



Johann Rudolf Flesch

Die Zukunft der deutschen Kreditwirtschaft – von der Drei-Säulen- zur „Drei-Banken“-Struktur

In jüngsten Verlautbarungen äußert sich auch die deutsche Bankenaufsicht weiterhin skeptisch, inwieweit es den deutschen Kreditinstituten trotz verbesserter Ergebnisse im Jahr 2004 gelungen ist, ihre große Ertrags- und Strukturkrise tatsächlich zu überwinden und diagnostiziert einen Rückstand zum notwendigen Umbau der Branche.

Dramatische Vermögensverluste

Was kennzeichnet die Branche? Als dramatisch kann man sicherlich die Vermögensverluste bezeichnen, die die gesamte Branche nach 2000 durch die hohen Risikokosten aus den Kreditbeständen hinzunehmen hatte. Darüber hinaus reduzierte sich der Wert vieler Aktiva, sei es nun in den Bilanzen der Banken oder als Sicherheitenwerte. Einzelne Großinstitute hatten hier innerhalb weniger Jahre Wertverluste in Milliardenbeträgen zu verzeichnen.

Im internationalen Vergleich hat die deutsche Kreditwirtschaft schlechte Ertrags-/Aufwandsrelationen aufzuweisen, was ein Indikator für erhebliche Ineffizienzen ist. Nachdem jahre-, ja fast jahrzehntelang Kosteneffizienz kein prioritäres Thema der Bankensteuerung war, wurden in den letzten Jahren enorme Kostensenkungsprogramme umgesetzt, allerdings meist als „Cost-Cutting-Programme“ mit gleicher Zielvorgabe für alle Geschäftsbereiche – auch als Rasenmähermethode bezeichnet.

Als Resultat der durch die Risikokosten deutlich reduzierten Ergebnisse sowie der ineffizienten Kostenstrukturen fiel die Ka-

pitalrentabilität der deutschen Kreditwirtschaft noch weiter im internationalen Vergleich zurück. Neben den institutionellen Gegebenheiten einer weitestgehend in Verbundstrukturen organisierten Branche dürfte dies bisher den Einstieg von Banken aus anderen Ländern unattraktiv gemacht haben. Auch wenn große Teile der Öffentlichkeit Eigenkapitalrenditen von über 20 Prozent nicht für angemessen halten, muss man doch davon ausgehen, dass in einer Welt der globalisierten Geld- und Kapitalmärkte einer Branche mit einer im internationalen Vergleich zu niedrigen Kapitalverzinsung die Versorgung mit ausrei-

chendem Eigenkapital langfristig schwer fallen wird.

Bemerkenswert ist dennoch, dass Wettbewerber in diese – zumindest nach dem Vorgesagten – unattraktive Branche eindringen: Offensichtlich sind freie Finanzvertriebe so erfolgreich, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken hier in jüngerer Zeit spezielle Initiativen gestartet haben, um deren Vordringen einzudämmen. Auch der Erfolg von Autobanken, Konsumentenkreditbanken und zumindest einigen so genannten „Direktbanken“ geben zu solchen Initiativen Anlass. Weiterhin ist festzustellen, dass in dem hochspezialisierten Segment des Handels mit neustrukturierten Portfolios aus den Kreditbeständen der Banken überwiegend ausländische Investoren tätig sind. Offensichtlich halten doch zahlreiche der nicht-traditionellen Wettbewerber es für möglich, mit neuen Strategien auch in dieser Branche erfolgreich zu sein.

Dominanz des alten Leitbildes

Fragt man sich nach den Ursachen der Situation, liegt eine der wesentlichen Ursachen sicherlich in dem über Jahrzehnte herausgebildeten Paradigma, welchem das Managementkonzept der überwiegenden Zahl der Bankmanager folgt. Dabei wird die Universalbank deutscher Prägung als traditionelles Erfolgsmodell – was sie sicherlich unter früheren Bedingungen auch war – verstanden, die allen Kunden alle Bankprodukte anbieten kann – mit Ausnahme der noch den Spezialinstituten vorbehaltenen Geschäfte.

Dr. Johann Rudolf Flesch, Hannover

Als der Autor vor zehn Jahren in dieser Zeitschrift unter dem Titel „Visionen zur Bank der Zukunft“ erstmals das „Drei-Banken“-Modell veröffentlichte, war nicht abzusehen, ob die Vision nicht ein Trugbild bleiben würde. Heute sieht er zwar in vielen Verlautbarungen zur Zukunft der deutschen Kreditwirtschaft Begriffe und Inhalte der damals entwickelten Konzeption, aber einen wirklichen Paradigmenwechsel vermisst er bisher noch. Die tatsächliche Verfolgung einer klaren Strategie als Vertriebs-, Produktions- oder Portfolio-Bank, so seine Analyse, erfordert weit mehr als das Starten einer Vertriebsoffensive oder beschränkte Outsourcing-Aktivitäten. Die Zerlegung der Wertschöpfungskette im oben genannten Sinne hält er folglich für den wahren Treiber der Konsolidierung in der deutschen Bankwirtschaft und weniger den Aufkauf von deutschen Banken durch ausländische Investoren oder Fusionen. (Red.)

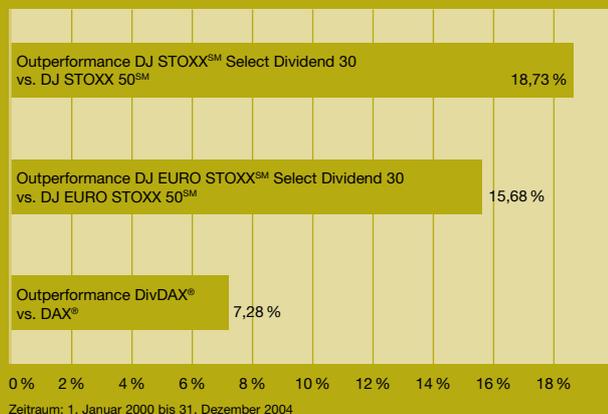
FÜR MEHR PERFORMANCE MÜSSEN SIE SICH NICHT ZUM AFFEN MACHEN!



Hohe Performancechancen bietet INDEXCHANGE mit ETFs auf Dividendenstrategien: dem DivDAX®EX, dem DJ STOXXSM Select Dividend 30EX und dem DJ EURO STOXXSM Select Dividend 30EX. Investoren erhalten durch diese börsengehandelten Publikumsfonds die Möglichkeit, mit nur einer Transaktion in die Aktien mit höchster Dividendenrendite zu investieren. Darüber hinaus sind INDEXCHANGE ETFs auf Dividendenstrategien herkömmlichen Aktienfonds in vielerlei Hinsicht überlegen: Sie ermöglichen Intraday-Handelsstrategien und auch ihre engen Spreads zahlen sich aus. Ganz abgesehen davon ist der Ausgabeaufschlag im Börsenhandel 0 %.

ETFs MIT TOP DIVIDENDENRENDITE!

DURCHSCHNITTLLICHE JÄHRLICHE OUTPERFORMANCE
DIVIDENDENINDIZES VS. BLUECHIPINDIZES DER LETZTEN FÜNF
JAHRE (JEWEILS PERFORMANCEINDEX).



	DivDAX®EX	DJ EURO STOXX SM Select Dividend 30EX	DJ STOXX SM Select Dividend 30EX
ISIN	DE 000 263 527 3	DE 000 263 528 1	DE 000 263 529 9
Reuters-Ric	GSUKEX.DE	SD3EEX.DE	SD3PEX.DE
Bloomberg Code	DDAXKEX GY	SD3EEX GY	SD3PEX GY
Verwaltungsvergütung	0,30 % p. a.	0,30 % p. a.	0,30 % p. a.
Ausgabeaufschlag (im Börsenhandel)	0 %	0 %	0 %
Abbildungsverhältnis	1/10	1/100	1/100
UCITS III Konformität	gegeben	gegeben	gegeben
Gebundenes Vermögen bei Versicherungen	Aufnahme möglich	Aufnahme möglich	Aufnahme möglich
Dividendenrendite 2004 netto (Index)	2,27 %	3,02 %	4,59 %

Mit passiv gemanagten ETFs auf Dividendenstrategien weitet INDEXCHANGE das Spektrum der Anlagemöglichkeiten in Publikumsfonds um eine erfolgreiche Investmentidee aus. Erstmals können Anleger Fonds auf Dividendenstrategien auch über XETRA® handeln und dabei von den höchsten Dividenden profitieren. Namhafte Market Maker stellen fortlaufend faire An- und Verkaufskurse und gewährleisten eine hohe Liquidität.

Vertrauen Sie dem Spezialisten im Bereich Index-tracking und profitieren Sie von einem äußerst geringen Tracking-Error. Werden Sie aktiv und nutzen Sie die Vorteile eines passiven Fondsmanagements!

Sprechen Sie mit dem Marktführer für EXCHANGE TRADED FUNDS. Informationen erhalten Sie unter +49 (0) 89 92694 - 8888 oder www.indexchange.com.

INDEXCHANGE

Exchange Traded Funds.

In der Entwicklung dieses Paradigmas griffen folgende Faktoren fast nahtlos ineinander: ein fast bis Ende der sechziger Jahre geltendes Soll- und Habenzinsabkommen, das die Preise in der Branche reglementierte, die Grundsätze der deutschen handelsrechtlichen Rechnungslegung mit ihrem Vorsichtsprinzip und Gläubigerschutzgedanken, die besondere Regelung zur Legung stiller Reserven bei Kreditinstituten, die Bankenaufsicht mit ihrer starken Ausrichtung auf Regelungen zum Kreditgeschäft und die Kreditgeschäftsbefähigung der Geschäftsleiter sowie das der Branche innewohnende Sicherheitsdenken. In der Folge wurde eine Bank als ein notwendigerweise geschlossenes System hinsichtlich ihrer inneren Prozesse mit manufakturähnlichen Strukturen – also hohen Einzelfertigungsanteilen – verstanden, was Risiko- und Ertragsoptimierung durch die nur genügend intensive formale Regelung der inneren Prozesse versprach.

Keine wirkliche Neugestaltung von Prozessen

Analysiert man die Aktivitäten der deutschen Kreditinstitute in den letzten Jahren, so muss man konstatieren, dass sie von diesem Managementkonzept getragen sind und bisher kein wirklicher Paradigmenwechsel zu erkennen ist; das heißt, dass systemimmanent optimiert wird, aber nicht wirklich ein neues Geschäftsmodell gefunden wurde: So führten die erheblichen Risikokosten aus dem Kreditgeschäft zu einer Überreaktion in der Zurücknahme der Kreditvergabebereitschaft, die nun wiederum gefolgt wird von komplexesten Regelwerken zur Steuerung der Ausfallrisiken.

Inwieweit die Verluste im deutschen Bankenkreditmarkt – in dem Adressausfallrisiken jahrzehntelang nicht richtig bepreist wurden und in dem wegen struktureller Gegebenheiten auch keine risikoadäquaten Preise bezahlt werden, tatsächlich zu einem veränderten Verständnis über dieses Geschäft geführt haben, ist offen; zumindest lassen daran die jüngsten Äußerungen von Bankenmanagern und der Bankenaufsicht über einen schon wieder einsetzenden ruinösen Margenwettbewerb im Kreditgeschäft zweifeln.

Auch die umfangreichen Kostensenkungsprogramme der Kreditinstitute zeichnen sich eher dadurch aus, dass im gleichen Managementkonzept gedacht wird, wenn

insbesondere Personalabbau quer durch alle Bereiche betrieben wird. Sicherlich haben die langen Jahre guter Ertragsentwicklung dazu geführt, dass sich in allen Geschäftsbereichen Ineffizienzen aufgebaut haben und diese als Erstes beseitigt werden müssen. Aber nach diesen ersten Aktionen steht man vor dem Problem, dass bei weiterhin unveränderten Prozessen zur Erhöhung der Produktivität zwar Personal- und Sachmitteleinsatz bis zu einem gewissen Grad reduziert werden können, eine wirkliche Dimensionsveränderung aber nur durch ein vollständiges Neustrukturieren der Prozesse möglich ist.

Hier liegt ein weiteres Verständnisdefizit in der Branche, das sich unter den dargestellten Rahmenbedingungen innerhalb des Leitbildes verfestigte: Know-how mit ingenieurmäßigen Wissen über die Gestaltung von Prozessen, die standardisiert, normiert und effizient ablaufen, ist in der Branche nur gering vorhanden. Von daher dürften die wirklich nachhaltigen Erfolge bei der Optimierung gegebener Prozesse fraglich, ein wirkliches Neugestalten von Prozessen aufgrund geänderter Strategien zumindest sehr langwierig und wegen mangelnder Erfahrung äußerst risikobehaftet sein.

Schließlich sind Kostenabbaumaßnahmen keine neue Strategie und die bisherigen Aktivitäten lassen sich vereinfacht zusammenfassen als Verfolgung des alten Paradigmas: Die Universalbank soll vertriebsstärker, effizient und rentabler gemacht werden.

Die „Drei-Banken“-Struktur – was wirklich gemeint ist

Ausdruck dieser Grundhaltung ist auch das immer wieder eingeforderte Festhalten an der so genannten Drei-Säulen-Struktur der Kreditwirtschaft, das heißt ihre Aufteilung in den öffentlich-rechtlichen, den genossenschaftlichen und den privatrechtlichen Sektor. Die Argumente dafür führen insbesondere die Bewährung dieser Struktur in der Vergangenheit an, die auch unwidersprochen bleiben sollen; sie enthalten aber wenig Substanzielles dazu, wie man denn unter den neuen Bedingungen des Kundenverhaltens und der veränderten Märkte die dringend notwendigen Erträge nachhaltig erwirtschaften will.

In den Diskussionen zur Überwindung der Ertrags- und Strukturkrise der letzten Jahre

werden unterschiedliche Wettbewerbsmodelle für die Branche diskutiert. Dabei wird die vielfach angemahnte notwendige Konsolidierung im Schaffen eines „internationalen Champions“ durch entsprechende Fusionen im privaten Bankgewerbe gesehen. Auch der Genossenschafts- und Sparkassenverbund wollen durch das Schaffen größerer Institute mittels Fusionen die Zukunft bewältigen. Dieser Fusionsansatz wird als passend für alle Strategien gesehen, also ein nur genügend großes und breit aufgestelltes Institut kann seine internationale Strategie umsetzen, ein nur genügend großes Verbundinstitut hat wiederum genügend kritische Masse, um als regionale Universalbank tätig sein zu können.

In zahlreichen Diskussionen um strategische Neupositionierungen und insbesondere grundsätzlichen Abhandlungen zur Strategiediskussion wird in den letzten Jahren des Öfteren auf das so genannte „Drei-Banken-Modell“ Bezug genommen, das neben der Größe beziehungsweise Sortimentbreite der Universalbank eine ganz andere Dimension zum Inhalt hat. Es geht von einer funktionalen Arbeitsteilung aus und erwartet, dass alle Institute dem Zwang zur Konzentration auf Kernbereiche unterliegen und statt der Universalbank mit verbesserter Betriebsgröße sich drei Prototypen herausbilden: Vertriebs-, Produktions- und Portfoliobanken.

Drei Prototypen von Banken

Die Vertriebsbanken konzentrieren sich auf eine klare Kunden- und Verkauforientierung, ihre Kernstrategie verfolgt eine exklusive Kundenbindung. Ihre Funktionen bestehen in der Akquisition und Betreuung der Kunden. Ihre Spezialisierung ermöglicht ihnen auch vor dem Hintergrund immer weiterer Individualisierung der Nachfrage ein wirklich kundenbedarfsorientiertes Angebot, was die Kundenbindung weiter stärkt. So ausgerichtete Institute werden ihre Fertigungstiefe dramatisch verringern und Produkte sowie die Abwicklung der Geschäfte bei Produktionsbanken einkaufen. Die mit den Kundengeschäften verbundenen Marktpreis- und Adressausfallrisiken werden an die Portfoliobanken zu entsprechenden Risikoprämien verkauft.

Die Produktionsbanken verfolgen dagegen als Kernstrategie die Kosten- beziehungsweise Produktführerschaft und ihre Funk-

tion ist auf Produzieren und Entwickeln konzentriert. Dabei finden in diesem Typ immer mehr die industriellen Standards zur technischen Abwicklung von Geschäftsprozessen Anwendung und durch die Bündelung großer Mengen gleichartiger Geschäftsvorfälle werden erhebliche Kostendegressionseffekte erreicht. Diese Institute sind den Zulieferbranchen in anderen Industrien – die auf dem Weg der Verringerung der Fertigungstiefe schon weiter fortgeschritten sind – vergleichbar. Sie haben keine Geschäftsverbindung zu dem Endkunden, sondern ihre Kunden sind die Vertriebs- und Portfoliobanken sowie andere Institutionen in den internationalen Geld- und Kapitalmärkten.

Die Portfoliobanken schließlich verfolgen als Kernstrategie die Produktführerschaft und konzentrieren sich auf ihre Funktion als Portfoliomanager. Dabei nutzen sie die sich ergebenden Diversifizierungseffekte durch die Bündelung großer Mengen von marktpreis- und ausfallrisikotragenden Geschäften und nehmen je nach angestrebter Risiko-/Ertragsrelation am Handel mit Marktpreis- und Adressausfallrisiken an den internationalen Geld- und Kapitalmärkten teil. War früher insbesondere eine strategische Positionierung als Portfoliobank schwer vorstellbar, da das tradierte Managementverständnis für das Kreditgeschäft nicht von der Entwicklung eines fungiblen Kreditmarktes ausging, ist die Branche heute auf dem besten Wege, dass auch die Adressausfallrisiken handelbar werden, vergleichbar dem längst nahezu vollkommen entwickelten Markt für Marktpreisrisiken.

Beispiel Vertriebsbank

Als dieses Wettbewerbsmodell vom Verfasser 1995 erstmals veröffentlicht wurde, stand die Branche auch in der Diskussion eines Konzentrations- und Konsolidierungsprozesses. Dies allerdings vor dem Hintergrund einer relativ guten Ertragslage und der aufkommenden Entwicklung der New Economy. Diskussionen um strategische Neuorientierungen mit ihren zu erwartenden schmerzhaften Veränderungen wurden nicht geführt und so setzte die Frage nach der richtigen Strategie für die Zukunft erst in der Zeit der Ertrags- und Strukturkrise ein – ein denkbar schlechter Zeitpunkt, Grundsatzüberlegungen vor dem Hintergrund dramatischer Verlustsituationen anzustellen.



Basel II-Solution

Wir unterstützen Sie bei der Umsetzung von Basel II mit leistungsstarken Softwarekomponenten und fachlich fundiertem Consulting. Unsere langjährigen Praxiserfahrungen im Bereich Kreditrisikomodellierung und Basel II bilden die Basis für eine effiziente und erfolgreiche Projektdurchführung.

Standardsoftware für Ihre Basel II-Umsetzung

Leistungsumfang:

- Berechnung der Mindest-Eigenkapitalunterlegung
- Parameterschätzung, Validierung und Stresstest
- Historisierung für die Parameterschätzung
- Offenlegung nach Säule 3
- Optimierte Sicherheitenverteilung
- Automatische Generierung der Meldeposition
- Berücksichtigung von Länderspezifika

Vorteile:

- Volle Partial-Use-Unterstützung
- Flexibel konfigurierbar für zukünftige Anforderungen
- Leistungsfähige Simulationsrechnungen für Ansatzwahl
- Einheitliche Datenbasis für Basel II und Banksteuerung
- Standardschnittstelle zu Meldewesensysteme
- Reduktion des Umsetzungsaufwandes

GILLARDON ist Branchenspezialist für Softwarelösungen, Consulting und Seminare in den Themenbereichen Gesamtbanksteuerung, Produktkalkulation und Kundenberatung.

GILLARDON

GILLARDON AG financial software
Alte Wilhelmstraße 4 · D-75015 Bretten
Fon: +49 (0) 72 52 / 93 50 - 100
Fax: +49 (0) 72 52 / 93 50 - 105
E-Mail: info@gillardon.at
Internet: www.gillardon.at

ein Unternehmen der ● msg systems ag

Wir denken nach, um vorzudenken

Auch in den heutigen Diskussionen wird das „Drei-Banken-Modell“ vielfach eher zitiert, um eigene strategische Überlegungen mit einem interessanten neuen Aspekt zu versehen, ohne sich auf die enormen Veränderungen einzulassen, die herbeigeführt werden müssen, um in einem solchen Ansatz erfolgreich zu sein.

Auch wenn hier die Prototypen nur skizzenhaft beschrieben sind, so wird doch deutlich, dass der strategische Umbau einer Bank unter diesen Überschriften weit mehr bedeutet, als die beginnenden Outsourcing-Aktivitäten, mit denen verschiedene Abwicklungsleistungen an größere und spezialisierte Dienstleister ausgelagert werden. Entscheidende Veränderungen werden erst ausgelöst durch die Ausrichtung an einer neuen Kernstrategie und die Konzentration auf die dahinter stehende Funktion. Die dramatischen Auswirkungen seien kurz am Beispiel einer Vertriebsbank geschildert:

Die Kernstrategie einer exklusiven Kundenbindung bedeutet, dass diese Bank eine ganz eindeutige Kunden- und Verkauforientierung hat, was sich in Leitbild und Mission niederschlägt. Die Mitarbeiter sind kunden- und verkaufsorientiert und nicht bank- und fachwissenorientiert. Die Organisationsstruktur ist gemäß dieser Orientierung kunden- und verkaufsausgerichtet, hat im Vergleich zu heute vernachlässigbare Backoffice- und Stabsbereiche und verfügt über ein erfolgsabhängiges Vergütungssystem.

Die Mitarbeiter der Backoffice-Bereiche beherrschen insbesondere das Outsourcing-Management, das heißt also das Preis- und Vertragsmanagement für den Einkauf von Produkten und Abwicklungsleistungen. Die Mitarbeiter der Vertriebseinheiten besitzen insbesondere die Fähigkeiten, aus standardisierten Produktmodulen kundenindividuelle Angebote zusammenzustellen, so dass Kundenbedürfnis und qualitäts- und preisattraktives Angebot zusammentreffen.

Rückführung der Komplexität

Neben dem reduzierten Ressourcenbedarf für Abwicklungsleistungen können die Bereiche für die eigene Geld- und Kapitaldisposition deutlich reduziert werden, da das Management von Marktpreis- und Adressausfallrisiken praktisch entfällt. Der stark reduzierte Bedarf an Steuerung interner

Prozesse verringert die Komplexität der Gesamtbanksteuerung in erheblichem Ausmaß, was wiederum kaum zu überschätzende Effekte auf den Personaleinsatz, aber auch Sachmitteleinsatz in Form von teuren Steuerungssystemen hat. Darüber hinaus ist kaum anzunehmen, dass die heutige Anzahl von Kreditinstituten in der Lage sein wird, ein vollständiges Gesamtbanksteuerungssystem, das auch den aufsichtsrechtlichen Anforderungen an das Betreiben aller Bankgeschäfte in einer deutschen Universalbank gerecht wird, sowohl hinsichtlich des erforderlichen Know-hows als auch der damit verbundenen finanziellen Lasten zu implementieren.

Banken, die ihre Stärke also in der exklusiven Kundenbindung sehen, würden durch die konsequente Verfolgung der Strategie einer Vertriebsbank zum einen die tatsächliche Konzentration ihrer Ressourcen auf ihre wirkliche Stärke ermöglichen, ihre Kostenseite erheblich entlasten und durch die Reduzierung der Komplexität ihres Geschäfts sowohl Kosten einsparen als auch die operativen Risiken der Produktion, sowie die Marktpreis- und Adressausfallrisiken deutlich reduzieren.

Gleiche Effekte lassen sich bei den beiden anderen Prototypen hinsichtlich klarer Mission und damit erlösfokussierter Geschäftsstrategie, Mitarbeiterqualifikation, Kosten- und Risikoreduzierung sowie Komplexitätsrückführung aufzeigen.

Wettbewerbsdruck durch Spezialisten

Auch wenn bisher wenige Banken einen konsequenten Strategiewechsel in Richtung der drei Prototypen vollzogen haben und der tatsächliche Umbau ohnehin seine Zeit brauchen wird, so ist in den letzten Jahren doch eine beschleunigte Entwicklung zumindest auf dem Feld der Produktionsbanken oder auch Transaktionsinstituten zu beobachten. Es entstanden Institute mit eindeutiger strategischer Positionierung als Unternehmen mit der Zielsetzung der effizienten Erbringung von Produktionsleistungen im Wertpapier-, Zahlungsverkehrs- und sogar dem Kreditgeschäft.

Die meisten dieser Institute sind so aufgestellt, dass sie ihre standardisierten Leistungen nicht nur den Mitgliedern ihrer jeweiligen kreditwirtschaftlichen „Säule“ anbieten, sondern über offene Systeme im Wettbewerb ihre Kunden suchen. Diese

Zerlegung der Wertschöpfungskette bei der Erstellung der Bankleistungen wird sowohl unter dem Gesichtspunkt der Zerlegung in horizontaler Sicht (Vertrieb – Produktion – Portfolio) als auch – wie es hier einmal definiert sein soll – in ihrer vertikalen Ausprägung (primäres Institut – subsidiäres Institut wie Landesbank/Zentralbank) dazu führen, dass sich die Drei-Säulen-Struktur der deutschen Kreditwirtschaft auflösen wird.

Es ist nur eine Frage der Zeit, bis sich zum Beispiel bei den Anbietern für Wertpapiertransaktionsleistungen über die gerade stattfindende Konsolidierung und Konzentration zwei bis drei große Unternehmen herausgebildet haben, so dass ohne einen Rückgriff auf deren kostengünstige Leistungen ein Wertpapiertransaktionsgeschäft nicht mehr zu wettbewerbsfähigen Preisen angeboten werden kann. Ein gleiches wird insbesondere auf dem Feld der Portfoliobanken geschehen, bei denen eine Konsolidierung wegen der hohen Spezialisierung in Know-how, Systemkomplexität und Geld- und Kapitalmarktfähigkeit rasch eintreten wird.

Auch hier sind die Verbund- oder Verbandsgrenzen schnell überschritten, wenn die spezialisierten Anbieter Prämien für die Marktpreis- und Ausfallrisikoabsicherung sowie Kosten für eine effiziente und qualitätsgesicherte Portfolioführung fordern, die Wettbewerber mit marginalen Tätigkeiten auf diesem Feld nicht darstellen können. Die Zerlegung der Wertschöpfungskette im oben genannten Sinne wird der wahre Treiber der Konsolidierung in der deutschen Bankwirtschaft sein, nicht der Kauf von deutschen Banken durch ausländische Investoren oder Fusionen.

Immer noch vor dem wirklichen Wandel

Stellt man die tatsächlich eingetretenen Entwicklungen gegen die Thesen aus 1995 zum Umbau der Bankenbranche, so belegen diese die Richtigkeit der damals angestellten Überlegungen. Allerdings ist der Autor auch nach zehn Jahren mit Professor Partnoy von der Universität San Diego der Meinung, dass die wirkliche Veränderung noch bevorsteht, wenn dieser unter dem Titel „zu komplex, um klug zu sein“ selbst für die USA beschreibt: „Die Banken stehen vor dem Wandel, den der Rest der Wirtschaft schon vollzogen hat“.