

**Büschgen · Allfinanz**

Anja Büschgen

Allfinanz  
als Marktbearbeitungskonzept  
privater Geschäftsbanken

SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Büschgen, Anja:**  
Allfinanz als Marktbearbeitungskonzept privater  
Geschäftsbanken / Anja Büschgen.

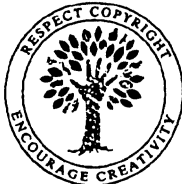
Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1991  
ISBN 978-3-322-91324-1 ISBN 978-3-322-91323-4 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-322-91323-4

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1992

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1992

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 1992

Lektorat: Edith Karos



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie Polyäthylen besteht aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-322-91324-1

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Seite:</b>
Verzeichnis der Abkürzungen	11
Verzeichnis der Abbildungen	13
<b>1. Teil: Grundlegung</b>	<b>15</b>
1 Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise der Untersuchung	15
2 Überblick über die Entwicklungsgeschichte des deutschen Bankleistungsmarktes	18
3 Diversifikation als theoretische Grundlage von Allfinanz-Konzepten	24
3.1 Diversifikation: Begriff, Ursachen und Erscheinungsformen	24
3.2 Allfinanz: Begriff, Ursachen und Erscheinungsformen	29
3.3 Einordnung von Allfinanz in die bankbetriebliche Unternehmungsstrategie	33
4 Allfinanz-Konzepte als Ergebnis strategischer Diversifikationsplanung	35
4.1 Analyse des Diversifikationsplanungsfeldes	38
4.1.1 Analyse des bankbetrieblichen Unternehmungsprofils	38
4.1.2 Analyse des relevanten Umfeldes	41
4.2 Gestaltung des Diversifikationsplanungsfeldes	43
4.2.1 Generierung und Bewertung von Diversifikationsalternativen	43
4.2.2 Entwicklung eines Bewertungssystems für Allfinanz-Konzepte	45
4.2.2.1 Bewertung von Allfinanz-Strategien	45

4.2.2.2 Bewertung von institutionellen Realisierungsalternativen von Allfinanz-Strategien	48
4.2.2.3 Schlußfolgerungen	50

## **2. Teil: Der bankbetriebliche Bedingungsrahmen als strategische Ausgangsbasis für die Entwicklung von Allfinanz-Konzepten**

1 Vorbemerkung	52
2 Das bankbetriebliche Zielsystem	52
2.1 Bankbetriebliche Ober- und Subziele	53
2.2 Bankbetriebliche Sach- und Formalziele	56
3 Die traditionelle Geschäftspolitik und das Zielsystem von Banken	57
4 Die Banken im Spannungsfeld sich wandelnder Rahmenbedingungen	59
4.1 Das Szenario externer Rahmenbedingungen	60
4.1.1 Sozio-ökonomische Rahmenbedingungen	60
4.1.1.1 Nachfragestrukturen	60
4.1.1.1.1 Vermögensakkumulation	61
4.1.1.1.2 Institutstreue	64
4.1.1.1.3 Nachfrageverhalten	66
4.1.1.1.4 Schlußfolgerungen	70
4.1.1.1.5 Exkurs: Die Unternehmen	72
4.1.1.2 Anbieterstrukturen	74
4.1.1.2.1 Banken	74
4.1.1.2.2 Non-banks und near-banks	75

(a) Bausparkassen	77
(b) Versicherungsunternehmen	81
(c) Handelsunternehmen	85
(d) Industrieunternehmen	88
(e) Sonstige	89
4.1.1.2.3 Schlußfolgerungen: Die Wettbewerbssituation auf dem deutschen Finanzdienstleistungsmarkt	91
4.1.1.3 Die demographische Entwicklung	95
4.1.2 Bankstrategische Aspekte des EG-Binnenmarktes	99
4.1.2.1 Vorbemerkung	99
4.1.2.2 Voraussetzungen des integrierten europäischen Finanzdienstleistungsmarktes	100
4.1.2.3 Deutsche Banken am europäischen Finanz- dienstleistungsmarkt	102
4.1.3 Technologische Rahmenbedingungen	104
4.1.4 Rechtliche Rahmenbedingungen	106
4.1.5 Gesellschaftspolitische Rahmenbedingungen	110
4.1.5.1 Der gesellschaftliche Wertewandel	110
4.1.5.2 Der Wertewandel im Konsumentenverhalten	112
4.2 Das Szenario interner Rahmenbedingungen	114
4.2.1 Vorbemerkung	114
4.2.2 Der unternehmensinterne Wertewandel	114
5 Resümé: Implikationen der veränderten Rahmenbedingungen für Geschäftspolitik und Zielsystem einer Bank	117

### **3. Teil:** **Allfinanz-Konzepte als Bestandteil einer neuen marktorientierten Geschäftspolitik von privaten Geschäftsbanken** 120

1 Bestimmung des Zielsystems von Allfinanz-Konzepten	120
2 Entwicklung von Allfinanz-Strategien	125

2.1 Planung der Zielmärkte	126
2.2 Planung der Geschäftsfelder	127
2.2.1 Zielgruppenpolitik zur Gestaltung von Geschäftsfeldern	130
2.2.1.1 Abgrenzung der Zielgruppen im Marktsegment der Privatkunden	131
2.2.1.2 Exkurs: Abgrenzung der Zielgruppen im Marktsegment der Firmenkunden	138
2.2.1.3 Kunden- und Kundengruppenkalkulation	138
2.2.2 Leistungs politik zur Gestaltung von Geschäftsfeldern	142
2.2.2.1 Leistungs politik für das Marktsegment der Privatkunden	144
2.2.2.1.1 Angebot von Bankleistungen, bankleistungsnahen und bankleistungsfremden Leistungen	146
2.2.2.1.2 Angebot von Allfinanz-spezifischen Leistungsbündeln	151
2.2.2.2 Exkurs: Leistungs politik für das Marktsegment der Firmenkunden	155
2.2.2.3 Kommunikationspolitische Gestaltungsmöglichkeiten für ein Allfinanz-Leistungsangebot	156
2.3 Planung der Vertriebsstruktur	159
2.3.1 Anforderungen einer Allfinanz-Strategie an die Vertriebsstruktur	159
2.3.2 Auswahl- und Gestaltungsmöglichkeiten	161
2.3.2.1 Stationäre Vertriebswege	162
2.3.2.2 "Flexible" Vertriebswege	165
2.3.2.2.1 Außendienst	165
2.3.2.2.1.1 Wesentliche Merkmale der bankbetrieblichen Außendiensttätigkeit	165
2.3.2.2.1.2 Image-Probleme der bankbetrieblichen Außendiensttätigkeit	168
2.3.2.2.1.3 Der Außendienstmitarbeiter als "Kontaktanbahner"	170

2.3.2.2.2	Direct Marketing	172
2.3.2.3	Vertrieb über Dritte	174
2.3.3	Integration verschiedener Vertriebswege zu einer Vertriebsstruktur	175
2.4	Analyse und Planung interner Potentiale	177
2.4.1	Wandel der Anforderungen an die personellen Ressourcen	177
2.4.1.1	Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben	178
2.4.1.2	Leistungsanforderungen an die Mitarbeiter des Managements	182
2.4.2	Wandel der Anforderungen an die bankbetriebliche Personalpolitik	183
2.4.2.1	Aus- und Weiterbildung der Allfinanz-Mitarbeiter	184
2.4.2.2	Beeinflussungsmöglichkeiten des Leistungsverhaltens der Allfinanz-Mitarbeiter	187
2.4.2.2.1	Materielle Anreizkategorien	188
2.4.2.2.2	Nichtmaterielle Anreizkategorien	192
2.4.2.3	Konzepte zur Erhöhung der Beratungsqualität und -quantität der Allfinanz-Mitarbeiter	193
2.4.2.3.1	Zielgruppenorientierte Allfinanz-Beratung	193
2.4.2.3.2	Institutionalisierung der Zusammenarbeit von "Leistungsmanager" und "Kundenmanager"	194
2.4.2.3.3	Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien	196
2.4.3	Schlußfolgerungen	198
3	Institutionelle Realisierungsmöglichkeiten der gewählten Allfinanz-Strategie	199
3.1	Konzernstrategie	199
3.2	Kooperationsstrategien	203



<b>4. Teil:</b>	
<b>Bewertung von Allfinanz-Konzepten</b>	211
1 Vorbemerkung	211
2 Kriterien zur Bewertung von Allfinanz-Strategien	212
2.1 Ökonomische Kriterien	213
2.1.1 Wirkungen auf das Gewinn- und Rentabilitätsziel	213
2.1.1.1 Nutzung von Ressourcen	213
2.1.1.2 Erzielung von Synergie	217
2.1.1.3 Beeinflussung der Ertragsfähigkeit	220
2.1.2 Wirkungen auf das Wachstums- und Marktanteilsziel	223
2.1.3 Wirkungen auf das Sicherheitsziel	225
2.2 Nichtökonomische Kriterien	229
2.2.1 Wirkungen auf das Imageziel	229
2.2.2 Wirkungen auf das Sozialziel	229
2.3 Resümé	230
3 Kriterien zur Bewertung von institutionellen Gestaltungsalternativen	232
3.1 Wirkungen auf das Gewinn- und Rentabilitätsziel	232
3.1.1 Nutzung von Ressourcen und Erzielung von Synergie	232
3.1.2 Koordinationskonsequenzen	238
3.1.3 Motivationskonsequenzen	242
3.1.4 Beeinflussung der Ertragsfähigkeit	244
3.2 Wirkungen auf das Wachstums- und Marktanteilsziel	248
3.3 Wirkungen auf das Sicherheitsziel	249
3.4 Resümé	251
4 Abschliessende Bemerkungen	253
Literaturverzeichnis	255

## Verzeichnis der Abkürzungen

Abb.	Abbildung
Art.	Artikel
BAK	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
BddW	Blick durch die Wirtschaft (Zeitung)
BGH	Bundesgerichtshof
BHW	Beamtenheimstättenwerk
bum	Bank und Markt (Zeitschrift)
BZ	Börsenzeitung (Zeitung)
c. p.	ceteris paribus
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftswirtschafts- forschung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EG	Europäische Gemeinschaft
EStG	Einkommensteuergesetz
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung (Zeitung)
FLF	Finanzierung Leasing Factoring (Zeitschrift)
HB	Handelsblatt (Zeitung)
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWO	Handwörterbuch der Organisation
HWPlan	Handwörterbuch der Planung
KWG	Gesetz über das Kreditwesen
o. V.	ohne Verfasserangabe
ÖBA	Österreichisches Bankarchiv (Zeitschrift)
PC	Personal Computer
SB-	Selbstbedienungs-
u. a.	unter anderem/und andere
VAG	Gesetz über die Beaufsichtigung der Ver- sicherungsunternehmen
WiSt	WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Zeitschrift)
WiSU	Das Wirtschaftsstudium (Zeitschrift)
WiWo	Wirtschaftswoche (Zeitschrift)

ZBB	Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen

## Verzeichnis der Abbildungen

	Seite:
Abb. 1: Abgrenzungsmöglichkeiten der Diversifikation	28
Abb. 2: Die Diversifikationsentscheidung	28
Abb. 3: Bestandteile eines Allfinanz-Konzepts	32
Abb. 4: Das Allfinanz-Konzept als spezifische Diversifikationsentscheidung	33
Abb. 5: Planungsphasen für eine Allfinanz-Konzept-Entscheidung	37
Abb. 6: Mögliche Suchfelder und Suchräume einer Bank für eine Allfinanz-Strategie	40
Abb. 7: Umweltsphären und Umweltbedingungen einer Bank	41
Abb. 8: Ersparnis, Geldvermögen, Geldvermögensbildung und Kreditaufnahme der westdeutschen privaten Haushalte	63
Abb. 9: Bankverbindungen und Konten privater Haushalte	65
Abb. 10: Wechsel der Hauptbankverbindung durch private Haushalte	65
Abb. 11: Struktur der Geldvermögensbildung der westdeutschen privaten Haushalte	69
Abb. 12: Einflußfaktoren am Bausparkassenmarkt	78
Abb. 13: Entwicklung des Vertragsbestandes der Bausparkassen	79
Abb. 14: Geplanter Erwerb von Versicherungsschutz der privaten Haushalte	83
Abb. 15: Kapitalanlagen der Versicherungswirtschaft: Bestand und Struktur	84
Abb. 16: Anbieter von Finanzdienstleistungen und ihre Zielgruppen - Beispiele	90
Abb. 17: Negativfaktoren von non-banks und near-banks im Vergleich zu Banken	93

Abb. 18:	Vorausrechnungen der Zahlen der Bevölkerung und der privaten Haushalte bis 2000	96
Abb. 19:	Vermögenseinkünfte nach Bevölkerungsgruppen	98
Abb. 20:	Die Leistungen der Arbeitgeber in der betrieblichen Altersversorgung im Vergleich zu den Leistungen aus Lebensversicherungsverträgen privater Haushalte und aus der gesetzlichen Rentenversicherung	108
Abb. 21:	Dreidimensionale Geschäftsfeldplanung bei Allfinanz-Anbietern	129
Abb. 22:	Modell der Zielgruppensegmentierung eines potentiellen Allfinanz-Anbieters	135
Abb. 23:	(Finanzdienstleistungs-)Bedarfsfelder einer Familie mit mittlerem bis gehobenem Einkommen	136
Abb. 24:	(Finanzdienstleistungs-)Bedarfsfelder eines Rentners/Rentnerehepaars mit mittlerem bis gehobenem Einkommen	137
Abb. 25:	Beispiele für das cross-selling-Potential des Immobilienvermittlungsgeschäftes	150
Abb. 26:	Integration bankleistungsnaher und bankleistungsfremder Leistungsarten mit Bankleistungsarten zu Allfinanz-spezifischen Leistungsbündeln	153
Abb. 27:	Das Leistungsbündel "Immobilie" als finanzielle Problemlösung	154
Abb. 28:	Vertriebswege am deutschen Finanzdienstleistungsmarkt	161
Abb. 29:	Bankberatungsgespräche zu Hause	169
Abb. 30:	Ablauf des Vertriebs mit einem Außendienstmitarbeiter als "Kontaktanbahner"	171
Abb. 31:	Persönliche "Schlüsseleigenschaften" eines "Allfinanz-Beraters"	180
Abb. 32:	Das geschäftspolitische Entscheidungsfeld eines potentiellen Allfinanz-Anbieters	212