

3 Strategien auf Geschäftsfeldebene

3.1 Gesamtbankperspektive und Geschäftsfeldorientierung

Das dargestellte Modell der Bankstrategie und Bankpolitik lässt sich sowohl auf das systematische Vorausdenken eines **Gesamtportfolios** als auch zur Planung und Steuerung in einzelnen **Geschäftsfeldern** einer Bank anwenden.



Die **Gesamtbankstrategie** zeigt die generelle Entwicklungsrichtung eines Instituts auf und strukturiert dem Gesamtmarkt entsprechend Ressourcen und Kernkompetenzen. Sie muss im Zeichen der Divisionalisierung von Universalbanken die geschäftsfeldübergreifende Integration der Gesamtbank durch strategische Führung und Initiierung von Lernprozessen sicherstellen. Innerhalb dieses Rahmens definieren **kundengruppenbezogene Teilstrategien** Ziele und Aktivitäten von weitgehend autonom handelnden Unternehmensbereichen und Geschäftsfeldern, die als Profit Center organisiert werden.

Erforderlich ist deshalb, dass die **Geschäftsfelder eindeutig voneinander abgrenzbar** sind:

- Die Marktstellung des Kreditinstituts auf einem Teilmarkt ist ermittelbar,
- der Teilmarkt verfügt über Wachstumschancen,
- Erträge, Kosten und Risiken des Marktsegments können im internen Rechnungswesen erfasst und über das Controlling gesteuert werden,
- Ressourcen in Form von gebundenem Eigenkapital, Mitarbeitern und Sachmitteln sind zurechenbar.

Sobald diese Bedingungen erfüllt sind, können eigenständige Ergebnisziele in Form von Markt-/Erfolgszielen für das Geschäftsfeld aufgestellt, Prozessziele und Marketingaktivitäten definiert und die Zielgruppen weiter segmentiert werden.

Wie die Organisationsstrukturen von privaten Banken, Sparkassen, Landesbanken und Genossenschaftsinstituten zeigen, überwiegt bei Teilstrategien die **Kundengruppenorientierung**. Produktstrategien sind bei Universalbanken auf dem Rückzug, finden sich jedoch noch bei Spezialbanken. Teilstrategien werden bei den Kreditinstituten im Wesentlichen für folgende Geschäftsfelder erstellt:

- Privatkunden mit Schwerpunkt Mengengeschäft (Retail Banking, Personal Banking)
- Privatkunden mit Schwerpunkt Vermögensaufbau und -anlage (Private Banking, Asset Management)

- Gewerbetreibende und Freie Berufe
- Mittlere Firmenkunden (Corporate Banking/Middle Market)
- Großunternehmen (Corporate Banking/Investment Banking)
- Finanzinstitutionen
- Staatliche Organisationen
- Institutionelle Anleger (Asset Management)

In der folgenden Darstellung beschränken wir uns auf die **Geschäftsfeldstrategien** für das **Privatkundengeschäft** (Retail und Private Banking), **Vermögensverwaltungsgeschäft** (Asset Management) und **Firmenkundengeschäft** (Corporate Banking/Mittelstand und Großunternehmen). Die Skizzierung der jeweiligen Teilstrategien folgt den acht Phasen unseres Modells. Zunächst werden für die Zielgruppe relevante Veränderungen im Umfeld genannt und danach der erforderliche Kundennutzen herausgearbeitet, dessen Berücksichtigung Aufschluss über Stärken und Schwächen eines Kreditinstituts geben kann.

Aus den Kernkompetenzen und vorhandenen Ressourcen leiten sich dann die geschäftsfeldstrategischen Optionen ab. Erforderliche Struktur- und Kulturveränderungen im Geschäftsfeld sowie das eigentliche Management von Ressourcen, Prozessen und Ergebnissen (Steuerung) schließen die Erörterung der Teilstrategie ab.

3.2 Retail-Banking

Veränderungen im Umfeld

Eine alternde Bevölkerung, neue Ansätze kapitalgedeckter Altersvorsorge und das rasche Vordringen der Informationstechnologie in Europa sind die wesentlichen **Veränderungen im Umfeld** des standardisierten Privatkundengeschäfts.



Das **Retail Banking** zeichnet sich durch große Kundenpotenziale, hohe Stückzahlen, geringes Umsatzwachstum pro Kunde und einen hohen Fixkostenblock aus. Die wichtigste Kundenschnittstelle ist bisher die Geschäftsstelle.

In Europa und ganz besonders in Deutschland ist der Gesamtmarkt für das standardisierte Privatkundengeschäft noch stark zersplittert und gemessen an der Anzahl der Geschäftsstellen überbesetzt. In Deutschland teilen sich rund 3000 lokal und regional tätige Genossenschaftsinstitute, Sparkassen und Privatbanken den Retailmarkt. Durch EU-Richtlinien, internationale Normen (Basel II) und die schnelle Verbreitung elektronischer Informations- und Vertriebskanäle (Telefon, Internet) ändert sich die Wettbewerbssituation derzeit stark. Nach einer Studie des FAZ-Instituts „Finanzdienstleistungen. Tradition

onsbranche im Aufbruch“ von 2001 nehmen bisher knapp 90 % der deutschen Bankkunden ihre Finanzgeschäfte ausschließlich über eine Geschäftsstelle vor, im Jahr 2010 werden es nach dieser und vergleichbaren Untersuchungen nur noch 20 % sein. Im gleichen Zeitraum erhöht sich der Anteil der Kunden, der neben der Geschäftsstelle auch das Internet und Telefon nutzt, von 10 % auf 60 %. Es ist davon auszugehen, dass das Internet-Portal einer Bank oder Sparkasse im Laufe der kommenden 5 Jahre die Geschäftsstelle als Hauptschnittstelle zum Kunden ablöst. Für den Kunden muss diese Internetseite seines Instituts wie der Kontakt in der Geschäftsstelle personalisiert, d. h. auf seinen Nutzen zugeschnitten sein. Voraussetzung hierfür sind erhebliche Investitionen der Kreditinstitute in IT-Technik und Database Marketing.

Kundennutzen

Als vorrangige Entscheidungsgründe für die Wahl eines Kreditinstituts und damit des geforderten **Kundennutzens** werden in Kundenbefragungen übereinstimmend folgende Kriterien in der Reihenfolge ihrer Bedeutung genannt: Erreichbarkeit, Image (Vertrauen) und Konditionen (Performance). Der Kunde will über die Vertriebskanäle selbst entscheiden und erwartet damit ein Multikanalangebot. Die Produktpalette soll übersichtlich, aber auch breit genug sein. Was ein Kreditinstitut nicht selber anbieten kann, ist durch wettbewerbsfähige Fremdprodukte zu ergänzen. Wichtig ist die Marke, das Image des Instituts. Das Internet erlaubt den jederzeitigen Vergleich von Konditionen. Preistransparenz und Margendruck bestimmen den Markt.

Strategische Optionen

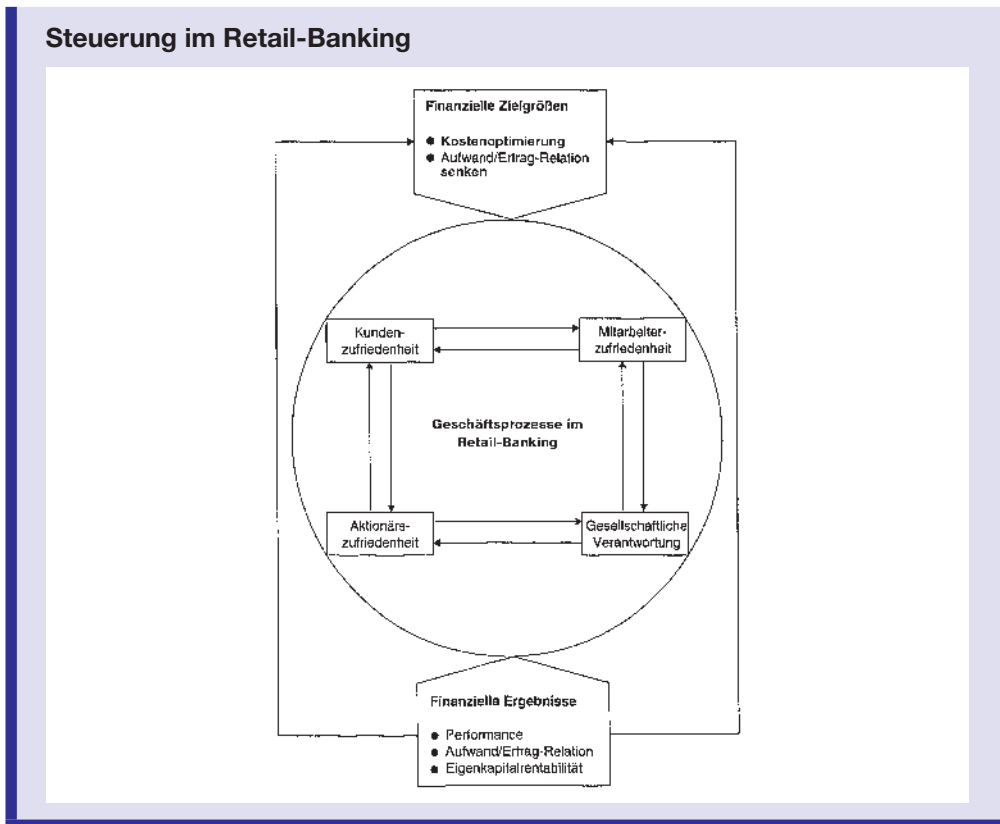
Welche **strategischen Optionen** haben Kreditinstitute in einem derartigen Teilmarkt?

Das Erfolgsziel im Mengengeschäft wird weniger in der Ertragssteigerung als in der Kostenoptimierung liegen. Die wichtigste Ergebnisziffer ist die Cost/Income Ratio, die möglichst auf 60 % zu senken ist. Zur Auswahl stehen die Erringung der Kostenführerschaft oder eine Differenzierungsstrategie. Wie das Beispiel der Discount Broker unter den Direktbanken zeigt, ist eine Einkanalstrategie zur Erlangung der Kostenführerschaft nicht erfolgreich gewesen. Neben dem kostengünstigen Online-Angebot war es notwendig, Beratungszentren zu eröffnen. Auch mit speziellen Fondsangeboten oder Kreditkarten ist eine Kostenführerschaft nachhaltig nicht zu erlangen. Daher herrschen im standardisierten Privatkundengeschäft Differenzierungsstrategien vor, die in Richtung Allfinanz tendieren und mit einem Multikanalangebot für Kunden rund um die Uhr verbunden sind.

Struktur- und Kulturveränderungen

Struktur- und Kulturveränderungen umfassen die Reduzierung des Geschäftsstellennetzes, die Trennung von Produktion und Absatz, den Aufbau einer leistungsfähigen IT-Plattform (B2C), eines einheitlichen Kundendatenmanagement für sämtliche Vertriebs-

kanäle und eines **Database Marketing** mit bedarfsgerechter und individueller elektronischer Ansprache. Die Mitarbeiter in der Beratung und Betreuung müssen bei virtuellen und physischen Kontakten äußerst flexibel und kompetent reagieren können, damit die kritische Masse für Effektivität und Effizienz in diesem Geschäftsfeld erreicht werden kann. Das im Vordergrund stehende Kostenmanagement macht eine konsequente **Steuerung** im Retail Banking unabdingbar.



3.3 Private Banking

Veränderungen im Umfeld

Seine wachsende Marktattraktivität verdankt das Geschäftsfeld „Private Banking“ einem **veränderten Umfeld** in Europa, das durch eine zunehmende Einkommens- und Vermögenskonzentration bei den privaten Haushalten, das Heranwachsen einer Generation von Erben, verstärkter Vermögensbildung zur eigenen Altersvorsorge und rascher Ausbreitung der angelsächsischen Aktienkultur auf dem europäischen Kontinent gekennzeichnet ist.



Gemeinsames Merkmal der sehr unterschiedlichen Zielgruppen dieses Marktsegments ist der systematische Vermögensaufbau und die planvolle Vermögensanlage. Hierfür wird mehr oder minder professionelle Beratung in Anspruch genommen, die Anlageentscheidung selbst aber trifft der Kunde. Darin liegt der Unterschied zum Vermögensverwaltungsgeschäft der Banken.

Kundennutzen

Der erwartete **Kundennutzen** liegt in „Best Advice“, „Individualität einer maßgeschneiderten Lösung“, „ganzheitlicher Betreuung“ sowie „Bequemlichkeit“. Dieser Bedarf tritt in der Regel bei einem Jahreseinkommen oberhalb 75.000 bis 100.000 EUR auf. Unterschieden werden können hierbei vermögende Privatkunden im Heimatmarkt von vermögenden und sehr vermögenden internationalen Privatkunden. Die Zuordnung zu einer Zielgruppe folgt jedoch immer weniger einer Segmentierung, die Kreditinstitute vornehmen. Der Kunde selbst entscheidet, ob er oder sie die individuellen und häufig komplexeren Finanzdienstleistungen für „high net worth individuals“ nachfragen und die höheren Preise hierfür zahlen will. Je höher das frei disponible Geldvermögen ist, desto stärker wächst in der Regel der Wunsch, für die eigenen Entscheidungen die Instrumente der strategischen Vermögensplanung, des Portfoliomanagement und Immobilienmanagement kompetenter Finanzdienstleister in Anspruch zu nehmen. Anbieter sind führende Privatbanken und Sparkassen. Typische Zielgruppen umfassen Selbstständige, Unternehmer, die z. B. vor der Nachfolgefrage stehen und auch Beratung darüber suchen, wie sie Teile des Vermögens über Stiftungen gemeinnützigen Zwecken zuführen können, Führungskräfte der Wirtschaft, aber auch Spitzensportler, Kunstsammler und Topkräfte der Musik- und Unterhaltungsbranche.

Strategische Optionen

Als **strategische Optionen** kommen für das Geschäftsfeld „Private Banking“ Nischen-, Spezialisierungs- und Differenzierungsstrategien infrage.

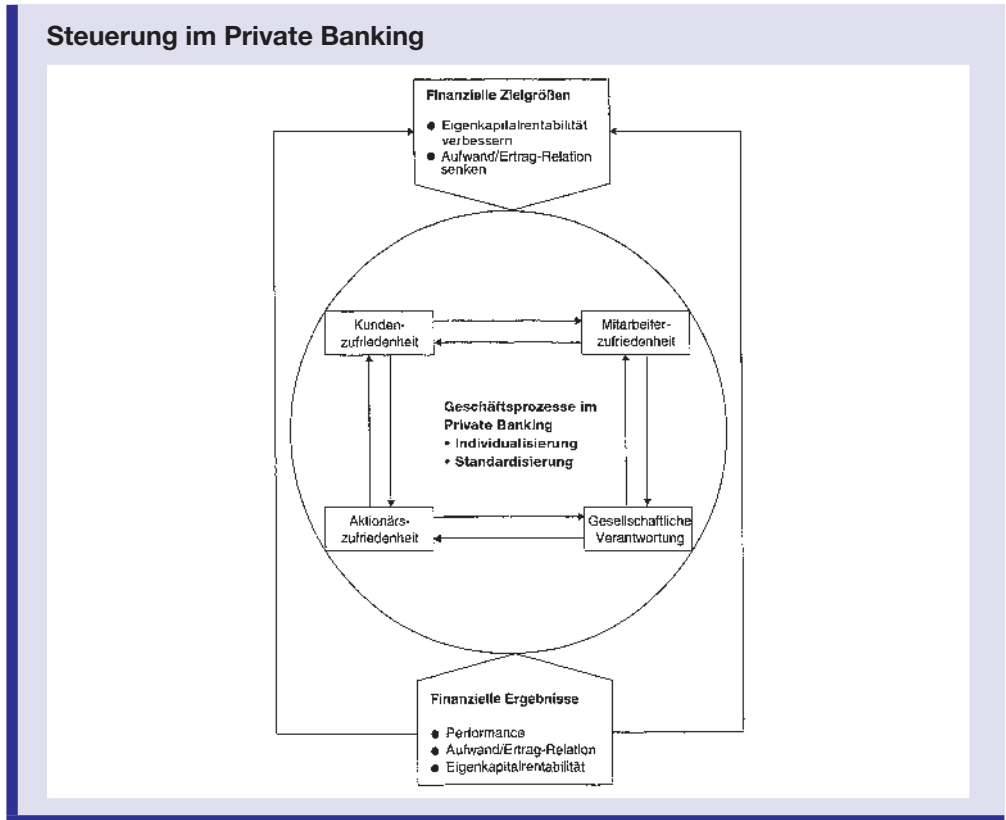
Als Nischenanbieter positionieren sich Institute, die auf Kostenvorteile aus sind und sich auf ein oder wenige Spezialprodukte aus dem Gesamtspektrum der Vermögensanlage konzentrieren, wie z. B. auf geschlossene Immobilienfonds, Vermittlung hochwertiger Kunst oder bestimmter Anlagezertifikate. Die Gefahr besteht, dass derartige kleine Spezialanbieter dem Wettbewerbsdruck größerer Häuser nicht standhalten und wie viele kleine Privatbankiers vom Markt verdrängt werden. Erfolgreicher werden Privatbanken arbeiten, die sich auf ihre hochwertige Kundschaft spezialisieren und die hierfür erforderliche Anlagepalette abdecken können. Derartige **Spezialisierungsstrategien** finden sich beispielsweise bei deutschen und Schweizer Privatbanken wie Metzler, Hauck & Aufhäuser, Julius Bär, Vontobel und Sarasin. **Differenzierungsstrategien** gehen meist über die bankspezifische Dienstleistungspalette hinaus und umfassen z. B. Versicherungen und Immobilienange-

bote für eine oder mehrere Zielgruppen. Ein gutes Beispiel für eine Konzentration auf eine Zielgruppe stellt MLP als integrierter Finanzdienstleister für Akademiker dar. Die Kunden stammen aus dem Kreis der Hochschulabsolventen der Wirtschafts-, Rechts-, Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie der Medizin. Als Unterstützung für den Berufseinstieg werden den Kunden Assessment Center Trainings, Adressendienste für die Stellensuche, eine Gehaltsdaten- und eine Bewerberdatenbank angeboten. Akademisch ausgebildete Berater führen nach Berufsbeginn eine ganzheitliche Kundenbetreuung durch. Sie umfasst eine Analyse der persönlichen Situation sowie ein an den jeweiligen Phasen des Lebenszyklus ausgerichtetes Vorsorge-, Vermögens- und Darlehensmanagement. Im Gegensatz zu dieser auf eine genau umrissene Zielgruppe begrenzte Differenzierungsstrategie betreut die Deutsche Bank in ihrem Private Banking ganz unterschiedliche Zielgruppen, z. B. Inhaber von Familienbetrieben, Unternehmer von Start Ups, die an die Börse gegangen sind, Führungskräfte der Wirtschaft oder Spitzensportler. Für jede Zielgruppe stehen spezielle Beraterteams zur Verfügung. Die für die Anlageziele erforderliche Produktpalette wird jeweils individuell zusammengesetzt und enthält Finanzdienstleistungen des Investment Bankings, des Stiftungs- und Nachlassmanagement sowie der Kunst- und Immobilienfachberatung.

Struktur- und Kulturveränderungen

Die **Struktur- und Kulturveränderungen** im Geschäftsfeld „Private Banking“ gehen bei großen Geschäftsbanken in Richtung globaler Anlagen sowie engerer Anbindung an die Mutter. An die Stelle eigener Tochtergesellschaften in Form von „Privatbankiers“ wie z. B. Hardy (Dresdner Bank) oder Grunelius (Deutsche Bank) sind Inhouse-Konzepte unter dem einheitlichen Markennamen „Private Banking“ getreten. Sie profitieren vom positiven Image, Standing sowie Rating der jeweiligen Muttergesellschaft. Ursächlich für eine derartige Lösung sind Synergieeffekte beim Cross-Selling mit dem Retailgeschäft sowie die kostengünstigere Abwicklung im Verbund des gesamten Privatkundengeschäfts. Die Kompetenz und Individualität wird durch eigene Betreuungszentren oder Betreuungsteams für das Private Banking gewährleistet. Zu beobachten ist, dass „domestic“ und „international“ Private Banking bei den europa- oder weltweit operierenden Großbanken in letzter Zeit stärker zusammenwachsen. Unterschieden werden Onshore-Geschäfte, bei denen die Vermögensanlagen im Wohnsitzland des Kunden depotmäßig verwaltet werden, sowie Offshore-Geschäfte. Bei letzteren überträgt ein Kunde Teile seines Vermögens von seinem Heimatland in ein Offshore-Zentrum wie die Schweiz, Luxemburg, Channel Islands oder Miami. Die Gründe liegen hierbei in der politisch-wirtschaftlichen Stabilität derartiger Finanzplätze und den steuerlichen Rahmenbedingungen. Die weltweite Zusammenarbeit von Spezialisten beim Private Banking bedarf erheblicher kultureller Anstrengungen, wenn ein einheitliches Erscheinungsbild gegenüber dem Kunden entstehen soll. Dazu gehören auch Normen im Umgang mit Interessenskonflikten (Rules of Conduct) und die Abwehr von Geldwäsche.

Das individuelle Privatkundengeschäft bedarf sorgfältiger **Steuerung**, wenn es effizient sein soll. Die Individualisierung der Kundenansprache muss mit teilweiser Standardisierung einzelner Produkte und einer Rationalisierung der Abwicklung verbunden werden.



3.4 Asset Management

Veränderungen im Umfeld

Die Geschäftsfelder des institutionellen und privaten Vermögensverwaltungsgeschäfts zählen heute zu den attraktivsten Wachstumsmärkten der Finanzdienstleistungsbranche. Hierzu haben die **Veränderungen im Umfeld**, wie die demographische Entwicklung und die Defizite der staatlichen Alterssicherungssysteme, entscheidend beigetragen. Dadurch entsteht eine verstärkte Nachfrage nach professionellem Portfolio Management, Pensionsfonds und strukturierten Vorsorgekonzepten für die private wie betriebliche Altersversorgung. Durch die Langfristigkeit der Anlagen unterliegt das anfallende Mittelaufkommen nicht den kurzfristigen Schwankungen der internationalen Finanzmärkte wie beim Investment Banking. Ein erfolgreiches Asset Management wirkt daher stabilisierend auf die Gesamtertragslage.

Zielgruppen des institutionellen Asset Management sind Versicherungen, öffentlich-rechtliche Körperschaften, Investmentgesellschaften und Pensionskassen. Die Vermögensverwaltung muss als Vollmachtsgeschäft auf die individuellen Ziele und Rahmenbedingungen jedes einzelnen Großkunden zugeschnitten werden. So investieren beispielsweise betriebliche Pensionskassen deshalb, um spätere Pensionszusagen, d. h. künftige Verbindlichkeiten, heute mit einem Minimum an Risiken und Kosten decken zu können. Bevor eine Anlagestrategie definiert werden kann, müssen zunächst die gegenwärtige und künftige Struktur der Verbindlichkeiten analysiert und daraus die Anforderungen an das Portfolio abgeleitet werden. Für einen auf die notwendigen Cashflows abgestimmten Mix von Anlagen müssen dann rendite- und risikooptimale Produkte zur Verfügung stehen.

Der Kundenkreis des privaten Asset Management besteht aus einem kleinen Segment sehr vermögender Privatkunden mit anspruchsvollen weltweiten Anlagebedürfnissen. Das frei disponible Geldvermögen der Kunden liegt in der Regel nicht unter 1,5 Mio. USD.



Asset Management ist somit durch zwei zahlenmäßig begrenzte, weltweit orientierte Kundenkreise gekennzeichnet, die ihr Vermögen durch Spezialisten professionell verwalten lassen. Das Volumen der einzelnen Transaktion ist hoch. Der Wettbewerb findet inzwischen global statt.

Kundennutzen

Der **Kundennutzen** des Asset Managers liegt in der Professionalität, mit der eine kompetente Problemanalyse erstellt, die strategische und taktische Asset Allocation durchgeführt und die Anlage mit nach dem jeweiligen Risiko-/Rendite-Profil adäquaten Investmentprodukten optimiert wird. Erwartet wird eine erstklassige Performance, die an vereinbarten Referenzgrößen wie z. B. MSCI Welt oder Europa, DAX 100 oder NEMAX 50, Dow-Jones EURO-STOXX 50 oder S+P-500 gemessen wird.

Strategische Optionen

Die **strategischen Optionen** lassen für das Asset Management Kosten- wie Differenzierungsfokus über Zusatznutzen zu. Mit fortschreitender Globalisierung hat wegen der in dieser Branche unerlässlichen Economies of Scale eine starke Konsolidierung stattgefunden, der das Mittelfeld weitgehend zum Opfer gefallen ist. Spezialanbieter, die sich aus Kostengründen auf ausgewählte Produktsegmente beschränken, arbeiten fast ausschließlich regional. Eine globale Spezialisierungsstrategie verfolgt Fidelity als größtes unabhängiges Fondsmanagement-Unternehmen der Welt. Die weltweit führenden Asset Manager haben sich zu Diversifizierungsstrategien entschieden, um zusätzliche Erträge mit Unterstützung angrenzender Geschäftsbereiche zu erzielen. Es handelt sich um Banken und Versicherungen wie UBS, Credit Suisse, Allianz/Dresdner Bank, Deutsche Bank, Barclays Bank, Merrill Lynch. Zusammen mit „Private Banking“ für die privaten und „Corporate Banking“ für

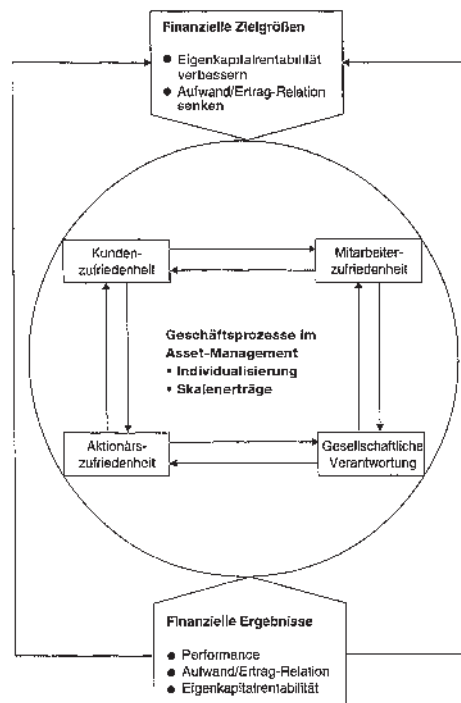
die institutionellen Kunden versuchen diese Finanzdienstleister, Kosteneinsparungen bei der Produktion und Abwicklung sowie Synergieeffekte beim Vertrieb zu erzielen.

Struktur- und Kulturveränderungen

Struktur- und Kulturveränderungen fallen beim Asset Management je nach Schwerpunkt unterschiedlich aus. Zu beobachten ist, dass früher getrennte Einheiten für die institutionelle bzw. private Vermögensverwaltung zunehmend zu einem gemeinsamen Unternehmensbereich vereinigt werden. Die Deutsche Bank ist bei ihrem neuen Organisationsmodell noch einen Schritt weitergegangen. Sie führt das Asset Management mit dem Privatkundengeschäft in einer Teilbank zusammen und trägt damit dem künftig wachsenden Gewicht der Vermögensverwaltung bei der privaten wie betrieblichen Altersvorsorge Rechnung.

Die **Steuerung** des Asset Management muss unter Ertrags- und Kostengesichtspunkten darauf achten, dass die notwendigen individuellen Bausteine der professionellen Kundenansprache und des Portfoliomixes bereitstehen, gleichzeitig aber bei der Produktion und Abwicklung eine Standardisierung derjenigen Komponenten vorgenommen wird, die keinen Zusatznutzen mehr stiften.

Steuerung im Asset Management



3.5 Corporate Banking/Mittelstand



Das **Firmenkundengeschäft** ist in Deutschland wie in den meisten westeuropäischen Ländern mittelständisch geprägt. Es dominieren Betriebe mit Umsatzgrößen zwischen 2,5 bis 250 Mio. EUR.

Traditionelle Hausbankverbindungen des Mittelstands sind Sparkassen, Volksbanken, lokale und regionale private Geschäftsbanken. Die deutschen Großbanken pflegen bereits seit längerem diesen Kundenkreis intensiv. So weist die Deutsche Bank als größtes Kreditinstitut ausdrücklich darauf hin, dass sie europaweit rund 120.000 mittelständische Firmenkunden zählt und in Deutschland die größte Mittelstandsbank ist. Bisher wird die Finanzierung bei mittelständischen Unternehmen überwiegend durch klassische Betriebsmittel- und Investitionskredite dargestellt.

Veränderungen im Umfeld

Die wesentlichen **Veränderungen im Umfeld** werden durch die beiden Stichworte Basel II und Kapitalmarktorientierung beschrieben. Neue gesetzliche Rahmenbedingungen machen eine differenziertere Risikobetrachtung im Kreditgeschäft notwendig. Die Banken müssen ihre Kredite entsprechend der Bonität des jeweiligen Kreditnehmers mit Eigenkapital unterlegen. Damit wird auch für mittelständische Kunden ein internes oder externes Rating erforderlich, das zunächst mit Kosten verbunden ist. Bankkredite werden sich daher risikoorientiert tendenziell verteuern. Zu prüfen sind deshalb für die Kunden alternative Finanzierungsformen wie Factoring oder Leasing. Für größere mittelständische Unternehmen ab 100 Mio. EUR Umsatz könnten Kapitalmarktfinanzierungen wie z. B. Unternehmensanleihen (Corporate Bonds) günstiger sein. Hierfür ist allerdings ein externes Rating erforderlich. Finanzdienstleister für den Mittelstand müssen deshalb im Bereich der Finanzierungen ihre Kunden bei der Einholung externer Ratings begleiten, selbst über leistungsfähige interne Ratingverfahren verfügen, Kapitalmarktfinanzierungen zur Verfügung stellen und gegebenenfalls ein Unternehmen an die Börse bringen können. Für den Zahlungsverkehr im Euroraum benötigen mittlere Unternehmen kostengünstige Verfahren. Die technologischen Veränderungen haben im E-Commerce neue elektronische Marktplätze geschaffen. Mittelständische Unternehmen nutzen Business-to-Business (B2B), um Hersteller, Zulieferer und Handel kostengünstiger über das Internet zu erreichen. Größere Banken bieten ihren Kunden Firmenfinanzportale im Internet an, um über diesen zusätzlichen Vertriebskanal kostengünstiger Zahlungsverkehr, Wertpapiertransaktionen und Festgeldanlagen abwickeln zu können.

Kundennutzen

Der **Kundennutzen** liegt für mittelständische Unternehmen in der schnellen Erreichbarkeit ihres Firmenkundenbetreuers entweder in der nicht zu weit entfernten Geschäftsstelle bzw. im Firmenkundenzentrum oder beim Kunden „vor Ort“. Notwendig sind der jederzeitige Online-Zugang mit Informations-, Kontakt- und Transaktionsmöglichkeiten, die Service-Bereitschaft der Sparkasse oder Bank, Kompetenz bei Kredit- und Kapitalmarktfinanzierungen, Anlagemöglichkeiten und Zahlungsverkehr sowie günstige Konditionen im Vergleich zu den Wettbewerbern.

Strategische Optionen

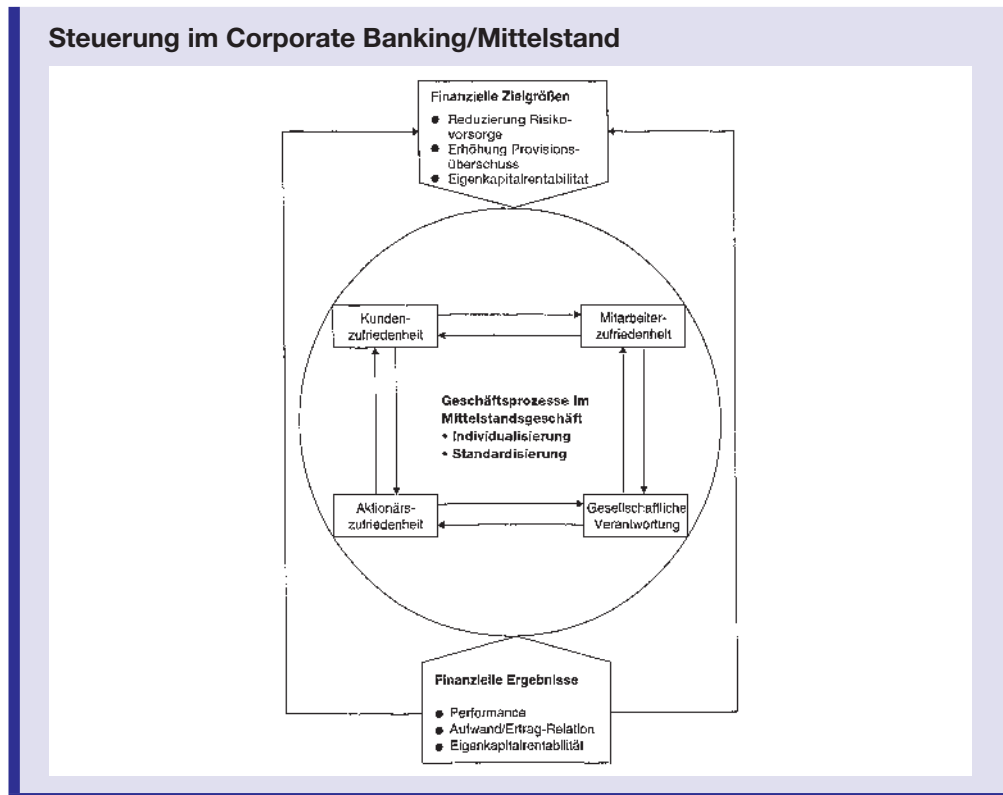
Grundlegende Veränderungen durch die EU-Gesetzgebung und neue elektronische Zugangswege der Kunden zu den Wettbewerbern schränken die **strategischen Optionen** ein. Gefragt ist heute zunächst eine generelle Beratung bevor Spezialisten zum Zuge kommen. Eine **Nischenstrategie** zur Erzielung von Kostenvorteilen, die sich auf einzelne Produktsegmente wie z. B. Factoring, Leasing und spezifische Absatzfinanzierungen beschränkt, hat im Zeitalter des Internets kaum Chancen. Spezialisierungsstrategien können dann erfolgreich sein, wenn es einem Anbieter gelingt, im Euroraum komparative Vorteile aufzubauen. Zu denken ist hierbei an Spezialinstitute für Immobilienfinanzierung und Immobilienmanagement, Venture-Capital-Gesellschaften oder M&A-Beratung speziell für Mittelstandskunden. Vorherrschend sind heute im mittelständischen Firmenkundengeschäft jedoch Differenzierungsstrategien, die mit einer Diversifizierung verbunden sind. Sie reichen das klassische Spektrum des Firmenkundengeschäfts mit Investment-Banking-Know-how an und erstrecken sich z. B. auf Consulting-Leistungen einschließlich Strategieberatung, Electronic-Banking-Produkten und strukturierten Finanzierungen. Diejenigen Banken, Sparkassen und Genossenschaftsinstitute, die den erweiterten Beratungsbedarf mittelständischer Kunden nicht inhouse decken und entsprechende Finanzdienstleistungen anbieten können, benötigen hierfür ihre Verbundpartner aus dem Sparkassen- oder Genossenschaftsbereich, die Zentralinstitute ihrerseits – DGZ-DEKA Bank und DZ Bank – müssen europäische Kooperationen eingehen.

Struktur- und Kulturveränderungen

Das Mittelstandsgeschäft der Sparkassen, Volksbanken und privaten Kreditinstitute steht durch Basel II und die wachsende Kapitalmarktorientierung vor erheblichen **Struktur- und Kulturveränderungen**. Sparkassen und Volksbanken gehen verstärkt dazu über, eigene Kompetenzzentren für den gewerblichen Mittelstand aufzubauen und im Zusammenwirken mit ihren Verbundpartnern das erforderliche Beratungs-Know-how zu schaffen. Die großen Privatbanken geben die frühere Trennung von Großkunden und Mittelstand in unterschiedlichen Unternehmensbereichen auf und führen sämtliche Geschäftsfelder des Firmenkundengeschäfts zusammen. Dazu gehören häufig auch die Produktbereiche des Investment Bankings. Mittelstandskunden gewinnen damit Zugang zum Know-how des Großkundengeschäfts (Corporate Finance). Die Hypo Vereinsbank als zweitgrößtes deut-

ches Kreditinstitut hat sich als Bank der Regionen in Europa ganz konsequent auf den gehobenen Mittelstand ausgerichtet und das Geschäftsmodell einer integrierten Corporate-Finance-Bank eingeführt, die ihren Kunden innovative, kapitalmarktorientierte Lösungen anbieten kann.

Bei der **Steuerung** des mittelständischen Firmenkundengeschäfts stehen die Reduzierung der Risikovorsorge und die Erhöhung des Provisionsüberschusses am operativen Gesamtergebnis im Vordergrund, um die Eigenkapitalrentabilität und die Cost/Income Ratio im Geschäftsfeld zu verbessern.



3.6

Corporate Banking/Großunternehmen



Das **Großkundengeschäft** (Wholesale Banking) ist durch einen zahlenmäßig begrenzten, weltweit orientierten Kundenkreis gekennzeichnet, der exzellente Lösungen für seine meist komplexen finanziellen Probleme erwartet. Das Volumen der einzelnen Transaktion ist hoch. Der Wettbewerb findet inzwischen global statt. Deshalb sind die Margen wettbewerbsbedingt eng.

Veränderungen im Umfeld

Die **Veränderungen im Umfeld** erstrecken sich vorrangig auf die Vollendung des gemeinsamen europäischen Marktes ab 2002, die Wirksamkeit elektronischer Marktplätze durch die Internettechnologie sowie die zunehmende Globalisierung der Kundenbeziehungen. Etwa ein Viertel der hundert größten europäischen Unternehmen hat heute seinen Sitz in Deutschland. Misst man die hundert größten Unternehmen der Welt an der Marktkapitalisierung, so entfällt davon ein Drittel auf europäische Unternehmen (FAZ: Die 100 größten Unternehmen, 3.7.2001). Daraus ist abzuleiten, dass sich deutsche Großunternehmen inzwischen auf dem europäischen Markt gut positioniert haben und häufig bereits selbst zu Weltunternehmen geworden sind. Viele Entwicklungen werden hierbei durch die neuen Kommunikationstechnologien getrieben, die den Ein- und Verkauf auf elektronischen Marktplätzen ohne zeitliche Verzögerungen und unabhängig von räumlichen Entfernungen weltweit mit Kosteneinsparungen möglich machen. Die Globalisierung der Hersteller- und Lieferantenbeziehungen schreitet fort. Das Firmenkundengeschäft mit Großunternehmen und Institutionen stellt daher erhöhte Anforderungen an Umfang, Inhalt und Geschwindigkeit von Information, Beratung, Problemlösung und Transaktion durch Kreditinstitute.

Kundennutzen

Der **Kundennutzen** liegt in weltweit verfügbaren Informationssystemen und Transaktionsplattformen auf dem jeweils neuesten technologischen Stand und dem Vorhandensein eines Relationship Managers als generellem Ansprechpartner des Kunden, der seinerseits den schnellen Zugriff auf Analysten und Produktspezialisten hat. Er muss die gesamte Palette der Transaktions-, Investment Banking und Kreditprodukte in Bezug auf den jeweiligen Kunden zusammenfassen, um überall Finanzdienstleistungen nach dem gleichen Qualitätsstandard „aus einer Hand“ bereitstellen zu können. Ein Relationship Manager für einen Weltkonzern benötigt gute Kontakte auf mehreren Ebenen des Kunden, muss die Branche verstehen und auch zu strategischen Fragen des Konzerns kompetent Stellung nehmen können.

Strategische Optionen

Unter den **strategischen Optionen** des Investment Bankings für Großunternehmen dominierten früher Spezialisierungsstrategien, die sich auf hohe Stückzahlen, große Deals und dadurch erzielbare Kostenvorteile fokussierten. In den USA, dem Land mit dem größten Kapitalmarkt der Welt, spezialisierten sich Investmentbanken unter dem seit 1935 geltenden Trennbanksystem auf Teilssegmente, z. B. Emission von Aktien und/oder Anleihen (New Issues and Underwriting), Handel von festverzinslichen Wertpapieren oder Aktien bzw. Derivaten (Trading of Bonds, Equities and Derivatives), Erwerb und Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen (Mergers & Acquisitions), Vertrieb von Anleihen und/oder Aktien (Sales of Bonds and Equities), Finanzberatung (Financial Advisory), Unter-

nehmens- und Marktanalysen (Corporate and Market Research). Hierbei gab es Anbieter, die sich auf wenige Produkte konzentrierten („Boutiquen“) oder ausschließlich regional tätig waren sowie die landesweit und international operierenden integrierten Investmentbanken, die das gesamte Spektrum offerieren. Zu letzteren zählen Goldman Sachs, Merrill Lynch, Morgan Stanley, Salomon Brothers und Lehman Brothers. Da für diese Institute aus gesetzlichen Gründen das kommerzielle Geschäft entfiel, konnten Gewinne nur über neue innovative Investmentprodukte erzielt werden, die kurzfristig komparative Vorteile erbrachten. In diesem wettbewerbsintensiven Umfeld entstand die spezifisch amerikanische Investment-Banking-Kultur mit ihren Produkt- und Transaktionsspezialisten. Großunternehmen mussten deshalb neben den Commercial Banks mit einer Reihe mehr oder minder spezialisierter Investment Banks zusammenarbeiten. Dies entsprach jedoch spätestens seit den achtziger Jahren nicht mehr ihren Kundenwünschen. Nach Fortfall der gesetzlichen Beschränkungen Ende der neunziger Jahre wurden in den USA unter dem Druck des globalen Wettbewerbs auch durch europäische Universalbanken die bisherigen Spezialisierungsstrategien durch expansive Diversifizierungsstrategien abgelöst. Es kam zu einer Reihe von Fusionen zwischen Investmentbanken, z. B. Morgan Stanley Dean Witter oder Salomon Smith Barney. Gleichzeitig schlossen sich Geschäftsbanken und Wertpapierhäuser zusammen, z. B. Deutsche Bank/Bankers Trust, J P Morgan Chase. Bereits früher war die Credit Suisse mit First Boston (CSFB) zusammengegangen. Die britischen Merchant Banks, spezialisierte Investmentbanken mit geringer Kapitalausstattung, wurden von europäischen Geschäftsbanken des Kontinents übernommen, z. B. Morgan Grenfell/Deutsche Bank, Kleinwort Benson/Dresdner Bank, Warburg/UBS, Barings/ING.

Hintergrund dieser Expansionsstrategien ist die starke Volatilität des internationalen Kapitalmarktgeschäfts, die bei sinkenden Zinsen, wachsender Wirtschaft und steigenden Aktienkursen zwar zu erheblichen Gewinnen führen kann, in Abschwungphasen dagegen mit teilweise drastischen Verlusten verbunden ist. Ein Risikoausgleich innerhalb der Teilssegmente ist bei zyklischer Abhängigkeit der gesamten Sparte nicht möglich. Die deutlich veränderte Volatilität und der mangelnde Risikoausgleich forcierten bei den großen integrierten Investmentbanken eine Diversifizierungsstrategie in die Bereiche des kommerziellen Geschäfts. Gleichzeitig erweiterten die großen Geschäftsbanken ihr Sortiment durch den Erwerb spezialisierter Investmentbanken und „Boutiquen“. Durch die Globalisierung der Finanzmärkte und die veränderten Anforderungen der Großunternehmen verschoben sich gleichzeitig die optimalen Betriebsgrößen nach oben. Strategisch bedeutete das einen weiteren Konzentrationsprozess. Als Ergebnis des Übergangs zu Diversifizierungsstrategien bildet sich gegenwärtig im Wettbewerb eine kleine Gruppe integrierter globaler Geschäfts- und Investmentbanken heraus.

Struktur- und Kulturveränderungen

Die **Struktur- und Kulturveränderungen** zielen in die Richtung Verbundeffekte (Economies of Scope) zwischen dem Commercial und Investment Banking für Großkunden, Ersatz der noch vorhandenen Produkt- durch Kundenorientierung im Vertrieb und Verbrei-

terung des Sortiments. Das bedeutet organisatorisch die Zusammenführung von Firmenkundenbereichen und Investment-Banking-Einheiten in einem Unternehmensbereich. So entschied sich die Commerzbank als europäisches Institut, den Bereich Firmenkunden und Investmentbankgeschäft einzurichten. Die Deutsche Bank führte als globales Institut das Geschäftsmodell der „Corporate and Investment Bank“ ein. Inzwischen hat sich auch die Allianz entschieden, das Investmentbankgeschäft der Dresdner Bank, Dresdner Kleinwort Wasserstein, mit dem Firmenkundengeschäft zusammenzulegen. Damit setzt sich der Integrationsansatz beim Großkundengeschäft durch, den die HypoVereinsbank bereits als integriertes Corporate Finance bei ihrem Mittelstandsgeschäft realisiert hat. Wenn der strukturelle Wandel in den neuen Firmenkundenbereichen gelingen soll, bedeutet das in letzter Konsequenz die Verschmelzung der Commercial- und Investment-Banking-Kulturen mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen.

Die **Steuerung** des Großkundengeschäfts mit Unternehmen und Institutionen ist auf Mehrerträge durch eine hohe Innovationsrate bei finanziellen Problemlösungen ausgerichtet. Kostenreduzierungen sind insbesondere auf der Abwicklungsseite vorstellbar. Sie setzen eine ausreichende Betriebsgröße voraus, um Skalenerträge zu erwirtschaften. Die geplante Cost/Income Ratio wird wegen hoher Investitionen in IT, Mitarbeiter und internationale Präsenz in der Regel bei 70 % liegen.

Steuerung im Corporate Banking/Großunternehmen

