

Spezialist im Netz



Dr. Heinz Wings,
Vorstandsvorsitzender der NetBank:
„Wir verstehen uns weniger als Bank
denn als elektronisches Handelshaus.“

Im April 1999 ist die erste reine Internet-Bank Europas, die NetBank, an den Markt gegangen. Wie sie sich positioniert, erläutert der Vorstandsvorsitzende Dr. Heinz Wings im Gespräch mit Report.

In den USA hat die erste Internet-Bank gerade aufgegeben, in Deutschland gehen Sie mit der NetBank als erste Internet-Only-Bank Europas an den Markt. Ist die Zeit tatsächlich reif dafür?

Wings: Die Security First Network Bank hat ja nicht geschlossen, sondern wurde in einen Gesamtkonzern mit eigener Rechtspersönlichkeit eingegliedert. Und genau nach diesem

Konzept arbeitet auch die NetBank. Was den Zeitpunkt betrifft: Wir haben das Umfeld sorgfältig analysiert und eine Branchenprognose auf Basis einer umfangreichen Expertenbefragung erstellt. Danach wird allein das Online-Banking im Jahr 2010 ein Drittel Vertriebswegeanteil haben. Die Zeit ist absolut reif, auch wenn viele Entscheider im Bankenbereich das noch nicht in der Form erkennen. Denn was wir heute nicht an Fähigkeiten aufbauen, haben wir übermorgen nicht an Kompetenz.

Zur Zeit werden gerade 6,5 Millionen Konten, das sind rund 8 Prozent, online geführt. Stimmt Sie das hoffnungsvoll für Ihre Internet-Only-Strategie?

Wings: Es kommt doch dabei nicht auf absolute Zahlen an, auch wenn diese Größenordnung durchaus respektabel ist. Das Entscheidende ist die Wachstumsdynamik. An der Ecke tut sich was. Schließlich gab es vor zwei Jahren gerade 1,5 Millionen Online-Konten. Und schon heute läßt sich sagen, daß die Erwartungen der 1997 von uns eingehend befragten Experten bereits von der Entwicklung übertroffen sind.

Wer wird davon profitieren?

Wings: Klar ist, daß die Gesamtheit des Bankgeschäfts nicht wesentlich wachsen wird. An der Stelle wird daher der Markt neu verteilt. Der elektronische Vertrieb wird zu Lasten anderer Vertriebswege gewinnen. Wenn Märkte neu verteilt werden und bankfremde Mitbewerber als Rosinenpicker auftreten, kommt es darauf an, ihnen rechtzeitig entgegenzutreten, und zwar mit den gleichen Waffen. So wie wir das tun. Innovation hat

übrigens auch immer mit dem richtigen Zeitfenster zu tun, wie die Geschichte lehrt.

Das richtige Zeitfenster, vom Zeitpunkt oder der Technik her?

Wings: Von der Technik her hätten wir schon vor Jahren mit der NetBank starten können. Die ist kein Problem. Eher gab es vom Markt her gewisse Akzeptanzhürden, die zu überwinden waren. Aber da haben die Direktbanken jetzt den Boden auch für den elektronischen Vertrieb bereitet.

Wird gemeinhin die Sicherheit nicht immer noch als Hemmschuh für das Internet-Banking gesehen?

Wings: Sicherheit ist kein Thema, das sich konkret fassen läßt. Vielmehr ist das ein Gefühl, das es zu vermitteln gilt. Was sagt einem normalen Menschen schon ein sechsstufiges Firewall-Konzept oder eine Zertifizierung nach BSI-Normen? Im Grunde wollen die Kunden doch nur ihr wirtschaftliches Risiko minimieren. Genau das nehmen wir ihnen ab. Deshalb haben wir die No-Risk-Garantie eingeführt, mit der Umkehrung der Beweislast. Hier muß die Bank dem Kunden nachweisen, daß er seine Mitwirkungspflicht verletzt hat, nicht umgekehrt.

Wie sind Sie mit den ersten Resonanzen auf das NetBank-Angebot zufrieden?

Wings: In den ersten zwei Monaten haben sich mehr als 2 500 Interessenten bei uns gemeldet. Angesichts der 50 000 Kunden, die wir in fünf Jahren haben wollen, ist das beachtlich. Aber wie bei der ersten Million ist auch die Gewinnung der ersten 10 000 Kunden am schwersten. Erst dann ist die kritische Masse erreicht. Schließlich be-

ginnen wir bei Null. Anders als bei anderen Banken, die ins Internet als weiteren Vertriebsweg gehen, steht bei uns daher zunächst die Kundengewinnung im Vordergrund, nicht die Kundenbindung. Erst gewinnen, dann binden heißt die Devise.

Wen genau wollen Sie gewinnen – und wie?

Wings: Neben Entscheidern und Karrierestartern haben wir eine ganze Reihe von Zielgruppen segmentiert, um neue Märkte zu erschließen, fern von denen unserer Mutterbanken. Das E-Business sehen wir als besonders wirksame Waffe im Konkurrenzkampf. Zusammen mit der Auslagerung aller Back-Office-Aktivitäten, erschließt uns das Produktivitätsvorteile. Die geben wir an die Kunden nicht nur in Form von günstigen Konditionen weiter, sondern auch von kundenbezogenen Vorteilen. Mit Hilfe weitestgehender Digitalisierung der Geschäftsprozesse erzielen wir im Massengeschäft Produktivität trotz kundenindividueller Einzelangebote. Dadurch werden Kosten- und Qualitätsführerschaft gleichzeitig möglich.

Was verstehen Sie genau unter kundenbezogenen Vorteilen?

Wings: Durch unsere ausschließliche Spezialisierung auf den elektronischen Vertrieb bauen wir Fähigkeiten auf, die wir nicht nur im Banking ausspielen können. Im Visier haben wir Themen, die mit demselben Fähigkeitsprofil erledigt werden können: das Angebot personalisierter Informationen etwa oder die Vermittlung von sonstigen zielgruppenadäquaten Dienstleistungen und Handelsprodukten, kosten- und zeitsparend für unsere Kunden. Letztlich verstehen wir uns weniger als Bank denn als elektronisches Handelshaus.

Droht nicht Ihr Profil als Bank dadurch zu verwischen?

Wings: Die Gefahr sehe ich nicht, wenn wir entsprechend sorgfältig bei der Auswahl unserer Kooperationspartner vorgehen. Gerade als virtuelle Bank, die von Natur her kein Bild zum Anfassen bietet, müssen wir absolut Profil zeigen. Allerdings: Was gestern noch richtig war, kann heute schon total falsch sein.

Und wo sehen Sie Ihr Profil oder anders: Ihre Wachstumschancen?

Wings: Die innovativen Fähigkeiten eines Unternehmens sowie die Spezialisierung bestimmen sein künftiges Wachstumspotential. Aufgrund der weiter rasant abschmelzenden Margen müssen wir neue Geschäftsfelder erschließen, indem wir aus den vorhandenen Strukturen neben dem Bankgeschäft zielgruppengerechte weitere Dienstleistungen anbieten, die dem Kunden einen Zusatznutzen stiften und der Bank weitere Erfolgspotentiale erschließen. Dafür sind die Banken geradezu in hervorragender Weise prädestiniert: Denn mit ihnen verbindet der Verbraucher Standing, Vertrauen, Sicherheit – Attribute, die in der Gebaltheit sonst niemand vorweisen kann.

In welchem Verhältnis sollen Zins- und Provisionsgeschäft stehen?

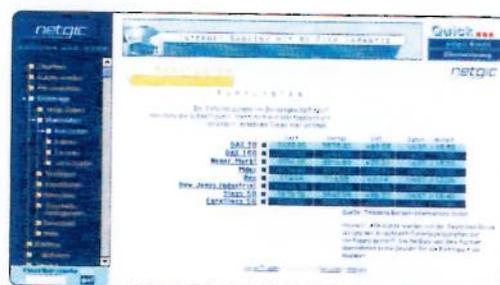
Wings: Langfristig sollte sich ein Verhältnis von 50:50 herausbilden, wobei die Vermittlungsprovisionen von sonstigen Finanzdienstleistungen – wie Versicherungen, Bausparkassen und Investmentfonds – neben den Provisionen im E-Commerce-Bereich im Provisionsgeschäft enthalten sind.

Dennoch. Heißt es nicht immer, Schuster bleib bei deinen Leisten?

Wings: Wenn wir schon die Kompetenzen haben und damit auch andere Branchen bedienen können, warum nicht? Schließlich dringen bereits genug Branchenfremde in unser Terrain ein.

Welche Kooperationsfelder sehen Sie eigentlich?

Wings: Autovermietung und -handel, Reisevermittlung und Preisagenturen, das sind Themen, die viel Nachfrage generieren und sich von selbst anbieten. Musik-CD und Videos vertreiben wir ja schon. Wir brauchen attraktive Themen, um auf uns aufmerksam zu machen. Aber wir befinden uns noch hinsichtlich der gezielten Auswahl unserer Kooperationspartner in der Analysephase, zumal die Angebote, auch aus dem Ausland, die gerade an uns herangetragen werden, selbst unsere kühnsten Erwartungen übertroffen haben. Solange jedoch unsere zielgruppenspezifischen Themen nicht



exakt festliegen und die Business-Modelle mit unseren Partnern nicht verabschiedet sind, möchten wir keine weitgehenden Aussagen zu potentiellen Kooperationspartnern machen. Eins sei aber auch heute schon gesagt: Wir werden es vermeiden, einen virtuellen Gemischtwarenladen zu zimmern.

Wie wollen Sie die Kunden denn binden? Welche Rolle spielt dabei die Software Broadvision, die Sie als erste Bank in Deutschland mit Hilfe von Siemens einsetzen?

Wings: Sofern das Internet als exklusiver Vertriebsweg und nicht im Rahmen des Multichannel-Bankings genutzt wird, kommt es vor allem auf das Marketing an. Deshalb filtern wir aus der unübersichtlichen Vielzahl von Informationen, die das Internet bietet, die für den jeweiligen Kunden interessantesten heraus. Für diesen Zusatznutzen, persönlich auf ihn zu-

Die NetBank AG

Die NetBank AG ist mit einem Kapital von 20 Millionen Mark ausgestattet und wurde Anfang 1998 von sieben Sparda-Banken gegründet. Die Investitionen für das zur Zeit zehn Mitarbeiter starke Institut wurden mit 4 Millionen Mark beziffert. Das entspricht der Einrichtung von drei konventionellen Bankfilialen. Die NetBank-Anwendung wird im Hochsicherheitsrechenzentrum von Siemens Business Services betrieben. Die Back-office- und Stabsbereichs-Funktionen sind an die Sparda-Bank Hamburg ausgelagert.
Die NetBank im Netz: www.netgic.de

geschnitten, sorgt Broadvision. Der Kunde muß nur seine Präferenzen angeben, ob das nun Golfen, Segeln, Konzerttermine oder Wirtschaftsinformationen sind. Auf sein persönliches Umfeld können wir mit diesem Marketinginstrument auch unsere personalisierte Online-Werbung abstimmen. Wer ein Millionen-Depot hat, wird kaum für einen Konsumentenkredit zu interessieren sein.

Weckt das nicht Ängste, zum gläsernen Kunden zu werden?

Wings: Eventuell. Sie sind bei uns aber total unbegründet. Daher sind aus meiner Sicht dem 1:1-Marketing derzeit auch noch relativ enge Grenzen gesetzt, wenigstens in Deutschland und mit Blick auf die deutsche Mentalität. Denn wir respektieren das Teledienstdaten-Schutzgesetz in jeder Hinsicht und richten unsere Aktivitäten an den hier definierten Erfordernissen aus.

Was heißt das?

Wings: Wenn wir 1:1-Marketing betreiben, einschließlich der automatischen Übermittlung von Nachrichten auf das Handy des Kunden, hat er zuvor zugestimmt. Sonst machen wir das nicht. Auch kann der Kunde das von ihm gespeicherte Profil jederzeit einsehen, ändern und löschen. Dabei hat er auch die Möglichkeit, im Schutze eines Pseudonyms zu agieren. Außerdem: Wenn ein Kunde diesen

Service nicht als Zusatznutzen empfindet, wäre er ohnehin kontraproduktiv.

Nun sind rund 2 500 Interessenten ein schöner Anfangserfolg. Ihr bisheriges Produktspektrum dürfte freilich kaum den Sprung auf die anvisierten 50 000 Kunden bringen.

Wings: Lassen Sie uns doch Zeit, wir stehen ja gerade am Anfang. Und wir haben durchaus noch mehrere Pfeile im Köcher. Als erstes Institut in Deutschland haben wir schon für Oktober den Wertpapierhandel zu einer für den Kunden sehr attraktiven Pauschalgebühr pro Order angekündigt. Für den deutschen Markt ist das ein Novum. Sie wird aber meines Erachtens in gut zwei Jahren im Vertriebsweg Internet die Norm sein. Ohnehin ist das in den USA schon gang und gäbe, in Frankreich hat beispielsweise Selftrade – ein Deep-Discount-Broker, der nur aus dem Internet heraus agiert – damit für Furore gesorgt. Denn die bisherigen Gebühren sind nur gerechtfertigt, wenn sie als Risikoprämie gesehen werden für die Beraterhaftpflicht im persönlichen Vertrieb, beispielsweise über Filialen. Die Risikoprämie muß entfallen in Medien, die eine persönliche Beratung nicht zulassen. Zudem wird unser themenbezogener Marketing-Ansatz im sonstigen Finanzdienstleistungs- und E-Commerce-Bereich die von uns beworbenen Zielgruppen mit erkennbaren Zusatznutzen versorgen und damit zu einer raschen Verbreiterung unserer Kundenbasis beitragen.

Sie wollen sich auch als Anbieter von modular aufgebauten elektronischen Zahlungssystemen positionieren. Was genau verstehen Sie hierunter?

Wings: Für Banken könnten neue elektronische Zahlungsmittel und -systeme zu „Trojanischen Pferden“ werden, wenn sie diese Felder dauerhaft nicht besetzen und Nichtbanken überlassen. Im Vergleich zu den tradierten Zahlungsmitteln und -systemen der Banken und Kreditkartengesellschaften werden die neuen elektronischen Transaktionssysteme auch Micropayments wirtschaftlich abwickeln kön-

nen. Sollten Banken sich in diesem Geschäftsfeld nicht rasch positionieren, laufen sie Gefahr einen Großteil ihres heutigen Kerngeschäfts – das nun einmal zahlungsverkehrszentriert ist – zu verlieren. Dies um so mehr, weil die Europäische Kommission Mitte 1998 zwei Richtlinien-Vorschläge erarbeitet hat, wonach auch Nichtbanken die Emission von elektronischem Geld zugestanden werden soll. Dort besteht für uns also Handlungsbedarf. Solange sich kein einheitliches Zahlungsmittel im Netz herausgebildet hat – und dafür gibt es bislang keine Anhaltspunkte – muß der Handel daher mit einer Vielzahl von Zahlungsmitteln arbeiten. An dem Punkt werden wir ansetzen und in Verbindung mit unseren Dienstleistern im IT-Bereich ein modulares Zahlungssystem betreiben, über das der Handel mit einem Terminal und neutralem Protokoll sämtliche Daten übertragen kann, egal, ob es sich um Visa-, Eurocard-, ec-Karten- oder Geldkartendaten handelt. Damit wird die Kundenschnittstelle bei uns als Bank bleiben, und außerdem lassen sich hierdurch Erträge generieren.

Die Konkurrenz schläft nicht. Es werden weitere Internet-Only-Banken kommen. Wie schätzen Sie Ihre Chancen ein?

Wings: Es wird spannend, auch was die Kooperationsmöglichkeiten mit ausländischen Partnern angeht. Ohne Zweifel dreht sich die Welt schneller, als alle Experten erwartet haben. Aber wer sich frühzeitig plaziert, wird zu den Gewinnern zählen.

Wie halten Sie es denn mit ausländischen Partnern?

Wings: Es wird insbesondere europäische Verbünde von hochspezialisierten Banken geben. Ich möchte es nicht verschweigen, hieran mitwirken zu wollen, soweit es im Kunden- und Bankinteresse ist. Das gleiche gilt für Kooperationspartnerschaften im E-Commerce-Bereich: Wir werden – wenn nötig – auch mit der Konkurrenz kooperieren.. Traditionelle Wettbewerber entwickeln nämlich in neuen Umfeld tiefe Partnerschaften. □