

# Banking Bifurcation

---

Am Bifurkationspunkt der  
Bankindustrie hat Agilität in  
der Unternehmensarchitektur  
oberste Priorität

changeforce

  
PLÖNZKE NETZWERK

GALILEO  
  
GROUP



## 1 Einleitung

Aktuell wird von verschiedenen Seiten die Frage nach einer Neuordnung der Geschäftsmodelle der Banken gestellt. Die These, dass die Banken vor einem grundsätzlichen Wandel stehen, ist allerdings nicht neu. Schon seit längerer Zeit wird unter dem Stichwort Industrialisierung darüber diskutiert, ob sich die bestehenden Geschäftsmodelle der Banken grundlegend verändern werden und müssen [Moormann 2011, Alt et al 2009].

In diesem Artikel wird untersucht, in wie weit die momentanen Entwicklungen als Katalysator anzusehen sind, die die Banken in die nächste Stufe der Industrialisierung führen. Dazu wird zunächst der Entwicklungsstand der Bankindustrie im Kontext des Industrialisierungsprozesses dargelegt. Danach erfolgt eine Beschreibung der zukünftigen Herausforderungen für Banken. Aus diesen Überlegungen lassen sich die zwei wahrscheinlichsten Entwicklungsszenarien für die Bankindustrie ableiten. Diese beiden Szenarien sind nahezu diametral und besitzen eine äquivalente Eintrittswahrscheinlichkeit.

Im letzten Abschnitt wird aufgezeigt, dass es für eine an einem derartigen Bifurkationspunkt stehende Industrie nicht sinnvoll ist, sich nur auf eines der beiden Szenarien einzustellen. Stattdessen werden diejenigen Institute einen Vorteil erlangen, die über die größte Agilität in der Unternehmensarchitektur verfügen und somit in der Lage sind, bestmöglich auf die zukünftige Entwicklung zu reagieren.

## 2 Industrialisierung der Bankindustrie noch nicht abgeschlossen

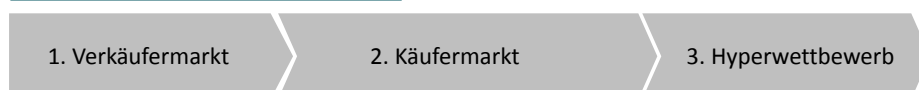
### 2.1 Entwicklungsstufen einer Industrie

Idealtypisch durchläuft eine Branche mehrere aufeinander aufbauende Stufen. Zu Beginn des industriellen Entwicklungsprozesses existieren keinerlei Engpässe am Absatzmarkt und kaum Konkurrenz unter wenigen Anbietern. Es besteht ein Verkäufermarkt. Zunehmende Konkurrenz führt zu der Notwendigkeit die Produkte zu differenzieren und auf die spezifischen Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Dieser durch großen Konkurrenzdruck gekennzeichnete Käufermarkt leitet über in die Phase des Hyperwettbewerbs. In dieser Phase treten neue Wettbewerber - auch aus anderen Branchen - sehr aggressiv in den Markt ein. Kundenwünsche und die zu Grunde liegenden Geschäftsmodelle ändern sich schnell und ohne Vorwarnung. Wettbewerbsvorteile lassen sich nur sehr schwer dauerhaft bewahren. [Meffert 2009]

Um in diesen unterschiedlichen Phasen zu überleben, müssen die Unternehmen ihre Organisationsform anpassen (siehe Abbildung 1). In der Phase des

Verkäufermarktes steht die Realisierung von Skaleneffekten im Vordergrund, was auf Anbieterseite am besten mit Hilfe von funktionalen Hierarchien realisiert wird. In Käufermärkten ist eine größere Differenzierung der Produktpalette und schnelles Umsetzen von Kundenwünschen notwendig. Die größere Komplexität am Markt erfordert eine erhöhte interne Komplexität, etwa durch divisionale Organisationsformen mit selbstständigen Einheiten sowie prozessorientierte Strukturen.

### Phasen Industrialisierung



### Verwendete Organisationsformen

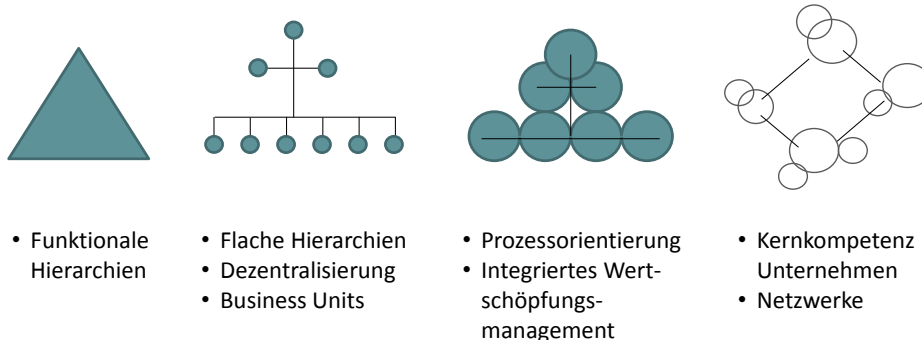


Abbildung 1: Entwicklungsstufen einer Branche [Vgl. Prange 2002]

In der Phase des Hyperwettbewerbs ist der Übergang zu netzwerkartigen Organisationsformen notwendig. Hierbei fokussieren sich die Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen. Alle anderen Tätigkeiten werden ausgelagert und über nicht hierarchische Koordinationsinstrumente in die Wertschöpfungskette eingebunden. Dadurch wird zum einen eine optimale Wirtschaftlichkeit erreicht, da alle Wertschöpfungsschritte durch spezialisierte Unternehmen ausgeführt werden. Zum anderen ergibt sich eine erhöhte Flexibilität auf disruptive Veränderungen des Geschäftsmodells. In Netzwerkverbänden außerhalb der hierarchischen Koordination können Beziehungen einfacher umgegliedert oder einzelne Elemente in der Kette ersetzt werden.

Die Automobilbranche ist das vielzitierte Beispiel für eine Industrie, in der dieser Entwicklungsprozess stattgefunden hat, in dem die Hersteller sich auf ihre Kernkompetenzen konzentriert haben und die Koordination der ausgelagerten Wertschöpfungsschritte über Netzwerkmechanismen erreichen [Meißner 2009]. Nachfolgend wird dargestellt, wie weit der Prozess der Industrialisierung in der Bankindustrie fortgeschritten ist.

Hyperwettbewerb führt zur Neuordnung der Wertschöpfungskette

## 2.2 Situation der Bankindustrie

Abbildung 2 zeigt eine Konsolidierung der Marktteilnehmer im Bankenbereich bei steigendem kumuliertem Bilanzvolumens aller Banken im Zeitraum von 2001 bis 2011.

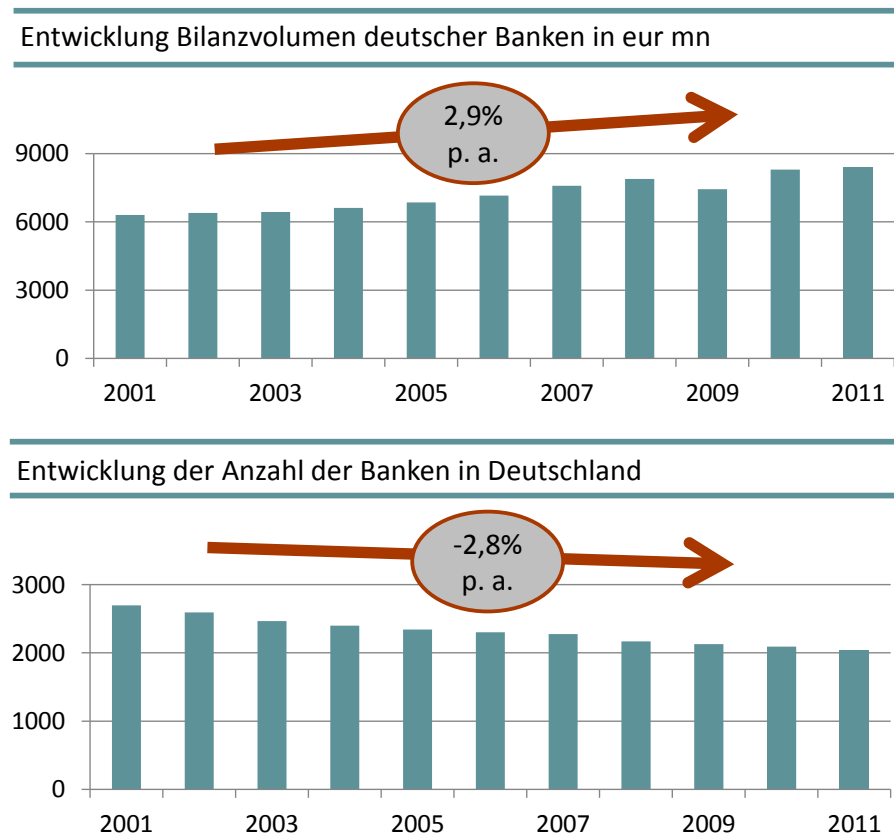


Abbildung 2: Entwicklung von Zahl und Größe der Banken in Deutschland  
[Deutsche Bundesbank 2012, EZB 2012]

Das kontinuierliche Wachstum der Bilanzen ist ein Indiz für eine frühe Phase der Marktentwicklung, in der es noch möglich ist neue Marktsegmente mit neuen Produkten zu erschließen. Die kontinuierlich sinkende Zahl der Banken deutet auf einen bereits intensiven Wettbewerb hin, welcher noch die Möglichkeit bietet durch reine Betriebsgrößenoptimierung im Rahmen der bestehenden Wertschöpfungsstrukturen Vorteile zu generieren. Charakteristisch für den Hyperwettbewerb ist, dass diese Möglichkeiten ausgereizt sind und stattdessen häufige Änderungen an der Wertschöpfungskette und der Marktführerschaft stattfinden, zum Beispiel durch den Eintritt von neuen Wettbewerbern [Häring 2009].

Ein weiteres Indiz zur Stützung der These, dass die Phase des Hyperwettbewerbs noch nicht erreicht ist, liefert die immer noch relativ hohe Wertschöpfungstiefe der Banken. Noch vor kurzem betrug diese über 70% [Köckritz et al 2010]. Inzwischen gibt es erste Ansätze für eine stärkere Fokussierung auf Kernkompetenzen. Exemplarisch seien hier die BCB AG als Abwickler für Zahlungsverkehrstransaktionen oder die dwpbank als Dienstleister für Wertpapiertransaktionen genannt. Allerdings werden diese Services noch nicht als Commodity von allen Marktteilnehmern verwendet und viele Institute besitzen weiterhin eine eigene Transaktionsabwicklung. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Bankindustrie noch weit von der 25%-igen Wertschöpfungsquote einer Automobil- oder Maschinenbaubranche entfernt ist. Somit sind im Hinblick auf die Aufgliederung der Wertschöpfung noch erhebliche Potentiale vorhanden. Abbildung 3 zeigt schematisch, wie das Ergebnis einer solchen Umgliederung der Wertschöpfungskette aussehen könnte, wenn sich Banken zukünftig konsequent auf Vertrieb, Produktentwicklung oder Transaktionsabwicklung spezialisieren.

Möglichkeiten zur Reduktion der Wertschöpfungstiefe sind noch vorhanden

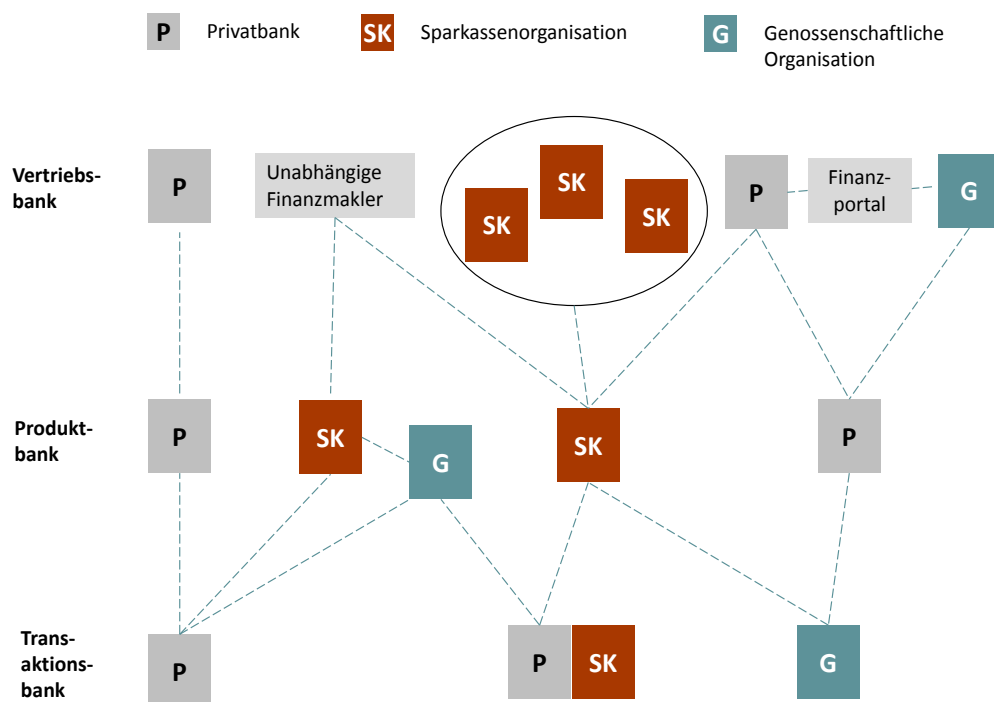


Abbildung 3: Mögliche neue Wertschöpfungsstrukturen in der Bankindustrie [vgl. Moormann 2009]

Es liegt auf der Hand, dass die Banken ihre bisherige Organisation nicht von alleine, sondern nur unter entsprechendem externen Druck ändern werden. Dieser Druck muss so groß sein, dass Qualität sowie Produktinnovationen alleine nicht mehr ausreichen um angemessene Gewinnpotentiale in den bisherigen

Geschäftsmodellen zu ermöglichen. Die aktuelle Situation ist dadurch charakterisiert, dass eine Vielzahl von Faktoren gleichzeitig auf die Banken wirken und Druck ausüben.

### 3 Druck auf aktuelles Geschäftsmodell der Banken

#### 3.1 Neue Wettbewerber

---

Der Angriff von neuen Wettbewerbern erfolgt unter Anwendung von Technologieinnovationen

Die technologieintensive Bankindustrie ist wie kaum eine andere durch Innovationen der Informationstechnologie getrieben. Mobile und Internet basierte Services finden Akzeptanz und Verbreitung in allen Gesellschafts- und Altersschichten. Kapital von Investoren für erfolversprechende Unternehmen ist im Überfluss vorhanden [Schiefelbein et al 2012].

Crowd-funding für Privatkredite und kleinere Unternehmenskredite, neue Informationsservices zur Unterstützung von Investitionsentscheidungen sowie neue Software zum Finanz- und Anlagenmanagement bilden eine ernstzunehmende Konkurrenz zu den traditionellen Dienstleistungen der Banken.

Ein weiterer Ansatzpunkt für neue Wettbewerber sind Zahlungsabwicklungssysteme, die das Internet oder mobile Kanäle benutzen. Wesentlicher Vorteil für den Nutzer ist nicht ein günstigerer Preis, sondern eine überzeugende Benutzerfreundlichkeit und eine Vielzahl von den Zahlungsverkehr ergänzenden Zusatzservices, wie beispielsweise automatische Rechnungsgenerierung für Händler auf Internetplattformen. Da der Transaktionsbereich ein relativ ertragschwacher Bereich ist, wären die unmittelbaren Verluste durch die Ablösung des Zahlungsverkehrs von der Bank verkraftbar. Allerdings würde die Zwischenschaltung von neuen Wettbewerbern zu einem Verlust an Kundenkontakt führen. Dies wiederum könnte zur Folge haben, dass das klassische Bankkonto zu einer reinen Infrastrukturleistung abgewertet wird, bei der kaum Kundenkontakt erfolgt und die Vertriebsmöglichkeiten für margenstarke Produkte verringert wird.

---

Ertragsstarke Geschäftsfelder werden indirekt beeinträchtigt

Einen Schritt weiter als die genannten Bezahlservices, die alle noch auf der „Bestandsführung“ der liquiden Mittel auf einem Konto bei einer Bank beruhen, sind Ansätze der Integration von Kontoführung und ggfs. virtuellen Währungen. In Entwicklungsländern haben Services wie M-Pesa, die nur auf mobilen Endgeräten basieren und keinerlei Kontoführung benötigen, ideale Voraussetzungen, da hier kaum Bankinfrastrukturen ausgeprägt sind. In Abbildung 4 wird dargestellt, wie es neuen Wettbewerbern über den Einsatz von neuen Zahlungsverkehrsfunktionen gelingen kann, die ertragsstarken Geschäftsfelder der Banken zu penetrieren.

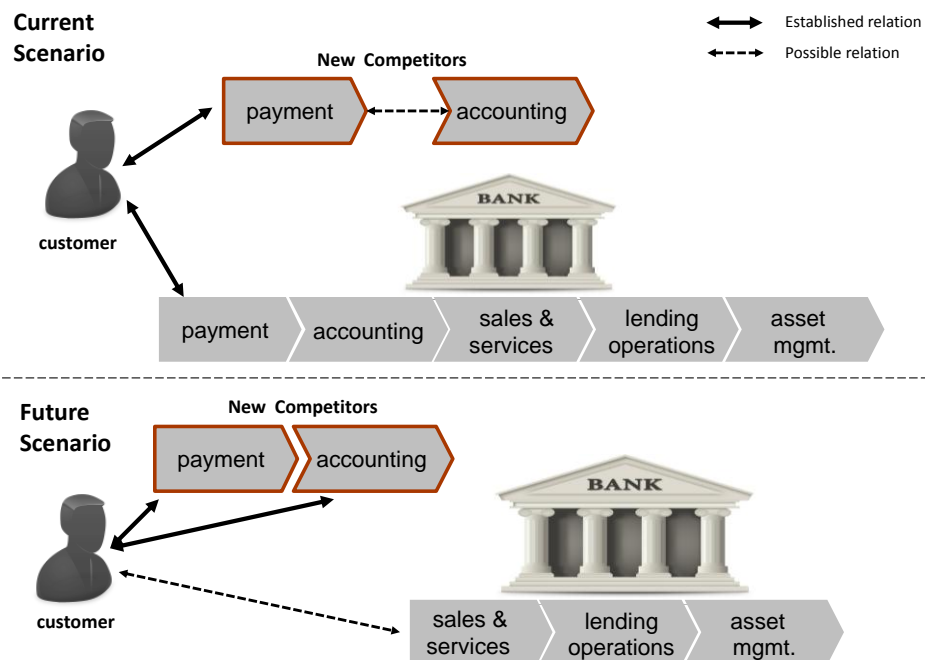


Abbildung 4: Angriff von Wettbewerbern im Bereich Payment

### 3.2 Geändertes Kundenverhalten und allgemeine Vertrauenskrise

Die neuen Services treffen auf ein sich änderndes Kundenverhalten. Die Nutzung des Internets zur Informationsbeschaffung ist eine Selbstverständlichkeit für die „Generation Y“ und bildet eine Konkurrenz zum Bankberater. Stehen im Internet und mobil dazu auch direkt die Produkte zur Verfügung wird der Gang zur Filiale überflüssig. Die Anzahl der Nutzer, die mit dem Internet sozialisiert worden sind, steigt sehr schnell an, wohingegen der Anteil der konservativen Kunden abnimmt [Digitale Gesellschaft 2011, Initiative D21/TNS].

Dieser Trend wird noch dadurch verstärkt, dass das Vertrauen in die Beratungsleistung der Banken stark gesunken ist. Eine Umfrage bei Bankkunden hat ergeben, dass die durch den Net Promoter Score (NPS) gemessene durchschnittliche Kundenzufriedenheit bei -13% liegt (Vergleichswert Automobilindustrie +23%). Große Privatbanken schneiden hierbei noch deutlich schlechter ab [Sinn et al 2012]. Der Net Promoter Score ergibt sich aus dem Verhältnis der Menge an Kunden, die ihre Bank weiterempfehlen (Promotoren) und denjenigen, die ihrer Bank neutral oder kritisch gegenüber stehen. Ein negativer NPS zeigt, dass es mehr Kritiker unter den Kunden gibt, als Promotoren.

Die Ursache für dieses schlechte Ergebnis ist, dass die Banken die Kundenwünsche falsch einschätzen und nicht bedienen. Kompetente und empathische Beratung ist dem Kunden oft wichtiger als die Preiskonditionen der Produkte. Aktuell können die Banken diesen Kundenwunsch nicht bedienen.

Banken decken den vorhandenen Wunsch nach Beratungsleistung nicht optimal ab



### 3.3 Verschärfte regulatorische Vorgaben

Neben den genannten Markteinflüssen, spielen neue regulatorische Vorgaben zukünftig eine immer bedeutsamere Rolle. Konkret vorliegende regulatorische Anforderungen beziehen sich dabei auf folgende Punkte:

- Erhöhung der Eigenkapitalquote
- Erweiterte Anforderungen an Liquiditätskennzahlen und Liquiditätssteuerung
- Ausdehnung der zu berücksichtigenden Sachverhalte im Meldewesen
- Zusätzliche Abgaben und Aufwände für Bankenabgabe und Stabilitätsfond

Zur Erreichung der geforderten Eigenkapitalquoten müssen unmittelbar Maßnahmen ergriffen werden. In den meisten Fällen wird es schwerfallen die geforderten Zielwerte aus den laufenden Erträgen oder durch Kostenreduktion zu erreichen, so dass strukturelle Maßnahmen, wie etwa der Verkauf von Randgeschäft oder die Integration von Tochtergesellschaften, notwendig werden.

Die erweiterten Anforderungen an Liquiditätskennzahlen sowie die Ausdehnung der an die Aufsichtsbehörden zu meldenden Sachverhalte führen dazu, dass die internen Prozesse an Komplexität gewinnen, beispielsweise durch Einführung der liquidity coverage ratio (LCR). Dies führt nicht nur indirekt sondern auch unmittelbar zu höheren Aufwänden.

---

Herstellung der Regelkonformität wird zu einer Kernkompetenz von Banken

Neben diesen bereits gültigen und umzusetzenden regulatorische Vorgaben, befinden sich eine Vielzahl weiterer Gesetzesvorhaben im politischen Prozess (z.B. Finanztransaktionssteuer, Trennbankensystem). Es ist momentan nicht absehbar, welche tatsächlich in welchem Geltungsbereich und zu welcher Zeit angewandt werden. In jedem Falle wird es zu unter Umständen gravierenden weiteren Einschnitten kommen. Somit ist sicher, dass für jede Bank zukünftig das Herstellen der Konformität zu den regulatorischen Vorgaben eine für den geschäftlichen Erfolg wesentliche Kernkompetenz sein wird.

## 4 Agilität ist Voraussetzung für das Überleben

### 4.1 Bankindustrie am Bifurkationspunkt

Der Veränderungsdruck auf die Wertschöpfungsstrukturen der Banken wird aus zwei unterschiedlichen Richtungen ausgeübt. Zum einen sind es die Vielzahl neuer Wettbewerber, die das sich ändernde Kundenverhalten aufgreifen und innovative Geschäftsmodelle in die Branche tragen. Der andere Treiber für Veränderungen des Geschäftsmodells sind die regulatorischen Anforderungen. Diese wirken entweder allgemein auf alle Geschäftsbereiche und üben Druck auf die Erträge aus oder aber nehmen gezielt spezielle geschäftliche Aktivitäten ins Visier, wie etwa eine mögliche Finanztransaktionssteuer.

Insgesamt ist der Druck stark genug um gravierende Veränderungen zwingend nach sich zu ziehen, die bis zu einer vollständigen Auflösung der bisherigen Wertschöpfungsstrukturen führen können. Die weitere Entwicklung ist allerdings abhängig einer Reihe von Einzelparametern und Ereignissen:

1. Konkretes Ausmaß der regulatorischen Anforderungen:
  - I. Wird eine Finanztransaktionssteuer eingeführt?
  - II. Wird ein Trennbankensystem eingeführt?
2. Möglicher Eintritt von neuen Wettbewerbern:
  - I. Wird ein branchenfremdes Unternehmen (z. B. Google, Apple, ...) in den Markt eintreten?
  - II. Werden ausländische Banken inländische Banken akquirieren?
3. Weitere Entwicklung des Kundenverhaltens:
  - I. Wie entwickelt sich das Nutzungsverhalten bei internetbasierten Bankprodukten?
  - II. Wie entwickelt sich der Wunsch nach persönlicher Bankberatung im Hintergrund der Vertrauenskrise?

Es wird deutlich, dass die Bankindustrie in einer Situation ist, die einem Bifurkationspunkt gleicht. Kleinste Veränderungen bei Parameterkonstellationen sind dafür verantwortlich, dass das System in einen neuen Zustand kippt. Es ergeben sich somit zwei wahrscheinliche Szenarien, die eintreten können und von den Banken bei Ihrer strategischen Ausrichtung berücksichtigt werden müssen (Abbildung 5).

Weitere Entwicklung hängt von von drei Parametern ab

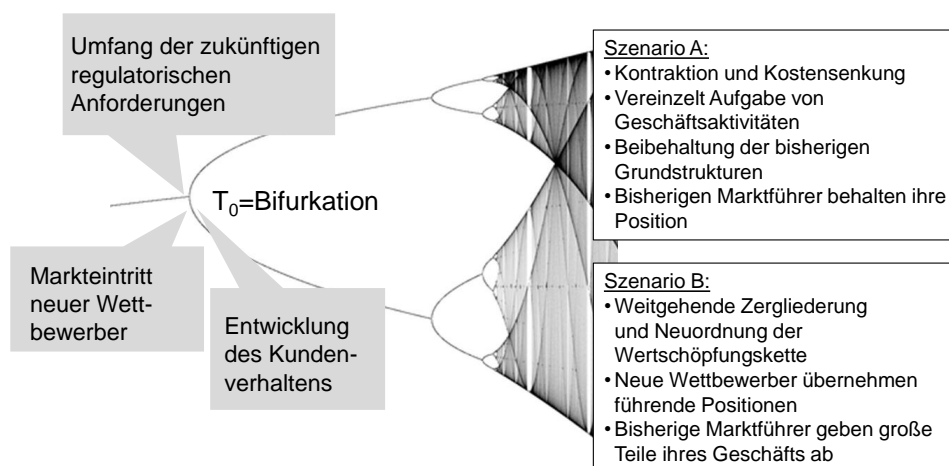


Abbildung 5: Bifurkationspunkt der Bankindustrie

## 4.2 Unternehmensarchitektur auf den Prüfstand stellen

Es ist noch nicht abzusehen, wo sich das auf das Kundenverhalten bezogene Optimum zwischen Kosteneinsparungen und Mehrausgaben im Filialnetz durch

Automation und erweiterten IT Einsatz sowie vermehrte persönliche Kundenansprache und Betreuung einpendeln wird. Ebenso wenig kann vorhergesehen werden, welche regulatorischen Anforderungen in der nächsten Zeit zur Umsetzung anstehen und welche Wettbewerber in den Markt eintreten werden.

Aus diesem Grund müssen sich die Banken auf beide der genannten Szenarien einstellen, was einer möglichst hohe Agilität in der Unternehmensarchitektur bedarf. Eine agile Unternehmensarchitektur ist eine Architektur, die

- möglichst schnelle und kostenarme Umsetzung von neuen regulatorischen Anforderungen;
- Umstrukturierung bzw. Ausgliederung von bestehenden Geschäftskomponenten;
- Anschluss an neue Technologien oder Geschäftskomponenten von neuen Wettbewerbern;
- schnelle Reaktion auf Änderungen beim Kundenverhalten

ermöglicht.

Ein Überblick über die Business Architektur einer Retail-Bank gibt die folgende Abbildung.

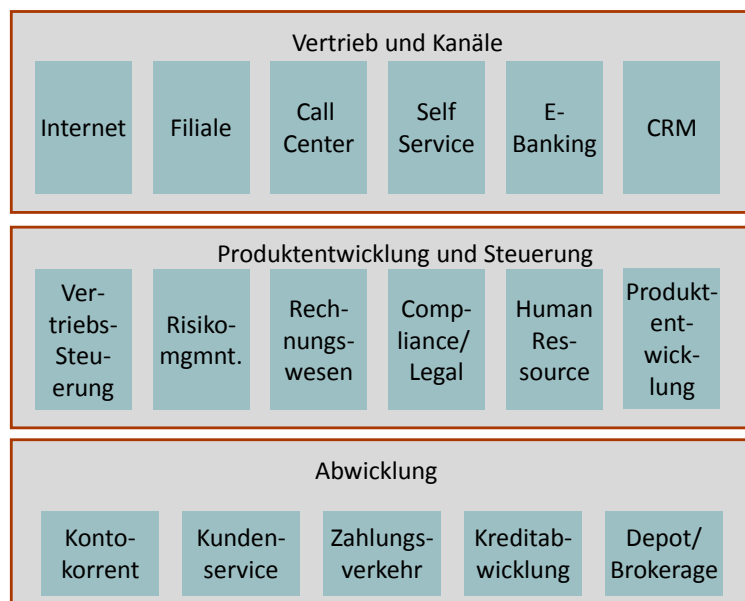


Abbildung 6: Geschäftscomponenten einer Retailbank [Horstmann 2012]

Geschäftsaktivitäten sollten nicht zu früh aufgegeben werden, da dies den Druck für Wettbewerber verringert

Für jedes Geschäftsmodul muss klar festgelegt werden, in welchem Maße es eine Kernkomponente des eigenen Geschäfts ist. In der aktuellen Phase, in der die zukünftige Gesamtentwicklung der Bankindustrie an einem Scheideweg steht, sollte man die Aufgabe von geschäftlichen Aktivitäten, wenn möglich, zunächst vermeiden. Beispielsweise ist ein vollständiger Rückzug aus dem filial-

basierten Beratungsansatz mit dem großen Risiko verbunden, dass andere Banken die sich bildenden Lücken ausfüllen und den nach wie vor vorhandenen Kundenwunsch nach persönlicher Beratung abdecken.

Eine Bewertung der Agilität erfolgt entlang einer Reihe von definierten Einzelkriterien, die für jede Geschäftskomponente einzeln erhoben werden (Abbildung 7).

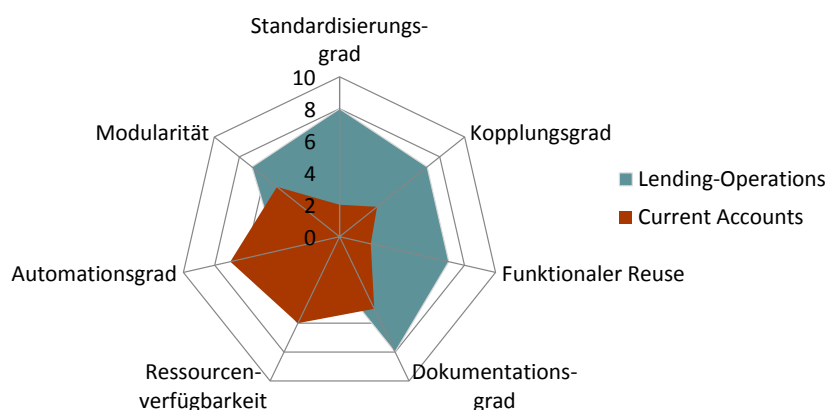


Abbildung 7: Bewertung Agilität anhand von Einzelkriterien

Ist die Agilität und die Kritikalität aller Geschäftsaktivitäten der Bank bestimmt, können gezielt Maßnahmen für einzelne Bereiche bestimmt werden, um strukturelle Defizite auszugleichen. Auf Basis der Entwicklungen am Markt und bei den regulatorischen Vorgaben werden in engen Schleifen Korrektur- und Anpassungsmaßnahmen vorgenommen. Treten größere Verschiebungen ein, hat man einen Vorsprung vor den anderen Wettbewerbern.

## 5 Fazit

Eine grundlegende Veränderung der Wertschöpfungsstrukturen in der Bankindustrie zeichnet sich ab. Der Umfang des Umbruchs kann stark variieren und ist abhängig von der weiteren Entwicklung der aufgeführten Parameter: Regulatorik, Kundenverhalten und neue Wettbewerber. In dieser Situation kann eine sinnvolle Strategie darin bestehen, höchstes Augenmerk auf eine schnelle Reaktionsfähigkeit und Agilität zu legen, die Entwicklung der Parameter zu beobachten, um dann mit größter Schnelligkeit zu reagieren.

## Quellenverzeichnis

Alt et al 2009: Transformation von Banken: Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015. Rainer Alt et al, Springer, Berlin 2009.

Sinn et al 2012: Was Bankkunden wirklich wollen. Walter Sinn et al, Bain and Company, Wolnzach 2012.

Deutsche Bundesbank 2012: Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahr 2011. Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main 2012.

Digitale Gesellschaft 2011, Initiative D21/TNS: Die digitale Gesellschaft. Projekt unter Leitung von Matthias Peterhans.  
<http://www.initiativesd21.de/portfolio/digitale-gesellschaft>

EZB 2012: Abgerufen am 2.11.2012 unter  
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75578/umfrage/bilanzsumme-der-finanzinstitute-in-deutschland/>

Häring 2009: Guerilla Management: Managementstrategien im Hyperwettbewerb. Holger Häring, Diplomica, Hamburg 2009.

Horstmann 2012: Neue Möglichkeiten für Best-of-Breed-Ansätze bei der Verschmelzung von Retaibanken? Christian Horstmann in: Banking and Information Technology, Band 2 2012.

Köckritz et al 2010: Gibt es eine optimale Wertschöpfungstiefe. Holger G. Köckritz in: Die Bank, Ausgabe 01.2010.

Meffert 2009: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Heribert Meffert et al, 10. Auflage, Gabler, Wiesbaden 2009.

Meißner 2009: Automobilproduktion in der Prozess- oder Wertschöpfungskette. Heinz Rudolf Meißner, Brannenburger 2009.

Moormann 2011: Auf der Suche nach neuen Wertschöpfungsstrukturen. Jürgen Moormann in: Die Bank, EFW Spezial 2009.

Prange 2002: Organisationales lernen und Wissensmanagement. C. Prange, Gabler, Wiesbaden 2002.

Schiefelbein et al 2012: Bank Attackers: die Zukunft des Bankings mit Banken. Mirko Schiefelbein, Holger Friedrich, Sebastian Müller. Coretransform, Berlin 2012.

## Autoren

### Dr. Christian Horstmann



Dr. Christian Horstmann ist Inhaber von changeforce, einer auf Transformationen und Strategieentwicklung spezialisierten Unternehmensberatung. In seinem beruflichen Werdegang hat er einige der größten internationalen Transformationen in den Branchen Logistik, Versicherung und Banken begleitet und maßgeblich gestaltet.

### Malte Klassen



Malte Klassen war bei einem führenden DAX-Konzern verantwortlich für IT-Projekte in Ost-Europa und Latein-Amerika, bevor er im Jahr 1998 die Galileo Group AG mit den Geschäftsfeldern Software und Consulting gründete. Galileo Group AG entwickelt integrative IT-Lösungen auf Basis von Standardprodukten. Im Bereich Consulting unterstützt Galileo Group AG seine Kunden dabei, ihre IT so zu integrieren und zu standardisieren, damit sie den größten Nutzen für das Geschäft liefert.



