

# DIAGONAL

**Zum Thema: Provokation**

Zeitschrift der Universität Siegen

# Diagonal. Zeitschrift der Universität Siegen

## Redaktion

Diagonal. Zeitschrift der Universität Siegen, Ansprechpartner: Univ.-Prof. Dr. Volker Stein  
c/o Universität Siegen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und  
Organisation, Unteres Schloß 3, D-57072 Siegen

E-Mail: [volker.stein@uni-siegen.de](mailto:volker.stein@uni-siegen.de) Internet: <http://www.pmg.uni-siegen.de>

Verantw. i. S. des niedersächs. Pressegesetzes: Univ.-Prof. Dr. Gero Hoch, Univ.-Prof. Dr.-Ing. Hildegard  
Schröteler-von Brandt, Univ.-Prof. Dr. Angela Schwarz, Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

## Bezugsbedingungen

Erscheinungsweise: einmal jährlich

Preise: Einzelheft € 15 [D] / € 16 [A]; E-Heft € 11,99

Bei Abonnement: Einzelheft € 8 [D] / € 9 [A]

Erhältlich in Ihrer Buchhandlung oder direkt bei Vandenhoeck & Ruprecht unter:

[info@v-r.de](mailto:info@v-r.de), Tel.: 0049 551 5084-453, Fax: -454, [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com) (Auslieferung)

Ein Abonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn die Kündigung nicht zum 1. Oktober  
erfolgt ist.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2018, V&R unipress GmbH, Robert-Bosch-Breite 6, D-37079 Göttingen

Tel.: 0049 551 5084-308, Fax: -333, [www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com](http://www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com), [info@v-r.de](mailto:info@v-r.de)

Alle Rechte vorbehalten. Die in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen  
schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Birkstraße 10, D-25917 Leck

Printed in the EU.

ISSN 0938-7161

ISBN 978-3-8471-0861-0

ISBN 978-3-8470-0861-3 (E-Book)

ISBN 978-3-7370-0861-7 (E-Library)



**unipress**

DIAGONAL  
Zeitschrift der Universität Siegen

Jahrgang 2018

Herausgegeben vom Rektor der Universität Siegen

Gero Hoch / Hildegard Schröteler-von Brandt /  
Angela Schwarz / Volker Stein (Hg.)

# Provokation

Mit 23 Abbildungen und einer CD

V&R unipress



---

## Inhalt

Volker Stein / Gero Hoch / Hildegard Schröteler-von Brandt / Angela Schwarz Provokation. Eine Einführung . . . . .	7
Jürgen Nielsen-Sikora / Charlotte Grabowski Provokationen? Eine bildungsphilosophische Intervention . . . . .	25
Bodo Gemper Die freiheitliche Privatrechtsordnung, eine Provokation? Lehren aus dem geteilten Deutschland . . . . .	45
Arnd Wiedemann / Christiane Bouten Der Stachel im Fleisch traditioneller Filialbanken: das kostenlose Girokonto . . . . .	59
Jörg M. Wills Mathematik und Provokation . . . . .	85
Claus Grupen / Cornelius Grupen Kosmische Provokationen . . . . .	93
Martin Herchenröder Zumutungen. Orgelmusik nach 1962: eine Provokation? . . . . .	103
Gustav Bergmann Retropolitische Provokation und was wir dagegen tun können . . . . .	123
Horst Groenewald Als Expatriate nach Japan ... und das vor mehr als 300 Jahren! . . . . .	141

---

Tobias M. Scholz / Anna Feldhaus / Karoline Braun	
Provokante Führung – eine fallbasierte Analyse . . . . .	159
Gero Hoch / Thomas Heupel	
Provokation etablierter Geschäftsmodelle mittels disruptiver Konzepte: Eine Frischzellenkur für den deutschen Mittelstand? . . . . .	181

## **Der Stachel im Fleisch traditioneller Filialbanken: das kostenlose Girokonto**

### **1. Ausgangssituation**

Geiz-ist-geil! Diese Mentalität hat sich heutzutage in Deutschland an vielen Ecken breitgemacht. Auch die Medien sorgen dafür, dass Kunden immer auf der Suche nach dem besten Preis sind. Die Geiz-ist-geil-Einstellung gilt auch für den privaten Zahlungsverkehr und das Girokonto, über das eine Vielzahl von Bankgeschäften abgewickelt wird (Huber 2018, S. 56). Es ist die Basis für alle bargeldlosen Zahlungen (van Look 2014, S. 118). Die Kosten, die einer Bank oder Sparkasse für die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und das Bereitstellen von Bargeld entstehen, sollen über die Gebühren für das Girokonto abgedeckt werden. Diesen Kostenaspekt scheinen viele Kunden jedoch nicht zu sehen oder nicht sehen zu wollen – denn in ihrer Erwartungshaltung sollten Kreditinstitute das Girokonto kostenlos anbieten (Huber 2018, S. 56–57).

Kostenlose Girokonten sind jedoch immer seltener zu finden (Stiftung Warentest 2018), denn die Bankenbranche sieht sich vielen Herausforderungen ausgesetzt – Niedrigzinsumfeld, Regulatorik und Digitalisierung sind die zentralen Stichworte (Bruch 2018, S. 81). Eine weitere Hürde stellt die neue PSD2-Richtlinie der EU (PSD = Payment Service Directive, Zahlungsdiensterichtlinie) dar, die darauf abzielt, den Geldtransfer bequemer, billiger und sicherer zu machen (Deutsche Bundesbank 2017b). Hinzu kommt die sinkende Ertragskraft der Banken in ihren traditionellen Erfolgsquellen, forciert durch das Niedrig-/Negativzinsumfeld. Im Ergebnis reduzieren Kreditinstitute ihr Angebot an kostenlosen Dienstleistungen – vor allem im Bereich der Kontoführung (Deutsche Bundesbank 2017d, S. 65).

---

\* Univ.-Prof. Dr. Arnd Wiedemann, Universität Siegen, Fakultät III (Wirtschaftswissenschaften – Wirtschaftsinformatik – Wirtschaftsrecht), Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement. Christiane Bouten, M.Sc., Universität Siegen, Fakultät III (Wirtschaftswissenschaften – Wirtschaftsinformatik – Wirtschaftsrecht), Lehrstuhl für Finanz- und Bankmanagement.

Eine zusätzliche Herausforderung für Kreditinstitute stellt die Digitalisierung dar. Es gilt, neue technische Möglichkeiten und Innovationen in den Bankalltag sowohl für die Kunden als auch für die Mitarbeiter zu integrieren (Bruch 2018, S. 88). Nur wenn Kunden die Kontoführung am PC oder per Smartphone vornehmen und auf den Ansprechpartner vor Ort verzichten, können sie noch kostenlose Kontoangebote finden (Stiftung Warentest 2018). Der Trend geht allerdings ohnehin immer stärker zum Onlinebanking: Bis zum Jahr 2025 wollen 74 % der Kunden ihre Bankgeschäfte mobil abwickeln (Bruch 2018, S. 82). Für die klassischen Filialbanken bedeutet dies, dass die Kunden eine Filiale immer seltener mit dem Wunsch nach individuellen Beratungsleistungen aufsuchen (Schindler 2018, S. 108).

Die Auswirkungen davon, dass Kreditinstitute an der Preisschraube drehen, konnten Bankkunden in der Vergangenheit bereits spüren, wenn ihre Hausbank plötzlich Gebühren für die Kontonutzung verlangte oder die Preise anhub (Huber 2018, S. 61). Da klingt es attraktiv, wenn das Internetvergleichsportale Check24 mit dem »Girokonto mit 0 EUR Kontoführungsgebühr« wirbt oder wenn die Comdirect Bank, eine Tochter der Commerzbank, mit Versprechungen wie »kostenlose Kontoführung ohne Mindestgeldeingang bei der fairsten Direktbank!« lockt. Auch die zu den Genossenschaftsbanken zählenden PSD-Banken bieten noch kostenfreie Konten an (FinanzmarktWelt.de 2017). Diese Institute haben eines gemein: Sie verzichten weitestgehend auf Filialen. Direktbank heißt also filiallose Bank. Für Kunden einer Filialbank hingegen fallen Gebühren für die Kontoführung an. Das kostenlose Girokonto scheint also insbesondere ein Markenzeichen der Direktbanken zu sein.

## 2. Das Girokonto – Dreh- und Angelpunkt für Kunde und Bank

### 2.1 Strategische Bedeutung als Ankerprodukt aus Sicht der Bank

Zur Stärkung der Kundenbindung mit Bestandskunden und zur Kontaktaufnahme zu Neukunden kommt Ankerprodukten eine besondere Bedeutung zu. Besonders beliebt ist das Girokonto, denn es gilt als Basis-Baustein im Bankgeschäft (Grussert 2009, S. 274). Das Girokonto hat in den 1950er Jahren die Lohntüte abgelöst. Seitdem können Zahlungen jeglicher Art bargeldlos erledigt werden (Brock 2015, S. 36–37). Durch gezielte Aktionen, beispielsweise durch das Angebot eines Startguthabens für ein neues Konto oder attraktive Zinsen über einen festgelegten Zeitraum, versuchen Banken bestehende Kunden an sich zu binden und Neukunden zu gewinnen (Grussert 2009, S. 115).

Das Wort »Konto« stammt aus dem Italienischen und bedeutet »(Ab)Rechnung« (van Look 2014, S. 96). Es gibt verschiedene Arten von Konten, die un-

terschiedlichen Zwecken dienen. Das Einlagenkonto wird genutzt, um Geld »aufzubewahren«: Spareinlagen (Sparkonten) oder Termineinlagen (Termingeldkonten) werden mittels dieser Kontoart verwaltet. Zwischen 9 % und 12 % Prozent des verfügbaren Einkommens werden in der Regel gespart (van Look 2014, S. 113). Für das Aufbewahren von Wertpapieren wird das Depotkonto verwendet und auf dem Kreditkonto werden Darlehensforderungen gebucht.

Das Girokonto dient der Durchführung des (bargeldlosen) Zahlungsverkehrs (van Look 2014, S. 96). Es gehört zu den gängigsten Kontoarten in Deutschland und wird als Lohn- und Gehaltskonto für private Kunden und als Geschäftskonto für Unternehmen verwendet (van Look/Hüffer 2000, S. 1–2). Monatlich regelmäßig anfallende Zahlungen, wie zum Beispiel die Miete oder Wasser- und Stromkosten, werden mittels Girokonto beglichen. Im Unterschied zum Spar- oder Termingeldkonto erfolgen Ein- und Auszahlungen beim Girokonto zumeist an Dritte beziehungsweise von Dritten (Canaris 2011, S. 201).

Heutzutage ist ein Girokonto Voraussetzung, um am wirtschaftlichen und sozialen Leben teilhaben zu können (Linnert 2009, S. 37). Daher sind Kreditinstitute seit 1995 zur Eröffnung des »Girokontos für jedermann« gesetzlich verpflichtet (van Look 2014, S. 97). Insofern ist das Girokonto zu einer Selbstverständlichkeit geworden (Linnert 2009, S. 37). Es wird sowohl für Bargeldgeschäfte als auch für Überweisungen, Lastschriften und Kartenzahlungen genutzt (Deutsche Bundesbank 2018c, S. 19).

Die Anzahl an Girokonten bei deutschen Kreditinstituten lag 2016 bei 103 Millionen – im Vergleich zu 2002 mit 88 Millionen Girokonten (Deutsche Bundesbank 2017e, S. 4–5). Laut einer Umfrage zu den beliebtesten Filialbanken zum Führen eines Girokontos liegen die Sparkassen mit 45 % auf Platz 1, gefolgt von den Volks- und Raiffeisenbanken mit 19,2 % auf Platz 2 (Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse 2018b). Die Sparkassen führten 2017 31,5 Millionen Girokonten, die Volks-/Raiffeisenbanken kamen auf 13,5 Millionen (Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse 2018a). Aber auch die Girokonten bei den Direktbanken erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Die DKB führte 2017 2,7 Millionen Girokonten (DKB 2018, S. 210). ING-DiBa folgte mit 2,1 Millionen (ING-DiBa 2018a, S. 2). Dahinter liegt die comdirect Bank mit 1,4 Millionen Konten (comdirect 2018, S. 2).

Die girocard, auch bekannt als »ec-Karte«, ist nach dem Bargeld das am häufigsten genutzte Zahlungsinstrument. Eine Umfrage der Bundesbank zeigt, dass mehr als die Hälfte der Befragten (57 %) ihre girocard ein- oder mehrmals pro Woche nutzen. Auch die Kreditkarte, bei der Kontobelastung zeitlich verzögert erfolgt, erfreut sich immer größerer Beliebtheit und wird insbesondere für größere Transaktionen genutzt (Deutsche Bundesbank 2018c, S. 8).

Aus Bankensicht ist das Girokonto als Ankerprodukt daher von strategischer Bedeutung. Die Bank erhält durch das Girokonto sämtliche Daten und Infor-

mationen über das Zahlungsverhalten ihrer Kunden und kann ihren Kunden so Produkte individuell empfehlen (Brinkmann 2015, S. 287). Sehr häufig wird das Girokonto um bankfremde Angebote erweitert, die nicht nur einen Mehrwert für den Kunden schaffen sollen, sondern auch gleichzeitig die Möglichkeit eröffnen, sich von den Angeboten der Wettbewerber abzugrenzen (Schreiner/Zacharias 2004, S. 268). So bieten Banken ihren Kunden beispielsweise Auslandsreise-Krankenversicherungen, vergünstigte Hotel- und Mietwagenangebote oder Bonushefte mit Coupons und Gutscheinen (Schreiner/Zacharias 2004, S. 270; DISQ 2018).

Für die Bank bieten die Mehrwertservices den besonderen Vorteil, dass die Hauptleistung, das Girokonto, mit den zusätzlichen Angeboten emotionalisiert werden kann. Gelingt es, eine Verbindung zum Lifestyle des Kunden zu schaffen, verfestigt sich die Geschäftsbeziehung (Schreiner/Zacharias 2004, S. 272). Mehrwertkonten sind allerdings häufig mit höheren Kontoführungsgebühren für den Kunden verbunden. Im Durchschnitt fällt eine monatliche Grundgebühr zwischen 10,85 € und 16,90 € an (DISQ 2018). Das Deutsche Institut für Service-Qualität (DISQ) hat 2017 verschiedene Mehrwertkonten getestet und verglichen. Dabei hat das Mehrwertkonto »HaspaJoker premium« der Hamburger Sparkasse am besten abgeschnitten. Bewertet wurden der Leistungsumfang der Mehrwertservices wie beispielsweise Handyversicherungen, ein Schlüsselfundservice und mögliche Reisepreisrückerstattungen. Der Test hat allerdings auch deutlich gemacht, dass eine Vielzahl von Mehrwertkonten nicht halten, was sie versprechen (DISQ 2018).

## 2.2 Sicherheit im Zahlungsverkehr

Gerade durch den Onlinehandel greifen immer mehr Personen auf neue Zahlungsverkehrssysteme wie Paypal, paydirekt, SOFORT Überweisung oder girogo zurück. Diese Verfahren sollen den Kunden die Zahlungsabwicklung erleichtern. Paydirekt basiert zum Beispiel auf dem Onlinebanking-Verfahren. Girogo ergänzt die Geldkarte um eine zusätzliche Serviceleistung. Eines haben aber alle Verfahren gemein: Voraussetzung für die Abwicklung von Zahlungen ist ein Girokonto (Werner 2017b, S. 172). Somit können die neuen Zahlungsverkehrssysteme ein Girokonto nicht ersetzen, sondern sind lediglich eine Ergänzung, verdrängen aber zudem eine Reihe von Teilfunktionen.

Neue Technologien, aber auch innovative Geschäftsmodelle und Entwicklungen der Zahlungssysteme haben neue gesetzliche Regelungen zur Folge, um die Sicherheit des Zahlungsverkehrs zu gewährleisten. Seit dem 13. Januar 2018 gilt für deutsche Kreditinstitute die neue überarbeitete Zahlungsdiensterichtlinie 2 (Payment Service Directive 2, kurz PSD 2) (Deutsche Bundesbank 2017b).

Im Fokus der neuen Richtlinie steht der Verbraucherschutz (Kraus 2018, S. 8). Durch eine starke Kundenauthentifizierung soll die Sicherheit im Zahlungsverkehr verbessert werden. Bei Internetzahlungen muss jeder Kunde nachweisen, dass er selbst die Zahlung vornehmen will. Dafür müssen Angaben zu zwei von drei Faktoren gemacht werden – Wissen (z. B. Passwort, Code, PIN), Besitz (z. B. Token, Smartphone) oder Inhärenz (z. B. Fingerabdruck, Stimmerkennung) (Deutsche Bundesbank 2017b). Die Authentifizierung erfolgt demnach über Dinge, die der Nutzer weiß, die er besitzt oder die ihn ausmachen, so etwa biometrische Merkmale (Kraus 2018, S. 10–11). Ziel ist es, das Betrugsrisiko oder das Risiko eines anderen Missbrauchs im Zahlungsverkehr zu minimieren (Werner 2017a, S. 350).

Ein weiterer Aspekt der neuen Richtlinie ist die Möglichkeit des Zugriffs dritter Zahlungsdienstleister, beispielsweise Finanz-Start-Ups, auf die Konten des Kunden bei seinem kontoführenden Institut, vorausgesetzt, der Kunde wünscht dies und lässt dies zu (Deutsche Bundesbank 2017b). Dies geschieht über Schnittstellen für die elektronischen Kontozugriffe (Kraus 2018, S. 9), die aber teilweise erst noch geschaffen werden müssen. Aus Sicht der kontoführenden Bank werden durch die Datenfreigabe wichtige Berührungspunkte zu den Kunden gemindert (Deloitte 2017, S. 2), denn bisher hatte das kontoführende Institut ein Monopol in Bezug auf den Zugriff auf Kontodaten. Dieses Wissen über den Kunden machte es deutlich leichter, weitere Dienste wie Kredite, Versicherungen oder Wertpapiere zu verkaufen (o. V. 2018). Durch die Änderungen der Zahlungsdiensterichtlinie müssen diese Informationen zukünftig auch an Dritte weitergeben werden.

Diese Neuerung ist insbesondere für Finanz-Start-Ups, wie zum Beispiel Savedroid (eine App, die den Kunden beim Sparen unterstützen will) oder Avuba (Überweisung kleiner Beträge, z. B. für das Mittagessen, per App) von Vorteil (Paxmann et al. 2015, S. 137; o. V. 2018). Ebenfalls profitieren können Start-Ups wie Yapital, die Bezahlösungen für das Smartphone anbieten (Burgmaier/Hüthig 2015, S. 103).

## 2.3 Kostenlose Girokonten auf Internet-Vergleichsportalen aus Sicht der Kunden

Um Preise vergleichen zu können, nutzen immer mehr Menschen das Internet. Mithilfe von Vergleichsportalen können Internetnutzer die Preise für den nächsten Urlaub oder verschiedene Stromanbieter vergleichen. Beispielsweise ist das Vergleichsportal Check24 seit 2008 online und bietet Vergleichsdaten für Strom-, Gas-, Handy-, Versicherungs- und Kredittarife. Laut eigenen Angaben

haben bislang mehr als 15 Millionen Kunden einen Vertrag über Check24 abgeschlossen (Kette/Tacke 2018, S. 152).

Die Beliebtheit von solchen Vergleichsportalen wächst. 2013 lag die Anzahl der Nutzer bei 52,9 Millionen Personen, wovon 14,2 % angeben, Portale häufig zu nutzen. Bei 37,4 % erfolgt die Nutzung gelegentlich. 2016 lag die Anzahl der Nutzer schon bei 55,8 Millionen Personen, wobei sich 15,9 % als häufige und 38,1 % als gelegentliche Nutzer einschätzten (IfD Allensbach o. J.).

Die Portale basieren auf einem einfachen Mechanismus: Der Nutzer gibt das gewünschte Produkt in ein Suchfenster ein und erhält die Angebote verschiedener Dienstleister (Lammenett 2017, S. 265). Nutzer solcher Portale schätzen die (vermeintlich) hohe Transparenz der Leistungen. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Informationen eigenständig, auf die eigenen Bedürfnisse angepasst und zu jeder Zeit abgerufen werden können (Penzel/Peters 2013, S. 180). Die Anbieter auf solchen Portalen erhoffen sich, neue Kunden zu gewinnen (Lammenett 2017, S. 143). Und die Portale selber haben natürlich ebenfalls ein finanzielles Interesse. Generell kann zwischen drei Vergütungsmodellen unterschieden werden: Das Portal verlangt vom Anbieter eine feste Gebühr oder eine umsatzabhängige Vergütung oder verkauft Werbeanzeigen (Lammenett 2017, S. 266).

Bankkunden können sich mithilfe von Internetvergleichsportalen einen Überblick über die Angebote unterschiedlicher Institute verschaffen (Leonhardt 2017, S. 33). In den Vertriebsweg einer Bank wird so eine dritte Partei zwischengeschaltet (Penzel/Peters 2013, S. 179). Eine Umfrage in Bezug auf die Nutzung von Zugangswegen für die Bankberatung hat ergeben, dass zwar knapp 70 % der Befragten Vergleichsportale nutzen, aber über 85 % für die persönliche Beratung weiterhin die Filiale bevorzugen (Mehrfachnennungen waren möglich; (Penzel/Peters 2013, S. 175).

Die Vergleichsportale können auch dazu genutzt werden, kostenlose Girokontoangebote ausfindig zu machen. Stiftung Warentest hat 238 Kontomodelle von 110 Instituten verglichen und herausgefunden, dass lediglich bei 23 von ihnen keine Kontoführungsgebühren anfallen (Stiftung Warentest 2018). Darunter finden sich Regionalbanken wie die PSD Bank Köln, die PSD Bank Rhein-Ruhr und die Sparda-Bank Hessen, aber auch reine Onlinebanken wie die ING-DiBa (eine Tochter der niederländischen ING groep), N26, 1822 Direkt (eine Tochter der Frankfurter Sparkasse) oder die Norisbank (eine Tochter der Deutschen Bank) (FinanzmarktWelt.de 2017).

Die ING-DiBa ist eine klassische Direktbank, die vollständig auf Filialen verzichtet. Die PSD Banken haben eine in Bezug auf das von ihnen abgedeckte Geschäftsgebiet geringe Anzahl von Filialen und bezeichnen sich daher selbst als Direktbank (PSD Bank Berlin-Brandenburg eG 2017a, S. 10). Die PSD Bank

Rhein-Ruhr, die drei Filialen betreibt, nennt sich beispielsweise »Direktbank plus Beratung« (PSD Bank Rhein-Ruhr eG 2017, S. 3).

Die Untersuchung von Stiftung Warentest macht deutlich, dass nicht die klassischen Filialbanken, sondern vor allem die Direktbanken keine Gebühren für die Kontoführung verlangen. Eine weitere Umfrage zeigt, dass gerade Filialbanken zukünftig kaum noch kostenlose Kontomodelle anbieten werden (Horváth & Partner 2016). Der exemplarisch durchgeführte konkrete Vergleich der Girokontomodelle einer Filialbank, der Volksbank Bigge-Lenne eG, und einer Direktbank, der PSD Bank Berlin-Brandenburg eG, bestätigt diese These. Die PSD Bank Berlin-Brandenburg eG bietet ein kostenloses Girokonto. Es fallen keinerlei Monatsgebühren oder Kosten für Überweisungen an. Auch erhält der Kunde eine kostenlose Girocard. Bei der Volksbank Bigge-Lenne eG kann der Kunde zwischen verschiedenen Girokontomodellen wählen. Bei dem günstigsten Modell (VR-Individualkonto) fällt ein Grundpreis von 3,99 € pro Monat an. Überweisungen oder Ein- und Auszahlungen am Schalter kosten extra. Möchte der Kunde alle Leistungen inkludiert haben, bietet sich das VR-Platinkonto für 12,49 € monatlich an (Volksbank Bigge-Lenne eG 2018).

Um dieses Bild zu untermauern, werden im Folgenden acht Internetvergleichsportale, die Angaben zu kostenlosen Girokontoangeboten machen, miteinander verglichen:

- kostenloser-girokonto-vergleich.de,
- check24.de,
- girokonto-vergleich.net,
- girokonto.focus.de,
- verivox.de/girokonto/,
- girokonto.fmh.de,
- finanztip.de/girokonto/,
- financescout24.de/geldanlage-banking/girokonto.aspx.

Zur besseren Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Portale wurde im Rahmen der Analyse ein monatlicher Geldeingang von 1.000 € vorgegeben und angegeben, dass eine Kreditkarte gewünscht wird.

Das Vergleichsergebnis besteht darin, dass in jedem Vergleichsportal die verschiedenen Institute, die kostenlose Girokonten anbieten, in eine Rangfolge gebracht werden. Außerdem werden auf allen Portalen Angaben dazu gemacht, welche Bonuszahlungen mit dem Kontoabschluss verbunden sind. Ferner werden der Kreditzins für Überziehungen und der Habenzins für Guthaben veröffentlicht. Bei vielen Portalen ist die Anzahl der verfügbaren Bankautomaten zur Bargeldversorgung ersichtlich. Manche Portale bieten weitere Zusatzinformationen wie beispielsweise die, über welche Kanäle (Online, App, Telefon) der Kunde die Bank erreichen kann (z. B. girokonto-vergleich.net). Verivox gibt an,

ob die Bank einen Kontowechselservice anbietet. Der Kontowechselservice wird bei [girokonto.fmh.de](http://girokonto.fmh.de) sogar bewertet und in die Varianten Basisservice und Topservice klassifiziert.

Bei fünf der acht ausgewählten Vergleichsportale ist eine Bewertung zu finden. Check24 nimmt beispielsweise eine Benotung vor und bewertet das Angebot der ING-DiBa am 10.04.2018 mit der Note 1,1. Zwei Wochen zuvor, am 26.03.2018, erhielt die ING-DiBa noch die Note 1,3. Die Bewertung erfolgt demnach zeitpunktbezogen. Angaben zu Veränderungen der Rangordnung gibt es keine. Bei Check24 basiert die Note zum einen auf der Einschätzung der Produktleistung (75 %) und zum anderen auf Kundenbewertungen (25 %). Die Produktleistung wiederum wird anhand unterschiedlich gewichteter Kriterien wie kostenlose Kontoführung und Girocard, Eröffnungsgutschrift oder Hotlinezeiten bewertet. Die Kundenbewertung basiert auf der Vergabe von 1 bis 5 Sternen.

Ein Notensystem zur Bewertung nutzt auch das Vergleichsportal von Focus. Hier basiert die Note allerdings ausschließlich auf Kundenbewertungen. Bei Verivox, Financescout24 und [kostenloser-girokonto-vergleich.de](http://kostenloser-girokonto-vergleich.de) erfolgt eine Bewertung in Form von Sternen, wobei 5 Sterne für das bestmögliche Ergebnis stehen.

Bei Verivox und Financescout24 können Kunden ihre Meinung zu den Kategorien Transparenz, Service, Weiterempfehlung und Onlinebanking äußern. Hier basiert die Bewertung demnach ebenfalls ausschließlich auf dem Kundenempfinden. Bei [kostenloser-girokonto-vergleich.de](http://kostenloser-girokonto-vergleich.de) wird nicht erläutert, wie die Bewertung zustandekommt. Ein etwas anderes Vorgehen in Bezug auf die Bewertung verfolgt der Online-Vergleich bei [girokonto.fmh.de](http://girokonto.fmh.de): Hier wird eine Auszeichnung der FMH-Finanzberatung vergeben. Diese Auszeichnung soll die Anbieterqualität widerspiegeln und basiert auf einer eigenen Datenauswertung des Portals. Beispielsweise erhielt die Santander Bank eine Auszeichnung der FMH-Finanzberatung als bestes Gehaltskonto und bestes Girokonto.

Bei den verbleibenden zwei Vergleichsportalen – [girokonto-vergleich.net](http://girokonto-vergleich.net) und [finanztip.de](http://finanztip.de) – werden keinerlei Angaben zu einer Benotung gemacht. Daher ist es für den Nutzer nicht ersichtlich, wie die Rangordnung zustande kommt. Im Gegensatz zu [girokonto-vergleich.net](http://girokonto-vergleich.net), bei dem die Institute nach einer Rangordnung sortiert werden, wird bei [finanztip.de](http://finanztip.de) keine Wertung in Form von erstens, zweitens, drittens vorgenommen. Hier werden lediglich verschiedene Institute und deren Girokonto-Angebote aufgezeigt. Allerdings entsteht durch die gewählte Darstellung (wer steht oben und wer steht unten) beim Nutzer trotzdem das Gefühl, dass es eine Rangordnung zu geben scheint.

Die Portale unterscheiden sich demnach deutlich in ihrer Bewertungsmethodik. Zumeist ist es für den Nutzer erkennbar, wie die Note und die darauf basierende Rangfolge der Girokonto-Angebote zustandekommen. Allerdings

spielt die subjektive Kundenbewertung häufig eine zentrale Rolle und beeinflusst das Ergebnis somit erheblich. Die Vertrauenswürdigkeit der Ergebnisse und der Portale selber sollte ein Nutzer daher stets kritisch hinterfragen.

Bei einer Beobachtung der Portale über einen längeren Zeitraum lässt sich feststellen, dass manche Portale, etwa Check24, girokonto.fmh.de, Focus oder Financescout24, ihre Angaben häufiger aktualisieren. Somit erhält ein Nutzer in regelmäßigen Abständen aktuelle beziehungsweise aktualisierte Informationen zu den Angeboten der Banken. Grundsätzlich sollte auf das Datum der letzten Aktualisierung geachtet werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass sich Vergleichsportale nicht nur im Hinblick auf die Vergütungsmodelle, sondern auch in Bezug auf die Bewertungsmethodik unterscheiden. Daher verwundert es nicht, dass die Ergebnisse der einzelnen Portale teilweise sehr deutlich differieren. Um dies exemplarisch aufzuzeigen, werden in Tab. 1 die Top-10 Angebote von vier Vergleichsportalen aufgelistet.

Platz	kostenloser-girokonto-vergleich.de	check24.de	verivox.de	financescout24.de
1	ING-DiBa	ING-DiBa	DKB	DKB
2	comdirect	1822direkt	norisbank	norisbank
3	DKB	PSD Bank Nürnberg eG	comdirect	ING-DiBa
4	1822direkt	Commerzbank – kostenlos	1822MOBILE	comdirect
5	norisbank	Wüstenrot	ING-DiBa	o2 Banking
6	o2	DKB	o2 Banking	1822MOBILE
7	Santander	Postbank – Giro extra plus	N26	Ferratum
8	N26	Postbank – Giro direkt	Ferratum	N26
9	Consorsbank	Postbank – Giro plus	Wüstenrot	Wüstenrot
10	Fidor Bank	Commerzbank – klassik	1822direkt	netbank

Tab. 1: Top-10 Girokontoangebote (Stand: 25.04.2018)

Die Auswertung der acht Vergleichsportale zum 25.04.2018 zeigt, dass das am besten bewertete Girokonto laut drei Portalen die ING-DiBa bietet. Drei andere Portale kommen zu der Erkenntnis, dass die DKB das attraktivste Girokonto anbietet. Daneben schneidet das Girokonto der comdirect und das 1822direkt Konto bei allen Portalen gut ab. Es fällt auf, dass Direktbanken in den Vergleichsportalen stärker vertreten sind als klassische Filialbanken oder FinTechs wie die N26. Deren Girokontomodelle tauchen nur vereinzelt in den Top-10 auf.

Grundsätzlich liegen die Girokonten der Direktbanken in der Rangfolge stets vorne.

Wie zuvor beschrieben, basiert ein mögliches Vergütungsmodell für Vergleichsportale auf der umsatzabhängigen Vergütung (Lammenett 2017, S. 266). In diesem Zusammenhang fällt auf, dass bei einigen Vergleichsportalen Girokonten einzelner Institute besonders beworben werden. Beispielsweise wird bei Check24 das Giro direkt-Konto der Postbank als bestes Exklusiv-Angebot und das Girokonto der 1822direkt als bestes Angebot für junge Leute angepriesen. Dies kann sich aber jederzeit ändern. Der Nutzer wird gezielt beeinflusst und die Objektivität eines solchen Vergleichsportals ist somit in Frage zu stellen.

Die Analyse bestätigt aber auch, dass insbesondere Direktbanken kostenlose Girokonten anbieten und die Vergleichsportale als zentralen Vertriebskanal nutzen, da ihnen der direkte Kontakt zum Kunden über die Filiale fehlt. Mit dem kostenlosen Girokonto versuchen sie, die Aufmerksamkeit der Kunden auf sich und ihre Angebote zu lenken.

### **3. Direktbanken als *Enfants terribles* des deutschen Bankensektors**

#### **3.1 Die Entwicklung des deutschen Bankensektors – von der Filialbank zur Direktbank**

Die Entwicklung der Bankenbranche, darunter die Entwicklung des Filialnetzes und Neuerungen im Zahlungsverkehr, lässt sich gemäß Brock (2015) in drei Phasen unterteilen: bis zu den 1970er Jahren, die 1970er und 1980er Jahre sowie die 1990er Jahre bis heute (Abb. 1):

- (1) Die erste Filialbank gab es bereits vor 1900. Bis zu den 1950er Jahren war die Lohntüte das bewährte Mittel, um für seine Arbeit bezahlt zu werden. 1957 erfolgte die Umstellung auf den zahlungslosen Zahlungsverkehr (Abb. 1). Hierdurch gewann die Bankfiliale immer mehr an Bedeutung, denn sie stellte für den Kunden den Zugang zur Bank dar. Die Kreditinstitute reagierten auf diese Veränderungen und weiteten ihr Filialnetz aus, um nah am Kunden zu sein (Brock 2015, S. 38). Die Anzahl an Girokonten bei Sparkassen lag 1960 bei circa 3 Millionen und hat sich bis 1970 mehr als vervierfacht (Brock 2015, S. 36). Durch den vom Arbeitgeber initiierten »Girokontozwang« änderte sich das Zahlungsverhalten der Kunden: Rechnungen wurden immer weniger bar, sondern verstärkt per Überweisung, Dauerauftrag und Lastschriftverfahren beglichen. Zudem wurden Konsumentenkredite verstärkt nachgefragt, sodass der standardisierte Konsum-

- mentenkredit zum Mengengeschäft wurde. Eine weitere Neuerung im bargeldlosen Zahlungsverkehr war die Einführung der Scheckkarte im Jahr 1968 (Brock 2015, S. 39).
- (2) In den 1970er und 1980er Jahren arbeiteten die Kreditinstitute an der Verbesserung ihrer Effizienz. Service und Verwaltungstätigkeiten wurden verstärkt rationalisiert. Dies wurde unterstützt durch die Einführung technischer Neuerungen wie dem Kontoauszugsdrucker ab 1975 und dem Geldautomaten ab 1978 (Brock 2015, S. 41).
- (3) In den 1990er Jahren lag der Fokus der Kreditwirtschaft verstärkt auf dem Ausbau der Selbstbedienung (Dümmler/Steinhoff 2015, S. 75). Durch die Wiedervereinigung und die neu hinzugekommenen Institute stieg die Anzahl an Zweigstellen 1990 allerdings sprunghaft an und der Filialvertrieb erreichte sein Allzeithoch (Brock 2015, S. 44). In dieser Zeit verbreiteten sich aber zunehmend auch Computer und das Internet und neue mediale Vertriebs- und Kommunikationskanäle entstanden. Zunächst gewann das Telefonbanking und später das Onlinebanking an Bedeutung (Brock 2015, S. 45–46). Trotz des technischen Fortschritts benötigten Banken und Sparkassen ihre Filialen, insbesondere für den Vertrieb komplexer Finanzprodukte (Brock 2015, S. 45–46). Allerdings wurde ihre Anzahl in den letzten 20 Jahren stark reduziert (Abb. 2). Die aktuellen Filialzahlen machen den Trend des Filialrückbaus deutlich: Ende 2015 gab es noch rund 34.000 Filialen, Ende 2016 waren es nur noch 32.000. Dies entspricht einem Rückgang von 5,9 %. Der Filialrückbau beschleunigt sich, denn 2015 betrug der Rückgang 3,6 % und 2014 2,5 % (Deutsche Bundesbank 2017a, S. 8).

Das Geschäftsmodell der klassischen Filialbanken war lange Zeit ohne Konkurrenz. Doch die Verbreitung von Computern und Internetanschlüssen eröffneten den Direktbanken um die Jahrtausendwende den Markt, denn durch sie wurde der Abschluss von Bankgeschäften ohne Bankberater möglich (Dümmler/Steinhoff 2015, S. 75–76).

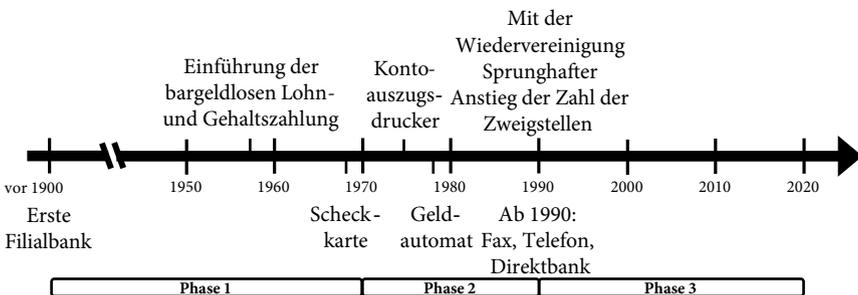


Abb. 1: Meilensteine des Retail-Bankings

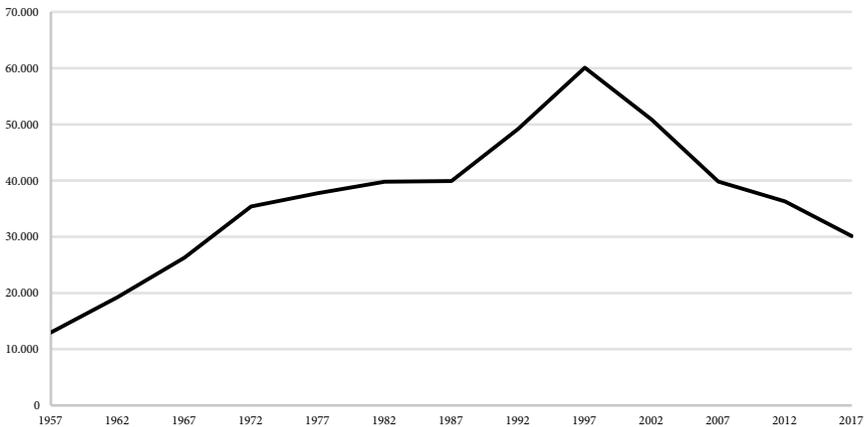


Abb. 2: Entwicklung der Bankfilialen (Deutsche Bundesbank 2018a)

### 3.2 Filialbanken versus Direktbanken – ein Vergleich der Geschäftsmodelle

Die Betrachtung des Geschäftsmodells einer Bank ermöglicht die Aussage darüber, wie eine Bank ihre Erträge erzielt und welche Kosten damit verbunden sind. Das Geschäftsmodell beschreibt die Kunden-Produkt-Vertriebsweg-Kombination. Grob lässt sich der Bankensektor in Universal- und Spezialbanken unterscheiden (Leonhardt 2017, S. 8).

Typisch für den in Deutschland anzutreffenden Universalbankensektor ist die an der Rechtsform orientierte Drei-Säulen-Struktur: private Geschäftsbanken, öffentlich-rechtliche Banken, wozu insbesondere die Sparkassen zählen, und Genossenschaftsbanken, also die Volks- und Raiffeisenbanken, aber auch die Sparda- und PSD-Banken. Die größte Anzahl an selbständigen Instituten weist der genossenschaftliche Finanzverbund auf. Aufgrund einer Vielzahl von Fusionen nimmt ihre Zahl aber stetig ab und lag Anfang 2018 bei 917 Instituten mit einer aggregierten Bilanzsumme von 889,1 Milliarden €. Es folgen von der Anzahl die Sparkassen mit 386 öffentlich-rechtlichen und acht freien Instituten per Anfang 2018 und einer aggregierten Bilanzsumme von 1.196,4 Milliarden € (Deutsche Bundesbank 2018b, S. 24). Der privatrechtliche Sektor besteht neben den vier Großbanken Deutsche Bank, Commerzbank, Hypo-Vereinsbank/UniCredit Bank AG und Deutsche Postbank AG aus über 150 Regionalbanken und einigen Privatbankiers (Tonner/Krüger 2014, S. 43). Die vier Großbanken kamen Anfang 2018 in der Summe auf eine Bilanzsumme von 1.724,3 Milliarden € (Deutsche Bundesbank 2018b, S. 24).

Die Bedeutung der jeweiligen Bankengruppen für Privatkunden lässt sich aus den Sicht- und Spareinlagen ablesen, die sie diesen Kreditinstituten zur Verfü-

gung stellen. Guthaben auf dem Girokonto schlagen sich in den Sichteinlagen nieder. Wird das Girokonto überzogen, wechselt es von der Passiv- zur Aktivseite der Bilanz und wird als Kontokorrentkredit erfasst. Bei den Genossenschaftsbanken belaufen sich die Sichteinlagen auf 421,3 Milliarden € und die Spareinlagen auf 185,6 Milliarden €. In Relation zur Bilanzsumme machen die Sichteinlagen demnach 47,4 % und die Spareinlagen 20,9 % aus. Vergleichbare Strukturen weisen auch die Sparkassen auf: Die Sichteinlagen liegen bei 560,2 Milliarden € (46,8 %) und die Spareinlagen bei 290,1 Milliarden € (24,2 %). Für die Großbanken machen die Sichteinlagen 22,2 % aus, Spareinlagen haben dagegen mit 3,6 % nur einen geringen Anteil an der Bilanzsumme (Deutsche Bundesbank 2018b, S. 24–25).

Für Privatkunden ist darüber hinaus die Unterscheidung zwischen Filialbanken und Direktbanken von besonderer Bedeutung. Zu den bekannten und typischen Vertretern der Filialbanken – also solcher Banken, die Filialen als Orte zur Abwicklung der Bankgeschäfte anbieten – zählen in Deutschland die Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Direktbanken hingegen stellen kein Filialnetz zur Verfügung. Sie zählen zu den Spezialbanken mit einem ausgewählten Produktangebot. Ihr Fokus liegt auf dem Mengengeschäft mit einer begrenzten Anzahl an standardisierten Produkten. Ihr Geschäftsmodell basiert auf einer Kunde-Bank-Beziehung, die über direkte Kanäle wie das Telefon, E-Mail oder Onlinekontakt hergestellt wird (Leonhardt 2017, S. 8 + S. 33). Die ING-DiBa ist mit 8,5 Millionen Kunden mit Abstand die größte Direktbank (ING DiBa 2018a, S. 2). Weniger als die Hälfte weist die DKB mit 3,76 Millionen Kunden auf (DKB 2018, S. 210), gefolgt von der comdirect mit 2,3 Millionen Kunden (comdirect 2018, S. 2) (Abb. 3).

Der Erfolg der Strategie der Direktbanken, die ihre Geschäfte auf standardisierte und weniger komplexe Produkte reduzieren, die sich dann mit weniger Beratungsleistung verkaufen lassen, baut auf dem in Abb. 4 gezeigten Kreislauf auf: Durch den weitgehenden Verzicht auf physische Filialen haben Direktbanken wesentlich geringere Sach- und Personalkosten. Dieser Kostenvorsprung kann – zu mindestens in Teilen – in Form von vorteilhaften Konditionen an die Kunden weitergegeben werden (Schwarzbauer 2009, S. 51). Allerdings darf für den Kunden nur der Wunsch im Vordergrund stehen, seine Bankgeschäfte unabhängig von Ort oder Öffnungszeiten kostengünstig erledigen können. Auf einen persönlichen Kontakt über eine Filiale in seiner Nähe muss er verzichten. Für die Direktbank bedeutet dies eine geringere Kundenloyalität und geringere Margen.

Filialbanken unterscheiden sich in ihrer Vertriebsstrategie deutlich von den Direktbanken. Personalisierte Serviceangebote, ganzheitliche Kundenbetreuung und kundenorientierte Leistungsversprechen stehen im Fokus der filialzentrierten Institute (Wiechers 2013, S. 29). Hinzu kommen die hohen Ansprüche an die Qualität ihrer Beratung. Ein solches Geschäftsmodell führt

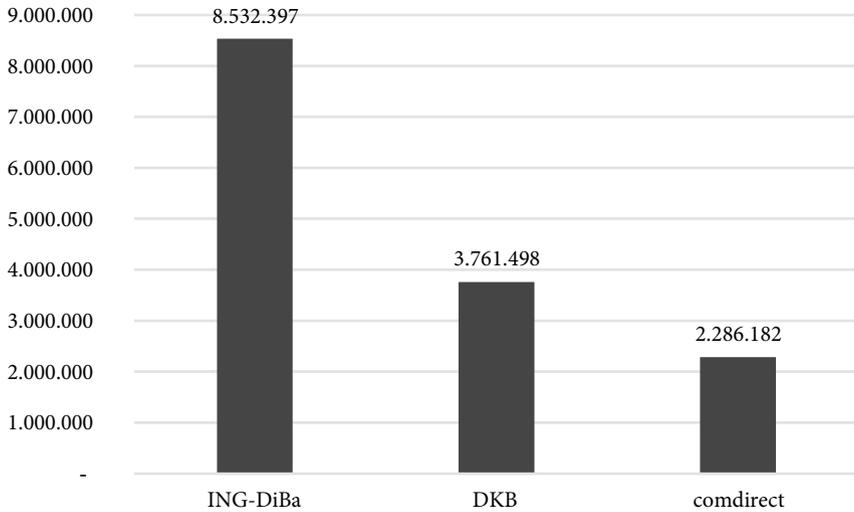


Abb. 3: Die größten Direktbanken 2017 nach Kundenzahl

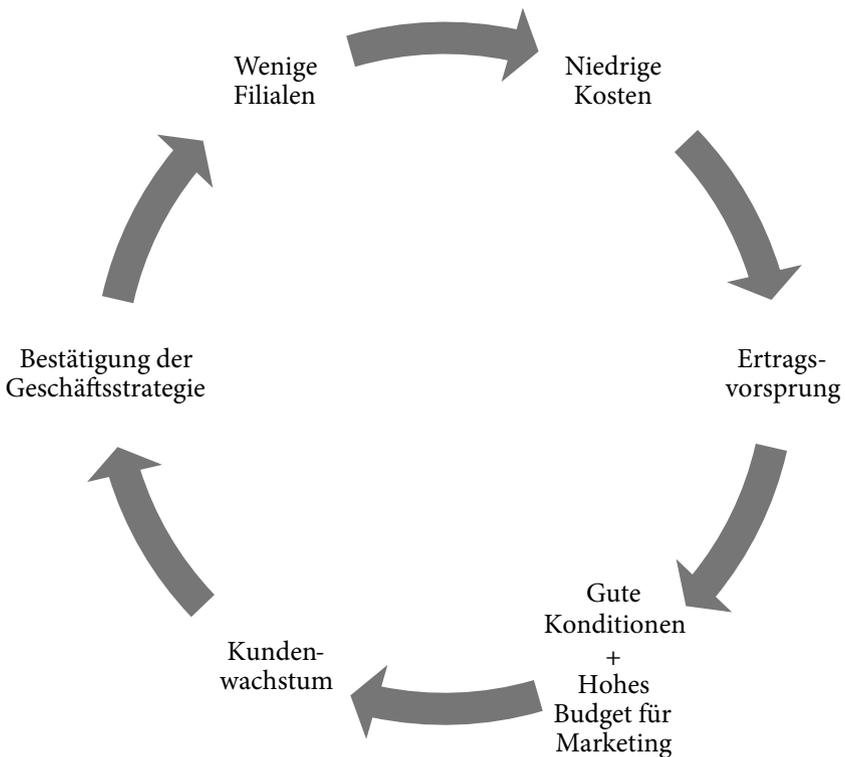


Abb. 4: Erfolgskreislauf der Direktbanken (Schwarzbauer 2009, S. 52)

zwangsläufig zu einer Beschränkung in Bezug auf die Möglichkeiten der Standardisierung von Bankprodukten (Wiechers 2013, S. 139). Außerdem verfolgen viele Filialbanken eine Allfinanz-Strategie. Dies bedeutet, dass jegliche Kundenbedürfnisse über alle Lebensphasen hinweg durch die Bank abgedeckt werden sollen – vom ersten Sparbuch zur Geburt über das Gehaltskonto, die Kreditvergabe, Bausparen, Versicherungen, Immobilienvermittlung bis hin zur Anlageberatung und Vermögensverwaltung (Leonhardt 2017, S. 7). Filialbanken hingegen gelten als Vollsortimenter durch die höhere organisatorische Komplexität als kostenintensiv (Wiechers 2013, S. 139).

### 3.3 Filialbanken versus Direktbanken – ein Vergleich der Ertragskraft

Die Unterschiede im Geschäftsmodell spiegeln sich auch in den Ergebnissen und der Ergebnisstruktur von Filialbanken und Direktbanken wider. Die wichtigste Ertragsquelle von Kreditinstituten ist der Zinsüberschuss (Deutsche Bundesbank 2017d, S. 54). Dieser errechnet sich aus der Differenz der Zinserträge, das heißt der Erlöse, die eine Bank unter anderem als Entgelt für die Kreditvergabe erhält, und der Zinsaufwendungen, das heißt der Zinsen, die eine Bank unter anderem ihren Kunden für die bei ihr angelegten Gelder zahlt. Wird der Zinsüberschuss ins Verhältnis zur Bilanzsumme gesetzt, errechnet sich als relative Kennzahl die Zinsspanne in Prozent (Schwarzbauer 2009, S. 41). Über alle Bankengruppen gerechnet belief sich die Zinsspanne 2016 auf 1,09 %, allerdings mit erheblichen Unterschieden je nach Bankengruppe. Während die privaten Großbanken nur auf eine Zinsspanne von 0,78 % kamen, lag diese bei den Sparkassen im Durchschnitt bei 1,96 % und bei den Genossenschaftsbanken bei 1,99 % (Deutsche Bundesbank 2017d, S. 75).

Der Zinsüberschuss macht den weitaus überwiegenden Teil der operativen Erträge eines Kreditinstituts aus. 2016 waren es bei den Großbanken 62 % der operativen Erträge, bei den Sparkassen 76 % und bei den Genossenschaftsbanken sogar 77 %.

Die Herausforderungen für die Kreditwirtschaft, die aus dem aktuellen Niedrigzinsumfeld resultieren, macht eine Umfrage der Deutschen Bundesbank aus dem Jahre 2017 deutlich. Befragt wurden 1.555 kleine und mittelgroße deutsche Kreditinstitute (Deutsche Bundesbank 2017d, S. 57). Diese gehen davon aus, dass bis 2021 ihre Zinsspanne um weitere 0,27 Prozentpunkte sinken wird (Deutsche Bundesbank 2017c, S. 7).

Die zweitwichtigste Ertragsquelle der deutschen Kreditinstitute ist der Provisionsüberschuss in absoluten Geldbeträgen beziehungsweise die Provisionsspanne als relative Kennzahl. In der Provisionsspanne spiegelt sich der Saldo aus den erhaltenen und den gezahlten Provisionen wider. Provisionen können

Kreditinstitute für Zahlungsverkehrsdienstleistungen, für den Kauf und Verkauf von Wertpapieren im Kundenauftrag, für die Vermittlung von Immobilien, Versicherungen und Bausparverträgen erhalten (Leonhardt 2017, S. 24). Laut Bundesbank-Statistik hat der Provisionsüberschuss einen Anteil von 33 % an den gesamten operativen Erträgen der Großbanken, 23 % bei den Sparkassen und 21 % bei den Genossenschaftsbanken (Deutsche Bundesbank 2017d, S. 65). Gehofft wird, dass die Provisionsergebnisse insbesondere in der aktuellen Niedrigzinsphase ertragsstabilisierend wirken und zukünftig weiter ausgebaut werden, um die Rückgänge beim Zinsüberschuss zu mindestens in Teilen zu kompensieren (Deutsche Bundesbank 2017d, S. 65).

Die Zahlen machen deutlich, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken recht ähnliche Ertragsstrukturen aufweisen, da sie sich auf die gleichen Kundengruppen fokussieren und beide historisch durch ihre Filialstruktur geprägt sind. Um Strukturunterschiede zwischen Filialbanken und Direktbanken herauszuarbeiten, seien daher im Folgenden exemplarisch zwei Institute analysiert. Um eine bessere Vergleichbarkeit gewährleisten zu können, wurden zwei Banken aus dem genossenschaftlichen Sektor mit ähnlicher Bilanzsumme ausgewählt. Als Repräsentant für die Filialbanken wurde die Volksbank Bigge-Lenne eG mit einer Bilanzsumme von 1.738,5 Millionen € und 24 Geschäftsstellen ausgewählt (Volksbank Bigge-Lenne eG 2017, S. 15). Ihr wird als Vertreter für die Gruppe der Direktbanken die PSD Bank Berlin-Brandenburg eG gegenübergestellt, die mit 1.792,3 Millionen € eine fast identische Bilanzsumme aufweist, aber nur eine Geschäftsstelle hat (PSD Bank Berlin-Brandenburg eG 2017b, S. 19).

Das Zinsgeschäft spielt bei der Volksbank Bigge-Lenne eG eine deutlich größere Rolle. Der Zinsüberschuss von 33,1 Millionen € macht 1,90 % der Bilanzsumme aus. Bei der PSD Bank Berlin-Brandenburg eG liegt die Zinsspanne dagegen lediglich bei 1,36 %. Das Provisionsergebnis ist bei der PSD Bank Berlin-Brandenburg eG mit -0,9 Millionen € negativ (-0,05 % der Bilanzsumme). Dies ist insbesondere auf den kostenlosen Zahlungsverkehr und ein nur schwach ausgeprägtes Vermittlungsgeschäft zurückzuführen (PSD Bank Berlin-Brandenburg eG 2017b, S. 6). Ein deutlich besseres Ergebnis weist die Volksbank Bigge-Lenne eG aus, bei der der Provisionsüberschuss 0,63 % der Bilanzsumme ausmacht (Volksbank Bigge-Lenne eG 2017, S. 16). Die Ergebniskennzahlen spiegeln die Unterschiede in den Geschäftsmodellen deutlich wider.

Weitere Unterschiede zwischen Filial- und Direktbank zeigen sich bei den Mitarbeiterzahlen und dem Verwaltungsaufwand. Bei der PSD Bank Berlin-Brandenburg eG sind lediglich 131 Mitarbeiter angestellt. Der gesamte Verwaltungsaufwand liegt bei 15,6 Millionen €, davon entfallen 8,2 Millionen € auf Personalaufwendungen (PSD Bank Berlin-Brandenburg eG 2017b, S. 6). Im Vergleich dazu ist die Mitarbeiteranzahl der Volksbank Bigge-Lenne eG fast dreimal so groß (367 Mitarbeiter) und der Verwaltungsaufwand ist mit

32,9 Millionen € mehr als doppelt so hoch. Der Personalaufwand beträgt 21,8 Millionen € (Volksbank Bigge-Lenne eG 2017, S. 16).

Filialbanken verzeichnen durch ihr Zins- und Provisionsgeschäft höhere Erträge als Direktbanken. Allerdings stehen dem gleichzeitig höhere Kosten gegenüber. Im Gegensatz dazu verursacht das Modell der Direktbanken geringere Kosten, erwirtschaftet dafür aber auch niedrigere Erträge. Eine Schlüsselrolle kommt in diesem Trade-Off dem Girokonto zu. Direktbanken könnten ihren Provisionsüberschuss steigern, wenn sie zukünftig ebenfalls den Zahlungsverkehr bepreisen, würden sich dann aber stark den Filialbanken annähern und ihr zentrales Argument, die Preisführerschaft, gefährden. Auf der anderen Seite stehen die Filialbanken, die bislang von der Loyalität ihrer Bestandskunden profitieren, allerdings beobachten müssen, wie gerade die nachwachsenden Generationen (»Digital Natives«) den Wert eines persönlichen Ansprechpartners ganz anders einschätzen als ihre Eltern oder Großeltern. Eines gilt aber sowohl für die Filialbanken als auch die Direktbanken: Das Girokonto spielt für beide eine zentrale Rolle in der Kundenbindung und -gewinnung und beeinflusst ihre Erträge und Aufwendungen.

### 3.4 Filialbanken versus Direktbanken – wer gewinnt die Zukunft?

Unabhängig von der Frage, welches Geschäftsmodell sich zukünftig durchsetzen wird oder ob es weiter bei der Koexistenz bleiben wird, müssen sowohl Filial- als auch Direktbanken auf die veränderten Kundenanforderungen reagieren. War früher der Kontakt zur Bank primär über die Filiale gegeben, stehen einem Kunden heute vielfältige Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme zur Verfügung (Abb. 5).

Der Multikanal-Ansatz bietet einem Kunden eine Vielzahl an Kontaktkanälen und damit die komfortable Wahlmöglichkeit, ein Bankgeschäft alternativ über verschiedene Kanäle abzuschließen. Allerdings wird jeder Kanal einzeln für sich betrachtet: Eine Verzahnung der einzelnen Kanäle ist damit noch nicht gegeben (Brock 2015, S. 51–52). Erst die Erweiterung des Multikanal-Ansatzes zu einem Omnikanal-Ansatz führt zu einer Vernetzung der einzelnen Kanäle und ermöglicht dem Kunden einen nahtlosen Wechsel (Stalla 2015, S. 215). Dies bedeutet, dass Kunden zwischen verschiedenen Endgeräten wie Laptop, Tablet und Smartphone wechseln können, ohne dass der aktuelle Bearbeitungsstatus verloren geht (Penzel/Peters 2013, S. 172). Auch andere Branchen, zum Beispiel Automobilhersteller, greifen auf diesen Ansatz zurück, wenn der Kunde online sein Wunschmodell zusammenstellt und dann mit seinem Ergebnis zu einem Händler vor Ort geht (Dümmler/Steinhoff 2015, S. 86–87).

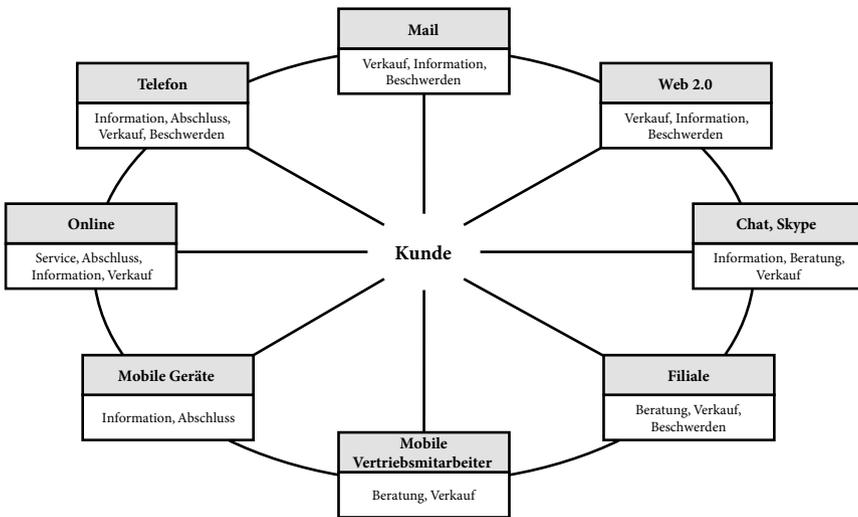


Abb. 5: Multikanalzugang zu Bankdienstleistungen (Schindler 2018, S. 105)

Der typische Filialkunde galt früher als wenig internetaffin. Doch die Kundenstruktur wandelt sich: Immer mehr Menschen nutzen Online-Kanäle (Stalla 2015, S. 210). Die traditionellen Filialbanken haben darauf reagiert und ihr Angebot um das Onlinebanking und den Multikanal-Zugang erweitert (Schindler 2018, S. 101). Die kundengetriebene zunehmende Fokussierung auf das Onlinebanking hat zur Folge, dass die Institute flächendeckend ihre Geschäftsstellen abbauen. Die Sparkassen haben von Ende 2015 bis Ende 2016 7,6 % ihrer Geschäftsstellen geschlossen. Bei den Genossenschaftsbanken lag die Anzahl der Schließungen bei 6 % (Deutsche Bundesbank 2017a, S. 10). In der Zukunft wird es zu weiteren Schließungen von Geschäftsstellen kommen. Durch den Rückbau des Filialnetzes versuchen die Kreditinstitute, mit Einsparungen auf der Kostenseite auf die rückläufigen Erträge zu reagieren (Huber 2018, S. 61).

Um jedoch weiterhin ganzheitlich Kunden betreuen zu können, ist einer vollständiger Rückzug aus dem Filialgeschäft und damit eine Übernahme des Geschäftsmodells der Direktbank für eine Filialbank mit hoher regionaler Verbundenheit nicht erstrebenswert (Stalla 2015, S. 212). Insbesondere bei Finanzdienstleistungen, bei denen es einer individueller Beratung und umfassenden Betreuung bedarf, wünschen sich Kunden weiterhin den persönlichen Kontakt in einer Filiale (Brock 2015, S. 30). Ein vollständiges Aus der Filiale zu propagieren, scheint daher überzogen (Penzel/Peters 2013, S. 175).

Neben der Schließung von Filialen ist eine Umstrukturierung der Filialen zu beobachten. Die Sparda-Banken bauen beispielsweise ihre Filialen zu Kontaktzentren um, die als Bindeglied zur virtuellen Welt dienen sollen (Schindler 2018,

S. 108). Eine solche Umstrukturierung bietet die Möglichkeit, sowohl die Anforderungen technikaffiner Kunden zu erfüllen als auch dem Wunsch nach individueller und persönlicher Beratung nachzukommen (Schindler 2018, S. 101). Die Bank der Zukunft soll die Eigenschaften persönlich, personalisiert, digital (»persodigital«) in ihrem Omnikanal-Ansatz integrieren. Dabei sollen und müssen alle verfügbaren Vertriebs- und Kommunikationswege auf einer vertrauensvollen Kunde-Bank-Beziehung beruhen. Die Digitalisierung treibt die Individualisierung der Angebote für den Kunden (Brock 2015, S. 53).

Der Rückzug aus der Fläche ist daher nicht gleichzusetzen mit einem Rückzug vom Kunden, denn der Kunde ist und bleibt Dreh- und Angelpunkt der Geschäftsverbindung. Grundsätzlich gilt: Je länger ein Kunde bei der Bank ist und bleibt und je mehr Produkte dieser bei der Bank abschließt, desto ertragreicher ist er für die Bank (Pfersich 2015, S. 100). Für die Länge der Kundenbeziehung ist die Kundenzufriedenheit ein zentraler Aspekt. Daher muss es das Ziel eines jeden Instituts sein, besonderen Wert auf Kundenorientierung zu legen, um die Loyalität der Kunden hochzuhalten (Beerli et al. 2004, S. 253).

Kreditinstitute haben aber auch ganz konkret ein finanzielles Interesse daran, ihre Kunden möglichst langfristig an sich zu binden. Einen Kunden zu halten ist wesentlich günstiger als einen neuen Kunden zu gewinnen (Pfersich 2015, S. 100). Laut Angaben der ING-DiBa belaufen sich die Kosten für die Gewinnung eines neuen Kunden auf 600 €. Um 10.000 Neukunden zu gewinnen, müssten demnach 6 Millionen € investiert werden. Wechseln 150 Kunden im Monat aufgrund von schlechter Produktqualität oder schlechtem Service die Bank, erfordert dies über 1 Million € ( $150 \cdot 12 \cdot 600 = 1.080.000$  €) im Jahr an Aufwand zur Neukundengewinnung (Grussert 2009, S. 112).

Filialbanken setzen auf eine breite Produktpalette und die persönliche Beratung. Bei den Direktbanken hingegen basieren Kundengewinnung und -bindung bislang auf dem Angebot kostenloser respektive kostengünstiger Services, darunter das kostenlose Girokonto. Daher kommt es zu deutlichen Unterschieden in der Kundenzufriedenheit zwischen Kunden von Filial- und Direktbanken. Wie die Studie »Kundenmonitor Deutschland« zeigt, sind Kunden einer klassischen Filialbank in Bezug auf die Individualität der Leistung und den Grad der Kundenbindung deutlich zufriedener (Bieberstein 2015, S. 22).

Bislang geben Direktbanken die Konditionsvorteile, die durch ihre geringeren Kosten generiert werden, an ihre Kunden in Form von kostenlosen Angeboten weiter. Es ist allerdings fraglich, wie lange die Direktbanken die fehlenden Einnahmen aus dem Zahlungsverkehr noch kompensieren können. Auch hier können am Markt Bewegungen erkannt werden. Die PSD Bank Köln bietet zwar weiterhin ein kostenfreies Girokonto, allerdings mit begrenztem Leistungsspektrum. Um beispielsweise die 18.500 Geldautomaten im BankCard Service Netz in unbegrenzter Häufigkeit nutzen zu können, kann der Kunde gegen eine

monatliche Gebühr von 2,90 € ein Servicepaket dazubuchen (PSD Bank Köln eG o. J.). Ein weiteres Beispiel ist die ING-DiBa, die seit Juli 2018 eine Gebühr von 2,50 € für Aufträge, die telefonisch über den Kundenbetreuer getätigt werden, verlangt (ING-DiBa 2018b, S. 4). Filialbanken und Direktbanken scheinen sich also immer mehr anzunähern.

Die Zukunft des Bankings und der Wettbewerb um die Kunden bleiben spannend. Während Filialbanken und Direktbanken im Konkurrenzkampf zueinander stehen, versuchen sich auch FinTechs als neue Wettbewerber im Bankensektor zu etablieren (Burgmaier/Hüthig 2015, S. 101). Dies gilt auch für Angebote im Zahlungsverkehr (Burgmaier/Hüthig 2015, S. 103). Die neuen Wettbewerber haben vor allem ein Interesse an den Kundendaten sowie den Umsatzdaten eines Girokontos, um Erkenntnisse über das Konsumverhalten zu erlangen (Brinkmann 2015, S. 287). Die im Jahr 2013 gegründete reine Online-Bank N26 bietet zum Beispiel ein Girokonto, das die Kontoführung nur über das Smartphone ermöglicht. Aber auch hier ist eine Annäherung der Strukturen zu beobachten: Zu Beginn nutzte N26 zur Durchführung der Bankgeschäfte die Lizenz und Dienstleistungen der Wirecard Bank AG. Seit 2016 verfügt N26 über eine eigene Banklizenz (Wartmann 2017, S. 285). Anbieter wie N26 stellen sowohl die Filialbanken als auch die Direktbanken vor eine neue Herausforderung, um langfristig die Kundenerwartungen erfüllen zu können (Schindler 2018, S. 112).

#### 4. Fazit

Mit dem Ziel, Bestandskunden an sich zu binden und Neukunden zu gewinnen, ist für Banken und Sparkassen das Girokonto das zentrale Ankerprodukt. Für Kunden ist es die Drehscheibe für ihren Zahlungsverkehr. Alle bargeldlosen Transaktionen wie beispielsweise Gehalts- und Mietzahlungen, aber auch der Einkauf im Supermarkt mit Karte, laufen über das Girokonto. Dem Girokonto kommt damit eine besondere strategische Bedeutung zu. Die Bank erhält vielfältige Einblicke in das Zahlungsverhalten der Kunden. Einem Kunden können so individuell weitere Produkte angeboten werden, die sich aus seiner Bedürfnisstruktur und seinen Gewohnheiten ableiten lassen.

Allerdings führen die technologische Entwicklung und die Digitalisierung auch zu einem Wandel im generellen Kaufverhalten der Kunden und in der Folge zu geänderten Erwartungen der Bankkunden. Ersteres bezieht sich auf die verstärkte Nachfrage im Onlinehandel. Damit geht einher, dass immer mehr Kunden Onlinebanking-Verfahren und alternative Zahlungsverkehrssysteme wie Paypal oder girogo nutzen. Mithilfe der überarbeiteten Zahlungsdiensterichtlinie 2 will der Gesetzgeber die Sicherheit des Zahlungsverkehrs sicherstellen.

Die Erwartungen der Kunden an ihre Bank oder Sparkasse sind unterschiedlichster Natur. Preise für ein Girokonto sind vielen Kunden ein Dorn im Auge. Die Kosten für den Zahlungsverkehr und das Girokonto merken viele Kunden gerade jetzt besonders, weil viele Institute an der Preisschraube drehen, um ihre Erlöse zu steigern und wegbrechende Zinsüberschüsse zu kompensieren. Bei der Suche nach kostengünstigen oder sogar kostenlosen Girokonto-Angeboten werden verstärkt Internetvergleichsportale genutzt. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Vergleichstechniken und -algorithmen kommen die Portale zu den unterschiedlichsten Ergebnissen, sodass für den Nutzer das »beste« Angebot schwer zu identifizieren ist. Nicht weiter überraschend ist aber, dass dort insbesondere die Angebote von Direktbanken zu finden sind und diese in den Rankings regelmäßig die vorderen Plätze belegen. Mit ihrem Kostenvorteil aus den fehlenden oder nur wenigen Filialen waren die Direktbanken in der Lage, den Kunden kostenlose Zahlungsverkehrsservices anzubieten, und konnten den traditionellen Filialbanken Marktanteile abnehmen.

Das Geschäftsmodell der Direktbanken basiert auf dem direkten Vertrieb standardisierter und weniger komplexer Produkte. Filialbanken hingegen gelten als Vollsortimenter, die eine ganzheitliche und kundenorientierte Betreuung bieten. Durch ihren unmittelbaren Kundenkontakt sind Filialbanken grundsätzlich in der besseren Position, eine persönliche Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen und von der Kundenloyalität langfristig zu profitieren.

Die Unterschiede in Bezug auf das Geschäftsmodell von Filial- und Direktbanken spiegeln sich in der Ergebnisstruktur wider. Zu den wichtigsten Ertragsquellen der klassischen Filialbanken gehört der Zins- und Provisionsüberschuss. Direktbanken können im Zinsgeschäft nur begrenzt Erträge erzielen, im Provisionsgeschäft verzeichnen sie sogar Verluste. Die Zeiten, in denen sie Sichteinlagen sogar attraktiv verzinsten, sind durch die Niedrig- und Negativzinsphase schon lange vorbei. Klassische Girokonten werden kaum noch verzinst. Wenn, dann muss ein weiteres Konto (Geldmarkt- oder Tagesgeldkonto) angelegt werden, bei dem der Kunde mühsam zwischen den Konten hin und her buchen muss. Auch hier gibt es nur noch geringe Unterschiede zu den Filialbanken.

Der zu Beginn des Jahrtausends noch deutliche Unterschied zwischen den Filialbanken mit ihren besseren Erträgen im Zins- und Provisionsgeschäft und den Direktbanken mit ihren niedrigeren Personal- und Sachkosten gleicht sich immer weiter an. Perspektivisch stellt sich die Frage, welches Geschäftsmodell sich in Zukunft erfolgreich durchsetzen kann. Hierbei kommt dem Girokonto eine Schlüsselrolle zu. Es spielt eine zentrale Rolle in der Kundenbindung und -gewinnung und beeinflusst ganz wesentlich die Erträge und Aufwendungen der Institute.

Um die Zufriedenheit der Kunden zu gewährleisten, ist ein Multikanal- respektive Omnikanal-Ansatz heute Standard und bietet dem Kunden eine große Vielfalt an unterschiedlichen Kommunikations- und Vertriebskanälen. Filialbanken arbeiten an zwei Fronten: Im Rahmen der Digitalisierung optimieren sie auf der einen Seite ihr Onlinebanking-Angebot. Auf der anderen Seite wird parallel hierzu das Filialnetz umgebaut, um den Wettbewerbsvorteil der individuellen und persönlichen Beratung und des allumfassenden Serviceangebots zu erhalten. Nur und sofern Filialen von den Kunden nicht mehr ausreichend in Anspruch genommen werden, wird weiter zurückgebaut.

Aber auch die Direktbanken sind gezwungen, sich anzupassen. Echte kostenfreie Angebote finden sich nur noch selten. Auf dem Vormarsch sind kostenlose Basisleistungen und ergänzende Zusatzleistungen. Hier wird es aber für einen Kunden schnell unübersichtlich und schwierig, aus der Vielfalt der Angebote das für seine Bedürfnisse passende Angebot herauszufinden. Zudem stellt sich die Frage, wie viel Spaß es macht und wie viel Zeit man mit der Suche nach einem Girokonto verbringen will, insbesondere, wenn man regelmäßig die Preisverzeichnisse auf Änderungen überwachen muss.

Filialbanken werden sich durch die schon durchgeführten und noch kommenden Filialschließungen und die Fokussierung auf das Onlinebanking den Direktbanken sukzessive weiter annähern. Dies hat zur Folge, dass auch die Direktbanken ihr Geschäftsmodell überdenken müssen, um weiterhin wettbewerbsfähig zu sein. Hierbei wird das Girokonto eine zentrale Rolle spielen. Dessen Bedeutung haben aber bereits neue Wettbewerber, die FinTechs, erkannt. Diese versuchen ihrerseits, mit innovativen Angeboten des Zahlungsverkehrs Marktanteile zu gewinnen, getreu dem Motto: wenn zwei sich streiten, freut sich der Dritte. Vielleicht kommt es daher ganz anders und es heißt zukünftig: Filialbanken und Direktbanken gegen FinTechs.

## Literatur

- Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (2018a): Anzahl der Kunden (Giro-/ Gehaltskonto) der beliebtesten Banken in Deutschland von 2013 bis 2017. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182350/umfrage/beliebteste-banken-fuer-girokonto-gehaltskonto/> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).
- Arbeitsgemeinschaft Verbrauchs- und Medienanalyse (2018b): Beliebteste Geldinstitute (Filialbanken, Filialsparkassen) zum Führen eines Gehalts-/Girokontos in Deutschland von 2014 bis 2017. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171479/umfrage/geldinstitute-bei-denen-gehalts-bzw-girokonto-gefuehrt-wird/> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).
- Beerli, Asunción/Martín, Josefa D./Quintana, Agustín (2004): A Model of Customer Loyalty in the Retail Banking Market. *European Journal of Marketing* 38 (1/2), S. 253–275.

- Bieberstein, Ingo (2015): Theorie – Besonderheiten der Distribution von Finanzdienstleistungen. In: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft. Wiesbaden, S. 3–27.
- Brinkmann, Stefan K. (2015): Mobile Banking – Einordnung und Entwicklung des mobilen Kanals im Multikanalvertrieb. In: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft. Wiesbaden, S. 285–296.
- Brock, Harald (2015): Vom Mono- zum Multichannel-Management – Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten. In: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft. Wiesbaden, S. 29–57.
- Bruch, Jörg (2018): Digitale Transformation im Bankenumfeld am Praxisbeispiel easy-Credit/TeamBank AG. In: Voigt, Kai-Ingo (Hrsg.), Die digitale Genossenschaftsbank. Strategische Herausforderungen und Implementierung. Berlin, Boston, S. 79–100.
- Burgmaier, Stefanie/Hüthig, Stefanie (2015): Kampf oder Kooperation – Das Verhältnis von jungen Wilden und etablierten Geldinstituten. In: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft. Wiesbaden, S. 101–114.
- Canaris, Claus-Wilhelm (2011): Bankvertragsrecht. Teil 1. 4. Aufl. Berlin.
- comdirect (2018): Geschäftsbericht 2017. Quickborn.
- Deloitte (2017): Richtlinie über Zahlungsdienste (PSD2) – ein strategischer Wendepunkt? [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Deloitte\\_Richtlinie%20%C3%BCber%20Zahlungsdienste%20\(PSD2\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/financial-services/Deloitte_Richtlinie%20%C3%BCber%20Zahlungsdienste%20(PSD2).pdf) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).
- Deutsche Bundesbank (2017a): Bankstellenbericht 2016 – Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2016. Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (2017b): Der rechtliche Rahmen – PSD 2. [https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Standardartikel/Aufgaben/Unbarer\\_Zahlungsverkehr/der\\_rechtliche\\_rahmen.html](https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Standardartikel/Aufgaben/Unbarer_Zahlungsverkehr/der_rechtliche_rahmen.html) (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).
- Deutsche Bundesbank (2017c): Ergebnisse der Niedrigzinsumfrage 2017. Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (2017d): Monatsbericht – September 2017. Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (2017e): Zahlungsverkehrs- und Wertpapierabwicklungsstatistiken in Deutschland 2012–2016. Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (2018a): Bestand an Kreditinstituten. <https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Standardartikel/Aufgaben/Bankenaufsicht/bankstellenberichte.html> (zuletzt abgerufen am 05.06.2018).
- Deutsche Bundesbank (2018b): Monatsbericht April 2018. Statistischer Teil. Frankfurt am Main.
- Deutsche Bundesbank (2018c): Zahlungsverhalten in Deutschland 2017. Frankfurt am Main.
- Deutsches Institut für Service-Qualität (DISQ) (2018): Test Mehrwertkonten (01.03.2017). <https://disq.de/2017/20170301-Mehrwertkonten.html> (zuletzt abgerufen am 12.04.2018).
- DKB (2018): Geschäftsbericht 2017. Berlin.

- Dümmler, Michael/Steinhoff, Volker (2015): Kundenemanzipation – Folgen für den Multikanalvertrieb von Regionalinstituten. In: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft. Wiesbaden, S. 75–92.
- Finanzmarktwelt.de (2017): 23 Banken in Deutschland mit kostenlosen Kontomodellen gefunden – finanzmarktwelt.de. <https://finanzmarktwelt.de/23-banken-in-deutschland-bieten-noch-kostenlose-konten-an-66568/> (zuletzt abgerufen am 26.03.2018).
- Grussert, Hans (2009): Strategie im Retail-Banking. Finanzdienstleister im veränderten Wettbewerb. 2. Aufl. Köln.
- Horváth & Partner (2016): Wird es im Privatkundengeschäft in Ihrer Bank im Jahr 2020 (noch) kostenlose Kontomodelle geben? <https://www.horvath-partners.com/de/presse/aktuell/detail/date/2016/08/16/horvath-studie-das-privatkundengeschaeft-wird-fuer-banken-zunehmend-unprofitabel/> (zuletzt abgerufen am 10.04.2018).
- Huber, Norbert (2018): Im Spannungsfeld zwischen Beratungsqualität und Digitalisierung. In: Voigt, Kai-Ingo (Hrsg.), Die digitale Genossenschaftsbank. Strategische Herausforderungen und Implementierung. Berlin, Boston, S. 56–76.
- IfD Allensbach (o. J.): Anzahl der Internetnutzer in Deutschland, die das Internet nutzen, um Produktinformationen oder Preisvergleiche einzuholen, nach Häufigkeit der Nutzung von 2013 bis 2016. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/171732/umfrage/nutzung-des-internets-fuer-produktinformationen-und-preisvergleiche/> (zuletzt abgerufen am 28.05.2018).
- ING-DiBa (2018a): Konzernlagebericht und Konzernabschluss 2017. Frankfurt am Main.
- ING-DiBa (2018b): Preise und Leistungen Girokonto. Stand Juli 2018. <https://www.ing-diba.de/pdf/girokonto/konditionen/preise-und-leistungen-girokonto-und-girokonto-student.pdf> (zuletzt abgerufen am 17.07.2018).
- Kette, Sven/Tacke, Veronika (2018): Dynamiken des Leistungsvergleichs im Kontext von Organisationen der Wirtschaft. In: Dorn, Christopher/Tacke, Veronika (Hrsg.), Vergleich und Leistung in der funktional differenzierten Gesellschaft. Wiesbaden, S. 131–164.
- Kraus, Anja U. (2018): FinTechs agieren nicht mehr im rechtsfreien Raum. die bank 58 (2), S. 8–11.
- Lammenett, Erwin (2017): Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Facebook-Werbung. 6. Aufl. Wiesbaden.
- Leonhardt, Fabian (2017): Einsatz von Empfehlungssystemen zur Kundenansprache in Banken. Eine konzeptionelle Untersuchung anhand des Retailgeschäfts traditioneller Universalbanken. Frankfurt am Main.
- Linnert, Karoline (2009): Girokonto für Jedermann! Zeitschrift für Rechtspolitik 42 (2), S. 37–38.
- o. V. (2018): Was die neuen Regeln im Zahlungsverkehr für Verbraucher bedeuten. EU-Richtlinie »PSD2«. <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/meine-finanzen/sparen-und-geld-anlegen/was-eu-regel-psd2-im-zahlungsverkehr-fuer-bankkunden-bedeutet-14912865.html>, 07.03.2018 (zuletzt abgerufen am 19.07.2018).
- Paxmann, Stephan/Roßbach, Stefan/Eckhart, Christiaan/Bachinger, Stefan/Beck, Sascha (2015): Innovative Geschäftsmodelle im Banking. Köln.

- Penzel, Hans-Gert/Peters, Anja (2013): Omnikanal-Banking. In: Everling, Oliver/Lempka, Robert (Hrsg.), *Finanzdienstleister der nächsten Generation. Die neue digitale Macht der Kunden*. Frankfurt am Main, S. 169–184.
- Pfersich, Kai (2015): *Neustart Bank*. 3. Aufl. Köln.
- PSD Bank Berlin-Brandenburg eG (2017a): *Geschäftsbericht 2016*. Berlin.
- PSD Bank Berlin-Brandenburg eG (2017b): *Jahresabschluss 2016*. Berlin.
- PSD Bank Köln eG (o. J.): *Leistungs Pakete für das PSD GiroDirekt*. <https://www.psd-koeln.de/girokonten-karten/psd-girokonten/leistungspakete/c973.html> (zuletzt abgerufen am 11.06.2018).
- PSD Bank Rhein-Ruhr eG (2017): *Geschäftsbericht 2016*. Düsseldorf.
- Schindler, Stefan (2018): Die Bankfiliale der Zukunft als Bindeglied zwischen virtueller und realer Welt. In: Voigt, Kai-Ingo (Hrsg.), *Die digitale Genossenschaftsbank. Strategische Herausforderungen und Implementierung*. Berlin, Boston, S. 101–114.
- Schreiner, Peter/Zacharias, Alexander (2004): *Softwaregestützte Dienstleistungsentwicklung am Beispiel des Finanzdienstleistungsprodukts »S BerlinKonto Brilliant«*. In: Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.), *Computer-Aided Service Engineering. Informati-onssysteme in der Dienstleistungsentwicklung*. Berlin, S. 267–288.
- Schwarzbauer, Florian (2009): *Modernes Marketing für das Bankgeschäft*. Wiesbaden.
- Stalla, Claudia (2015): *Multikanalstrategie – Optimierung des Multikanalvertriebs in mittelständischen Finanzinstituten*. In: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.), *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft*. Wiesbaden, S. 209–223.
- Stiftung Warentest (2018): *Girokonto, Kontogebühren, Dispozinsen – Stiftung Warentest*. <https://www.test.de/thema/girokonten/> (zuletzt abgerufen am 26.03.2018).
- Tonner, Martin/Krüger, Thomas (2014): *Bankrecht*. Baden-Baden.
- van Look, Frank (2014): *Recht des Bankkontos*. In: Erne, Roland/Bröcker, Norbert/Claussen, Carsten Peter (Hrsg.), *Bank- und Börsenrecht*. 5. Aufl. München, S. 93–142.
- van Look, Frank/Hüffer, Uwe (2000): *Rechtsfragen zum Bankkonto*. 4. Aufl. Köln.
- Volksbank Bigge-Lenne eG (2017): *Jahresbericht 2016*. Schmallebenberg.
- Volksbank Bigge-Lenne eG (2018): *Girokonto*. <https://www.voba-bigge-lenne.de/privatkunden/girokonto-kreditkarten/girokonto.html> (zuletzt abgerufen am 04.06.2018).
- Wartmann, Tim (2017): *Finance goes Social*. In: Smolinski, Remigiusz/Gerdes, Moritz/Siejka, Martin/Bodek, Mariusz C. (Hrsg.), *Innovationen und Innovationsmanagement in der Finanzbranche*. Wiesbaden, S. 271–300.
- Werner, Stefan (2017a): *Neue Möglichkeiten für Zahlungsdienstnutzer im Recht der Zahlungsdienste nach Umsetzung der PSD II*. *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft* 29 (6), S. 345–354.
- Werner, Stefan (2017b): *Neue Zahlungsverkehrssysteme*. In: Mülbert, Peter O. (Hrsg.), *Bankrechtstag 2016*. Berlin, Boston, S. 145–192.
- Wiechers, Sebastian (2013): *Interaktive Vertriebsbank (IVB). Konzeption eines Universalbankmodells auf der Grundlage ko-kreativer Leistungslogiken*. Frankfurt am Main.

