

Abstract

Titel: Direktbank: Marktanalyse und strategische Optionen für den Schweizer Markt.

Kurzzusammenfassung: Die Bachelor Thesis soll den Direktbankenmarkt analysieren und strategische Optionen für den Schweizer Markt aufzeigen. Aufbauend auf den Trends im Retailbanking in Europa wurden die Direktbankenmärkte der Schweiz, Deutschlands und Österreichs analysiert und Schlussfolgerungen für den Schweizer Markt abgeleitet. Anschliessend wurden drei alternative Handlungsempfehlungen für die Entscheidungsträger einer ausländischen Bank mit einer Zweigniederlassung in der Schweiz erstellt. Zudem wurde ein Kalkulationskonzept für die Entscheidungsträger ausgearbeitet.

Verfasser/-in: Bettina Eugster

Herausgeber/-in: **Dr. Stefan Ch. Ott**

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung (Jahr): 2014

Sprache: Deutsch

Zitation: Eugster, B. (2014). *Direktbank: Marktanalyse und strategische Optionen für den Schweizer Markt* FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter (3-5 Tags): Direktbank, Online-Vertriebskanal, Digitalisierung, Retailbanking

Ausgangslage

Filialbanken suchen neue Wachstumsmöglichkeiten im Markt mit veränderten Kundenanforderungen und zunehmender Digitalisierung. Für eine ausländische Bank mit Zweigniederlassung in der Ostschweiz soll evaluiert werden, ob die Einführung einer Direktbank im Privatkundenbereich ökonomisch erfolgsversprechend ist.

Ziel

Die Bachelor Thesis soll den Direktbankenmarkt analysieren und strategische Optionen für den Schweizer Markt aufzeigen. Die aktuelle Situation der Bank im Schweizer Markt soll beurteilt werden. Zusätzlich sollen die Direktbankenmärkte der Schweiz, Österreichs und Deutschlands analysiert und Schlussfolgerungen für den Schweizer Markt gezogen werden. Darauf aufbauend sollen drei alternative Handlungsempfehlungen für die Entscheidungsträger der Bank erarbeitet werden. Im Anschluss daran soll ein Kalkulationskonzept für die Einführung einer Direktbank erstellt werden.

Vorgehen

Mit Unterstützung des Tools „Generic Decision Modeler“ wurde die Wettbewerbssituation anhand einer Kundennutzenanalyse analysiert. Um den Direktbankenmarkt zu analysieren, wurden parallel diverse Experteninterviews mit Personen von bestehenden und ehemaligen Direktbanken oder Online-Vertriebskanälen sowie mit Marketingfachleuten durchgeführt. Zudem fanden Expertengespräche mit Fachleuten aus dem Technologie-, Entwicklungs-, und Beratungsbereich statt, die vor allem für das Kalkulationskonzept und die konkrete Umsetzung hilfreich waren. Die restlichen Informationen beruhen auf Sekundärliteraturrecherchen.

Erkenntnisse

Die Situationsanalyse zeigt folgende Stärken und Schwächen der Bank auf:

Stärken	Schwächen
Firmenkundenberatung	Abhängigkeit von (IT und Partner)
Konzentration auf Kernkompetenzen	Vergangene Mitarbeiterfluktuation
Zuverlässige Zulieferer (IT und Partner)	Privatkundenbereich marginal
Positive Geschäftsentwicklung der Filiale	Leichter Rückgang Anzahl Kunden
Finanzielle Stabilität des Konzerns	Gesamthaft kleiner Marktanteil
Eigene Geschäftsliegenschaft	Negative Kundennutzenposition

Tab. Situationsanalyse der Bank.
Quelle: eigene Darstellung.

Diese konnten aufgrund der Innensicht sowie aufgrund der Wettbewerbsanalyse erarbeitet werden.

Um die externen Faktoren für die Bank zu analysieren, wurden zuerst die Markttrends im Privatkundengeschäft (Retailbanking) untersucht. Die Banken stehen vor grossen Herausforderungen. Es gibt immer umfassendere und weitreichendere regulatorische Vorschriften, zunehmender Margendruck sowie branchenfremde Konkurrenten. Die Banken haben zudem mit veränderten Kundenanforderungen und sinkender Kundenloyalität zu kämpfen. Dies führt geradewegs zum Trend der Digitalisierung, welcher die Banken zum weitgehenden Umbau ihres bestehenden Angebots zwingt. Durch das kompetitive Marktumfeld werden etablierte Banken dazu gedrängt, den neuartigen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und gleichzeitig die Kosteneffizienz nachhaltig zu steigern – ein Spagat.

Aufbauend auf den Trends im Privatkundenbereich wurden die Direktbankenmärkte Schweiz, Österreich und Deutschland analysiert. Für den Schweizer Markt wurden drei Szenarien aufgestellt (vgl. Abb.), da sich der Markt noch in der Starphase befindet und bis jetzt keine Marktzahlen veröffentlicht wurden.

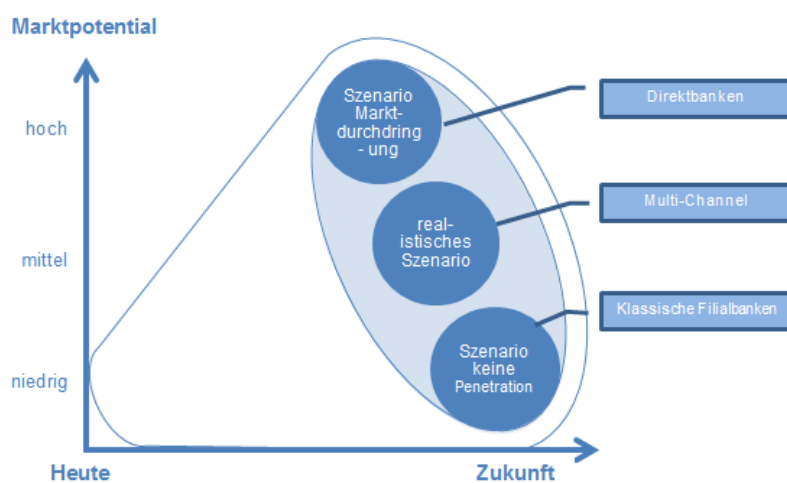


Abb. Szenarien im Schweizer Markt.
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Technologiemanagement, ohne Datum, S. 72.

Aus der Analyse der drei Märkte Schweiz, Österreich und Deutschland wurden folgende Schlussfolgerungen für den Schweizer Markt abgeleitet:

- Der Schweizer Direktbankenmarkt ist noch in der Anfangsphase. Im Gegensatz dazu haben sich Direktbanken in Österreich und Deutschland etabliert.
- Die Banken werden nicht um eine Digitalisierung herumkommen und sich den veränderten Kundenanforderungen anpassen müssen.
- Das Multi-Channel-Konzept wird sich in der Schweiz durchsetzen, da die meisten Banken angesichts des engen Filialnetzes keine eigenen Direktbanken forcieren. Damit würden sie sich nur selber kannibalisieren.
- Der Trend wird sich Richtung Mehrbankenbeziehung entwickeln, aber die Hausbank wird weiterhin eine Filialbank sein.

Aus den Trends und der Marktanalyse (externe Sicht) haben sich folgende Chancen und Gefahren für die Zweigniederlassung der Bank ergeben:

Chancen	Gefahren
Filialbank wird weiter bestehen	Branchenfremde Konkurrenten
Attraktives Kundensegment	Forderung nach Multi-Channel-Lösungen
Schweizer sind weniger wechselfreudig	Sinkende Kundenloyalität
Filialbank als Hausbank	Veränderte Kundenanforderungen (7x24h alle Vertriebskanäle)

Tab. Chancen und Gefahren der Bank.
Quelle: eigene Darstellung.

Mit der aktuellen Situation, den Markttrends und der Marktanalyse im Hinterkopf, wurden folgende Handlungsempfehlungen für die Entscheidungsträger der Bank erarbeitet:

Keine Einführung

Die Bank verzichtet auf die Einführung der Onlinedienste und fokussiert sich weiterhin auf die Firmenkundenberatung. Im Privatkundenbereich muss die Kundenakquisition forciert werden, z.B. durch Vermittler oder durch akquisefähige Berater, oder aber man sucht nach anderen Möglichkeiten für den Privatkundenbereich. Die Marktentwicklung der elektronischen Dienstleistungen muss im Auge behalten und zu einem späteren Zeitpunkt nochmals evaluiert werden.

Einführung eines Online-Vertriebskanals

Um auf die veränderten Kundenbedürfnisse und die zunehmende Digitalisierung der Bankenwelt vorbereitet zu sein und um das ganze Marktgebiet Deutschschweiz abzudecken, soll ein Online-Vertriebskanal eingeführt werden. Im Gegensatz zum Grossteil der Schweizer Banken kannibalisiert sich die Bank mit nur einer einzigen Filiale nicht selbst. Zudem führen standardisierte Prozesse und Produkte zu wesentlichen Kosteneinsparungen.

Einführung einer Direktbank

Die Einführung einer Direktbank als Tochtergesellschaft ist dann eine Option, wenn sich die Bank mit der Direktbank von der heutigen Filialbank differenzieren und unabhängig im Markt auftreten möchte. Die Direktbank würde mit einer eigenen Marke auftreten und es gäbe eine klare Ergebnisermittlung. Diese Option wäre die kostenintensivste Lösung.

Schlussfolgerung

Die Wettbewerbsstellung hat gezeigt, dass die Bank etwas unternehmen muss um ihre Position im Markt zu verbessern, um somit in den Bereich des positiven Kundennutzens zu gelangen (vgl. Abb.). Langfristig ist ein Umsatzwachstum nur durch eine positive Kundennutzenposition möglich. Profitabilitätswachstum kann nur zusätzlich erschaffen werden, wenn man über eine gute Kostenposition verfügt.

Die Verfasserin empfiehlt der Zweigniederlassung in der Schweiz die Einführung eines Online-Vertriebskanals. Damit besteht die Möglichkeit den Marktanteil zu vergrössern, den Privatkundenbereich auszubauen und gleichzeitig Prozess- und Personalkosten zu minimieren. Diese Massnahmen helfen, in den Bereich des positiven Kundennutzens zu gelangen (vgl. Abb.) und somit langfristig ein Umsatzwachstum zu generieren.

Aufgrund dieser Schlussfolgerung wurde ein Kalkulationskonzept für die konkrete Umsetzung und Einführung eines Online-Vertriebskanals erarbeitet (mit Fokus auf Onlinehypotheken).

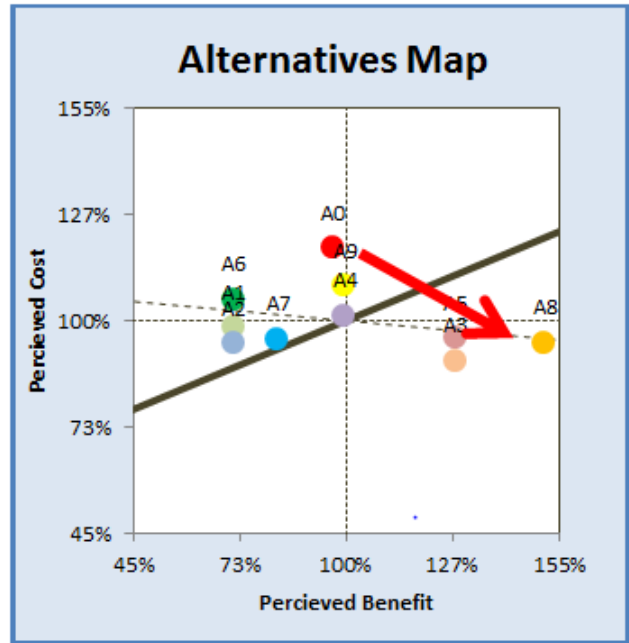


Abb. Alternatives Map.
Quelle: in Anlehnung an Orengo, 2013

Literaturquellen

Berger, R. (2013). *Die Zukunft des Retail Bankings in Europa*. Gefunden am 25.02.2014 unter http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Zukunft_Retail_Banking_Europa_20131011.pdf

Ernst & Young AG & Universität St. Gallen. (2012). *Retail Banking 2020*. Gefunden am 26.02.2014 unter http://www2.eycom.ch/publications/items/banking/2012_retail_banking_2020/2012_EY_Retail_Banking_2020_d.pdf

Lombriser, R., Abplanalp, P.A. & Wernigk, K. (2011). *Strategien für KMU: Entwicklung und Umsetzung mit dem KMU*Star-Navigator* (2. Aufl.). Zürich: Versus Verlag AG.

Orengo, M. (2013). "Generic Decision Modeller - Entscheidungssoftware und implizite Entscheidungsmethodik"; Eigenverlag

Sinn, W., Vater, D., Lubig, D. & Kasch, M. (2012). *Was Bankkunden wirklich wollen* (Bain & Company Publikation). Wolnzach: Druckhaus Kastner.

Vater, D., Cho, Y. & Sidebottom, P. (2012). *Retail-Banking: Die digitale Herausforderung* (Bain & Company Publikation). Wolnzach: Druckhaus Kastner.