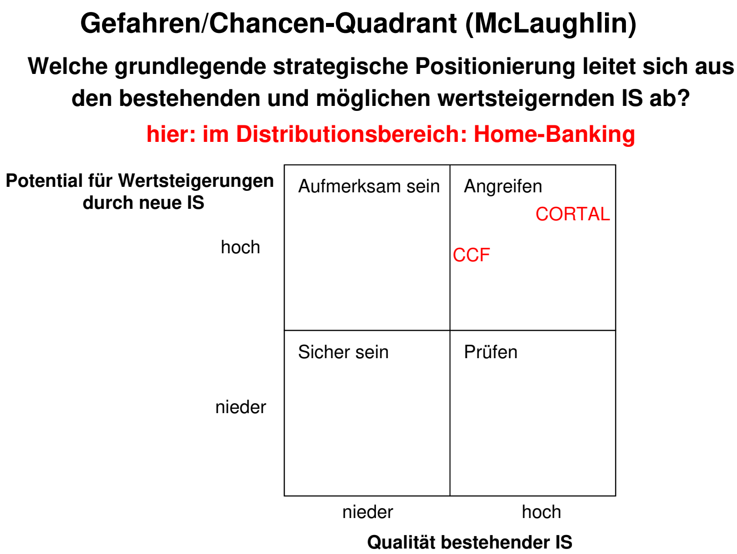

Abbildung 4: Gefahren/Chancen-Quadrant nach McLaughlin

6 Die Zukunft des Bank-Gewerbes

6.1 Neue Wettbewerber

Welche neuen Wettbewerber könnten demnächst im Bankenbereich tätig werden?

- Die Liberalisierung des Bankenbereiches erlaubt neue Konkurrenten
- Sogenannte 'Nicht-Banken' steigen in Bankgeschäfte ein
  Beispiele: VW, General Motors, Siemens, Quelle, diverse Kaufhäuser, ...
- Software-Unternehmen könnten als Banken auftreten
  Mögliche Beispiele: Microsoft mit MS Money, Quicken, Digi-Cash, IBM...
- Allianzen von Banken und anderen Unternehmen nehmen stark zu

6.2 Analyse der Vor/Nachteile von verschiedenen Bankformen

Die Vor/Nachteile von "Erstbanken"
Vorteile:

+ Viel Erfahrung
+ Breites Produktspektrum
+ Großer Kundenstamm
+ Physische Nähe zum Kunden ('man kennt sich')
+ Kunde hat Vertrauen in Bank
+ Bank hat bekannten Namen
+ ...

Nachteile:

- Hoher Fixkostenblock durch Filialen/Mitarbeiter (nicht schnell auflösbar)
- Niedrige Flexibilität (z.B. Schwierig: Schulung von vielen Mitarbeitern)
- Begrenzte Geschäftszeiten
- ...

Die Vor/Nachteile von “Zweitbanken” (spezialisierte Banken)

Vorteile:

+ Niedrige Operationskosten, dadurch
+ Günstige Konditionen
+ Einfache, überschaubare Produkte
+ Immer verfügbar (Telefon/Minitel/PC) $\rightarrow$ Virtuelle Bankfiliale überall
+ Hohe Flexibilität (z.B. leichte Anpassung von Software)
+ ...

Nachteile:

- Probleme beim Zugriff auf Bargeld
- Beratung oft mangelhaft
- Teilweise Sicherheitsprobleme (Internet, Abhören von Telefonleitungen)
- Teilweise komplizierter Zugang (PIN, T(rans)A(ktions)N(ummern))
- Beschränktes Produktspektrum
- Anonymisierung
- Unbekannter Markenname
- Stark vom Erfolg von Home-Banking abhängig
- ...

Die Vor/Nachteile von “Nicht-Banken”

Vorteile:

+ Großer Kundenstamm
+ Attraktive Konditionen (insbesondere in Verbindung mit Kauf)
+ Bekannter Markenname
+ Gute (auch IT-)Infrastruktur
+ Gute Economies of Scale

+ ...

Nachteile:

- Wenig Erfahrung im Bankbereich
- Geringere persönliche Verbundenheit mit Kunden
- ...

6.3 Technische Entwicklung seit 1992

Wie hat sich seit 1992 die Situation durch technische Entwicklungen geändert?

- Internet wird weltweit wichtigstes Computernetz, welches Minitel auf Dauer ablösen wird.
- Zugänge zum Internet werden immer schneller, ISDN wird in wenigen Jahren mit 64000 bit/s Standard sein. Es sind bessere Grafik (Fenstersysteme) etc. möglich.
- Der Informationsvorsprung von Banken nimmt immer weiter ab. Preiswerte Software und leichterer Zugang zu Informationen führen zu einem immer kompetenteren Wissen bei Privatpersonen.

6.4 Wahrscheinliche zukünftigen Entwicklungen

Welche zukünftigen Entwicklungen sind wahrscheinlich?

- Durchsetzung des Internets auf massiver Front
  Das Internet verdoppelt momentan jedes Jahr seine Größe
- Europäisch einheitliche Währung ab 2002: Euro
  In den meisten Ländern der EU wird es nur noch eine europäische Währung geben: den Euro. Dies wird zu mehr Wettbewerb innerhalb Europas führen
- Internationalisierung des Bankenbereiches
  Verschiedene Unternehmen werden Finanz-Dienstleistungen in jedem wichtigeren Land der Erde anbieten, durch den Einsatz des Internets ist dies technisch leicht möglich.
- Angleichung der unterschiedlichen europäischen Gesetze
  Die Bestrebungen, aus Europa einen einheitlichen Binnenmarkt zu machen, werden fortgesetzt werden
- Durchsetzung von elektronischen Geldbörsen
  Technisch ist die Entwicklung schon so gut wie abgeschlossen, fraglich ist, welcher Standard sich durchsetzt. Beispiele sind aufladbare Chip-Karten mit z.B. bis zu 400 DM Bargeldersatz.

- Verstärktes Online-Shopping-Angebot und -Nutzung
  Das Einkaufen im Internet wird, sobald entsprechende Zahlungsstandards entwickelt worden sind, schon bald wesentlich zunehmen. Mögliche Beispiele: Theater/Kinokartenkauf, Fachbücher, etc.
- Standards für Home-Banking und Online-Transaktionen (HBCI, SET)
  Diese Standards werden schon seit längerer Zeit entwickelt und werden sich in kurzer Zeit durchgesetzt haben
- Lösung von Sicherheitsproblemen durch entsprechende Zusatzgeräte
  Biometrische Erkennungsmerkmale führen zu einer Vereinfachung der Authentifizierung
- Video-Konferenzen erleichtern die Kommunikation
  PC/Telefon mit eingebauter Videokamera ermöglicht eine virtuelle Bank-Filiale: Video-Banking, effiziente und effektive Beratung
- ...

6.5 Zukunft für bestehende Banken

Wo werden bestehenden Banken in Zukunft erfolgreich sein können?

- Die Zukunft für bestehende Banken ist aufgrund des verstärkten Wettbewerbs, sowie der neuen, finanzstarken Wettbewerber, ist offen.
- Bestehende Banken müssen versuchen, ihre Kunden besser an sich zu binden und erst gar keinen Grund liefern, die Bank zu wechseln.
- Dazu müssen Guthaben-Zinsen erhöht, der Service verbessert werden.
- Dies führt zu einem erhöhten Kostendruck, der zu einer Verkleinerung des teuren Filialnetzes führen wird.
- Die stärkere Verbreitung von Home-Banking in Frankreich ist sehr wahrscheinlich, da Minitel ein verbreiteter und akzeptierter Standard ist.

6.6 Rolle und Bedeutung des Home-Banking

Wie wird sich die Rolle und Bedeutung des Home-Banking mittel- und langfristig entwickeln? Wer wird im welchem Marktsegment dominieren?

- Die Bedeutung von Home-Banking wird im Laufe der Jahre stetig zunehmen
- Das "normale" Privatkundengeschäft wird sich auf Dauer für normale Banken kaum mehr lohnen, hier werden Direktbanken und/oder Nicht-Banken deutliche Marktanteile erreichen.

- Banken werden eine starke Stellung behalten bei der Vergabe von größeren Krediten, als auch bei der Betreuung von Unternehmen (Erfahrung, Know-How).
- Es wird zu einer Verringerung des Filialnetzes bestehender Großbanken kommen, welches auch zu einer Verringerung von Angestellten führt. Das Ausmaß der Verringerung ist noch nicht klar und wird auch stark von anderen Faktoren abhängen (Land, Kundenart, technische Gegebenheiten...)
- Es ist nicht klar, ob Zweit- oder Nicht-Banken in Zukunft erfolgreicher sein werden. Der Unterschied kann hierbei (z.B. durch Aufkäufe) auch schnell marginal werden.
- Interessante Mitspieler könnten Software-Firmen wie Microsoft oder IBM werden, die sehr stark im Bereich der Technologie sind. Annahme: Kartellamt greift nicht ein.
- Die meisten herkömmlichen Banken werden, soweit sie im Home-Banking-Bereich mitziehen, vorerst keine extremen Einbußen hinnehmen, müssen sich jedoch auf einen verstärkten Wettbewerb einstellen und sich langfristig für oder gegen ein starkes Filialnetz entscheiden.
- Die Fokussierung von einzelnen Banken auf bestimmte Marktsegmente wird stärker werden.

7 Ergebnis der Fallstudie 'CORTAL vs CCF'

Sowohl CORTAL als auch CCF haben sich trotz einer deutlich unterschiedlichen Strategie im Home-Banking erfolgreich bewährt. Bei beiden Unternehmen war eine klare Vision vorhanden, wie Home-Banking eingesetzt werden kann, um im Markt erfolgreich zu sein.
Beide Unternehmen sollten, wenn sie weiterhin erfolgreich im Home-Banking-Bereich tätig sein wollen, ihren technologischen Vorsprung versuchen beizubehalten (technology push).

7.1 Reaktion bestehender Banken auf Home-Banking

Wie sollten bestehende Banken auf die ständig wachsende Verbreitung von Home-Banking reagieren?

- Home-Banking wird in den nächsten Jahren auf jeden Fall zunehmen, und sei es nur als Ergänzung zur bisherigen Form der Kontoführung. Eine Kanibalisierung der bisherigen Vertriebsform muß hingenommen werden.
- Bestehende Banken sollten Ihren Kunden auf jeden Fall Home-Banking ermöglichen, da sonst die Gefahr der Kundenabwanderung besteht.
- Banken müssen sich heute entscheiden, in welchem Marktsegment sie in Zukunft erfolgreich sein wollen.

7.2 Durch Home-Banking verursachte Strukturveränderungen

Welche Strukturveränderungen wird Home-Banking verursachen?

- Home-Banking wird auf Dauer zu einer starken Umstrukturierung nicht nur des Bankenbereiches führen.
  - stärkere Konkurrenz
  - geringere Margen, erhöhte Guthaben-Zinsen
  - das Standard-Privatkundengeschäft lohnt sich für normale Banken nicht mehr
  - neue Bankformen
- Viele größere Unternehmen (VW, General Motors, Siemens) werden versuchen, immer stärker in das Privatkundengeschäft einzugreifen.
- Kleinere Direkt-Banken werden im Markt bleiben, da sie bei einfachen Produkten extrem effizient arbeiten können
- Größere Banken werden zwar ein Teil des Privatkunden-Geschäfts verlieren, jedoch werden sie sich größtenteils über mehr Service und die Kombination mit anderen Diensten (cross selling) behaupten können
- Kunden werden die Gewinner des Strukturwandels sein; die Markttransparenz wird wesentlich zunehmen, Standard-Leistungen werden wesentlich günstiger, Kunden werden nur nach Bedürfnis persönlichen Service bezahlen.
- Home-Banking könnte der Prototyp für einen sich durch IT-Einsatz im Vertriebsbereich ändernden Markt sein.

8 Übertragbarkeit der Home-Banking-Situation auf Deutschland

In wie weit ist die Home-Banking-Situation in Frankreich auf Deutschland übertragbar?

8.1 Die Situation in Deutschland

In Deutschland hat sich das zu Minitel vergleichbare BTX (jetzt T-Online) erst vergleichsweise spät etabliert. Im Frühjahr 1997 hat die Telekom ungefähr 1.4 Millionen T-Online-Nutzer, insgesamt sollen nach [Hei97, Seite 6] bis zum Jahresende rund 8 Millionen Menschen Zugang zum Internet haben.

Das Home-Banking geschieht bisher vor allem über T-Online, der Trend geht jedoch zur Benutzung des Internets. Vorteil ist hier die weltweite Benutzung und eine graphische Oberfläche. Als ein noch nicht endgültig gelöstes Problem hat sich die Sicherheitsfrage ergeben.

In Deutschland gibt es nach [Hei97, Seite 6 und 17] rund 70 Millionen Girokonten. Im Moment werden davon rund 2 Millionen mit dem PC geführt. Es wird von Heinz Wings, Vorstand der Sparda Bank Hamburg, erwartet, daß diese Zahl auf ungefähr 10 Millionen im Jahre 2000 steigen wird [Hei97, Seite 6 und 17].

Nach einer Untersuchung der Unternehmensberatung Athur D. Little werden in Deutschland in den nächsten vier Jahren rund 100.000 der 700.000 Arbeitsplätze im Kreditgewerbe wegfallen [Hei97, Seite 12].

8.2 Vergleichbarkeitsanalyse

Die Situation in Frankreich ist nur eingeschränkt auf Deutschland übertragbar. Es gibt keine zu Minitel vergleichbare preiswerte Möglichkeit zum Home-Banking. Home-Banking geschieht daher entweder nur über Telefon, oder über einen relativ teuren, kompliziert zu bedienenden PC.

Erst die starke Popularität des Internet hat zu einem gewissen Ausgleich geführt, die PCs zu Hause (mit Modem oder ISDN-Karte) und im Büro (Netzanschluß) werden zunehmend populärer. Trotzdem ist die Durchdringung Deutschlands mit Internet-fähigen oder T-Online-fähigen PCs wesentlich geringer als die Durchdringung Frankreichs mit Minitel. Zahlen über die Durchdringung von PCs in verschiedenen Ländern kann in [Foc97c] gefunden werden, in Deutschland in [Foc97b], und über die Wünsche von Nutzern des Internet in [Foc97a].

Die Franzosen sind wesentlich Technik-begeisterter als Deutsche. Die Ablehnung von neuer Technik und insbesondere von Computern, sowie die hohen Telekommunikationskosten behindern die Ausbreitung von Home-Banking in Deutschland.

8.3 Folgerungen für Home-Banking in Deutschland

Home-Banking wird sehr bald in gewissen Kreisen völlig normal werden (Studenten, gehobener Bildungsstand), jedoch wird ein Großteil der Konten und Überweisungen weiterhin über bekannte Kanäle abgewickelt werden. Die Situation ist vergleichbar mit der Benutzung von Bankautomaten, die gerade von älteren Bevölkerungsschichten noch immer nicht voll akzeptiert ist.

Als Auswirkung wird sich jedoch schon recht kurzfristig eine Verstärkung des Wettbewerbs ergeben. Versierte Kunden werden die Leistungen von Banken über das Internet in minutenschnelle vergleichen können, und so entweder durch Bankwechsel, oder durch Druck auf ihre bisherige Bank, zu einer Verringerung von Margen und einer Erhöhung von Guthaben-Zinsen führen.

Es wird für Banken zunehmend wichtiger werden, darauf zu achten, welche Kunden sie haben wollen. Banken müssen darüber nachdenken, wie sie es schaffen, attraktive Kunden an sich zu binden.

Die wenigsten Banken werden sich die Absenz im Internet/Home-Banking leisten können, und sei es nur, um die vorhandenen "guten" Kunden zu halten.

Auf lange Sicht wird Home-Banking eine ähnlich wichtige Rolle wie in Frankreich spielen, es lohnt sich für deutsche Banken, die Situation in Frankreich genau zu studieren.

Durch die schlechtere Versorgung mit einer IT-Infrastruktur ist es wahrscheinlich, daß Deutschland auf längere Sicht eine bessere IT-Infrastruktur als Frankreich aufbaut, da es kein technisch überholtes Altsystem (Minitel) gibt, an dem festgehalten werden kann.

9 Literatur

[CCF96a] Corporate Profile of CCF, 1996. `http://www.calvacom.fr/ccf/entreprise/us/profil.html`.

[CCF96b] Retail Banking, 1996. `http://www.calvacom.fr/ccf/entreprise/us/reseau.html`.

[CCF97] CCF Home Page, 1997. `http://www.ccf.fr/`.

[COR97] CORTAL Home Page, 1997. `http://www2.atelier.fr/Cortal/index.htm`.

[Foc97a] Interessen der Online-Nutzer, 1997. `http://focus.de/DD/DD36/DD36H/dd36h.htm`.

[Foc97b] PC-Ausstattung deutscher Haushalte, 1997. `http://focus.de/DD/DD36/DD36J/dd36j.htm`.

[Foc97c] PC-Ausstattung im Ländervergleich, 1997. `http://focus.de/DD/DD36/DD36I/dd36i.htm`.

[Hei97] *c't report Geld Online*. Heise Verlag, 1997.

[HJCP96] Sid L. Huff, Tawfik Jelassi, James Cash, and John Pifko. Teaching Information Systems Management with Cases, April 1996. `http://www.isworld.org/isworld.html`.

[Jel94] Tawfik Jelassi. *European Casebook on "Competing through Information Technology": Strategy and Implementation*. Prentice Hall, 1994. ISBN 0-13-295304-8.

A Internet-Banking: Beispiel HYPO-Bank

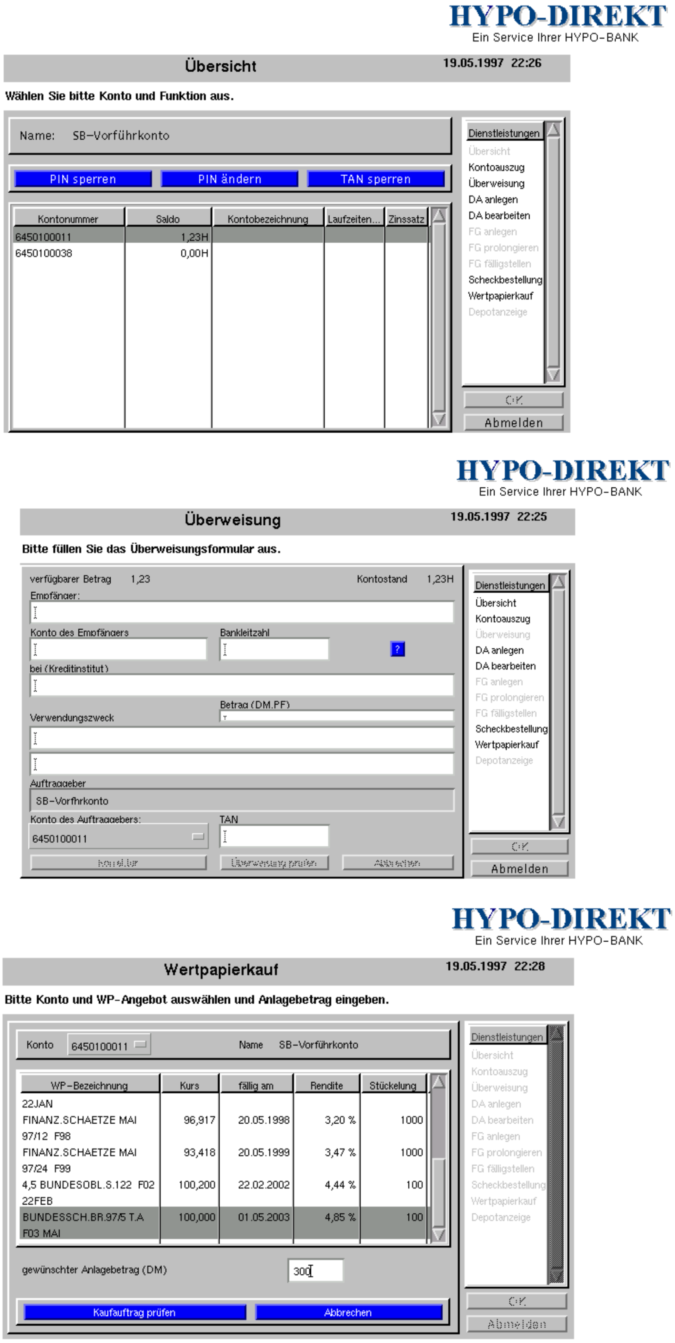

Abbildung 5: Bildschirmabzüge Internet-Banking bei der HYPO-Bank

B Internet-Banking: Beispiel Deutsche Bank

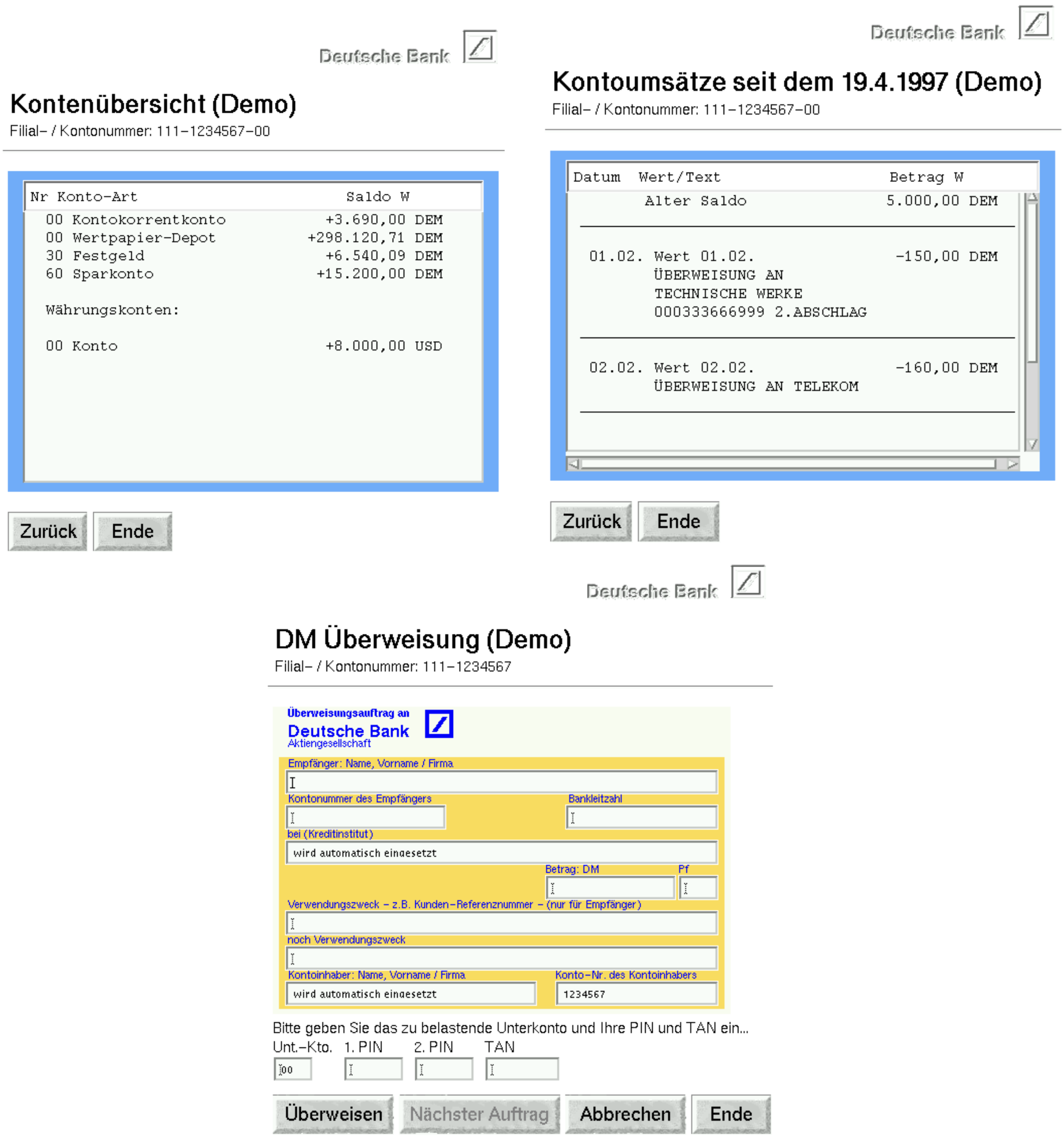

Abbildung 6: Bildschirmabzüge Internet-Banking bei der Deutschen Bank