

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Wissenschaftliche Arbeitspapiere
Nr.: W24

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H./ Frey, C./ Ries, B.

Direktbanken als Alternative zu herkömmlichen Kreditinstituten

Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Direct Banking

Mannheim 1998
ISBN3-89333-163-8

Professor Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Carsten Frey

war Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I von Prof. Dr. Dr. h.c. Erwin Dichtl[†], Universität Mannheim und ist nun Mitarbeiter in der Beratungsgesellschaft Danet-Consult, Darmstadt.

Dipl.-Kfm. Bertold Ries

ist inzwischen in der Marketing-Forschung für die Firma Novatis in Nürnberg tätig.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim (Telefon: 0621 / 181-1755)** oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Tor O. Dahle

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Andree Moschner

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Fiege Deutschland GmbH & Co. KG,
Jens Meier

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller

Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Dr. Hagen Pfundner

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus GmbH,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

R+V Lebensversicherung AG,
Hans-Christian Marschler

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

Dr. Karl H. Schlingensief,
Hoffmann-LaRoche AG

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- W099 Homburg, C. / Fürst, A.: Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. Eine Bestandsaufnahme der Forschung und Agenda für die Zukunft, 2006
- W098 Bauer, H. H. / Exler, S. / Reichardt, T. / Ringeisen P.: Der Einfluss der Dienstleistungsqualität auf die Einkaufsstättentreue. Ein empirischer Vergleich zwischen Deutschland und Spanien, 2006
- W097 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Wagner, S.-N.: Übereinstimmung von Marken- und Konsumentenpersönlichkeit als Determinante des Kaufverhaltens – Eine Metaanalyse der Selbstkongruenzforschung, 2005
- W096 Bauer, H. H. / Haber, T. E. / Reichardt, T. / Bökamp, M.: Akzeptanz von Location Based Services. Eine empirische Untersuchung, 2006
- W095 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Reichardt, T.: Location Based Services in Deutschland. Eine qualitative Marktanalyse auf Basis von Experteninterviews, 2005
- W094 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Schüle, A.: User Requirements for Location Based Services. An analysis on the basis of literature, 2005
- W093 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Exler, S. / Kiss, S.: Entstehung und Wirkung von Smart Shopper-Gefühlen. Eine empirische Untersuchung, 2005
- W092 Homburg, Ch. / Stock, R. / Kühlborn, S.: Die Vermarktung von Systemen im Industriegütermarketing, 2005
- W091 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Is Speed of Integration really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness, 2006
- W090 Bauer, H. H. / Falk, T. / Kunzmann, E.: Akzeptanz von Self-Service Technologien – Status Quo oder Innovation?, 2005
- W089 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Huber F.: Präferenzschaffung durch preis-psychologische Maßnahmen. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Preispräsentationsformen, 2005
- W088 Bauer, H.H. / Albrecht, C.-M. / Sauer, N. E.: Markenstress bei Jugendlichen. Entwicklung eines Messinstruments am Beispiel von Kleidung, 2005
- W087 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Neumann, M. M.: Kundenvertrauen in Lebensmitteldiscounter. Eine experimentelle Untersuchung, 2005
- W086 Bauer, H. H./ Neumann, M. M. / Mäder, R.: Virtuelle Verkaufsberater in interaktiven Medien. Eine experimentelle Untersuchung zur Wirkung von Avataren in interaktiven Medien, 2005
- W085 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Haber, T. E. / Olic, K.: Markendifferenzierung mittels irrelevanter Attribute. Eine experimentelle Studie, 2005
- W084 Homburg, Ch. / Kuester, S. / Beutin, N. / Menon, A.: Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison, 2005
- W083 Homburg, Ch. / Fürst, A.: How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach, 2005
- W082 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Behavioral Pricing-Forschung im Überblick – Erkenntnisstand und zukünftige Forschungsrichtungen, 2005
- W081 Bauer, H. H. / Exler, S. / Sauer, N.: Der Beitrag des Markenimage zur Fanloyalität. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Klubmarken der Fußball-Bundesliga, 2004
- W080 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Post-Merger Performance, 2004
- W079 Homburg, Ch. / Koschate, N. / Hoyer, W. D.: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, 2004
- W078 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Messung der Werbeeffizienz – Eine Untersuchung am Beispiel von Online-Werbung, 2004
- W077 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenbindung im Industriegütergeschäft, 2004
- W076 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Bestimmungsfaktoren der Konsumentenakzeptanz von Mobile Marketing in Deutschland. Eine empirische Untersuchung, 2004
- W075 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Schmitt, P.: Die Erfolgsrelevanz der Markenstärke in der 1. Fußball-Bundesliga, 2004
- W074 Homburg, Ch. / Krohmer, H.: Die Fliegenpatsche als Instrument des wissenschaftlichen Dialogs. Replik zum Beitrag „Trotz eklatanter Erfolglosigkeit: Die Erfolgsfaktorenforschung weiter auf Erfolgskurs“ von Alexander Nicolai und Alfred Kieser, 2004
- W073 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Lange, M. A.: Bestimmungsfaktoren und Wirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit. Eine empirische Studie am Beispiel des Automobilhandels, 2004

- W072 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Garde, U.: Marketingeffizienzanalyse mittels Efficient Frontier Benchmarking - Eine Anwendung der Data Envelopment Analysis, 2004
- W071 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A.: Markenallianzen als Instrument des Imagetransfers im elektronischen Handel, 2004
- W070 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Valtin, A.: Auswirkungen des Markennamenwechsels auf den Markenwert. Eine Analyse der Konsequenzen von Markenportfoliokonsolidierung, 2003
- W069 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hoffmann, Y.: Konsumententypologisierung im elektronischen Handel. Eine interkulturelle Untersuchung, 2003
- W068 Homburg, Ch. / Stock, R.: The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context. A dyadic Analysis, 2003
- W067 Homburg, Ch. / Koschate, N.: Kann Kundenzufriedenheit negative Reaktionen auf Preiserhöhungen abschwächen? Eine Untersuchung zur moderierenden Rolle von Kundenzufriedenheit bei Preisanstiegen, 2003
- W066 Bauer, H. H. / Neumann, M. M. / Hölzing, J. A. / Huber, F.: Determinanten und Konsequenzen von Vertrauen im elektronischen Handel. Eine kausalanalytische Studie, 2003
- W065 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Elmas, Ö.: Messung und Steuerung der Kundenbindung bei Internetportalen, 2003
- W064 Bauer, H. H. / Falk, T. / Hammerschmidt, M.: Servicequalität im Internet. Messung und Kundenbindungseffekte am Beispiel des Internet-Banking, 2003
- W063 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, V.: Nutzen und Probleme des Lifestyle-Konzepts für das Business-to-Consumer Marketing, 2003
- W062 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Ebert, S.: Die Corporate Identity einer Universität als Mittel ihrer strategischen Positionierung. Erkenntnisse gewonnen aus einem deutsch-amerikanischen Vergleich, 2003
- W061 Homburg, Ch. / Sieben, F. / Stock, R.: Einflussgrößen des Kundenrückgewinnungserfolgs. Theoretische Betrachtung und empirische Befunde im Dienstleistungsbereich, 2003
- W060 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Müller, A.: Frauen als Zielgruppe. Das Beispiel einer geschlechtsspezifischen Vermarktung von Bildungsangeboten, 2003
- W059 Bauer, H. H. / Keller, T. / Hahn, O.K.: Die Messung der Patientenzufriedenheit, 2003
- W058 Homburg, Ch. / Stock, R.: Führungsverhalten als Einflussgröße der Kundenorientierung von Mitarbeitern. Ein dreidimensionales Konzept, 2002
- W057 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M./Staat, M.: Analyzing Product Efficiency. A Customer-Oriented Approach, 2002
- W056 Bauer, H. H. / Grether, M.: Ein umfassender Kriterienkatalog zur Bewertung von Internet-Auftritten nach markenpolitischen Zielen, 2002
- W055 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Schneider, J.: Opposites Attract, but Similarity Works. A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels, 2002
- W054 Homburg, Ch. / Faßnacht, M. / Günther, Ch.: Erfolgreiche Umsetzung dienstleistungsorientierter Strategien von Industriegüterunternehmen, 2002
- W053 Homburg, Ch. / Workman, J.P. / Jensen, O.: A Configurational Perspective on Key Account Management, 2002
- W052 Bauer, H. H. / Grether, M. / Sattler, C.: Werbenutzen einer unterhaltenden Website. Eine Untersuchung am Beispiel der Moorhuhnjagd, 2001
- W051 Bauer, H. H. / Jensen, S.: Determinanten der Kundenbindung. Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie, 2001
- W050 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Fischer, C.: Determinanten der Werbewirkung von Markenhomepages, 2001
- W049 Bauer, H. H. / Kieser, A. / Oechsler, W. A. / Sauer, N. E.: Die Akkreditierung. Eine Leistungsbeurteilung mit System?, 2001,
- W048 Bauer, H. H. / Ohlwein, M.: Zur Theorie des Kaufverhaltens bei Second-Hand-Gütern, 2001
- W047 Bauer, H. H. / Brünner, D. / Grether, M. / Leach, M.: Soziales Kapital als Determinante der Kundenbeziehung, 2001
- W046 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Eine Konzeption des Werbecontrolling, 2000
- W045 Bauer, H. H. / Staat, M. / Hammerschmidt, M.: Produkt-Controlling. Eine Untersuchung mit Hilfe der Data Envelopment Analysis (DEA), 2000
- W044 Bauer, H. H. / Moch, D.: Werbung und ihre Wirkung auf die Tabaknachfrage. Eine Übersicht der theoretischen und empirischen Literatur, 2000
- W043 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Komplexität als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W042 Homburg, Ch. / Kebbel, Ph.: Involvement als Determinante der Qualitätswahrnehmung von Dienstleistungen, 2000
- W041 Bauer, H. H. / Mäder, R. / Huber, F.: Markenpersönlichkeit als Grundlage von Markenloyalität. Eine kausalanalytische Studie, 2000
- W040 Bauer, H. H. / Huber, F. / Bächmann, A.: Das Kaufverhalten bei Wellness Produkten. Ergebnisse einer empirischen Studie am Beispiel von Functional Food, 2000

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
1 Die Dynamik der Umwelt als Herausforderung für Banken	1
2 Determinanten des Strukturwandels im Bankwesen	3
2.1 Der Trend zum Direct Banking als Resultat einer veränderten Nachfragestruktur	3
2.2 Die technologische Entwicklung im Bankgeschäft	5
2.3 Die zunehmende Wettbewerbsintensität als Auslöser von Innovationsprozessen	7
3 Die Auswirkung des Strukturwandels auf die Gestaltung der Distributionssysteme von Banken	9
3.1 Der stationäre Vertrieb	9
3.2 Der mobile Vertrieb	10
3.3 Der Vertrieb mittels moderner Kommunikationsmittel	11
4 Organisationsformen des Direct Banking	17
4.1 Die Ausgliederung des elektronischen Dienstleistungsangebots	17
4.2 Die Integration elektronischer Bankdienstleistungen in die vorhandene Organisationsstruktur	20
5 Der Markt für Direktbanken in Deutschland	23
5.1 Möglichkeiten einer Positionierung von Direktbanken	23
5.2 Zielgruppen von Direktbanken	29

6 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als strategische Herausforderung für Direktbanken - Eine empirische Analyse	32
6.1 Zur Konzeption der empirischen Untersuchung	32
6.2 Die Analyse der Kundenzufriedenheit auf der Basis eines multiattributiven Meßansatzes	32
6.2.1 <i>Zur Konzeption der Zufriedenheitsmessung</i>	32
6.2.2 <i>Die Identifikation segmentspezifischer Bedürfnisstrukturen</i>	33
6.2.3 <i>Die Bildung eines Zufriedenheitsindex</i>	34
6.2.4 <i>Ausgewählte Befunde</i>	38
6.3 Ein Kausalmodell der Kundenbindung	39
6.3.1 <i>Komplexe Konstrukte in der Marketingforschung</i>	39
6.3.2 <i>Konzeptualisierung und Operationalisierung der relevanten Konstrukte</i>	43
6.3.3 <i>Aufstellung und Evaluation eines LISREL-Modells</i>	47
7 Die Bedeutung der Direktbanken im Privatkundengeschäft der Zukunft	52
Anhang	55
Literaturverzeichnis	59

Abkürzungsverzeichnis

ADDB	:	Allgemeine Deutsche Direktbank
AGFI	:	Adjusted Goodness-of-Fit-Index
Btx	:	Bildschirmtextsystem
DAB	:	Direkt Anlage Bank
Datex-J	:	Datentext-Jedermann
DV	:	Durchschnittlich erfaßte Varianz
EDV	:	Elektronische Datenverarbeitung
GFI	:	Goodness-of-Fit-Index
KR	:	Konstruktreliabilität
LISREL	:	Linear Structural Relationship
PIN	:	Persönliche Identifikationsnummer
PLV	:	Preis/Leistungsverhältnis
POS	:	Point of Sale
RMR	:	Root Mean Square Residual
TAN	:	Transaktionsnummer
USP	:	Unique Selling Proposition

Abbildungsverzeichnis

	Seite
<i>Abb. 1</i> : Kommunikationskanäle im Direct Banking	11
<i>Abb. 2</i> : Rotierter Faktorwertephot	27
<i>Abb. 3</i> : Bankkundensegmente (in Prozent aller Befragten)	29
<i>Abb. 4</i> : Struktogramm der Ward-Lösung	33
<i>Abb. 5</i> : Validierungsergebnisse für ausgewählte linear-kompensatorische Modelle	36
<i>Abb. 6</i> : Besetzungshäufigkeit der (Un-)Zufriedenheitsbereiche des Index der Zufriedenheit	38
<i>Abb. 7</i> : Prüfschema zur Evaluation der Meßkonzepte	42
<i>Abb. 8</i> : Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Kundenbindung	43
<i>Abb. 9</i> : Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Kundenzufriedenheit	44
<i>Abb. 10</i> : Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Attraktivität des Konkurrenzangebots	45
<i>Abb. 11</i> : Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Switching Costs	45
<i>Abb. 12</i> : Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Variety Seeking	46
<i>Abb. 13</i> : Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Vertrauen	47
<i>Abb. 14</i> : Kausalmodell der Kundenbindung	48
<i>Abb. 15</i> : Ausprägungen der globalen und partiellen Gütekriterien des Gesamtmodells	50
<i>Abb. 16</i> : Ergebnisse der Parameterschätzung	51

Tabellenverzeichnis

	Seite
<i>Tab. 1</i> : Muttergesellschaften ausgewählter Direktbanken	17
<i>Tab. 2</i> : Datenmatrix	24
<i>Tab. 3</i> : Musterdepots	25
<i>Tab. 4</i> : Rotierte Faktorladungsmatrix	26
<i>Tab. 5</i> : Segmentierungskriterien	30
<i>Tab. 6</i> : Charakterisierung der Cluster	31
<i>Tab. 7</i> : Hypothesen des Kausalmodells	49

1 Die Dynamik der Umwelt als Herausforderung für Banken

Das Bankwesen in Deutschland durchläuft zur Zeit einen tiefgreifenden Strukturwandel. Zum einen kennzeichnen Fusionen, Übernahmen und die Bildung Strategischer Allianzen die Wettbewerbssituation im Bankgewerbe, zum anderen entsteht mit den sogenannten **Direktbanken** ein neuer Distributionskanal für Finanzdienstleistungen.

Ein Auslöser dieser Entwicklung war die Einführung des sogenannten **Direct Banking**, bei dem es sich um den Vertrieb von Finanzdienstleistungen mittels moderner Kommunikationstechnik handelt.¹ Für herkömmliche Kreditinstitute stellt das Direct Banking neben dem stationären und mobilen Vertrieb einen dritten, bisher weniger bedeutsamen Distributionskanal dar. Um die Chancen dieses neuen Vertriebsweges vollständig ausnutzen zu können, haben einige Banken, wie z.B. die *Deutsche Bank* und die *Commerzbank*, das Direct Banking durch Gründung einer Direktbank organisatorisch ausgegliedert. Direktbanken verfügen nur über einen Distributionskanal und grenzen sich von den traditionellen Kreditinstituten vor allem dadurch ab, daß sie kein Filialnetz unterhalten. In Deutschland stehen zur Zeit über **15 Direktbanken** im Wettbewerb, deren **Marktanteil ca. 5 %** beträgt. Das Potential dieses Marktsegments liegt Schätzungen zufolge bei über 8,5 Millionen Direktbankkunden, was einem Marktanteil von 15-20 % entspricht.² Dies legt die Vermutung nahe, daß Direktbanken die Bedürfnisse ihrer Kunden möglicherweise besser befriedigen können als traditionelle Kreditinstitute.

Die Frage, inwieweit Direktbanken eine Alternative zu herkömmlichen Kreditinstituten darstellen, kann aus drei Perspektiven betrachtet werden. Zum einen aus der Sicht der traditionellen Kreditinstitute, zum anderen aus der Sicht der potentiellen Direktbankkunden und schließlich aus der Sicht der Direktbanken selbst.

Um sich im Wettbewerb behaupten zu können, besteht für die herkömmlichen Kreditinstitute die Notwendigkeit, auf den Strukturwandel ihrer Branche mit einer Optimierung des Vertriebswege-Mix zu reagieren. Dabei ist insbesondere über die

¹ Vgl. Krause (1997), S. 15, Gruner-Schenk, Strunk (1996), S. 66 und Hafner (1984), S. 6.

Gründung einer Direktbank zu entscheiden. Diese Problematik wird in den Kapiteln 3 und 4 diskutiert.

Potentiellen Direktbankkunden sehen sich einer Vielzahl unterschiedlicher Angebote ausgesetzt, da, wie in Kapitel 5 gezeigt wird, Direktbanken hinsichtlich ihrer Produkt- und Preispolitik keineswegs homogen sind. Abschnitt 5.1. dient daher der Systematisierung des derzeitigen Angebots von Direktbanken. Die Nachfrageseite wird in Abschnitt 5.2. analysiert. Hier steht die Frage im Vordergrund, ob es den typischen Direktbankkunden gibt und wie er sich gegebenenfalls charakterisieren läßt.

Obwohl die meisten Direktbanken nicht älter als drei Jahre sind und daher der von ihnen bediente Markt als vergleichsweise jung bezeichnet werden kann, erweist sich der Aufbau und die Aufrechterhaltung dauerhafter Wettbewerbsvorteile als zunehmend schwierig. Gerade Direktbanken müssen sich ständig an neuen Wettbewerbern messen lassen. Sie stehen jedoch nicht nur im Wettbewerb mit anderen Direktbanken, vielmehr müssen sie sich auch gegenüber herkömmlichen Kreditinstituten behaupten. Insoweit müssen sich Direktbanken allen Marktteilnehmern gegenüber für ihre Existenz rechtfertigen. Dabei steht neben der Akquisition neuer Kunden die Bindung bisheriger Kunden im Brennpunkt der Aktivitäten. Basiert die Beziehung zu einer herkömmlichen Bank größtenteils auf dem persönlichen Kontakt des Kunden mit einem Bankmitarbeiter, so muß die Bindung des Kunden an eine Direktbank auf völlig anderem Weg erreicht werden, da den Direktbanken nur unpersönliche Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen.³ Daneben ist zu berücksichtigen, daß die Gewinnung neuer Kunden ein Vielfaches mehr kostet als die Bindung der derzeitigen Klientel an das Unternehmen.⁴ Mit der Konzentration auf Kundenbindung rückt zunächst das Konstrukt der Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt der Marketingbemühungen. Empirische Studien aus unterschiedlichen Branchen legen allerdings die Vermutung nahe, daß Kundenzufriedenheit allenfalls eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für Kundenbindung darstellt.⁵ Daher ist zu fragen, welche weiteren Faktoren existieren, die die Bindung von Direktbankkunden zu steigern

² Vgl. Krupp (1996), S. 262 und o. V. (1996b), S. 18.

³ Vgl. Stüchting (1991), S. 28 f.

⁴ Vgl. Dichtl, Peter (1996), S. 15.

vermögen. Diese werden in Kapitel 6 identifiziert und in ihrer Wirkung auf die Kundenbindung analysiert.

Zunächst sollen jedoch Determinanten, die den Strukturwandel im Bankwesen ausgelöst haben, genauer betrachtet werden.

2 Determinanten des Strukturwandels im Bankwesen

2.1 Der Trend zum Direct Banking als Resultat einer veränderten Nachfragestruktur

Direct Banking ermöglicht es Bankkunden, Geschäfte unabhängig von Ort und Zeit zu tätigen.⁶ Als Medien stehen dabei Telefon, Fax und Computer zur Verfügung. Der Trend zum Direct Banking ist Ausdruck eines Wandels im Kundenverhalten und geänderter Anforderungen, die Kunden an ihre Bank stellen.

Wegbereiter dieser Entwicklung war die „**Entmystifizierung des Geldes**“.⁷ Der bargeldlose Zahlungsverkehr in Form von Girokonten und Kreditkarten sowie die Möglichkeit zur Aufnahme von Dispositionskrediten haben die viele Jahre vorherrschende „Ehrfurcht“ der Kunden vor ihrem Geldinstitut schwinden lassen. Darüber hinaus ist für viele der Umgang mit Geld nicht mehr an die physische Präsenz von Geldscheinen und Münzen gekoppelt, was sich an der zunehmenden Akzeptanz von sogenanntem „Plastikgeld“ manifestiert.⁸ Auch haben immer häufiger erscheinende Produktvergleiche gerade im Bankbereich zu einer verbesserten Markttransparenz geführt, durch die die **Preis- und Konditionensensitivität** der Kunden deutlich gestiegen ist. Für unzufriedene Bankkunden sind dadurch die Barrieren für einen Bankwechsel gesunken.

Vor etwa zehn Jahren haben Kreditinstitute den allgemeinen gesellschaftlichen Trend zu Bequemlichkeit und Serviceorientierung zum Anlaß genommen, ihren Kunden die

⁵ Vgl. Storbacka (1995), S. 6.

⁶ Vgl. Hafner (1984), S. 6.

⁷ Vgl. Szallies (1996), S. 96.

⁸ Vgl. Dichtl (1994), S. 32.

Möglichkeit zur **Selbstbedienung** in Form von Kontoauszugsdruckern und Geldautomaten einzuräumen.⁹ Heute sind diese Geräte zu einem festen Bestandteil des Leistungsspektrums jeder Bank geworden. Mit dem Direct Banking wird diese Entwicklung fortgesetzt. Gerade die durch Öffnungszeiten eingeschränkte Verfügbarkeit des Leistungsangebots der Geschäftsstellen veranlaßt immer mehr Bankkunden, auf das meist rund um die Uhr mögliche Direct Banking zurückzugreifen.¹⁰

In der Diskussion über den sogenannten **Wertewandel** nimmt die Bedeutung der Freizeit- und Erlebnisorientierung einen bedeutenden Stellenwert ein. Der Lebensmittelpunkt verschiebt sich immer stärker von der Arbeit zur Freizeit.¹¹ Im Zuge dieser Entwicklung scheinen auch immer mehr Kunden, einen zu hohen Zeitaufwand für die Tötigung von Bankgeschäften zu scheuen.¹² Darüber hinaus wird Direct Banking auch der zunehmenden Mobilität der Menschen gerecht. So ist es möglich, Bankgeschäfte per Telefon von der ganzen Welt aus zu erledigen. Gleiches gilt für Direct Banking via Internet.¹³

Neben den alltäglichen Bankgeschäften, wie dem Tätigen von Überweisungen oder der Abfrage des Kontostands, ermöglicht Direct Banking auch die Durchführung komplexer Finanztransaktionen, wie beispielsweise die Abwicklung des gesamten Wertpapierhandels. Der stetige **Anstieg des Bildungsniveaus** in Deutschland¹⁴ hat die Nachfrage nach Beratungsleistungen sinken lassen. Darüber hinaus wird nicht erst seit dem Börsengang der *Deutschen Telekom* die aktive Verwaltung des eigenen Vermögens als eine neue Form der Freizeitgestaltung betrachtet. Der Online-Banker erhält nun die Möglichkeit, sich über verschiedene Online-Systeme selbst mit Informationen über Unternehmen, Kursentwicklungen, volkswirtschaftliche Eckdaten und Nachrichten aller Art zu versorgen. Die Tatsache, nicht mehr auf das Informationsmonopol seiner Bank angewiesen zu sein, wird nunmehr als Vorteil des Direct Banking gesehen.¹⁵

⁹ Vgl. Betsch (1995), S. 15.

¹⁰ Vgl. Gruner-Schenk, Strunk (1996), S. 66.

¹¹ Vgl. Tietz (1992), S. 233.

¹² Vgl. v. Boehm-Benzing (1994), S. 8.

¹³ Vgl. Abschnitt. 3.3.

¹⁴ Vgl. Kotler, Bliemel (1995), S. 247.

¹⁵ Vgl. Wagner (1996), S. 77.

Die **Individualisierung des Konsumentenverhaltens** stellt nicht nur viele Konsumgüterhersteller vor neue Herausforderungen, auch die Bankbranche bleibt von dieser Entwicklung nicht verschont. Galt die Aufteilung der Bankkunden in Massenmarktkunden und Privatkunden lange Zeit als ausreichend für eine zielgruppenorientierte Kommunikation, so sehen sich heute die Banken einer zunehmenden Fragmentierung ihres Klientels ausgesetzt.¹⁶ Diese Entwicklung führt dazu, daß Banken verschiedene Distributionskanäle zur Verfügung stellen müssen.

Die Entwicklung des Direct Banking folgt somit der gesellschaftlichen Entwicklung. Dabei muß jedoch darauf hingewiesen werden, daß allein Direktbanken heute befriedigende Phone-, Fax- und Online Banking-Angebote aufweisen. Bei den meisten herkömmlichen Kreditinstituten befinden sich derartige Angebote noch im Aufbau.¹⁷

2.2 Die technologische Entwicklung im Bankgeschäft

Der rasche Fortschritt auf dem Gebiet der Telekommunikation ermöglicht einen schnellen, weltweiten Informationsaustausch und schafft die Voraussetzung für einen Wertpapier- und Devisenhandel rund um den Globus und rund um die Uhr. Der gleichzeitig erfolgte Abbau der Kapitalverkehrskontrollen führt zu einer wachsenden Internationalisierung der Finanzmärkte. Für den Kapitalanleger ist diese Entwicklung mit einem großen Vorteil verbunden, besteht doch für ihn die Möglichkeit, aus einer Vielzahl unterschiedlicher nationaler und internationaler Anlageformen die für ihn passende auszuwählen.¹⁸

Der technologische Fortschritt brachte aber nicht nur im Bereich der Kapitalanlage neue Möglichkeiten. Mit dem sogenannten POS-Banking wurde ein kundenorientiertes Zahlungssystem eingeführt, das an Verkaufsorten, wie z.B. Ladenkassen, plaziert ist. Hierbei bezahlt der Kunde statt mit Bargeld mit einer Magnetstreifenkarte. Die darauf gespeicherten Daten werden per Telefon an das jeweilige Kreditinstitut übertragen. Anschließend wird die Liquidität des Kunden überprüft und dessen Konto

¹⁶ Vgl. Szallies (1996), S. 94 f.

¹⁷ Vgl. Kapitel 4.

¹⁸ Vgl. Steinriede (1996), S. 375.

gegebenenfalls sofort belastet.¹⁹ Obwohl die ersten Versuche mit POS-Systemen bereits in den siebziger Jahren unternommen wurden, gibt es in Deutschland bis heute kein flächendeckendes POS-System. Statt dessen scheint der Lebenszyklus der Magnetstreifentechnologie seinem Ende entgegenzugehen. Als neue Technologie gewinnt die Chipkarte immer größere Bedeutung, was sich insbesondere im europäischen Ausland bemerkbar macht.²⁰

Die technologische Entwicklung im Bankgeschäft hin zu einer Nutzung moderner Kommunikationsformen für den Vertrieb von Finanzdienstleistungen ist nicht nur durch die weite Verbreitung des Telefons möglich geworden. Die Preise für moderne Informationstechnologie sind in den letzten Jahren erheblich gesunken, so daß eine immer breitere Bevölkerungsschicht mit einem Computer und einem Zugang zu elektronischen Netzen ausgestattet ist.²¹ Erst das Vorhandensein dieser Ressourcen macht das sogenannte Electronic Banking möglich.²²

Von großer Bedeutung ist inzwischen auch die elektronische Datenverarbeitung zur Unterstützung beratungsintensiver Bankgeschäfte. Dabei sind viele Banken bestrebt, die notwendige Kompetenz sowohl durch den Aufbau eigener Research-Abteilungen als auch durch den Zukauf von Leistungen zu gewinnen. Nicht zuletzt durch die sehr große Zahl von nationalen und internationalen Anlagemöglichkeiten sowie aufgrund der infolge volatiler Finanzmärkte gestiegenen Risiken, ist die Qualität einer traditionellen Bank unmittelbar mit ihrer Kompetenz in der Anlageberatung verknüpft.²³ Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund einer sich verändernden Wettbewerbssituation im Finanzbereich.²⁴

Technologische Entwicklungen sind eine treibende Kraft für Veränderungen.²⁵ Wie sich gezeigt hat, wird auch der Strukturwandel im Bankwesen von Innovationen im Bereich der Informationstechnologie initiiert und begleitet. Die Bedeutung moderner

¹⁹ Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 758.

²⁰ Vgl. Betsch (1995), S. 17 f.

²¹ Vgl. Hensemann, Meffert, Wagner (1996), S. 10 f.

²² Vgl. Abschnitt 3.3.

²³ Vgl. Hensemann, Meffert, Wagner (1996), S. 10 und 14.

²⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.

²⁵ Vgl. Wagner (1996), S. 1 f.

Kommunikationselektronik im Bankgeschäft wird mit ihrer weiteren Verbreitung in der Bevölkerung zunehmen. Für Banken bedeutet dies, sich mit multimedialer Kommunikationstechnologie frühzeitig auseinanderzusetzen, um Wettbewerbsvorteile generieren zu können.

2.3 Die zunehmende Wettbewerbsintensität als Auslöser von Innovationsprozessen

Nach dem Wegfall der Bedürfnisprüfung für die Zweigstellenerrichtung von Kreditinstituten im Jahr 1958 kam es in Deutschland zu einer Filialenexpansion, die Mitte der 80er Jahre mit fast 45.000 Bankstellen in Westdeutschland ihren Höhepunkt erreichte.²⁶ Heute gibt es - alte und neue Bundesländer zusammengenommen - etwa 53.000 Geschäftsstellen. Dies bedeutet, daß auf durchschnittlich 1.630 Einwohner eine Bankstelle entfällt. Damit hat das deutsche Kreditgewerbe nach Belgien und der Schweiz weltweit das mit Abstand dichteste Bankstellennetz.²⁷ Galt ein großes Zweigstellennetz viele Jahre lang als entscheidendes Instrument zur Neukundengewinnung, sieht sich das Kreditgewerbe heute angesichts ständig steigender Personal- und Raumkosten mit einer zu niedrigen Rentabilität vieler Zweigstellen konfrontiert. Schätzungen gehen davon aus, daß bis zur Jahrtausendwende über 15.000 Zweigstellen geschlossen werden.²⁸

Gleichzeitig setzte sich bei den meisten Kreditinstituten der sogenannte Allfinanzgedanke durch, der zu einer Unterschiedslosigkeit vieler Banken führte, mit der Konsequenz, daß jeglicher USP verloren ging.²⁹ Es kommt hinzu, daß die Banken in ihrem Kerngeschäft von branchenfremden und teilweise vollkommen neuen Wettbewerbern, den sogenannten Near- und Non-Banks, bedroht werden.³⁰ Zu diesen Mitwettbewerbern gehören zum einen ausländische Banken, Investmentgesellschaften, Wertpapierhäuser, unabhängige Finanzdienstleister und Kartengesellschaften, zum anderen Versand- und Warenhäuser, Anbieter elektronischer Netze sowie Automobilkonzerne, von denen heute nahezu jeder eine Bank meist sogar mit

²⁶ Vgl. Kuhn (1995), S. 160.

²⁷ Vgl. Krupp (1996), S. 249.

²⁸ Vgl. Krause (1997), S. 40.

²⁹ Vgl. Berchtold (1995), S. 200 und Heitmüller (1991), S. 194.

Vollbanklizenz besitzt.³¹

Infolge veränderter Nachfragepräferenzen ist zusätzlich ein Wettbewerb um unterschiedliche Anlageformen entstanden, der die Kreditinstitute zum Handeln zwingt. In diesem Zusammenhang sind es vor allem Geldmarktfonds, die immer mehr Mittel an sich ziehen, die vorher auf Spar- und Girokonten lagen. Die Kunden werden nur dann beim sogenannten Kontensparen bleiben, wenn sich die Zinssätze denen der Geldmarktfonds annähern. Dieser Wettbewerb um die Primäreinlagen führt zu einer strukturellen Verteuerung der Passivseite der Bankbilanzen, die auf der Kreditseite schon wegen des intensiven Wettbewerbs nicht aufgefangen werden kann.³²

Insoweit ist das Privatkundengeschäft durch eine steigende Marktsättigung und einen zunehmenden Wettbewerbsdruck der Banken untereinander gekennzeichnet. Außerdem müssen die Banken gegen eine wachsende Austauschbarkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen kämpfen.

³⁰ Vgl. Gruner-Schenk, Strunk (1996), S. 67.

³¹ Vgl. Krause (1997), S. 10 und Kiefer (1995), S. 872.

³² Vgl. Krupp (1996), S. 248.

3 Die Auswirkung des Strukturwandels auf die Gestaltung der Distributionssysteme von Banken

3.1 Der stationäre Vertrieb

Trotz der dynamischen Entwicklung der modernen Kommunikationssysteme wird das Filialnetz auch weiterhin ein Hauptvertriebskanal der Kreditwirtschaft bleiben. Dies entspricht zumindest dem Wunsch von 85 % der deutschen Bankkunden.³³ Eine im Rahmen dieser Arbeit unter den Kunden einer Direktbank durchgeführte Befragung ergab, daß 51 % der Probanden auf eine Geschäftsverbindung mit einem herkömmlichen Kreditinstitut nicht verzichten möchten.³⁴

Damit der stationäre Vertrieb auch in Zukunft aufrechterhalten werden kann, muß er rentabel sein und den veränderten Bedürfnissen der Bankkundschaft gerecht werden.³⁵ Insoweit wird sich die Rolle der Zweigstellen verändern. Eine Differenzierung der Filialen gewinnt dabei an Bedeutung. Insbesondere in teuren Innenstadtlagen werden viele Zweigstellen in sogenannte Service-Stellen umzustrukturiert, die hauptsächlich mit Selbstbedienungseinrichtungen ausgestattet sind und nur einen Bruchteil der Fläche einer herkömmlichen Filiale beanspruchen.

Darüber hinaus bietet es sich an, Beratungszentren für beratungsintensive Bankprodukte einzurichten. Wesentliche Kennzeichen dieser auch als „Center of Competence“³⁶ bezeichneten Organisationsform sind dezentrale Strukturen, flache Hierarchien und die Verlagerung von Entscheidungskompetenz an die einzelnen Mitarbeiter, die als Team für die Kunden verantwortlich sind und sich somit stärker auf dessen Bedürfnisse konzentrieren können. Derartige „Centers of Competence“ können sich schnell an Veränderungen der Marktbedingungen anpassen und viele Dienstleistungen kostengünstig aber dennoch mit hoher Qualität erbringen.³⁷

Im Sinne eines „One-stop shopping and banking“ könnten Filialen in ausgewählten

³³ Vgl. Krupp (1996), S. 250.

³⁴ Zur Konzeption der empirischen Erhebung vgl. Abschnitt 6.1.

³⁵ Vgl. Kapitel 2.

³⁶ Vgl. Kuhn (1995), S. 167 f.

³⁷ Vgl. Heydebreck (1995), S. 221 f.

Warenhäusern eingerichtet werden, die zu den gleichen Geschäftszeiten wie die Warenhäuser selbst das übliche Produkt- und Serviceangebot bereitstellen.³⁸

Neben diesen für den Kunden sichtbaren Maßnahmen findet im sogenannten Back-Office Bereich ebenfalls eine intensive Restrukturierung statt. Die Verlagerung von Verwaltungsarbeiten auf regionale Service-Center, soll eine Entlastung der Mitarbeiter in den Filialen ermöglichen, mit dem Ziel, den Kontakt zu den Kunden zu intensivieren.³⁹ Des Weiteren bieten die bereits dargestellten Möglichkeiten der elektronischen Datenverarbeitung erhebliches Rationalisierungspotential, das neben Kosteneinsparungen auch zu einer Minimierung des Verwaltungsaufwands beiträgt.

Die Umstrukturierung der Filialen kann jedoch nur dann zum Erfolg führen, wenn sie von der Schaffung einer neuen Verkaufskultur begleitet wird. Die Befreiung der Mitarbeiter von administrativen Tätigkeiten allein kann dies nicht leisten. Programme, die eine Stärkung der Verkaufskultur bewirken, sind meist eine Mischung aus motivierenden Elementen einerseits sowie traditionellem Training-on-the-Job andererseits.⁴⁰

3.2 Der mobile Vertrieb

Während der Expansionsphase im Zweigstellenbereich wurden insbesondere von Sparkassen und Genossenschaftsbanken fahrbare Zweigstellen in Betrieb genommen. Diese dienten im wesentlichen der Flächenerschließung, Marktbetreuung und Markterkundung und somit als Entscheidungshilfe für oder gegen eine stationäre Zweigstelle. Die fahrbaren Zweigstellen, von denen derzeit noch etwa 400 im Einsatz sind, betreiben vorwiegend das Mengengeschäft.⁴¹ Die veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen, die Einsatzmöglichkeiten aussagefähiger Kostenrechnungssysteme und die technologische Entwicklung lassen ihre zukünftige Nutzung allerdings fragwürdig erscheinen.

³⁸ Vgl. Thiel (1995), S. 22.

³⁹ Vgl. Krupp (1996), S. 252.

⁴⁰ Vgl. Leichtfuß, Mattern (1994), S. 703.

Neben den fahrbaren Zweigstellen gehört auch der Bankaußendienst zum mobilen Vertrieb. Gab es in den sechziger Jahren noch Überlegungen, einen systematischen, bankeigenen Außendienst zu initiieren, der sowohl eine Alternative als auch eine Ergänzung des Zweigstellennetzes darstellen sollte, so ist aufgrund der bereits dargestellten Entwicklung im Kreditgewerbe ein Bankaußendienst betriebswirtschaftlich nicht mehr haltbar.⁴² Insoweit gehört der mobile Vertrieb der Vergangenheit an.

3.3 Der Vertrieb mittels moderner Kommunikationsmittel

Mit dem **Direct Banking** rückt ein Vertriebskanal in den Mittelpunkt der Distributionspolitik von Banken, der - wie sich zeigen wird - dem Strukturwandel im Bankgeschäft am besten gerecht wird.

Im Rahmen des Direct Banking werden drei Kommunikationskanäle, das Phone Banking, das Fax Banking und das Electronic Banking unterschieden (vgl. Abb. 1), von denen das Phone Banking den größten Marktanteil hat, was nicht zuletzt auf den hohen Verbreitungsgrad des Telefons und dessen einfache Bedienung zurückzuführen ist.

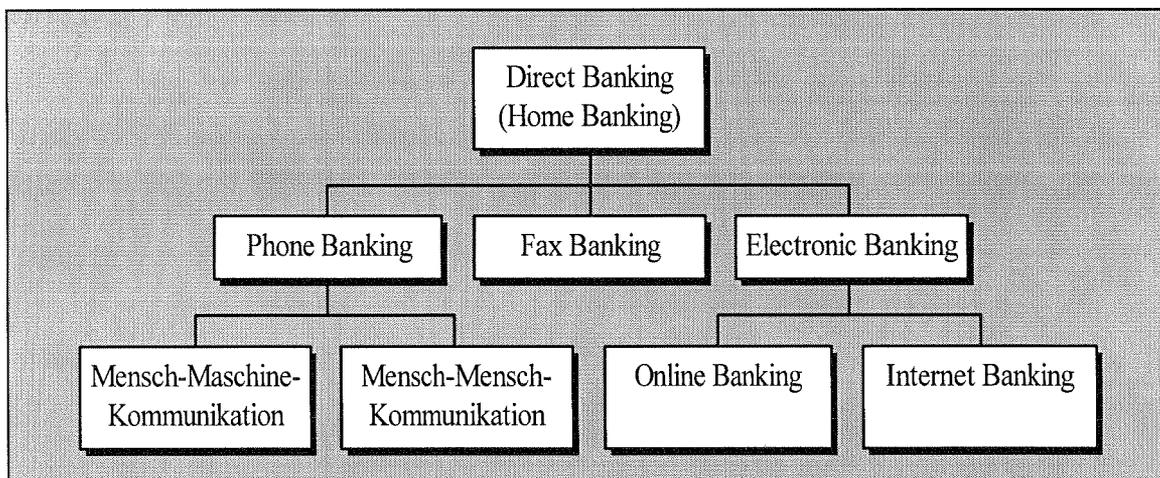


Abb. 1: Kommunikationskanäle des Direct Banking.

⁴¹ Vgl. Betsch (1995), S. 12.

⁴² Vgl. Betsch (1995), S. 13.

Im Zusammenhang mit Direct Banking wird auch häufig von **Home Banking** gesprochen. Mit dem Begriff des Home Banking wird inhaltlich allerdings nichts Neues definiert, sondern lediglich darauf hingewiesen, daß die Bankgeschäfte vom Standort des Kunden aus durchgeführt werden. Daher werden im folgenden beide Begriffe als Synonyme verwendet.⁴³

Das **Phone Banking** kann zum einen in Form einer Mensch-Maschine-Kommunikation, zum anderen in Form einer Mensch-Mensch-Kommunikation ausgestaltet sein. Im ersten Fall wird der Kunde mit einem Sprachcomputer verbunden. Er kann dann via Tastendruck vorprogrammierte, automatische Transaktionen vornehmen. Beispielsweise können bei *ConSors Discount-Broker* im Rahmen des *ConSors PhoneBroking* Informationen angefordert, der Kontostand bzw. der Depotbestand abgefragt, eine Wertpapierorder aufgegeben oder ein Überweisungs- oder Dauerauftrag eingerichtet werden. Benötigt ein Bankkunde Hilfe, so kann er sich mit einem Service-Mitarbeiter verbinden lassen. Insbesondere zur Durchführung von Transaktionen haben in Deutschland derartige Sprachcomputer bislang noch keine breite Anwendung gefunden, da sie nicht nur sehr teuer, sondern auch mit zahlreichen technischen Problemen behaftet und für den Bankkunden gewöhnungsbedürftig sind.⁴⁴ Am häufigsten findet der Kontakt zwischen Kunde und Bank auf Basis einer Mensch-Mensch-Kommunikation statt. In diesem Fall wird der Kunde mit einem Bankmitarbeiter verbunden, der alle von der Bank angebotenen Dienstleistungen für ihn ausführen kann.

Im Rahmen des **Fax Banking** erhält der Kunde eine Art Scheckheft von seiner Bank zugeschickt. All das, was der Kunde dem Bankmitarbeiter telefonisch mitteilen würde, wird beim Fax Banking auf einem entsprechenden Vordruck eingetragen bzw. angekreuzt und per Fax an die Bank gesendet. Bislang wird Fax Banking jedoch nur von *ConSors Discount-Broker* und der *Bank 24* angeboten. Statt dessen wird das Fax bei vielen Kreditinstituten als Informationsmedium für die Kunden eingesetzt. So können über einen Fax-Abruf-Service beispielsweise aktuelle Informationen zum Börsengeschehen oder Charts bestimmter Aktien angefordert werden.

⁴³ Zur Definition des Direct Banking vgl. S. 1.

Beim **Electronic Banking** kann zwischen Online- und Internet Banking unterschieden werden. Unter Online Banking versteht man das Direct Banking auf der Grundlage des von der *Deutschen Telekom* angebotenen Online-Dienstes T-Online, dem früheren Btx. Electronic Banking läßt sich bei den meisten Banken nur über diesen Vertriebsweg durchführen. Zunehmend entdecken diese jedoch auch das Internet als Vertriebsweg. In diesem Fall spricht man von Internet Banking.

Die Ausgestaltung des Online Banking bei den einzelnen Kreditinstituten ist sehr unterschiedlich. Die *Deutsche Bank* bietet beispielsweise zwei Softwarepakete zum Preis von 30 DM und 50 DM (inkl. MwSt.) an.⁴⁵ Darüber hinaus kann das Online Banking unter Inkaufnahme einer schlechten graphischen Darstellung auch ohne zusätzliche Software durchgeführt werden. Bei der *Commerzbank* ist Online Banking dagegen nur mit Hilfe einer Software möglich, die zum Preis von 90,85 DM (inkl. MwSt.) angeboten wird.⁴⁶

Internet Banking wird von der *Commerzbank* nicht angeboten. Im Falle des Internet Banking der *Deutschen Bank* muß neben einem JAVA-fähigen Browser keine weitere spezielle Software erworben und installiert werden. Nach dem Start des Internet Banking werden sogenannte JAVA-Applets mit graphischer Oberfläche auf den Computer des Kunden geladen, anhand derer die Datenübertragung und Verschlüsselung erfolgt.⁴⁷ Nach Ende der Internet Banking-Anwendung werden die Applets wieder gelöscht.

Die drei Kommunikationskanäle des Direct Banking bieten dem Bankkunden die Möglichkeit, aus einer Vielzahl unterschiedlicher Ausstattungsvarianten die für ihn geeignete auszuwählen. Damit wird einerseits den unterschiedlichen Bedürfnissen der Bankkunden und andererseits den ihnen zur Verfügung stehenden technologischen Ressourcen Rechnung getragen.

⁴⁴ Vgl. Reuker (1995), S. 561.

⁴⁵ Stand März 1997.

⁴⁶ Vgl. Commerzbank (1997), o. S.

⁴⁷ Vgl. Gerard, Fulda (1996), S. 358.

Da weitere Möglichkeiten und Vorteile des Direct Banking, wie die Unabhängigkeit von Öffnungszeiten, die Bequemlichkeit und die Möglichkeiten der Informationsbeschaffung bereits in Abschnitt 2.1. dargestellt wurden, sollen im folgenden Probleme diskutiert werden, die mit dem Direktvertrieb von Finanzdienstleistungen verbunden sind.

Bereits die Kontoeröffnung für das Direct Banking ist mit einer vergleichsweise umständlichen - jedoch gesetzlich vorgeschriebenen - Legitimationsprüfung des Kunden verbunden. Hier kann auch im Direktvertrieb nicht auf die Schriftform verzichtet werden, so daß ein Zeitraum von zwei Wochen zwischen erster Kontaktaufnahme und Kontoeröffnung keine Seltenheit ist.⁴⁸

Viel stärker als im stationären Vertrieb wird die Qualität der Dienstleistung durch eventuell auftretende EDV-Probleme in Form von Kapazitätsengpässen beeinträchtigt. Sei es weil der Kapazitätsaufbau mit der Nachfrage nicht mithalten kann oder weil keine ausreichenden Kapazitäten für Spitzenbelastungen vorgehalten werden, wie sie etwa bei den Börsengängen der *Deutschen Telekom*, des Fernsehsenders *Pro7* oder der *Deutschen Lufthansa* benötigt wurden.

Aufgrund seiner unpersönlichen Kontaktform ist das Direct Banking mit höheren Sicherheitsrisiken als der stationäre Vertrieb behaftet, da die persönliche Legitimationsprüfung von Angesicht zu Angesicht entfällt. Für den Direktvertrieb sind daher besondere Sicherungsmaßnahmen zu ergreifen, damit die Kunden vor unberechtigtem Datenzugriff geschützt werden. Im Rahmen des Phone Banking erfolgt die Legitimationsprüfung des Bankkunden anhand seiner Kontonummer und mittels eines oder mehrerer festgelegter Paßwörter. Bei der *Direkt Anlage Bank* werden beispielsweise neben einem Geheimwort noch Antworten auf sechs sogenannte Sicherheitsfragen vereinbart. Bei Transaktionen über 15.000 DM wird eine dieser sechs Sicherheitsfragen nach dem Zufallsprinzip ausgewählt und dem Kunden gestellt. Gibt er eine falsche Antwort, wird der Vorgang abgebrochen.⁴⁹ Bei einem solchen Verfahren kann das System so eingerichtet werden, daß selbst der Bankmitarbeiter das

⁴⁸ Vgl. Düren (1995), S. 11.

vollständige Paßwort (bestehend aus Geheimwort und den Antworten auf die sechs Sicherheitsfragen) nicht am Bildschirm ablesen kann. Einige Banken sichern jede einzelne Transaktion des Bankkunden durch eine gesonderte Auftragszahl, die sogenannte Transaktionsnummer (TAN). Eine Liste mit Transaktionsnummern bekommt der Kunde von seiner Bank per Post zugeschickt. Im Fall der Mensch-Maschine-Kommunikation wird eine Geheimzahl und ergänzend eine Transaktionsnummer via Tastatur eingegeben. Die genannten Verfahren sollen auch verhindern, daß das Abhören der Telefonleitung Schaden anrichtet.⁵⁰ Im Fall des Fax Banking und des Online Banking erfolgt die Sicherung der Daten anhand des sogenannten PIN/TAN-Verfahrens. Danach identifiziert sich der Bankkunde zunächst durch eine fünfstellige persönliche Identifikationsnummer (PIN). Anschließend muß jede einzelne Transaktion durch eine sechsstellige Transaktionsnummer (TAN) autorisiert werden.

Mit noch höheren Sicherheitsanforderungen ist das Internet Banking konfrontiert, da das Internet keinen geregelten Zugang und keine zentrale Administration hat, die Sicherheitsstandards verbindlich vorschreiben kann, wie dies etwa im Rahmen von T-Online der Fall ist. Diesen zusätzlichen Sicherheitsrisiken kann mit rechnergestützten, kryptographischen Sicherungsverfahren begegnet werden, wie sie beispielsweise vom Bankhaus *Gries & Heissel* eingesetzt werden.⁵¹ Sie basieren auf sogenannten asymmetrischen Verschlüsselungen, bei denen sich der Dechiffrierschlüssel nicht aus dem Chiffrierschlüssel ableiten läßt.⁵² Ein wesentlicher Vorteil dieser Sicherungstechnik besteht darin, daß der Bankkunde von jedem beliebigen Ort aus seine Bankgeschäfte erledigen kann, ohne eine Liste von TANs oder PINs mit sich führen zu müssen.

Es bleibt jedoch anzumerken, daß im Direct Banking, selbst wenn neuste Sicherungsmechanismen eingesetzt werden, bezüglich der Datensicherheit immer ein Restrisiko bestehen wird. Für die Banken bedeutet dies, immer auf dem neusten Stand der Technik sein zu müssen, da gerade im Bankgeschäft ein Höchstmaß an Sicherheit erforderlich ist. Nur so kann verhindert werden, daß Electronic Banking in den Ruf eines unsicheren

⁴⁹ Vgl. Direkt Anlage Bank (1996), S. 10.

⁵⁰ Vgl. Krause (1997), S. 91.

⁵¹ Vgl. Griess & Heissel (1997), S. 5.

Distributionskanals gerät.

In der Diskussion über das aus Kundensicht besonders preiswerte Direct Banking bleibt mit den Kosten für die Kommunikation ein wesentlicher Aspekt vielfach unberücksichtigt. Während beim Phone Banking für den Bankkunden zusätzliche Telefongebühren anfallen - bei der *Bank 24* sind es 12 Pfennig pro 30 Sekunden⁵³ -, bleiben im Fall des Electronic Banking Ausgaben für die Anschaffung eines Modems oder gar für den Kauf eines Computers ebenso unberücksichtigt wie die im Fall des Online Banking anfallenden fixen und variablen Kosten. Darüber hinaus fallen auch beim Electronic Banking zusätzlich Telefongebühren an. In einem Kostenvergleich mit dem stationären Vertrieb sollten allerdings derartige Aufwendungen nicht in vollem Umfang berücksichtigt werden, da wohl nur in den seltensten Fällen diese Geräte ausschließlich für das Direct Banking angeschafft werden. Um einen aussagefähigen Vergleich herstellen zu können, müßten auch etwaige (Opportunitäts-)Kosten für den Besuch einer Filiale quantifiziert werden.

Das Direct Banking wird den stationären Vertrieb auf absehbare Zeit nicht verdrängen, richtet es sich doch an ein Klientel, das mit moderner Informationstechnologie vertraut ist. Aufgrund der demographischen Entwicklung in Deutschland ist aber ein viel größerer Teil der Bevölkerung mit moderner Informationstechnologie nicht vertraut und gerade im Bankbereich derartigen Kommunikationsformen gegenüber auch nicht aufgeschlossen.⁵⁴ Solange die Generation, die mit dem Computer aufgewachsen ist, nicht den oberen Bereich der dann auf dem Kopf stehenden Alterspyramide erreicht hat, müssen die Bedürfnisse traditioneller Bankkunden ebenfalls befriedigt werden. Dies jedoch vermag Direct Banking nicht zu leisten.

⁵² Vgl. Kyas (1994), S. 267 ff.

⁵³ Vgl. Bank 24 (1997), S. 28.

⁵⁴ Vgl. Goschin (1993), S. 43 ff.

4 Organisationsformen des Direct Banking

Im Rahmen der Einführung von Direct Banking stehen den Banken zwei sich gegenseitig nicht ausschließende Basisstrategien zur Verfügung. Zum einen besteht die Möglichkeit einer organisatorischen Ausgliederung durch Gründung einer Direktbank, zum anderen kann der Direktvertrieb in die vorhandene Organisationsstruktur eingegliedert werden.

4.1 Die Ausgliederung des elektronischen Dienstleistungsangebots

Die Ausgliederung des Direct Banking durch Gründung einer Direktbank bietet die Möglichkeit, neue Unternehmensprozesse zu implementieren, die bei bestehenden Organisationsstrukturen häufig nur gegen erhebliche Widerstände durchgesetzt werden können.⁵⁵ Dies kann insbesondere dazu genutzt werden, die auch im Bankwesen an Bedeutung gewinnenden Konzepte wie Service-, Qualitäts- und Kundenorientierung im Unternehmen zu verankern. Tab. 1 gibt einen Überblick über ausgewählte deutsche Kreditinstitute, die eine Direktbank gegründet haben.

Direktbank (Tochtergesellschaft)	herkömmliches Kreditinstitut (Muttergesellschaft)
1822direkt	Frankfurter Sparkasse
Advance Bank	Bayrische Vereinsbank
Bank 24	Deutsche Bank
Bank GiroTel	Allbank (75 %), Berliner Bank (25 %)
comdirect bank	Commerzbank
ConSors Discount-Broker	Schmidt Bank
Direkt Anlage Bank	Bayrische Hypotheken- und Wechselbank
Santander Direkt Bank	Banco Santander

Tab. 1: Muttergesellschaften ausgewählter Direktbanken⁵⁶

⁵⁵ Vgl. Burr (1996), S. 36.

⁵⁶ Nach ihren Hauptversammlungen im Frühjahr 1998 wollen die *Bayrische Vereinsbank* und die *Bayrische Hypotheken- und Wechselbank* zu einem Institut fusionieren. Aus den beiden Großbanken soll dann die *Bayrische Hypo- und Vereinsbank* entstehen (vgl. o. V. (1997c), S. 13). Im Zuge dieser Fusion wird sich die *Bayrische Vereinsbank* von ihrer Direktbank-Tochter der *Advance Bank* trennen

An dieser Stelle muß darauf hingewiesen werden, daß noch weitere Direktbanken wie die *Quelle Bank* oder die *Volkswagen Bank direct* existieren, die als Instrumente zur Absatzförderung von *Quelle Schickedanz* bzw. von *Volkswagen* gegründet wurden, heute jedoch mit den anderen Direktbanken im Wettbewerb stehen. Die älteste deutsche Direktbank ist die bereits 1965 gegründete *Allgemeine Deutsche Direktbank*, deren Aktienkapital sich mehrheitlich in den Händen der *BGAG Beteiligungsgesellschaft der Gewerkschaften AG* befindet.⁵⁷

Neben den Chancen, die mit der Gründung einer Direktbank verbunden sind, bestehen allerdings auch vielfältige Probleme. Wie in Kapitel 1 bereits angeführt, unterhalten Direktbanken kein Filialnetz. Dadurch generieren sie erhebliche Kostenvorteile gegenüber herkömmlichen Kreditinstituten, die an die Kunden weitergegeben werden können. Für Mutter- und Tochtergesellschaft entsteht dadurch allerdings ein nicht zu unterschätzendes Problem, die sogenannte „Kannibalisierung“.⁵⁸ Da sowohl Mutter- als auch Tochtergesellschaft grundsätzlich dieselbe Klientel umwerben, die Tochtergesellschaft zumindest bei einigen Dienstleistungen aber günstigere Preise bietet, werden nicht wenige Kunden von der Mutter- zur Tochtergesellschaft wechseln. Der Anteil von der Muttergesellschaft abgeworbener Kunden an der Gesamtzahl der Kunden beträgt bei einigen Direktbanken bis zu 16 %.⁵⁹ Da die Muttergesellschaft jedoch nach wie vor ihr Filialnetz unterhalten muß, bedeutet eine derartige Entwicklung einen relativen Anstieg ihrer Kosten. Insoweit sind konzerninterne Konflikte vorgezeichnet. Um eine weitere Abwanderung ihrer Kunden zu verhindern, beginnen diejenigen Kreditinstitute, die das Direct Banking zunächst ausgegliedert haben, nun ihrerseits mit der Einführung entsprechender Direct Banking-Angebote.⁶⁰

Mit der Bargeldversorgung der Kunden existiert für Direktbanken ein weiteres Problem, das von den einzelnen Instituten unterschiedlich gelöst wird. Verfügt die Muttergesellschaft über ein flächendeckendes Filialnetz, wie im Fall der *Bank 24* und der *comdirect bank*, so wird den Direktbankkunden die kostenlose Nutzung der dort

und diese an die *Dresdner Bank* verkaufen, die auf die Realisierung ihres eigenen Direktbank-Projekts verzichtet (vgl. o. V. (1997a), S. 31 und o. V. (199b), S. 1).

⁵⁷ Vgl. *Allgemeine Deutsche Direktbank* (1996), S. 26.

⁵⁸ Vgl. Burr (1996), S. 37 und o. V. (1996c), S. 3.

⁵⁹ Vgl. o. V. (1996c), S. 3 und o. V. (1996a), S. 23.

installierten Geldautomaten ermöglicht. Verfügt die Muttergesellschaft über keine derartige flächendeckende Infrastruktur, müssen andere Lösungswege gefunden werden. Zwar können Geldautomaten fremder Kreditinstitute grundsätzlich immer benutzt werden, jedoch sind dann Bearbeitungsgebühren von über 4 DM pro Transaktion keine Seltenheit. In der Praxis verfolgen die Direktbanken drei unterschiedliche Konzepte. Zum einen wird das Problem der Bargeldversorgung umgangen, indem - wie bei *ConSors Discount-Broker* oder der *Santander Direkt Bank* - Girokonten im Produktangebot nicht enthalten sind. Eine zweite Möglichkeit besteht im Aufbau eines eigenen Netzes von Geldautomaten. Unter dem Motto „Banken beim Tanken“ wurden von der *Bank GiroTel* etwa 1.000 Geldautomaten an *Aral* und *Esso* Tankstellen installiert, an denen der Kunde gebührenfrei Bargeld abheben kann. Darüber hinaus können Kunden ebenfalls die Geldautomaten der *Berliner Bank* und der *Allbank* gebührenfrei nutzen.⁶¹ Die *Advance Bank* stellt eine dritte Möglichkeit einer für den Kunden kostengünstigen Bargeldversorgung vor. Zum einen sind Barauszahlungen an den Geldautomaten der *Vereinsbank* kostenlos, zum anderen erstattet die *Advance Bank* Gebühren bis zu 30 DM pro Quartal, die bei Barauszahlungen an Geldautomaten fremder Kreditinstitute anfallen.⁶²

Die Nutzung der Geldautomaten der Muttergesellschaft zur Bargeldversorgung der Direktbankkunden erfordert allerdings die Beteiligung der Tochtergesellschaften an den Betriebskosten. Dabei zeigt sich, daß einige Direktbanken zu einem nicht unbedeutenden Teil von ihrer Muttergesellschaft abhängig sind.

Andererseits profitieren viele Direktbanken wie im Fall Neukundengewinnung von ihrer Muttergesellschaft, indem sie sich deren Reputation zu eigen machen. In keinem Prospekt einer Direktbank fehlt der Hinweis darauf, daß man eine „Tochter aus gutem Hause“ ist.⁶³

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß die Gründung einer Direktbank die Umsetzung innovativer Bankkonzepte ermöglicht. Andererseits ist die Beziehung

⁶⁰ Vgl. Kapitel 4.

⁶¹ Vgl. *Bank GiroTel* (1997), o. S.

⁶² Vgl. *Advance Bank* (1997), S. 14.

zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft heute zum einen durch Abhängigkeit und zum anderen durch Konkurrenz gekennzeichnet. Während eine Koordination der Ablauforganisation im Zuge der Gründung einer Direktbank nicht erforderlich ist, so wird die gleichsam hausgemachte konzerninterne Konkurrenzsituation entsprechende Maßnahmen erfordern, um im Wettbewerb bestehen zu können. Ob sich dabei eine für den Kunden sichtbare Reintegration einer Direktbank in ihre Muttergesellschaft ergibt, ist allerdings unwahrscheinlich, da sich einige Direktbanken inzwischen am Markt etabliert haben. Statt dessen wird der Versuch unternommen, innerhalb des Konzerns eine möglichst effiziente Arbeitsteilung umzusetzen.⁶⁴

4.2 Die Integration elektronischer Bankdienstleistungen in die vorhandene Organisationsstruktur

Die Gründung einer Direktbank ist für die meisten Kreditinstitute mit dem Eintritt in den Markt mittels moderner Kommunikationsformen vertriebener Finanzdienstleistungen verbunden. Es besteht jedoch auch die Möglichkeit, die Integrationslösung als Markteintrittsstrategie zu verfolgen.

Die *Dresdner Bank* hat beispielsweise zunächst damit begonnen, das Direct Banking in ihre Organisationsstruktur zu integrieren. Insbesondere der *Dresdner Order Discount* ist als Konkurrenz zu dem Angebot der Direktbanken zu verstehen. Ein Kunde, der auf Beratung verzichten möchte, hat hier die Möglichkeit, seine Wertpapiergeschäfte zu Konditionen abzuwickeln, die mit denen von Direktbanken vergleichbar sind.⁶⁵

Beim *Deutschen Sparkassen- und Giroverband* aber auch beim *Bundesverband der deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken* wird die Integrationslösung ebenfalls favorisiert. Dadurch soll verhindert werden, daß die Selbständigkeit der Geldinstitute durch eine zentrale Direktbank unterlaufen wird.⁶⁶ Ziel ist jedoch die Umsetzung eines einheitlichen Konzepts zum Direct Banking unter den Dachmarken *S-direkt* bzw.

⁶³ Vgl. Santander Direkt Bank (1997), o. S.

⁶⁴ Vgl. Burr (1996), S. 40.

⁶⁵ Vgl. Dresdner Bank (1997), o. S.

⁶⁶ Vgl. Bauer (1996), S. 72 und Bacher (1996), S. 8.

*Kontodirekt.*⁶⁷

Allerdings besteht auch für diejenigen Kreditinstitute, die das Direct Banking durch Gründung einer Direktbank ausgegliedert haben, zunehmend die Notwendigkeit, eigene Direct Banking-Angebote zu implementieren.⁶⁸ In diesem Fall ist die Integrationslösung nicht als Markteintrittsstrategie, sondern als Reaktion auf die durch das Auftreten von Direktbanken veränderte Wettbewerbssituation zu verstehen. Beispielsweise bieten die *Commerzbank* unter dem Label *COPIZ Online*⁶⁹ und seit kurzem auch die *Deutsche Bank* unter dem Label *Deutsche Bank e-banking*⁷⁰ die Möglichkeit zum Online Banking und/oder Internet Banking, wodurch die jeweilige Muttergesellschaft als Konkurrent zur eigenen Direktbank auftritt.

Unabhängig davon, ob die Integration des Direct Banking in die vorhandene Organisationsstruktur mit dem Ziel eines Markteintritts oder als Reaktion auf den Wettbewerb verfolgt wird, stellt sich die Frage, welche Vorteile die Integrationslösung für Bank und Kunden bietet. Ein Aspekt, der für eine Integration des Direct Banking spricht, ist das Rationalisierungspotential, das diese Strategie beinhaltet. Dieses liegt vor allem in einer Optimierung der Ablauforganisation im Massengeschäft, da mittels des Direktvertriebs die Bankdienstleistung direkt zum Kunden transportiert und umgekehrt der Kundenauftrag direkt zur verarbeitenden Stelle der Bank, des sogenannten Back-Office, geleitet wird. Physische Belege müssen nicht mehr über eine dezentrale Vertriebsstelle, das sogenannte Front-Office, geleitet werden. Dadurch werden nicht nur die Bearbeitungsschritte reduziert, sondern auch die Durchlaufzeiten minimiert. Während diese Überlegungen jedoch vor allem für das Electronic Banking und zumindest teilweise auch für das Fax Banking und das Phone Banking im Fall der Mensch-Maschine-Kommunikation zutreffen, verhindert die beim Phone Banking im Fall der Mensch-Mensch-Kommunikation notwendige nachträgliche Erfassung der Daten eine vergleichsweise deutliche Kostenreduzierung der Arbeitsabläufe.⁷¹ Dies ist wohl auch ein Grund dafür, daß viele Banken, die die Integrationslösung gewählt haben,

⁶⁷ Eine Ausnahme bildet die *Frankfurter Sparkasse*, die mit der *1822direkt* eine eigene Direktbank gegründet hat, vgl. Tab. 1, S. 16.

⁶⁸ Vgl. Abschnitt 4.1.

⁶⁹ Vgl. Commerzbank (1997), o. S.

⁷⁰ Vgl. Deutsche Bank (1997), S. 4.

Phone Banking nur mit Sprachcomputer anbieten.⁷²

Um das Rationalisierungspotential des Direct Banking ausschöpfen zu können, bedarf es jedoch einer Umgestaltung der Ablauforganisation. Da das Direct Banking das Front-Office quasi umgeht, verliert dieses für die Abwicklung von Banktransaktionen an Bedeutung, während gleichzeitig das Back-Office an strategischer Bedeutung gewinnt. Neben einer Anpassung der Kapazitäten in Front- und Back-Office muß die technische Integration beider Bereiche vorangetrieben werden, um nicht mehr mit unterschiedlichen Medien arbeiten zu müssen, wie etwa Papierbelege im Front-Office und elektronische Daten im Back-Office, da nur so Synergieeffekte generiert werden können.⁷³

Viele der traditionellen Banken wollen auch in Zukunft den Allfinanzgedanken strategisch umsetzen, um der Konkurrenz möglichst keine Marktlücken zu überlassen.⁷⁴ Die Integrationslösung ermöglicht dem Kreditinstitut nicht nur hinsichtlich des Produktangebots, sondern auch hinsichtlich der Kommunikationskanäle die Bedürfnisse des Bankkunden befriedigen zu können.

⁷¹ Vgl. Krause (1997), S. 107.

⁷² Vgl. Dresdner Bank (1997), o. S.

⁷³ Vgl. Burr (1996), S. 38.

⁷⁴ Vgl. Türk (1996), S. 145.

5 Der Markt für Direktbanken in Deutschland

5.1 Möglichkeiten einer Positionierung von Direktbanken

In der Literatur existieren bereits vereinzelt Analysen des Angebots von Direktbanken.⁷⁵ Diese konzentrieren sich jedoch in der Regel auf einzelne Leistungsmerkmale, wie z.B. das Serviceangebot oder den Handel an ausländischen Börsen. Da die Produktpalette von Direktbanken sehr heterogen ist, orientiert sich die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Untersuchung am gesamten Leistungsspektrum.

Der Preis eines Wertpapierdepots ist - wie sich zeigen wird - eines der zentralen Unterscheidungsmerkmale von Direktbanken. Daher werden diejenigen Direktbanken, die keine Möglichkeit zur Depotführung anbieten, nicht in die Analyse einbezogen.⁷⁶ Statt dessen werden die folgenden sieben Banken berücksichtigt: die *Bank 24*, die *comdirect bank*, die *Direkt Anlage Bank*, *ConSors Discount-Broker*, die *S-direkt* der *Stadtsparkasse Dortmund*⁷⁷, die *Advance Bank* und die *Allgemeine Deutsche Direktbank*.

Ausgangspunkt der weiteren Untersuchungen war die in Tab. 2, S. 24, dargestellte Datenmatrix. Die Auswahl der Merkmale erfolgte mit dem Ziel, das Leistungsspektrum von Direktbanken möglichst vollständig abzubilden. Das erste Merkmal (AUS) berücksichtigt die Anzahl der Auslandsmärkte, an denen Wertpapiere gehandelt werden können und das zweite Merkmal (WAH) berücksichtigt die Zahl der angebotenen Währungskonten. Das dritte Merkmal (FON) trägt der zunehmenden Bedeutung von Fonds Rechnung.⁷⁸ Hier wird die Gesamtzahl der angebotenen Fonds berücksichtigt.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. Lasch, Röder (1995), Röder, Lasch (1996) und Lasch, Röder (1997).

⁷⁶ Dazu gehören die *Santander Direkt Bank*, die *1822direkt* und die *Bank GiroTel*.

⁷⁷ Obwohl die *S-direkt* - in strengem Sinne - keine Direktbank ist, soll sie angesichts der großen Bedeutung der Sparkassen in Deutschland dennoch berücksichtigt werden.

⁷⁸ Vgl. Wiebe (1997), S. 29.

⁷⁹ In Deutschland sind zur Zeit etwa 2.500 Fonds zum Handel zugelassen, so daß dieser Wert bei den Banken notiert wird, die angeben, alle in Deutschland zum Handel zugelassenen Fonds zum Kauf anzubieten.

	Bank 24	comdirect	DAB	ConSors	S-direkt	Advance Bank	ADDB
AUS	24	10	3	16	0	18	3
WAH	7	0	3	4	0	0	0
FON	2500	2500	2500	156	33	2500	2
V1	28,00	60,00	69,50	37,00	15,00	79,00	24,00
V2	55,00	91,00	77,60	87,00	63,84	79,00	100,00
V3	107,50	223,10	85,70	199,50	159,60	79,00	250,00
T1	339,40	320,00	487,50	404,70	440,00	520,00	755,00
T2	1357,00	1376,00	2170,87	1576,00	1975,00	1975,00	2760,00
T3	3427,50	3440,00	5321,38	3860,38	4900,00	4937,50	6637,50
UEB	140,00	105,00	0,00	45,00	80,50	196,00	28,00
LIM	0,00	0,00	5,00	5,00	0,00	0,00	8,00
GIO	2,50	2,50	9,00	9,00	4,33	0,00	8,00
KRE	40,00	0,00	45,00	40,00	0,00	50,00	8,00
ZET	168	168	106	50	81,5	168	60
SON	0	0	0	0	0	2	2

Legende:

AUS : Anzahl Auslandsmärkte	T3 : Transaktionskosten Depot 3
WAH : Anzahl Währungskonten	UEB : Kosten für Depotübertrag
FON : Anzahl angebotener Fonds	LIM : Einrichtung einer Limitorder
V1 : Verwaltungskosten Depot 1 p.a.	GIO : Kosten für Girokonto pro Monat
V2 : Verwaltungskosten Depot 2 p.a.	KRE : Kosten für billigste Kreditkarte p.a.
V3 : Verwaltungskosten Depot 3 p.a.	ZET : Geschäftszeiten in Std. pro Woche
T1 : Transaktionskosten Depot 1	SON : Anzahl sonstiger Dienstleistungen
T2 : Transaktionskosten Depot 2	

Tab. 2: Datenmatrix

Des Weiteren werden die Gebühren für den Depotübertrag an andere Kreditinstitute (UEB), die Gebühren für die Einrichtung einer Limitorder (LIM), sowie die Kosten für die kostengünstigste Kreditkarte (KRE) in die Untersuchung einbezogen. Außerdem gehen die Kosten für die Führung eines Girokontos (GIO)⁸⁰, die Geschäftszeiten (ZET) und die Anzahl sonstiger Produkte und Dienstleistungen (SON) in die Untersuchung ein.⁸¹

⁸⁰ Bei der *Bank 24* und der *comdirect bank* sind die Kontoführungsgebühren variabel. Daher wurden Durchschnittswerte angesetzt. Weder die *Direkt Anlage Bank* noch *ConSors Discount-Broker* bieten ein Girokonto an. Bei der Muttergesellschaft der *Direkt Anlage Bank* (vgl. Tab. 1, S. 17) kostet das Girokonto 9 DM pro Monat. Daher wurde dieser Wert bei der *Direkt Anlage Bank* eingesetzt. Um die Vergleichbarkeit aufrechtzuerhalten, wurden auch bei *ConSors Discount-Broker* 9 DM notiert.

⁸¹ Die *Advance Bank* bietet neben Versicherungsleistungen für (Direkt-)Banken unübliche Dienstleistungen wie Ticketreservierung u.ä. an. Als einzige der hier untersuchten Direktbanken besteht bei der *Allgemeinen Deutschen Direktbank* die Möglichkeit zur Baufinanzierung. Im Gegensatz zu den anderen Banken bieten diese beiden auch Beratungsleistungen an. Daher wird für beide in der Datenmatrix eine 2 notiert.

Die Depotverwaltungskosten und die Transaktionskosten gingen anhand dreier Musterdepots in die Analyse ein (vgl. Tab. 3). Um der wachsenden Bedeutung von Fonds gerecht zu werden, bestehen die Depots zu 60 % aus Fonds, zu 30 % aus Aktien und zu 10 % aus Renten. Dabei wird unterstellt, daß die Anleger ihrer individuellen Risikoneigung durch eine Über- bzw. Untergewichtung unterschiedlicher Fondstypen gerecht werden.⁸² Um einen möglichst breiten Kundenkreis abzubilden, werden drei Depotvolumina in Höhe von 20.000 DM, 100.000 DM und 250.000 DM berücksichtigt.⁸³

		Depot 1	Depot 2	Depot 3
Depotvolumen		20.000 DM	100.000 DM	250.000 DM
Fonds	<i>Summe</i>	12.000 DM	60.000 DM	150.000 DM
	<i>Anz. Pakete</i>	2	3	3
	<i>zu je</i>	6.000 DM	20.000 DM	50.000 DM
Aktien	<i>Summe</i>	6.000 DM	30.000 DM	75.000 DM
	<i>Anz. Pakete</i>	3	3	3
	<i>zu je</i>	2.000 DM	10.000 DM	25.000 DM
Renten	<i>Summe</i>	2.000 DM	10.000 DM	25.000 DM
	<i>Anz. Pakete</i>	1	1	2
	<i>zu je</i>	2.000 DM	10.000 DM	12.500 DM

Tab. 3: Musterdepots

Darüber hinaus wurden die einzelnen Gattungen in Pakete aufgeteilt und anschließend für die drei Depots die Verwaltungskosten pro Jahr (V1, V2, V3) und die Transaktionskosten (T1, T2, T3) berechnet.⁸⁴

Eine auf Basis der in Tab. 2, S. 24, dargestellten Datenmatrix basierende Faktorenanalyse ermöglicht die Positionierung der Direktbanken in einem minimal dimensionierten. Dabei kam die Hauptkomponentenanalyse zur Anwendung.⁸⁵ Vor Durchführung der Faktorenanalyse wurden die Daten auf einem Intervall zwischen 0 und 1 normiert, wobei der Wert 1 als positiv (d.h. niedrige Kosten oder hohes Produktangebot) und der Wert 0 als negativ (d.h. hohe Kosten oder geringes

⁸² Der Einfachheit halber wurde für sämtliche Fondstypen, wie bspw. Aktien-, Renten, Geldmarkt- oder Immobilienfonds, ein durchschnittlicher (nicht reduzierter) Ausgabeaufschlag von 4 % unterstellt. Für reduzierte Ausgabeaufschläge wurden ebenfalls Durchschnittswerte berechnet.

⁸³ Eine ähnliche Abgrenzung findet sich bei Lasch, Röder (1995), S. 9.

⁸⁴ Die Berechnungen beschränkten sich auf in Deutschland gehandelte Wertpapiere. Für eine Analyse von Angeboten und Preisen für den Handel an ausländischen Börsen vgl. Röder, Lasch (1996).

⁸⁵ Vgl. Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber (1996), S. 223.

Produktangebot) zu interpretieren ist.⁸⁶ Auf Basis einer Korrelationsmatrix wurden nach dem Elbow-Kriterium zwei Faktoren extrahiert.⁸⁷ Bei der nach dem Varimax-Kriterium rotierten Darstellung wurden durch den ersten Faktor 46,1 % und durch den zweiten Faktor 19,8 %, also insgesamt 65,9 % der Gesamtvarianz erklärt. Die Faktorladungen der beiden Faktoren sowie die Kommunalitäten sind in Tab. 4 dargestellt.

Merkmale	Faktor 1	Faktor 2	Kommunalität
AUS	0,58	-0,45	0,54
FON	0,80	-0,21	0,68
GIO	-0,84	0,12	0,72
KRE	0,45	-0,09	0,21
LIM	-0,67	0,51	0,71
SON	0,28	0,87	0,84
T1	-0,28	0,91	0,91
T2	-0,34	0,88	0,89
T3	-0,30	0,89	0,88
UEB	0,86	-0,13	0,76
V1	0,67	0,22	0,50
V2	-0,31	0,62	0,48
V3	-0,65	0,16	0,45
WAH	-0,01	-0,69	0,48
ZET	0,89	-0,24	0,85

Tab. 4: Rotierte Faktorladungsmatrix

Der erste Faktor erfasst die Kosten für das Girokonto, die Verwaltungskosten für kleine und große Depots sowie die Kosten für die Einrichtung einer Limitorder und den Depotübertrag. Aus dem Servicebereich erfasst der erste Faktor die Geschäftszeiten und aus dem Produktbereich das Angebot an Fonds. Der zweite Faktor erklärt im wesentlichen die Transaktionskosten und die Verwaltungskosten für mittelgroße Depots sowie das Angebot an Währungskonten und sonstigen Dienstleistungen.

Wie Abb. 2, S. 27, zeigt, können die in die Analyse einbezogenen Direktbanken bezüglich ihrer Leistungsmerkmale wie folgt charakterisiert werden:⁸⁸ Die *Advance Bank* und die *Allgemeine Deutsche Direktbank* bieten ihren Kunden nicht nur Beratung, sondern auch bei Direktbanken unübliche Produkte und Serviceleistungen. Was das weitere Serviceangebot betrifft, stehen die *Bank 24*, die *comdirect bank* und die

⁸⁶ In Anlehnung an Lasch, Röder (1997), S. 5. Die normierte Datenmatrix ist im Anhang 1, S. 56 dargestellt.

⁸⁷ Vgl. Überla (1971), S. 128.

Advance Bank ihren Kunden rund um die Uhr zur Verfügung.

Die *Bank 24*, die *comdirect bank* und die *Advance Bank* stellen ihren Kunden ein Wertpapierdepot zu besonders günstigen Konditionen zu Verfügung. Die jüngste Preisänderung der *Advance Bank*, die nun unabhängig vom Depotvolumen 79 DM für die Verwaltung verlangt, macht sie bei großen Depots zum preiswertesten Anbieter.⁸⁹ Für Kleinanleger mit geringem Depotvolumen ist jedoch die *S-direkt* am billigsten.

Für Anleger mit häufigen und umfangreichen Transaktionen ist die Depotführung bei der *Bank 24*, der *comdirect bank* oder bei *ConSors Discount-Broker* am günstigsten.

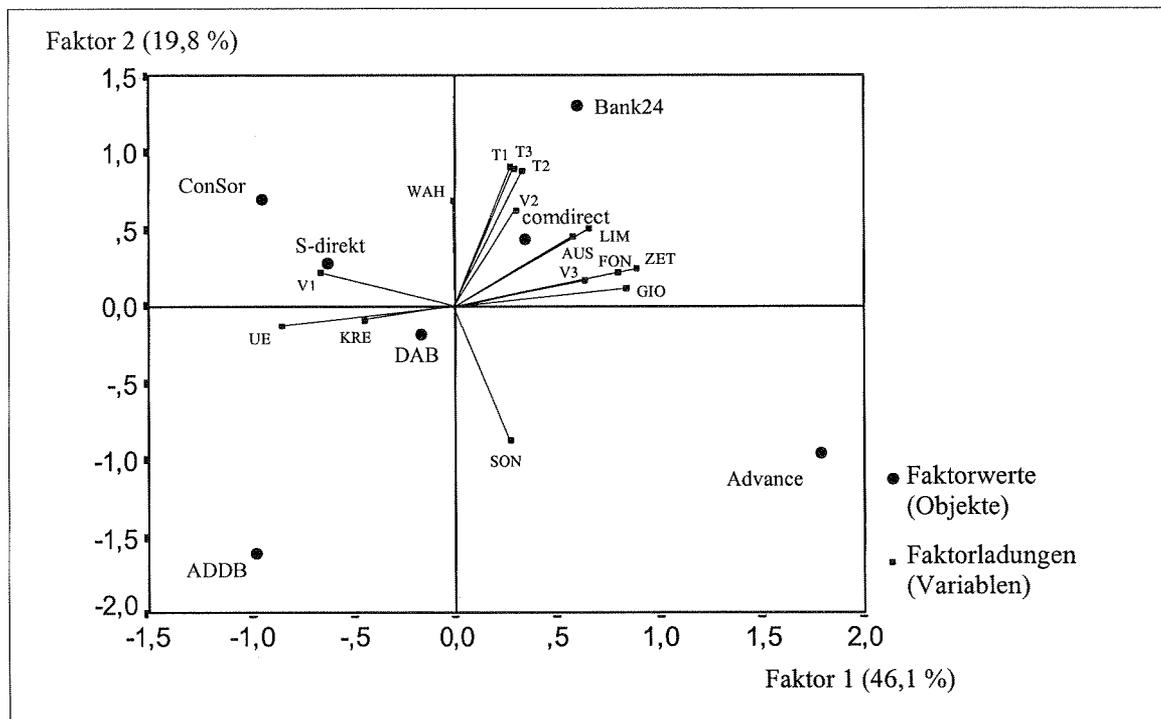


Abb. 2: Rotierter Faktorwertepplot

Die *Bank 24* ermöglicht ihren Kunden, Wertpapiere an 24 ausländischen Börsenplätzen zu handeln. Dies macht die *Bank 24* insbesondere für international orientierte Anleger attraktiv. Das kleinste Fonds-Angebot haben *ConSors Discount-Broker*, die *S-direkt* und die *Allgemeine Deutsche Direktbank*.

⁸⁸ Vgl. Hamman, Erichson (1994), S. 212.

⁸⁹ Stand September 1997.

Der Depotübertrag an ein anderes Kreditinstitut ist bei der *Bank 24*, der *comdirect bank* sowie bei der *Advance Bank* am teuersten. Diese drei haben somit die höchsten monetären Wechselbarrieren. Im Gegensatz dazu ist der Depotübertrag bei der *Direkt Anlage Bank* kostenlos.

Die *Advance Bank* bietet ihren Kunden mit dem *Advance ZinsGiro* ein Girokonto ohne Kontoführungsgebühren an. Ebenfalls kostenlos ist das Girokonto der *Bank 24* und der *comdirect bank*, vorausgesetzt, daß der Direktbankkunde seine Aufträge online erteilt. Für den Phone-Banker sind die Kontoführungsgebühren variabel.

Zusammenfassend lassen sich drei Gruppen von Direktbanken bilden. Die erste Gruppe enthält die beratenden Direktbanken und setzt sich aus der *Allgemeinen Deutschen Direktbank* und der *Advance Bank* zusammen. In der zweiten Gruppe sind die *Bank 24* und die *comdirect bank* zusammengefaßt. Beide haben ein sehr großes Angebot und sehr niedrige Preise. Daher lassen sie sich als Discount-Broker charakterisieren. Die dritte Gruppe bilden *ConSors Discount-Broker* und die *S-direkt*. Sie haben ein begrenztes Produkt- und Serviceangebot, mit dem sie jedoch bei einzelnen Leistungsmerkmalen die günstigsten Preise von allen analysierten Direktbanken aufweisen. Beide lassen sich daher als Spezialisten charakterisieren. Durch die ihre Nähe zum Ursprung (vgl. Abb. 2, S. 27) ist eine Positionierung der *Direkt Anlage Bank* nahezu unmöglich. Je nach Leistungsmerkmal kann sie entweder der Gruppe zwei oder der Gruppe drei zugeordnet werden.

Es zeigt sich, daß keine der Direktbanken mit dem Allfinanzangebot einer traditionellen Bank konkurrieren kann. Das gleiche gilt für eine umfassende Vermögensberatung. Vor diesem Hintergrund muß die Frage, inwieweit Direktbanken eine Alternative zu einem herkömmlichen Kreditinstitut darstellen, differenziert beantwortet werden. Mit denjenigen Direktbanken, die ein Girokonto anbieten, das im günstigsten Fall sogar kostenlos ist, können die traditionellen Banken nicht konkurrieren. Zwar entfallen für Direktbankkunden etwaige Kosten für den Weg zur Bank, dafür entstehen ihm jedoch zusätzliche Telefongebühren.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt erübrigt sich ein Vergleich der Depotverwaltungs- und

Transaktionskosten herkömmlicher Kreditinstitute mit denen der Direktbanken. Beispielsweise fallen bei der *Commerzbank* für Depot 1 (vgl. Tab. 3, S. 25) Transaktionskosten in Höhe von 651 DM an. Dies ist mehr als doppelt so viel wie bei ihrer Tochtergesellschaft der *comdirect bank* (vgl. Tab. 1, S. 17). Wie jedoch in Abschnitt 4.2. dargestellt wurde, entwickeln die traditionellen Kreditinstitute zur Zeit eigene Direct Banking-Angebote. Daher bleibt abzuwarten, wie die herkömmlichen Kreditinstitute im Rahmen ihrer Preispolitik auf die neue Konkurrenzsituation reagieren.

5.2 Zielgruppen von Direktbanken

Im Rahmen eines *McKinsey*-Forschungsprojektes wurden Vertriebskanalnutzung sowie Präferenzen und Bedürfnisse deutscher Bankkunden untersucht.⁹⁰ Abb. 3 gibt die dabei eruierten sechs Kundensegmente wieder.

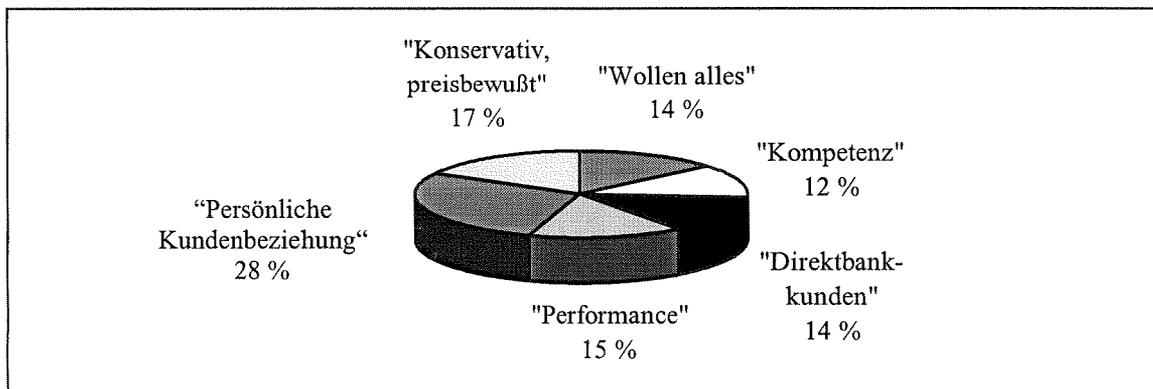


Abb. 3: Bankkundensegmente (in Prozent aller Befragten)
Quelle: Leichtfuß, Mattern (1994), S. 704.

⁹⁰ Vgl. Leichtfuß, Mattern (1994), S. 704.

Dabei sind dem Segment der Direktbankkunden 14 % der Befragten zugeordnet. Berücksichtigt man, daß es zum Zeitpunkt dieser Untersuchung, erst seit einem Jahr Direktbanken in Deutschland gab (mit Ausnahme der *Allgemeinen Deutschen Direktbank*), so läßt sich die Bedeutung dieser Kundengruppe erahnen.

Die *McKinsey*-Studie gibt allerdings keine Auskunft über die Zusammensetzung der einzelnen Bankkundensegmente. Die Frage, anhand welcher Merkmale sich das Marktsegment der Direktbankkunden charakterisieren läßt und ob es gegebenenfalls verschiedene Gruppen von Direktbankkunden gibt, kann daher auf Basis dieser Studie nicht beantwortet werden. Aufschluß darüber soll die clusteranalytische Auswertung der im Rahmen dieser Arbeit unter den Kunden einer Direktbank durchgeführten Befragung geben.⁹¹ Als Segmentierungskriterien wurden soziodemographische und psychologische Merkmale verwendet sowie Merkmale, die das Anlageverhalten widerspiegeln (vgl. Tab. 5).⁹²

Als Proximitätsmaß wurde die quadrierte Euklidische Distanz gewählt.⁹³ Die Gruppenbildung erfolgte mit Hilfe des Ward-Algorithmus.⁹⁴ Anhand des Elbow-Kriteriums⁹⁵ wurden drei Cluster ausgewählt. In Tab. 6, S. 31, sind die wichtigsten Merkmale der einzelnen Cluster zusammengefaßt.

Soziodemographische Merkmale	Psychologische Merkmale	Anlageverhalten
<ul style="list-style-type: none"> • Alter • Familienstand • Ausbildung • Beruf • Einkommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoneigung • Vertrautheit mit moderner Informationstechnologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Erfahrung mit Wertpapieren • Anzahl genutzter Produkte • Anzahl Bankverbindungen

Tab. 5: Segmentierungskriterien

⁹¹ Zur Konzeption der empirischen Untersuchung vgl. Abschnitt 6.1.

⁹² Vgl. Dahlhausen, Siebald (1995), S. 31, Kreileder (1997), S. 28 ff.

⁹³ Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 809.

⁹⁴ Vgl. Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber (1996), S. 298.

⁹⁵ Vgl. Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber (1996), S. 308.

Die innovative Vertriebsform der Direktbank findet vor allem bei „Neulingen“ auf dem Börsenparkett (46,2 %) Gefallen. Die Gefahr, daß die fehlende Erfahrung zu finanziellen Verlusten bei den Kunden führt, sollte - schon aus eigenem Interesse - im Rahmen der Bereitstellung von Informationen berücksichtigt werden. Die „Börsenprofis“ sind mit einem Anteil von 17,2 % vertreten. Diesem Segment muß ein entsprechend differenziertes Produktangebot zur Verfügung gestellt werden. Eine ebenfalls professionelle Auftragsabwicklung ist für diese Kunden selbstverständlich.

Cluster 1 „Neulinge“ (Anteil 46,2 %)	Cluster 2 „Reiche Broking-Profis“ (Anteil 17,2 %)	Cluster 3 „Geldanleger mit Familie“ (Anteil 36,6 %)
<ul style="list-style-type: none"> • jung • wenig Erfahrung mit Wertpapieren • niedriges Einkommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ehepaar oder Single ohne Kind • viel Erfahrung mit Wertpapieren • hohes Einkommen 	<ul style="list-style-type: none"> • junge Familien mit Kind • überwiegend Angestellte mit mittlerem Einkommen • risikofreudig mit hoher Anzahl genutzter Produkte

Tab. 6: Charakterisierung der Cluster

Die im dritten Cluster zusammengefaßten Probanden (36,6 %) nutzen einen vergleichsweise großen Teil des Produktangebots.⁹⁶ Für dieses Segment steht die kostengünstige Vermögensanlage mit all ihren Facetten im Vordergrund. Mit Sparplänen oder anderen standardisierten Produkten kann den Bedürfnissen dieses Segments Rechnung getragen werden.

⁹⁶ Etwa 33 % im Gegensatz zu ca. 20 % bei Cluster 1 und 2.

6 Kundenzufriedenheit und Kundenbindung als strategische Herausforderung für Direktbanken - Eine empirische Analyse

6.1 Zur Konzeption der empirischen Untersuchung

Angesichts des starken Wettbewerbsumfeldes auf dem Markt für Direktbanken und vor dem Hintergrund des durch den Einsatz elektronischer Medien bedingten Wegfalls der persönlichen Bindung des Kunden an seine Bank, gewinnen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung für Direktbanken zunehmend an Bedeutung.

Theoretische Überlegungen sowie eine Reihe von explorativen Gesprächen bei einer Direktbank bildeten die Grundlage für die Entwicklung eines standardisierten Fragebogens zur Erfassung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung von Direktbankkunden.⁹⁷ Ende Juli 1997 wurden 1.000 Kunden einer Direktbank schriftlich befragt. Die gezogene Stichprobe basierte auf einer Kombination von uneingeschränkt zufälliger und geschichteter Auswahl.⁹⁸ Von 267 eingegangenen Fragebögen waren 263 verwertbar. Somit betrug die Nettorücklaufquote 26,3 %.

6.2 Die Analyse der Kundenzufriedenheit auf der Basis eines multi-attributiven Meßansatzes

6.2.1 Zur Konzeption der Zufriedenheitsmessung

Die Messung der Zufriedenheit erfolgte mittels siebenstufiger Rating-Skalen. Aufgrund des beschränkten Fragebogenumfangs von acht Seiten mußte die Zufriedenheit direkt abgefragt werden. Insgesamt gingen 17 Leistungsmerkmale, die in drei Gruppen aufgeteilt waren, in die Untersuchung ein. Die erste Gruppe bestand aus Leistungsmerkmalen, die dem Servicebereich zuzurechnen sind. Die zweite Gruppe bezog sich auf das Produktangebot und die dritte Gruppe auf das Preis/Leistungsverhältnis. Darüber hinaus wurde die Globalzufriedenheit abgefragt. In Anhang 3, S. 58, sind die Zufriedenheit mit und die Bedeutung der bei der Messung berücksichtigten

⁹⁷ Der Fragebogen kann aus Gründen der Diskretion nicht veröffentlicht werden.

Merkmale aufgeführt.

6.2.2 Die Identifikation segmentspezifischer Bedürfnisstrukturen

Im Gegensatz zu der in Abschnitt 5.2. beschriebenen Clusteranalyse wurden nun segmentspezifische Bedürfnisstrukturen anhand der von den Probanden geäußerten Bedeutung einzelner Leistungsdimensionen ermittelt. Mit Hilfe der durchgeführten Zufriedenheitsmessung war es möglich festzustellen, ob unterschiedliche Bedürfnisstrukturen unterschiedlich stark befriedigt werden. Für die im folgenden dargestellte Clusteranalyse wurden daher die Bedeutungsgewichte der einzelnen Leistungsattribute als Segmentierungskriterien herangezogen.

Die Berechnung der unter den Befragten bestehenden Ähnlichkeit erfolgte anhand der quadrierten Euklidischen Distanz,⁹⁹ wobei die Gruppenbildung mit Hilfe des Ward-Algorithmus durchgeführt wurde.¹⁰⁰ Mit Hilfe des Elbow-Kriteriums¹⁰¹ (vgl. Abb. 4) wurden zwei Cluster ausgewählt, die sich wie folgt interpretieren lassen:

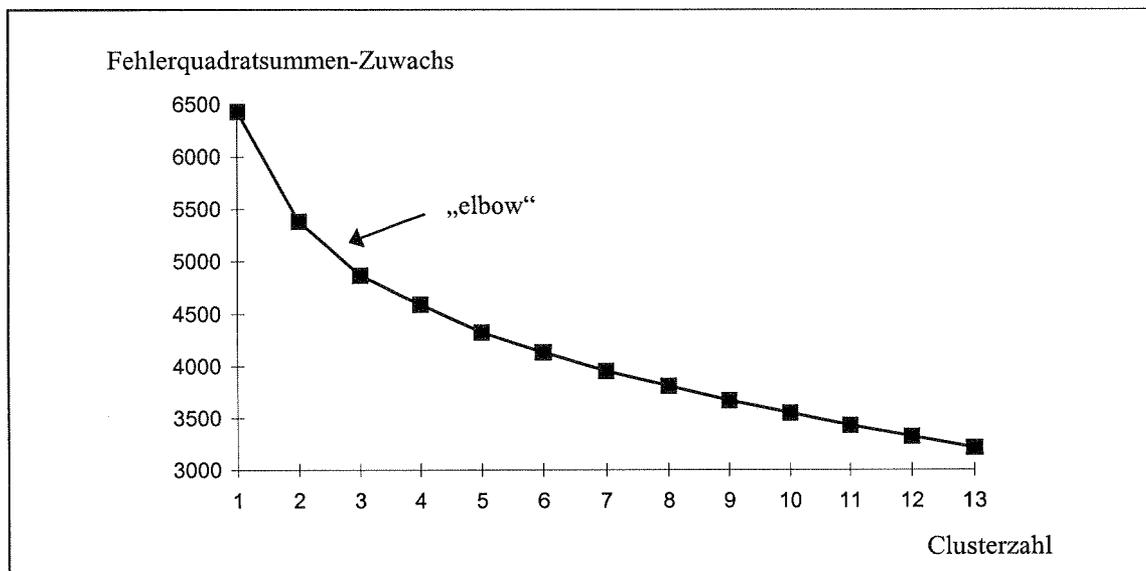


Abb. 4: Struktogramm der Ward-Lösung

⁹⁸ Die Schichtung sollte gewährleisten, daß der Anteil neuer und alter Kunden in der Stichprobe dem der Grundgesamtheit entspricht. Verfahren der Stichprobenziehung erläutern Nieschlag, Dichtl, Hörschen, (1997), S. 729 ff. Zur Schichtung vgl. Stenger, H. (1986), S. 115 ff.

⁹⁹ Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschen (1997), S. 809.

¹⁰⁰ Vgl. Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber (1996), S. 298.

¹⁰¹ Vgl. Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber (1996), S. 308.

In Cluster 1 (76,4 %) werden die Probanden zusammengefaßt, die einen hohen Informationsbedarf haben und viele unterschiedliche Produkte nutzen. Diese Kunden können als „informationsbedürftige Allesnutzer“ bezeichnet werden. Mit 23,6 % fällt Cluster 2 deutlich kleiner aus. Diese Probanden haben kaum Informationsbedarf und nutzen weniger Produkte. Sie wissen offenbar genau, was sie wollen, und können daher als „Profis“ bezeichnet werden.

6.2.3 Die Bildung eines Zufriedenheitsindex

Da die ermittelte Bedürfnisstruktur noch keine Rückschlüsse auf die Erfüllung dieser Ansprüche zuläßt, soll durch die Bildung eines Zufriedenheitsindex die Zufriedenheit multiattributiv erfaßt werden. Voraussetzung für die Generierung eines Zufriedenheitsindex ist die Kenntnis derjenigen Verknüpfungsregeln, welche die in den Befragten ablaufenden mentalen Prozesse in hinreichender Weise repräsentieren.¹⁰² In einem empirischen Modellvergleich wurde der Frage nachgegangen, inwieweit ausgewählte Modellalgebren den Informationsverarbeitungsprozessen der befragten Kunden entsprechen. Die Analyse beschränkte sich auf die in den Sozialwissenschaften am häufigsten eingesetzten linear-kompensatorischen Modelle:¹⁰³

Modell 1: Multiplikative Verknüpfung der attributspezifischen Zufriedenheitsurteile mit den relativen Bedeutungsgewichten und anschließende Summation der so erhaltenen relativ gewichteten Einzelzufriedenheiten.

$$I_i^1 = \sum_{j=1}^{17} (Z_{ij} \cdot G_{ij})$$

Modell 2: Summation der attributspezifischen Zufriedenheitsurteile ohne Berücksichtigung expliziter Bedeutungsgewichte.

$$I_i^2 = \sum_{j=1}^{17} Z_{ij}$$

¹⁰² Vgl. Lingenfelder, Schneider (1990), S. 14.

¹⁰³ Vgl. Lingenfelder, Schneider (1990), S. 15.

Modell 3: Additive Verknüpfung der attributspezifischen Zufriedenheitsurteile mit den relativen Bedeutungsgewichten und anschließende Summation.

$$I_i^3 = \sum_{j=1}^{17} (Z_{ij} + G_{ij})$$

Dabei gilt:

- i : Index der Probanden ($i = 1, 2, \dots, 263$)
- j : Index der Leistungsattribute ($j = 1, 2, \dots, 17$)
- k : Index der betrachteten Modelle ($k = 1, 2, 3$)
- I_i^k : Ausprägung des Index von Modell k bei Proband i
- Z_{ij} : Zufriedenheitsurteil von Proband i bezüglich Leistungsattribut j
- G_{ij} : Gewichtung des Leistungsattributs j durch Proband i

Die Bedeutungsgewichte wurden ebenso wie die Zufriedenheit auf siebenstufigen Rating-Skalen abgefragt. Dabei mußte die Gefahr einer Anspruchsinflation in Kauf genommen werden. Verfahren, die einer Anspruchsinflation entgegenwirken, wie z.B. das Konstantsummenverfahren, hätten angesichts der vielen Items möglicherweise zu einer Überforderung der Probanden geführt. Die durchschnittliche Gewichtung aller Items lag bei $\bar{x} = 5,73$ und die durchschnittliche Standardabweichung bei $\sigma = 2,31$.

Für die einzelnen Modelle wurde als Gütekriterium das Maß an Übereinstimmung zwischen dem explizit erfragten Globalurteil („Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Direktbank insgesamt?“) und der aufgrund der Modellalgebren ermittelten Zufriedenheitswerte herangezogen. Vor diesem Hintergrund wurde die Validität des Kriteriums „Globalzufriedenheit“ als gegeben angesehen.¹⁰⁴

In Abb. 5, S. 36, sind die Validierungsergebnisse der untersuchten Modelle zusammengefaßt. Im Rahmen der aggregierten Analyse wurden die Korrelationskoeffizienten nach *Pearson* zwischen den Indexwerten und der Globalzufriedenheit bestimmt. Den höchsten Wert erzielten die Modelle 1 und 2 mit einem Korrelationskoeffizienten von jeweils $r = 0,52$.

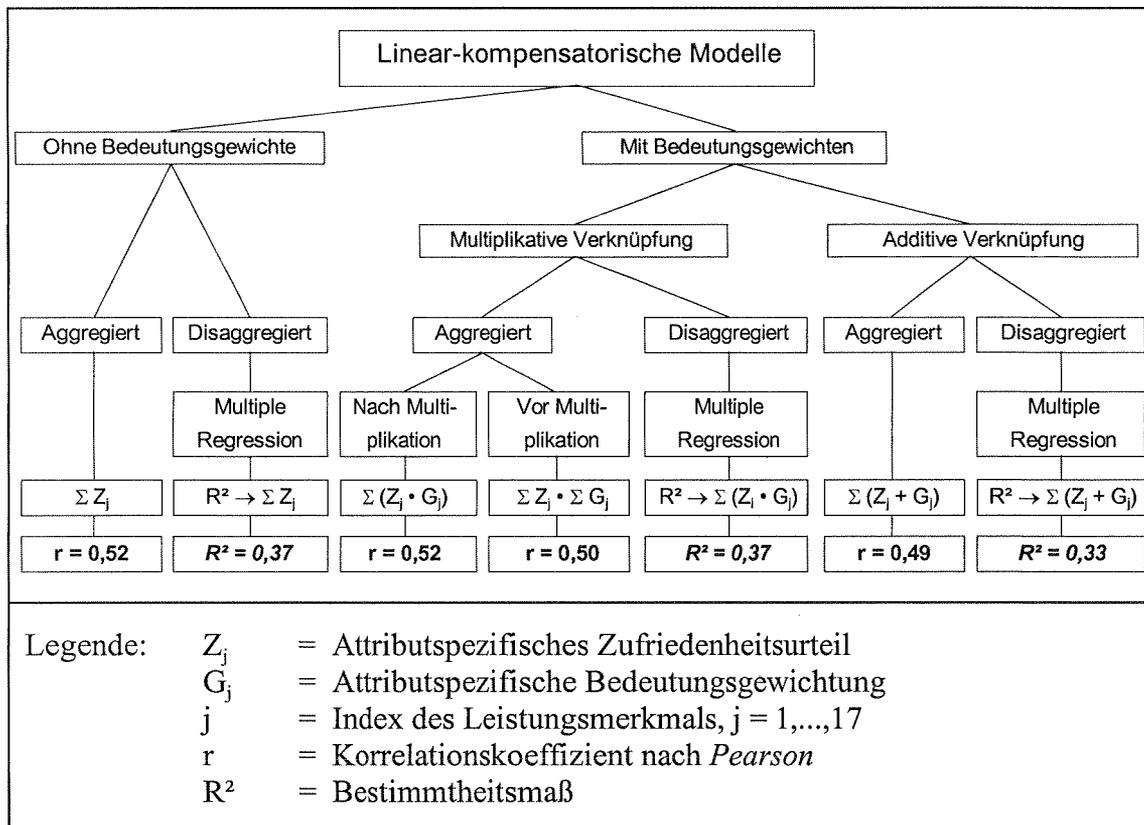


Abb. 5: Validierungsergebnisse für ausgewählte linear-kompensatorische Modelle

Quelle: In Anlehnung an Lingenfelder, Schneider (1990), S. 16.

Zur Gütebeurteilung wurden im Rahmen der disaggregierten Betrachtung multiple Regressionsanalysen durchgeführt, wobei die Einzelzufriedenheiten als Prädiktorvariablen und das Globalurteil als Kriteriumsvariable verwendet wurden.¹⁰⁵ Dabei erreichten die Modelle 1 und 2 mit einem Bestimmtheitsmaß von jeweils $R^2 = 0,37$ die vergleichsweise höchsten Werte.

Zur Feststellung der Validität von Modell 1 muß die Gültigkeit der diesem Modell zugrunde liegenden Prämissen überprüft werden. Zunächst wurde untersucht, inwieweit die Unabhängigkeit von Urteils- und Bedeutungskomponente gegeben war. Bei 9 der 17 Merkmale schwankten die Korrelationskoeffizienten um Null. Für die verbleibenden 8 ergaben sich schwach positive Zusammenhänge.

¹⁰⁴ Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 723.

¹⁰⁵ Vgl. Backhaus, Erichson, Plinke, Weiber (1996), S. 21.

Zusätzlich sollte mit Hilfe einer Faktorenanalyse die Unabhängigkeit der Modellkomponenten überprüft werden. Dabei wurden die Zufriedenheits- und Bedeutungskomponente sowie das Globalurteil simultan berücksichtigt. Zwei Faktoren erklären zusammen 33,5 % der Ausgangsvarianz, wobei 22,8 % auf den 1. Faktor und 10,7 % auf den 2. Faktor entfielen. Zufriedenheits- und Bedeutungskomponente wurden deutlich getrennt auf zwei voneinander unabhängigen Faktoren angeordnet. Die Globalzufriedenheit konnte dem Faktor 1 und damit den Einzelzufriedenheiten zugeordnet werden. Diese Ergebnisse bestätigten die weitgehende Unabhängigkeit der Modellkomponenten, so daß die sogenannte Multiplikativitätsprämisse als erfüllt betrachtet werden kann.

Um eine Addition der Leistungsmerkmale durchführen zu können, müssen die einzelnen Merkmale unabhängig von den anderen beurteilt worden sein.¹⁰⁶ Zur Überprüfung dieser sogenannten Additivitätsprämisse wurden Korrelationsanalysen über die gewichteten Einzelzufriedenheiten durchgeführt. Der durchschnittliche Korrelationskoeffizient betrug $r = |0,34|$. Diese Ergebnisse rechtfertigen die Annahme weitgehender Unabhängigkeit der gewichteten Einzelzufriedenheiten.

Für Modell 2 ergaben zusätzliche korrelationsanalytische Untersuchungen einen geringfügig höheren durchschnittlichen Korrelationskoeffizienten von $r = |0,35|$. Trotz der weitgehenden Ähnlichkeit der Modelle 1 und 2 fiel daher die Entscheidung zugunsten von Modell 1 aus.

Aufgrund der Normierung der Bedeutungskomponente auf ein Intervall zwischen 0 und 1 und der siebenstufigen Zufriedenheitsskala ergab sich für den Index der Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung der 17 Items eine Bandbreite von 119 Skaleneinheiten. Die extrem unzufriedenen Kunden zeichnen sich durch Indexwerte bis einschließlich 19,83 aus. Die Indexwerte der mäßig unzufriedenen Kunden reichen von 19,83 bis unter 59,5, die der mäßig zufriedenen Kunden von 59,5 bis unter 99,2. Die hochzufriedenen Kunden zeichnen sich durch Indexwerte von 99,2 bis 119 aus.

¹⁰⁶ Vgl. Eisenführ, Weber (1994), S. 115 f.

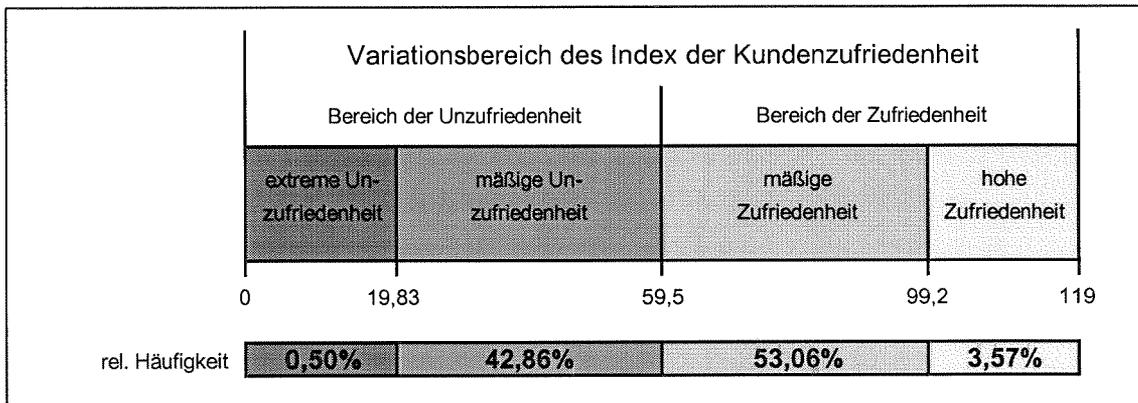


Abb. 6: Besetzungshäufigkeit der (Un-)Zufriedenheitsbereiche des Index der Zufriedenheit

Quelle: In Anlehnung an Lingenfelder, Schneider (1990), S. 19.

6.2.4 Ausgewählte Befunde

In Abb. 6 sind die Besetzungshäufigkeiten der einzelnen Zufriedenheits- und Unzufriedenheitsbereiche dargestellt. Danach sind 42,86 % der Befragten mäßig unzufrieden. 53,06 % sind mäßig zufrieden, 3,57 % sehr zufrieden und 0,5 % sind sehr unzufrieden. Zur Aufdeckung eventuell vorhandener Beurteilungsunterschiede zwischen den in Abschnitt 6.2.2. identifizierten Segmenten wurden die Besetzungshäufigkeiten der (Un-)Zufriedenheitsbereiche für die beiden Cluster berechnet. Dabei zeigt sich, daß die dem Cluster 2 zugeordneten Probanden („Profis“) zu 72 % mäßig unzufrieden sind und nur zu 28 % mäßig zufrieden. Die beiden Extrema waren nicht besetzt. Das Segment der „informationsbedürftigen Allesnutzer“ war zu 56,73 % mäßig und zu 4,1 % sehr zufrieden; 38,7 % waren mäßig und 0,6 % sehr unzufrieden.

Zusammenfassend ist festzustellen, daß ein großer Teil der Befragten unzufrieden ist. Die Marketing-Aktivitäten der analysierten Direktbank sollten daher auf eine Steigerung der Kundenzufriedenheit ausgerichtet werden. Dies gilt insbesondere für die Kunden aus Cluster 2 („Profis“). Für diesen Kundenkreis könnten Maßnahmen im Bereich der Produkt- und Preispolitik sowie bei der Auftragsabwicklung zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit führen. Für Kunden aus Cluster 1 („informationsbedürftige Allesnutzer“) bietet sich insbesondere die Bereitstellung weiterer Informationsmöglichkeiten an.

6.3 Ein Kausalmodell der Kundenbindung

6.3.1 Komplexe Konstrukte in der Marketing-Forschung

Bei Kundenbindung handelt es sich um ein sogenanntes komplexes Konstrukt. Komplexe Konstrukte sind theoretische Gebilde, die durch abstrakte Inhalte gekennzeichnet werden¹⁰⁷ und sich einer direkten Quantifizierung entziehen.¹⁰⁸ Erst durch eine Konzeptualisierung und Operationalisierung erhält das komplexe Konstrukt empirischen Bezug.¹⁰⁹ Dabei gilt es, das betrachtete Phänomen in Faktoren zu zerlegen, die über beobachtbare Indikatoren erfassbar sind.¹¹⁰ Faktoren sind ebenfalls hypothetische, nicht direkt beobachtbare Größen, die einer Vielzahl von Indikatoren zugrunde liegen.¹¹¹ Ziel der Operationalisierung eines komplexen Konstrukts ist die möglichst genaue Abbildung der einem bestimmten Objekt anhaftenden Ausprägung eines Attributs durch den Wert, der mit dem Instrument gemessen wurde.¹¹² Um ein Urteil hinsichtlich der Güte einer Operationalisierung zu ermöglichen, bedient man sich der Konzepte der Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit).¹¹³

Im Rahmen der Bestimmung der Reliabilität kommen folgende Methoden zur Anwendung:¹¹⁴ Zu den Verfahren der ersten Generation¹¹⁵ gehören die exploratorische Faktorenanalyse, das *Cronbachsche* Alpha sowie die Item to Total-Korrelation. Die exploratorische Faktorenanalyse überprüft die vorliegenden Indikatoren im Hinblick auf die ihnen zugrunde liegende Faktorenstruktur, ohne daß Hypothesen über die Faktorenzusammenhang vorliegen. Das *Cronbachsche* Alpha mißt die interne Konsistenz der Indikatoren eines Faktors. Die Item to Total-Korrelation dient in der Regel als Eliminationskriterium für Indikatoren bei zu geringer Ausprägung des *Cronbachschen*

¹⁰⁷ Komplexe Konstrukte werden auch als theoretische oder hypothetische Konstrukte bzw. Phänomene bezeichnet, vgl. Hildebrandt (1983), S. 299 und Peter (1981), S. 134.

¹⁰⁸ Vgl. Nieschlag, Dichtl, Hörschgen (1997), S. 689 f.

¹⁰⁹ Vgl. Homburg, Giering (1996), S. 5.

¹¹⁰ Vgl. Peter (1997), S. 176.

¹¹¹ Vgl. Hamman, Erichson (1994), S. 201.

¹¹² Vgl. Peter (1997), S. 177.

¹¹³ Reliabilität wird definiert als „Grad, zu dem eine Messung frei von Meßfehlern ist“. Vgl. Peter (1979) und S. 6, Hildebrandt (1983), S. 301. Validität wird definiert als „Grad der Übereinstimmung zwischen einem Konstrukt und seiner Messung“. Vgl. Peter (1981), S. 133 und Hildebrandt (1983), S. 302.

¹¹⁴ Die Darstellung beschränkt sich auf die in der folgenden Analyse verwendeten Verfahren.

¹¹⁵ Vgl. Homburg, Giering (1996), S. 8.

Alpha.

Aufgrund der teilweise sehr restriktiven Annahmen, die den Verfahren der ersten Generation zugrunde liegen,¹¹⁶ werden im Rahmen der Validitäts- und Reliabilitätsprüfung zunehmend Verfahren der zweiten Generation angewendet. Diese knüpfen an die konfirmatorische Faktorenanalyse als Spezialfall des LISREL-Ansatzes an.¹¹⁷ Hier ist die Konstruktion eines Hypothesensystems vorgeschaltet, die von inhaltlichen Überlegungen geleitet wird. Die konfirmatorische Faktorenanalyse ermöglicht die Überprüfung dieses Hypothesensystems anhand partieller und globaler Gütemaße, die auch bei der Beurteilung des gesamten LISREL-Modells zur Anwendung kommen.¹¹⁸

Zu den Globalkriterien gehört das χ^2 -Maß unter Berücksichtigung der Freiheitsgrade. Ein kleiner (großer) Wert soll eine gute (schlechte) Modellanpassung indizieren.¹¹⁹ Des weiteren kommt der Goodness of Fit- (GFI) sowie der Adjusted Goodness of Fit-Index (AGFI) zur Anwendung. Ersterer gibt die relative Menge an empirischer Varianz und Kovarianz an, der das Modell Rechnung trägt. Der AGFI berücksichtigt darüber hinaus die Anzahl der Freiheitsgrade.¹²⁰ Das Root Mean Square Residual (RMR) schließlich mißt die durchschnittliche Restvarianz.¹²¹

Zu den Partialmaßen gehören die Indikatorreliabilität, die Konstruktreliabilität¹²², die durchschnittlich erfaßte Varianz eines Faktors¹²³ und der quadrierte multiple Korrelationskoeffizient. Die Indikatorreliabilität¹²⁴ ist ein Maß für die Güte der Messung einer latenten - also nicht beobachtbaren - Variablen durch einen Indikator. Sie mißt den Anteil der Varianz des Indikators, der zur Erfassung der latenten Variablen zu Verfügung steht. Je höher der Wert, desto geeigneter ist der Indikator zur Messung der

¹¹⁶ Vgl. Homburg, Giering (1996), S. 9.

¹¹⁷ Vgl. Weede, Jagodzinski (1977), S. 316, Dillon, Goldstein (1984), S. 99.

¹¹⁸ Im folgenden werden diejenigen Gütemaße erwähnt, die auch in der weiteren Analyse zur Anwendung kommen.

¹¹⁹ Zu einer Kritik an diesem Gütemaß vgl. Fritz (1995), S. 126.

¹²⁰ Vgl. Peter (1997), S. 142.

¹²¹ Vgl. Fritz (1995), S. 126.

¹²² Die Konstruktreliabilität wird auch als Faktorreliabilität bezeichnet. Vgl. Fritz (1995), S. 83.

¹²³ Vgl. Homburg, Giering (1996), S. 10.

latentem Variablen.¹²⁵ Die Konstruktreliabilität berücksichtigt die zur Messung der latenten Variablen verfügbare Kovarianz zwischen den Indikatorvariablen und gibt somit die Menge der Gesamtinformation an, die zur Erfassung der latenten Variablen eingesetzt wird.¹²⁶ Die durchschnittlich erfaßte Varianz gibt die Güte der Messung der latenten Variablen durch alle ihre Indikatoren an unter Berücksichtigung der Varianzanteile innerhalb der Meßkomposition.¹²⁷ Die beiden letzten Kriterien stehen im Rahmen der LISREL-Prozedur nicht zur Verfügung und müssen daher separat berechnet werden.¹²⁸ Der quadrierte multiple Korrelationskoeffizient mißt den Anteil an der Varianz einer latenten Variablen, der durch alle mit dieser in Beziehung stehenden latenten Variablen erklärt wird.¹²⁹

Da Validität empirisch nicht faßbar ist, wird auf folgende Konzepte zurückgegriffen: Die Konvergenzvalidität beschreibt die Übereinstimmung der Messungen eines Konstrukts mit verschiedenen Meßinstrumenten. Die Überprüfung der Konvergenzvalidität erfolgt ebenfalls anhand der Konstruktreliabilität und des Anteils durchschnittlich erfaßter Varianz. Daneben wird die Forderung nach signifikant von Null verschiedenen Faktorladungen erhoben.¹³⁰ Überprüfen läßt sich die Signifikanz der Faktorladungen mit dem sog. t-Wert, dem Quotienten zwischen geschätzter Faktorladung und geschätztem Standardfehler. Unter Vorgabe einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % ist eine Faktorladung dann signifikant von Null verschieden, wenn der t-Wert mindestens 1,645 beträgt.¹³¹ Die Diskriminanzvalidität erfaßt die Unterschiedlichkeit der Messungen verschiedener Konstrukte mit einem Meßinstrument.¹³² Die nomologische Validität beschreibt die Übereinstimmung der Meßwerte von Konstrukten mit theoretisch postulierten Beziehungen zwischen den Konstrukten.¹³³ Sie kann u.a.

¹²⁴ Dieses Reliabilitätsmaß wird von LISREL als „Squared Multiple Correlation“ für x- und y-Variablen berechnet, vgl. Fritz (1995), S. 130 und Jöreskog, Sörbom (1996), S. 26.

¹²⁵ Vgl. Balderjahn (1986), S. 116.

¹²⁶ Vgl. Fritz (1995), S. 132 f.

¹²⁷ Vgl. Fritz (1995), S. 134.

¹²⁸ Zur Berechnung vgl. die Formeln im Anhang 2, S. 57.

¹²⁹ Vgl. Peter (1997), S. 147.

¹³⁰ Vgl. Peter (1997), S. 147.

¹³¹ Homburg (1995), S. 85.

¹³² Die Diskriminanzvalidität gilt dann als gegeben, wenn die Konstrukte bivariate Korrelationen kleiner eins aufweisen, vgl. Fritz (1995), S. 137.

¹³³ Zur Überprüfung der nomologischen Validität vgl. Peter (1997), S. 147 f. sowie Hildebrandt (1984), S. 42 und Peter (1981), S. 136 ff.

anhand des quadrierten multiplen Korrelationskoeffizienten berechnet werden.¹³⁴

<i>Untersuchungsstufe A (exploratorische Faktorenanalyse)</i>	
<i>Cronbachs Alpha</i>	
bei mehr als drei Indikatoren	: $\geq 0,7$
bei zwei und drei Indikatoren	: $\geq 0,3$
Anteil erklärter Varianz	: $\geq 50 \%$
<i>Untersuchungsstufe B (konfirmatorische Faktorenanalyse)</i>	
Indikatorreliabilität	: $\geq 0,2$
t-Wert der Faktorladungen	: $\geq 1,645$
χ^2/df	: ≤ 3
GFI	: $\geq 0,9$
AGFI	: $\geq 0,9$
RMR	: $\leq 0,1$
Konstruktreliabilität	: $\geq 0,5$
Anteil durchschnittlich erfaßter Varianz	: $\geq 0,5$

Abb. 7: Prüfschema zur Evaluation der Meßkonzepte

Abb. 7 stellt ein Prüfschema zur Evaluation von Meßkonzepten dar und faßt die Gütekriterien und die Anforderungen an deren Ausprägungen zusammen.¹³⁵ Da die Modellevaluation ein bislang nicht vollständig gelöstes Problem der Methodenforschung darstellt, bedarf es einer subjektiven Entscheidung darüber, wann ein Modell abzulehnen ist.¹³⁶ Im folgenden wird ein Modell dann abgelehnt, wenn die Mehrheit der globalen oder partiellen Gütemaße nicht erfüllt ist.

¹³⁴ Vgl. Peter (1997), S. 147.

¹³⁵ Die Anforderungen an die Ausprägungen der Kriterien sind in der Literatur nicht einheitlich. Zum Chi-Quadrat-Maß vgl. Balderjahn (1986), S. 109 und Hildebrandt (1983), S. 105. Zur Konstruktreliabilität vgl. Balderjahn (1986), S. 177 f. und Fritz (1995), S. 132.

¹³⁶ Vgl. Peter (1997), S. 150.

6.3.2 Konzeptualisierung und Operationalisierung der relevanten Konstrukte

Ziel der weiteren Untersuchung ist die empirische Analyse des Konstrukts Kundenbindung auf der Basis eines LISREL-Modells. Als endogene latente Variable wurde dementsprechend der Faktor Kundenbindung konzeptualisiert. Zur Aufstellung des Meßmodells der endogenen latenten Variable mußten geeignete Indikatoren ermittelt werden. Hierbei wurde auf Erkenntnisse anderer Studien zur Kundenbindung sowie auf theoretische Überlegungen zurückgegriffen. Ausgangspunkt der Untersuchung bildeten 12 Items, die als Indikatoren der Kundenbindung in Frage kamen. Die Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse und des *Cronbachschen* Alpha erforderten die Elimination von 10 Indikatoren auf Basis der Item to Total-Korrelation. Der eine der beiden übrig gebliebenen Indikatoren erfaßt die von den Probanden wahrgenommene Kundenbindung, der andere die der analysierten Direktbank zugestandene Kompetenz. In Abb. 8 sind die Ergebnisse der Untersuchungsstufe A dargestellt. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse kann bei zwei Indikatoren wegen fehlender Freiheitsgrade nicht durchgeführt werden, so daß Untersuchungsstufe B entfällt.

Auf der Basis von explorativen Gesprächen und vor dem Hintergrund der Ergebnisse anderer empirischer Untersuchungen sowie unter Berücksichtigung ausgewählter theoretischer Ansätze wurden die folgenden 5 exogenen latenten Variablen konzeptualisiert: Kundenzufriedenheit, Attraktivität des Konkurrenzangebots, Wechselbarrieren, Variety Seeking und Vertrauen.

<i>Untersuchungsstufe A</i>		
<i>Cronbachs</i> Alpha	:	0,54
Anteil erklärter Varianz	:	69,2%
<i>Untersuchungsstufe B</i>		
entfällt		

Abb. 8: Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Kundenbindung

Im Gegensatz zu Abschnitt 6.2. geht es bei der Erfassung der Zufriedenheit im nun

vorliegenden Zusammenhang weniger um die Berücksichtigung einzelner Leistungsfacetten, als vielmehr um die Feststellung, welchen Einfluß die Kundenzufriedenheit insgesamt im Vergleich zu anderen Determinanten auf die Kundenbindung ausübt. Daher erscheint es sinnvoll, für die Modellierung des Konstrukts verschiedene globale Zufriedenheitsurteile als Indikatoren zu verwenden.¹³⁷ Demzufolge wurden die folgenden vier Kriterien berücksichtigt: die Zufriedenheit mit Informationsangebot, Produktangebot und Preis/Leistungsverhältnis sowie die Zufriedenheit mit der Freundlichkeit der Mitarbeiter am Telefon. Abb. 9 faßt die Ergebnisse der Untersuchungsstufen A und B zusammen. Dabei wird deutlich, daß alle Anforderungen erfüllt werden.

Untersuchungsstufe A				
Cronbachs Alpha		:	0,75	
Anteil erklärter Varianz		:	58,2%	
Untersuchungsstufe B				
Indikator	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung	Globales Gütemaß	
Freundlichkeit	0,457	*	χ^2 -Wert/df	4,49 / 2 = 2,51 (p = 0,106)
Information	0,398	8,007	GFI	0,992
Produktangebot	0,584	8,713	AGFI	0,959
Preis/Leistungsverhältnis	0,352	7,648	RMR	0,033
Konstruktrelabilität		:	0,82	
Anteil durchschnittlich erfaßter Varianz		:	0,54	
* : t-Wert wird nicht berechnet, da diese Variable als Referenzindikator zur Standardisierung der Varianz des Konstrukts dient.				

Abb. 9: Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Kundenzufriedenheit

Die Berücksichtigung der Attraktivität des Konkurrenzangebots erfolgte anhand zweier Indikatoren. Zum einen wurde direkt nach der Attraktivität des Preis/Leistungsverhältnisses im Vergleich zu anderen Direktbanken gefragt. Zum anderen wurde die Attraktivität des Angebots herkömmlicher Banken implizit durch die Frage erfaßt, ob

¹³⁷ Vgl. Peter (1997), S. 190.

der Proband auf eine Geschäftsverbindung mit einem herkömmlichen Kreditinstitut verzichten könne.

Abb. 10 faßt die Ergebnisse der Untersuchungsstufe A zusammen. Der Wert des *Cronbachs* Alpha mit 0,29 kann gerade noch akzeptiert werden.

<i>Untersuchungsstufe A</i>		
<i>Cronbachs</i> Alpha	:	0,29
Anteil erklärter Varianz	:	59,5%
<i>Untersuchungsstufe B</i>		
entfällt		

Abb. 10: Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Attraktivität des Konkurrenzangebots

Aufgrund theoretischer Überlegungen wurde die Existenz materieller und immaterieller Wechselbarrieren unterstellt. Die beiden Indikatoren für immaterielle Wechselbarrieren erwiesen sich jedoch als nicht valide, so daß nur die beiden Indikatoren zu den materiellen Wechselbarrieren (Switching Costs) übrig blieben. Gefragt wurde, ob der Wechsel von einer Direktbank zu einer anderen Direktbank bzw. der Wechsel von einer Direktbank zu einer herkömmlichen Bank mit geringem finanziellen Aufwand verbunden sei (war). Abb. 11 faßt die Ergebnisse der Untersuchungsstufe A zusammen.

<i>Untersuchungsstufe A</i>		
<i>Cronbachs</i> Alpha	:	0,74
Anteil erklärter Varianz	:	58,1%
<i>Untersuchungsstufe B</i>		
entfällt		

Abb. 11: Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Switching Costs

Das verhaltenswissenschaftliche Konzept des Variety Seeking wurde mit insgesamt vier

Indikatoren erfaßt, von denen auf der Basis der Item to Total-Korrelation zwei Indikatoren eliminiert wurden. Bei den beiden in die weitere Analyse eingehenden Indikatoren sollten die Probanden zu folgenden Statements Stellung nehmen: „Ich nehme häufig Kontakt zu anderen Banken auf, weil ich neugierig bin auf deren Produkte und Leistungen.“ und „Ich probiere gerne einmal Produkte und Leistungen anderer Banken aus.“ Die Validierungsergebnisse sind in Abb. 12 zusammengefaßt.

<i>Untersuchungsstufe A</i>		
<i>Cronbachs Alpha</i>	:	0,86
Anteil erklärter Varianz	:	75,5%
<i>Untersuchungsstufe B</i>		
entfällt		

Abb. 12: Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Variety Seeking

Die im Rahmen dieser Untersuchung bei einer Direktbank geführten explorativen Gespräche legten die Konzeptualisierung des Konstrukts Vertrauen nahe. Auf der Basis der Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing¹³⁸ wurden die Indikatoren Transparenz, Zuverlässigkeit und Offenheit gegenüber Anregungen und Kritik zur Messung des Konstrukts Vertrauen herangezogen.

Zwar liefert die konfirmatorische Faktorenanalyse wegen fehlender Freiheitsgrade für ein Modell mit drei Indikatoren keine globalen Anpassungsmaße, die Partialmaße können jedoch zur Validierung ermittelt werden.¹³⁹ Die Ergebnisse sind in Abb. 13, S. 47, zusammengefaßt.

¹³⁸ Vgl. Morgan, Hunt (1994), S. 23 ff.

¹³⁹ Vgl. Peter (1997), S. 190.

Untersuchungsstufe A				
Cronbachs Alpha		:	0,74	
Anteil erklärter Varianz		:	50,5%	
Untersuchungsstufe B				
Indikator	Indikator-reliabilität	t-Wert der Faktorladung	Globales Gütemaß	
Transparenz	0,558	*	χ^2 -Wert/df	0
Zuverlässigkeit	0,655	7,75	GFI	**
Offenheit	0,302	7,438	AGFI	**
			RMR	**
Konstruktreliabilität		:	0,76	
Anteil durchschnittlich erfaßter Varianz		:	0,51	
* : t-Wert wird nicht berechnet, da diese Variable als Referenzindikator zur Standardisierung der Varianz des Konstrukts dient.				
** : Aussage nicht möglich, da Meßmodell mit drei Indikatoren keine Freiheitsgrade aufweist.				

Abb. 13: Reliabilität und Validität der Operationalisierung des Konstrukts Vertrauen

Folgende sechs Konstrukte konnten abschließend konzeptualisiert und operationalisiert werden: Neben dem Konstrukt Kundenbindung, das mit zwei Indikatoren erfaßt wird, gehen das mit vier Indikatoren erfaßte Konstrukt Kundenzufriedenheit, das mit drei Indikatoren erfaßte Konstrukt Vertrauen sowie die mit jeweils zwei Indikatoren erfaßten Konstrukte Attraktivität des Konkurrenzangebots, Variety Seeking und Switching Costs in die im folgenden dargestellte Kausalanalyse ein.

6.3.3 Aufstellung und Evaluation eines LISREL-Modells

Die skizzierten Determinanten ergeben das in Abb. 14, S. 48, dargestellte Kausalmodell. Die Pfeile zwischen den latenten Variablen reflektieren Hypothesen hinsichtlich der Art der zwischen zwei Größen bestehenden Beziehung. Die Hypothesen sind in Tab. 7, S. 49, zusammengefaßt.

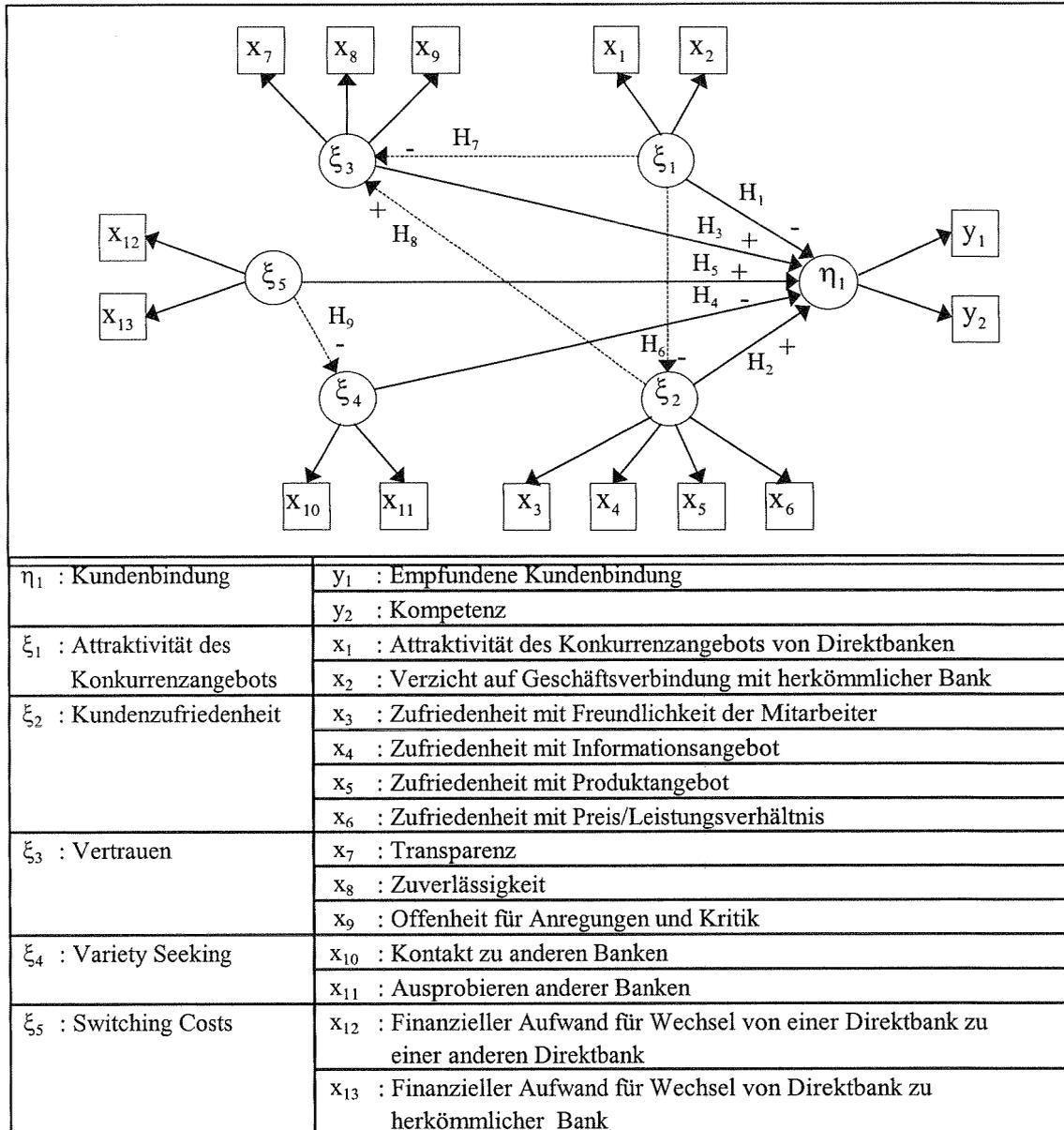


Abb. 14: Kausalmmodell der Kundenbindung

Die Schätzung der Parameter basiert auf der Programmversion LISREL 7. Bevor die Ergebnisse der Parameterschätzungen dargestellt werden, soll das Modell einer Evaluation gemäß des in Abschnitt 6.3.1. dargestellten Prüfschemas unterzogen werden. In Abb. 15, S. 50, sind die globalen und partiellen Gütekriterien zusammengefasst. Von den vier globalen Gütekriterien liegen zwei nur unwesentlich unter den geforderten Mindestwerten. Die Anforderungen an die Detailkriterien sind zu 88,9 % erfüllt. Da das zentrale Ziel der Untersuchung darin besteht, das Konstrukt Kundenbindung zu erklären, interessiert abschließend noch die Höhe des quadrierten multiplen

Korrelationskoeffizienten dieser Variablen.¹⁴⁰ Der Wert von 0,90, welcher besagt, daß die im Modell berücksichtigten Determinanten die Varianz des Phänomens Kundenbindung zu 90 % erklären, kann als vergleichsweise gut bezeichnet werden.

Bezeichnung	Ursache-Wirkungszusammenhang
H ₁	Je attraktiver das Konkurrenzangebot in den Augen eines Kunden erscheint, desto stärker ist dessen Bindung an die Bank.
H ₂	Je zufriedener ein Kunde ist, desto stärker bindet er sich an die Bank.
H ₃	Je stärker das Vertrauen eines Kunden seiner Bank gegenüber ausgeprägt ist, desto stärker bindet er sich an seine Bank.
H ₄	Je stärker ein Kunde den Wunsch nach Abwechslung verspürt, desto geringer ist seine Bindung an die Bank.
H ₅	Je höher die Kosten eines Wechsels der Bankverbindung für den Kunden, desto stärker bindet er sich an seine Bank.
H ₆	Je attraktiver das Konkurrenzangebot in den Augen eines Kunden erscheint, desto unzufriedener ist er mit seiner Bank.
H ₇	Je attraktiver das Konkurrenzangebot in den Augen eines Kunden erscheint, desto geringer ist das Vertrauen in seine Bank ausgeprägt.
H ₈	Je zufriedener ein Kunde ist, desto stärker ist das Vertrauen seiner Bank gegenüber ausgeprägt.
H ₉	Je höher die Kosten eines Wechsels der Bankverbindung für den Kunden, desto geringer ist sein Verlangen nach Abwechslung.

Tab. 7: Hypothesen des Kausalmodells

Im Vergleich mit anderen kausalanalytischen Modellen zur Kundenbindung weist das vorliegende Modell zur Kundenbindung bei Direktbanken einen schlechteren Fit auf.¹⁴¹ Dies gilt insbesondere für die Globalkriterien. Vor dem Hintergrund des exploratorischen Charakters des vorgestellten Modells zur Kundenbindung bei Direktbanken kann die Modellgüte jedoch als akzeptabel bezeichnet werden.¹⁴²

¹⁴⁰ Vgl. Homburg, Baumgartner (1995), S. 172.

¹⁴¹ Vgl. Peter (1997), S. 201, 204, 212 und 230.

¹⁴² Vgl. Morgan, Hunt (1994), S. 30.

Globalkriterien		
χ^2 -Wert/df	:	195,13/75 = 2,6
GFI	:	0,91
AGFI	:	0,86
RMR	:	0,136
Partialmaße		
Konstrukt Kundenbindung		
Indikator	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
wahrgenommene Kundenbindung	0,225	*
Kompetenz	0,656	6,816
Konstruktrelabilität	:	0,72
Anteil durchschnittlich erfaßter Varianz	:	0,57
Konstrukt Attraktivität des Konkurrenzangebots		
Indikator	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Attraktivität im Vgl. zu anderen Direktbanken	0,648	*
Verzicht auf Geschäftsverbindung mit herkömmlicher Bank	0,560	1,677
Konstruktrelabilität	:	0,31
Anteil durchschnittlich erfaßter Varianz	:	0,20
Konstrukt Kundenzufriedenheit		
Indikator	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Zufriedenheit mit Freundlichkeit der Mitarbeiter	0,425	*
Zufriedenheit mit Informationsangebot	0,380	7,950
Zufriedenheit mit Produktangebot	0,602	9,098
Zufriedenheit mit Preis/Leistungsverhältnis	0,382	7,971
Konstruktrelabilität	:	0,83
Anteil durchschnittlich erfaßter Varianz	:	0,55
Konstrukt Vertrauen		
Indikator	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Transparenz	0,591	*
Zuverlässigkeit	0,590	11,768
Offenheit	0,333	8,808
Konstruktrelabilität	:	0,75
Anteil durchschnittlich erfaßter Varianz	:	0,49
Konstrukt Variety Seeking		
Indikator	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Kontakt zu anderen Banken	0,648	*
Ausprobieren anderer Banken	0,882	7,284
Konstruktrelabilität	:	0,70
Anteil durchschnittlich erfaßter Varianz	:	0,54
Konstrukt Switching Costs		
Indikator	Indikatorreliabilität	t-Wert der Faktorladung
Wechsel von Direktbank zu anderer Direktbank	1,269	*
Wechsel von herkömmlicher Bank zu Direktbank	0,256	2,549
Konstruktrelabilität	:	0,58
Anteil durchschnittlich erfaßter Varianz	:	0,45

Abb. 15: Ausprägungen der globalen und partiellen Gütekriterien des Gesamtmodells

Abb. 16 faßt die Ergebnisse der Parameterschätzung zusammen.¹⁴³ Das Schaubild zeigt nur diejenigen Beziehungen, die sich als statistisch signifikant erwiesen haben.

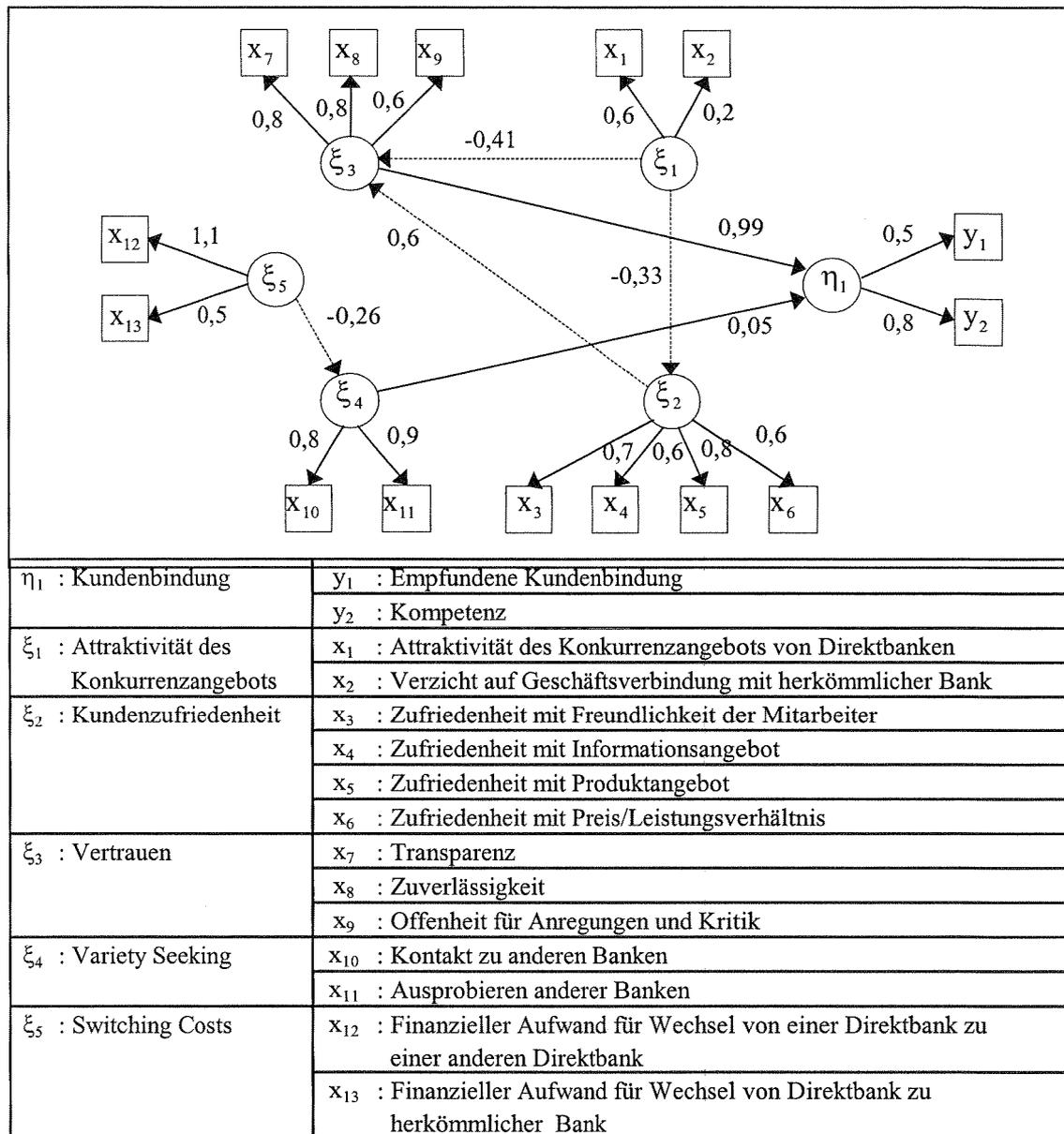


Abb. 16: Ergebnisse der Parameterschätzung

Der stärkste positive Einfluß auf die Kundenbindung geht mit 0,99 Einheiten vom Konstrukt Vertrauen aus. Weder die Attraktivität des Konkurrenzangebots noch die Kundenzufriedenheit haben einen direkten Einfluß auf die Kundenbindung. Beide üben jedoch über das Konstrukt Vertrauen einen indirekten Einfluß in Höhe von -0,6 bzw. 0,6

¹⁴³ Es wird die vollständig standardisierte Lösung präsentiert.

Einheiten auf die Kundenbindung aus. Das Konstrukt Variety Seeking hat einen nur sehr schwachen Einfluß auf die Kundenbindung (0,05 Einheiten). Das Konstrukt Switching Costs hat keinen signifikanten direkten Einfluß auf die Kundenbindung, übt aber einen indirekten Einfluß in Höhe von 0,01 Einheiten auf die Kundenbindung aus.

Insoweit haben sich die Hypothesen H_3 , H_4 , H_6 , H_7 , H_8 und H_9 als robust erwiesen. Die Hypothese H_5 muß verworfen werden, und die Hypothesen H_1 und H_2 können nur über indirekte Effekte bestätigt werden.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Konstrukte Variety Seeking und Switching Costs für die Kundenbindung bei Direktbanken so gut wie keine Rolle spielen. Statt dessen kommt dem Konstrukt Vertrauen eine zentrale Bedeutung zu. Es übt nicht nur einen sehr starken direkten Einfluß auf die Kundenbindung aus, sondern transportiert auch die indirekten Effekte auf die Kundenbindung, die von den Konstrukten Attraktivität des Konkurrenzangebots und Kundenzufriedenheit ausgehen.

7 Die Bedeutung der Direktbanken im Privatkundengeschäft der Zukunft

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit war eine Analyse von Determinanten des Strukturwandels im Bankwesen und deren Auswirkung auf die Distributionskanäle der Kreditinstitute. Dabei wurde deutlich, daß der stationäre Vertrieb nicht nur mit dem Problem fehlender Rentabilität konfrontiert ist, sondern auch viele Bedürfnisse der Bankkunden nicht mehr befriedigen kann und daher vor tiefgreifenden Veränderungen steht. Mit dem Direct Banking gewinnt ein neuer Distributionskanal an Bedeutung, der, obwohl mit vielen Problemen behaftet, dem Strukturwandel im Bankwesen gerecht wird.

Der Frage, ob Direktbanken eine Alternative zu herkömmlichen Kreditinstituten darstellen, wurde zunächst aus der Perspektive der herkömmlichen Kreditinstitute nachgegangen. Den traditionellen Banken stehen mit der Integration des Direct Banking in die vorhandene Organisationsstruktur und der Gründung einer Direktbank

grundsätzlich zwei strategische Alternativen zur Verfügung. Es hat sich jedoch gezeigt, daß selbst wenn das Direct Banking durch Gründung einer Direktbank ausgegliedert ist, ein eigenes Direct Banking-Angebot notwendig wird, um im Wettbewerb bestehen zu können. Insoweit ist die Gründung einer Direktbank nur als temporäre Alternative zu sehen, was insbesondere dann gilt, wenn der Allfinanzgedanke weiterhin strategisch umgesetzt werden soll.

Aus der Sicht der Bankkunden ist festzustellen, daß keine der analysierten Direktbanken mit dem Allfinanzangebot herkömmlicher Kreditinstitute konkurrieren kann. Unter Berücksichtigung ihres Preis/Leistungsverhältnisses lassen sich Direktbanken in drei Gruppen aufteilen. In der ersten Gruppe sind Direktbanken mit Beratungsangebot vertreten, die zweite Gruppe enthält die sogenannten Discount-Broker und die in der dritten Gruppe zusammengefaßten Direktbanken können als Spezialisten charakterisiert werden. Die Frage, ob Direktbanken eine Alternative zu herkömmlichen Kreditinstituten darstellen, muß daher vor dem Hintergrund der jeweiligen Bedürfnisstruktur der potentiellen Direktbankkunden beantwortet werden.

Um als Direktbank eine Alternative zu herkömmlichen Kreditinstituten darzustellen, ist es erforderlich, sich im Wettbewerb zu behaupten. Dabei spielt neben Kundenzufriedenheit die Kundenbindung eine zentrale Rolle. Auf der Basis einer im Rahmen dieser Arbeit unter den Kunden einer Direktbank durchgeführten Befragung wurde der Frage nachgegangen, wie Kundenzufriedenheit valide gemessen werden kann, und welche weiteren Faktoren Einfluß auf die Bindung der Kunden ausüben. Eine auf dem LISREL-Verfahren beruhende Modellschätzung und die Evaluation der Ergebnisse zeigten, daß das Konstrukt Vertrauen als Stellgröße für Kundenbindung bezeichnet werden kann, während verglichen mit anderen Branchen die Konstrukte Variety Seeking und Switching Costs von nur untergeordneter Bedeutung sind.¹⁴⁴

Abschließend soll noch auf einige Restriktionen der Untersuchung hingewiesen werden, die zugleich als Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsaktivitäten dienen können.

¹⁴⁴ Vgl. Peter (1997), S. 201, 204, 212 und 230.

Das dargestellte Modell der Kundenbindung wurde nur an den Kunden einer Direktbank empirisch getestet. Eine Ausdehnung auf weitere Direktbanken hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Dennoch kann das Modell als Basis zur Generierung weiterer Bestimmungsfaktoren für Kundenbindung bei Direktbanken herangezogen werden. Insbesondere könnte der Frage nachgegangen werden, ob sich die Bestimmungsfaktoren für Kundenbindung bei Direktbanken und herkömmlichen Kreditinstituten unterscheiden. Außerdem gewinnt mit der weiteren Implementierung des Direct Banking bei herkömmlichen Kreditinstituten ein Vergleich der Direct Banking-Angebote von Direktbanken und traditionellen Banken an Bedeutung.

Der Direktvertrieb von Finanzdienstleistungen steht heute noch am Anfang seiner Entwicklung. Der zunehmende Wettbewerb einerseits und die weiter fortschreitende technologische Entwicklung andererseits werden die heute noch bestehenden Qualitätsprobleme des Direct Banking lösen. Damit sich Direktbanken in Zukunft auf dem Markt für Finanzdienstleistungen etablieren können, müssen sie sich nicht nur im Wettbewerb um die Kunden, sondern auch im Wettbewerb mit herkömmlichen Kreditinstituten behaupten. Dabei wird für Direktbanken neben dem Preis für Finanzdienstleistungen die Service- bzw. Kundenorientierung immer stärker in den Vordergrund rücken. Wenn es Direktbanken gelingt, das Vertrauen ihrer Kunden zu gewinnen, ihre Kunden an sich zu binden und sich als eigenständiges, von ihren jeweiligen Muttergesellschaften unabhängiges Kreditinstitut am Markt zu etablieren, werden sich Direktbanken in Zukunft zu einem festen Bestandteil des deutschen Bankwesens entwickeln.

Anhangsverzeichnis

	Seite
<i>Anhang 1</i> : Normierte Datenmatrix	56
<i>Anhang 2</i> : Berechnung der Konstruktreliabilität und der durchschnittlich erfaßten Varianz	57
<i>Anhang 3</i> : Zufriedenheit mit und Bedeutung von bei der Messung berücksichtigter Leistungsmerkmale	58

Anhang 1

Normierte Datenmatrix

	Bank 24	comdirect	DAB	ConSors	S-direkt	Advance Bank	ADDB
AUS	1,00	0,42	0,13	0,67	0,00	0,75	0,13
WAH	1,00	0,00	0,43	0,57	0,00	0,00	0,00
FON	1,00	1,00	1,00	0,06	0,01	1,00	0,00
V1	0,80	0,30	0,15	0,66	1,00	0,00	0,86
V2	1,00	0,20	0,50	0,29	0,80	0,47	0,00
V3	0,83	0,16	0,96	0,30	0,53	1,00	0,00
T1	0,96	1,00	0,61	0,81	0,72	0,54	0,00
T2	1,00	0,99	0,42	0,84	0,56	0,56	0,00
T3	1,00	1,00	0,41	0,87	0,54	0,53	0,00
UEB	0,29	0,46	1,00	0,77	0,59	0,00	0,86
LIM	1,00	1,00	0,38	0,38	1,00	1,00	0,00
GIO	0,72	0,72	0,00	0,00	0,52	1,00	0,11
KRE	0,20	1,00	0,10	0,20	1,00	0,00	0,84
ZET	1,00	1,00	0,47	0,00	0,27	1,00	0,08
SON	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00

Legende:

AUS : Anzahl Auslandsmärkte	T3 : Transaktionskosten Depot 3
WAH : Anzahl Währungskonten	UEB : Gebühren für Depotübertrag
FON : Anzahl angebotener Fonds	LIM : Einrichtung einer Limitorder
V1 : Verwaltungskosten Depot 1 p.a.	GIO : Kosten für Girokonto pro Monat
V2 : Verwaltungskosten Depot 2 p.a.	KRE : Kosten für billigste Kreditkarte p.a.
V3 : Verwaltungskosten Depot 3 p.a.	ZET : Geschäftszeiten in Std. pro Woche
T1 : Transaktionskosten Depot 1	SON : Anzahl sonstiger Dienstleistungen
T2 : Transaktionskosten Depot 2	

Quelle: Eigene Erhebung

Anhang 2

Berechnung der Konstruktreliabilität und der durchschnittlich erfaßten Varianz

- Für die Konstruktreliabilität gilt:¹

$$KR(\xi_j) = \frac{\left(\sum_{i=1}^k \lambda_{ij} \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^k \lambda_{ij} \right)^2 + \sum_{i=1}^k \theta_{ii}}$$

- Für die durchschnittlich erfaßte Varianz gilt:²

$$DV(\xi_j) = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2}{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2 + \sum_{i=1}^k \theta_{ii}}$$

wobei:

j : Index der exogenen latenten Variablen

ξ_j : j -te exogene latente Variable (Faktor)

i : Index der Indikatoren ($i = 1, K, k$)

$KR(\xi_j)$: Konstruktreliabilität der exogenen latenten Variable j

$DV(\xi_j)$: Durchschnittlich erfaßte Varianz der exogenen latenten Variable j

λ_{ij} : geschätzte Faktorladung zwischen dem Indikator i und dem zugrundeliegenden Faktor ξ_j

θ_{ii} : geschätzte Varianz des zum Indikator i gehörenden Meßfehlers δ_i

¹ Vgl. Homburg, Giering (1997), S. 10, Peter (1997), S. 145, Fritz (1995), S. 132.

² Vgl. Homburg, Giering (1997), S. 11, Peter (1997), S. 146, Fritz (1995), S. 132.

Anhang 3

Zufriedenheit mit und Bedeutung von bei der Messung berücksichtigter Leistungsmerkmale

Kriterium	Zufriedenheit* (\bar{x})	Bedeutung* (\bar{x})
Freundlichkeit der Mitarbeiter am Telefon	5,85	5,72
Fachkompetenz der Mitarbeiter am Telefon	5,31	6,15
Telefonische Erreichbarkeit	4,26	6,47
Orderzeiten im In- und Ausland	4,94	6,16
Angebot an Informationen insgesamt	5,07	5,68
... an Broschüren und Zeitschriften	5,38	5,60
... an Seminaren und sonstigen Fachveranstaltungen	4,87	4,07
... an sonstigen Informationen	4,64	4,88
Produktangebot insgesamt	5,45	5,89
... an in- und ausländischen Aktien	5,41	6,17
... an sonstigen Wertpapieren	5,18	5,75
... an Fremdwährungskonten	4,83	4,73
... an Festgeldanlagen	4,38	4,21
... an Sparplänen	5,13	4,29
Preis/Leistungsverhältnis eines Depots insgesamt	5,25	6,65
... bzgl. des Geldkontos	4,80	6,02
... bzgl. der Festgeldanlagen	4,26	5,21
... bzgl. der Zahlungsverkehrsleistungen	4,64	5,83
... bzgl. der Wertpapierverwaltung	5,25	6,60
... bzgl. der Transaktionspreise	4,87	6,72

* Den angegebenen Mittelwerten liegt eine 7er-Skala zugrunde mit Ausprägungen von 1 = „sehr unzufrieden“ bis 7 = „sehr zufrieden“ bei den Zufriedenheitsurteilen bzw. eine 7er-Skala mit Ausprägungen von 1 = „völlig unwichtig“ bis 7 = „sehr wichtig“ bei der Beurteilung der Wichtigkeit eines Kriteriums.

Quelle: Eigene Erhebung

LITERATURVERZEICHNIS

- Advance Bank* (1997): Advance Bank: Banking für Fortgeschrittene - Durchgehend für Sie geöffnet, München 1997.
- Allgemeine Deutsche Direktbank* (1996): Geschäftsbericht 1995, Frankfurt am Main 1996.
- Bacher, U.* (1996): Produktstraffung und Kontodirekt: Alternative zur Direktbank?, in: *Bank und Markt*, 25. Jg. (1996), Nr. 5, S. 8-12.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W., Weiber, R.* (1996): *Multivariate Analysemethoden*, Berlin u.a. 1996.
- Balderjahn, I.* (1986): *Das umweltbewußte Konsumentenverhalten - Eine empirische Studie*, Berlin 1986.
- Bank 24* (1997): *Bank 24 - Ihre persönliche Unabhängigkeit*, Bonn 1997.
- Bank GiroTel* (1997): *Unsere Geldautomaten in Deutschland (Ausgabe 5/97)*, Hannover 1997.
- Bauer, S.* (1996): Eigenes Süppchen: Die Volks- und Raiffeisenbanken steigen groß ins Telefongeschäft ein - die Folgen sind unabsehbar, in: *Wirtschaftswoche*, o. Jg. (1996), Nr. 12 vom 14.03.1996, S. 72 f.
- Berchtold, H.* (1995): Zweigstelle und Mengengeschäft, in: *Betsch, O., Wiechers, R.* (Hrsg.) (1995): *Handbuch Finanzvertrieb*, Frankfurt am Main 1995, S. 197-215.
- Betsch, O.* (1995): Wettbewerbsveränderungen auf den Finanzdienstleistungsmärkten und der Umbruch der Vertriebssysteme, in: *Betsch, O., Wiechers, R.* (Hrsg.): *Handbuch Finanzvertrieb*, Frankfurt am Main 1995, S. 3-21.
- Boehm-Benzing, C. L. v.* (1994): Wettbewerb um Privatvermögen - wer wird ihn gewinnen?, in: *Bank und Markt*, 23. Jg. (1994), Nr. 4, S. 5-13.
- Burr, W.* (1996): Electronic Banking: integrieren oder ausgliedern, in: *Bank und Markt*, 25. Jg. (1996), Nr. 12, S. 36-40.
- Commerzbank* (1997): *Electronic Banking, COPIZ ONLINE - Der Finanzmanager für Ihren PC*, Frankfurt am Main 1997.
- Dahlhausen, V., Siebald, R.* (1995): Discount-Broking in den USA und in Deutschland, in: *Bank und Markt*, 24. Jg. (1995), Nr. 4, S. 28-33.
- Deutsche Bank* (1997): *Klicken Sie Ihre Bank an*, Frankfurt am Main 1997.

- Dichtl, E.* (1994): Strategische Optionen im Marketing, München 1994.
- Dichtl, E., Peter, S. I.* (1996): Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der Automobilindustrie, in: *Bauer, H. H., Dichtl, E., Herrmann, A.* (Hrsg.): Automobilmarktforschung, Wiesbaden 1996, S. 15-31.
- Dillon, W. R., Goldstein, M.* (1984): Multivariate Analysis, Methods and Applications, New York 1984.
- Direkt Anlage Bank* (1996): Das Basis-Infopaket. Der direkte Weg zur Geldanlage, München 1996.
- Dresdner Bank* (1997): Der direkte Draht zur Dresdner Bank: Tele Banking, Frankfurt am Main 1997.
- Düren, H.* (1995): Direktbank räumt Startprobleme ein, in: Handelsblatt, 49. Jg. (1995), Nr. 224 vom 20.11.1995, S. 11.
- Eisenführ, F., Weber, M.* (1994): Rationales Entscheiden, Berlin u.a. 1994.
- Fritz, W.* (1995): Marketing-Management und Unternehmenserfolg, Stuttgart 1995.
- Gerard, P., Fulda, H.* (1996): Es ist einfacher, Informationen zu bewegen als Menschen, in: *International Bankers Forum e. V.* (Hrsg.): Die Banken auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Wiesbaden 1996, S. 349-366.
- Goschin, J.* (1993): Wirtschaftliche, soziodemographische und technologische Entwicklungsperspektiven deutscher Banken: Konsequenzen und Optionen, Frankfurt am Main u.a. 1993.
- Gries & Heissel* (1997): Online, Berlin 1997.
- Gruner-Schenk, P., Strunk, O.* (1996): Direct Banking - Banking neuer Qualität, in: DV Management, 6. Jg. (1996), Nr. 2, S. 66-71.
- Hafner, K.* (1984): Die Möglichkeiten des Home-Banking und sein Einfluß auf die Geschäftspolitik der Kreditinstitute, Frankfurt am Main 1984.
- Hamman, P., Erichson, B.* (1994): Marktforschung, Stuttgart, Jena, New York 1994.
- Heitmüller, H.-M.* (1991): Auswirkungen der Selbstbedienung auf das Vertriebssystem, in: *Süchting, J., Hooven, E. van* (Hrsg.) (1991): Handbuch des Bankmarketing, Wiesbaden 1991, S. 191-209.

- Hensemman, J., Meffert, H., Wagner, P.-O.* (1996): Marketing mit multimedialen Kommunikationstechnologien - Einsatzfelder und Entwicklungsperspektiven, in: *Meffert, H., Wagner, H. Backhaus, K.* (Hrsg.): Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V., Arbeitspapier Nr. 101, Münster 1996.
- Heydebreck, T. v.* (1995): Anlage-Zentren als Centers of Competence im Geschäft mit vermögenden Privatkunden, in: *Betsch, O., Wiechers, R.* (Hrsg.): Handbuch Finanzvertrieb, Frankfurt am Main 1995, S. 216-226.
- Hildebrandt, L.* (1983): Konfirmatorische Analyse von Modellen des Konsumentenverhaltens, Berlin 1983.
- Hildebrandt, L.* (1984): Kausalanalytische Validierung in der Marketingforschung, in: *Marketing • ZFP*, 6. Jg. (1984), Nr. 1, S. 41-51.
- Homburg, Ch.* (1995): Kundennähe von Industriegüterunternehmen, Wiesbaden 1995.
- Homburg, Ch., Baumgartner, H.* (1995): Beurteilung von Kausalmodellen, in: *Marketing • ZFP*, 6. Jg. (1984), Nr. 3, S. 162-176.
- Homburg, Ch., Giering, A.* (1996): Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte, in: *Marketing • ZFP*, 18. Jg. (1996), Nr. 1, S. 5-24.
- Jöreskog, K. G., Sörbom, D.* (1996): LISREL 8, User's Reference Guide, Chicago 1996.
- Kiefer, H. W.* (1995): Finanz-Service beim Autohändler, in: *Betsch, O., Wiechers, R.* (Hrsg.): Handbuch Finanzvertrieb, Frankfurt am Main 1995, S. 871-886.
- Kotler, Ph., Bliemel, F.* (1995): Marketing-Management, Stuttgart 1995.
- Krause, R.* (1997): Direct Banking, Stuttgart 1997.
- Kreileder, M.* (1997): Zielgruppenforschung in einem sich wandelnden Bankenmarkt, in: *Bank und Markt*, 26. Jg. (1997), Nr. 2, S. 28-31.
- Krupp, G.* (1996): Zukunftsorientierte Vertriebsführung im Privatkundengeschäft, in: *International Bankers Forum e. V.* (Hrsg.): Die Banken auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Wiesbaden 1996, S. 245-267.
- Kuhn, W.* (1995): Heutige und künftige Bedeutung des stationären Vertriebs über Zweigstellen, in: *Betsch, O., Wiechers, R.* (Hrsg.): Handbuch Finanzvertrieb, Frankfurt am Main 1995, S. 157-173.
- Kyas, O.* (1994): Internet: Zugang, Utilities, Nutzung, Bergheim, 1994.
- Lasch, R., Röder, K.* (1995): Eine empirische Analyse des Discount-Broker-Marktes, Augsburg 1995.

- Lasch, R., Röder, K.* (1997): Das Serviceangebot von Discount-Brokern beim Aktienhandel an ausländischen Börsen, unveröffentlichtes Manuskript, Augsburg 1997.
- Leichfuß, R., Mattern, F.* (1994): Auf dem Weg zur Weltklasse im Retail Banking, in: *Die Bank*, 34. Jg. (1994), Nr. 12, S. 700-707.
- Lingenfelder, M., Schneider, W.* (1990): Die Kundenzufriedenheit - Bedeutung, Meßkonzept und empirische Befunde, Arbeitspapier Nr. 80, Institut für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1990.
- Morgan, R. M., Hunt, S. D.* (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, in: *Journal of Marketing*, Vol. 58 (1994), July, p. 20-38.
- Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.* (1997): *Marketing*, Berlin 1997.
- o. V.* (1996a): Die Bank 24 will ihr Jahresziel von 80000 Kunden erreichen, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 48. Jg. (1996), Nr. 289 vom 11. 12. 1996, S. 23.
- o. V.* (1996b): Direktbanken kämpfen in einem kräftig wachsenden Markt um Kunden, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 48. Jg. (1996), Nr. 185 vom 09. 08. 1996, S. 18.
- o. V.* (1996c): Direktbanken mit hohem Potential, in: *Blick durch die Wirtschaft*, 39. Jg. (1996), Nr. 234 vom 03.12.1996, S. 3.
- o. V.* (1997a): Die Vereinsbank verkauft die Advance Bank, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 49. Jg. (1997), Nr. 245 vom 22.10.1997, S. 31.
- o. V.* (1997b): Dresdner übernimmt Advance Bank, in: *Handelsblatt*, 51. Jg. (1997), Nr. 203 vom 22.10.1997, S. 1.
- o. V.* (1997c): In München entsteht Deutschlands zweitgrößte Bank, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 49. Jg. (1997), Nr. 167 vom 22.07.1997, S. 13.
- Peter, J.* (1979): Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 (1979), No. 2, p. 6-17.
- Peter, J.* (1981): Construct Validity: A Review on Basic Issues and Marketing Practices, in: *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (1981), No. 5, p. 133-145.
- Peter, S. I.* (1997): *Kundenbindung als Marketingziel, Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*, Wiesbaden 1997.
- Reuker, J.* (1995): Die strategisch-technische Dimension des Electronic Banking, in: *Betsch, O., Wiechers, R.* (Hrsg.): *Handbuch Finanzvertrieb*, Frankfurt am Main 1995, S. 554-578.

- Röder, K., Lasch, R.* (1996): Angebot und Preise von Direktbanken für den Handel an ausländischen Börsen, in: *Institut für Statistik und mathematische Wirtschaftstheorie der Universität Augsburg* (Hrsg.): Arbeitspapiere zur mathematischen Wirtschaftsforschung, Heft 138/1996, Universität Augsburg, Augsburg 1996.
- Santander Direkt Bank* (1997): Santander Direkt Bank - Informationen, Frankfurt am Main 1997.
- Steinriede, W.* (1996): Technologie als bankbetrieblicher Wettbewerbsfaktor, in: *International Bankers Forum e. V.* (Hrsg.): Die Banken auf dem Weg ins 21. Jahrhundert, Wiesbaden 1996, S. 367-384.
- Stenger, H.* (1986): Stichproben, Heidelberg 1986.
- Storbacka, K.* (1995): The Nature of Customer Relationship Profitability, Helsingfors 1995.
- Süchting, J.* (1991): Die Theorie der Bankloyalität - (noch) eine Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten?, in: *Süchting, J., Hooven, E. van* (Hrsg.): Handbuch des Bankmarketing, Wiesbaden 1991, S. 25-43.
- Szallies, R.* (1996): Vom Bankkunden zum Finanzkäufer, in: absatzwirtschaft, 39. Jg. (1996), Sondernummer Oktober 1996, S. 94-101.
- Thiel, B.* (1995): Bankgeschäfte mitten im Kaufhaus - Chancen des integrierten Standortes, in: Bank und Markt, 24. Jg. (1995), Nr. 2, S. 22-27.
- Tietz, B.* (1992): Die Wertedynamik der Konsumenten und Unternehmer in ihren Konsequenzen auf das Marketing, in: *Becker, K.* (Hrsg.): Konsum, Frankfurt am Main 1992, S. 227-253.
- Türk, B.* (1996): Von der Lean Production zum Lean Banking, Wiesbaden 1996.
- Überla, K.* (1971): Faktorenanalyse, Berlin, New York 1971.
- Wagner, R.* (1996): Die Informationsgesellschaft: Chancen für eine neue Lebensqualität am Beginn des dritten Jahrtausends, Münster u.a. 1996.
- Weede, E., Jagodzinski, W.* (1977): Einführung in die konfirmatorische Faktorenanalyse, in: Zeitschrift für Soziologie, 6. Jg. (1977), Nr. 3, S. 315-333.
- Wiebe, F.* (1997): Was die Direktbanken dem Fondsanleger bieten, in: Handelsblatt, 51. Jg. (1997), Nr. 186 vom 26./27.09.1997, S. 29.