E-Business bei Finanzdienstleistern – warum dominieren integrierte Modelle?

Prof. Dr. Hagen Lindstädt, Handelshochschule Leipzig

Tim Habermann, Booz Allen Hamilton

Inhaltsverzeichnis

1. Situation/Ausgangspunkt 460

2. Analyseschema 461
2.1. Relevante Produkteigenschaften von Finanzdienstleistungen 461
2.2. Economies of Scale und Scope 462
2.3. Transaktionskosten 464
2.4. Kompetenzen 464
2.5. Marktmacht 465

3. Zusammenfassung und Schlussbetrachtung 467

Literatur 468

Die Autoren danken Dr. Markus Lammer von Booz Allen Hamilton für seine fachkundigen Kommentare und Anmerkungen.

1. Situation/Ausgangspunkt

Bei der Analyse von E-Business-Lösungen lassen sich über alle Branchen zwei idealtypische Vorgehensweisen unterscheiden: spezialisierte Angebote, die auf einzelne Wertschöpfungsstufen konzentriert sind, und integrierte Angebote über die gesamte Wertkette, die mit anderen Geschäftsprozessen des Unternehmens eng verflochten sind (vgl. Amit/ Zott 2001, S. 495). Darüber hinaus besteht oftmals die Tendenz, dass das Internet Herstellern von Produkten und Dienstleistungen den unmittelbaren Kontakt zu einer globalen Kundschaft (Disintermediation) (vgl. Evans/ Wurster 2000) und damit die Vermeidung kostenintensiver Zwischenstufen ermöglicht (vgl. Brandtweiner/ Greimel 1998, S.40).

Dieser Beitrag untersucht, wie sich der Sektor der Finanzdienstleister (Financial Services, FS) durch die zunehmende Verwendung und Akzeptanz von E-Business in seiner Struktur verändert, welchen Einfluss E-Business auf die Finanzdienstleistungen, auf die Wertschöpfungskette (insbesondere den endkundennahen Teil) und auf die Positionierung der Finanzdienstleister ausübt.

Interessanterweise dominieren im FS-Bereich ganz eindeutig integrierte Modelle traditioneller Wettbewerber, Spezialisten haben im Vergleich dazu in dieser Branche einen schweren Stand. Dabei haben gerade im Bereich der Finanzdienstleistungen Angreifer ursprünglich einen spezialisierten Markteintritt versucht. Schon frühzeitig wurden diverse neue, vertikal desintegrierte und auf E-Business ausgerichtete Geschäftsmodelle entwickelt (Internet-only Broker, Bill-Payment, Account Aggregation/ integrierte Kundenschnittstellen etc.), die sich zwischen dem Endkunden und den etablierten, vertikal integrierten Unternehmen positionieren und so mit ihnen in einen aggressiven Wettbewerb eintreten sollten. Allerdings haben sich viele dieser Geschäftsmodelle als nicht tragfähig erwiesen (oder wurden von etablierten Unternehmen aufgekauft), integrierte Geschäftsmodelle traditioneller Wettbewerber dominieren nach wie vor. E-Business hat weder die Eigenschaften der Finanzdienstleistungen, noch die Struktur der Wertschöpfungskette signifikant verändert, sondern wird von integrierten Finanzdienstleistern regelmäßig als weiterer, teilweise auch exklusiver Vertriebs- und Kommunikationskanal genutzt.[1]

Erscheint es nicht geradezu paradox, dass auf E-Business basierende, spezialisierte Geschäftsmodelle ausgerechnet im Bereich der vollständig elektronisch abbildbaren Finanzdienstleistungen schlecht funktionieren? Schließlich wurden bei Finanzdienstleistern besonders ausgeprägte Desintegrationseffekte durch Senkung der Transaktionskosten erwartet. Dagegen erlaubt E-Business gerade im traditionellen Einzelhandel die Definition erfolgreicher spezialisierter Geschäftsmodelle, obwohl dort ein Groß-

---

[1] Beispiele sind etwa www.maxblue.de und www.deutsche-bank.de von der Deutschen Bank, www.dresdner-privat.de und www.advance-bank.de von der Dresdner Bank Gruppe, und www.diba.de von der Allgemeinen Deutschen Direktbank.

teil des Wertes mit der Herstellung und Distribution physischer Güter und damit unabhängig von E-Business-Infrastruktur geschaffen wird?

Ausgehend von den Produkteigenschaften von standardisierten Finanzdienstleistungen untersucht dieser Beitrag entlang der relevanten ökonomischen Determinanten zur Integration von Unternehmen, nämlich Economies of Scale und Scope, Transaktionskosten, Kernkompetenzen und Marktmacht, welche der beiden Grundhypothesen – Spezialisierung oder Disintermediation – sich im Bereich standardisierter Finanzdienstleistungen durchsetzt. Daraus werden generelle Gründe für die Dominanz integrierter Geschäftsmodelle bei Finanzdienstleistungen abgeleitet.

Basierend auf dieser Analyse wird deutlich, warum sich viele neue, spezialisierte Geschäftsmodelle im Bereich der Finanzdienstleistungen nicht haben durchsetzen können, und warum der FS-Bereich zumindest mittelfristig auch weiterhin von den etablierten, vertikal integrierten Anbietern dominiert bleiben wird.

2. Analyseschema

In der Betriebswirtschaft gibt es unterschiedliche Ansätze, Integrationsformen und –vorgänge zu erklären. Zu den prominentesten Ansätzen gehören Economies of Scale und Scope (Neoklassik), Marktmacht (Industrieökonomik), Transaktionskosten (Institutionenökonomik) und Kompetenzen (Resource-Based View).

Ausgehend von der Hypothese, dass diese Ansätze unterschiedliche Kausalzusammenhänge betrachten, die parallel wirken und jeweils Integrationsentscheidungen beeinflussen, untersucht dieser Beitrag den Einfluss von E-Business auf den Sektor der Finanzdienstleistungen entlang dieser Ansätze. Es wird angestrebt, durch dieses Verfahren zu einer ausgewogenen Erklärung der augenblicklichen und mittelfristig erwarteten Struktur des FS-Sektors zu kommen – insbesondere im für E-Business-Anwendungen besonders geeigneten Bereich der Kundenschnittstelle.

Die parallele Betrachtung mehrerer Ansätze zur Erklärung von Integrationstendenzen wird insbesondere in letzter Zeit von einigen Autoren vorgeschlagen (vgl. bspw. Schilling/ Steensma 2002, Nickerson/ Hamilton/ Wada 2001).

2.1. Relevante Produkteigenschaften von Finanzdienstleistungen

Dieser Beitrag konzentriert sich auf standardisierte Finanzdienstleistungen für den Massenmarkt (FS-Commodities), bspw. Girokonten, Konsumentenkredite und Hausratsversicherungen. Komplexere Produkte wie bspw. Lebens- und private Rentenversicherungen werden nicht betrachtet. Die Fokussierung auf Standardprodukte wurde gewählt, weil sich einfache Produkte, die keine oder nur wenig kundenspezifische Anpassung benötigen, besonders gut für den automatisierten Vertrieb bzw. die auto-

matisierte Abwicklung über das Internet eignen. In diesem Bereich werden deswegen die größten Veränderungen durch E-Business erwartet.

Die Qualität standardisierter FS-Dienstleistungen hängt zum einen von ihren (in ihrer Zahl regelmäßig überschaubaren) technischen Parametern ab (bspw. Guthabenverzinsung und fixe und variable Kosten eines Girokontos, Zinssatz beim Konsumentenkredit etc.), zum anderen aber von schwierig zu erfassenden Eigenschaften wie Bequemlichkeit in der Abwicklung und nachhaltige Solvenz des Anbieters (insb. bei Versicherungen). Standardisierte Finanzdienstleistungen weisen damit Eigenschaften von Commodities und von Look-and-Feel-Gütern auf (vgl. zu dieser Einteilung von Produkten und Dienstleistungen bspw. de Figueiredo 2000, S. 42ff).

FS-Commodities werden regelmäßig selten gekauft (niedrige Transaktionshäufigkeit), die Transaktionen selbst sind allerdings insofern vergleichsweise komplex, als sie sich über den gesamten Zeitraum der Inanspruchnahme der Dienstleistung erstrecken (mittlere bis hohe Interaktionshäufigkeit). Die Wechselkosten für die Kunden sind bei Finanzdienstleistungen relativ hoch (bspw. der Aufbau von Vertrauen in einen neuen Dienstleister und die Abwicklung von Formalitäten bei Daueraufträgen und Zahlungseingängen beim Wechsel des Girokontos).

Aufgrund der niedrigen Transaktionshäufigkeit und der hohen Wechselkosten sind Testkäufe die Ausnahme, der Aufbau von Reputation erfolgt deswegen nicht auf individueller Basis sondern durch die Anzahl der Kunden bzw. durch die Beständigkeit des Geschäfts. Anders als bei Semi-Commodities (bspw. Literatur und Musik) lässt sich die Wahrnehmung von Qualität nicht für Produktion und Vertrieb trennen.

Die folgende Tabelle fasst die Eigenschaften von FS-Commodities noch einmal zusammen und stellt sie anderen (Semi-)Commodities wie Büchern und CDs gegenüber, für die durchaus erfolgreiche e-Retailer – bspw. Amazon – existieren.

Eigenschaft	**FS-Commodity** **(bspw. Girokonto, Konsumentenkredit)**	**Semi-Commodity** **(bspw. Literatur, Musik)**
Relevanz der Produktqualität	Mittel	Niedrig
Wettbewerbsfaktor	Preis und/ oder Marke	Content und Preis
Transaktionshäufigkeit	Niedrig	Mittel bis hoch
Interaktionshäufigkeit im Rahmen der Leistungserbringung	Mittel bis hoch	Niedrig
Wechselkosten	Mittel bis hoch	Niedrig
Unterscheidung in der Wahrnehmung von Produktion und Vertrieb	Nicht gegeben	Gegeben

Tabelle 1: Gegenüberstellung von FS-Commodities und anderen (Semi-)Commodities

2.2. Economies of Scale und Scope

Economies of Scale beschreiben Effizienzvorteile durch Erhöhung des Volumens gleicher Produkte, Economies of Scope dagegen basieren auf

der Ausführung gleichartiger Tätigkeiten für verschieden Produkte (i.e. Erweiterung des Produktsortiments).

Während E-Business bei Semi-Commodities durch Bildung von Communities (bspw. für Kaufempfehlungen bei Amazon) bzw. Liquidität (bspw. bei Auktionen über ebay) mit steigendem Volumen unmittelbar zusätzlichen Kundennutzen schafft (vgl. de Figueiredo 2000, S. 46), lassen sich Economies of Scale bei FS-Dienstleistungen im wesentlichen durch Effizienzvorteile beim Aufbau bzw. der Nutzung der Backoffice-Infrastruktur und in der Verbesserung der Wholesale-Konditionen realisieren. Etablierte FS-Dienstleister mit vorhandener Infrastruktur können deswegen durch Nutzung von E-Business als eigenem, integriertem Vertriebskanal die eigene Effizienz steigern. Bspw. lassen sich die Kosten für eine Überweisung durch die Nutzung des Internets auf einen Bruchteil der Kosten bei Traditioneller Ausführung reduzieren (vgl. Bughin 2001). Die Nutzung des Internet als Vertriebs- und insbesondere als Kommunikations-Medium in der Produktion erscheint daher für die etablierten Unternehmen solange sinnvoll, bis dominante Unternehmen durch Aggregation des Produktionsvolumens dermaßen signifikante Kostenvorteile realisieren können, dass das Angebot konkurrenzfähiger eigener Produkte nicht mehr möglich ist und der Verlust aus der laufenden Geschäftstätigkeit höher als die bestehenden Marktaustrittsbarrieren ist.[2]

Economies of Scope ergeben sich durch die Realisierung von Cross-Selling (auf Seiten der Anbieter) und durch „One-Stop-Shopping“ bzw. „One-Stop-Fulfillment“ auf Seiten der Nachfrager. Aufgrund der im Vergleich zu Semi-Commodities geringen Kaufhäufigkeit, aber relativ höheren Bedeutung (bspw. Auswahl einer Versicherungsgesellschaft, die auch langfristig günstige Konditionen bieten kann) sinkt die Relevanz der Bequemlichkeit beim Vertragsschluss. „One-Stop-Fulfillment“ dagegen ist insbesondere bei Produkten mit hoher Nutzungsfrequenz (bspw. Girokonto und Wertpapierdepot) von Bedeutung.

Cross-Selling ist für etablierte Unternehmen nur dann interessant, wenn weitere Produkte aus dem eigenen Sortiment verkauft werden können. Die Kooperation mit einem desintegrierten Vertriebskanal (obwohl für den Endkunden attraktiv) ist für ein etabliertes Unternehmen mit vollständigem Produktportfolio insofern nicht erstrebenswert, als die eigene Kunden-bindung (eine der wesentlichen Kompetenzen, s.u.) gelockert und bspw. durch Analyse der Vermögenssituation bzw. des Transaktionsverhaltens für potentielle Konkurrenten nutzbar gemacht wird. Etablierte Unternehmen nutzen deswegen E-Business zum Aufbau ihrer eigenen Portale (Cross-Selling eigener Produkte, „One-Stop-Fulfillment“), die Kooperation mit externen Intermediaries (bspw. Finanz-Portale), die mehr als eine reine Vermittlerfunktion wahrnehmen wollen, erscheint dagegen für etablierte Finanzdienstleister wenig attraktiv.

---

[2] Dieser Trend lässt sich weniger bei der Realisierung der Kundenschnittstelle als bei der Produktion standardisierter FS-Dienstleistungen feststellen. Diese werden ggf. an entsprechende Spezialisten übertragen (vgl. bspw. die standardisierte Kreditvergabe durch die Norisbank), die über die Aggregation des Produktionsvolumens Economies of Scale in der Produktion realisieren können (vgl. Birkelbach 2002, S. 58f und Döring 2002, S. 37).

2.3. Transaktionskosten

Transaktionskosten sind Kosten, die im Rahmen von (internen wie externen) Leistungsaustauschen zwischen Wertschöpfungsstufen entstehen. Sie basieren auf den Faktoren Unsicherheit, Spezifität und Häufigkeit (vgl. bspw. Williamson 1985, S. 52ff).

In der Literatur zu E-Business werden im Zusammenhang mit Transaktionskosten häufig die Koordinations- und Kommunikationskosten besonders betont (vgl. bspw. Brandtweiner/ Greimel 1998, S. 39), die sich beide durch den Einsatz von elektronischen Kommunikationsnetzen deutlich senken lassen. Aus der Reduktion dieser speziellen Transaktionskosten wird eine Tendenz zur Desintegration durch E-Business abgeleitet. Bei dieser Argumentation wird allerdings übersehen, dass sich die Koordinations- und Kommunikationskosten sowohl bei internen wie auch bei externen Schnittstellen gleichermaßen senken lassen (d.h. sowohl für marktliche als auch für hierarchische Koordination) und deswegen vertikale Desintegration keine Vorteile aufweist. Die relevanten Größen Unsicherheit und Spezifität von Transaktionen werden im Zusammenspiel von Vertrieb und Produktion im Bereich der FS-Dienstleistungen durch E-Business nicht signifikant beeinflusst, weswegen aufgrund von Transaktionskosten keine Veränderung des Integrationsgrades abgeleitet werden kann. E-Business ermöglicht im Bereich der FS-Standardprodukte keine grundlegend neuen Geschäftsmodelle, sondern eine effizientere Abwicklung der bestehenden.[3]

Relevanter als die Transaktionskosten zwischen Vertrieb und Produktion von Finanzdienstleistungen erscheinen die Transaktionskosten zwischen Endverbraucher und Anbieter, i.e. an der Kundenschnittstelle. Es bestehen relativ hohe Wechselkosten (Spezifität), Finanzdienstleistungen werden selten gekauft und bestimmte Qualitätsmerkmale sind schwer bzw. erst im Laufe der Leistungserbringung zu erfahren (Unsicherheit). Deswegen sind die Transaktionskosten für den Endkunden relativ hoch. Die Abwicklung von FS-Commodities über das Internet verringert nicht die Spezifität oder Unsicherheit für den Endkunden. Eine gute Reputation des Anbieters dagegen ist durchaus geeignet, die Unsicherheit und damit die Transaktionskosten zu verringern (vgl. Williamson 1985, S. 74). Etablierte Unternehmen im FS-Sektor verfügen über Reputation, neue Anbieter müssen diese erst aufbauen (bspw. durch entsprechende Marketingmaßnahmen oder den Aufbau einer breiten Kundenbasis durch vergleichsweise günstige Konditionen).

2.4. Kompetenzen

Im Bereich der internetbasierten FS-Dienstleistungen lassen sich zwei Kompetenzbereiche unterscheiden. Zum einen die Kompetenz, Produkte anbieten und differenzieren (bspw. durch Aufbau der Marke) zu können,

---

[3] Diese Situation stellt sich bspw. völlig anders im Bereich der privaten Auktionen dar (vgl. ebay), bei denen durch den Einsatz des Internets Marktprozesse ermöglicht werden, die vormals durch zu hohe Transaktionskosten (Informationsbeschaffung und Preisbildung) verhindert worden sind.

zum anderen die Abwicklung der Produkte (Vertrieb und Produktion) über das Internet.

Eine bei der Betrachtung von Kompetenzen relevante Eigenschaft ist die Nicht-Imitierbarkeit bzw. Nicht-Substituierbarkeit (vgl. Krüger/ Homp 1997, S. 28). Kompetenzen, die schwer zu imitieren bzw. zu ersetzen sind, ermöglichen eher den Aufbau einer starken Wettbewerbsposition als Kompetenzen, die schnell erlernbar sind und deswegen (sofern nützlich bzw. relevant) schnell zu anderen Wettbewerbern diffundieren. Die Betrachtung der Imitierbarkeit der zwei vorgestellten Kompetenzbereiche zeigt, dass die Kompetenzen in Produktion und Differenzierung/Marke deutlich schwieriger (i.e. mit höheren Kosten, s.o.) aufzubauen sind als Kompetenzen im Aufbau von E-Business-Infrastruktur. Die dem Endkunden zugewandte Funktionalität einer E-Business-Plattform lässt sich (per definitionem) von außen betrachten und zumindest in groben Zügen leicht kopieren (vgl. Amit/ Zott 2001, S. 497).

Darüber hinaus ist die Anbindung von in der Produktion von Finanzdienstleistungen verwendeten existierenden Systemen (sog. Legacy-Systems) an eine E-Business-Plattform eine technisch anspruchsvolle Aufgabe. Diese Aufgabe ist für ein desintegriertes Unternehmen insofern schwieriger zu lösen, als dessen E-Business-Plattform mit steigender Anzahl seiner Lieferanten mit einer Vielzahl von Systemen interagieren muss. Dagegen müssen integrierte Unternehmen eine lediglich auf ihre eigenen Systeme zugeschnittenen Plattform aufbauen. Darüber hinaus werden etablierte Unternehmen, die nicht mit desintegrierten E-Business-Plattformen kooperieren wollen, ihre Systeme nicht für andere Anbieter öffnen (um bspw. eine integrierte Darstellung von Konten bei verschiedenen Dienstleistern, sog. Account Aggregation, zu ermöglichen).

2.5. Marktmacht

Marktmacht definiert die Fähigkeit, Handlungsalternativen für andere Marktteilnehmer einzuengen und damit Preisspielräume für das eigene Unternehmen zu eröffnen (sowohl gegenüber den Lieferanten als auch gegenüber den Kunden) bzw. Preisspielräume für Konkurrenten zu begrenzen.[4]

Ursachen für Marktmacht sind entweder signifikante Vorteile großer Marktanteile (bspw. große Einzelhandelsketten gegenüber ihren Lieferanten) oder eine Lock-In-Situation durch erforderliche Interoperabilität mit anderen Marktteilnehmern (bspw. Microsoft-Office-Produkte, deren Wert durch die große Verbreitung und den zunehmend wichtigen Austausch von elektronischen Dokumenten mitbestimmt wird).

Im Bereich der FS-Standardprodukte allerdings lässt sich kein dominanter Machtfaktor identifizieren. Es gibt keinen dominanten Anbieter (i.e. Banken

---

[4] Technisch ausgedrückt handelt es sich um die günstige Gestaltung der Kreuzpreiselastizität, die beschreibt, wie die Nachfrage nach eigenen Produkten von den relativen Preisen der eigenen Produkte und der Produkte der Wettbewerber abhängt.

oder Versicherungen) mit überragenden Marktanteilen. Der Marktanteil eines FS-Dienstleisters ist für den Endkunden auch vergleichsweise unbedeutend, da der Nutzen der Dienstleistung nicht durch den Marktanteil des Dienstleisters definiert bzw. begrenzt wird.[5] Genausowenig gibt es dominante Nachfrager (i.e. die Endverbraucher). Geld ist als Ressource mobil und unspezifisch und eröffnet deswegen keinen strategischen Wettbewerbsvorteil (vgl. Hess/ Kemerer 1994, S. 270).

Auch bei den Intermediaries hat sich noch kein dominantes Unternehmen herauskristallisiert, das als zentrale Anlaufstelle für potentielle Neukunden fungieren würde und mit dem FS-Dienstleister kooperieren müssten, um keine Marktanteile zu verlieren. Dies hängt mit der bei FS-Standardprodukten im Vergleich zu anderen Semi-Commodities eingeschränkten Möglichkeit zusammen, durch Volumen für den Endkunden wahrnehmbaren Zusatznutzen (bspw. in Form von Liquidität oder von Content in Communities, s.o.) aufzubauen.[6]

Auch ist kaum Interoperabilität zwischen verschiedenen FS-Standardprodukten erforderlich (bzw. durch Geld als höchst interoperable Größe gegeben), die einzelnen Anbietern eine machtvolle Position sichern könnte. Preisspielräume werden im Wesentlichen durch Marke (Datensicherheit und Vertrauen in die langfristige Leistungsfähigkeit) und Bequemlichkeit der Konsumenten eröffnet (Wechselkosten durch Verlust des Vertrauensverhältnisses, durch Verlust der ggf. erfolgten Anpassung des Internet-Angebots (Customization) und durch erforderliche Formalitäten; vgl. Amit/ Zott 2001, S. 506).

E-Business erlaubt keinem der Akteure im FS-Bereich den Aufbau einer Machtposition, die die Struktur dieses Bereichs nachhaltig ändern könnte.

---

[5] Dies stellt sich bspw. im Verhältnis zwischen großen Einzelhandelsketten und ihren Lieferanten völlig anders dar.

[6] Aufgrund der niedrigen Transaktionshäufigkeit und dem geringen Bedarf an jeweils „ähnlichen“ Produkten, sind Kaufempfehlungen und Bewertungen von FS-Standardprodukten weniger wertvoll als bspw. bei CDs oder Büchern. Communities im Bereich Finanzdienstleistungen (die sich bspw. um den Wertpapierhandel bilden bzw. gebildet haben) sind durch die oftmals unklare Interessenlage der beitragenden Teilnehmer in Verruf geraten.

3. Zusammenfassung und Schlussbetrachtung

Die folgende Tabelle fasst die wesentlichen Aussagen der vorangegangenen Abschnitte noch einmal zusammen:

Ökonomische Determinante	**Auswirkung auf Integrationsform**	**Erläuterung**
Economies of Scale und Scope	Pro Integration der Kundenschnittstelle Tendenz zu Desintegration innerhalb der Produktion	• Economies of Scale sind bei E-Business-Plattformen realisierbar, aber weniger relevant als Economies of Scale bei existierenden Produktionssystemen. • Economies of Scope werden von etablierten Unternehmen durch Cross-Selling eigener Produkte angestrebt, nicht anbieterübergreifend; deswegen besteht kein Bedarf an Kooperation mit neuen Intermediaries.
Transaktionskosten	Pro Integration	• Koordinations- und Kommunikationskosten sinken bei internen genauso wie bei externen Schnittstellen. • Unsicherheit und Spezifität von Transaktionen zwischen Vertrieb und Produktion werden nicht gesenkt. • Die Transaktionskosten zwischen Endkunde und Dienstleister sind relevanter als Transaktionskosten zwischen Vertrieb und Produktion.
Kompetenzen	Pro Integration	• Technische, auf die Infrastruktur bezogene Kompetenz lässt sich leicht aufbauen/ imitieren. • Marke (Stabilität und Nachhaltigkeit, Datensicherheit) und Kundenbindung sind relevante Kompetenzen im Bereich FS: Diese Kompetenzen besitzen die etablierten Unternehmen. • Aufbau einer integrierten (und damit spezifischen) Plattform ist technisch einfacher und kostengünstiger als Aufbau einer desintegrierten (und damit allgemeinen).
Marktmacht	Keine systematische Auswirkung erkennbar	• Bisher dominiert kein Unternehmen (weder Anbieter, noch Intermediary, noch Endkunde). • Besondere Interoperabilität zwischen FS-Dienstleistungen ist nicht erforderlich bzw. durch Geld als relevante Größe gegeben.

Tabelle 2: Zusammenfassung der Ergebnisse

Basierend auf diesen Ergebnissen lässt sich resümieren, dass der Einfluss von E-Business auf die Wertschöpfungsaktivitäten aus der Perspektive von Economies of Scale und Scope, von Kompetenzen und von Transaktionskosten auch mittelfristig hauptsächlich in der Steigerung der Effizienz besteht. Weder sind signifikant neue Produkte zu erwarten, noch wird die Struktur der Wertschöpfungskette oder die Positionierung der etablierten Unternehmen signifikant durch E-Business verändert. Die Kundenschnittstelle (Vertrieb und Abwicklung) bleibt nach wie vor integriert und wird durch E-Business lediglich effizienter gestaltet.

Die Analyse aus der Sichtweise der Marktmacht führt zu einem indifferenten Ergebnis. Sie spricht jedenfalls nicht gegen vertikale Integration von Produktion und Kundenschnittstelle.

Auf den ersten Blick mag es tatsächlich paradox erscheinen, dass E-Business ausgerechnet bei komplett virtuell abbildbaren FS-Dienstleistungen die Struktur der Wertschöpfungskette nicht signifikant beeinflusst. Auf den zweiten Blick wird deutlich, dass eine Wertschöpfungskette, die schon bisher ausschließlich auf der Verarbeitung und Weiterleitung von Information bestand, durch E-Business als Werkzeug für effizienten Infor-

mationsaustausch nicht komplett neu definiert sondern lediglich effizienter ausgestaltet wird. Die in anderen Bereichen durch E-Business getriebene Trennung der Ökonomie physischer Güter von der Ökonomie der Information (vgl. Evans/ Wurster 2000, S. 9ff), die signifikante Veränderung der Wertschöpfungsprozesse und damit der Struktur der Industrie bedingt, findet im Bereich der Finanzdienstleistungen nicht statt. E-Business führt deswegen zu einer evolutionären Entwicklung des FS-Sektors, die Revolution bleibt aus.

Literatur

Claus Döring (Döring 2002): Banken müssen sich noch viel stärker auf Kundenbedürfnisse ausrichten, in: Bundesverband deutscher Banken (Hrsg.), Banken 2002, Berlin: 2002, S. 36-37.

Christopher M. Hess; Chris F. Kremerer (Hess/ Kremerer 1994): Computerized Loan Origination Systems: An Industry Case Study of the Electronic Markets Hypothesis, in: MIS Quarterly, September 1994, S. 251-275.

David S. Bennahum (Bennahum 2000): The Biggest Myth of the New Economy, in: Strategy & Business, 18 (2000), S. 15-17.

Jack A. Nickerson; Barton. H. Hamilton; Tetsuo Wada (Nickerson/ Hamilton/ Wada 2001): Market Position, Resource Profile, And Governance: Linking Porter and Williamson in the Context of International Courier and Small Package Services in Japan, in: Strategic Management Journal, 22 (2001), S. 251-273.

Jacques Bughin (Bughin 2001): E-Push or e-Pull? Laggards and First-Movers in European On-Line Banking, in: Journal for Computer-Mediated Communication (http://www.ascusc.org/jcmc), Vol. 7 No. 1 (2001).

Jörg Birkelbach (Birkelbach 2002): Krawattenfarbrik – Industrialisierung als Ausweg aus der Bankenkrise, in: c't 21/2002, S. 58-59.

John M. de Figueiredo (de Figueiredo 2000): Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce, in: Sloan Management Review 2000, S. 41-52.

Melissa Schilling, H. Kevin Steensma (Schilling/ Steensma 2002): Disentangling the Theories of Firm Boundaries: A Path Model and Empirical Test, in: Organization Science, Vol. 13, No. 4 (2002), S. 287–401.

Oliver E. Williamson (Williamson 1985): The economic institutions of capitalism, New York: 1985.

Philip Evans; Thomas Wurster (Evans/ Wurster 2000): Blown to Bits, Boston 2000.

Raphael Amit; Christiph Zott (Amit/ Zott 2001): Value Creation in E-Business, in: Strategic Management Journal 22 (2001), S. 493-520.

Roman Brandtweiner; Bettina Greimel (Brandtweiner/ Greimel 1998): Elektronische Märkte – Ein praxisorientierter Problemaufriß mit Bezügen zur ökonomischen Theorie, in: WiSt 1 (1998), S. 37-42.

Wilfried Krüger; Christian Homp (Krüger/ Homp 1997): Kernkompetenz-Management – Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden: 1997.