DG Bank erwartet Aufsplittung des Bankenmarktes

Spezialisierte Vertriebs-, Portfolio- und Produktionsinstitute decken die Wertschöpfungskette ab

Von Johann Rudolf Flesch, Mitglied des Vorstandes der DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank AG, Frankfurt am Main

Börsen-Zeitung, 10.8.2000

Die Online-Technologien mischen den Finanzmarkt auf. Was wird aus den Banken und Geldinstituten? Entsteht ein Netzwerk für Finanzdienstleistungen aus Banken und Wirtschaftspartnern, oder sind Universalbanken das Geschäftsmodell der Zukunft? Die Bank sieht ein 3-Banken-Modell als zukunftsfähiges Leitbild auch für Kreditgenossenschaften.

Das Internet macht die Welt zum Dorf und erschüttert dabei die Märkte bis in ihre Grundfesten. Die Push-Economy von heute, in der auf Vorrat produziert und über eine breite Vertriebsorganisation vermarktet wird, weicht zunehmend einer Pull-Economy, die der Kunde bestimmt. In Zukunft wird der Kaufinteressent zunehmend seinen Produkt- oder Dienstleistungswunsch ins Internet stellen, wo sich dann in einer „Unterbieter"-Auktion die passenden Anbieter dafür finden. Mit seinem Zuschlag an den günstigsten Bieter löst der Kunde den Produktionsprozess beim Auftragnehmer aus. Vor diesem Hintergrund lässt sich leicht ausmalen, dass in Zukunft viele Intermediäre, sprich komplette Großhandelsstufen und Vermittler, aus der Wertschöpfungskette werden entfallen müssen.

Kulturelle Werte verschieben sich

Wie bei allen großen technischen Umwälzungen in der Vergangenheit – der Erfindung der Dampfmaschine, der Elektrifizierung, der Telegrafie und Telefonie – verändert auch die Internet-Technologie die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen stark. Amerikanisches Gedankengut, das Individualismus, Selbstverantwortung und Nutzenmaximierung sehr hohen Stellenwert einräumt, treibt die Individualisierung der Nachfrage voran. Die Maximierung des „Shareholder Value", der persönlichen Rendite, die ein Investor aus seinem eingesetzten Kapital zieht, ist in den USA zum wichtigsten ökonomischen Prinzip erhoben. Darüber hinaus haben die Bürgerinnen und Bürger der Vereinigten Staaten in der Mehrheit Angst vor einem überregulierenden Staat und vertrauen auf die Wirtschaft. In der Wirtschaft werden Wohlstand, Jobs und Wachstum geschaffen.

Diese Einstellungen treffen in Europa, speziell in Deutschland, auf eine Mentalität, die nach wie vor stark auf staatliche Regelung vertraut. Hierzulande gibt es beispielsweise zwölf verschiedene für den Datenschutz relevante Gesetze, die den Verbraucher vor dem Eingriff der Wirtschaft in die Privatsphäre schützen sollen. Das heißt, tendenziell glaubt man daran, dass der Staat den Verbraucher schützt und die Wirtschaft mit Skepsis zu betrachten ist. Dieses gegensätzliche Bild verschiebt sich jedoch immer mehr. In Deutschland entdeckt man inzwischen, dass die Politik oft nicht genug handlungsfähig ist, und verliert Vertrauen. Dagegen wird die Wirtschaft zunehmend positiver gesehen. Gleichzeitig merken in den USA die Verbraucher, dass die Wirtschaft sich auch nicht immer nur fairer Mittel bedient und zum Beispiel persönliche Daten an Dritte weitergibt. Nun rufen auch die Amerikaner häufiger nach staatlichen Richtlinien zum Schutz der Privatsphäre. Das heißt, es gibt nicht nur einen transatlantischen Waren-, sondern zunehmend auch einen transatlantischen Werteaustausch.

Auf diese Umwälzungen müssen alle bisherigen Anbieter reagieren: und zwar schnell. Selbst unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass sich der biologische Wandel langsamer als der technologische vollzieht, werden die Reaktionszeiträume für alle Marktbeteiligten immer kürzer.

Fast vollkommene Markttransparenz

Die Individualisierung der Nachfrage bei gleichzeitig höchster Bewertung persönlichen Gewinns führt dazu, dass sowohl der Endverbraucher als auch das einzelne Unternehmen ein Angebot erwartet, das auf die individuellen Bedürfnisse abgestellt ist. Parallel dazu lassen die Online-Technologien die Entwicklung zu „vollkommenen Märkten" immer weiter voranschreiten. Das heißt, für den Verbraucher besteht nahezu vollkommene Markttransparenz. Die Mittel, die er zur Beschaffung von Informationen aufwenden muss, sind gering. Die „Reibungsverluste" sinken drastisch. Für die Unternehmen wird es immer einfacher möglich, einen breiten Endverbrauchermarkt direkt zu erreichen. Geht man nun davon aus, dass sich Intermediäre nur deshalb gebildet haben, weil der Markt unvollkommen – also nicht transparent, nicht direkt bedienbar etc. – war, zeichnen sich die gewaltigen Umrisse der Revolution ab, die da in allen Branchen im Gange ist.

Partnermärkte statt Großbanken

Die technischen Entwicklungen bringen es mit sich, dass sich die Geschäftsprozesse immer weiter in einzelne Teilschritte der Wertschöpfungskette zerlegen lassen. Die Fertigungstiefe sinkt, die Chancen für Anbieter einzelner Teilbereiche steigen. Solche auf Teilprozesse der Wertschöpfungskette spezialisierte Anbieter können ihre Produktion und ihr Dienstleistungsangebot deutlich effizienter organisieren und billiger anbieten. Deshalb werden sich aus bislang zentral organisierten Märkten Zulieferer- oder, besser gesagt, Partnermärkte entwickeln, auf denen spezialisierte Anbieter Teile von Dienstleistungen oder Produkten anbieten, die erst durch die Zusammenführung mit Teilprodukten anderer Partner zu einem vollständigen Endprodukt für den Verbraucher werden. In dem Partner-Netzwerk konzentriert sich jeder Partner auf die bestmögliche Erbringung seiner Teilleistung. Rund um diese Teilleistungen entsteht eine neue Wettbewerbsstruktur, in der die Unternehmen wie auf anderen Zulieferermärkten – beispielsweise in der Autoindustrie – um Teilaufträge kämpfen.

Geschäftsmodelle überdenken

Für Banken und Kreditgenossenschaften bedeutet diese Entwicklung, dass sie ihre bisherigen Geschäftsmodelle überdenken, ihre Geschäftsprozesse reorganisieren und sich neu im Markt positionieren müssen – was so weit hinreichend bekannt ist. Für die DG Bank gilt die Notwendigkeit einer raschen Umorganisation in ganz besonderem Maße. Sie ist als Bank und „Großhändler" von den Entwicklungen gleich doppelt betroffen.

Der Umstrukturierungsprozess im Finanzmarkt wird durch den Erfolg der Online-Finanzdienstleistungen unter starken Zeitdruck gesetzt. Bis zu drei Viertel der Bankkunden würden nach Erhebungen der DG Bank ihre bisherigen Bankverbindungen aufgrund eines überzeugenden Online-Angebots verändern. Gut 20% haben bereits fürs Homebanking extra eine neue Bankverbindung aufgenommen, weil ihre Hausbank keinen Online-Service angeboten hat oder die neue Bank mit günstigeren Konditionen und besserem Homebanking-Service übers Internet wirbt.

Ein erfolgreicher Marktauftritt in diesem Umfeld individualisierter Nachfrage setzt Folgendes voraus:

- Man muss den Kunden viel besser kennen als heute.
- Man muss jederzeit mit jedem Medium – das heißt, auf allen Vertriebswegen – präsent sein.
- Markenpflege wird immens wichtig. Die Marke („Image") wird zum einzigen Unterscheidungsmerkmal für standardisierte und sonst eigentlich nicht wettbewerbsentscheidende Dienste wie zum Beispiel Zahlungsverkehr.
- Die Finanzdienstleistungsbranche muss sich strukturell entsprechend der neuen Marktdynamik aufstellen.

Drei Banken unter einem Dach

Zur Umorganisation der Bankenlandschaft gibt es verschiedene Denkmodelle, die sich im Markt schon durch Fusionen, Umstrukturierungen und Angebote neuer, auf bestimmte Teilfinanzdienstleistungen ausgerichtete Mitbewerber auszuprägen beginnen. Es entwickeln sich derzeit neben Universalbanken auch spezialisierte Teilbereichsbanken. In der DG Bank wurde schon 1995 die Vorstellung einer Zerlegung herkömmlicher Banken in drei Unternehmenstypen entwickelt: die „Vertriebsbank", die „Portfoliobank" und die „Produktionsbank". Heute, knapp fünf Jahre später, durchdringt dieses 3-Banken-Modell mit unerwartet hoher Dynamik den deutschen Bankenmarkt. Es wird auch den Kreditgenossenschaftssektor zunehmend ergreifen.

Bei dieser Aufteilung des Bankgeschäfts in das 3-Banken-Modell übernimmt die „Vertriebsbank" das Marketing-Management, die „Portfoliobank" das Risiko-Management und die „Produktionsbank" das IT- und Transaktionsmanagement. Detaillierter betrachtet bedeutet das, die Vertriebsbank organisiert den Vertrieb für Privatkunden und Firmenkunden und steuert somit die klassischen und die vielfältigen elektronischen Zugänge zu den Kunden. Die zweite – die Portfoliobank – steuert Marktpreis- und Ausfallrisiko, organisiert Börsengänge und sorgt für die optimale Ausnutzung des vorhandenen Finanz-Know-how im Institut sowie für den laufenden Neuerwerb von Fachwissen in diesem Bereich. Sie übernimmt die klassische Rolle der Banken im Bereich Risikotransformation hinsichtlich Bonitäten, Laufzeiten und Größenklassen.

Viele Vertriebsbanken

Aufgabe der dritten Teilbank, der Produktionsbank, ist das IT- und Transaktionsmanagement. Als „Fabrik" für Zahlungsverkehr, Wert-

papierabwicklung usw. betreibt sie das Hochsicherheitsrechenzentrum und wickelt darüber die Geldflüsse, den Wertpapierhandel und möglicherweise weitere Processing-Leistungen ab. Bei dieser Art von Bank zählt allein die Wirtschaftlichkeit – niedrige Stückkosten und hohe Volumina. Sie eignet sich daher besonders für eine Bündelung der Kräfte. Zudem überwacht sie die Sicherheit der elektronischen Bankgeschäfte und entwickelt die Kontrollsysteme weiter. Welcher Aufwand dahinter steckt, wird deutlich, wenn man weiß, dass die Banken bei der Verwahrung der Verschlüsselungscodes für ihre Kunden zum Teil höhere Sicherheitsauflagen erfüllen müssen als das Militär für seine sicherheitsrelevanten Vorgänge.

Inwieweit über den drei Banken des 3-Banken-Modells als Dach eine Holding sitzt oder sich völlig eigenständige Unternehmen herausbilden, kann heute noch nicht eindeutig beantwortet werden: möglicherweise wird es beide Ausprägungen geben! Auf jeden Fall hat der genossenschaftliche Verbund alle strukturellen Voraussetzungen, um auch im 3-Banken-Modell eine integrative Entwicklung von Geschäftsprozessen zum Erreichen von Wettbewerbsvorteilen herbeizuführen, etwa durch die Schaffung einer E-Commerce-Plattform als technische Infrastruktur für eine Einkaufsgemeinschaft angeschlossener Mitgliedsbanken. Vertriebsbanken wird es in der Bankenlandschaft der Zukunft nach dem 3-Banken-Modell am meisten geben: Vertrieb muss auch im Internet-Zeitalter vor Ort präsent sein. Portfoliobanken wird man dagegen bei weitem nicht so viele benötigen, und Produktionsbanken werden selten: eine einzige „Fabrik" kann eine große Zahl Banken und Kunden mit standardisierten Produkten in hoher Auflage zu geringen Stückkosten versorgen.

Die Holding muss in diesem Szenario die Dienstleistungen der drei Banken untereinander optimal vernetzen sowie Kooperationen mit traditionellen Wettbewerbern und mit neuen Mitbewerbern auf dem Finanzdienstleistungsmarkt anbahnen. Eine strategisch sehr wichtige Aufgabe, denn der Erfolg und die Wertschöpfung werden in Zukunft in sehr starkem Maß davon abhängen, inwieweit es einem Unternehmen gelingt, kritische Partner zu binden und die Arbeitsabläufe der Vorlieferung und Kundenbedienung in einem Netzwerk-Management möglichst ohne Medienbruch effizient zu organisieren.

Vision einer vernetzten Bankenwelt

Wenn man nun der These folgt, dass sich Universalbanken in die aufgeführten drei Banktypen differenzieren werden, kann man darauf eine Vision einer vernetzten Bankenlandschaft aufbauen. Für jeden der genannten Banktypen mit deutlich verringerter Fertigungstiefe wächst das Erfordernis der horizontalen Vernetzung mit den anderen Unternehmen, die die Wertschöpfungskette bis zum Kunden besetzen: Was nützt die hochwirtschaftliche Produktion von Bankdienstleistungen ohne Zugang zum Kunden? Das heißt, die Produktionsbank ist ohne Vertriebsbank nicht denkbar. Daraus folgt, dass die verschiedenen Banktypen zu einem Netzwerk zusammengeschlossen werden müssen.

Die Universal-Großbank der Zukunft wird also nicht durch immer größer werdende Monolithen dargestellt, sondern durch ein Netz von spezialisierten Banktypen. In diesem Netz wird es, wie gesagt, viele Vertriebsbanken, wenige Portfoliobanken und ganz wenige Produktionsbanken/Fabriken geben.

E-Commerce Communities

Die Banken-Netze werden dabei auch gemeinsame Elemente mit heutigen Wettbewerbern aufweisen. Insbesondere die Produktionsbank bietet sich an, um gemeinsam in großen Stückzahlen standardisierte, das heißt: nicht wettbewerbsentscheidende Produkte zu besten Konditionen zu produzieren. Es ist auch absehbar, dass sich andere Branchen an diesem Netzwerk beteiligen werden. Die größte Finanzierungsgesellschaft der Welt – keine Bank, sondern der Automobilkonzern Ford – betreibt heute auch Portfoliomanagement, vertreibt Produkte online und könnte in ein „Banken"-Netz integriert werden. Die Zukunft wird also nicht nur die Vernetzung von Konkurrenten innerhalb einer Branche sehen, sondern sogar die Vernetzung und den Betrieb gemeinsamer Ressourcen über Branchengrenzen hinweg.

Dies kommt dem aktuellen Trend des Internet zur Bildung von „Communities" entgegen. Denkt man hier weiter, kann man sich vorstellen, dass es künftig weniger Shops für Autos, Bücher, Reisen und Ähnliches geben wird, stattdessen aber zielgruppenorientierte Gemeinschaften im Internet. Sie werden um Mittelständler, Rentner, Studenten, Yuppies und andere Gruppierungen gebildet, um diese mit Angebotsbündeln zu bedienen, die exakt an die jeweiligen Bedürfnisse dieser Bevölkerungsschichten angepasst sind.

Schon heute bieten Automobilhersteller nicht mehr nur Autos, sondern auch deren Finanzierung an. Extrapoliert man den Trend, so sind Communities absehbar, die für bestimmte Zielgruppen ein komplettes Dienste- und Produktportfolio in einem Netz von Anbietern organisieren. Die Bank ist ein Element in diesem Angebotsbündel. Für Berufseinsteiger würde ein solches Community-Angebot zum Beispiel dann vom ersten Gehaltskonto über die Vermittlung einer Mietwohnung und die Autofinanzierung bis hin zum Angebot von Rucksackreisen und Sportveranstaltungen reichen. Mit dem Fortgang der Zeit könnte die „Community" ihre Kundengruppe ihn allen Lebensphasen bis ins Rentenalter begleiten. E-Commerce-Plattformen bilden also eine besondere Chance für Banken, ihre Kunden zielgruppen- und lebensphasenorientiert in jeder Lebenslage umfassend bedienen zu können. E-Commerce-Communities entsprechen außerdem einem zutiefst genossenschaftlichen Prinzip: dem Zusammenfinden kleiner Teile, um in der Gemeinschaft stark zu sein und in der gegenseitigen Hilfestellung zu einem starken Ganzen zu werden.

Zusammenfassend ist also zu vermuten, dass der aktuelle Trend der Fusionierung, insbesondere innerhalb von Branchen zu immer größeren Zentralunternehmen (Aventis, Daimler-Chrysler, Deutsche Bank/Bankers Trust, Veba/Viag usw.), sich wieder umkehren wird.

Banken müssen Neuland betreten

Diese Universalinstitute werden sich atomisieren: Konkret werden sich die Banken in die drei Banktypen spezialisieren, die untereinander und mit Spezialinstituten anderer Branchen vernetzt werden. Dieses Banken-Netz wird zusammen mit anderen Branchen geknüpft, um den Kunden gesamthafte Lösungen – wie gesagt, nicht nach Produkten, sondern nach Lebenslagen – anzubieten. Über die Frage, ob alle Banken inklusive der Kreditgenossenschaften einen derart massiven Umstrukturierungsprozess tatsächlich aktiv gestalten müssen, wird noch viel diskutiert werden. Das 3-Banken-Modell ist sicherlich nur eine von mehreren möglichen Alternativen. Doch eine Geschäftspolitik, die der Philosophie folgt, aus Kreditgenossenschaften kleine, isolierte Universalbanken zu machen, entspricht nicht dem Gebot der Stunde. Die Gewinnmargen der traditionellen Bankdienstleistungen schrumpfen drastisch. Sie werden auch zusammen mit höherwertigen Beratungsleistungen nicht als Gegengewicht ausreichen, um die für die heutige Zeit zu hohen Durchschnittskosten kleiner Betriebsgrößen ökonomisch abzudecken. Das heißt, dass Banken nicht nur ihr traditionelles Geschäft besser und wirtschaftlicher beherrschen müssen als neue Mitbewerber, sondern auch neue Geschäftstätigkeiten über das klassische Bankgeschäft hinaus entwickeln müssen.

Für den Verbund der Genossenschaftsbanken stellt sich die Frage, wie er sich zur Marktbearbeitung in Zukunft strategisch ausrichten will. Soll nur über Fusionen versucht werden, Betriebsgrößen zu erreichen, die als Universalbank überlebensfähig sind? Oder organisiert man sich unter dem Zerlegungsgesichtspunkt des 3-Banken-Modells? Der Verbund hat sich hier klar dahin gehend positioniert, dass er die Entwicklung hin zu größeren Betriebsgrößen durch entsprechende Projekte flankiert, die dem Geschäftsmodell der drei Banktypen folgen. Beispiele hierfür sind die schon seit 1998 arbeitende bws (Bank für Wertpapierservices und -systeme) und die Gründung der „Kreditwerk AG" als Bank für Kreditservices und -systeme. Doch in jeder großen Veränderung steckt bekanntermaßen eine große Chance. Eine sehr viel versprechende Lösungsidee wird genau von der Technologie geliefert, die den Umbruch ausgelöst hat.

Die Online-Medien bieten die Möglichkeit, eine gemeinsame E-Commerce-Plattform aller Verbundmitglieder zu schaffen. Über einen solchen elektronischen Marktplatz können Einzelnachfragen gebündelt und zum Ausgleich gebracht werden – eine Wiederbelebung der alten genossenschaftlichen Idee der Einkaufsgemeinschaft und Hilfe zur Selbsthilfe, übertragen auf das elektronische Zeitalter. Durch Genossenschaftsverbünde können kleine und mittelständische Unternehmen in ihrem Marktauftritt gestärkt werden, um auch Großinstituten gemeinsam Paroli zu bieten.

In einem nächsten Schritt könnte die gemeinsame E-Commerce-Plattform so ausgebaut werden, dass darüber operationale Geschäftsprozesse wie Finanzierungs- und Anlagegeschäfte, Gemeinschaftskredite und Zahlungsverkehr zwischen Zentralbank und Primärbank durchgeführt werden können. Sie wäre damit die technische Grundlage für ein künftiges partnerschaftliches Finanzdienstleistungsnetzwerk, in dem Banken, Finanzdienstleister und die Wirtschaft im großen Stil ganz eng zusammenarbeiten.

Börsen-Zeitung
10. August 2000