

5-3.5

Multimedia

Internet-Banking verändert die Regeln der Bankenwelt

Autor: Heinz Wings, Sparda-Bank Hamburg

Kernaussage:

Die Online-Distribution von Waren und Dienstleistungen gewinnt an Bedeutung zulasten klassischer Vertriebswege, insbesondere deshalb, weil das Sicherheitsproblem im Internet gelöst ist und die Markteintritts-Barrieren stark reduziert sind. Durch das Aufbrechen der tradierten Branchenteilung in der Volkswirtschaft werden Banken in neue Geschäftsfelder eindringen und branchenfremde Konkurrenz wird das Bankgeschäft beleben. Dies wird die Regeln unseres Wirtschaftsgefüges und insbesondere die Bankenwelt verändern.

Kurzinhalt:

Umfeld-Szenario

- „Time to Market“: eine Überlebensstrategie
- Atemberaubende Dynamik des technologischen Wandels

Techno-Trends verändern das Banking

- Multimedia als Vertriebsform
- Kommerzialisierung des Internet
- Hardwarebezogene Sicherheitssysteme
- Softwarebezogene Sicherungsverfahren

Banken im Internet

- Applikationen auf dem Internet
- Die Zielgruppen
- Internet-Banken: schlank, effizient, kundenorientiert

Techno-Trends setzen neue Regeln

- Regeln für Gewinnertypen

Umfeld-Szenario

„Time to Market“: eine Überlebens- strategie

Direkt-Banken schießen wie Pilze aus dem Boden. Doch wirklich aufregende Innovationen und Durchbrüche im klassischen Privatkunden-Banking sind noch Mangelware. Dies, obwohl Banking heute immer stärker von der Technologie bestimmt wird. Diesen Techno-Trend im Banking nutzen derzeit branchenfremde Konkurrenten dazu, in angestammte Segmente der Kreditwirtschaft vorzustoßen. Für sie sind denn auch die Markteintritts-Barrieren stark reduziert. Die Investitionskosten für elektronische Online-Banken bewegen sich bereits im einstelligen Millionenbereich. Damit gehen sie in den Marketing-Budgets auch mittlerer und kleinerer Unternehmen unter. Die hochproduktiv arbeitenden Billig-Banken werden das Bankgeschäft entzaubern und ihre Kostenvorteile an die Kunden weitergeben. Das kann zu fatalen Kundenwanderungen führen. Grenzanbieter im klassischen Banking werden vom Markt verschwinden. Um dieser Entwicklung zu begegnen, gibt es nur noch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil: die Konkurrenz an Innovationsfreude und -geschwindigkeit zu übertreffen. Die Regeln im Banking werden neu geschrieben.

Atemberaubende Dynamik des technologischen Wandels

Der Zeitraum zwischen der Erfindung der Leuchtstoff-Röhre und ihrer produktionstechnischen Reife betrug noch 84 Jahre (1852 – 1934). Beim Transistor reduzierte sich diese Zeitspanne schon auf 10 Jahre (1940 – 1950). Heute überschlagen sich die Erfindungen geradezu. Die Zeiträume zwischen Erfindungen und Produktion werden immer kürzer. Früher konnten sich Unternehmen und Mitarbeiter noch vor nahenden neuen Technologien verstecken. Heute werden sie mit fast 100 %iger Sicherheit davon erfaßt. Die Veränderung hat eine neue Dynamik erhalten. Deshalb müssen im Entstehen begriffene Technologien von Beginn an im Auge behalten werden. Anpassungs-Zeiträume liegen eher bei 3 – 5 Jahren als bei 20 Jahren wie in der Vergangenheit. Wird die

Technologie erst breit angewandt, ist sie nämlich schon veraltet, und ihr Niedergang vollzieht sich rasend.

Techno-Trends verändern das Banking

PC, Telekommunikation und Fernsehen verschmelzen

Alte Kernkompetenzen und Regeln kommen ins Wanken. Neue müssen aufgebaut werden. Es zeichnet sich eine Verschmelzung ab von Informationstechnik, Telekommunikation und Television zu einer riesigen Multimedia-Industrie.

Multimedia-PC wird Massen-Medium

Bereits heute werden weltweit mehr PCs als Autos hergestellt. Dabei sind schon weit mehr als 200 Millionen PCs im Einsatz. In den USA kommen heute auf 100 Einwohner 39 PCs. Gut 50 % aller PC-Benutzer haben ein Modem. In Deutschland entfallen auf 100 Einwohner 25 PCs. Gut 3 Millionen PCs werden jährlich vertrieben, über die Hälfte hiervon an private Haushalte. Die neuen PCs werden fast ausschließlich als „Multimedia-PCs“ mit CD-ROM-Laufwerk ausgeliefert.

Revolution des Geschäftslebens

Multimedia-PCs verbinden die audio-visuellen Möglichkeiten des Fernsehens mit den meinungsbildenden Gestaltungsspielräumen der Presse und den interaktiven Möglichkeiten des Computers. Das integrative System von Sprache, Daten und Bildern wird im Geschäftsleben insbesondere Informationslogistik, elektronische Korrespondenz, Schulung und Training und die Präsentationstechnik revolutionieren. Die Information wird „sozialisiert“: Wissen wird nicht mehr nur das Privileg einzelner sein. Jeder kann zur richtigen Zeit die richtigen Informationen erhalten. Dies läßt Hierarchien einbrechen und führt zu einem teambezogenen Arbeitertypus, der sich im Rahmen vorgegebener Linien selbst organisiert. Multimedia-Computer werden auch das Freizeitverhalten beeinflussen: Infotainment und Entertainment sind hier die Zauberworte.

Multimedia als Vertriebsform

Die Verbindung von Text, Bild/Bewegtbild und Ton läßt eine ganz neue Form der Wissensvermittlung zu. Spezielle verkaufsfördernde multimediale Computerspiele bringen rasch und nachhaltig notwendige Informationen zum Kunden. Sie sind einzelnen Lebensphasen und -situationen des Kunden nachempfunden und berücksichtigen auch seine steuerlichen Aspekte sowie seine Risiko-Präferenzstruktur. Multimedia macht damit beispielsweise heute noch schwer zu vermittelnde Versorgungslücken-Analysen einfachst möglich und das auch weitestgehend ohne Berater.

Video-Conferencing und Telearbeit

ISDN ermöglicht die gleichzeitige Übertragung von Sprache, Daten und Bildern, und das sehr kostengünstig. An der bestehenden Telefonverkabelung braucht überwiegend nichts verändert zu werden, lediglich spezielle Schaltzentralen sind erforderlich. Kunden werden sich aus den SB-Zonen oder von zu Hause in das bankeigene Netzwerk für eine Video-Beratung einklinken. Mitarbeiter/innen beraten per Video-Konferenz in Satelliten-Büros oder gar von zu Hause aus.

Kommerzialisierung des Internet

Das Internet ist ein internationales Geflecht von miteinander verbundenen Computernetzwerken. Heute sind über 40.000 einzelne Netzwerke weltweit miteinander verknüpft. Das Internet entstand Ende der 60er Jahre im militärischen Bereich und öffnete sich dann dem wissenschaftlichen Hochschul-Sektor. Heute steht es jedem zur Verfügung. Mit rund 60 Millionen Nutzern weltweit und 4 Millionen in Deutschland hat es heute schon eine breite Basis gefunden. Es wächst exponentiell, und das wird auch so bleiben. Im Jahr 2000 wird Experten-Schätzungen zufolge das gesamte Internet weit über 300 Millionen Teilnehmer haben, davon – vorsichtig geschätzt – gut 10 Millionen in Deutschland.

Gründe Hierfür sind insbesondere fünf Gründe entscheidend:

1. Das Internet wird immer stärker multimediafähig.
2. Die gesamte Hard- und Software-Branche ist auf den Internet-Zug gesprungen.
3. Unternehmen werden sich die Technologien des Internet auch für den betriebsinternen Gebrauch nutzbar machen („Intranet“, das betriebsinterne Internet, z. B. für unternehmensweites Terminkalender-Management und Wissensdatenbanken).
4. Mit der neuen hard- und betriebssystemunabhängigen Programmiersprache Java von Sun verschmelzen alle bisher nur schwer miteinander kombinierbaren Hardware-Typen zu einem riesigen Rechnernetz. Und damit werden alle Software-Häuser nur noch in Java programmieren. Die Programme werden in kleinen Bausteinen (Applets) geschrieben und können aus dem Netz bei Bedarf in den PC geladen werden. Das wird einen Internet-fördernden Software-Boom auslösen.
5. Der Durchbruch der Programmiersprache Java wird die Penetration des preislich sehr günstigen Internet-PCs fördern. Benötigte Anwender-Software wird „Just in Time“ in den PC geladen. Möglicherweise wird der Internet-PC schon das Weihnachtsgeschäft 1996 beleben.

Die digitale Signatur Der Datenübertragungsweg in Netzen kann auch heute schon mit geeigneten kryptographischen Mitteln abgesichert werden. Die Mechanismen, die das ermöglichen, beruhen auf mathematischen Algorithmen. Basislegend sind die „Einwegfunktion der Primzahlen“ und die „Verschlüsselung durch einen öffentlichen Schlüssel“. Eine Einwegfunktion ist etwas, was man viel leichter tun als rückgängig machen kann, beispielsweise das Zerschlagen einer Fensterscheibe. Für die Kryptographie wird eine Einwegfunktion verwendet, die über eine Zusatzinformation wieder leicht rückgängig gemacht werden kann. Hier

wird das System der Primzahlen verwendet. Es ist leicht, zwei Primzahlen miteinander zu multiplizieren. Doch es ist viel schwieriger, aus dem Produkt die beiden Primzahlen wiederzugewinnen. Dies ist nur dem rechtmäßigen Empfänger der Information möglich, weil er die beiden Primzahlen („private key“) kennt. Das Produkt aus beiden Primzahlen – der „public key“ – wird in ein öffentlich zugängliches Verzeichnis aufgenommen. Informationen werden mit diesem „public key“ verschlüsselt („Verschlüsselung durch einen öffentlichen Schlüssel“). Entschlüsselt wird mit dem „private key“ beim Informations-Empfänger.

Hardwarebezogene Sicherheitssysteme

Diese Ver- und Entschlüsselungstechnik macht das Übertragen von Daten in Netzen hochsicher. Sicherheitslücke ist jedoch im Internet heute noch der PC des Endbenutzers. Doch auch dieser Endbenutzer-PC wird sicher im Internet. Eine hardwarebezogene Sicherheitslösung ist die MeCHIP-Variante der ESD in Leipzig. Damit steht der Kommerzialisierung des Internet nichts mehr im Wege. Das Internet wird zum Bankplatz.

Softwarebezogene Sicherungsverfahren

Alle bisher bekannten softwarebasierten Systeme zur sicheren Übertragung von Informationen in offenen Netzen (wie das Internet) sichern nur den Übertragungskanal ab. Offene Flanke bildet jedoch der Rechner des Online-Banking-Kunden (vgl. Abb. 1). Bei softwarebezogenen Sicherungsverfahren kann über das Netz für Hacker relativ einfach ein Computervirus auf den Rechner des Kunden geschleust werden. Dies geschieht beispielsweise beim Laden von Shareware. Der Virus führt keine zerstörerischen Aktivitäten durch, sondern erspäht Paßwörter, TANs, Private Keys oder Kreditkartennummern. Später sendet der Virus diese sensiblen Informationen an einen beliebigen Server im Internet. Jeder, der auf diesen Server Zugriff hat, kann sich dann als Kunde ausgeben und relevante Transaktionen zu lasten des Kundenkontos durchführen.

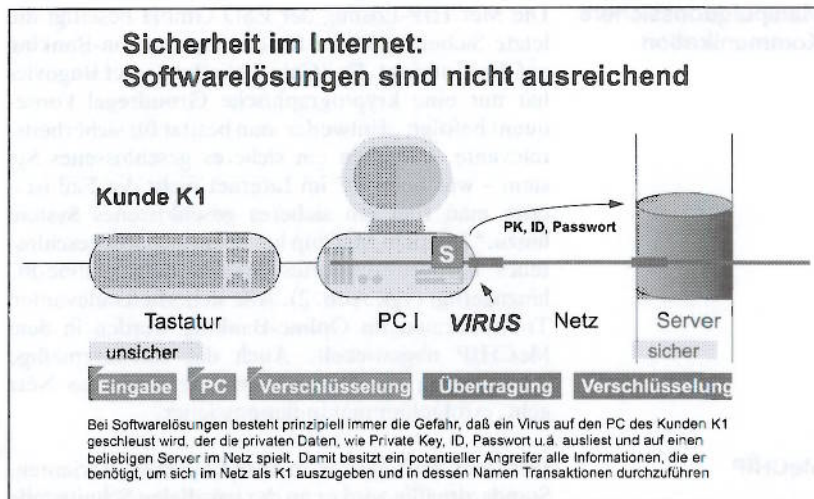


Abb. 1: Gefahren von Softwareslösungen

SmartCard-Lösung

Auch eine SmartCard-Lösung ist über einen Virus manipulierbar. Die Homebanking-Transaktionen – SmartCard-PIN-Eingabe und Überweisungssatz – gelangen in den Hauptspeicher des Rechners. Der Hauptspeicher des Online-PCs ist jedoch integraler Bestandteil des Internet. Das heißt, alle Daten, die in den Hauptspeicher gelangen, sind offenen Manipulationen ausgesetzt. Somit kann ein Virus beispielsweise eine SmartCard-PIN mitschneiden und später selbständig Überweisungen über die SmartCard starten. Oder noch einfacher: Der Virus ändert passend zur gültigen TAN den Überweisungssatz. Damit könnte beispielsweise nicht eine Spende von 10 Mark überwiesen werden, sondern 1.000 Mark an einen Betrüger, der – nachdem er zeitgleich mehrere Angriffe auf verschiedenste Online-Banking-Kunden gestartet hat, sein Konto abräumt und wieder anonym verschwindet.

Manipulationssichere Kommunikation

Die MeCHIP-Lösung der ESD GmbH beseitigt die letzte Sicherheitslücke für das Transaction-Banking auf dem Internet. Der Chip-Erfinder Jozsef Bugovics hat nur eine kryptographische Grundregel konsequent befolgt: „Entweder man besitzt für sicherheitsrelevante Aufgaben ein sicheres geschlossenes System – was beim PC im Internet nicht der Fall ist – oder man fügt ein sicheres geschlossenes System hinzu.“ Mit dem MeChip hat er ein sicheres geschlossenes hardware-basiertes System dem Online-PC hinzugefügt (vgl. Abb. 2). Alle sicherheitsrelevanten Transaktionen im Online-Banking werden in dem MeCHIP abgewickelt. Auch die softwaremäßige Verkryptung des Datenstroms, der über das Netz geht, erfolgt hier manipulationssicher.

MeCHIP

Den MeCHIP gibt es in verschiedenen Varianten. Standardmäßig wird er an der parallelen Schnittstelle des PCs angebracht und mit einem speziellen Tastaturkabel verbunden. Man kann ihn auch als winzigen PC begreifen, der ein Unikat („Fingerabdruck“) ist und alle sicherheitsrelevanten Transaktionen bearbeitet. Damit kann gegen das MeCHIP-System nur dann eine Attacke erfolgreich durchgeführt werden, indem der MeCHIP aufgeschliffen und analysiert wird. Die Kosten hierfür belaufen sich auf etwa 6 Millionen Dollar. Für das Reengineering ist zudem eine nur wenigen zugängliche Spezialausrüstung erforderlich. Wesentlich ist, daß die Reproduktion eines MeCHIP überhaupt nicht das Gesamtsystem gefährdet: Jeder MeCHIP hat eine besondere Struktur und ist ein Unikat wie ein „fingerprint“. Diese Einzigartigkeit jedes einzelnen MeCHIP bringt eine Zusatzsicherheit, die bei SmartCard- und EC-Karten-Chips nicht gegeben ist. Zudem: Wenn ein Unikat erfolgreich attackiert würde, wird der spezielle MeCHIP gesperrt, und die ganze zeit- und kostenträchtige Arbeit war für den Angreifer erfolglos.

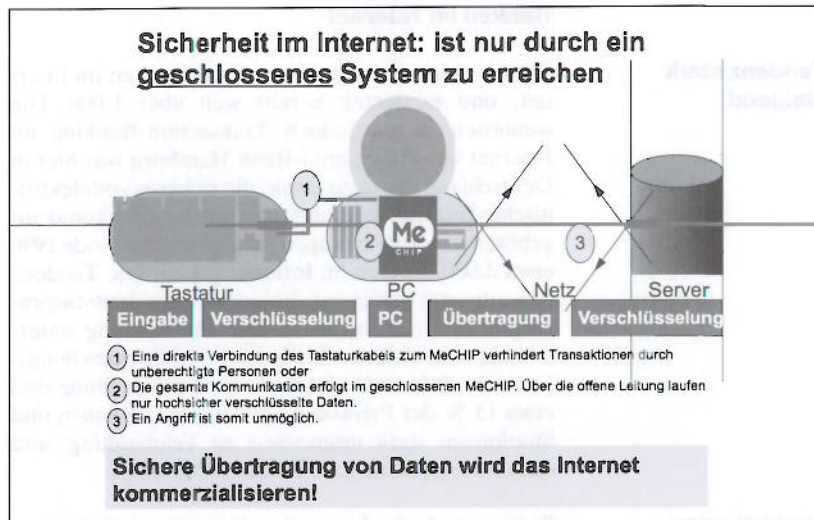


Abb. 2: Kommunikation im geschlossenen MeCHIP

Ladestation für die Electronic Purse

Das MeCHIP-System wird derzeit um eine Smart-Card-Schnittstelle erweitert. Diese in sich geschlossene Sicherheitslösung könnte auch für den Ladevorgang der „Electronic Purse“ (Bankcard ec mit Chip) zugelassen werden. Damit hätte jeder MeCHIP-Inhaber zu Hause die kleinste Bankfiliale der Welt.

Plattform für sicheres Online-Shopping

Der MeCHIP garantiert nicht nur sicheres Banking auf dem Internet. Auch Online-Shopping mit der Gewißheit für den Anbieter, sein Geld zu bekommen, wird möglich. Zudem kann jeder MeCHIP-Inhaber selbst Anbieter von Dienstleistungen im Netz werden. Das könnte die Kommerzialisierung des Internet beschleunigen.

Banken im Internet

Tendenz stark steigend

Waren weltweit Ende 1994 erst 20 Banken im Internet, sind es derzeit bereits weit über 1.000. Die wenigsten bieten jedoch Transaction-Banking im Internet an. Die Sparda-Bank Hamburg war hier in Deutschland die erste Bank, die sicheres vollelektronisches Internet-Banking rund um das Girokonto angeboten hat. Erwartungen zufolge wird es Ende 1996 etwa 2.000 Banken im Internet geben. Die Tendenz ist weiter stark steigend. Ebenso die der deutschsprachigen Internet-Nutzer. Diese Entwicklung unterstreicht eine aktuelle Umfrage des Marktforschungsinstituts „Infratest“. Nach dieser Untersuchung sind etwa 15 % der Privatkunden deutscher Banken und Sparkassen stark interessiert an Telebanking, und das sind immerhin 8,5 Millionen Menschen.

Applikationen auf dem Internet

Bisher wurde das Internet weitestgehend als Präsentationsmedium genutzt. Heute stehen die Abwicklung von Transaktionen im Handels- und Dienstleistungsbereich und das Online-Banking im Mittelpunkt. Wie im T-Online könnte Internet-Banking geradezu als „Durchbruch-Application“ das Internet für den Massenmarkt öffnen.

Die Zielgruppen

Über die deutschsprachigen Nutzer des Web war bisher wenig bekannt. Unter dem Namen „W3B“ haben Susanne Fittkau und Holger Maaß auf der Basis von 1.880 Interviews Ende 1995 die erste umfassende Befragung initiiert und 1996 wiederholt. Hieraus ergibt sich folgendes demographisches Kurzprofil der deutschsprachigen Web-Nutzer: Das Web ist derzeit noch eine Männerwelt (93,8 %). Das Durchschnittsalter der Nutzer beträgt 29 Jahre. Die Web-Teilnehmer haben einen hohen Bildungsstand (94,5 % haben oder streben einen Universitäts-, Fachhochschul- oder Abitur-Abschluß an). Fast 50 % sind Studenten. Und 40 % haben ein Einkommen über 3.000 DM/Monat.

Ergebnisse der Befragung

Die Web-User nutzen sowohl die klassischen Medien (TV, Radio, Zeitungen, Zeitschriften) als auch das Web selbst relativ intensiv. Im Web suchen sie insbesondere nach aktuellen Informationen (81 %), Software (70,6 %) und Unterhaltung (66,2 %). Auch aus purer Neugier (66,8 %) surfen sie im Web. Die Web-Nutzer sind sehr kostensensibel: Ein Drittel ist generell nicht bereit, für Web-Angebote zu zahlen. Drei Viertel würden ihre Aktivitäten im Internet reduzieren, wenn die Kosten fürs Surfen stiegen. Interessant ist auch, daß fast ein Drittel der Web-Nutzer keinen eigenen PC mit Modem besitzt. Nur knapp 45 % haben einen privaten Internet-Zugang. Gut 25 % aller Web-Nutzer können sich über ihren Arbeitgeber einwählen (Office-Surfing). Fast 70 % haben auch die Möglichkeit, über Schule und Universität ins Web zu kommen. Betrachtet man die tatsächlich genutzten Internet-Zugänge, so werden zu über 75 % Zugänge von Arbeitgebern oder Schulen/Universitäten genutzt. Auch dies indiziert die Kostenempfindlichkeit der Internet-User. Über 60 % der Web-User nutzen das World Wide Web erst seit 1995. Dies zeigt die derzeitige Dynamik, die auch in der überschaubaren Zukunft nicht abreißen wird.

Non-Banks drängen ins Bankgeschäft

Killen & Associates prognostizieren für das Jahr 2000 einen Internet-Anteil von 8,5 % am gesamten Einzelhandelsumsatz der USA. Diese Entwicklung ist auf Deutschland tendenziell übertragbar. Die Umsatzträger werden sicherlich die Diensteanbieter, Netzbetreiber, Versandhäuser, Hard- und Software-Hersteller und Online-Verlage sein. Sind das auch potentielle Konkurrenten für Banken? Jedem Waren- und Dienstleistungsstrom läuft ein Geldgeschäft parallel. Die Prozeßkette fürs Zahlungsverkehrs-Banking beginnt bei Handels- und Dienstleistungs-Anbietern. Was liegt da näher als der Wunsch, an der gesamten Prozeßkette zu verdienen? Die bisherige volkswirtschaftliche Arbeitsteilung beginnt zu erodieren. Dies vor dem Hintergrund, daß die Markteintritts-Barrieren fürs Banking über die technologischen Durch-

brüche sehr stark abgesenkt wurden. Und geographische Gegebenheiten verlieren zudem durch den Information Highway an Bedeutung.

**Internet-Banken:
schlank, effizient und
kundenorientiert**

Was sind schon für Investitionen notwendig zum Gründen und Betreiben einer „Online-Bank“? Sie verschwinden in den Marketing-Budgets mittlerer und größerer Unternehmen. Die Online-Banken werden ihre Dienste anbieten, ohne Filialen und ohne aufgeblasenen Verwaltungsapparat. Sie werden eine schlanke, standardisierte Produktpalette bieten, die fast 100 % des gesamten Privatkundenbedarfs abdeckt. Beratungsbedarf wird befriedigt über multimediale, kundenbediente und sehr kundenfreundliche Programme. Bald werden es die Netze erlauben: Wenn es ganz kompliziert wird, kann der Kunde noch den Video-Banking-Button drücken, und schon kommt der Berater per Video-Konferenz ins Haus. Dabei wird die Online-Bank ihre Kostenvorteile zum großen Teil an die Kunden weitergeben: Sie bietet günstige Konditionen und streicht für den Kunden störende Gebühren. Auf Bargeld wird der Kunde mittelfristig immer weniger angewiesen sein. Zum einen, weil Zahlungssysteme mit künstlichen Währungen (CyberCash, Ecash) entstehen und damit „Micro-payments“ bargeldlos ohne Einschaltung der Banken abgewickelt werden können. Zum anderen, weil der Kunde mit sicheren Systemen seine „Electronic purse“ am heimischen Online-PC laden kann. Einige größere Anschaffungen besorgt er auch über das Netz und bezahlt wiederum elektronisch. Diesmal wird sein elektronisches Kreditkartenkonto oder das seiner Cyber-Bank belastet.

**Das Szenario:
eine Utopie?**

Ist das alles Utopie? Ja, vielleicht heute noch und morgen. Aber übermorgen müssen sich die Banken spätestens dieser neuen Wettbewerbssituation stellen. Wenn sie jedoch heute nicht schon die Weichen richtig stellen, ihre Geschäftssysteme völlig neu gestalten und bei ihren Mitarbeitern neue Fähigkeiten aufbauen, werden sie kläglich scheitern und vom

großen Bankensterben erfaßt werden. Die Billig-Konkurrenz wird ihnen den letzten Todesstoß geben.

**Strategie der Banken:
Cyberbanking?**

Blinder Aktionismus ist sicherlich fehl am Platze. Aber fest steht schon heute: Eine Bank, die in einigen Jahren keine Internetpräsenz hat, läuft Standingmäßig ins Aus. Zudem wird sie Produktions- und Vertriebskosten haben, die marktgerechte Konditionen nicht mehr rechtfertigen. Sie wird von der übrigen Bankenwelt karnibalisiert, aber auch von der Substitutions-Konkurrenz.

**Optionen
traditioneller Banken**

Wenn traditionelle Banken allein marschieren, haben sie grundsätzlich neben der Basisstrategie „Optimierung der Systeme und Erhöhung des Anteils elektronischer Bankdienstleistungen“ die Möglichkeit, eine „Online-Bank“ auszugründen oder die „Virtuelle Filiale“ zu schaffen. Mit der Ausgründung könnte die „Online-Bank“ neben der vom Aufgabenbündel her neu definierten „Filialgestützten Beraterbank“ in einem anderen Marktsegment mit unterschiedlichen Produkten und Konditionen positioniert werden. Dann würde sie mit gleichen Waffen kämpfen wie die übrigen Online-Banken, zu denen übrigens auch die heutigen Direktbanken gehören werden. Diese Ausgründungs-Strategie könnte insbesondere Sinn machen für Banken mit einem heute schon dünnem Filialnetz. Backoffice-Funktionen würden zudem „konzernmäßig“ in einer Betriebsgesellschaft zentralisiert. Diese konzernbezogen, bankübergreifend bereitgehaltenen Ressourcen trügen dazu bei, Verwaltungsaufwendungen zu reduzieren. Aus politischen Gründen könnte es in großen Organisationen mit dichter geknüpftem Filialnetz zur Integration der jeweiligen „Virtuellen Filiale“ in die bereits vorhandene Bank vor Ort kommen.

**Virtuellen Bankfilialen
mit einheitlichem
Marktauftritt**

Mit diesen dezentralen „Virtuellen Filialen“ wird die Gruppe im Netz jedoch einen einheitlichen Marktauftritt haben. Das ist der Versuch, nach außen – also dem Kunden gegenüber – wie eine ausgegliche-

derte Online-Bank aufzutreten. Wenn die Zwänge stärker werden und nach Ausdünnung des Filialnetzes könnte es dann auch in großen Institutsgruppen zur Ausgründung einer Internet-Bank kommen. Und dies immer bei institutsübergreifender gemeinsamer Nutzung von zentral vorgehaltenen Ressourcen. Insoweit könnten in Organisationen mit vielen angeschlossenen Ortsbanken die dezentralen „Virtuellen Bankfilialen mit gruppenbezogenem einheitlichen Marktauftritt“ ein Zwischenschritt sein hin zur zentralen, rechtlich ausgegliederten Online-Bank.

Ausgründungsstrategie

Banken müssen sich in den nächsten Jahren auf eine starke Substitutionskonkurrenz aus fremden Branchen einstellen. Das wird zwangsläufig zu schlappenden Margen führen. Wenn die Kosten im Griff bleiben und die Ausgründungsstrategie hinsichtlich des Online-Banking gelingt, ist die notwendige Basis fürs Überleben gelegt. Hinreichend ist das aber alles dann noch lange nicht. Banken müssen sich ein Beispiel an ihrer branchenfremden Konkurrenz nehmen. Auch sie müssen bestrebt sein, an der gesamten Prozeßkette zu verdienen und nicht nur am originären Banking-Prozeß.

Neue Geschäftsfelder in Banken

Banken könnten als Informations-Broker im Internet auftreten und vielleicht sogar wie ein Online-Dienst für die geschlossene Benutzergruppe „Kunden“ fungieren. Dies trüge insbesondere zur stärkeren Kundenbindung bei und brächte zudem noch eine nicht zu verachtende Provision ein. Banken hätten auch die Möglichkeit, Umbrella-Funktionen beim Internet-Auftritt für kleine Firmen zu übernehmen. Hier wären sie Service-Anbieter. Auch in Richtung „Elektronische Kreditkartengesellschaft“ könnte man die Fühler ausstrecken. Dies verschaffte weitere Informationen über die eigene Kundschaft, die für Direktmarketing-Aktionen sinnvoll ausgewertet werden könnten. Wäre die Bank/Bankengruppe Herausgeber einer elektronischen Kreditkarte, könnte sie auch das Processing übernehmen. Neben diesen neuen

Geschäftsfeldern entstehen auch noch weitere neue Arbeitsplätze in Banken: der Online-Marketingler, der Techniker im Netz-, Firewall- und Internet-Server-Bereich, der virtuelle Berater und viele andere mehr.

Regeln für Gewinnertypen

Techno-Trends setzen neue Regeln

Daniel Burrus hat in seinem Buch „Technotrends“ einige neue Regeln formuliert, die Gewinnertypen in Zukunft vor dem Hintergrund der sich stark wandelnden technischen Umfeldbedingungen beachten müssen, wollen sie weiter zu den Siegern gehören:

- Sobald die Technik funktioniert, ist sie überholt.
- Technologie muß im Gleichschritt mit den Menschen im Betrieb entwickelt werden.
- Der Erfolg der Vergangenheit ist der schlimmste Feind der Zukunft.
- Lerne rasch zu scheitern.
- Löse heute die erkennbaren Probleme der Zukunft.
- Vervielfache die Zeit durch Technik.
- Gehe den Weg ins Informationszeitalter.
- Schlachte die firmeneigenen „Cash Cows“, sonst tun es andere.
- Setze die Technologie kreativ ein.
- Vernetze Dich mit allen Beteiligten.
- Finde heraus, was die Konkurrenz tut, und mache etwas anderes.
- Entwickle die interaktive Zusammenarbeit.
- Erfinde vergangene Erfolge zum zweitenmal. Jedoch mit neuer Technik.
- Hohes Niveau bedeutet auch hohe Kosten. 80 %-Genauigkeit reicht.
- Nimm Dein größtes Problem und überspringe es.

Weiterführende Literatur:

Bill Gates, Der Weg nach vorn – Die Zukunft der Informationsgesellschaft, Hamburg, 1995