
Vom Mono- zum Multichannel-Management – Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten

Harald Brock

Zusammenfassung

Wie viel Vergangenheit verträgt die Zukunft? Der Beitrag zeigt auf wie sich die Rahmenbedingungen und die Vertriebs- und die Kommunikationsstrukturen von Kreditinstituten in der langen Frist entwickelt haben. Hierdurch sollen Pfadabhängigkeiten durchbrochen und aufgelöst werden. Denn nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft im Multi- und Omnichannel-Zeitalter erfolgreich gestalten.

2.1 Einleitung

Es ist wirklich beeindruckend, wie langlebig das Filialbankenmodell doch ist. Selbst die visionärsten und klügsten Köpfe der letzten Dekaden namens Max Levchin, Larry Page, Sergey Brin, Jeff Bezos, Bill Gates, Pierre Omidyar oder Steve Jobs haben es nicht geschafft die zahlreichen deutschen Banken und Sparkassen in die Knie zu zwingen. Das Gleiche gilt für die Substitutionskonkurrenten aus dem Lager der Non-, Near- und Direct-banks, die bereits vor vielen Jahren mit aller Kraft in den Bankenmarkt eingedrungen sind und die traditionellen Platzhirsche mit Kampfangeboten herausgefordert haben.

Nonbanks

Bezeichnung für bankfremde Anbieter im Markt für Finanzdienstleistungen, die aufgrund der von ihnen angebotenen Produktpalette im Finanzdienstleistungssektor als Substitutionskonkurrenten

H. Brock (✉)
Düsseldorf, Deutschland
E-Mail: harald.brock@think-bank.eu

von Banken und Sparkassen auftreten, zum Beispiel Kauf- und Versandhäuser oder Automobilhersteller (vgl. Ziegler 1992, S. 113).

Nearbanks

Banknahe Institute, auch Quasibanken genannt; in der Bundesrepublik Deutschland Bezeichnung für Anbieter von Finanzdienstleistungen, die nach § 1 KWG nicht zu den Kreditinstituten zählen, jedoch aufgrund ihres Leistungsangebots auch als Substitutionskonkurrenten von Banken und Sparkassen gelten können, zum Beispiel Bausparkassen, Kreditkarten- und Vermögensverwaltungsgesellschaften (vgl. Ziegler 1992, S. 113).

Im Wettbewerb profitieren klassische Kreditinstitute davon, dass noch immer viele der ertragsstarken Finanzdienstleistungen abstrakt und erklärungsbedürftig sind und die Kaufentscheidung wesentlich von der Vertrauenswürdigkeit und der Kundennähe des Instituts abhängt.

Um im Markt zu bestehen haben sich zudem alle Institutsgruppen kontinuierlich an Veränderungen im Kundenverhalten angepasst. Eine wesentliche Marktanpassung spiegelt sich in der quantitativen und qualitativen Entwicklung der Filialnetze wider (Abb. 2.1).

Die bloße Straffung der Filialnetze reicht im gegenwärtigen Marktumfeld als Einzelmaßnahme allerdings nicht mehr aus, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Die Verbände, das Management und die Mitarbeiter müssen vielmehr die Digitalisierung der (Finanz-)Welt akzeptieren und die damit verbundenen Potenziale heben. Dies ist noch lange nicht bei allen Filialbanken in der nötigen Breite und Tiefe der Fall. Die

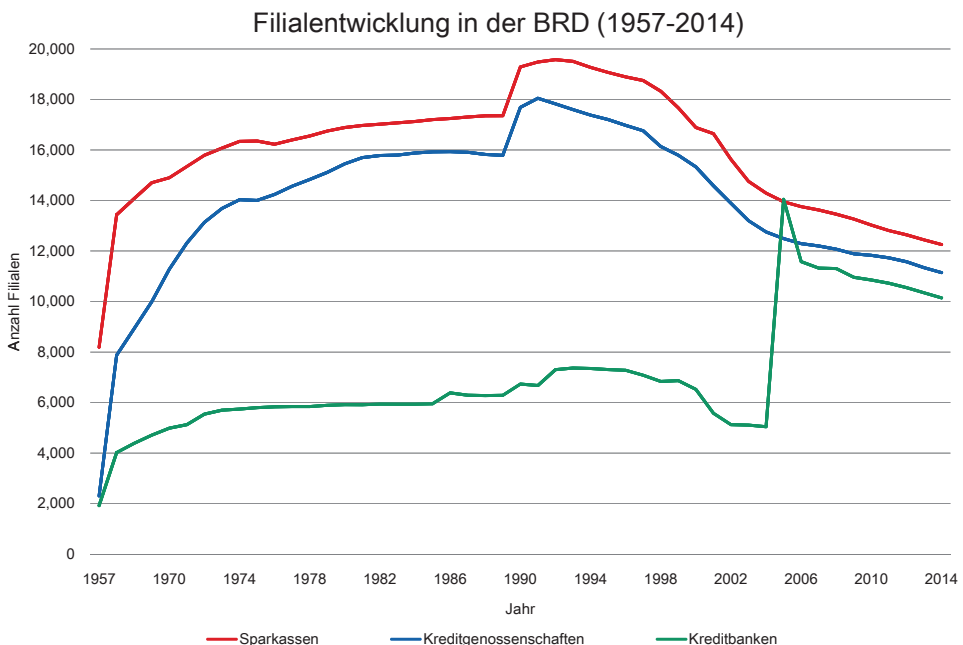


Abb. 2.1 Entwicklung des stationären Filialvertriebs (Deutsche Bundesbank)

Gründe sind so vielfältig wie die Bankenlandschaft: Manche Institute haben Angst vor einem Bedeutungsverlust der Filiale, einem monolithischen Wettbewerbsvorteil früherer Tage! Anderen fehlt das Bewusstsein und das Wissen in Verbindung mit geeigneten Organisationsstrukturen zur Ausgestaltung verzahnter Vertriebs- und Kommunikationswege, die multiplen Wettbewerbsvorteile der Zukunft! Nur die Entwicklung von Mono- zu Multikanalkompetenzen führt zum Erfolg. Oder welches Institut kann behaupten, dass es resistent gegen Schumpeters ‚Kraft der schöpferischen Zerstörung‘ ist?

Angesichts der Komplexität der Veränderungen und Fragestellungen, ist es äußerst diffizil die Zukunft exakt vorauszusagen und damit zu fixieren, wie das häufig apostrophierte End-Game-Szenario in der Finanzbranche aussehen wird (vgl. Faßbender 2000, S. 54). Ursächlich ist, dass die Ausgestaltung der Vertriebs- und Kommunikationswege bzw. Touchpoints ein nicht triviales Entscheidungsproblem darstellt, welches strategischen Charakter besitzt und im Kontext von instituts- und institutsgruppenspezifischen Rahmenbedingungen sowie historisch gewachsenen Strukturen und Überzeugungen thematisiert werden muss. Eine für alle Institute gültige Blaupause oder Musterlösung existiert somit nicht. Jede Bank bzw. Sparkasse muss individuell klären, wie viel Vergangenheit die Zukunft trägt.

Umso wichtiger ist eine sorgfältige Analyse der Entwicklungslogik der Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen von Banken und Sparkassen, die Entscheidungsträger zum weiteren Nachdenken anregen vor allem aber zu entschlossenem Handeln auffordern soll. Im vorliegenden Beitrag wird deshalb bewusst auf die Darstellung einer langen Frist von 1945 bis zur Gegenwart zurückgegriffen.

Diese retrospektive Betrachtung hat die wichtige Funktion, die Position der Gegenwart vor dem Hintergrund der Vergangenheit transparenter zu machen. Durch diesen Ansatz kann die Komplexität des Betrachtungsgegenstandes deutlich reduziert werden (vgl. Thomas 2012, S. 2). Eine weitere Funktion dieser Analyse liegt darin, durch die Sammlung von Fakten, durch Darstellung und Interpretation der Entwicklungslogiken, die historische Kontinuität zwischen Vergangenheit und Zukunft herzustellen (vgl. Mura 1995, S. 19 und Porter 1983, S. 124). Die so eröffnete Perspektive ist in der Lage, Pfadabhängigkeiten und Entscheidungsdefizite aufzudecken und zukunftsorientierte Entscheidungen herbeizuführen.

2.2 Eine quantitative und qualitative Entwicklungsanalyse der Vertriebs- und Kommunikationskanäle von Banken und Sparkassen

Das vorliegende Kapitel analysiert die quantitative und qualitative Entwicklung der Vertriebs- und Kommunikationswege von Banken und Sparkassen nach dem Zweiten Weltkrieg. Abgeleitet aus den Entwicklungsmustern ergibt sich eine Dreiteilung des Kapitels in:

1. Die Extensivierungsphase vom Ende des Zweiten Weltkrieg bis zu den siebziger Jahren
2. Die Intensivierungsphase in den siebziger und achtziger Jahren
3. Die Degenerationsphase von den neunziger Jahren bis zur Gegenwart

2.2.1 Die Extensivierungsphase vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zu den siebziger Jahren

Squeeze-out! Sparkassen und Genossenschaftsbanken verdrängen Kreditbanken durch Filial-expansion aus dem Privatkundengeschäft

2.2.1.1 Kontextfaktoren in der Extensivierungsphase

Alle drei Institutgruppen litten im Schatten von politisch-rechtlichen Umbrüchen und Kriegszerstörungen unter der Ungewissheit, wie sich ihre Zukunft gestalten würde (vgl. Schulz 2005, S. 251 ff.). Erst die von den drei westlichen Alliierten initiierte Währungsreform im Juni 1948 konnte einen geordneten Geschäftsverkehr in den Banken und Sparkassen sicherstellen (vgl. Ashauer 1991, S. 261 f.). Bereits 1949 zeigten sich erste Ansätze einer Konsolidierung der Spareinlagen-Entwicklung (vgl. Thomes und Belvederesi 2007, S. 22). Dies war erstaunlich, als gerade in der Frühphase der BRD starke Preisschwankungen Anlass zu Zweifeln an der Geldwertstabilität gaben (vgl. Zinn 1992, S. 72). In dieser Zeit konnten die Sparkassen mit einem Anteil von 64% ihre traditionelle Position als Hauptträger der Kapitalbildung wieder einnehmen (vgl. Mura 1995, S. 36). Anlass zu Produktinnovationen bestand dabei im Passivgeschäft kaum. Das Sparbuch blieb bis Ende der 1950er Jahre das dominierende Produkt in den Filialen.

Noch stärker als das Einlagengeschäft litt das Kreditgeschäft in der unmittelbaren Nachkriegszeit. Einen Meilenstein zur Normalisierung markierte auch hier die Währungsreform, da sich mit den zufließenden Einlagen auch das Baufinanzierungs- und Hypothekarkreditgeschäft vertrieblich in den Filialen ausweiten ließ (vgl. Thomes 2008, S. 298 und Ashauer 1991, S. 279). Die Währungsreform gilt obendrein als Startpunkt des sogenannten deutschen „Wirtschaftswunders“. Hierunter versteht man den dynamischen wirtschaftlichen Aufschwung, der, unterbrochen von einer Konjunkturdelle in den Jahren 1966 und 1967, bis zur Ölkrise im Jahr 1973 anhielt und somit fast die gesamte Extensivierungsphase abdeckte.

Die 1950er Jahre waren zudem stark durch den Wiederaufbau und durch gesellschaftliche sowie ökonomische Modernisierungen geprägt (vgl. Sywottek 1998). Unreformiert blieb aber zunächst das interventionistische Kreditwesengesetz von 1934 (1939 novelliert) und damit das Wettbewerbsabkommen in Verbindung mit dem weitgehenden Werbeverbot für Kreditinstitute. Damit gehörte das Kreditwesen innerhalb der grundsätzlich marktwirtschaftlichen Ordnung der Bundesrepublik Deutschland zu den Bereichen, die noch weitgehend reglementiert waren (vgl. Schulz 2001, S. 89 f.). Erst im Jahr 1967 wurden die staatliche Zinsbindung und die Sonderregelungen für die Werbung der Banken und Sparkassen aufgehoben.

Für die Entwicklung der Vertriebs- und Kommunikationswege war die Konzessionierung von Zweigstellen von ganz entscheidender historischer Bedeutung (vgl. Thomes 2010, S. 269 ff.). Unter dem Begriff Konzessionierung war zu verstehen, dass die für die Bankenaufsicht zuständigen Behörden auf der Grundlage des KWG überprüften, ob ein örtlicher Bedarf für einen Vertriebs- und Kommunikationskanal in Form einer Bank- bzw. Sparkassenfiliale bestand. Angesichts des überbesetzten Bankwesens der Weimarer Republik und der großen strukturellen Probleme der Kreditwirtschaft war die staatliche Kontrolle der Zweigstellengründungen über viele Jahre durchaus sinnvoll (vgl. Schulz 2005, S. 302). Im Juni 1958 kam es unter dem Druck einer zunehmend liberalen Wirtschaftsordnung zu einer entscheidenden Wende. Das Bundesverfassungsgericht erklärte in einem Grundsatzurteil, dem sog. „Apothekenurteil“, die Bedarfsprüfung in Zulassungsverfahren als unvereinbar mit dem Grundrecht der freien Berufswahl. Fortan konnte ein Vertriebs- und Kommunikationskanal nach rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten eröffnet werden (vgl. Thomes 2008, S. 314 und Büschgen 1983, S. 398). Hieraus resultierte eine zahlenmäßige „Explosion“ der Filialen. Die mit dem Apothekenurteil verbundene starke Ausdehnung des Filialnetzes wurde von weiteren Faktoren begünstigt, die fast zeitgleich einsetzten. Zu denken sei beispielsweise exemplarisch an eine gestiegene „Bankfähigkeit“ vieler Kunden. Zusätzlich begünstigte die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung die Filialentwicklung ganz entscheidend (Abb. 2.2).

Die Ausweitung des Vertriebsnetzes erfolgte in der gesamten Bundesrepublik. Zwischen 1957 und 1967 nahm die Zahl der Zweigstellen bei den Kreditgenossenschaften um 5573, bei den Sparkassen um 5246 und bei den Privatbanken um 1316 zu.

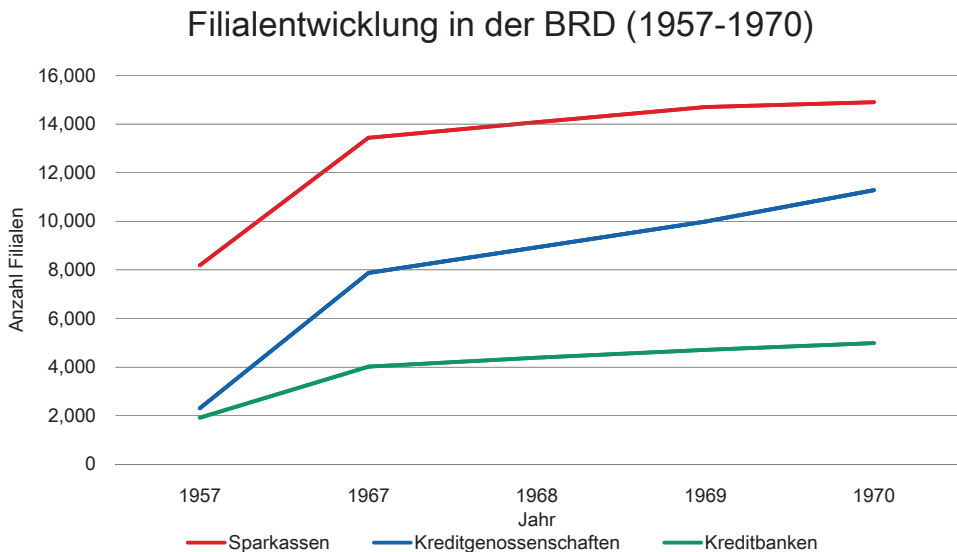


Abb. 2.2 Filialentwicklung in der Extensivierungsphase (Deutsche Bundesbank)

Geldvermögen der privaten Haushalte bei Banken & Sparkassen (1950-1970)

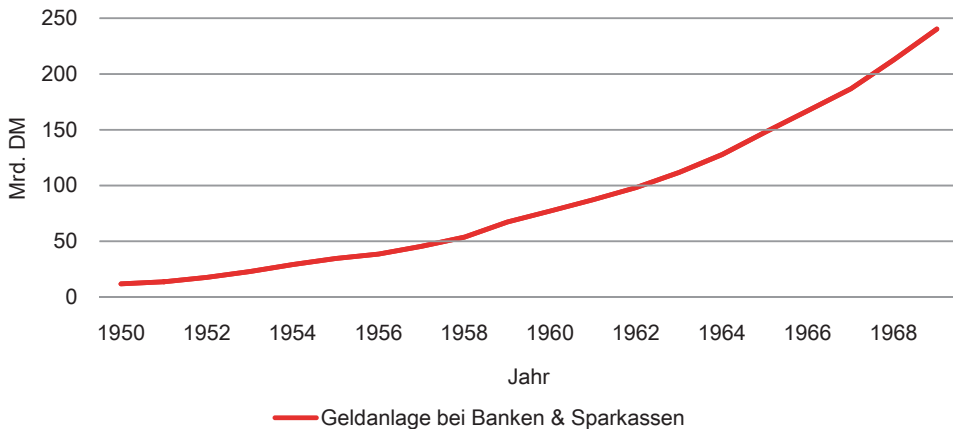


Abb. 2.3 Geldvermögen der privaten Haushalte in der Extensivierungsphase (vgl. Schulz 2005, S. 420)

Das letzte Jahrzehnt der Extensivierungsphase wurde sozioökonomisch durch steigende Einkommen und Geldvermögen der deutschen Bevölkerung geprägt. Ursächlich war die boomende Wirtschaftslage im Rahmen des Wirtschaftswunders (Abb. 2.3).

Hiervon profitierten insbesondere Regionalbanken wie Sparkassen und Genossenschaften, da gerade ihre Kundenklientel zunehmend in die „Bankfähigkeit“ hineinwuchs (vgl. Schulz 2005, S. 300 f.).

Sozioökonomische Faktoren veränderten zusätzlich ab Mitte der 1950er die Konsumgewohnheiten. Die Bundesrepublik entwickelte sich allmählich zu einer Gesellschaft des Massenkonsums, wodurch sich auch die Konsummuster der Haushalte änderten. Sie schafften über den starren Bedarf (Nahrung, Kleidung, etc.) hinaus langlebige Konsumgüter (Haushaltstechnik, Automobile, Möbel etc.) an (vgl. Thomes 2008, S. 300 f.). Mit dem veränderten Nachfrageverhalten der Bevölkerung auf der Konsumebene musste sich das Angebotsspektrum im Filialvertrieb ändern. Der Konsumentenkredit gewann an Bedeutung.

Aus der politischen Umwelt wirkte ab dem Jahr 1965 die bundesweite Verwaltungs- und Gebietsreform auf Sparkassen ein. Die Auswirkungen der Gebietsreform betreffen im Wesentlichen die Intensivierungsphase des stationären Filialvertriebs. Wegen des zeitlichen Beginns der Verwaltungs- und Gebietsreform im Jahre 1965 werden die Auswirkungen auf den Filialvertrieb jedoch bewusst im Kontext der Extensivierungsphase beschrieben.

Die Reform hatte das primäre Ziel, die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung durch größere Verwaltungseinheiten zu erhöhen. Auswirkungen auf den Untersuchungs-

gegenstand wurden sekundär dadurch erzeugt, dass sich die Reform auf Regierungsbezirke, Kreise und Gemeinden und damit die Träger der Sparkassen erstreckte (vgl. Thomes 2008, S. 325 ff., 2010, S. 276). Hieraus folgten erhebliche Auswirkungen auf die (den Gebietskörperschaften durch Regionalprinzip und Gewährträgerhaftung eng verbundenen) Sparkassen. Die Zahl der selbstständigen Gemeinden in der Bundesrepublik sank von 24.282 (1967) auf 8.518 (1978), die Zahl der Kreise ging im gleichen Zeitraum von 425 auf 235 zurück (vgl. Thieme 1987, S. 1035 f.). Für die Sparkassen entstanden vielerorts Gemengelagen. In manchen reformierten Kreisen und Gemeinden arbeiteten nun Sparkassen unterschiedlicher Gewährträger nebeneinander, in anderen durchbrach das Geschäftsgebiet der Institute die neu geschaffenen Verwaltungsgrenzen (vgl. Schulz 2005, S. 343). Zur Beseitigung dieser Problematik waren drei Handlungsalternativen üblich. Zum einen schlossen sich Kommunen zu Sparkassenzweckverbänden zusammen. Der DSGV favorisierte diese Lösung, weil sie nach seiner Einschätzung den Bestand von Zweigstellen und damit die Erhaltung des Kundengeschäfts am ehesten gewährleistete (vgl. Geiger 1974, S. 158). Zum anderen fusionierten Sparkassen auf „herkömmliche“ Weise, indem sich Sparkassen zusammenschlossen bzw. die eine in der anderen aufging. Die dritte Möglichkeit war die Übertragung von Zweigstellen einer Sparkasse auf das Institut, in dessen Gewährträgergebiet diese Stelle nach der Reform lag. Insgesamt verringerte sich die Zahl der selbstständigen Sparkassen zwischen 1967 und 1981 von 862 auf 599 (vgl. Ambrosius 1998, S. 178) (Abb. 2.4).

Der stark positive Entwicklungstrend der Zweigstellen blieb von den zahlreichen Sparkassenfusionen nahezu unberührt. Die fusionsbedingt gestiegene Betriebsgröße vieler Institute führte allerdings dazu, dass größere Kreditvolumina bewilligt und auch das Wert-

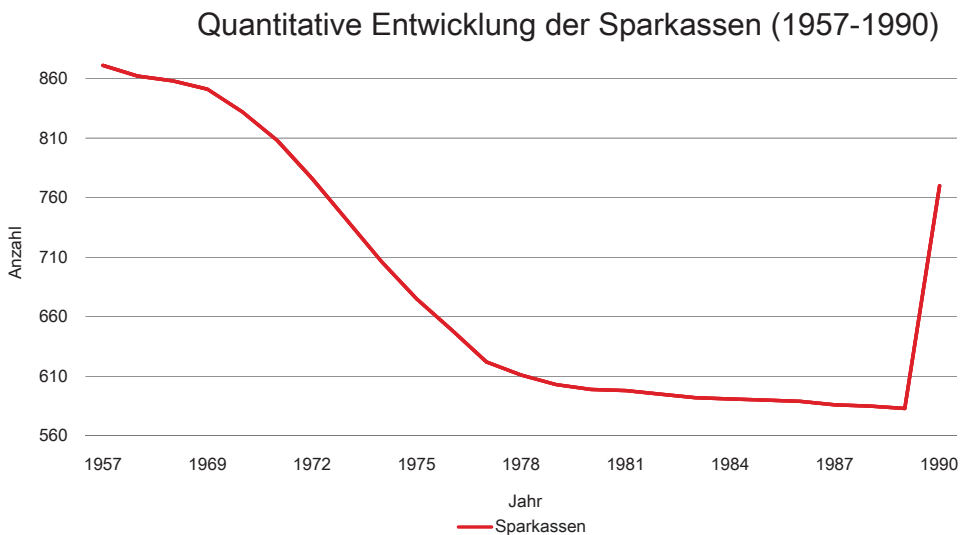


Abb. 2.4 Quantitative Entwicklung der Sparkassen (Deutsche Bundesbank)

papier- und Auslandsgeschäft in den Sparkassenfilialen allmählich aufgenommen werden konnte (vgl. Ashauer 1991, S. 304).

2.2.1.2 Kanalstrukturanalyse in der Extensivierungsphase

Implikationen durch Ergänzungsangebote und -technologien Zwischen 1945 und 1970 gab es kaum Alternativen und damit Substitutionsmöglichkeiten zum stationären Filialvertrieb (vgl. Weermann 2001, S. 11). Man kann deshalb in der Extensivierungsphase von einer Monokanalstruktur im Vertrieb und der Kommunikation von Banken und Sparkassen sprechen. Additiv nutzten die Institute lediglich vereinzelt in dünn besiedelten ländlichen Räumen Außendienstmitarbeiter, um entlegene Privathaushalte mit Bargeld und Kontoauszügen zu versorgen und Überweisungen oder Depositen entgegenzunehmen. Auch der Vertrieb und die Kommunikation mit dem Telefon bot damals noch keine Alternative. Das Netz war nicht dicht genug, die Technik war oft noch mangelhaft und die Kosten für Telefonate sehr hoch. Wirkliche Ergänzungsangebote des Filialvertriebs können deshalb in der Extensivierungsphase nicht identifiziert werden. Die Dominanz des stationären Filialvertriebs kann somit in der Betrachtungsphase auch auf einen Mangel an alternativen Vertriebs- und Kommunikationsmöglichkeiten zurückgeführt werden.

Es sollte jedoch an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass seit der zweiten Hälfte der 1950er Jahre erstmals ein Zwang zur technischen Rationalisierung aufkam. Im Fokus dieser Anstrengungen stand die Automatisierung des Zahlungsverkehrs zum Beispiel durch Lochkartenmaschinen und Elektronenrechner (vgl. Thomes 2008, S. 311 und Thomes 2010, S. 262). Ein wesentlicher Grund für die Rationalisierungsbestrebungen war die mit der Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung verbundene „explodierende“ Massenhaftigkeit der Geschäftsvorgänge in den Filialen.

Implikationen der Nachfrageseite Eine neue „historische“ Dimension des stationären Filialvertriebs in der Kreditwirtschaft eröffnete ab ca. 1957 die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung, die schon bald zum gesellschaftlichen Standard werden sollte (vgl. Milnik 1964, S. 5 f.). Bis zu dieser Zeit wurde die Gehaltszahlung vom Arbeitgeber in der sogenannten „Lohntüte“ (in bar oder per Scheck) geleistet. Diese zunächst von der Industrie, später auch von anderen Wirtschaftszweigen durchgeführte Rationalisierungsmaßnahme, führte zu einer erheblichen Veränderung der kreditwirtschaftlichen Landschaft (vgl. Mura 1995, S. 219). Wie aus der folgenden Abbildung hervorgeht, hat sich zwischen 1960 und 1970 die Zahl der privaten Girokonten beispielsweise bei Sparkassen mehr als vervierfacht (Abb. 2.5).

Die gesellschaftliche Diffusion des Girokontos veränderte zudem die Zahlungsgewohnheiten der privaten Haushalte. Rechnungen wurden vielfach nicht mehr bar beglichen, sondern per Überweisung, Dauerauftrag oder Lastschriftverfahren. Die Konsequenz war, dass kaum ein privater Haushalt ohne ein Girokonto auskommen konnte (vgl. Weermann 2001, S. 10 f.). Durch den immer stärker werdenden gesellschaftlichen bzw. vom Arbeitgeber initiierten „Girokontenzwang“ musste der Vertriebs- und Kommunikationsweg der Filiale kontaktiert werden. Man kann deshalb in der Extensivierungsphase des

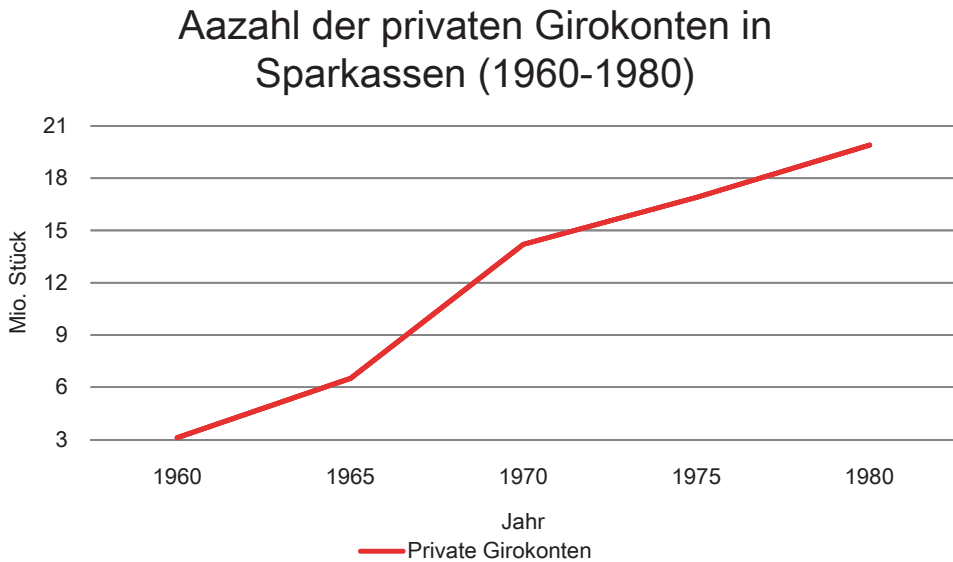


Abb. 2.5 Quantitative Entwicklung der privaten Girokonten in Sparkassen

stationären Vertriebs von einem Bringgeschäft sprechen. Wichtig ist darauf hinzuweisen, dass die Filialen nicht nur einmalig aufgesucht werden mussten. Vielmehr mussten die Filialmitarbeiter regelmäßig kontaktiert werden, um die Bargeldversorgung der Haushalte sicherzustellen und Kontoinformationen zu erhalten. Hieran konnte auch der zunehmend unbare Zahlungsverkehr nur wenig ändern.

Mit der Diffusion der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung und der fast zeitgleichen Abschaffung der Bedarfsprüfung mussten und konnten die Kreditinstitute ihr Filialnetz stark ausbauen. Zieht man die Gründungsursache als typenbildendes Kriterium der neuen Filialen heran, so handelt es sich zumeist um Offensivgründungen. D. h. mit den neu geschaffenen Filialen sollte eine bewusste Erweiterung des bisherigen Kundenpotenzials erreicht werden (Neukundengewinnung).

Des Weiteren wirkte sich die mangelnde Mobilität jener Zeit auf die Verhandlungsmacht der Nachfrageseite aus. Verschiedene Institute konnten vor allem in ländlichen Regionen nur aufwändig erreicht werden. Hieraus resultierte, dass es das Phänomen des vagabundierenden Kunden bis zum Ende der 1960er Jahre kaum gab. Erst die großflächige Ausweitung des Filialnetzes aller Institutsgruppen konnte die Verhandlungsmacht der Kunden allmählich verbessern.

Implikationen der Wettbewerbsstruktur Staatliche Regulierungen und die Konzentration auf die Wiederbelebung des Kerngeschäfts führten dazu, dass in den frühen 1950er Jahren kaum kreditwirtschaftlicher Wettbewerb in Deutschland herrschte. Die Großbanken sowie die Kreditgenossenschaften und die Sparkassen besetzten nach dem zweiten Weltkrieg meist die Märkte, in denen ihre spezifischen Stärken zum Tragen kamen und in denen sie

bereits vor dem zweiten Weltkrieg tätig gewesen waren (vgl. Schulz 2005, S. 301 f.). Die Wettbewerbssituation wurde deshalb bis Mitte der 1950er Jahre auch treffend als „Burgfrieden der Institutsgruppen“ bezeichnet (vgl. Ashauer 1991, S. 288).

In den 1950er Jahren wandelte sich die Wettbewerbssituation in der deutschen Finanzwirtschaft langsam aber stetig. Die Institutsgruppen mussten neue Teilmärkte erschließen, um ihre Marktstellung zu festigen oder gar auszubauen (vgl. Schulz 2005, S. 302). Die 1960er Jahre standen deshalb bei fast allen Banken und Sparkassen im Zeichen expansiver Strategien, was die Rivalität im stationären Vertrieb erhöhen sollte (vgl. Pohl 2000, S. 30 ff.). Die Dynamik des Wettbewerbs führt dazu, dass insbesondere kleinere private Aktien- und Privatbanken fusionierten, da sie nicht mehr wettbewerbsfähig waren. Dieser Konzentrationsdruck erfasste neben den Genossenschaftsbanken, die sich zu immer größeren Einheiten zusammenschlossen und ihren Finanzverbund strafften (vgl. Wandel 1998, S. 43 ff.), auch die Sparkassenorganisation. Wegen rechtlicher Hindernisse fusionierten in den 1960er Jahren aber zunächst nur wenige Sparkassen. Erst mit der Verwaltungs- und Gebietsreform kam es zu einer starken, politisch initiierten, aber betriebswirtschaftlich durchaus gewünschten Fusionsbewegung.

Mit Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung und der damit stark gestiegenen Kundennachfrage stieg endgültig das Interesse aller Institutsgruppen für das Retailbanking, das bis dato originär zum Kerngeschäft der Sparkassen und Genossenschaftsbanken zählte (vgl. Mura 1995, S. 219). Die Schwierigkeit für Sparkassen und Genossenschaftsbanken lag darin möglichst schnell zu reagieren und die personellen, organisatorischen aber vor allem die räumlichen Maßnahmen zu treffen, um auch weiterhin eine Vormachtstellung zu behalten (vgl. DSGV 1960, S. 60). Die Ausgangssituation war für Sparkassen besonders gut. Sie hatten im Markt- und Technologieumfeld der Extensivierungsphase entscheidende Wettbewerbsvorteile gegenüber den meisten Konkurrenten (vgl. Röper 1973, S. 117 f.). So wirkte sich beispielsweise die jahrelange Erfahrung der Sparkassen im Bereich der bargeldlosen Gehaltszahlung in der kommunalen Verwaltung positiv aus. Darüber hinaus wirkten der traditionell enge Bezug zum Retailbanking, die vorhandenen technischen Voraussetzungen und die langen Verbindungen zu breiten Bevölkerungskreisen ebenfalls positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit im Monokanalvertrieb (vgl. DSGV 1960, S. 60).

Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Rivalitätsumfeld jener Zeit hatten im Wesentlichen die Kreditinstitute, die über ein möglichst dichtes Filialnetz verfügten. Zweigstellen mussten überall dort sein, wo die täglichen Einkäufe getätigt wurden, um den Kundenwünschen nach Bequemlichkeit gerecht zu werden. Zentralisierte Formen des Einzelhandels gab es in den 1960er Jahren (abgesehen von den größeren Kaufhausketten in den Großstädten) noch kaum. Es dominierten Bäcker, Metzger, kleine Lebensmittelgeschäfte und andere Läden des täglichen Bedarfs. Die innerstädtischen Fußgängerzonen mit hochkonzentriertem Einzelhandel kamen erst in den 1970er Jahren auf. Große Shopping-Center sind hingegen Geschöpfe der 1980er.

Folgt man der Annahme einer positiven Korrelation zwischen der Filialanzahl und dem Wettbewerbsvorteil eines Kreditinstitutes, so hatten die Sparkassen und Genossenschafts-

Multi- und Omnichannel-Management in Banken und
Sparkassen

Wege in eine erfolgreiche Zukunft

Brock, H.; Bieberstein, I. (Hrsg.)

2015, XXIII, 380 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-06537-9