

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**



Projektbericht

Direct Banking in der Schweiz

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Institut für Banking & Finance

Roland Hofmann Anita Sigg

im Auftrag der AXA Bank Europe, Brüssel

Zweigniederlassung Winterthur

Winterthur

15. November 2010

1. INHALTSVERZEICHNIS

1.	Inhaltsverzeichnis	2
2.	Executive Summary.....	4
3.	Rahmenbedingungen.....	6
	Auftrag, Zielsetzung	6
	Abgrenzung.....	6
	Definition Direct Banking	6
	Analyserahmen: Kundenbedürfnisse.....	7
	Adressaten	9
	Zeitraumen, Methode, Studiendesign	9
	Fokus Methodenwahl Online-Interviews	10
	Stichprobenstruktur	12
	Interessenkonflikte.....	13
4.	Ergebnisse: Querschnittbetrachtung	14
	Hauptanbieter und Nebenanbieter.....	14
	Suchen und Entscheiden.....	17
	Vertriebskanäle und Medien.....	20
	Nutzung Angebote von Direktanbietern.....	22
	Nutzung der Direktkanäle im Branchenvergleich.....	32
5.	Ergebnisse: Anlegen und Sparen.....	35
	Nutzung.....	35
6.	Ergebnisse: Finanzierung und Kredite.....	37
	Nutzung.....	37
7.	Ergebnisse: Sicherung.....	39
	Nutzung.....	39
	Vertriebskanäle und Medien.....	40
8.	Ergebnisse: Beratung	43
	Nutzung.....	43
9.	Ergebnisse: Transaktionsformen.....	44
	Nutzung.....	44
10.	Folgerungen.....	45
	(1) Nutzung Vertriebskanäle und Produkte	45
	(2) Kundenprofil	46
	(3) Value Proposition, Image und Bekanntheit	46
	(4) Wettbewerber.....	49

(5) Marktpotenzial.....	51
Fazit	56
11. Anhang.....	57
Projekt- und Autorenteam.....	57
Durchführung der Befragung.....	57
Portrait ZHAW Institut für Banking & Finance.....	57
Dank	58
Kontakt.....	58
Literatur- und Quellenangaben	59

2. EXECUTIVE SUMMARY

(1) Das Geschäftsmodell von Banken und Versicherungen, die Kunden über *Remote-Kanäle* (Internet, Telefon) zu bedienen, ist in der Schweiz sehr gut positioniert. Vor allem die klassischen Anbieter nutzen diese Kanäle in Ergänzung zu ihrer physischen Vertriebspräsenz (Filialen, Aussendienst).

(2) Es gibt Marktangebote, bei denen sich die Remote-Kanäle auch ohne zusätzliche physische Präsenz als Geschäftsmodell (Direct Banking) durchgesetzt haben. Dazu zählen gemäss der vorliegenden Untersuchung der *Börsen- und Wertschriftenhandel* oder der *Zahlungsverkehr*.

Die vermehrte Nutzung verschiedener Angebote über den Direktkanal wie Sparkonti (z.B. dynamisches Sparkonto Swissquote), Versicherungen (z.B. Zurich connect) oder Privat- / Konsumkredite (z.B. cashgate) zeigen auf, dass sich das Geschäftsmodell in weiteren Teilmärkten etabliert. Sie sind in den Resultaten dieser Untersuchung bisher aber noch nicht erkennbar.

(3) Von den erwähnten Angeboten abgesehen ist *Direct Banking* in der Schweiz aber noch wenig verbreitet und im Bewusstsein der Befragten *kaum verankert*. Es gibt zudem kaum Anbieter, die ein vollständiges oder zumindest breites Produktangebot anbieten. Der Markt ist noch kaum entwickelt.

(4) Untersuchungen (Forrester 2006) zeigen für Europa, dass rund 27% der Konsumenten sog. „self-directed private clients“ sind. Es handelt sich dabei um Kunden, die auf Beratung verzichten und sich die notwendigen Informationen für einen Kaufentscheid selbst beschaffen. Dieses Segment ist für ein Direktangebot somit prädestiniert.

(5) Für den Erfolg eines Direct-Banking-Geschäftsmodells (ohne physische Präsenz in Form von Filialen oder Aussendienstmitarbeitenden) sind verschiedene Faktoren wichtig: Es müssen Mittel und Wege gefunden werden, *Ersatzindikatoren* zu bestimmen, um die fehlenden Vertrauensmerkmale, die z.B. Filialen aussenden, zu übernehmen. Das *Preis-/Leistungs-Verhältnis* des Angebots muss deutlich attraktiver sein als dasjenige von klassischen Anbietern. Die *Produkte- und Dienstleistungspalette* eines Direktanbieters darf nicht aus der betriebswirtschaftlichen Innensicht der Bank heraus definiert werden, sondern muss die Aussensicht des Kunden und seine Bedürfnisse berücksichtigen.

(6) Die Hauptkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Das Geschäftsmodell der „Direktbank“ ist in der Schweiz bisher noch wenig bekannt. Es ist anzunehmen, dass die Befragten zwischen Direktbanken und Direktkanälen von klassischen Anbietern nicht exakt differenzieren konnten.
- Der Direktkanal (insbesondere das Internet) hat sich bei den Finanzdienstleistungen für verschiedene Produkte und Dienstleistungen durchgesetzt (z.B. Wertschriftenhandel).
- Das Preis-/Leistungsverhältnis ist das zentrale Argument für die Nutzung von Direktbanken. Der entscheidende Treiber auf der Preisseite ist die Preiselastizität der Kunden (Wechselbereitschaft). Auf der Leistungsseite ist es das Vertrauen, wofür ein Ersatzindikator für die fehlende „physische“ Präsenz notwendig ist.
- Das Kundensegment, das durch Direktbanken angesprochen wird, ist ökonomisch attraktiv (gute Ausbildung, höheres Einkommen, berufstätig) und gegenüber anderen Segmenten klar abgrenzbar.

Mit der zugrunde liegenden Stichprobe von $n = 1'009$ Personen und dem detaillierten Fragebogen repräsentiert diese Untersuchung die grösste und umfassendste Datenmenge, die bisher zum Thema Direct Banking in der Schweiz erfasst, ausgewertet und veröffentlicht wurde.

3. RAHMENBEDINGUNGEN

Auftrag, Zielsetzung

Die AXA Bank hat das Institut für Banking & Finance der ZHAW beauftragt, eine Untersuchung unter dem Titel „Direct Banking in der Schweiz“ durchzuführen. Es handelt sich dabei um eine programmatische Forschungsfinanzierung mit dem Untersuchungsobjekt „Direct Banking“ als Interessenschwerpunkt. Gemeinsam wurden zwischen den Projektpartnern folgende Zielsetzungen für diese Studie vereinbart:

Das Direktbankenangebot hat in der Schweiz bisher in deutlich geringerem Ausmass Fuss gefasst als in vergleichbaren Ländern. Die Priorität der Studie liegt darin, in einem ersten Schritt vor allem Strukturdaten zu erheben und die Einstellung der Bevölkerung zum Direct Banking zu erfassen. Es soll eine Grundlagenstudie zum Direktbankenmarkt Schweiz erarbeitet werden. Es geht darum zu eruieren, welche Produkte (Finanzdienstleistungsfunktionen) über welchen Kanal abgewickelt werden. Dabei sollen sowohl Verhaltens- als auch Einstellungsaspekte untersucht werden. Häufigkeitsaussagen stehen eher im Vordergrund als die Analyse von Zusammenhängen.

Es sollen die Voraussetzungen geschaffen werden, um in den Folgejahren vergleichbare Untersuchungen durchführen zu können. Damit können zukünftig Entwicklungen über den Zeitablauf periodisch erfasst und ausgewertet werden.

Abgrenzung

Die Untersuchung beschränkt sich geografisch auf den Markt Schweiz (Bevölkerung der französischen und der deutschen Schweiz). Die Analysen und Kommentare betten die Fragestellung zwar in den internationalen Kontext ein, sofern ein solcher gegeben ist, die Ergebnisse können jedoch nicht direkt ins Ausland übertragen werden. Ebenso können Resultate aus dem Ausland nicht unbesehen auf die Verhältnisse in der Schweiz angewandt werden.

Zeitlich umfasst diese Studie eine Stichtagsanalyse, in der die aktuelle Situation erfasst und ausgewertet wird (cross sectional design). Entwicklungen über die Zeit können daraus nicht abgeleitet werden (vgl. dazu Zeitrahmen, Methode, Studiendesign).

Definition Direct Banking

Wir verstehen unter *Direct Banking* ein Geschäfts- und Vertriebsmodell einer Bank, in dem der Kontakt mit dem Kunden ausschliesslich über sog. *Remote-Kanäle* (remote: aus dem Englischen für entfernt) wie Internet, Telefon oder Briefpost erfolgt. Es besteht keine Filial- oder Aussendienststruktur.

Im Rahmen einer Konzernstruktur ist es durchaus möglich, dass neben einer Organisationseinheit mit Filial- oder Aussendienststruktur auch eine Direktbank besteht. Die klassischen und die Remote-Kanäle können sich dann in den Marktaktivitäten gegenseitig ergänzen und unterstützen.

Analyserahmen: Kundenbedürfnisse

Die Aufgabe von Finanzdienstleistern ist es, durch Bereitstellung von Dienstleistungen die Bedürfnisse von Kunden zu erfüllen. Dabei bleiben Bedürfnisse über längere Zeit konstant, während Produkte und Technologien veränderlich sind. Diese Untersuchung zum Direct Banking orientiert sich daher in einer ersten Stufe an den Bedürfnissen von Privatpersonen und in einer zweiten Stufe an den Services und Produkten, die von Finanzdienstleistern angeboten werden (siehe nachfolgende Tabelle).

Tabelle 1: Kundenbedürfnisse

Bedürfnis	Services / Produkte
<i>Hauptkategorien in der GfK-Befragung</i>	<i>abgefragte Stichworte / Auswahlliste in der GfK-Befragung</i>
Anlegen (Anlage- und Sparformen)	Bargeld, Privatkonto, Kontokorrent (Kontostand positiv), Sparkonto, Säule 3a, Pensionskassenguthaben, Lebensversicherung, Geldmarkt, und Festgeldanlagen, Aktien, Obligationen, Fonds, Edelmetalle und Rohstoffe, Immobilien, Strukturierte Produkte, Derivate
Finanzieren (Finanzieren und Kredite)	Kreditkarte, Kontokorrent (Kontostand negativ), Konsumkredit / Kleinkredit, Leasing, Darlehen, Erbschaft / Schenkung, Bau- und Hypothekarkredit, Lombardkredite
Sichern (Sicherungsformen)	Sachversicherungen, Personenversicherungen, Vermögensversicherung, Halten von Bargeld und anderen Vermögenswerten, Erbrechtliche Vorbereitung, Ehegüterrechtliche Vorbereitung, Hedging und Optionsgeschäft
Beraten (Beratungsformen)	Informations- und Preisvergleichsdienste, Finanzberatung / Finanzplanung, Steuerberatung, Rechtsberatung inkl. Beratung zu Ehegüter- und Erbrecht, Immobilienberatung
Transaktionen (Transaktionsformen)	Zahlungsverkehr / Geldüberweisung, Bargeldbezug, Börsengeschäfte
Verwalten (nicht befragt)	Wertschriftendepot, Safe, Immobilienverwaltung, Kontoführung

(Quelle: in Anlehnung an Bätscher & Piller 2002)

Ein Service oder Produkt kann mehrere Bedürfnisse erfüllen und ein Bedürfnis kann durch mehrere Services und Produkte erfüllt werden. Eine Kapitalanlage in Obligationen erfüllt sowohl das Bedürfnis „Anlegen“ als auch „Sichern“, können doch diese Mittel für die Ruhestandsvorsorge eingesetzt werden. Anlage- und Sparformen sind damit ein Substitut für Vorsorgeinstrumente. Das Bedürfnis Fi-

nanzieren wiederum kann durch verschiedenste Kreditformen erfüllt werden, aber auch durch einen Erbvorbezug. Um Doppelantworten zu vermeiden, sind die einzelnen Leistungen nur in jeweils einer Bedürfniskategorie abgefragt worden. Die Services und Produkte sind so definiert, wie sie Kunden als Produkteinheit wahrnehmen.

So wird nicht separat nach der Anlageberatung gefragt, weil diese aus Optik des Kunden verbunden ist mit dem Erwerb von Anlageprodukten. Sie entrichten heute keinen separaten Preis für die Beratungsleistung. In der Kategorie der Beratungsformen sind nur Leistungen zugeordnet, welche Kunden als von einzelnen Produkten losgelöste Beratungsleistungen wahrnehmen. Das gleiche gilt für die Transaktionen.

Verwaltungsleistungen sind bewusst nicht in die Befragung einbezogen worden, weil es sich dabei aus Sicht eines Finanzdienstleisters um Grundfähigkeiten handelt, die zwar qualitativ einwandfrei erfüllt werden müssen, aber keine Differenzierung ermöglichen.

Adressaten

In einem ersten Schritt wurde ein Entwurf dieses Berichts der Geschäftsleitung der AXA Bank vorgelegt und mit ihr diskutiert. In einem zweiten Schritt werden die Resultate gemeinsam durch die AXA Bank und die ZHAW veröffentlicht. Der Adressat ist dann die „allgemeine Öffentlichkeit“, mithin die Kunden von Finanzdienstleistungen. Es ist geplant, die Ergebnisse den Medien und weiteren interessierten Kreisen zu präsentieren und zu erläutern.

Zeitraumen, Methode, Studiendesign

Dezember 2009	erste Gespräche zwischen AXA Bank und ZHAW
Januar bis April 2010	Grundlagenarbeiten, Entwurf der Befragung
19. bis 28. April 2010	Durchführung der Befragung durch GfK
Mai bis Juni 2010	Auswertung und Kommentierung der Befragung, Erstellen Projektbericht
Juli bis Oktober 2010	Diskussion / Reflexion Projektbericht AXA Bank / ZHAW
Oktober 2010	Bereinigung Projektbericht
November 2010	Präsentation der Ergebnisse, Veröffentlichung

Methodisch ist dieses Projekt zweifach abgestützt: (1) Analysieren von ausgewählten Sekundärmaterialien; (2) Durchführen einer repräsentativen Befragung.

Die Vorbereitungsarbeiten durch das Projektteam erfolgten zwischen Januar und April 2010. Basierend auf der Analyse von ausgewähltem Sekundärmaterial wurde das Befragungsdesign entworfen. Die Durchführung einer bevölkerungsrepräsentativen Umfrage wurde der GfK Switzerland AG in Hergiswil übertragen. Die Befragung erfolgte zwischen dem 19. und dem 28. April 2010 mittels Online-Interviews (CAWI: Computer Assisted Web Interviewing) basierend auf dem Online-Panel der GfK mit 52'000 Kontakten. Die durchschnittliche Befragungsdauer pro Person lag bei rund 20 Minuten.

Die Grundgesamtheit (Universum) umfasst die Bevölkerung der deutsch- und französischsprachigen Schweiz im Alter von 15 bis 74 Jahren. Der Umfang der Stichprobe beträgt 1'009 befragte Personen innerhalb des Online Panels der GfK. Der Vertrauensbereich für diese Stichprobengrösse liegt bei plus / minus 3,2%. Das bedeutet, dass ein in der Stichprobe gefundener Wert von 50% in Wirklichkeit zwischen 46,8% und 53,2% schwankt, und dies mit einer Sicherheit von 95%. Die Interpretation der vorliegenden Ergebnisse ist in diesem Kontext zu verstehen.

Es wurden folgende Quotenmerkmale definiert: Region (deutschsprachige und französischsprachige Schweiz), Geschlecht, drei Alterskategorien.

Die Aufbereitung der Daten ermöglicht es, in den Folgejahren eine analoge Untersuchung durchzuführen. Es ist geplant, diese Studie in regelmässigen Abständen zu wiederholen, um wichtige Entwicklungstendenzen frühzeitig erkennen zu können. Um zukünftig konsistente Zeitvergleiche vornehmen zu können, sieht die Projektskizze vor, den grösseren Teil der formulierten Fragestellungen unverändert zu belassen. Im Sinne einer Vertiefung ist zukünftig ein variabler Befragungsteil vorgesehen, der ein Schlaglicht auf ein aktuelles Thema wirft.

Mit der zugrunde liegenden Stichprobe von $n = 1'009$ Personen und dem detaillierten Fragebogen repräsentiert diese Untersuchung die grösste und umfassendste Datenmenge, die bisher zum Thema Direct Banking in der Schweiz erfasst, ausgewertet und veröffentlicht wurde.

Fokus Methodenwahl Online-Interviews

Bei dieser Untersuchung stellt sich die Frage, ob die Methode „Online-Interviews“ im Vergleich zu Telefon-Befragungen der Forschungsfrage gerecht wird. Nachfolgend sollen einige Überlegungen zur Methodenwahl dargestellt werden (Quelle: GfK):

Mit einer Internetpenetration von 79.2% liegt die Schweiz in den Top 5 in Europa – und hat somit eine der höchsten Verbreitungen des Internets weltweit. In der Schweiz wurden im Jahre 2008 24%

aller Befragungen über den Online-Kanal zu einer Vielzahl von Themenfeldern durchgeführt. Dieser Kanal ist somit für Befragungen etabliert.

83% der Haushalte haben ihren Festnetzanschluss im Telefonbuch eingetragen, 10% haben ein Festnetztelefon – die Nummer ist aber nicht veröffentlicht, 6% sind Mobile-only User, 1% haben keinen Telefonanschluss.

Entscheidet man sich für telefonische Interviews, werden 17% der Haushalte nicht erreicht, bei Online-Interviews hingegen rund 21%. Beide Methoden unterscheiden sich nur geringfügig. Bezüglich Erreichbarkeit ist die Online-Methode dem Telefonanruf jedoch deutlich überlegen. Die Befragten können am Computer den Fragebogen zu irgendeinem Zeitpunkt ausfüllen.

Der Anteil der Offline-Bevölkerung wird stetig geringer. „Offliner“ finden sich eher bei der niedrig ausgebildeten sowie der älteren Bevölkerung. Sollte sich die Fragestellung eher auf eine dieser Bevölkerungsschichten beziehen, sind telefonische Interviews zu empfehlen. Dies liegt hier allerdings nicht vor.

Ein weiterer Vorteil von CAWI liegt darin, dass keine Beeinflussung durch den Interviewer stattfindet. Der Einfluss der „sozialen Erwünschtheit“ ist im Vergleich zu anderen Methoden gering. Die Befragten reagieren „ehrlicher“, weil sie im Gegensatz zu telefonischen Interviews anonym bleiben. Dies ist für Befragungen zu „heiklen“ Themen – wozu auch persönliche Fragen zu Geld / Banken / Finanzen zählen - wichtig, um Verzerrungen bei den Antworten zu vermeiden.

Es ist nicht damit zu rechnen, dass aufgrund der Methodenwahl die Ergebnisse stark beeinflusst wurden. Sofern Verzerrungen auftreten, wirken diese vermutlich so, dass sie Direct Banking eher zu positiv darstellen.

Stichprobenstruktur

Die Stichprobe dieser Befragung ist folgendermassen strukturiert:

Basis: 1'009 Personen / Angaben in absoluten Zahlen und in %

	absolut	%	% CH		absolut	%
Region				Schulbildung		
D-CH	754	75	74,5	Tief	60	6
W-CH	255	25	24,5	Mittel	583	58
				Hoch	366	36
Ortsgrösse				Berufstätigkeit		
Stadt	804	80	68	Vollzeit	532	53
Land	205	20	32	Teilzeit	275	27
				Nicht berufstätig	202	20
Geschlecht				Stellung erwerbstätige		
Männer	504	50	51	Übrige Angestellte, Beamte	418	52
Frauen	505	50	49	Leitende Angestellte	163	20
				Gelernte Arbeiter	87	11
Altersklassen				Selbständige, Unternehmer	61	8
15 – 29 Jahre	241	24	23,5	Freie Berufe	42	5
30 – 49 Jahre	425	42	40	Lehrlinge	17	2
50 – 74 Jahre	343	34	36,5	Ungelernte Arbeiter	10	1
				Landwirt	9	1
Haushaltsgrösse				Stellung nicht erwerbstätige		
1 – 2 Personen	586	58	69	Pensioniert	90	45
3 – 4 Personen	326	32	25	Hausfrau/mann	62	31
5++ Personen	97	10	6	Schüler/in, Student/in	36	18
				Derzeit ohne Beschäftigung	11	5
				Sonstiges	3	2

Als Quotenmerkmale sind in der Stichprobe die Region, das Geschlecht und Altersklassen definiert. Die anderen Merkmale sind nicht quotiert und weichen daher von der Verteilung der Merkmale in der Grundgesamtheit ab. Für die Quotenmerkmale und für zwei weitere wichtige Merkmale sind die tatsächlichen Verteilungen in der Schweiz in einer zusätzlichen Spalte (% CH) basierend auf der Volkszählung 2000 vermerkt.

Basis: 1'009 Personen / Angaben in absoluten Zahlen und in %

	absolut	%		absolut	%
Schulbildung			Haushaltseinkommen		
Berufsschule	427	42	Weniger als CHF 4'500.-	82	8
Fachhochschule, HWV, Technikum	197	20	CHF 4'500.- bis unter CHF 7'000.-	170	17
Uni, Hochschule, ETH/Poly	169	17	CHF 7'000.- bis unter CHF 9'000.-	189	19
Mittelschule, Gymnasium, Seminar	156	16	CHF 9'000.- bis unter CHF 12'000.-	156	16
Real-, Sekundar-, Bezirksschule	50	5	CHF 12'000.- bis unter CHF 15'000.-	90	9
Primarschule	10	1	CHF 15'000.- und mehr	63	6
			Keine Angaben	259	26
Haushaltsführung			Zivilstand		
Sie alleine	386	38	Verheiratet	560	56
Sie mit jemand anderem zusammen	570	57	Ledig	336	33
Jemand anderes	53	5	Geschieden	96	9
			Verwitwet	17	2
Internet-Nutzung					
Von Daheim und Arbeit	619	61			
Von Daheim aus	361	36			
Von der Arbeit	29	3			
Wohnverhältnis					
Gemietete Wohnung	499	50			
Eigenes Haus	337	33			
Eigentumswohnung	126	12			
Gemietetes Haus	47	5			

Bei dieser Untersuchung wurde die verhaltensorientierte Optik ausgeblendet. Für zukünftige Forschungen müsste versucht werden, das Segment der self-directed Kunden (Kunden, die auf Beratung verzichten und sich eigene Informationen beschaffen) für den Markt Finanzdienstleistungen in der Schweiz zu beschreiben und die zukünftige Entwicklung abzuschätzen.

Interessenkonflikte

Die Grundsätze und Verfahrensregeln zur wissenschaftlichen Integrität (Akademien der Wissenschaften Schweiz 2008) verlangen, dass (potenzielle) Interessenkonflikte offen gelegt werden.

Dieses Projekt wurde vollständig durch die AXA Bank finanziert. Im Rahmen von regelmässigen Treffen wurden die Projektarbeiten im Sinne eines wissenschaftlichen Diskurses besprochen. Vertraglich wurde geregelt, dass bei der Planung, Durchführung und Auswertung dieses Projektes die Forschungsfreiheit der ZHAW durch den Auftraggeber respektiert wird.

Die Resultate werden gemeinsam durch die ZHAW und die AXA Bank der breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht. Welche Inhalte veröffentlicht werden dürfen, wird vorab durch die ZHAW und die AXA Bank entschieden. Die AXA Bank hat ein Vetorecht bezüglich der Veröffentlichung der Resultate.

4. ERGEBNISSE: QUERSCHNITTBETRACHTUNG

Im vorigen Kapitel wurden die Rahmenbedingungen der Untersuchung dargelegt. Darauf aufbauend werden nun die Ergebnisse der Befragung dargestellt und kommentiert.

Hauptanbieter und Nebenanbieter

Hauptgeschäftsbeziehungen

Beispiel Frage F12a. Anlage- und Sparformen: Hauptanbieter (andere Kategorien analog):

„Über welchen Anbieter legen Sie hauptsächlich Ihr Vermögen an resp. sparen Sie? (ohne Vermögenswerte in der beruflichen Vorsorge)“ halboffene Frage / Einfachnennung

Anbieter	Anlage- und Sparformen [997]	Finanzierung und Kredite [885]	Sicherungsformen [939]	Beratungsformen [597]	Transaktionsformen [982]
Kantonalbank	26%	28%	13%	19%	27%
Raiffeisenbank	19%	17%	8%	9%	17%
Grossbank (UBS, Credit Suisse)	18%	23%	9%	13%	20%
PostFinance	17%	13%	4%	4%	25%
Regionalbank, Sparkasse	8%	7%	3%	4%	7%
Versicherungen	5%	2%	51%	11%	--
Privatbank/Vermögensverwaltungsbank	3%	2%	1%	1%	1%
Konsumkreditbank/Kleinkreditbank	--	3%	--	--	--
Pensionskasse	--	1%	3%	1%	--
Privatpersonen/Freunde	--	1%	2%	7%	--
Finanzplaner	--	--	2%	5%	--
Anwalt/Notar	--	--	1%	5%	--
Informations- und Vergleichsdienste	--	--	--	11%	--
Vermögensverwalter	--	--	--	4%	--
Medien/Fachbücher	--	--	--	3%	--
Andere	5%	4%	2%	4%	3%

Die Kantonalbanken sind die Hauptbanken der Befragten. Jeder / jede Vierte nennt eine Kantonalbank als seine Hauptbank für die zentralen Funktionen und Angebote eines Finanzdienstleisters, wie Zahlungsverkehrs-, Spar-, Anlage- und Finanzierungsgeschäfte. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kantonalbanken keine homogene Gruppe von Anbietern sind, sondern sich in gewissen Geschäftsfeldern sogar konkurrenzieren.

Es folgen die Gruppe der Raiffeisenbanken und die beiden Grossbanken, welche je knapp 20% der Hauptbankkundenbeziehungen abdecken. Die Kantonalbanken, die Raiffeisengruppe und die Grossbanken teilen sich das Geschäft in der Schweiz hauptsächlich auf. Ergänzend hat die Postfinance eine starke Position bei den Transaktionen (Zahlungsverkehr). Die Versicherungen dominieren traditionell das Sicherungsgeschäft mit einem Anteil von über 50%.

Eine andere Reihenfolge lässt sich betreffend Beratung erkennen: Die Kantonalbanken, die Versicherungen und die Grossbanken sind hier gut positioniert. Die Kantonalbanken haben in diesem Feld

nicht die gleiche Dominanz wie bei den Geschäftsbeziehungen, und die Raiffeisenbanken werden bei der Beratung verhältnismässig weniger stark wahrgenommen. Zudem sind unabhängige Informations- und Vergleichsdienste sehr gut positioniert.

Das Beratungsfeld und die Beratungsquellen sind zudem breit: die Befragten lassen sich auf diverse Art und Weise beraten und nutzen auch ihr privates Umfeld. Hier scheint eine starke Beratungskonkurrenz zwischen den verschiedenen kommerziellen Anbietern und dem persönlichen Netzwerk der Kunden zu bestehen.

Kommentar: Was heisst das für die Value Proposition der Finanzdienstleister, welche sich gern als Berater resp. als umfassender Dienstleister positionieren und differenzieren wollen? Soweit ergänzende Dienstleistungen über das Kernangebot hinausgehen (Anlage-, Finanzierungs-, Versicherungs- und Vorsorgeberatung), treten die Banken und Versicherungen mit vielen anderen Mitbewerbern in Konkurrenz.

Diese Untersuchung fokussiert auf *Geschäftskontakte*. Es wurde gefragt, mit welchem Anbieter hauptsächlich Geschäfte getätigt werden. Damit sind keine Aussagen zum *Geschäftsvolumen* möglich. Diese unterschiedliche Optik soll kurz dargestellt werden:

Die Banken generieren beim Bedürfnis Finanzierung und Kredite etwa 80% der Geschäftskontakte als Hauptanbieter. Der wesentliche Teil der restlichen 20% konzentriert sich auf PostFinance. Vernachlässigt man die Anteile der Nichtbanken an den Geschäftskontakten und betrachtet man somit nur die Banken, vereinigen die Kantonalbanken etwa 35%, die Grossbanken etwa 29% und die Raiffeisengruppe rund 21% der Kontakte auf sich. Alle anderen Banken generieren etwa 15% der Kontakte.

Betrachtet man hingegen das Geschäftsvolumen von Hypothekarkrediten (SNB 2010a), so generieren die Kantonalbanken etwa 34%, die Grossbanken etwa 32% und die Raiffeisengruppe rund 15% des Volumens. Volumen und Geschäftskontakte stimmen zwar nicht genau überein, scheinen aber einen gleichgerichteten Zusammenhang zu haben.

Die beiden Werte sind nicht direkt miteinander vergleichbar, weil die Finanzierung von Privatkunden nicht ausschliesslich über Hypotheken erfolgt und weil nicht das gesamte Hypothekarvolumen auf Privatkunden entfällt. Gewisse Anhaltspunkte zwischen Volumen und Kontakte können die Zahlen aber trotzdem geben.

Nebengeschäftsbeziehungen

Beispiel Frage F12b. Anlage- und Sparformen: weitere Anbieter (andere Kategorien analog):

„Über welche weiteren Anbieter legen Sie Ihr Vermögen auch noch an resp. sparen Sie ebenfalls? (ohne Vermögenswerte in der beruflichen Vorsorge)“ halboffene Frage / Mehrfachnennungen

Weitere Anbieter	Anlage- und Sparformen [997]	Finanzierung und Kredite [885]	Sicherungsformen [939]	Beratungsformen [597]	Transaktionsformen [982]
Kantonalbank	21%	12%	10%	13%	18%
Raiffeisenbank	17%	12%	10%	13%	15%
Grossbank (UBS, Credit Suisse)	16%	11%	8%	10%	12%
PostFinance	19%	12%	9%	11%	17%
Regionalbank, Sparkasse	9%	6%	5%	6%	7%
Versicherungen	22%	9%	14%	22%	4%
Privatbank/Vermögensverwaltungsbank	5%	4%	3%	4%	--
Konsumkreditbank/Kleinkreditbank	--	3%	--	--	--
Pensionskasse	--	7%	11%	5%	--
Privatpersonen/Freunde	--	3%	2%	15%	--
Finanzplaner	--	--	2%	5%	--
Anwalt/Notar	--	--	4%	9%	--
Informations- und Vergleichsdienste	--	--	--	13%	--
Vermögensverwalter	1%	--	--	4%	--
Medien/Fachbücher	--	--	--	10%	--
Andere	7%	3%	3%	3%	4%
Keine weiteren Anbieter	24%	43%	45%	21%	40%

Die Kantonalbanken sind auch als Zweitbank stark positioniert, danach folgen wieder Raiffeisen und die Grossbanken. Diese drei Gruppen teilen sich das Geschäft hauptsächlich auf. Als Zweitbank für Anlegen und Sparen hat die Postfinance eine starke Position.

Bei den Funktionen Finanzierung, Sicherung und Transaktionen haben 40% bis 45% keine Beziehungen zu weiteren Anbietern, beim Sparen/Anlegen sowie bei der Beratung dagegen nur 25%. Wir können davon ausgehen, dass in diesen Funktionen der Wettbewerb viel stärker spielt und die Kunden bewusst ergänzende Angebote nutzen, denn die Befragten führen bei mehreren Banken ein Konto.

Die Funktionen Finanzieren / Kredite, Sichern und Transaktionen werden häufiger bei einem Anbieter konzentriert (z.B. besitzt der Kunde eine Mastercard und eine Visa als Kreditkarte, bezieht sie aber als Paket über die gleiche Bank; Hypothekarkredite werden kaum je in Tranchen aufgeteilt und separat vergeben; Versicherungen hat man bei einer Gesellschaft platziert). Im Bereich Beratung kommt die starke Positionierung der Versicherungen und des privaten Umfeldes noch deutlicher zum Ausdruck.

Es bestehen somit Unterschiede in der Nutzung von Nebengeschäftsbeziehungen. Wir vermuten, dass dies bei den Finanzierungen dadurch verursacht wird, dass die Anbieter aus Risikogesichtspunkten nur ungern zweite Bank sind (z.B. im Hypothekargeschäft) und dass ein Bankwechsel administrativ schwierig ist. Bei den Versicherungen sind zudem als Wechselbarrieren feste Laufzeiten in den Policen üblich, was ein Wechsel während der Laufzeit praktisch verunmöglicht oder hohe Kosten

verursacht. Nicht unterschätzen darf man auch die Rolle des Versicherungsberaters, der Lösungen „aus einer Hand“ und somit konzentriert bei einem Anbieter offerieren kann.

Analysiert man die Resultate auf der Ebene der drei Funktionen Anlegen, Finanzieren und Sichern separat, so lässt sich folgendes festhalten:

- (1) Mit zunehmendem Alter der Befragten nimmt die Anzahl Nebengeschäftsbeziehungen zu.
- (2) Bei allen drei Funktionen beeinflusst auch die Einkommenshöhe das Resultat: mit zunehmender Höhe sinkt die Anzahl der Befragten, welche die Geschäfte bei einem Anbieter konzentriert haben. Der Rückgang beträgt dabei zwischen 30% und 50%. Hier gibt es überraschende Ausnahmen bei der Kategorie der sehr gut Verdienenden (Einkommen grösser als CHF 15'000): bei den Funktionen Anlegen und Finanzieren steigt die „Alleinanbieterquote“ bei den Befragten plötzlich entgegen dem Haupttrend wieder an.
- (3) Geschlechterunterschiede sind nur beim Anlegen erkennbar: 18% der Männer unterhalten keine Nebengeschäftsbeziehung, hingegen 30% der Frauen.

Suchen und Entscheiden

Suchstrategien

Beispiel Frage F17. Anlage- und Sparformen: Suche über Anbieter oder über Produkt (andere Kategorien analog):

„Wenn Sie nach einer bestimmten Sparanlage suchen, suchen Sie eher nach dem Anbieter oder eher nach dem Produkt? Was trifft eher zu?“ geschlossene Frage / Einfachnennung

Suche über Anbieter oder Produkt	Anlage- und Sparformen [997]	Finanzierung und Kredite [885]	Sicherungsformen [939]	Beratungsformen [597]	Transaktionsformen [982]
Primär Suche über das Produkt	44%	44%	52%	48%	44%
Primär Suche über den Anbieter	41%	42%	36%	42%	41%
Weiss nicht	15%	15%	13%	10%	15%

Bei der Suche und Auswahl einer neuen Finanzdienstleistung stehen bei 40% der Kunden das Produkt und bei 40% der Anbieter im Vordergrund, wobei im Bereich der Versicherungsdienstleistungen das Produkt im Verhältnis eine grössere Bedeutung hat als der Anbieter (Preisdruck?). Es lässt sich kein Muster erkennen, ob eher über einen Anbieter ein Produkt gesucht wird oder das beste Produkt im Vordergrund steht.

Kommentar: Eine Ausnahme scheint bei den Sicherungsformen zu bestehen: die Preis-Leistungssensitivität ist bei Versicherungsprodukten vermutlich höher (Versicherungen für Privatkunden als vermeintliches Commodity), darüber wird in den Medien häufig diskutiert und es gibt ein umfassendes Angebot von Vergleichsdiensten (z.B. Comparis, K-Tipp).

Beeinflussung und Entscheidungsfindung

Beispiel Frage F18. Anlage- und Sparformen: Entscheider (andere Kategorien analog):

„Wer trifft in der Regel die Entscheidung, wenn es um Sparen und Anlegen geht?“ geschlossene Frage / Einfachnennung

	Anlage- und Sparformen [997]	Finanzierung und Kredite [885]	Sicherungsformen [939]	Beratungsformen [597]	Transaktionsformen [982]
Sie zusammen mit Ihrem Lebenspartner	47%	54%	54%	56%	45%
Sie alleine	43%	39%	38%	37%	51%
Sie zusammen mit dem Kundenberater	4%	3%	3%	3%	1%
Sie zusammen im Gespräch mit Freunden/Bekanntem	3%	2%	3%	2%	1%
Sie zusammen mit einem unabhängigen Berater	1%	1%	1%	2%	1%
Ihr Lebenspartner	1%	1%	1%	1%	1%

Die Entscheidung überlassen die Befragten nicht gerne dem Finanzdienstleister, sondern die definitive Entscheidung wird entweder zusammen mit dem Lebenspartner (rund 50%) oder alleine (rund 40%) getroffen. Es scheint wichtig zu sein, alle Fäden in der Hand zu halten. Kundenberater, Freunde/Bekannte oder unabhängige Berater sind an der Schlussentscheidung kaum beteiligt, auch wird dem Lebenspartner die Entscheidung nicht alleine übertragen.

Kommentar: Die Entscheidung für den Abschluss eines Geschäfts in letzter Konsequenz selbst fällen zu wollen, spricht für ein Direktangebot. Dort ist der Kunde beispielsweise per Mausklick auf einer Internetplattform in der Lage, selbst einen Kauf abzuschliessen. Zu hinterfragen ist allerdings, ob der Kunde ganz ohne Beratung überhaupt soweit kommt, dass er selbständig „abschlussfähig“ wird.

Andere Untersuchungen (Forrester 2006) versuchen, die vorliegende Frage eher aus dem Blickwinkel des Konsumentenverhaltens zu beantworten. Es lässt sich für Europa zeigen, dass rund 27% der Konsumenten sog. „self-directed private clients“ sind. Es handelt sich dabei um Kunden, die auf Beratung verzichten und sich die notwendigen Informationen für einen Kaufentscheid selbst beschaffen. Dieses Segment ist für ein Direktangebot somit prädestiniert.

Tabelle 2: Segmente

	Verzichtet auf Beratung	Stützt Entscheidung auf Beratung ab
Beschafft sich eigene Informationen	Self-directed 27%	Validators 20%
Beschafft sich keine Informationen	Avoiders 26%	Delegators 17%

(Quelle: in Anlehnung an Forrester 2006, rund 10% der Kunden konnten nicht kategorisiert werden)

Das Segment der self-directed Kunden zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die Kunden - verglichen mit den Kunden der anderen Segmente – eher eine höhere Ausbildung haben, eher Vollzeit arbeiten und ein eher höheres Einkommen generieren. Zudem sind sie häufiger online.

Gemäss der eigenen Untersuchung stimmt das Profil der Kunden, die Direktangebote nutzen, recht gut mit dem Verhaltensprofil der self-directed Personen überein (siehe Abschnitt Nutzung Angebote von Direktanbietern). Somit sind Zusammenhänge zu vermuten.

Der obige Befund zur Entscheidungsfindung ist nicht deckungsgleich mit der Frage zum Informations- und Abschlussverhalten. Während sich 39% der Befragten im persönlichen Gespräch und 50% am Computer über Finanzdienstleistungen informieren, erfolgt hingegen der Abschluss zu 66% im persönlichen Kontakt und nur zu 22% über den Computer. Trotz des Willens zu einer hohen Entscheidungsautonomie ist der Berater des Finanzdienstleisters im Abschlussprozess nach wie vor überwiegend involviert.

Diese Resultate stimmen tendenziell auch mit anderen Untersuchungen überein. Gemäss Forrester (2006) ist der Anteil derjenigen Personen, die Informationen zu finanziellen Angelegenheiten online suchen, rund dreimal so hoch wie der Anteil derjenigen, die online Geschäfte abschliessen.

Das Resultat ist hier möglicherweise, obwohl das Sample repräsentativ ist, durch eine unpräzise Fragestellung beeinflusst, was die obige Anmerkung erklären könnte. Selbstverständlich wollen die allermeisten Kunden gerne selbst entscheiden. Es ist aber durchaus möglich, dass ein Kunde in einer konkreten Verkaufssituation der fertig vorbereiteten Lösung eines Beraters formell zustimmt, die Entscheidungsfindung also stark vom Finanzdienstleister determiniert ist. Selbst in einem Vermögens-

verwaltungsmandat liegt die allerletzte Entscheidung beim Kunden: er kann das Mandat jederzeit kündigen.

Vertriebskanäle und Medien

Vertriebskanalnutzung

Beispiel Frage F13. Anlage- und Sparformen: Kanal (andere Kategorien analog):

„Welchen Kanal bevorzugen Sie, um mit Ihren Anbietern für Sparanlagen in Kontakt zu treten?“¹
 halboffene Frage / Mehrfachnennungen

Kanal	Anlage- und Sparformen [997]	Finanzierung und Kredite [885]	Sicherungsformen [939]	Beratungsformen [597]	Transaktionsformen [982]
Filiale/Geschäftsstelle/Schalter	64%	66%	56%	67%	50%
Online-/Electronic-Banking/Mobile-Banking	52%	35%	27%	28%	67%
Aussendienstmitarbeiter/Besuch durch Kundenberater	14%	15%	36%	34%	8%
Contact-/Call-Center	4%	8%	9%	9%	7%
Andere	1%	2%	2%	3%	1%
Weiss nicht	1%	4%	2%	2%	2%

Die Filiale oder die Geschäftsstelle ist nach wie vor der wichtigste Vertriebskanal der Schweizer Finanzdienstleistungskunden. Aber auch die Online-Kanäle haben sich etabliert, vor allem im Bereich Sparen / Anlegen haben sie eine starke Position (52% der Bevölkerung nutzen diesen Kanal, primär wohl aber für Wertschriftengeschäfte). Bei den Transaktionen (Zahlungsverkehr) haben die Online-Kanäle die klassischen Filialen sogar überholt (67% nutzen diesen Kanal). Gerade Zahlungsverkehrstransaktionen eignen sich hervorragend für die Abwicklung über eine Internetplattform, auf der der Kunde die Eingabearbeit selbst übernimmt, sind sie doch für den Kunden auch ohne Unterstützung / Beratung verständlich und abwickelbar. Aufgrund des repetitiven Charakters wird zudem einen Lernkurveneffekt erreicht (Gewöhnung und Erfahrung).

Der Kontakt über den Aussendienst ist nach wie vor die Domäne der Versicherungen und wird in diesem Zusammenhang auch als Beratungskanal von mehr als einem Drittel der Bevölkerung genutzt. Contact- und Callcenter haben in der Schweiz nach wie vor über alle Funktionen hinweg eine erstaunlich geringe Bedeutung.

¹ Da Mehrfachantworten möglich sind, wäre die präzisere Fragestellung „Welche Kanäle bevorzugen Sie....“. Da die Befragten die Antwortkategorien vorliegen hatten und auf die Möglichkeit von Mehrfachantworten hingewiesen worden sind, ist nicht von einer Verzerrung der Ergebnisse auszugehen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass Angebote genutzt werden, bei denen sich der eigenständige Remote-Kanal durchgesetzt hat. Dazu zählen gemäss der vorliegenden Untersuchung der *Börsen- und Wertpapierhandel* für Privatkunden oder der *Zahlungsverkehr*. Angebote über den Direktkanal wie Sparkonti (z.B. dynamisches Sparkonto Swissquote), Versicherungen (z.B. Zurich connect) oder Privat- / Konsumkredite (z.B. cashgate) zeigen auf, dass sich das Geschäftsmodell zunehmend in weiteren Feldern etabliert. Sie sind in den Resultaten der Untersuchung bisher aber noch nicht erkennbar, wohl weil sie noch zu gering verbreitet sind.

Mediennutzung

Beispiel Frage F14. Anlage- und Sparformen: Medium (andere Kategorien analog):

„Welches Medium bevorzugen Sie, um mit Ihren Anbietern für Sparanlagen in Kontakt zu treten?“²
halboffene Frage / Mehrfachnennungen

Medium	Anlage- und Sparformen [997]	Finanzierung und Kredite [885]	Sicherungsformen [939]	Beratungsformen [597]	Transaktionsformen [982]
Persönliches Gespräch mit Kundenberater	65%	65%	67%	73%	41%
Computer	44%	35%	35%	35%	62%
Telefon	30%	32%	38%	41%	27%
Brief/Fax	4%	3%	5%	3%	6%
Bankomat	--	--	--	--	30%
Andere	--	1%	1%	--	--
Weiss nicht	2%	4%	2%	1%	1%

Die Unterscheidung zwischen Vertriebskanal und Kontaktmedium ist nicht eindeutig. Der persönliche Kontakt mit einem Berater (einem Menschen) steht für die Finanzdienstleistungskunden im Vordergrund. Der Kontakt kann „vor Ort“ oder auch über das Telefon stattfinden.

Der Computer stellt das zweitwichtigste Medium dar, wobei dieser, entsprechend der Vertriebskanalnutzung, bei den Transaktionen (Zahlungsverkehr) an vorderster Stelle steht.

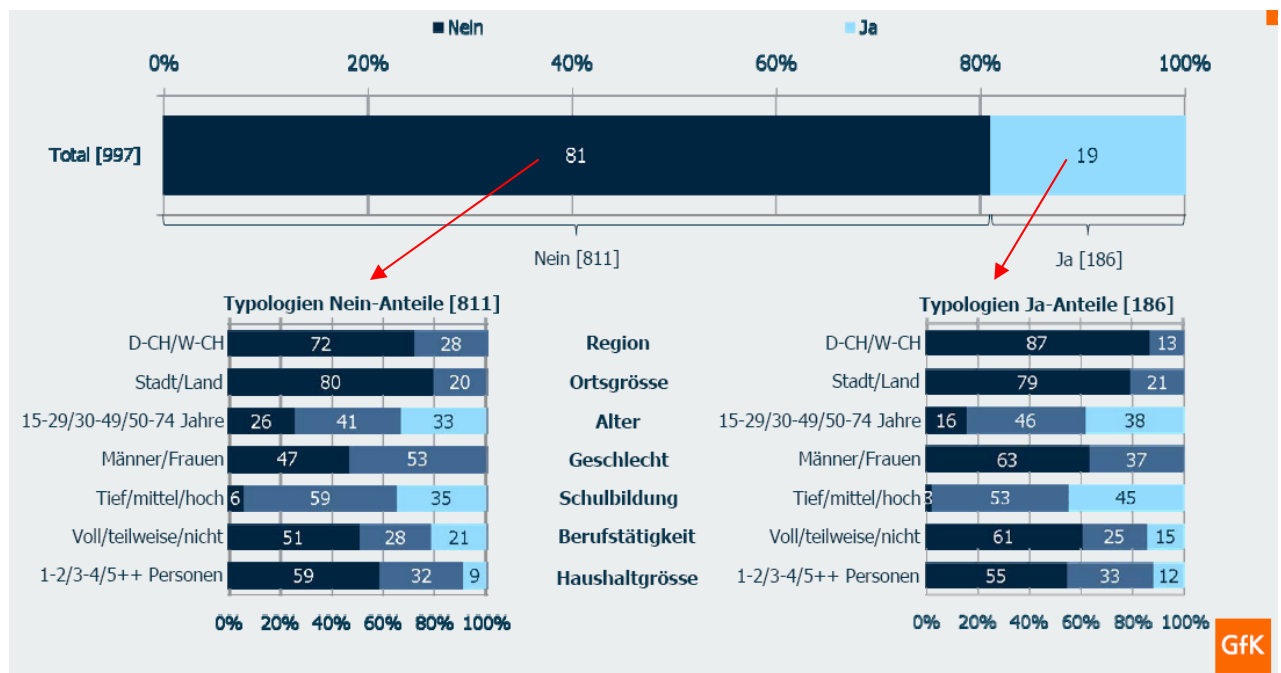
² Da Mehrfachantworten möglich sind, wäre die präzisere Fragestellung „Welche Medien bevorzugen Sie....“. Da die Befragten die Antwortkategorien vorliegen hatten und auf die Möglichkeit von Mehrfachantworten hingewiesen worden sind, ist nicht von einer Verzerrung der Ergebnisse auszugehen.

Nutzung Angebote von Direktanbietern

Profil der heutigen Nutzer von Direktangeboten am Beispiel Sparen /Anlegen

Frage F15a. Anlage- und Sparformen: Nutzung Anbieter ohne Filiale oder ohne Aussendienst:

„Haben Sie Ihre Sparanlagen bereits zu einem Teil über einen Anbieter ohne Filiale oder ohne Aussendienst (Direktbank, Direktversicherung) angelegt?“ geschlossene Frage / Einfachnennung



(Erläuterung zur Farbgebung am Beispiel „Alter: Nein-Anteile“: 26% sind zwischen 15 und 29 Jahre alt, 41% zwischen 30-49 und 33% zwischen 50-74)

Rund 19% der Befragten geben an, für die Funktionen Sparen und Anlegen einen Direktanbieter zu nutzen. Bei den Funktionen Finanzieren und Sichern sind es mit je 13% etwas tiefere Werte.

Bevor diese Frage untersucht wird, ist eine einschränkende Bemerkung notwendig. Das Resultat erstaunt, wenn man es in den Kontext der Bekanntheit von Direktanbietern stellt. Bloss 22% der Befragten können überhaupt einen Direktanbieter nennen (vgl. dazu Frage F62, Seite 30). Einen Anbieter zu nutzen, bedeutet nicht zwangsläufig, dass damit auch das Hauptgeschäftsvolumen darüber abgewickelt wird. Es kann sich auch um eine Nebengeschäftsbeziehung handeln, die geringe Umsätze erzielt oder gar „schläft“. Möglicherweise war die Fragestellung unpräzise gestellt, so dass Kunden auch Angebote über den Direktkanal von klassischen Banken oder Versicherungen darunter verstanden haben. Dies war hier aber nicht gemeint.

Die Untersuchung unterscheidet zwischen Befragten, die bereits Angebote von Direktanbietern nutzen, und solchen, die dies nicht tun. Es sollen einige typische Merkmale dargestellt werden, wie sich diese Nutzer und Nicht-Nutzer unterscheiden. Die Darstellung erfolgt beispielhaft anhand der Funktion Sparen / Anlegen:

Die Nutzer von Direktangeboten bei der Funktion Anlegen sind wie folgt charakterisiert:

(1) Deutlich mehr Deutschschweizer als Befragte aus der französischsprachigen Schweiz nutzen Direktangebote. Rund 78% der Befragten in der D-CH, aber rund 90% in der F-CH haben mit Nein geantwortet.

Tabelle 3: Nutzung Direktangebote

Total n = 997	Nein (n = 811)		Ja (n = 186)	
D-CH (n = 746)	72%	n = 584	87%	n = 162
F-CH (n = 251)	28%	n = 227	13%	n = 24

Dies liegt möglicherweise an der höheren Bekanntheit der Direktbanken in der D-CH wegen der Nähe zu Deutschland (z.B. TV-Werbung für die Direktbank ING DiBa). Insgesamt überrascht dieses Ergebnis. Man würde generell eine höhere Affinität der Romandie erwarten, da in Frankreich Direktangebote gut etabliert sind.

(2) Weniger junge (15-29) (- 10%), jedoch mehr mittlere und ältere Befragte (30-49, 50-74) (+ 5%) nutzen das Angebot. Wir vermuten, dass die Internet- und Remoteaffinität der jungen Bevölkerung hier nicht durchschlägt. Junge verhalten sich in Finanzfragen opportunistisch und haben häufig auch nur ein geringes Anlagevermögen.

(3) Deutlich mehr Männer (+ 16%) als Frauen (- 16%) nutzen Direktangebot. Es stellt sich die Frage, ob Frauen einen „empathischeren“ Zugang zu Finanzdienstleistungen bevorzugen, d.h. ob sie eher einen Kontakt zu einem Menschen suchen.

(4) Hohe Schulbildung begünstigt die Nutzung klar (+10%), tiefe und mittlere Bildung vermindert sie.

(5) Vor allem Vollzeit-Erwerbstätige nutzen das Angebot (+ 10%). Unseres Erachtens können die Direktanbieter hier die Karte „Flexibilität“ ins Spiel bringen. Direktbanken kennen keine Öffnungszeiten. Sie stehen den Kunden jederzeit zur Verfügung.

Dieses Profil der Nutzer lässt sich qualitativ mit geringen Verschiebungen über alle Dienstleistungskategorien hinweg erkennen. Es lassen sich gewisse Unterschiede erkennen zwischen Befragten, die Direktangebote bereits nutzen und solchen, die die Nutzung erst beabsichtigen oder sich vorstellen können (siehe unten).

Gründe für die heutige Nutzung von Direktanbietern

Beispiel Frage F15b. Anlage- und Sparformen: Gründe heutige Nutzung Anbieter ohne Filiale oder ohne Aussendienst (andere Kategorien analog):

„Was war der Hauptgrund, zu einem Direktanbieter ohne Filiale und ohne Aussendienst zu wechseln.“³ geschlossene Frage / Mehrfachnennungen

Hauptgrund	Anlage- und Sparformen [186]	Finanzierung und Kredite [112]	Sicherungsformen [124]	Beratungsformen [92]	Transaktionsformen [210]
Preis-Leistung-Verhältnis	45%	44%	56%	50%	40%
Zeitliche Flexibilität	45%	33%	37%	45%	58%
Zugang/Bequemlichkeit	39%	38%	27%	34%	46%
Zeitersparnis	31%	38%	36%	35%	43%
Örtliche Flexibilität	21%	25%	31%	33%	35%
Diskretion/kein persönlicher Kontakt/Anonymität	15%	22%	18%	22%	14%
Produktsortiment	10%	13%	10%	11%	4%
Andere Gründe	6%	5%	2%	2%	--
Kein bestimmter Grund	--	--	--	--	4%
Weiss nicht	4%	7%	7%	3%	--

Hauptgründe für die Nutzung eines Direktanbieters sind an erster Stelle ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis und die zeitliche Flexibilität. Zudem sind auch der einfache Zugang bzw. Bequemlichkeit sowie Zeitersparnis Gründe für die Nutzung von Direktanbietern. Ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis muss wohl als tiefer Preis resp. als deutlich bessere Konditionen bei vergleichbarer Qualität interpretiert werden.

Kommentar: Wir gehen davon aus, dass sich Direktanbieter ebenso wie „klassische“ Anbieter im Kern nur über den Preis / über die Konditionen positionieren und differenzieren können, aber kaum über das Produkt. Die Bedeutung der zeitlichen und örtlichen Flexibilität, des einfachen Zugangs sowie der Zeitersparnis ist insofern zu relativieren, als diese Faktoren auch über die elektronischen Plattformen der klassischen Anbieter (E-Banking) verfügbar sind und als Differenzierungsmerkmal für

³ Da Mehrfachantworten möglich sind, wäre die präzisere Fragestellung „Welches waren die Gründe...“. Da die Befragten die Antwortkategorien vorliegen hatten und auf die Möglichkeit von Mehrfachantworten hingewiesen worden sind, ist nicht von einer Verzerrung der Ergebnisse auszugehen.

Direktanbieter wenig nützen, sofern die Plattform des Direktanbieters nicht irgendeinen Zusatznutzen bietet, wie beispielsweise die Swissquote-Plattform mit den umfangreichen Handels- und Analyse-Tools, die auf den „normalen“ E-Banking-Zugängen der klassischen Banken nicht verfügbar sind.

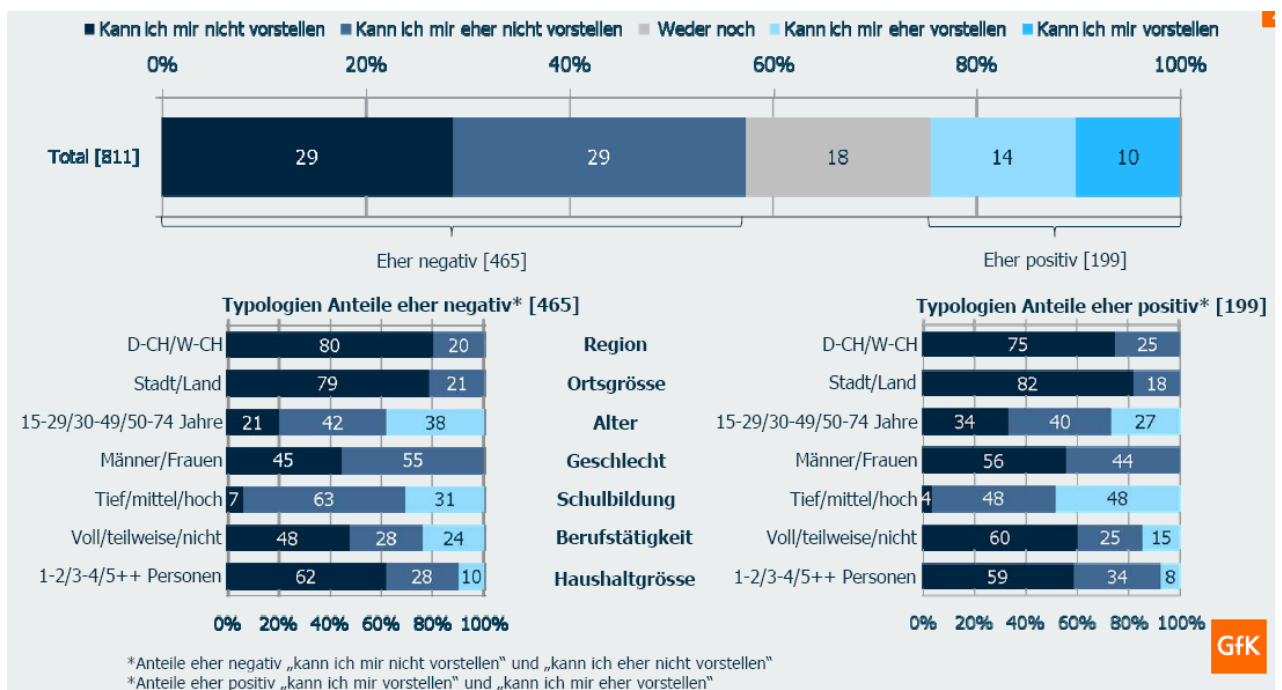
Betreffend der einzelnen Dienstleistungskategorien gibt es keine wesentlichen Unterschiede, ausser dass bei den Transaktionen die zeitliche Flexibilität von besonderer Bedeutung ist. Die Kunden erledigen ihre Zahlungen wohl am liebsten am Abend oder am Wochenende und geben sie dann in den Computer ein.

Kommentar: Das Produktsortiment ist kein wesentlicher Faktor für die Auswahl des Vertriebskanals. Produkte sind bei den Finanzdienstleistern generisch (Commodity Charakter), die Differenzierung erfolgt über andere Kriterien: während bei den klassischen Anbietern der direkte Kontakt und das Vertrauensverhältnis dominieren, steht bei den Direktanbietern der Preis im Vordergrund, weil bei der Leistung kaum Differenzierungspotenzial besteht (siehe unten).

Profil der potenziellen Kunden und Ablehner von Direktanbietern am Beispiel Sparen / Anlegen

Frage F16a. Anlage- und Sparformen: Absicht künftige Nutzung Anbieter ohne Filiale oder ohne Aussendienst:

„Könnten Sie sich vorstellen, Ihre Sparanlagen bei einem Anbieter ohne Filiale oder ohne Aussendienst (Direktbank, Direktversicherung) anzulegen?“ geschlossene Frage / Einfachnennung



Die Frage umfasst n = 811 Befragte, die bisher keine Direktangebot nutzen. In die Auswertung „eher negativ“ oder „eher positiv“ sind 664 Antworten eingeflossen. 147 „neutrale“ Antworten (18%) wurden nicht berücksichtigt.

Es sind grössere Unterschiede zwischen den potenziellen Nutzern und Ablehnern (heutige Nicht-Nutzer) erkennbar:

(1) Alter: Der Anteil der eher positiven Jungen ist deutlich höher (+ 13%), der Anteil der positiven Älteren (50-74 Jahren) dagegen deutlich tiefer (- 11%), verglichen mit den entsprechenden negativen Anteilen.

(2) Geschlecht: Das positive Verhältnis zwischen Männern und Frauen ist 56% zu 44%, das negative 45% zu 55%, also gerade umgekehrt.

(3) Schulbildung: Die Befragte mit mittlerem Bildungsabschluss dominieren den eher negativen Anteil klar.

Gründe für eine potenzielle Nutzung

Beispiel Frage F16b. Anlage- und Sparformen: Gründe für künftige Nutzung Anbieter ohne Filiale oder ohne Aussendienst (andere Kategorien analog):

„Was wäre für Sie ein Grund, in Bezug auf Ihre Sparanlagen zu einem Direktanbieter ohne Filiale und Aussendienst zu wechseln.“⁴ geschlossene Frage / Mehrfachnennungen

Gründe für künftige Nutzung	Anlage- und Sparformen [199]	Finanzierung und Kredite [164]	Sicherungsformen [164]	Beratungsformen [86]	Transaktionsformen [185]
Preis-Leistung-Verhältnis	73%	76%	74%	74%	72%
Zeitliche Flexibilität	47%	45%	45%	52%	55%
Zugang/Bequemlichkeit	43%	39%	40%	41%	49%
Zeitersparnis	37%	39%	37%	43%	41%
Örtliche Flexibilität	27%	26%	27%	38%	42%
Produktsortiment	15%	13%	17%	16%	16%
Diskretion/kein persönlicher Kontakt/Anonymität	13%	24%	17%	17%	14%
Andere Gründe	4%	1%	1%	1%	1%
Kein bestimmter Grund	6%	6%	7%	7%	7%

⁴ Da Mehrfachantworten möglich sind, wäre die präzisere Fragestellung „Welches wären die Gründe...“. Da die Befragten die Antwortkategorien vorliegen hatten und auf die Möglichkeit von Mehrfachantworten hingewiesen worden sind, ist nicht von einer Verzerrung der Ergebnisse auszugehen.

Bei Kunden, welche heute keine Beziehung zu einem Direktanbieter haben, sind die gleichen Faktoren für eine mögliche Nutzung relevant wie für Kunden, welche bereits eine Beziehung mit einer Direktbank pflegen. Auch hier bestehen keine wesentlichen Unterschiede zwischen den einzelnen Dienstleistungsbereichen.

Zwischen den Geschlechtern sind nur geringe Unterschiede erkennbar. Bei den Funktionen Anlegen und Finanzieren suchen Frauen vermehrt nach Diskretion bei der Geschäftsabwicklung.

Gründe für die Ablehnung von Direktkanälen

Beispiel Frage F16c. Anlage- und Sparformen: Gründe gegen künftige Nutzung Anbieter ohne Filiale oder ohne Aussendienst (andere Kategorien analog):

„Was hindert Sie (eher) daran, in Bezug auf Ihre Sparanlagen zu einem Direktanbieter ohne Filiale und Aussendienst zu wechseln:“⁵ geschlossene Frage / Mehrfachnennungen

Gründe gegen künftige Nutzung	Anlage- und Sparformen [465]	Finanzierung und Kredite [480]	Sicherungsformen [498]	Beratungsformen [327]	Transaktionsformen [441]
Ziehe persönliche Ansprechperson vor	73%	68%	71%	75%	55%
Zu wenig Vertrauen in den Anbieter	35%	30%	29%	27%	37%
Keine Beratung	28%	25%	28%	22%	20%
Traue dem Internet nicht	26%	22%	20%	19%	22%
Produktsortiment	3%	2%	4%	2%	4%
Andere Gründe	3%	4%	2%	2%	2%
Kein bestimmter Grund	4%	8%	5%	5%	10%

Die Schweizer schätzen nach wie vor die Möglichkeit des persönlichen Kontakts beim Bezug ihrer Finanzdienstleistungen. Die fehlende persönliche Kontaktmöglichkeit ist das Hauptargument gegenüber den Direktanbietern.

Kommentar: Wesentlich, aber weit weniger bedeutend sind das fehlende Vertrauen in die Anbieter, die fehlende Beratungsmöglichkeiten und das fehlende Vertrauen ins Internet. Das Vertrauen wird heute über den persönlichen Kontakt gebildet bzw. erhalten, da Finanzdienstleistungen intangible Assets sind. Daher werden Ersatzindikatoren für das Vertrauen in das Produkt benötigt (Signaling), die persönliche Kontaktmöglichkeit scheint hier wesentlich zu sein.

⁵ Da Mehrfachantworten möglich sind, wäre die präzisere Fragestellung „Aus welchen Gründen...“. Da die Befragten die Antwortkategorien vorliegen hatten und auf die Möglichkeit von Mehrfachantworten hingewiesen worden sind, ist nicht von einer Verzerrung der Ergebnisse auszugehen.

Die Bedeutung einer Filialstruktur und damit der Sichtbarkeit und der Kontaktmöglichkeit als Vertrauensindikator besteht für die Bank nicht darin, dass die Kunden *tatsächlich* die Filialen nutzen. Für viele Geschäfte nutzen die Kunden die Filiale auch gar nicht mehr, sondern sie gehen über andere Kanäle. Die Bedeutung liegt darin, dass die Kunden die Kanäle nutzen *könnten*, sofern sie dies wünschen.

Direktanbieter in der Schweiz müssen sich überlegen, wie sie diese fehlende Vertrauenskomponente in ihrem Auftritt kompensieren können. Die Anlageplattform Swissquote kompensiert dieses Defizit über *klar* bessere Konditionen (es reicht nicht, ein bisschen günstiger zu sein), über eine funktionierende Onlineplattform (im Sinne eines Online-Games für „Spieler“) sowie über Kundenseminare und Informationsveranstaltungen.

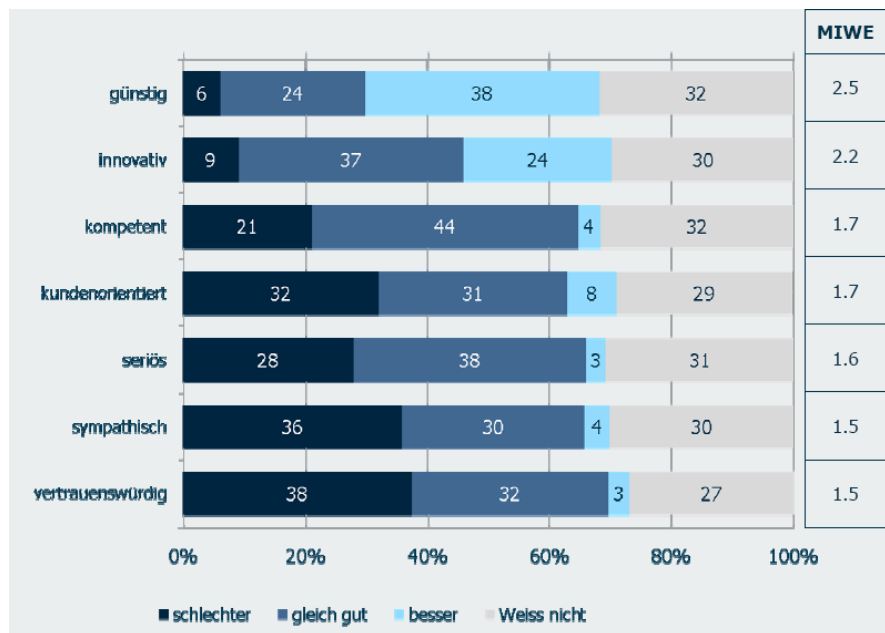
Ein Direktanbieter kann versuchen, die fehlenden persönlichen Kontaktmöglichkeiten auch bei den Remote-Kanälen zu „erzeugen“. Denkbar ist im Internet eine persönliche Nennung des Kundenberaters nach dem Login oder Chatmöglichkeiten, bei denen man sich mit einem Berater austauschen kann. Wenn es einem Direktanbieter gelingt, den anrufenden Kunden immer dem gleichen Berater zuzustellen, erhöht das wiederum das Vertrauen in den Anbieter.

Zwischen den Geschlechtern sind bei dieser Frage keine ausgeprägten Unterschiede feststellbar.

Image der Direktanbieter im Vergleich zu traditionellen Finanzdienstleistern

Frage F61 Beurteilung Finanzdienstleister ohne Filiale-/Geschäftsstellennetz, ohne Aussendienst:

„Wie schätzen Sie Finanzdienstleister ohne Filial- / Geschäftsstellennetz und ohne Aussendienst (z.B. Direktbanken, Direktversicherer) im Vergleich zu klassischen Banken und Versicherungen ein in Bezug auf die folgenden Eigenschaften?“ geschlossene Frage / Einfachnennung pro Attribut



Den Direktanbietern wird zugesprochen, dass sie günstiger und innovativer als die klassischen Finanzdienstleister sind. Obwohl sie von 48% der Befragten als gleich kompetent oder sogar kompetenter eingeschätzt werden, sind (potenzielle) Schwachpunkt im Image der Direktbanken zu suchen: die Kundenorientierung, die Sympathie, das Vertrauen und die Seriosität. Denn obwohl ein Drittel der Finanzdienstleistungskunden in diesen Punkten die Direktbanken schlechter als die übrigen Anbieter einstufen, findet auch ein Drittel der Befragten, dass die Direktbanken in diesen Punkten etwa gleich gut abschneiden.

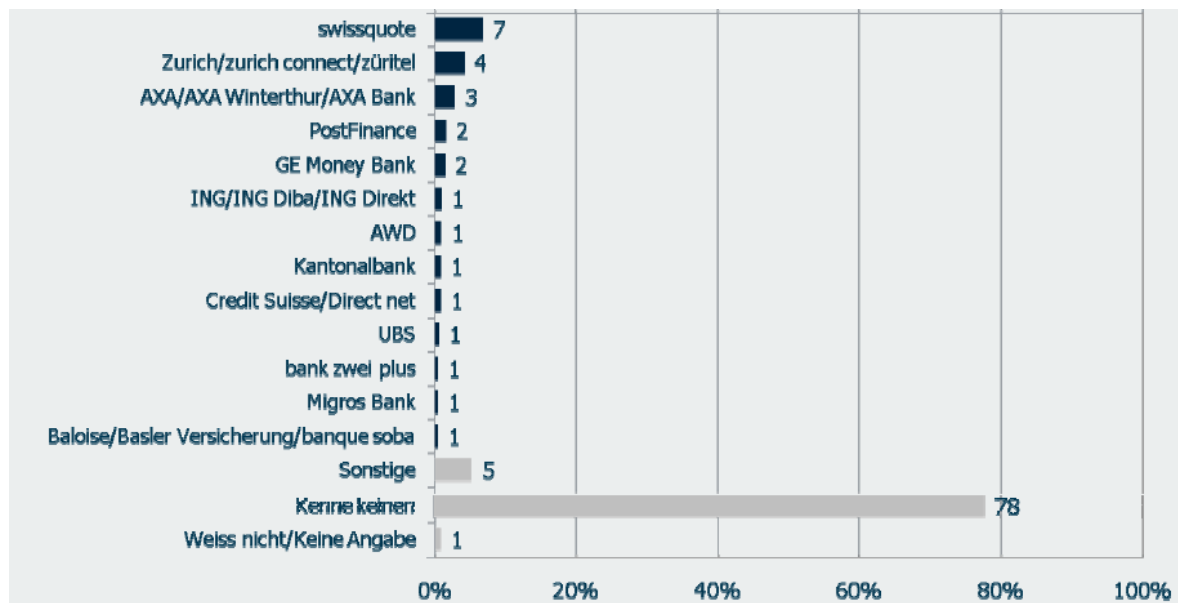
Kommentar: Aufgrund der aktuellen Imagekrise, vor allem der Banken, ist dies wohl so zu interpretieren, dass sowohl Direktanbieter als auch klassische Dienstleister die Ansprüche der Kunden nicht erfüllen können (generelle Unzufriedenheit).

Bemerkenswert ist, dass rund 30% der Schweizer Bevölkerung keine Einschätzung über Direktbanken machen können. Direktanbieter sind vermutlich zu wenig bekannt (siehe unten). Man kennt zwar die direkten Kanäle der klassischen Anbieter, das Geschäftsmodell und die konzeptionelle Basis der Direktbanken kennt man hingegen nicht.

Bekanntheit der Direktanbieter

Frage F62. Spontane Bekanntheit Anbieter Finanzdienstleister ohne Filiale-/Geschäftsstellennetz, ohne Aussendienst:

„Welche Anbieter im Finanzdienstleistungsbereich kennen Sie, die Direktanbieter sind (Anbieter ohne Filial- / Geschäftsstellennetz und ohne Aussendienst, z.B. Direktbanken, Direktversicherer)?“ offene Frage / Mehrfachnennungen



Die Bekanntheit der Direktanbieter im Schweizer Markt ist gering. Rund 78% der Befragten kennen keinen entsprechenden Dienstleister. Dies ist allerdings vor dem Hintergrund zu interpretieren, dass es in der Schweiz erst wenige reine Direktanbieter auf dem Markt gibt.

Der bekannteste Direktanbieter ist Swissquote, welche 7% der Befragten nennen, darauf folgt Zurich connect als Direktversicherer mit 4% und die AXA Bank mit 3%.

Als Direktanbieter werden aber auch Unternehmen genannt, welche faktisch keine Direktanbieter sind, weil sie Filialen betreiben (z.B. PostFinance) oder einen Aussendienst als Kanal nutzen (z.B. AWD) oder es sich um einen Direktkanal handelt, welcher aber zu einem klassischen Anbieter mit Filialen gehört (z.B. CS direct net). Das zeigt, dass Direktanbieter in der Schweiz noch wenig bekannt sind.

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine Übersicht über Anbieter, die Finanzdienstleistungen über direkte Kanäle in der Schweiz vertreiben. Nicht aufgeführt sind die klassischen Banken mit Filialstruktur, die heute alle einen funktionsfähigen E-Banking-Auftritt anbieten können. Einige dieser Anbieter

positionieren jedoch den Direktkanal prominenter als andere (z.B. BEKB). Die Anzahl Anbieter ist gering. Im Wertschriftengeschäft und im Brokerage (als Subkategorie von Anlegen und Sparen) haben sich in den letzten Jahren einige Anbieter etabliert und elektronische Plattformen klassischer Filial-Anbieter sind heute verfügbar.

Tabelle 4: Anbieterübersicht

	Privatkonto	Spar- produkte	Wert- schriften	Kredite, Leasing, Kreditkar- ten	Hypo- theken	Private Banking
Direkt- banken	Bank Zwei- plus	AXA Bank, GE Money Bank, Bank Zweiplus Swissquote, Keytrade	Bank Zwei- plus, Swiss- quote, Trade- jet, BCV e- sider, Saxo Bank, Savis, Keytrade	cashgate, GE Money Bank, Bank Now; Bank Zwei- plus, Swissquote	Bank Zwei- plus	Nettobank
klassische Anbieter	BEKB net, PostFinance	BEKB net, PostFinance	BEKB net PostFinance	BEKB net, PostFinance	BEKB net, PostFinance	

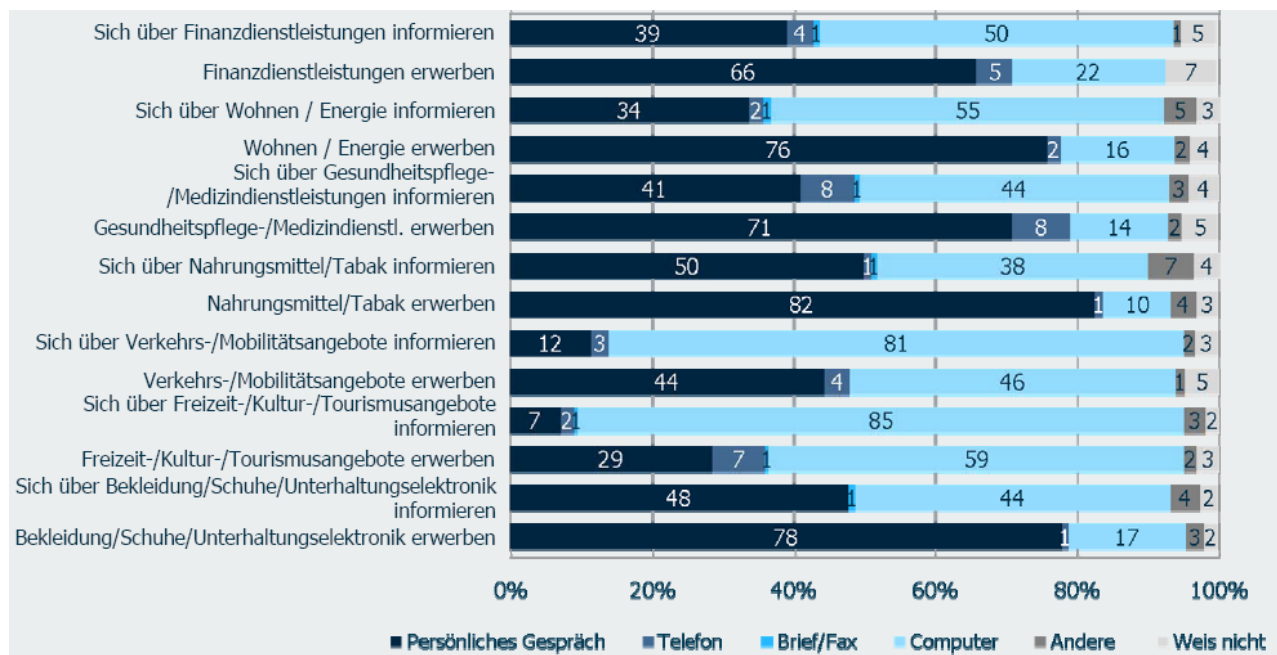
Unter den klassischen Anbietern sind nicht alle Banken und Versicherungen aufgeführt. Es handelt sich vielmehr um diejenigen Marktteilnehmer, die neben der Filial- oder Aussendienststruktur einen Remote-Kanal unterhalten, der deutlich über das „allgemeine“ Angebot an E-Banking hinausgeht.

Nutzung der Direktkanäle im Branchenvergleich

Nutzung heute

Frage F71. Heutige Nutzung Tätigkeit/Medium:

„Welche Tätigkeiten erledigen Sie heute hauptsächlich über welches Medium?“ geschlossene Frage /
Einfachnennung pro Tätigkeit



Der persönliche Kontakt und der Computer sind die dominanten Kanäle, wenn es um das Einholen von Informationen und um die Auftragserteilung geht. Im Vergleich dazu sind der telefonische Kanal und der postalische Weg unbedeutend. Interessant ist auch, dass der Computer bei Finanzdienstleistungen zwar als Informationskanal genutzt wird (50%), der Erwerb dann aber nur zu 22% online, überwiegend jedoch (66%) im persönlichen Kontakt erfolgt. Es ist hier bei den Befragten keine „Schnäppchenjäger-Kultur“ erkennbar: es entspricht anscheinend nicht den Gepflogenheiten, sich im persönlich Kontakt von einer Fachperson beraten zu lassen und dann das Geschäft über einen Direktkanal abzuschliessen, um von Preisvorteilen zu profitieren.

Wie bereits erwähnt, sind unsere Resultate mit denen anderer Untersuchungen vergleichbar. Gemäss Forrester (2006) ist der Anteil derjenigen Personen, die Informationen zu finanziellen Angelegenheiten online suchen, rund dreimal so hoch wie der Anteil derjenigen, die online Geschäfte abschliessen.

Kommentar: Für einen Direktanbieter im Finanzdienstleistungsbereich muss es darum gehen, sich mit dem Computer als Kanal zu positionieren (Internetplattform) und mögliche Kunden davon zu über-

zeugen, sich dort nicht nur zu informieren, sondern das Geschäft dann auch abzuschliessen. Auf das Telefon als Informations- und Vertriebskanal können Direktanbieter verzichten, was nicht bedeutet, dass dem Telefon als Kundendienstelement bei Problemen und Rückfragen (Vertrauensaspekt) keine Bedeutung zukommen kann.

Was die Informationsnutzung über Onlinekanäle betrifft, so dominieren die Freizeit-, Kultur-, Tourismusbranche sowie der Bereich Verkehr und Mobilität (rund 80% benutzen Onlinekanäle, um sich zu informieren). Darauf folgen der Bereich Wohnen/Energie (55% Online) und die Finanzdienstleistungsbranche (50% Online).

Am Schluss stehen mit je rund 40% der Befragten, welche den Onlinekanal für den Informationserwerb nutzen, die Bereiche Gesundheit und Medizin, Nahrungsmittel und Tabak, Bekleidung / Schuhe / Unterhaltungselektronik. Die Finanzdienstleister bewegen sich, was Online-Informationsnutzung betrifft, im Mittelfeld.

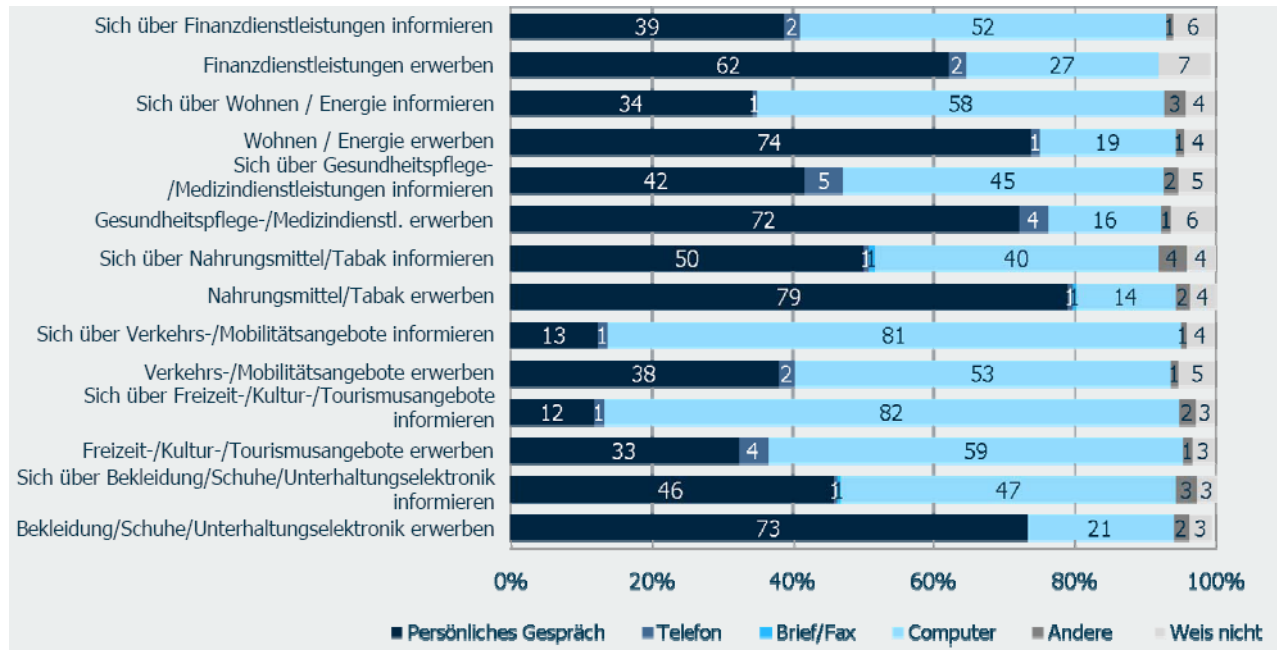
Auch betreffend Verkauf von Dienstleistungen und Produkten über Onlinekanäle steht die Freizeit-, Kultur-, Tourismusbranche an der Spitze (59%). Darauf folgt der Verkehrs- und Mobilitätsbereich, wobei hier nur noch 46% den Onlinekanal für den Bezug der Leistung nutzen. Im Mittelfeld befinden sich wiederum die Finanzdienstleister, wobei nur noch 22% den Onlinekanal für den Auftragsabschluss nutzen.

Am Schluss stehen die Branchen für Bekleidung / Schuhe / Unterhaltungselektronik (17%), für Wohnen und Energie 16%, sowie Gesundheitspflege und Medizin 15%. Beim Erwerb von Nahrungsmitteln/Tabak haben sich die Onlinekanäle im Vergleich am wenigsten durchgesetzt. Rund 10% nutzen diesen Kanal für den Kauf.

Nutzung in Zukunft

Frage F72. Zukünftige Nutzung Tätigkeit/Medium:

„Welche Tätigkeiten werden Sie zukünftig hauptsächlich über welches Medium erledigen?“ geschlossene Frage / Einfachnennung pro Tätigkeit



Wird nach der zukünftigen Nutzung von Direktkanälen gefragt, so ergibt sich kein wesentlich anderes Bild als heute. Ein etwas grösserer Anteil der Befragten als heute kann sich vorstellen, gewisse Geschäfte über Remote-Kanäle abzuschliessen. Eine Nutzungszunahme über das Internet kann vor allem der Bereich Verkehr und Mobilität erwarten, wo bereits heute die Onlinekanäle stark genutzt werden. Und auch im Finanzdienstleistungsbereich sowie Nahrungsmittelbereich kann sich ein zusätzlicher Anteil von Personen vorstellen, die Geschäfte in Zukunft vermehrt online abzuwickeln.

5. ERGEBNISSE: ANLEGEN UND SPAREN

Nutzung

Frage F11. Anlage- und Sparformen: Nutzung:

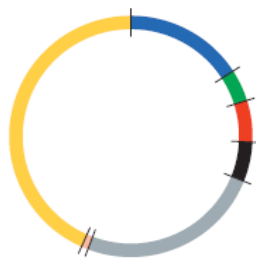
„Welche der folgenden Anlage- und Sparformen nutzen Sie? Geben Sie bitte die Anlage- und Sparformen an, welche Sie nutzen bzw. in die Sie investiert oder gespart haben.“ halboffene Frage / Mehrfachnennungen



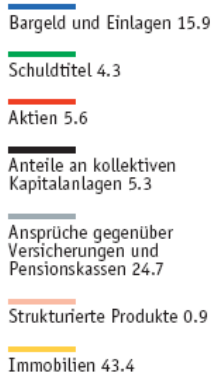
Weit über 80% der Bevölkerung nutzen Bankkonti zum Sparen und Anlegen. Diese Instrumente sind weit verbreitet und eingesetzt. Die steuerlich privilegierten Instrumente (Säule 3a) werden von etwa der Hälfte der Befragten eingesetzt. Nur etwa ein Drittel nutzt die „klassischen“ Anlageinstrumente wie Aktien, Lebensversicherungen oder Fonds.

Von der Nutzung der Produkte ist das daraus generierte Wertvolumen zu unterscheiden. Die nachfolgende Darstellung zeigt die Struktur der Aktiven (Vermögenswerte) der privaten Haushalte in der Schweiz im Jahr 2008. Der Wert der Aktiven aller privaten Haushalte beträgt rund 3'032 Milliarden Franken. Etwa zwei Drittel des Wertes dieser Aktiven umfassen Immobilien sowie Ansprüche gegenüber Versicherungen und Pensionskassen. Die „klassischen“ Kapitalanlagen wie Schuldtitel, Aktien oder Fondsanteile umfassen wertmässig lediglich rund 15% des Gesamtvermögens der Haushalte. Bargeld und Einlageformen (primär Konti) werden zwar von fast allen Befragten genutzt (über 80%), generieren aber wertmässig bloss rund 16% der Aktiven der privaten Haushalte.

Abbildung 1: Vermögensstruktur (Aktiven) der Privathaushalte



Struktur der Aktiven
der privaten Haushalte
Ende 2008 in %



(Quelle: SNB, Vermögen der Privaten Haushalte 2008)

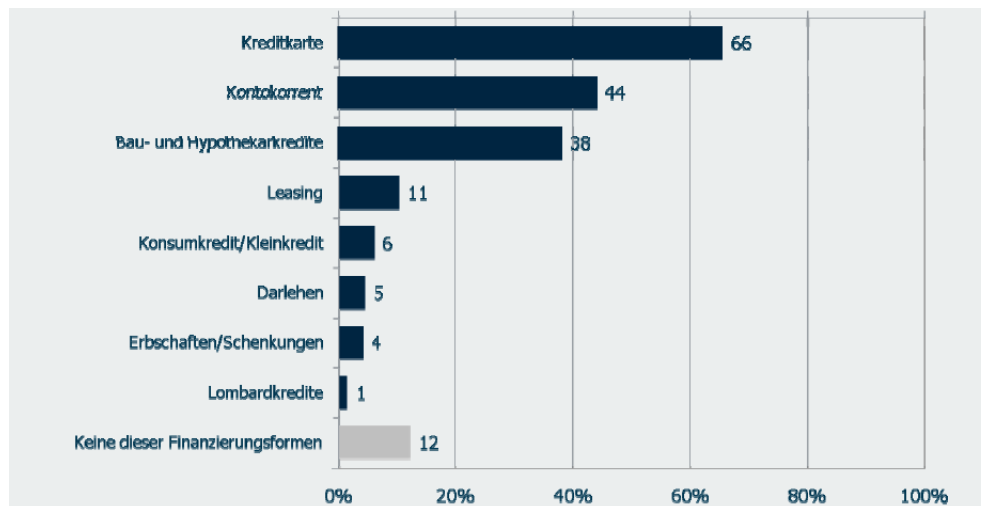
Eine Kontoverbindung (Privat- und / oder Sparkonto) ist die „Einstiegspforte“ in die Welt des Sparens und Anlegens. Dazu nutzen die Kunden ein Konto hauptsächlich. Es dient gelegentlich auch als Finanzierungsinstrument. Fast alle Menschen in der Schweiz haben eine Kontoverbindung zu einer Bank. Rund drei Viertel der Befragten unterhalten sogar mehrere Geschäftsbeziehungen. Für eine Bank ist dieses Produkt somit der Grundpfeiler für den Auf- und Ausbau der Geschäftsbeziehung. Weil sehr viele Kontobeziehungen geführt werden und Nebengeschäfte häufig vorkommen, erscheint hier die Etablierungsmöglichkeit für einen Anbieter besonders gross zu sein.

6. ERGEBNISSE: FINANZIERUNG UND KREDITE

Nutzung

Frage F21. Finanzierung und Kredite: Nutzung:

„Welche der folgenden Finanzierungs- und Kreditformen nutzen Sie?“ halboffene Frage / Mehrfachnennungen



Das klassische Finanzierungsinstrument für Privatkunden ist die Kreditkarte, 66% aller Befragten nutzen eine solche Karte. Hier ist allerdings zu bemerken, dass im Gegensatz zu anderen Ländern (z.B. USA) Kreditkarten in der Schweiz vermutlich eher als Transaktionserleichterung (Bargeldersatz) denn als Kreditinstrument (spätere Zahlung) eingesetzt werden.

Kommentar: Erstaunlich tief ist die Quote der Leasinginstrumente und der Konsumkredite. Das „Leben auf Pump“ scheint sich in der Schweiz noch nicht überall durchgesetzt zu haben.

Wiederum ist die Nutzung von Produkten vom generierten Wertvolumen zu unterscheiden. Das Reinvermögen („Eigenkapital“) aller privaten Haushalte in der Schweiz im Jahre 2008 betrug rund 2'403 Milliarden Franken, die Verpflichtungen umfassten etwa 629 Milliarden Franken. Davon umfassen die Hypotheken rund 92% des Gesamtwerts der Verpflichtungen. Die Funktion „Finanzieren“ erfüllen die privaten Haushalte somit überwiegend über Hypotheken.

Abbildung 2: Vermögensstruktur (Passiven) der Privathaushalte

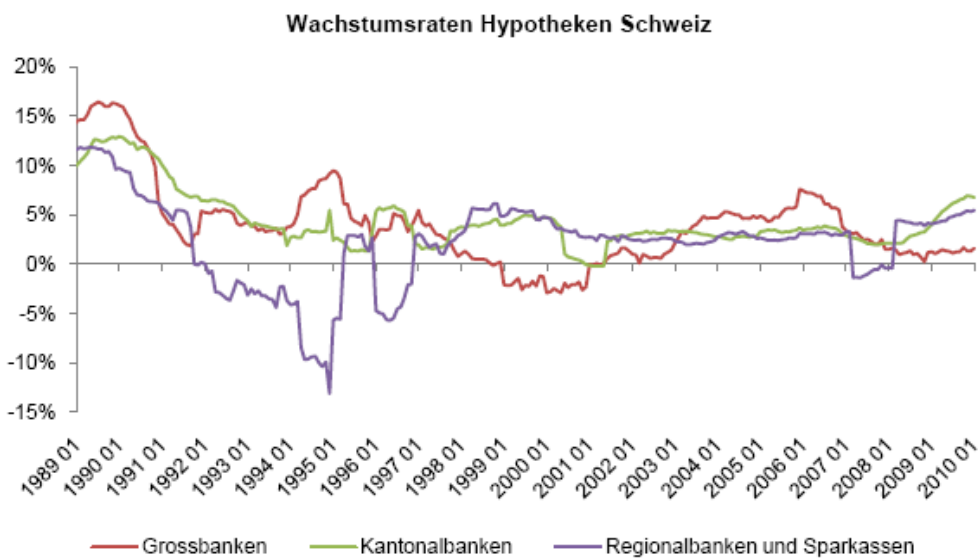
Passiven

Verpflichtungen	629 109
Kredite	626 086
Hypotheken	580 514
Übrige Kredite	45 572
Sonstige Verpflichtungen	3 024
Reinvermögen	2 403 358
Total	3 032 468

(Quelle: SNB, Vermögen der Privaten Haushalte 2008, Werte in Mio. CHF für 2008)

Betrachtet man die Entwicklung im Hypothekengeschäft in der Schweiz seit 1989, so fällt auf, dass sich die Wachstumsraten ebenso wie deren Schwankungsbreite vermindert haben.

Abbildung 3: Wachstumsraten Hypotheken



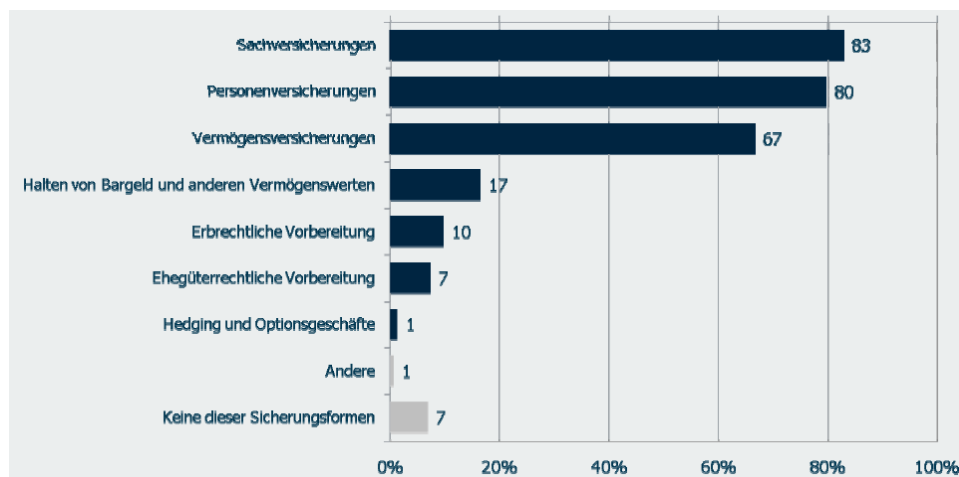
(Quelle: SNB 2010b)

7. ERGEBNISSE: SICHERUNG

Nutzung

Frage F31. Sicherungsformen: Nutzung:

„Welche der folgenden freiwillig abgeschlossenen Sicherungsformen nutzen Sie? (ohne gesetzlich obligatorische Versicherungen wie AHV, IV, Pensionskasse, Krankenkasse, Motorfahrzeug-Haftpflicht, Gebäudeversicherung usw.)“ halboffene Frage/Mehrfachnennungen

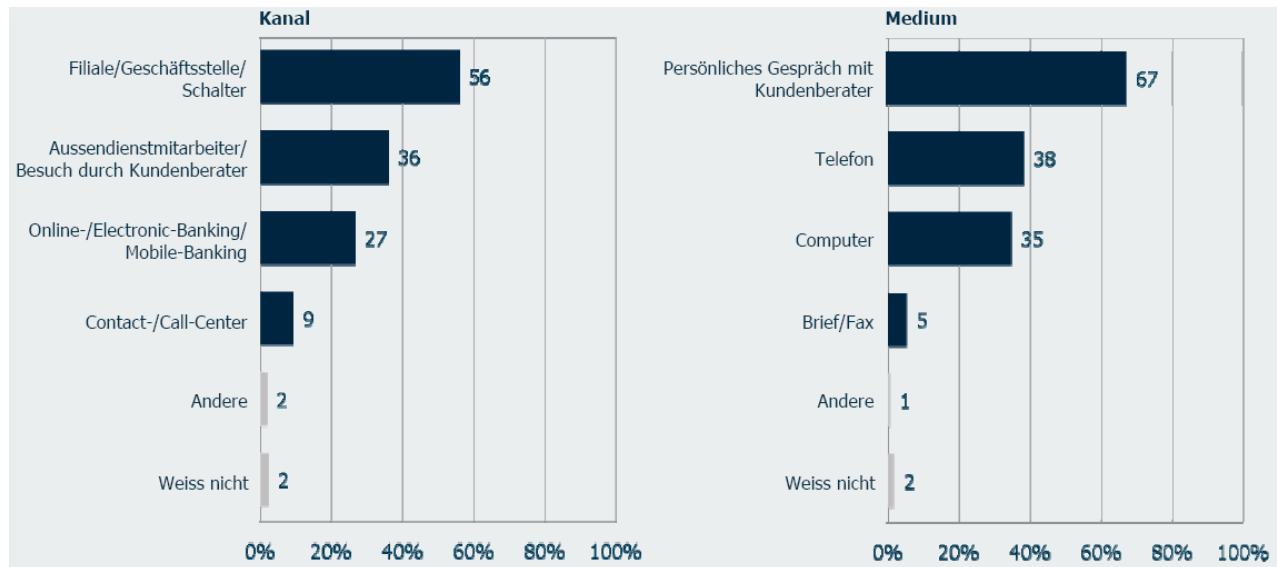


Bei den Sicherungsformen dominieren die klassischen Versicherungsangebote wie Sach- und Personenversicherungen mit Werten von 80% und höher sowie die Vermögensversicherungen (67%). Alle anderen Sicherungsformen sind weit abgeschlagen und werden relativ selten genutzt, was möglicherweise mit deren Komplexität zusammenhängt (z.B. Ehegüter- und Erbrecht).

Vertriebskanäle und Medien

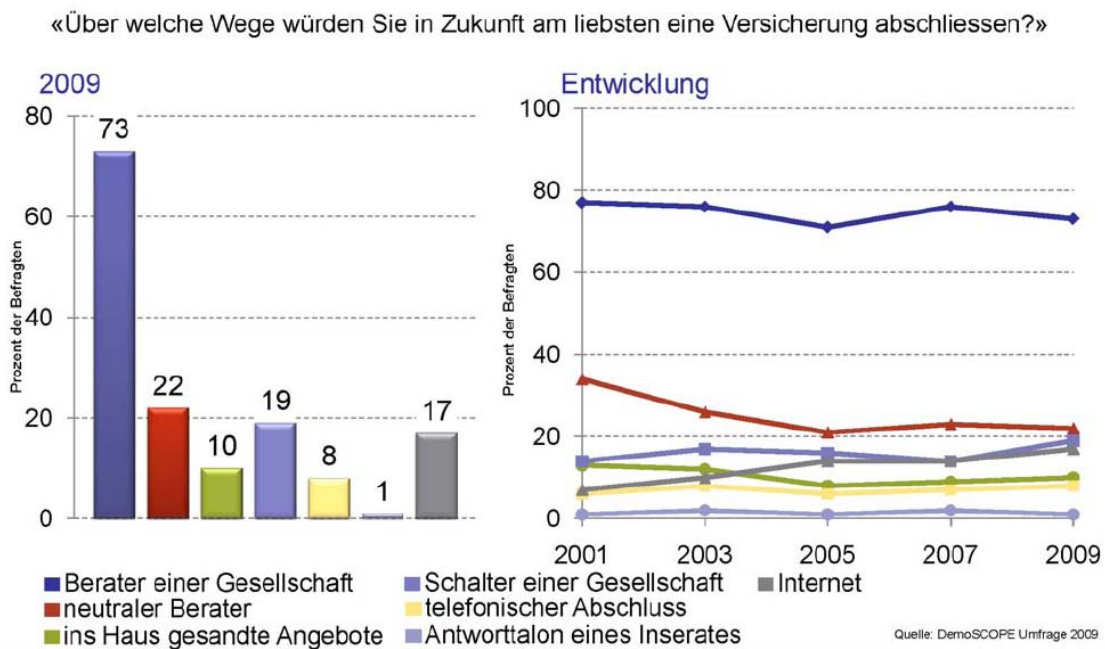
Fragen F33. Sicherungsformen: Kanal, F34. Sicherungsformen: Medium

„Welchen Kanal / welches Medium bevorzugen Sie, um mit Ihren Anbietern für Sicherungsformen in Kontakt zu treten?“ halboffene Frage / Mehrfachnennungen



Bei den Kanälen und Medien der Funktion „Sichern“ können die vorliegenden Resultate dieser Befragung nicht direkt mit der Untersuchung des Schweizerischen Versicherungsverbands zum Vertriebskanal verglichen werden, umfasst die Funktion doch nicht bloss Versicherungsprodukte. Qualitativ weisen die Ergebnisse der beiden Quellen aber in dieselbe Richtung. Der Berater und die Geschäftsstelle (Agentur) sind die etablierten Vertriebskanäle.

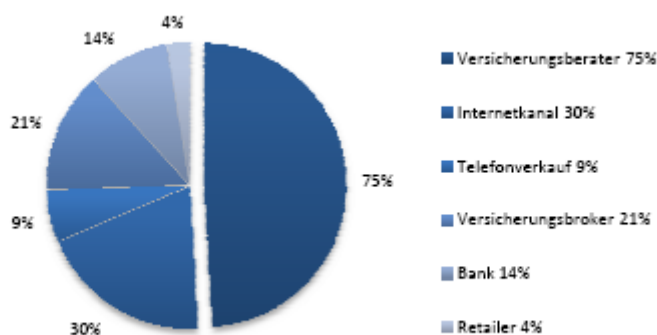
Abbildung 4: Kanäle Versicherungen



(Quelle SVV 2009, bevorzugter Kanal aus Sicht Versicherungsnehmer, spartenunabhängig)

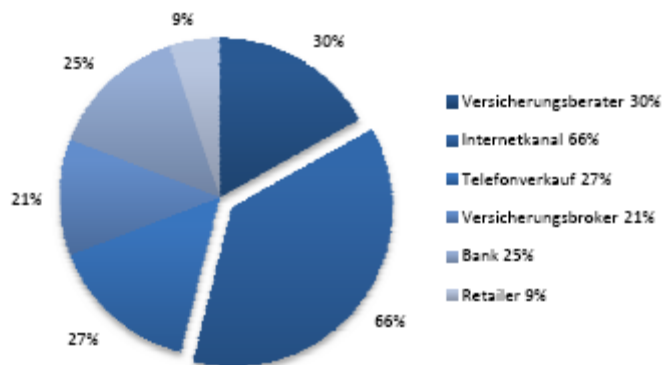
Ein kurzer Blick über die Grenzen zeigt, dass sich die Kanalstruktur je nach Land sehr unterschiedlich darstellt. So ist diesbezüglich der britische Markt nicht mit dem Schweizer Markt vergleichbar, der wiederum eher mit dem deutschen Markt vergleichbar ist.

Abbildung 5: Kanäle Deutschland



(Quelle: Accenture 2010, Nutzung Vertriebskanal im deutschen Versicherungsmarkt)

Abbildung 6: Kanäle Grossbritannien



(Quelle: Accenture 2010, Nutzung Vertriebskanal im britischen Versicherungsmarkt)

Es ist daher zu betonen, dass Ergebnisse aus anderen Ländern nicht unbesehen auf die Verhältnisse in der Schweiz übertragen werden können. Die nationalen Unterschiede sind teilweise beträchtlich.

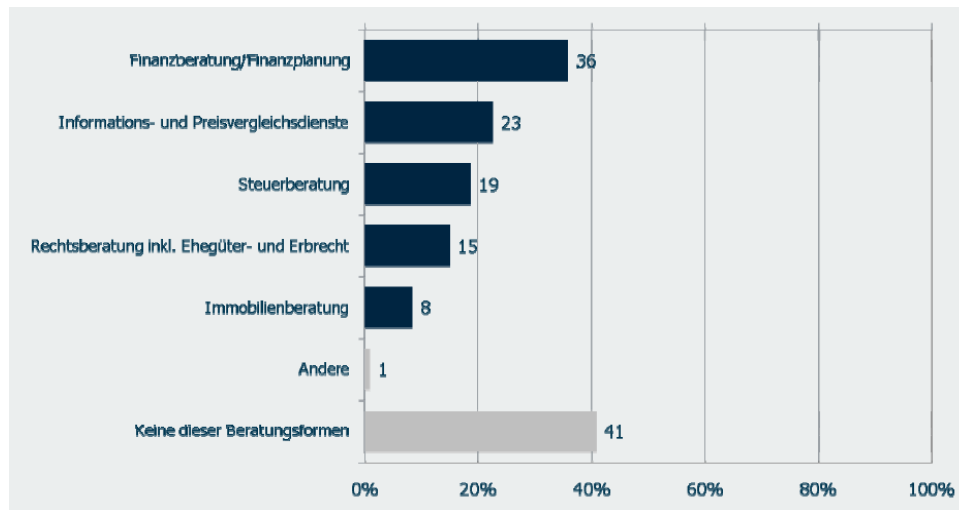
Ein Grund kann sein, dass sich trotz Preisdifferenzen eher wenige „Wechselkunden“ erkennen lassen. Die Marken- resp. Anbieteraffinität ist in der Schweiz hoch. Dies ist beispielsweise erkennbar in der obligatorischen Krankenversicherung. Obwohl das Leistungsangebot für alle Krankenkassen gesetzlich festgelegt ist, wechseln längst nicht alle Kunden zum billigsten Anbieter. Andere Faktoren spielen eine wichtige Rolle bei der Entscheidung.

8. ERGEBNISSE: BERATUNG

Nutzung

Frage F41. Beratungsformen: Nutzung:

„Welche der folgenden Beratungsformen nutzen Sie?“ halboffene Frage / Mehrfachnennungen



Beratungsangebote, die über die Kernleistung von Finanzdienstleistern hinausgehen (dazu gehören Anlage-, Finanzierungs-, Versicherungs- und Vorsorgeberatung) sind nach wie vor noch nicht vollständig etabliert. 41% der Befragten nutzen keine solchen ergänzenden Beratungsangebote.

Am weitesten verbreitet ist die Finanzplanung mit einer Nutzung von 36%. Dabei ist allerdings anzumerken, dass das Angebot an Finanzplanung in der Schweiz bezüglich Breite, Tiefe und Qualität markante Unterschiede aufweist. Es ist unsicher, ob 36% der Befragten auch tatsächlich eine Finanzplanung im umfassenden Sinne erhalten haben.

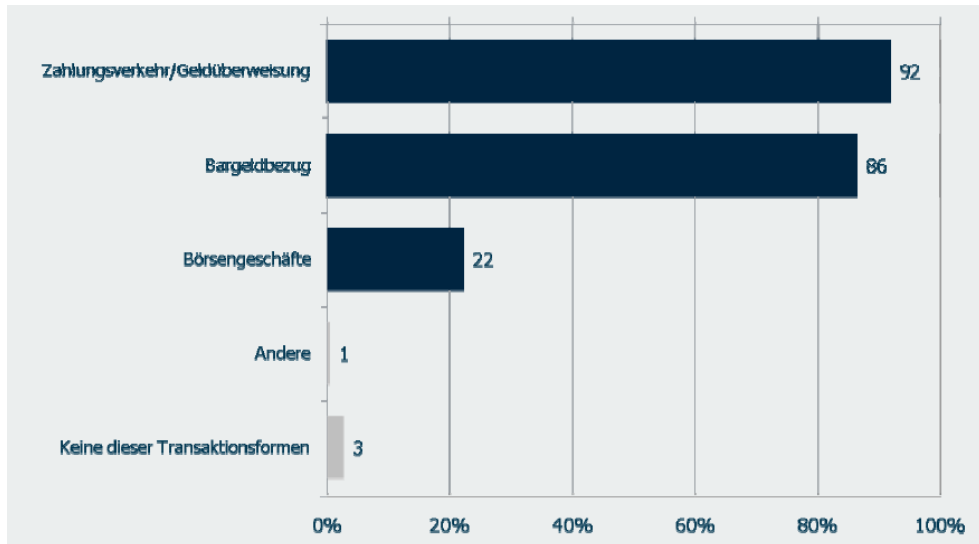
Kommentar: Eine wichtige Rolle spielen Informations- und Preisvergleichsdienste als Quelle der „unabhängigen Selbstberatung“ der Kunden, die aber typischerweise nicht direkt von den Finanzdienstleistern angeboten oder betrieben werden. Mit ihrer starken Positionierung und dem positiven Image (Comparis, K-Tipp) können diese Anbieter den Preisdruck erhöhen (fast jeder Kunde bringt heute einen Comparis Hypothekervergleich mit ins Finanzierungsgespräch).

9. ERGEBNISSE: TRANSAKTIONSFORMEN

Nutzung

Frage F51. Transaktionsformen: Nutzung:

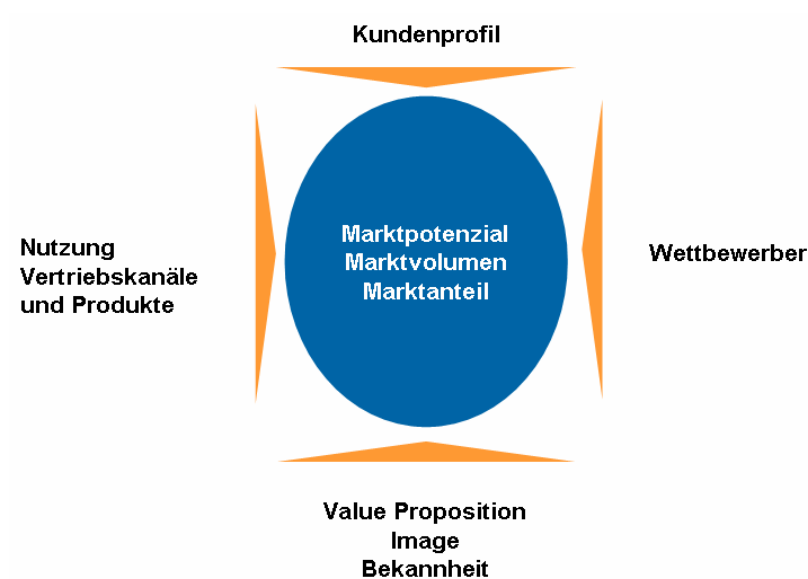
„Welche der folgenden Transaktionsformen nutzen Sie?“ halboffene Frage / Mehrfachnennungen



Die beiden zentralen Transaktionsformen sind der Zahlungsverkehr sowie der Bargeldbezug, welche von fast der gesamten Bevölkerung genutzt werden.

10. FOLGERUNGEN

Abbildung 7: Einflussfaktoren



Die Folgerungen aus dieser Untersuchung sind in fünf Abschnitte gegliedert: (1) Nutzung Vertriebskanäle und Produkte, (2) Kundenprofil, (3) Value Proposition, Image und Bekanntheit, (4) Wettbewerber und (5) Marktpotenzial. Die Folgerungen werden mit einem Fazit abgeschlossen.

(1) Nutzung Vertriebskanäle und Produkte

Bei den Finanzdienstleistungen haben sich die elektronischen neben den klassischen Vertriebskanälen gut etabliert. Wenn die Befragten Transaktionen durchführen, wählen rund zwei Drittel einen elektronischen Kanal. Bei den Bedürfnissen Anlegen und Sparen nutzen über die Hälfte einen elektronischen Kanal (neben anderen Kanälen). Damit ist der Abstand zur Filiale als wichtigstem Kanal (64%) zwar noch vorhanden. Trotzdem kann man sagen, dass Remote-Kanäle, insbesondere das Online-Banking, heute in der Finanzwelt nicht mehr wegzudenken sind. Die Filiale ist aber bisher ausser bei den Transaktionen nicht verdrängt, sondern eher ergänzt worden.

In der Schweiz haben fast alle Einwohner einen Telefonanschluss (115% Versorgungsgrad mit Mobiltelefonabonnements; 47,3 Festnetzanschlüsse pro 100 Einwohner) (BFS 2010). Rund 74% der Haushalte (BFS 2010) haben einen Internetzugang. Zudem unterhalten drei Viertel der Befragten mehrere Bankbeziehungen. Damit sind sowohl die technischen als auch die ökonomischen Voraussetzungen für einen Direktanbieter wie die AXA Bank gegeben, die primär Nebenbank sein will (der Kunde muss *nicht* zur AXA Bank *wechseln*).

(2) Kundenprofil

Das Segment der bestehenden und potenziellen Kunden ist klar abgrenzbar. Die bestehenden Direktbankkunden sind tendenziell älter als 30 Jahre (im mittleren Alterssegment), haben eine höhere Ausbildung abgeschlossen, sind voll berufstätig und kommen aus der Deutschschweiz.

Die potenziellen Kunden, die sich vorstellen können, Geschäfte mit einer Direktbank zu tätigen, sind eher unter 30 Jahre alt, Männer und haben ebenfalls eine höhere Ausbildung abgeschlossen und sind voll berufstätig.

Das bestehende und potenzielle Kundensegment, das durch Direktbanken angesprochen wird, ist für einen Anbieter ökonomisch attraktiv und gegenüber anderen Segmenten klar abgrenz- und bearbeitbar.

(3) Value Proposition, Image und Bekanntheit

Gründe für die Nutzung einer Direktbank sind primär das Preis-/Leistungsverhältnis und sekundär die zeitliche Flexibilität, der Zugang und die Bequemlichkeit sowie die Zeitersparnis. Personen, welche sich nicht vorstellen können, eine Direktbank zu nutzen, ziehen eine persönliche Ansprechperson vor, haben zu wenig Vertrauen in den Anbieter und in das Internet und vermissen die Beratungsmöglichkeit.

Der Fokus der folgenden Ausführungen liegt auf dem Preis-/Leistungsverhältnis, wobei sich die Preisseite auf die Wechselbereitschaft und auf die Preiselastizität bezieht. Auf der Leistungsseite steht das Vertrauen im Fokus.

Schätzung zur Wechselbereitschaft / Elastizität

Der Hauptgrund für die Nutzung eines Direktanbieters ohne Filiale oder Aussendienst ist das *Preis-/Leistungsverhältnis*. Er schwankt bei den bestehenden Nutzern in den einzelnen Finanzdienstleistungsformen als Nutzungsgrund zwischen 44% und 56%.

Fragt man nach den Gründen, die für eine potenzielle Nutzung der bisherigen „Nicht-Nutzer“ sprechen würden, liegen die Werte für das Preis-/Leistungsverhältnis zwischen 72% und 76%, also deutlich höher. Wir werten das, zusammen mit den folgenden Gründen, als klares Indiz, dass vor allem die Konditionen massgebend sind für eine Nutzung, nicht so sehr für die bestehenden Direktnutzer, aber vor allem für potenziell Wechselbereite, d.h. für den weiteren Ausbau des Geschäfts.

Die weiteren wesentlichen Beweggründe (Werte zwischen rund 35% und 45%) sind die zeitliche und örtliche Flexibilität, der einfache Zugang, die Bequemlichkeit und die Zeitersparnis. Diese Werte steigen für „zukünftige Nutzung“ um lediglich etwa 5 Prozentpunkte an, sind also wohl weniger ausschlaggebend. Zudem kann sich damit wie erläutert ein Direktanbieter nicht von einem klassischen Anbieter mit Remote-Kanal differenzieren.

Die durchgeführte Befragung hat kein Item bezüglich Wechselbereitschaft resp. Preis-/ Konditionenelastizität. Trotzdem sind einige grundlegende Gedanken möglich. Die meisten Untersuchungen zum Schweizer Markt für Finanzdienstleistungen zeigen regelmässig, dass die Kunden ihrer Hauptbank treu sind und die Geschäfte auf wenige Partner konzentrieren (24% der Befragten befriedigen ihre Funktion Anlegen / Sparen bei einem einzigen Anbieter, bei Finanzieren / Kredit liegt der Wert bei hohen 43%), wenig Wechselbereitschaft zeigen und vor allem bezüglich Konditionen kaum sensibel reagieren. Hier scheint sich der Markt allerdings in gewissen Angebotsbereichen zu bewegen (Hypotheken, Private Banking), in denen die Konditionendiskussionen mit den Kunden in den letzten Jahren markant zugenommen haben.

Es mag sein, dass die Konditionen bei der ersten Wahl eines Geschäftspartners eine gewisse Rolle spielen, danach fungieren sie aber nicht als markanter Wechsellöser. Viele Schweizer Kunden sind im Finanzdienstleistungsbereich traditionell keine „Wechsler“, die immer das beste Angebot suchen. Unseres Erachtens bestehen bei dieser Grundaussage aber einige Abweichungen: gerade junge Kunden verhalten sich auffällig opportunistisch und vergleichen die Angebote genau (Jugend- und Studentenpakete von Banken). Wir vermuten auch, dass die Sensibilität der Kunden dort, wo sie etwas bezahlen müssen (Vermögensverwaltungs-Gebühren, Kontospesen, Hypothekarzinsen usw.) höher ist als dort, wo sie etwas erhalten (Sparheftzins usw.).

Dass Zinsen nicht so wichtig sind, steht nicht im Widerspruch zum ersten Abschnitt, wo die Konditionen als wesentlicher und praktisch einziger Wechseltreiber hin zu einem Direktanbieter eruiert wurden. Wenn die Kunden zu einem *Direktanbieter* wechseln oder eine zusätzliche Geschäftsverbindung eingehen sollen, dann tun sie das nur, wenn die Konditionen *deutlich* besser sind als bei den bisherigen klassischen Anbietern.

Um diesen Konditionenvorteil gegenüber den klassischen Anbietern aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu ermöglichen, sind Skaleneffekte, grosse Geschäftsvolumina sowie eine industrialisierte Marktbearbeitung für Direktanbieter unabdingbar.

Die sehr geringe Elastizität zeigt sich anekdotisch am Beispiel des Markteintritts der *Kaupthing Bank* Genf. In den rund sechs Monaten zwischen Markteintritt und Konkureröffnung (Juni bis November 2008) gelang es der Direktbank trotz hoher Medienpräsenz (Kassensturz, Handelszeitung, usw.) und extrem guten Konditionen auf dem Tagesgeldangebot von bis zu 4% Zins (Medienschlagzeilen: „unschlagbar“, „unfassbar hohe Zinsen“ usw.) nur rund 1'700 Sparer mit einem Volumen von rund CHF 28 Mio. anzulocken. Zwar kursierten von Anfang an Bedenken um die Bonität der Bank (die sich dann auch bewahrheitet haben) und es handelte sich bei der Kaupthing um eine „exotische“ Bank mit Wurzeln in Island, trotzdem ist zu betonen, dass dieses Angebot für Schweizer Ansprüche vermutlich immer noch *zu wenig attraktiv* war, um eine wirkliche Massenbewegung weg von den klassischen Banken zu erreichen. Allerdings war das Zeitfenster für die Lancierung eines solchen Angebots für einen absoluten „No Name“-Anbieter denkbar ungünstig.

Das Geschäftsmodell einer Direktbank ist erfolgreich. Mit rund 7 Millionen Kunden gehört die Direktbank *ING DiBa* zu den wichtigen Finanzdienstleistern in Deutschland. Der Erfolg der ING DiBa basiert auf Faktoren, die nicht einfach auf ein Geschäftsmodell für einen Anbieter in der Schweiz übertragen werden können: Die Bank ist seit 1965 auf dem Markt tätig und kann auf eine lange Geschichte zurückblicken. Sie hat ihre Wurzeln im Direct Banking (Start als Briefbank). Sie bietet als Bank eine vollständige Produktpalette für Privatkunden an (Konti, Sparen, Anlegen, Finanzieren) und ist trotz fehlender Filialstruktur vertrauens- und glaubwürdig (auf der Homepage werden Internetsicherheit, Einlagensicherung und Datenschutz prominent betont). Möglicherweise haben Angebote wie z.B. das „kostenlose Girokonto“ eine wesentlich höhere Mobilisierungskraft und die Kunden sind in Deutschland wechselbereiter als in der Schweiz („Geiz ist geil“). Der Erfolg der ING DiBa in Deutschland ist annähernd vergleichbar mit dem Erfolg der PostFinance in der Schweiz, auch wenn dafür teilweise andere Gründe eine Rolle spielen.

Wahlmöglichkeiten und Vertrauen

Grundsätzlich kann eine Kunde bei der Nutzung von Finanzdienstleistungen zwischen zwei Hauptbündeln von Kanälen wählen. Entweder erledigt er seine Geschäfte über den klassischen Kanal (Filiale, Aussendienst) oder über einen Remote-Kanal (Internet, Telefon, Brief).

Der Remote-Kanal über Internet oder Telefon ist ein moderner Vertriebsweg mit vielen Vorteilen. Bei einem klassischen Anbieter *ergänzen* das E-Banking und das Callcenter die Filiale mit den Beratern. Der Kunde erledigt zwar die allermeisten Geschäfte über den Remote-Kanal, hat aber trotzdem gelegentlich im persönlichen Kontakt ein direktes Kundenerlebnis. Beim Direktanbieter ist der Remote-

Kanal der einzige Zugang, der den Austausch zwischen Kunde und Bank ermöglicht. Der Kunde ist also gezwungen, diesen Kanal zu nutzen, und kann nicht wählen.

Es ist zu hinterfragen, ob es überhaupt möglich ist, in der heutigen Zeit der freien Wahlmöglichkeiten Kunden dazu zu bringen, freiwillig auf Optionen zu verzichten oder ob dies nicht gerade bei gewissen Finanzdienstleistungen eine *conditio sine qua non* ist.

Ein weiterer Aspekt der Optionalität ist die *Produktpalette*, die eine Bank anbietet. Wenn eine Bank kein breites und / oder tiefes Sortiment anbietet (die Anlagefondspalette der UBS umfasst mehr als 350 Produkte, die ZKB bietet sechs verschiedene Hypothekarvarianten an), muss diese mangelnde Wahlfreiheit durch ein anderes Argument ausgeglichen werden: beispielsweise durch deutlich bessere Konditionen.

Wie bereits erläutert, besteht die Bedeutung einer Filialstruktur und damit der Sichtbarkeit und der Kontaktmöglichkeit als Vertrauensindikator für die Bank nicht darin, dass die Kunden *tatsächlich* die Filialen nutzen. Die Marke ist im Alltag sichtbar und „fassbar“. Für viele Geschäfte nutzen die Kunden die Filiale gar nicht mehr, sondern sie gehen über andere Kanäle. Die Bedeutung liegt darin, dass die Kunden die Kanäle nutzen *könnten*, sofern sie dies wünschen. Diesen Nachteil muss ein Direktanbieter durch geeignete Ersatzindikatoren ausgleichen können.

Finanzdienstleistungen sind abstrakte Güter. Das Kundenerlebnis entsteht in der Interaktion zwischen dem Berater und dem Kunden. Durch die entsprechende Gestaltung der Bankräumlichkeiten und der Dokumente, durch die Kleidung der Berater usw. lässt sich der wichtige Vertrauens- und Sicherheitsaspekt besser transportieren als über der Internet oder das Telefon. Dem Direktanbieter muss es gelingen, Ersatzindikatoren für den Vertrauensaufbau zum Kunden zu etablieren (Bsp. beim Login durch den Kunden via Internet erscheint ein Foto des persönlichen Beraters).

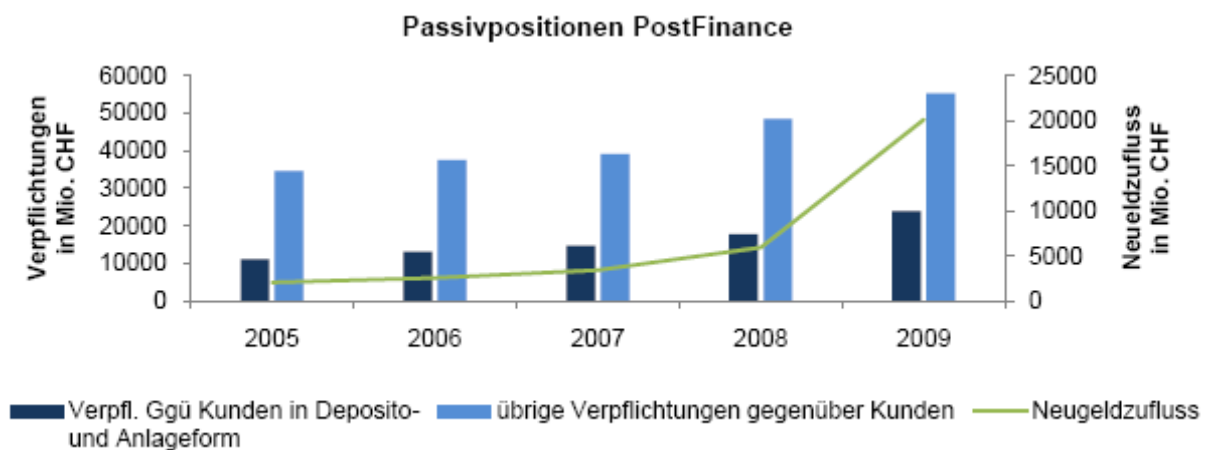
(4) Wettbewerber

Wie bereits dargelegt, ist das Geschäftsmodell der Direktbank in der Schweiz bisher noch wenig bekannt. Vom gesamten Marktpotenzial ist bisher nur ein Teil ausgeschöpft worden. Verschiedene Anbieter bedienen bisher unterschiedliche Nischen. Zudem fällt es den Befragten schwer, Direktanbieter von den Direktkanälen der klassischen Anbieter zu unterscheiden. Entsprechend ist die Wettbewerbssituation unübersichtlich. Eine Sonderrolle im Direktmarkt nimmt die PostFinance ein, die nachfolgend näher betrachtet werden soll.

Fokus PostFinance

Die PostFinance hat in den letzten Jahren eine wahre Erfolgsgeschichte geschrieben. Sie ist eine wichtige Marktmacht gerade im Geschäft mit kleineren Privat- und Geschäftskunden geworden (Retailsegment). Die PostFinance hat ihr Geschäft laufend ausgebaut. Im Zuge der Finanzkrise sind dann die Kundeneinlagen geradezu explodiert. Ihre bisher schon ausgezeichnete Position konnte sie dadurch nochmals deutlich ausbauen:

Abbildung 8: PostFinance Entwicklung Passiven



(Quelle: Geschäftsberichte Post 2005 bis 2009)

Mit der PostFinance hat der Markt Schweiz eine extrem grosse und einflussreiche *Direktanbieterin*. Das Geschäftsmodell ist darauf ausgerichtet, dass sowohl Privat- als auch Geschäftskunden fast alle Bankgeschäfte über das Internet abwickeln können. Die PostFinance offeriert als Bank heute ein Vollsortiment „für den täglichen Bedarf“. Der Erfolg der Postfinance als Direktanbieterin ist allerdings nur aufgrund einiger Besonderheiten zu verstehen:

- (1) Die Post und indirekt auch die PostFinance ist in der Schweiz eine Institution. Der Konzern schaut auf eine jahrzehntelange Tradition zurück. Das Postcheque-Konto oder das „gelbe Büchlein“ für die Einzahlungen war in fast jedem Haushalt vertreten. Der Internetauftritt von PostFinance weist bewusst auf die Verbindung zur Post hin („Die Post“).
- (2) Das Angebot der Post ist extrem niederschwellig, unkompliziert und vertrauenswürdig (insbesondere im Vergleich zu Banken, aber auch zu Versicherungen). Die Mitarbeitenden der Post gelten als Personen „wie Du und ich“ und unterscheiden sich deutlich von Bank- oder Versicherungsmitarbeitenden. Damit ist eine ganz starke Verankerung gerade im Retail-Segment gewährleistet.

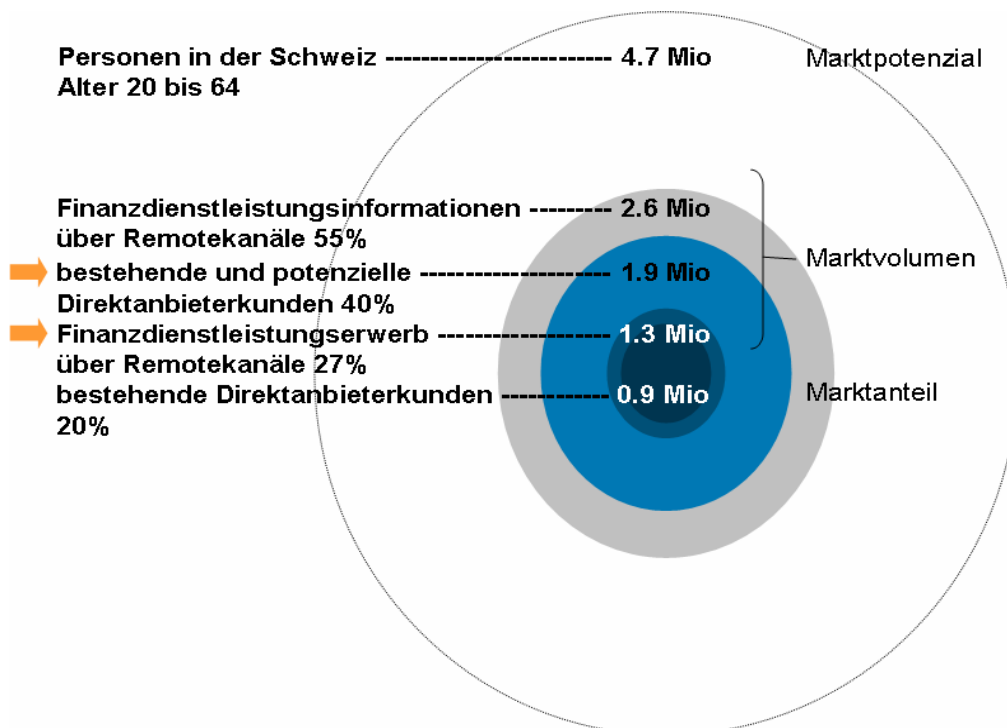
(3) Die PostFinance arbeitet zwar primär mit dem Internet als Direktkanal, profitiert aber von den über 2'000 Poststellen, die praktisch eine schweizweit flächendeckende Präsenz des Konzerns markieren. Zudem befinden sich diese Poststellen aus historischen Gründen fast immer an allerbesten Lage. Durch das Call-Center und die PostFinance-Filialen ist die Wahlmöglichkeit des Kunden bezüglich des Kanals gewahrt und ein persönlicher Kontakt möglich. Die PostFinance ist ein *Internet-Direktanbieter* mit *ergänzenden* persönlichen Kanälen, welcher aber als klassischer Anbieter mit Filialstruktur wahrgenommen wird.

(4) Während vielen Jahrzehnten wurden die Einlagen auf dem Postkonto nicht verzinst (!). Trotzdem führten auch vor der Einführung der Kontoverzinsung viele Private und Unternehmen ein Postkonto. Die PostFinance kann vom Image profitieren, einfach, praktisch, vertrauenswürdig und überall erreichbar zu sein (Poststellen). Die Konditionen stehen nicht im Vordergrund.

Jeder Direktanbieter auf dem Markt Schweiz muss sich strategische Fragen stellen, wie er mit der Mitbewerberin PostFinance umgehen will.

(5) Marktpotenzial

Abbildung 9: Marktanteile, -volumen, -potenzial



Schätzung zur Marktgrösse im Direct Banking

Basierend auf der Befragung sowie auf allgemein zugänglichen Informationen erstellen wir eine grobe Schätzung zur Marktgrösse im Direct Banking. Die Schätzung wird in Anzahl Personen angegeben, ausgehend von einer Zielgruppe von 4,7 Mio. Personen (Einwohner der Schweiz, Alter zwischen 20 und 64).

Der Wert „Anzahl Personen“ ist so zu verstehen, dass ein Kunde mehrere Finanzprodukte oder Finanzdienstleistungen erwerben kann. Der Wert zeigt, wie viele Personen ein Produkt oder eine Dienstleistung nutzen. Aussagen zum Geschäftsvolumen sind in dieser Untersuchung nicht möglich.

Wir verwenden im folgenden Abschnitt folgende Begriffe (Thommen 2004):

- (1) *Marktpotenzial*: maximale Aufnahmefähigkeit eines Marktes für eine Dienstleistung
- (2) *Marktvolumen*: effektiv realisierter resp. realisierbarer Umsatz
- (3) *Marktanteil*: Anteil des Unternehmensumsatzes am Marktvolumen

Wir nehmen an, dass das gesamte Marktpotenzial für Finanzdienstleistungen (Geschäftsvolumen) kurzfristig unveränderlich ist. Die Existenz eines Direktbankenangebots führt nicht zu einer Ausweitung des Marktpotenzials. Direktanbieter zielen vielmehr darauf ab, Volumen von bestehenden klassischen Anbietern zu übernehmen.

Der Wert „Anzahl Personen“ zeigt, wie viele Personen ein Produkt oder eine Dienstleistung nutzen. Er ist aus der Optik des einzelnen Produktes oder der einzelnen Dienstleistung im Sinne eines Maximalwertes ausgewiesen. Dabei kann es – ein kurzfristig unveränderliches Marktpotenzial vorausgesetzt - zu gewissen Kannibalisierungseffekten kommen (ein deutliches Wachstum bei der Säule 3a führt evtl. zu einem Rückgang bei den Anlagefonds, weil beide Produkte ähnliche Bedürfnisse ansprechen).

Es besteht in der Schweiz eine hohe Internetaffinität: gemäss Befragung informieren sich 50% der Personen über das Internet bezüglich Finanzdienstleistungen, 22% schliessen das Geschäft über diesen Kanal auch ab. Fast alle klassischen Anbieter haben heute eine funktionierende E-Banking-Lösung. Ein wesentlicher Teil der Online-Transaktionen fällt allerdings auf den Zahlungsverkehr sowie auf den Wertschriftenhandel und die Börsengeschäfte, wo die Filiale als Hauptkanal abgelöst wurde (74% über einen Remote-Kanal). Es handelt sich dabei um routinemässig wiederholte Geschäfte, die der Kunde selbst erfassen kann.

Das maximale Marktvolumen wurde mit zwei Ansätzen geschätzt: (1) einerseits wurden die bestehenden Nutzer eines Remote-Kanals (Computer, Telefon) hochgerechnet, (2) andererseits wurden die bestehenden und die potenziellen Nutzer analysiert.

(1) Analysiert man die heutige Nutzung eines Remote-Kanals, so stellt man fest, dass diese je nach Finanzfunktion / Bedürfnis zwischen 36% und 74% schwankt.

Die Hochrechnung geht davon aus, dass es den Direktanbietern gelingt, die heutigen Nutzer eines Remote-Kanals eines klassischen Anbieters abzuwerben. Diese Annahme erachten wir als zu optimistisch. Eine gewisse Internet- und Remoteaffinität ist eine zwar technologisch notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung für das Geschäftsmodell von Direktanbietern. Es ist unrealistisch, dass alle Remote-Nutzer auch als Direktbankkunden in Frage kommen. Die Nutzung eines Mobil-Telefons oder des Internets unterscheidet sich dadurch, wozu es eingesetzt wird. Die Buchung eines Fluges über das Internet ist nicht zu vergleichen mit einer Geschäftsbeziehung zu einer Bank (Sicherheits- und Vertrauensaspekt, siehe unten).

Einige Resultate deuten darauf hin, dass das Direktangebot *kein* vollständiges Substitut ist für den Remote-Kanal des klassischen Anbieters. Bei einem klassischen Anbieter hat der Kunde als „Sicherheit“ immer noch die Möglichkeit, eine Filiale zu besuchen oder sich mit dem Kundenbetreuer zu treffen, auch wenn er für viele Geschäfte einen Remote-Kanal nutzt (Vertrauens- und Sicherheitsaspekt). Entsprechend sind die Werte als absolute Obergrenze zu verstehen.

Ausgehend von den bestehenden Online-Nutzern stehen die Transaktionen mit einem Marktvolumen von fast 3,4 Mio. Personen an der Spitze. Der Zahlungsverkehr macht den überwiegenden Teil davon aus, wo vor allem die PostFinance und die E-Banking-Angebote der klassischen Banken eine starke Stellung haben. Wir schätzten das Potenzial für Sparen / Anlegen auf total etwa 2,6 Mio. Personen, und für Finanzieren / Kredit auf 1,8 Mio. Personen.

(2) Eine weitere Analyse basiert auf der Untersuchung der Personen, die heute schon Direktanbieter berücksichtigen resp. derjenigen, die sich zukünftig eine Nutzung vorstellen können. Zwischen 13% und 21% geben an, heute schon einen Direktanbieter zu nutzen. Dieser Wert erscheint uns (zu) hoch zu sein. Wir gehen davon aus, dass die Befragten nicht exakt zwischen Direktanbietern und den Remote-Kanälen der klassischen Anbieter unterscheiden konnten.

Grundsätzlich fällt auf, dass dieses Marktvolumen deutlich tiefer ausfällt als das unter (1) aufgrund der Remote-Nutzung berechnete. Der Gesamtwert für das Volumen Anlegen / Sparen liegt bei etwa 2,0

Mio. Personen. Allerdings zeigt die Detailanalyse sehr deutliche Unterschiede pro Produkt und Dienstleistung. Abbildung 9 stellt eine konsolidierte Sicht dar.

Das grösste Potential scheint das Produkt „Spar-, Privatkonto, Kontokorrent“ zu haben. Wir schätzen das Potenzial auf rund 1,6 Mio. Personen für den Gesamtmarkt Schweiz. Das Produkt „Säule 3a“ erreicht einen Wert von 1,1 Mio. Personen. Für Potenzial im Bereich Anlegen / Sparen spricht auch, dass hier die Konzentration auf Alleinanbieter mit 24% in allen Bereichen am geringsten ist. Die Bankkunden sind es sich gewohnt, mehr als eine Geschäftsbeziehung für diese Bedürfnisse zu führen. Es ist allerdings nicht anzunehmen, dass das abgewickelte Geschäftsvolumen gleichmässig auf diese Partner aufgeteilt ist. Viele Untersuchungen zum Markt Schweiz zeigen, dass das „Hausbankprinzip“ bei den Privatkunden nach wie vor dominiert.

Mit dem Sparkonto Plus, dem Festgeldkonto sowie dem Vorsorgekonto 3a ist die Produktpalette der AXA Bank grundsätzlich für externe Neukunden (bisher besteht noch keine Beziehung zum AXA Konzern) richtig positioniert. Anhand der nachfolgenden Schätzung der Wechselbereitschaft soll beurteilt werden, ob dieses Angebot im Wettbewerb bestehen kann.

Potenzial aus dem AXA-Versicherungskanal

Neben der Erschliessung von neuen Kunden bestehen innerhalb des Unternehmens Geschäftsbeziehungen mit Kunden, welche bei der AXA Versicherungen führen. Diese bestehenden Versicherungskunden können möglicherweise zu Bankkunden weiter entwickelt werden. Dabei stehen Kunden im Vordergrund, bei denen eine Lebensversicherung mit Sparanteil zur Auszahlung gelangt. Aus Sicht der AXA ist anzustreben, dass diese Gelder im Unternehmen verbleiben, entweder durch Abschluss einer neuen Lebensversicherung oder durch Übertrag auf ein Produkt der AXA Bank (Sparkonto Plus, Festgeldkonto).

Ein wesentlicher Vorteil der „internen“ Akquisition besteht darin, dass bereits eine Beziehung zwischen AXA und dem Kunden besteht, was aus Vertrauensoptik ideal ist. Damit unterscheidet er sich klar von der Akquisition von Neukunden.

Für die folgenden Überlegungen unterscheiden wir zwischen „Kleinverträgen“, bei denen eine Vertragssumme bis CHF 30'000 und „Grossverträgen“, bei denen über CHF 30'000 fällig wird. Bei den Kleinverträgen kann das Angebot der AXA Bank durchaus als Alternative für andere Produkte dienen. Dies im Sinne einer Übergangslösung, bis klar ist, was mit diesem Geld geschehen soll.

Die AXA Bank ist bei fast allen Kunden Zweitbank. D.h. es ist meistens davon auszugehen, dass der Kunde neben der Lebensversicherung noch andere Vermögenswerte besitzt, z.B. in Form von Aktien und Obligationen in einem Wertschriftendepot bei einer Bank oder in Form einer Immobilie, bei der die Finanzierung häufig ebenfalls über eine Bank abgewickelt wird. Das Angebot der AXA Bank konkurriert somit direkt mit dem Angebot von Mitbewerbern.

Bei „grossen“ Lebensversicherungen kann der auslaufende Vertrag nicht isoliert betrachtet werden, sondern nur im Kontext des gesamten Vermögens des Kunden. Es ist damit zu rechnen, dass auch die Mitbewerber das Potenzial des Kunden richtig erkennen können und ihn umso enger begleiten und betreuen. Unter diesen Voraussetzungen erwartet der Kunde vermutlich eine umfassende Anlage- resp. Vermögensberatung für die Mittel aus seinem auslaufenden Vertrag. Das Produktportfolio der AXA Bank ist für die Umsetzung einer solch umfassenden Vermögenslösung zu wenig breit. Dies schliesst nicht aus, dass innerhalb des AXA Konzerns entsprechende Angebote existieren und offeriert werden (z.B. fondsgebundene Lebensversicherungen). Wichtig ist hier die Frage der Optik: soll die Situation der Bank oder die des Konzerns im Vordergrund stehen?

Möchte die AXA Bank das Potenzial aus dem bestehenden Versicherungskanal selbst nutzen, insbesondere aus den interessanten Verträgen mit grösserem Volumen, ist einerseits sicherzustellen, dass effektiv eine Anlage- und Vermögensberatung geleistet werden kann, andererseits ist für die anschließende Umsetzung ein Produktportfolio mit entsprechenden Anlageprodukten bereitzustellen (Fonds, Wertschriftenhandel, Vermögensverwaltungsmandate).

Fazit

Die Hauptkenntnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- (1) Das Geschäftsmodell der „Direktbank“ ist in der Schweiz bisher kaum bekannt. Es ist anzunehmen, dass die Befragten zwischen Direktbanken und Direktkanälen von klassischen Anbietern nicht exakt differenzieren konnten.
- (2) Der Direktkanal (insbesondere das Internet) hat sich bei den Finanzdienstleistungen für verschiedene Produkte und Dienstleistungen durchgesetzt.
- (3) Das Preis-/Leistungsverhältnis ist das zentrale Argument für die Nutzung von Direktbanken. Der entscheidende Treiber auf der Preisseite ist die Preiselastizität der Kunden (Wechselbereitschaft). Auf der Leistungsseite ist es das Vertrauen, wofür ein Ersatzindikator für die fehlende „physische“ Präsenz notwendig ist. Die Anbieter im Direktmarkt müssen daher ihre Bekanntheit und ihr Image auf- und ausbauen.
- (4) Das Kundensegment, das durch Direktbanken angesprochen wird, ist ökonomisch attraktiv (gute Ausbildung, höheres Einkommen, voll berufstätig) und gegenüber anderen Segmenten klar abgrenzbar.
- (5) Das Marktpotenzial für Direktangebote ist vorhanden. Es stellt sich die Frage, wie viel davon bereits durch andere Anbieter (z.B. PostFinance) besetzt ist.

11. ANHANG

Projekt- und Autorenteam

AXA Bank: Dr. René Müller (Product Management), Urs Widmer (CEO)

ZHAW: Roland Hofmann (Projektleitung), Anita Sigg

Reflexions- und Diskussionsgruppe:

Armin Bänziger, Dr. Horst Bienert, Prof. Dr. Heinz Knecht, Prof. Suzanne Ziegler

Durchführung der Befragung

GfK Switzerland AG, Hergiswil: Guido Strothe, Senior Studienleiter Custom Research

Portrait ZHAW Institut für Banking & Finance

Die Finanzintermediation ist Untersuchungsgegenstand der Lehre und der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung unseres Instituts. Die Gliederung des Instituts in drei Zentren (Zentrum für Business Banking, Zentrum Alternative Investments & Risk Management, Zentrum für Risk & Insurance) und in eine Fachstelle (Fachstelle für Accounting & Controlling) widerspiegelt die thematischen Schwerpunkte unserer Lehr- und Forschungstätigkeit.

Das Institut für Banking & Finance orientiert sich an einem mehrdimensionalen Denk-Modell, das verschiedene Optiken verbindet: Die klassische Betriebsökonomie (basierend auf dem St. Galler Modell) wenden wir auf die Besonderheiten der Finanzsysteme und der Finanztechnik an. Besonders berücksichtigen wir dabei die zunehmende Segmentierung der relevanten Anbieter- und Nachfragermärkte.

Im Rahmen unseres vierteiligen Leistungsauftrags – Lehre und Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung und Dienstleistungen – fokussieren wir uns insbesondere auf folgende Themenbereiche: (1) Alternative Investments, (2) Risk Management, (3) Analyse, Design und Optimierung von Wertschöpfungsprozessen sowie (4) Management Accounting und MIS.

Neben der Behandlung der aktuellen Praxis geht es uns vor allem auch darum, neue Produktinnovationen, Prozessdesigns und Distributionsformen der Finanzindustrie frühzeitig zu antizipieren. Unsere Lehr- und Forschungstätigkeit ist primär Inland- und KMU-orientiert.

Dank

Ein besonderer Dank geht an die AXA Bank für die angenehme Zusammenarbeit und die massgebliche finanzielle Unterstützung dieses Projektes.

Kontakt

Dr. René Müller

Telefon: +41 (0)52 261 63 15

rene.mueller@axabank.ch

AXA Bank

General-Guisan-Strasse 40

P.O. Box 4500

CH-8401 Winterthur

Roland Hofmann, MSc Banking & Finance, CFP®

Telefon: +41 (0)58 934 78 21

roland.hofmann@zhaw.ch

Anita Sigg, lic. oec. publ.

Telefon: +41 (0)58 934 79 55

anita.sigg@zhaw.ch

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

Institut für Banking & Finance

Stadthausstrasse 14

Postfach

CH-8401 Winterthur

Literatur- und Quellenangaben

Accenture (2010): Kundenloyalität und Vertriebsstrukturen für Versicherungsprodukte. Kronberg: Accenture

Akademien der Wissenschaften Schweiz (2008): Wissenschaftliche Integrität, Grundsätze und Verfahrensregeln. Bern

Bätscher, Rudolf; Piller, Markus (2002): Management des Finanzplanungsprozesses. Zürich: SKV

Bundesamt für Statistik (2010): Informationsgesellschaft. Indikatoren: Telefoninfrastruktur und Internetinfrastruktur: Neuenburg: BFS

Die Post (diverse Jahrgänge): Geschäftsberichte 2005 bis 2009

Forrester Research (2006): Driving Sales With Segmentation, Teleconference with Benjamin Ensor, February 27, 2006. Cambridge: Forrester Research

IND-DiBa Direktbank Austria (2007): Die Zukunft des Direktbankings in Österreich. Pressekonferenz zur Studienpräsentation ING-DiBa Direktbank Austria und Universität Innsbruck. Wien, 8.11.2007

Schweizerische Nationalbank SNB (2009): Vermögen der privaten Haushalte 2008. Zürich: SNB

Schweizerische Nationalbank SNB (2010a): Die Banken in der Schweiz 2009. Zürich: SNB

Schweizerische Nationalbank SNB (2010b): Bankenstatistisches Monatsheft März 2010. Zürich: SNB

Schweizerischer Versicherungsverband SVV (2009): Die Schweizer Privatassekuranz 2009. Studie DemoSCOPE. Zürich: SVV

Thommen, Jean-Paul (2004): Managementorientierte Betriebswirtschaftslehre. 7., aktualisierte und ergänzte Auflage. Zürich: Versus