

# Die Zerlegung der Wertschöpfungskette als Treiber für den Umbau der Bankenbranche

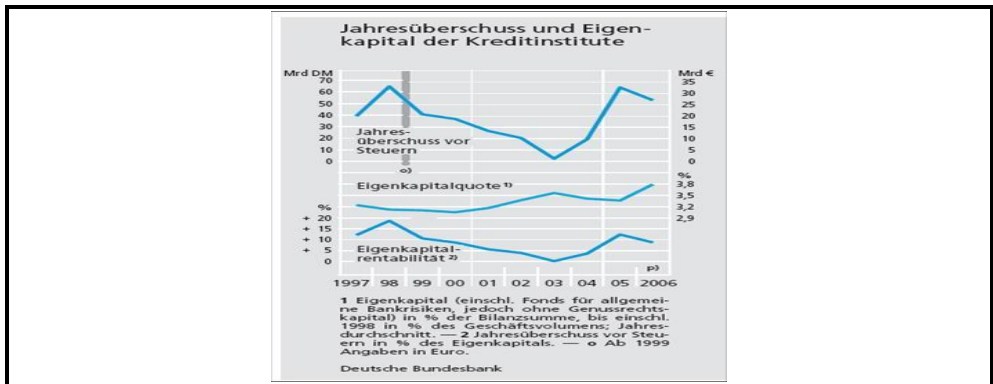
*Dr. Johann Rudolf Flesch*

---

1. Was kennzeichnet die Branche 2008? 2
2. Paradigmenwechsel im Geschäftsmodell 4
3. Neue Geschäftsmodelle bringen neue Banktypen hervor 6
4. Die Branche vor dem Umbruch 8
5. Das 3-Banken-Modell wird die 3-Säulen-Struktur ablösen 10
6. Ausblick 12

## 1. Was kennzeichnet die Branche 2008?

Betrachtet man die Ergebnisentwicklung der deutschen Kreditinstitute in den letzten Jahren, so zeigte die aktuelle Übersicht der Bundesbank <sup>1</sup> nach dem Besorgnis erregenden Rückgang auf nahe Null im Jahre 2003 eine deutliche Verbesserungen sowohl der Jahresüberschüsse als auch der Eigenkapitalrentabilität.



Quelle: Deutsche Bundesbank

Abbildung 1: Jahresüberschuss und Eigenkapital der Kreditinstitute

Durch hohe Wertberichtigungen in den Kreditportfolios war nach 2000 eine fast existenzielle Ertragsbelastung entstanden, der man kurzfristig nur mit massiven Kosteneinsparungen zu begegnen wusste. Diese Cost-Cutting-Programme sowie die Bemühungen zur Reduzierung des Kreditrisikos - teils durch Zurückhaltung im Kreditneugeschäft, teils durch verbesserte Verfahrensweisen bei der risiko-orientierten Bepreisung und beim Portfoliomanagement - verhinderten aber offensichtlich in ihrer Konzentration auf das Lösen der aktuellen Ertragsprobleme eine Beschäftigung mit den immer drängenderen Fragen der nachhaltigen Ertrags-sicherung. Kaum dass sich die Bankergebnisse bis 2006 wieder erholten, werden die Gewinn- und Verlustrechnungen der Kreditinstitute mit neuen Belastungen konfrontiert: die so genannte "Kreditkrise" hat zwar nicht die Breite der deutschen Kreditinstitute getroffen, jedoch einzelne Institute so schwer, dass hiervon erhebliche Gefahren für die gesamte Finanzmarktstabilität ausgehen.

Mittlerweile drangen neue Wettbewerber in die Branche ein und etablierten sich mit zum Teil erheblichen Marktanteilen. Finanzvertriebe konzentrieren sich erfolgreich nur auf den Vertrieb, ohne selbst Bankleistungen zu produzieren oder im eigenen Bestand zu halten. Direktbanken bedrohen weniger durch den modernen medialen Vertriebsweg als durch den Angriff

<sup>1</sup> Deutsche Bundesbank, Monatsbericht September 2007, Seite 15 ff.

auf die Passivseite, die gerade für das deutsche Bankensystem einen erheblichen, darüber hinaus auch noch bisher weitgehend stabilen Ergebnisbeitrag lieferte. In der in Deutschland vorherrschenden "mittelständischen Kreditwirtschaft" durch Sparkassen und Volksbanken mit ihrem hohen Marktanteil wird die Vorstellung zum Geschäftsmodell noch von dem alten Leitbild dominiert, in dem die Universalbank als traditionelles Erfolgsmodell verstanden wird. Außerdem genießt das so genannte „3-Säulen-Modell“ mit seinem Gruppenwettbewerb zwischen Privatbanken, öffentlich-rechtlichen Banken und Volks- und Raiffeisenbanken als stabilisierender Faktor der deutschen Wirtschaftsordnung politischen Rückhalt. Nachstehende Überlegungen sollen zeigen, dass die Bankenbranche in Deutschland unabhängig von den in den letzten Jahren mit größerer Volatilität zu beobachtenden Ergebnisschwankungen vor der Notwendigkeit des Umbaus der Geschäftsmodelle steht.

## 2. Paradigmenwechsel im Geschäftsmodell

In allen Bankengruppen wird das Zukunftsmodell überwiegend in horizontalen und vertikalen Fusionen gesehen. In den Verbänden sollen die horizontalen Fusionen zur „Regions-Sparkasse bzw. –Volksbank“ oberhalb der kritischen Betriebsgröße führen; im Sparkassen-Verband wird über vertikale Fusionen die Lösung für die weiterhin ohne eigenes Geschäftsmodell agierenden Landesbanken gesehen; auch im Privatbankensektor taucht immer wieder die Vision des durch Fusionen gebildeten „Nationalen Champions“ auf.

Die Strategien der Banken haben durch ihre Ausrichtung auf die jeweils gleichen Inhalte das wesentliche Element des Wettbewerbs, nämlich die Differenzierung vernachlässigt und daher in den letzten Jahren keine wirklich nachhaltig ertragreichen Geschäftsmodelle entwickelt. Die bisherigen Aktivitäten lassen sich vereinfacht zusammenfassen als Verfolgung des alten Paradigmas: die Universalbank soll effizienter, vertriebsstärker und rentabler gemacht werden und die „3-Säulen-Struktur“ der Kreditwirtschaft soll als Wettbewerbsmodell auch in der Zukunft Bestand haben. Die Argumente hierfür führen insbesondere die Bewährung dieses Geschäftsmodells und der Struktur in der Vergangenheit an. Es gibt aber wenig Substantielles, wie unter den neuen Bedingungen der Märkte und des veränderten Kunden- verhalten dringend notwendige, nachhaltige Erträge erwirtschaftet werden sollen.

Als Mitte der neunziger Jahre erstmals die Grundzüge eines neuen Wettbewerbsmodells für die deutsche Kreditwirtschaft vorgestellt wurden<sup>2</sup>, hatten die Überlegungen zu einem nachhaltig erfolgreichen Geschäftsmodell für Kreditinstitute noch überwiegend akademischen Charakter. Die damals formulierten alternativen Grundüberlegungen folgten im Gegensatz zur Orientierung an Größe und Sortimentsbreite der Universalbank mit ihrer ausgeprägten Wertschöpfungstiefe der These, dass es zu einer funktionalen Arbeitsteilung aufgrund des Zwangs zur Konzentration auf Kernkompetenzen kommen wird.

---

<sup>2</sup> J.R. Flesch, Visionen zur Bank der Zukunft, Bank und Markt, Jahrgang 1995, Heft 10, S. 18 ff.

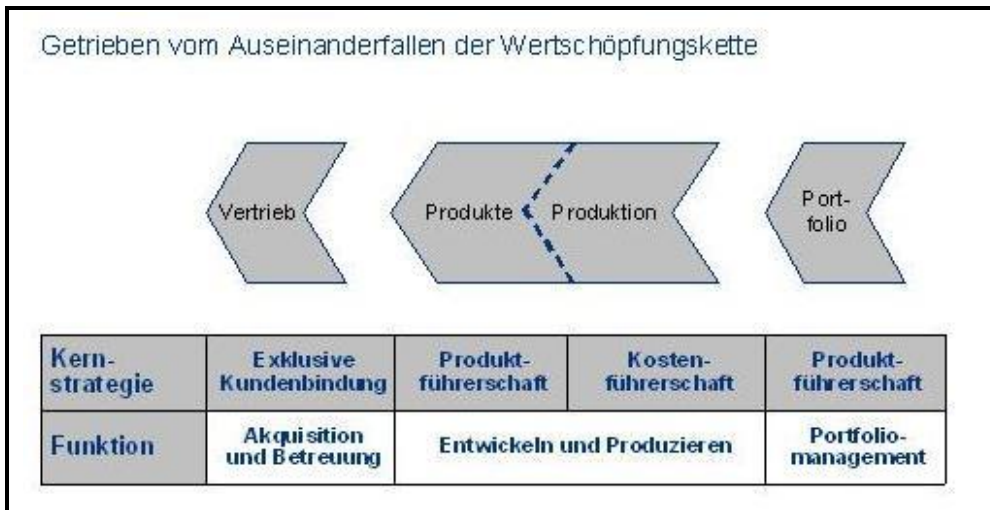


Abbildung 2: Auseinanderfallen der Wertschöpfungskette

Getrieben wird dies durch ein Auseinanderfallen der Wertschöpfungskette bei der Erstellung von Bankleistungen, ein Prozess, der in der Industrie bereits stattgefunden hat. So konstatiert das Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in seiner Trend-Studie 2007<sup>3</sup>: „Dabei zielt die Industrialisierung sowohl auf die Veränderung der internen Strukturen innerhalb der Banken als auch auf die Veränderung der Wertschöpfungsprozesse ab“.

<sup>3</sup> D. Spath (Hrsg.) et alii, Trendstudie Bank und Zukunft 2007, S. 32

### 3. Neue Geschäftsmodelle bringen neue Banktypen hervor

Auch wenn derzeit in den Banken noch überwiegend systemimmanente Verbesserungen gesucht werden, wird es zur Herausbildung von Prototypen von Banken kommen. Diese werden je nach Kernkompetenz Bereiche dieser funktionalen Arbeitsteilung abdecken, wie dies in Abbildung 3 veranschaulicht ist.

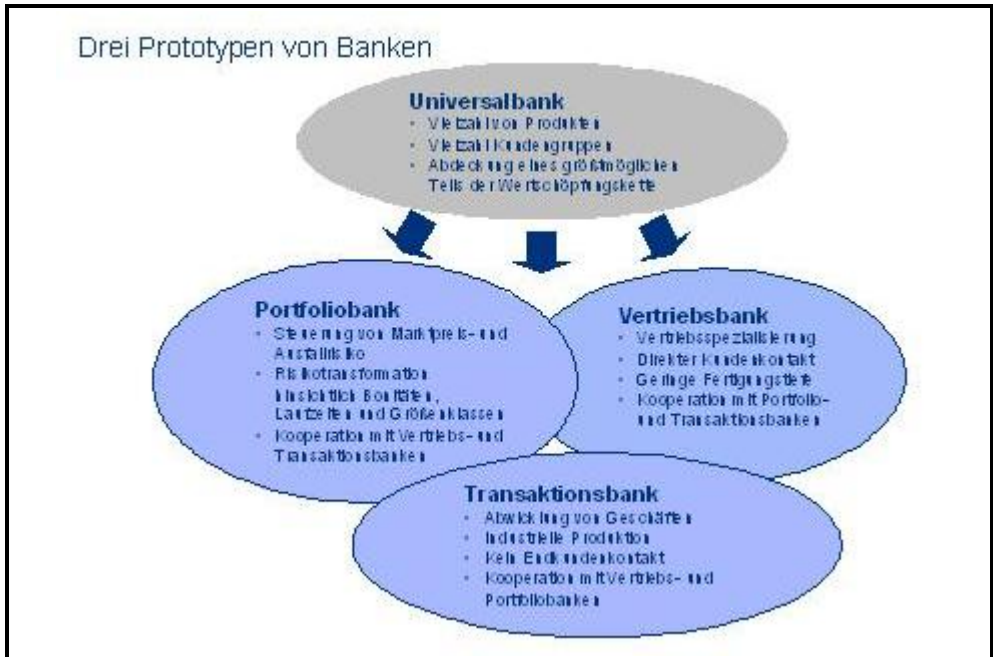


Abbildung 3: Prototypen von Banken

Die Abbildung zeigt die Schwerpunkte der Tätigkeiten der sich aus der Universalbank entwickelnden Prototypen, die sich als Vertriebs-, Produktion- und Portfoliobank beschreiben lassen.

Konzentrieren sich Vertriebsbanken auf eine klare Kunden- und Verkaufsorientierung, d.h. in ihrer Kernstrategie verfolgen sie 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 zu bieten, 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 ver-

bundenen Marktpreis- und Adressausfallrisiken werden von den Portfoliobanken mit entsprechenden Risikoprämien aufgenommen.

Die Produktionsbanken verfolgen dagegen als Kernstrategie die Kosten- bzw. Produktführerschaft und ihre Funktion 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 ausfallrisiko- tragenden 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, gibt es heute zahlreiche Möglichkeiten für den Adresserisikotransfer, so dass eine Entwicklung absehbar ist, die dem längst nahezu vollkommen entwickelten Markt für Marktpreisrisiken vergleichbar ist.

## 4. Die Branche vor dem Umbruch

Der strategische Umbau einer Bank unter diesen Überschriften bedeutet weit mehr, als die beginnenden Outsourcingaktivitäten, 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 (Abb.4):

Nur bei konsequentem Umbau erfolgreich			
	Vertrieb	Produkte Produktion	Port- folio
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kundenorientiert</li> <li>▪ verkaufssicher</li> <li>▪ betreuungsorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ prozessorientiert</li> <li>▪ kostenorientiert</li> <li>▪ innovativ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mathematisch-analytisch</li> <li>▪ komplexitätssicher</li> </ul>
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ viele Kanäle zum Kunden</li> <li>▪ virtueller Zugang</li> <li>▪ vor Ort Zugang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ industrielles Produktionsumfeld</li> <li>▪ standortkonzentriert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ertrags-/ Risiko-steuerungs-Verfahren</li> <li>▪ virtueller Standort</li> </ul>
Steuerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Data Mining</li> <li>▪ Kunden-/ Markt-Analysen</li> <li>▪ vertriebs- und marktorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozesssteuerung</li> <li>▪ Kostensteuerung</li> <li>▪ produktivitätsorientiert</li> <li>▪ qualitätsorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mathematische Methoden</li> <li>▪ komplexe Portfolio-Modelle</li> </ul>

Abbildung 4: Nur bei konsequentem Umbau erfolgreich

Die dramatischen Auswirkungen seien kurz am Beispiel einer Vertriebsbank geschildert: Die Kernstrategie einer exklusiven Kundenbindung bedeutet, dass diese Bank eine ganz eindeutige Kunden- und Verkaufsorientierung 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 vertriebs-erfolgsabhängiges Vergütungssystem. Die Mitarbeiter der Backoffice-Bereiche einer solchen Bank 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. 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 werden, 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 Erlös fokussierter Geschäftsstrategie, Mitarbeiterqualifikation, Kosten- und Risikoreduzierung sowie Komplexitätsrückführung aufzeigen.

## 5. Das 3-Banken-Modell wird die 3-Säulen-Struktur ablösen

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 Zielsetzung der effizienten Erbringung von Produktionsleistungen im Wertpapier-, Zahlungsverkehrs- und sogar dem Kreditgeschäft. Für die Banken insgesamt konstatiert in die Fraunhofer Trend- Studie <sup>4</sup>:<sup>44</sup> ... Es zeigt sich, dass die Banken vorrangig die vorhandenen Strukturen verbessern und optimieren möchten, die Neugestaltung hingegen eine eher geringe Priorität erhält. Es wird also tendenziell eher bestehendes bewahrt und verbessert als etwas Neues gewagt ".

Die Zerlegung der Wertschöpfungskette bei der Erstellung der Bankleistungen wird sowohl unter dem Gesichtspunkt der Zerlegung in horizontaler Sicht (Vertrieb – Produktion – Portfolio) als auch in ihrer vertikalen Ausprägung in den so genannten Verbänden der Kreditwirtschaft (primäres Institut – subsidiäres Institut wie Landesbank/ Zentralbank) dazu führen, dass sich die Drei-Säulen-Struktur des deutschen Bankensektors 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 bieten, die Wettbewerber mit marginalen Tätigkeiten auf diesem Feld nicht darstellen können. Beispielhaft zeigt die nachstehende Abbildung die schon heute deutlich geänderten Rahmenbedingungen vertikaler Wertschöpfungsketten in den Verbänden.

---

<sup>4</sup> D. Spath (Hrsg.), a.a.O., S. 39

	Refinanzierungen Anlagen	Kredite	Wertpapiergeschäft Zahlungsverkehr	IT
Probleme früher	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Keine Geldmarktfähigkeit</li> <li>▪ hohe Informationskosten</li> <li>▪ Laufzeitprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Größenklassenprobleme</li> <li>▪ Laufzeitprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Know-how-Defizite</li> <li>▪ hohe Fixkosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Know-how-Defizite</li> <li>▪ hohe Fixkosten</li> </ul>
Lösung durch subsidiäre Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liquiditätsverbund</li> <li>▪ Refinanzierungsrahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metakredite</li> <li>▪ Weiterleitungskredite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zahlungsverkehrs-, Auslandsgeschäft-, W/P-Abwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklungs- und Produktions-Rechenzentralen</li> </ul>
Zustand heute	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Voll entwickelter Euro-Geldmarkt</li> <li>▪ Niedrige Informations- und Transaktionskosten</li> <li>▪ Finanzinnovationen lösen alle Laufzeitprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risikotransfer möglich</li> <li>▪ Verkauf von Forderungen</li> <li>▪ Weitergabe von Adress- und Marktpreisrisiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mandantenfähige Abwickler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modulare Anwendungen</li> <li>▪ Standardsoftware</li> <li>▪ Fremdanbieter</li> </ul>

Abbildung 5: Zerfall der vertikalen Wertschöpfungsketten in Verbänden

Die Zerlegung der Wertschöpfungskette im oben genannten Sinne wird der wahre Treiber der Veränderung in der deutschen Bankwirtschaft sein, nicht der Kauf von deutschen Banken durch ausländische Investoren oder Groß- oder Kleinfusionen.

## 6. Ausblick

Ein Vergleich mit den erstmals 1995 angestellten Überlegungen zum Umbau der Bankenbranche zeigt, dass tatsächlich einige Entwicklungen in Richtung einer stärkeren funktionalen Arbeitsteilung seitdem eingetreten sind. Wiederum in Auswertung ihrer Trend- Studie 2007 schreibt das Fraunhofer-Institut <sup>5</sup> "Die Industrialisierung des Bankensektors ist eine langfristige Entwicklung mit der sich die Banken in Zukunft auseinander setzen werden...Gleichzeitig werden durch die fortschreitende Industrialisierung der Banken sowie der Bankenlandschaft insgesamt bedeutende Veränderungen stattfinden. Die konkreten Ausprägungen dieser Veränderungen lassen sich im Moment noch nicht mit Bestimmtheit vorhersagen. Es wird jedoch tendenziell eine zunehmende Spezialisierung einzelner Banken stattfinden.“

---

<sup>5</sup> D. Spath (Hrsg.), a.a.O., S. 32