

Die Karten werden neu gemischt

Welche Chancen haben die drei etablierten Wettbewerbergruppen gegenüber den starken neuen Anbietern? Eine Antwort gibt der letzte Teil dieser Beitragsserie.

HEINZ BENÖLKEN / HEINZ WINGS

Spielt sich der Gruppenwettbewerb in der etablierten Kreditwirtschaft künftig immer mehr auf einem Nebenplatz ab, während sich die eigentlichen Player primär aus neuen oder neu positionierten Privatkundenbanken, Finanzdienstleistungsvertrieben und wenigen wettbewerbsstarken Assekuranzunternehmen rekrutieren?

Dann wäre das Thema Gruppenwettbewerb in der Kreditwirtschaft die Suche einer richtigen Antwort auf eine falsch gestellte Frage. Welchen Analytiker interessiert die Frage nach dem Gruppenwettbewerb, wenn zunehmend Außenseiter den Finanzdienstleistungswettbewerb dominieren? Die Frage nach dem Gruppenwettbewerb historischer Prägung mag Bankhistoriker interessieren, ihre Antwort liefert aber kaum Erklärungsstatbestände für das aktuelle Marktgeschehen. Vielmehr ist zu fragen: Welche Chancen haben die drei historischen Wettbewerbergruppen gegenüber den Newcomern? Welche Chancenpotenziale sind für einen Finanzdienstleister realistisch und welche Kernkompetenzen muss er aufbauen?

Konzentration auf gewerbliches oder Privatkundengeschäft?

Aus dem Umweltszenario, das in den vorangegangenen Teilen dieser Beitragsserie skizziert wurde, ist ableitbar, dass die Vereinbarkeit von gewerblichem Kundengeschäft – hier definiert als Bank- und Finanzdienstleistungen rund um die Betriebsfinanzen von Unternehmen – und von

Privatkundengeschäft einen großen geschäftspolitischen Spagat erfordert, den nur Institute ab einer bestimmten Größenordnung und dann primär mit firmen- und markenrechtlicher Verselbständigung des Vorsorge-Geschäftsfelds bewältigen können.

Folgende Thesen ergeben sich für die derzeitige Drei-Säulen-Struktur im deutschen Finanzsystem:

■ **Verbundthese 1 – Synergietendenzen dominieren:** Das Zutreffen dieser These setzt voraus, dass alle Verbundmitglieder der Wettbewerbergruppen sich jeweils in ihrem Verbund auf allgemein verbindliche Spielregeln verständigen, sich auch daran halten und sich einem einheitlichen Verbundmanagement unterordnen.

■ **Verbundthese 2 – Zentrifugaltendenzen dominieren:** Das Zutreffen dieser These ist zu erwarten, wenn heterogene Pluralität das Mit- (oder besser das Gegen-) einander im Verbund bestimmt. Erinnerung wird man hier vor allem im Sparkassen- und Genossenschaftsverbund an den traditionellen Interessengegensatz von nach Autonomie strebenden großen und mehr anlehnsbedürftigen kleineren Instituten. Wenn zudem „Große“ mit der Rechtsform der AG drohen und trotz bestehender Verbundeinrichtungen eigene „Spielwiesen“ aufbauen, weil sie sich durch diese Verbünde nicht ausreichend strategisch vertre-

ten sehen, dann reduzieren sich Verbünde zunehmend auf die Politik des klein(st)en Nenners. In einem Interview des amtierenden DSGVO-Präsidenten Dr. Dietrich H. Hoppenstedt findet sich der entlarvende Satz, der auch für andere Gruppen Gültigkeit hat: „In Gremien erreicht man leicht Einstimmigkeit im Grundsätzlichen, wenn die Sitzungsteilnehmer davon ausgehen können, dass das Vorhaben mit Sicherheit im Detail scheitern wird.“

■ **Verbundthese 3 – Trend zur Re-Spezialisierung:** Da nur für wenige Anbieter Full-Service-Modelle praktikabel sind und unterhalb dieser Schwelle „Bauchladenspezialisten für den regionalen Markt“ von chronischer Ertragssklerose und im gewerblichen Bereich auch von Risikoakkumulationen bedroht sind, stellt sich für den einzelnen Anbieter die Frage nach der eigenen Fokussierung:

– Auf Zielgruppen? Dann stört das Regionalprinzip. Auf Funktionen, etwa als Produzent? An wen soll er seine Produkte verkaufen? An das Nachbarinstitut?
– Nur auf den Vertrieb? Dann muss die Produktion just in time und kostengünstig im Rahmen des jeweiligen Verbundes sichergestellt sein.



Verfolgt man diese Gedanken weiter, kommt man zu folgendem Ergebnis: Regionalinstitute müssen sich zu Vertriebsgesellschaften entwickeln, die einen definierten regionalen Zielgruppen-Mix abdecken und alle anderen Funktionen, soweit Paragraph 25 KWG das zulässt, an Dienstleister auslagern, von denen sie dann in hohem Maße abhängig sind. Mancher verantwortliche Bankmanager wird sich die Frage stellen, ob das mit seinem eigenen Rollenverständnis als „Unternehmer im Angestelltenverhältnis“ vereinbar ist. Was unterscheidet ihn dann noch vom formal selbständigen Inhaber einer Assekuranzgeschäftsstelle gemäß Paragraph 84 HGB, der formalrechtlich und in seinem unermüdlichen Vertriebsinsatz selbständig, aber über „Annahmerichtlinien“ fachlich weisungsgebunden ist?

■ **Verbundthese 4 – Leistungsfähige Verbünde erfordern verstärkte Regionalisierung:** Wenn Bankunternehmer wirtschaftlich erfolgreich sein wollen, ohne sich in Abhängigkeiten zu begeben, werden sie bemüht sein, die betriebswirtschaftlichen Grenzen für die unternehmerische Autonomie immer weiter hinauszuschieben, sprich über Akquisitionen von Nachbarinstituten zu wachsen. Zwar ist neben der horizontalen „Fusionitis“ auch die Alternative einer vertikalen Integration vorstellbar, doch gibt es dafür nur wenige, eher „notgeborene“ Praxisbeispiele im Sparkassen- und Genossenschaftssektor, wohl aber in der Gruppe der privaten Banken. Die Noris-Bank produziert und vertreibt ihr Produkt „easyCredit“ in eigenem Namen und über Dritte (etwa zehn Partner), wobei man nach dem Erwerb durch die DZ-Bank davon ausgeht, dass die Partneranzahl vorrangig aus dem genossenschaftlichen Verbund weiter steigt.

Konsequenzen für die „Drei-Säulen-Struktur“

Es ist fraglich, ob über die Rechtsform hinaus – private Banken wird es natürlich auch längerfristig noch geben, sie könnten Zulauf aus dem Sparkassen- und Genossenschaftssektor bekommen – die klassische Groß- und Privatbankensäule noch Bestand hat.

Gewerbliches Kundengeschäft

- **Geschäftsmodell Full-Service-Anbieter:** Der Full-Service-Anbieter betreut alle Zielgruppen im gewerblichen Bereich und verarbeitet das damit verbundene Geschäft in seinem Back-office. Das Modell erfordert ausreichende Mengengerüste oberhalb kritischer Losgrößen, was derzeit in Deutschland weniger als 100 Anbieter erreichen, ferner ein breites Spektrum von Fähigkeiten, um alle fachlichen Facetten rund um Betriebsfinanzen und den verbundenen Finanzdienstleistungsbedarf abzudecken.
- **Geschäftsmodell Vertriebsgesellschaft:** Dieser Anbietertyp betreut wie oben seine Zielgruppen oder auch eine Auswahl seiner Zielgruppen und hat die Back-office-Funktionen ausgelagert, etwa auf eine „Kreditfabrik“.
- **Geschäftsmodell Produzent:** Der Produzent stellt seine Leistungen im B2B-Bereich anderen Banken zur Verfügung, wobei der Schwerpunkt in der industriellen Abwicklung des Zahlungsverkehrs, Wertpapier- und Kreditgeschäfts liegen kann, aber auch im Bereich der individuellen Datenverarbeitung unterhalb der Ebene von Host-basierten Anwendungen, die heute praktisch alle Institute auf gruppenzugehörige Gemeinschaftsrechenzentren übertragen haben.
- **Geschäftsmodell Kundengruppen-Spezialist:** Mehrere Anbieter können, alternativ zu einer Fusion, Kundengruppen arbeitsteilig bearbeiten und dabei jeweils spezielle Kernkompetenzen aufbauen, die auch den Partnern wechselseitig zur Verfügung gestellt werden. So kann zum Beispiel Anbieter A das Retailgeschäft mit seinen strategischen Erfolgspositionen abdecken, Anbieter B Private Banking, Anbieter C Consulting Banking. In diesem Modell haben alle Partner jeweils spezielle Kernkompetenzen, die sie den anderen Partnern zur Verfügung stellen, die für die von ihnen nicht abgedeckten Geschäftsfelder als Vertriebspartner agieren. Dieses Modell ermöglicht eine flexible Verknüpfung mit anderen Geschäftsmodellen.

■ **These 1:** Sparkassen und Genossenschaftsbanken werden sich mittelfristig in ihren Gruppen über Fusionen zu mittelgroßen Regionalbanken entwickeln, die jeweils Regionen bis zur Größe von Regierungsbezirken (mit selbständig gebliebenen regionalen „Sprengeln“) abdecken können. Der Konzentrationsprozess im Genossenschaftssektor im Großraum Frankfurt sowie im Regierungsbezirk Münster im Sparkassensektor liefert hierfür schon heute Anschauungsbeispiele. Diese mittelgroßen Regionalbanken werden auch weitgehend die Spielregeln in ihren Verbänden einschließlich Outsourcing-Strategien bestimmen, sich allerdings aus aufsichtsrechtlichen Gründen teilweise der Instrumenten-Hoheit ihrer Zentralverbände beugen. Die Anzahl der Regionalverbände wird zur Disposition stehen.

■ **These 2:** Regionale Prioritäten lassen die Mehrzahl der Institute nicht über eine gewisse Größe hinauswachsen. Die Regionalverbände haben – ausgenommen bei wenigen großen Instituten – das Sagen und reduzieren die selbständigen Institute weitgehend auf vertriebliche Funktionen für die Verbundpalette. Das eröffnet Außenseitern glänzende Markteintrittschancen.

■ **These 3:** Im Back-office-Bereich und auch in der inhaltlichen Unterstützung von Steuerungsfunktionen werden sektorübergreifend zunehmend Synergiemöglichkeiten genutzt. Dabei wird es mehrere Dienstleister geben, Rechenzentren, Regionalverbände, Kreditfabriken wie das V + R-Kreditwerk.

Optionen in der Marktaufstellung

Anbieter von Finanzdienstleistungen haben in ihrer Marktaufstellung zwei

Basisoptionen: kostengünstig als Direktbank oder ortsnah mit Human Touch. Im ersten Fall stellt sich die Frage nach einem leistungsfähigen Direkt-Zielgruppen-Marketing, im zweiten nach dem Wie des Organisierens, da man nicht für jedes Zielsegment eine

spezielle Organisationseinheit einrichten kann. Regionale Angebotslücken aber sind Wasser auf die Mühlen von Anbietern ohne regionale Präsenz. Die Lösung muss über einen ganzheitlichen Ansatz mit den wesentlichen Elementen erfolgen:

- zielgruppenbezogenes Database Marketing,
- bedarfsgerechtes Angebot,
- fokussierte aufbau- und vertriebsorganisatorische Lösungen,
- Fabriken für Marktfolge- und outsourcingfähige Steuerungsaufgaben,
- schlanke Geschäftsprozesse mit klaren Schnittstellen zwischen den Polen Kosteneffizienz und Unterstützung der Potenzialausschöpfung,
- Personalentwicklung, abgestellt auf Sollanforderungen für die Ausschöpfung von Chancenpotenzialen,
- trennscharfe ganzheitliche Gesamtunternehmenssteuerung, die sich stringent an Potenzialen, Erlösen und Kosten orientiert, und
- Imagestärke in den priorisierten strategischen Geschäftsfeldern.

Hierzu sind intelligente Lösungen im Spannungsfeld von Outsourcing über Zwischenholdings mit spezialisierten gemeinsamen Tochterbanken und örtlicher „Vertriebsbank“ erforderlich.

Auf dem Weg zum segmentfokussierten Gruppenwettbewerb

Die Wettbewerbergruppe, die dies beherzigt, wird sich im regionalisierten Gruppenwettbewerb durchsetzen. Das ist die Aufgabe für Genossenschaftsbanken und Sparkassen, deren Geschäftsgrundlage die regionale Bindung ist und nach heutiger Sicht auch bleiben wird. Alle anderen müssen sich zwischen Zielgruppenfokussierung, wobei Qualität etwas kosten darf (zum Beispiel Citibank), und „kostengünstig und effizient“ (wie Postbank oder DiBa) entscheiden. Damit kristallisiert sich eine dritte Gruppe der fokussierten Spezialisten heraus, der man die führenden Finanzdienstleistungsvertriebe zurechnen muss. Gruppenwettbewerb wird es weiter geben, aber die Anbieter stehen an der Schwelle des Übergangs vom Allround-Bauchladen-Gruppenwettbewerb zum segmentfokussierten Gruppenwettbewerb mit Wimpel- und Trikottausch. ■

Dr. Heinz Benölken ist Geschäftsführer der Inno Consult GmbH in Dresden, Dr. Heinz Wings ist Vorstandsvorsitzender der Sparda-Bank Hamburg.

Privatkundengeschäft

- **Full-Service-Anbieter:** „Der Starke ist am mächtigsten allein.“ Gemäß diesem geflügelten Wort ist der Full-Service-Anbieter – ein Modell, das sich nur mit einer auch international beachtlichen Größe realisieren lässt – ein Einzelgänger. Im Einzelnen: Eine breite Angebotspalette, die Beherrschung der damit verbundenen Prozesse, unverzichtbare Kostendegressionseffekte und Full-Service-Marketing führen nur dann zu einer respektablen Cost-Income-Ratio, wenn eine Kundenanzahl in Millionenhöhe das trägt.
- **Geschäftsmodell Vertriebsgesellschaft:** In den Universalbanken-Wettbewerbergruppen ist dieses Modell noch nicht vorzufinden. Den Anschauungspart liefern bekannte FDL-Vertriebsorganisationen, wie im Wettbewerbs-Szenario (siehe auch bankmagazin 2/04, Seite 42 ff.) erläutert. Dabei bietet die Wirtschaft reichliches Anschauungsmaterial. Als erfolgreiche Retail-Anbieter gelten die Aldi- und Lidl-Kette, während die Großkaufhäuser des Einzelhandels mit der Produktion eigener Handelsmarken augenscheinlich weniger erfolgreich waren. Auch Automobilkonzerne arbeiten nach dem Prinzip: „Endmontage und Verkauf“ und haben die gesamte vorgelagerte Wertschöpfungskette und die Vertriebslogistik ausgelagert.
- **Geschäftsmodell Produktspezialist und Service-Bank:** Beispiele sind etwa die FDL-Angebote rund ums Auto bei den Autobanken. Aber auch die gruppenbezogenen Spezialbanken (wie Bausparkassen, Investmentgesellschaften) erfüllen den Anspruch eines Produktspezialisten schon heute. Daneben positionieren sich „Service-Banken“ oder „Fabriken“, die Back-office-Funktionen mit erheblicher Produktivität abwickeln.
- **Geschäftsmodell Asset-Management-Spezialist:** Der Asset-Management-Spezialist ist eine Sonderform des Produktspezialisten im Generellen. Wegen der besonderen Bedeutung des Geschäftsmodells wird er hier besonders hervorgehoben. Insbesondere für passivlastige Banken wird die Profitabilität des Depots A künftig entscheidend den Gesamtunternehmererfolg bestimmen. Vor diesem Hintergrund sollten die Assets ein der Risikotragfähigkeit der Bank entsprechendes „Risk-Return“-Profil aufweisen. Das gesamte Depot A ist in die Gesamtbankrisikosteuerung zu integrieren. Dazu braucht man künftig immer stärker spezialisierte Partner.
- **Geschäftsmodell Galerie:** Es ist aufgebaut nach dem Motto: „Man nehme von allem das Beste und kombiniere es nach eigenen strategischen Prioritäten“. Bekanntes Beispiel ist die Citibank: Fokussierung auf eine Kundengruppe, Produzent und Vertreiber von Konsumentenkrediten (einschließlich Visa-Kreditkartenfinanzierungen), Vertreiber von Anlagemöglichkeiten unterschiedlicher Produzenten, Mehrfachagent im Versicherungsgeschäft, Asset Management in der Citigroup. Gruppenangehörige Institute im Sparkassen- oder Genossenschaftssektor könnten das weder mit dem Regionalprinzip noch mit den gruppenüblichen Spielregeln vereinbaren und würden damit wie Sprengsätze im Verbund wirken.