

Zwischen Tradition und Zukunft

Welche Zukunft hat die Drei-Säulen-Struktur im Bankgewerbe?
Der erste Teil dieser Beitragsserie beleuchtet die Ausgangssituation im Gruppen-Wettbewerb.



Müssten die drei Säulen gedanklich um eine vierte, erfolgreichere Säule erweitert werden?

HEINZ BENÖLKEN / HEINZ WINGS

Kaum eine Woche vergeht, in der Finanzexperten nicht über die Sinnhaftigkeit der derzeitigen Gruppenstrukturen nachdenken, wobei die Standpunkte oft stark interessengefärbt sind. Immer wieder wird die Frage gestellt, ob die derzeitige dreisäulige Universalbankenstruktur zukunftsfähig ist oder völlig neue Strukturen notwendig werden.

In der lichter werdenden Privatbankerriege, in der von ursprünglich fünf Großbanken nur drei übrig geblieben sind, warten Börsianer fast täglich auf die Bestellung weiterer Aufgebote – oder

darauf, dass einem der verbliebenen Institute bei niedrigen Kursen und schwacher Börsenkapitalisierung eine „unfreundliche Übernahme“ droht. Da sich auch die Zahl der mittelgroßen Privatbanken infolge Übernahmen durch ausländische Finanzdienstleister stark reduziert hat und bis auf wenige noch unabhängige Privatbankiers die Institute, wie etwa die Vereins- und Westbank, Verfügungsmasse von Großbanken sind, stellt sich die Frage, wie es zu dieser Entwicklung kommen konnte.

Eine Cost-Income-Ratio (CIR) bei den verbliebenen Großbanken von

rund 80 Prozent zeigt, dass auf dem vermeintlichen Ruhekitzen des sprudelnden Investmentbanking-Geschäfts Fitness-Maßnahmen noch nicht die volle Wirkung erzielt haben. Zudem stoßen Allfinanzkonzepte an die Barriere zunehmender Konsumenten-Souveränität – ein wesentlicher Grund, warum Allfinanzverbänden bisher durchschlagende Erfolge versagt blieben.

Wenn parallel eine weltweite Wirtschaftsflaute und Auswirkungen von Globalisierungstendenzen bis tief in den gewerblichen Mittelstand hinzukommen, finden sich die Dinosaurier in der Situation von Feuerwehrleuten wieder, die mit der traditionellen Spritze Flächenbrände löschen wollen.

Erste interessante Ansätze sind aber derzeit erkennbar: die Konzentration des Zahlungsverkehrs von Deutscher Bank AG und Dresdner Bank AG bei der Postbank. Im Gegenzug ist im Gespräch, dass die Postbank ihre Depotanwendung zur Tochter der Deutschen Bank AG, der etb (European Transaction Bank), transferiert. Damit folgen auch die ertragsmäßig geschwächten Großbanken dem Trend der Spezialisierung hin zu Intermediären, Produktanbietern und Service- bzw. Transaktionsbanken (siehe auch Seite 24 ff.).

Trotz dieser Bemühungen wird die Säule „Private Banken“ aber immer stärker von neuen Full-Service-Privatkundenbanken (wie Citibank, Auto- und Handelsbanken, Postbank, SEB, DiBa) geprägt. Sie wird sicher auch künftig Bestand haben, mit ihrer eigenen Vergangenheit wird sie aber nur noch begrenzte Ähnlichkeit aufweisen.

S-Finanzverbund: Verordnete Konsolidierung

Wird der S-Finanzverbund seine Stabilität und Bedeutung behalten oder sich in Einzelplayer und regionale Holdingmodelle zergliedern mit einer Rückbildung zentraler Willensbildungszentren? Ein Blick auf die Sparkassengruppe zeigt, dass hier auch viele Institute unter den Auswirkungen unerledigter Hausaufgaben leiden. Insgesamt scheint dieser Sektor krisenresistenter aufgestellt zu sein als etwa der Großbankenbereich, wenn man sich an bereits erreichten

Sechs Megatrends verändern die Bankenwelt

Trend 1: Traditionelle Geschäftsmodelle haben ausgedient

Das dominierende Geschäftsmodell von Kreditinstituten, fast nur bilanzwirksame Produkte über primär stationäre Vertriebswege zu verkaufen und nicht bilanzwirksames Geschäft und weitere Vertriebswege als sekundär zu betrachten, hat keine Zukunft mehr. Einflussfaktoren der Nachfrage verändern sich, das Technologie-Potenzial schafft neue Chancen und teilweise neue Märkte. Neue Wege der betrieblichen Altersvorsorge (bAV) bestimmen die Spielregeln im Vorsorgemarkt. Im Kontrast zur traditionellen Universalbank sind Anbieter neuen Typs gefragt, die ohne Traditionsbelastung Chancen nutzen. *Nur mit einer Modifikation bzw. Erweiterung ihrer herkömmlichen Geschäftsmodelle überleben Traditionsanbieter.*

Trend 2: Soziodemographische Entwicklung verändert Nachfrage

Die Alterspyramide verändert die Nachfrageprioritäten gravierend. Der Jungfamilienbedarf an Wohnungseigentum sinkt und kann nicht nur durch Zuwanderer kompensiert werden, was sich auf die Nachfrage nach Baufinanzierungen und auf das Versicherungsgeschäft auswirkt. Ältere Generationen mit veränderten Wohnbedürfnissen benötigen zwar auch Baufinanzierungen, in die sie aber hohes Eigenkapital einbringen. *Anbieter können sich mit Altersvorsorge- und Freizeitkonsum-Orientierung Kundenmärkte der Zukunft sichern.*

Trend 3: Innovative Anbieter wachsen

Die Aussage „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsamen“ kann im deutschen Finanzdienstleistungsmarkt täglich verifiziert werden. Marktverlierer werden die Anbieter sein, die sich operativ durch Druckpotenziale (Kosten, Kreditrisiken, Basel II, MaK,

normative Vorschriften) in so hohem Maße fremd bestimmen lassen, dass sie nicht mehr die notwendigen Freiräume für die potenzialbasierte Marktbearbeitung und Umsetzung eigener Strategien finden. Marktgewinner werden Anbieter sein, die (externe) Druckpotenziale für sich weitgehend neutralisieren können. *Wer Chancenpotenziale mit eigenen Fähigkeiten nutzen kann, wird sich erfolgreich auf der Gewinnerseite positionieren.*

Trend 4: Betriebliche Altersversorgung verändert die Branche

Der Trend zur eigenverantwortlichen kapitalgedeckten Altersvorsorge und die zunehmende Nutzung von Durchführungswegen der betrieblichen Altersversorgung (bAV) kannelisieren die traditionelle Passivseite von Banken und Privatrenten-Angebote der Lebensversicherer und zwingen Anbieter, sich auf Spielregeln „rund um die bAV“ einzustellen. So wie durch die Einführung von bargeldlosem Zahlungsverkehr in den 60er Jahren die Karten neu gemischt wurden, so wird der Übergang von einer primär umlagefinanzierten zu einer primär kapitalgedeckten Altersvorsorge zu einer Neuverteilung des „FDL-Kuchens“ zwischen den Anbietern führen. Jene Anbieter werden erfolgreich sein, die in der bAV-fundierten Altersvorsorge durch ihr Angebot im Rahmen der gesetzlich fixierten Durchführungswege Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Nutzen durch ihre Beratungsprofessionalität synchronisieren können. *Über Altersvorsorge- und bAV-Professionalität werden die Marktpotenzial-Anteile der Zukunft neu- und umverteilt.*

Trend 5: Innovative Technologie als Basis künftiger Geschäftsmodelle

Die moderne Technologie verändert die strategischen Optionen in traditionellen Geschäftsfeldern und schafft

neue Chancen durch Technologienutzung als eigenständiges Chancenpotenzial. Das gilt für die Adaption technologie-induzierter Veränderungschancen für bestehende Vertriebssysteme und ihren Ausbau zu leistungsfähigen Multikanal-Systemen im Allgemeinen und beispielsweise für die Aufnahme neuer Vertriebswege von videogestützter Beratung bis hin zur Nutzung des E-Commerce-Potenzials im Besonderen.

Darüber hinaus schafft das Technologiepotenzial Chancen-Möglichkeiten. Das heißt, die Technologie wird nicht mehr nur dazu verwendet, Kostenreduktions-Effekte zu erzielen, sondern sie kann für neue Geschäftsmodelle Enabler darstellen, die die strategische Zukunft der Bank absichern helfen.

Trend 6: Anpassung verlangt gigantische Anstrengung

Wenn Geschäftsmodelle alter Prägung Auslaufmodelle werden, sich die Nachfrageschwerpunkte für Finanzdienstleistungen im Gefolge soziodemographischer Trendbrüche gravierend umstülpen, sich die Spielregeln im Altersvorsorgemarkt zugunsten definierter bAV-Durchführungswege fokussieren, ist konsequentes Veränderungs-Management unausweichlich:

- Fokussierung auf soziodemographisch ertragspotenzialstarke Geschäftsfelder,
- Aufbau der Fähigkeiten zur Ausschöpfung von Chancen-Potenzialen und
- Aufbau eines bedarfsgerechten Multi-Kanal-Vertriebs entsprechend der gewählten Geschäftsfeld-Fokussierung.

Das erfordert eine durchgängige Bereitschaft in den Köpfen auf allen Ebenen bei Anbietern, die im nachfrage- und technikbestimmten Wandel der Märkte im Wettbewerb ertragsstark überleben wollen.

CIR-Levels einzelner Institute sowie den definierten Anspruchsniveaus durch die jeweiligen Verbandsoberen orientiert.

Die durchschnittliche CIR liegt zwischen 65 und 70 Prozent, 40 Institute sind bereits unter 60 Prozent – dieser Wert wird vom Verband als Zielmarke deklariert. Die Citibank mit ihrem Topwert von 41 Prozent gilt als Orientierungs-Benchmark, aber auch die Sparkasse Tuttlingen hat 44 Prozent aufzuweisen.

In der Diagnose sind sich die Experten einig: zu große Filialdichte, Verschärfung des Wettbewerbsdrucks durch ausländische Newcomer sowie Verzettlung über zu viele Geschäftsfelder oder Kundengruppen mit jeweils mehrgliedrigen Wertschöpfungsketten, die prozess- und kostenmäßig nur schwer zu beherrschen sind. Kommen kostenbewusste Privatkunden und Risiken im gewerblichen Geschäft zusammen, brechen erst Marktanteile, dann Erträge ein. Dass dies jedoch nicht so sein muss, zeigen hervorragende Betriebsergebnisse auch kleinerer Institute.

Es zeichnet sich eine Tendenz ab, dass auf Verbandsebene beschlossene Konzeptionen, mit denen Synergieeffekte erreicht werden sollen, „von oben“ mit Druck auf widerborstige Vorstände ertragsschwacher Institute über die politische Schiene durchgedrückt werden. Ob die Praxis, mit so durchgesetzten einheitlichen Linien, die oft der regionalen Individualität wenig Raum lassen, gut fährt, sei dahingestellt.

Genossenschaftsbanken zwischen Fusion und Respezialisierung

Welche Stabilität wird diese relativ heterogene Wettbewerbergruppe behalten, die Banken beinhaltet, die regional, zum Teil überregional oder aber auch ausschließlich nach Zielgruppen aufgestellt sind – die zudem sehr große und sehr kleine, häufig betriebswirtschaftlich unzureichende Betriebsgrößen aufweisen? Dieser facettenreiche Sektor ist nicht einfach eine Parallelorganisation zum S-Finanzverbund in anderer Rechtsform.

Bedingt vergleichbar mit dem Sparkassensektor sind zwar die regionalen Volks- und Raiffeisenbanken einschließlich des Prinzips: „Ein Markt – eine Bank“. Aber etwa ein Drittel der Mitglieder der Primärbanken sind Kunden von Standes- und Zielgruppenbanken (Sparda- und PSD-Banken, Apo-Bank, Badische Beamtenbank), die nicht auf kommunaler bzw. Kreisebene agieren, oder Spezialbanken wie die großen Kirchenbanken.

Dadurch werden Fusionen erschwert. Denn wenn nur im Privatkundengeschäft aufgestellte Institute wie beispielsweise Sparda-Banken mit regionalen Primärbanken, die für alle Kundenkreise tätig sind, fusionieren wollten, ist zunächst das Problem mit dem gewerblichen Geschäft zu lösen, das Sparda-Banken nicht betreiben.

Aber auch Fragen hinsichtlich des Regionalprinzips müssen geklärt sein. Sektorübergreifende Fusionen kommen eher für regional agierende Volks- und Raiffeisenbanken in Betracht, da nur sie wesentliche Synergien, beispielsweise durch Filialzusammenlegungen, realisieren können. Kooperationsansätze sind bereits erkennbar durch das gemeinsame Betreiben von SB-Stellen in ländlichen Gebieten.

Der Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) ist derzeit bemüht, mit neuen Modellen den Sektor stärker zu konsolidieren. Im Strategiekonzept wurde eine Reduktion der Anzahl der Banken von derzeit rund 1400 auf eine Zielmarke von 800 Banken festgeschrieben. Allerdings lässt sich im Genossenschaftssektor aufgrund der Rechtsform eine verordnete Konsolidierung „von oben“ nicht so leicht durchsetzen wie im Sparkassensektor.

Fusionen innerhalb des Genossenschaftsbanken-Sektors sind nur in dem Maße durchführbar, wie die Institute strategisch mit gleicher Zielrichtung im Markt agieren und auch nach der Fusion das Regionalprinzip einhalten. Zudem sind bei Fusionen die Mitspra-

cherechte der Bank-Mitglieder sowie deren Interessenvertreter als basisdemokratische Elemente zu berücksichtigen.

Die obigen Ausführungen beantworten bereits teilweise die Frage nach der Stabilität des Drei-Säulen-Modells: Am stärksten gefährdet scheint der private Bankensektor. Aus der Rechtsform heraus ist er offen für Übernahmen. Hier sind Sparkassen und Genossenschaftsbanken besser geschützt.

Im Back-Office-Bereich bewegen sich derzeit alle Gruppen aufeinander zu, vor allem in der Wertpapierabwicklung und im Zahlungsverkehr. Branchenexperten fordern darüber hinaus, gruppenübergreifend im Bereich von Back-Office-Funktionen zu kooperieren und sektorübergreifende regionale Fusionen zu erwägen, da dies größere Synergieeffekte bringe als überregionale Fusionen.

Gruppenübergreifende Fusionen mögen in Einzelfällen sinnvoll begründbar sein. Allerdings sind daneben auch gewachsene Strukturen und Verkrustungen auf überbetrieblicher Ebene zu berücksichtigen, da diese einer Vermischung von Gruppenkulturen entgegenwirken können.

Ist das Drei-Säulen-Modell wirklich noch sinnvoll?

Fazit: Wenn der private Bankensektor nicht durch unfreundliche Übernahmen aus dem Gleichgewicht gebracht und die neuen Privatkundenbanken nicht weiter an Marktanteil gewinnen würden, könnte die Drei-Säulen-Struktur auf Sicht zwar stabil bleiben, was aber die Frage nach ihrer Sinnhaftigkeit noch nicht beantwortet.

Interessant ist jedoch die Frage, ob die drei traditionellen Säulen gedanklich um eine vierte, wesentlich erfolgreichere Säule erweitert werden müssen. Diese Frage beantwortet der nächste Teil dieser Beitragserie anhand eines Szenarios, das von sechs Megatrends ausgeht (siehe Seite 41) und sich in der strategischen Analyse auf das Privatkundengeschäft beschränken wird. ■

Dr. Heinz Benölken ist Geschäftsführer der Inno Consult GmbH in Dresden,

Dr. Heinz Wings ist Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg.

S E R V I C E

Buch zum Thema
Bestellkupon auf Seite 59
Heinz Benölken:
Neue Strategien für das
Firmenkundengeschäft
von Banken und
Sparkassen
ISBN 3409120211
49,90 Euro, Gabler Verlag.



5. Wiesbadener Strategietage für Sparkassen & Genossenschaftsbanken

Vorstände diskutieren über:

- Potentialorientierte Kundenwertanalyse
- Praxiserprobte Instrumente zur Kundenbindung im mittelständischen Firmenkundengeschäft
- Umsetzung erfolgreicher Vertriebsmodelle
- Neue Geschäftsmodelle für die Bankfiliale
- Mehrwert- und Kundenorientierte Beratung
- Erfolgsfaktoren einer effizienten Multikanalstrategie

12 Praxisbeispiele in Plenum und parallele Foren

Mit Vertretern u.a. folgender Institute:

Sparkasse Bonn ● Sparkasse Freyung-Grafenau ● Heidenheimer Volksbank eG
 ● Volksbank Detmold eG ● Paffrather Raiffeisenbank eG ● Stadtsparkasse München ● Nassauische Sparkasse

29. - 30. Januar 2004

Hotel Schwarzer Bock, Wiesbaden

Veranstalter:



Sponsor:



Bitte senden Sie mir ausführliche Informationen ...

Gabler Management Institut
 Abraham-Lincoln-Straße 46
 65189 Wiesbaden
 Rita Biondi
 Tel.: 0611 7878-293
 Fax: 0611 7878-452
 rita.biondi@
 gwv-fachverlage.de

Vorname, Name	
Firma	Funktion
Branche	Mitarbeiterzahl
Straße	
PLZ/Ort	
Telefon	Fax
<input type="checkbox"/> Bitte senden Sie mir Informationen über zukünftige Veranstaltungen per E-Mail an:	
E-Mail	