

Christoph Burger | Jan U. Hagen

# Strukturumbbruch in der Finanz- dienstleistungsindustrie

„Anhand zahlreicher Praxisfälle zeigt das Buch von Burger und Hagen, wie notwendig es ist, das Bankgeschäft zu industrialisieren, aber zugleich auch die Möglichkeiten, die sich aus diesem Prozess ergeben. Darüber hinaus werden anhand illustrativer Szenarien die Positionen deutscher Banken innerhalb der europäischen Zielmarktstruktur skizziert. Ich wünsche mir, dass dieses Buch in Deutschland aufrüttelnde Wirkung hat.“

*Dr. Josef Ackermann, Vorsitzender des Vorstands  
und des Group Executive Committee, Deutsche Bank AG*

„Das Buch von Burger und Hagen behandelt umfassend die brennenden Themen im heutigen Bankgeschäft mit einer gelungenen Verbindung von Theorie und Praxis. Banker und Bankkunden sollten sich mit den verschiedenen Dimensionen des Wettbewerbs und der Wertschöpfung bei den sich dynamisch ändernden Marktstrukturen vertraut machen. Das Werk, für das führende Autoren gewonnen wurden, ist Pflichtlektüre für jeden, der an der Zukunft der deutschen Banken in einem europäischen Umfeld und einem globalisierten Markt für Finanzdienstleistungen interessiert ist.“

*Günter Dufey, Prof. Emeritus of Finance, The University of  
Michigan, Ann Arbor, USA und Prof. of Banking & Finance, NBS,  
Nanyang Technological University, Singapur*

„Strukturumbbruch in der Finanzdienstleistungsindustrie' gibt einen ausgezeichneten Überblick über den deutschen Bankenmarkt und seine Dienstleister. Es zeigt die Herausforderungen und Chancen, die sich aus einer desintegrierten Wertschöpfungskette ergeben. Im Übrigen liefert es in Form von Szenarien Orientierungshilfen, insbesondere für Entscheidungsträger, die dabei sind, ihr Unternehmen neu auszurichten. Wer das Buch von Burger und Hagen liest, erkennt daher auch, welche große ‚Challenge' von unseren Banken noch zu meistern ist.“

*Dr. Heinrich Focke, Partner und Leiter der Financial  
Institutions Practice Zentral- und Osteuropa, A.T. Kearney*

ISBN 978-3-8349-0625-0



[www.gabler.de](http://www.gabler.de)

Burger | Hagen

Strukturumbbruch in der  
Finanzdienstleistungsindustrie



European School  
of Management  
and Technology

Christoph Burger | Jan U. Hagen

# Strukturumbbruch in der Finanz- dienstleistungsindustrie

Prozessänderungen als Chance für neue  
Strategien und Konzepte in Banken

### Ausblick

Der Vertriebsstrategie und Ausgestaltung von Vertriebskooperationen wird neben anderen Kerndisziplinen des Asset-Managements in den nächsten Jahren eine herausragende Bedeutung zukommen. Entscheidend für die Suche und Analyse von Kooperationen und Kooperationspartnern wird die genaue Beschreibung der angestrebten Ziele im Rahmen des Kooperationsportfolios sein. Der Asset-Manager der Zukunft beobachtet das Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden sehr genau und entwickelt je nach Marktentwicklung neue, alternative Kooperationsmodelle.

Einige zentrale Fragen hinsichtlich der Distribution des Asset-Managements, bleiben: Wie werden sich die neuen Bankfilialkonzepte entwickeln? Wie werden sie vom Kunden aufgenommen? Werden Kunden zukünftig mehrheitlich bereit sein, für eine Finanzplanung zu bezahlen? Wie lassen sich zentrale Netzwerke schneller erschließen und für den Asset-Manager nutzbar machen? Wie kann ein Asset-Manager eine effiziente und flexible Kooperationsplattform entwickeln? Welche Bedeutung hat die Marke zukünftig im Gegensatz zum White Label? Wie können durch Kooperationen verstärkt Kundenbedürfnisse befriedigt werden? In welcher Weise verändern sich durch die anstehenden Vermögensübergänge und die demographischen Verschiebungen die Kundenerwartungen an Beratung und Finanzplanung?

Das Asset-Management steht vor einer äußerst dynamischen Entwicklung. Die nächsten fünf Jahre werden zeigen, welchen Unternehmen es gelingt, ihre Vertriebswege optimal auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Diejenigen Asset-Manager, die über eine Vertriebswegeexzellenz verfügen, werden neben dem Management der klassischen Vertriebswege ein übergreifendes Kooperationsmanagement entwickelt und ausgebaut haben.

Christoph Burger und Jan Hagen

## Zielmarktstruktur der Finanzdienstleistungsindustrie

Die vorliegenden Kapitel haben sich mit den Strategien der Wettbewerber einzelner Wertschöpfungsstufen befasst. Wie aus den Ausführungen ersichtlich, befindet sich die Finanzdienstleistungsindustrie in einer Phase der Neuausrichtung. Wertschöpfungsstufen werden neu gebildet<sup>1</sup> und Marktanteile innerhalb einer Wertschöpfungsstufe<sup>2</sup> neu verteilt. Darüber hinaus werden diese Entwicklungen von der sich abzeichnenden internationalen Konsolidierung des Bankgeschäfts maßgeblich beeinflusst. Bezüglich der weiteren Marktentwicklung stellen sich die folgenden Kernfragen:

- Gibt es in stabilen Märkten, das heißt nach einer Konsolidierungsphase, eine Zielmarktstruktur, in deren Segmente die Wettbewerber sich einfügen müssen?
- Welche Wettbewerber innerhalb der Zielmarktstruktur erreichen die höchsten Renditen?
- Wie lange dauert der Marktentwicklungsprozess beziehungsweise Konsolidierungsprozess bis zur Erreichung der Zielmarktstruktur?

Zu diesen Fragestellungen wurden vor wenigen Jahren zwei Werke herausgegeben, die sich ihnen aus unterschiedlicher Perspektive nähern.<sup>3, 4</sup> Sheth und Sisodia konzentrieren sich auf die Identifikation einer Zielmarktstruktur und auf erfolgreiche Wettbewerberstrategien innerhalb einer gegebenen Struktur. Deans et al legen den Schwerpunkt auf die Beschreibung der Konsolidierungsphasen und die erfolgreichen Strategien pro Phase.

Wir möchten in diesem Kapitel zunächst die für die Finanzdienstleistungsindustrie relevanten Aussagen beider Ansätze aufzeigen, um im zweiten Schritt drei Denkraster zur Strategie der Incumbents vorzustellen, und zwar die Verhaltensmatrix, den strategischen Entwicklungspfad und den Consolidation Index.

1 wie im Beispiel der Kreditfabrik

2 wie im Beispiel Wertpapier- und Zahlungsverkehrsabwicklung

3 Sheth, J.; Sisodia, R. (2002)

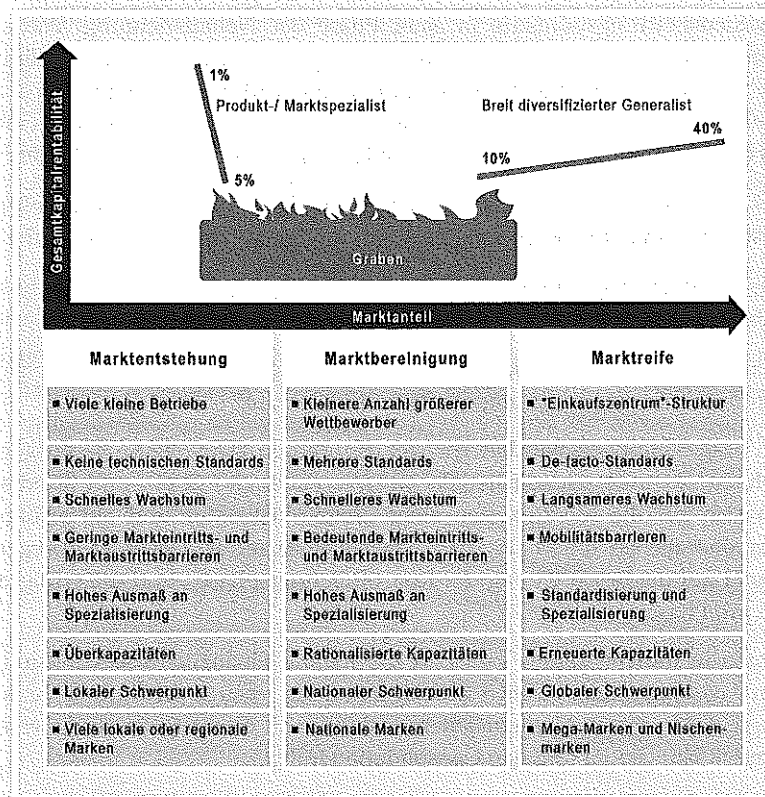
4 Deans, G. K.; Kröger, F.; Zeisel, S. (2002)

**The Rule of Three**

Die zentralen Aussagen dieses Buches lassen sich wie folgt darlegen:

1. Im Verlauf einer Marktentwicklung<sup>5</sup> fällt die Vermögensrendite der Nischenanbieter mit zunehmender Größe<sup>6</sup> und steigt nach einer bestimmten Größe<sup>7</sup> wieder an (siehe Abb. 1).

**Abbildung 1: Rendite-Wettbewerber im Zeitverlauf der Marktentwicklung<sup>8</sup>**



5 von der Marktentstehung bis zur -reife  
 6 Spezialisten mit einem Marktanteil von 1 – 5 Prozent  
 7 Generalisten mit einem Marktanteil von 10 – 40 Prozent  
 8 Sheth, J.; Sisodia, R. (2002)

Das bedeutet, dass Nischenanbieter prozentual die höchste Gesamtkapitalrentabilität erreichen, wohingegen die Generalisten zwar prozentual nicht die Gesamtkapitalrentabilität der Nischenanbieter erreichen, ihre absolute Rentabilität jedoch aufgrund der höheren Marktanteile diejenige der Nischenanbieter übersteigt. Die geringsten Renditen erzielen jene Wettbewerber, die weder zu den breit diversifizierten Generalisten noch zu den Produkt- oder Marktspezialisten zählen. Die Phase der Marktentstehung ist dabei durch zahlreiche kleine Betriebe mit lokalem Schwerpunkt und hohem Maß an Spezialisierung geprägt. Technische Standards existieren nicht; geringe Markteintrittsbarrieren und aufgebaute Überkapazitäten sorgen für schnelles Wachstum. In der Phase der Marktberreinigung bilden sich im Rahmen der Nationalisierung des Marktes eine kleine Anzahl größerer Wettbewerber, mehrere Standards und nationale Marken heraus. Es entwickeln sich Markteintritts- und -austrittsbarrieren; Kapazitäten werden reduziert. In der Phase der Marktreife hat sich das Marktwachstum verlangsamt, De-facto-Standards haben sich etabliert und die Kapazitäten wurden je nach Spezialisierung oder Standardisierung erneuert.

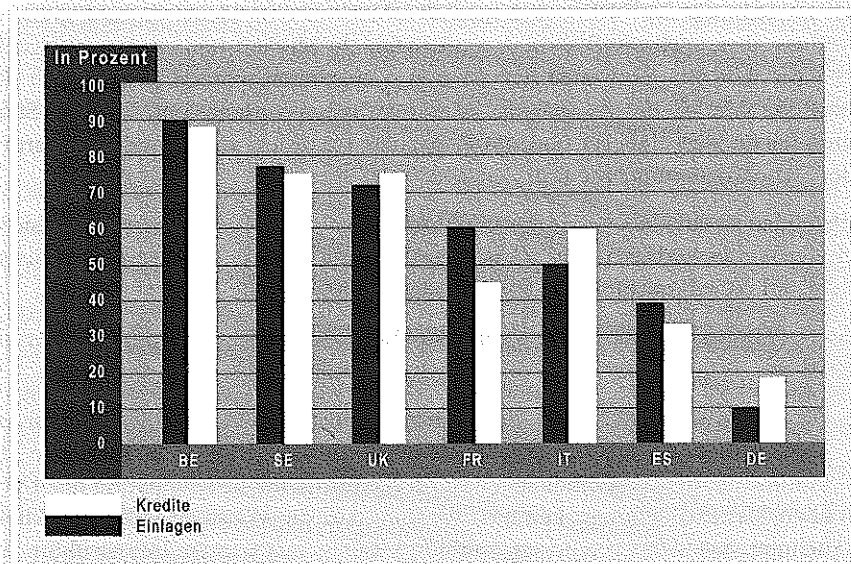
Entstanden ist ein globaler Schwerpunkt mit Mega- und Nischenmarken. Hinsichtlich der Wettbewerbsstruktur hat sich diejenige eines Einkaufszentrums herausgeschält, auf die wir nachfolgend ausführlicher eingehen.

2. Die Marktkonsolidierung wird von vier Mechanismen zur Effizienzsteigerung getrieben:
  - Die vorherrschende Kostenstruktur einer Branche hat starken Einfluss darauf, ob und wie schnell sich eine Branche organisiert. Falls hohe Investitionen zur Einführung neuer Technologien erforderlich sind, können sie häufig nicht von allen Marktteilnehmern getragen werden. Auf die Weise scheiden Marktteilnehmer aus oder versuchen, mithilfe einer gemeinsamen Infrastruktur die notwendigen Investitionen und Fixkosten zu verteilen.<sup>9</sup>
  - Die Etablierung der Standards bedingt zum einen größere Märkte<sup>10</sup>; zum anderen bewirkt sie erhöhte Vergleichbarkeit und dadurch den Wettbewerb unter den Marktteilnehmern.<sup>11</sup>

9 Das ist zum Beispiel in der Luftfahrtindustrie der Fall, wo gemeinsame Reservierungs- und Luftüberwachungssysteme existieren, ebenso wie gemeinsame Bodendienste. Gleiches gilt für Banken, die sich Scheck-Clearings- oder Kreditkartenautorisierungsprozesse teilen.  
 10 So resultierte die Etablierung des Videostandards VHS (Video Home System) in einer Ausweitung des Marktes, als das Marktsegment für den Betamax-Standard hinzukam. Ebenso wurde aufgrund des einheitlichen GSM-Standards (Global System for Mobile Communication) für Mobiltelefonie aus den nationalen Mobilfunkmärkten Europas ein europäischer Mobilfunkmarkt.  
 11 Ein Beispiel ist die EU-Verordnung 2560/2001, die vorsieht, dass alle Banken Auslandszahlungen im EURO-Raum zukünftig zum gleichen Preis wie Inlandszahlungen abwickeln. Die-

- In verschiedenen Wirtschaftsbereichen – wie Bildungs-, Gesundheitswesen oder Computerindustrie – greift der Staat ein und etabliert Standards, um für größeren Wettbewerb und höhere Effizienz zu sorgen. Anschließend bilden sich oftmals Zusammenschlüsse der Marktteilnehmer, die versuchen, derartige Standards ihrerseits festzulegen.<sup>12</sup>

Abbildung 2: Vergleich der Marktanteile der vier größten Retailbanken<sup>13</sup>



ses EU-Anliegen wird auch unter dem Begriff SEPA (Single Euro Payment Area) zusammengefasst und stellt einen wesentlichen Treiber der anstehenden Marktkonsolidierung dar.

<sup>12</sup> So haben sich als Reaktion auf die EU-Verordnung 2560/2001 die europäischen Bankenverbände zum EPC (European Payment Council) zusammengeschlossen, um gemeinsam – und insbesondere auf selbstregulierender Basis – die Grundlagen für die zukünftige kostengünstige, vollautomatische und standardisierte ZahlungsverkehrEconsinfrastruktur zu schaffen. Bis Dezember 2007 sieht der EPC die Umsetzung abgestimmter Service-Levels und bis Dezember 2010 die vollständige Migration zur Single European Payment Area vor.

<sup>13</sup> Cap Gemini Ernst & Young Analysis (2003 – 2004)

- Weiterhin führt der Überlebenskampf der Marktteilnehmer, beispielsweise nach einer Deregulierung, zur Branchenkonsolidierung.<sup>14</sup> Der Vergleich der Marktanteile der vier größten Retailbanken (siehe Abb. 2) zeigt die noch geringe Branchenkonsolidierung der deutschen Banken. Der Marktanteil der vier größten Retailbanken liegt – je nachdem ob man Einlagen oder Kredite betrachtet – zwischen zehn und 20 Prozent, wohingegen die Marktanteile der vier größten Banken in Italien, Frankreich und Großbritannien zwischen 40 und 70 Prozent liegt.
- Die Dauer der Marktkonsolidierung schwankt je nach Branche zwischen zwei und 25 Jahren. Die Marktkonsolidierung bei Banken und Bausparkassen in den USA dauerte zwischen drei und zehn Jahren, wohingegen diejenige im Investmentbanking nur ein bis zwei Jahre in Anspruch nahm. Andererseits gibt es Branchen wie die Zivilluftfahrt, in denen die Dauer der Marktberreinigung bis zu 25 Jahren betragen kann (siehe Abb. 3). Wenn wir die Dauer der Marktkonsolidierung von Banken und Sparkassen in den USA auf Europa anwenden und gemäß Deans et al das Jahr 2002 als Start für die Marktkonsolidierung in Europa nehmen, sollte sie bis 2011 abgeschlossen – oder zumindest vorangeschritten sein.
  - Für die Marktberreinigung in der Finanzdienstleistungsindustrie lassen sich fünf Frühwarnsignale identifizieren:
    - Plötzliche und nachhaltige Veränderungen der Eintrittsbarrieren. In der Finanzdienstleistungsindustrie ist dergleichen mit der EU-weiten Harmonisierung der Bankaufsicht und dem darausfolgenden erleichterten Marktzugang innerhalb Europas gegeben.
    - Wachstumsraten junger Unternehmen, die weit über dem langjährigen Marktwachstum liegen, sodass ein Großteil der Marktteilnehmer nicht länger fähig ist, profitabel zu arbeiten. Hier wäre das Beispiel der Citibank zu nennen, der es seit Jahren gelingt, über dem Markt liegende Zuwachsraten und Profite zu erwirtschaften.
    - Dauerhafte Unterauslastung der Kapazitäten, ein Umstand, der den Druck, aus dem Markt auszuscheiden, erhöht. Zu nennen wären hier die regionalen Volksbanken und Sparkassen, deren Effizienzthema noch nicht nachhaltig gelöst ist.
    - Technologische Durchbrüche innerhalb einer Branche; man denke an das Beispiel Internet als Vertriebskanal, mit dessen Nutzung die Bedeutung der Direktbanken schlagartig gestiegen ist.<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Beispielsweise stieg die Zahl der amerikanischen Fluggesellschaften auf 96. Der Überlebenskampf führte zur Konsolidierung und 23 Teilnehmern.

<sup>15</sup> Darin liegt die Erfolgsgeschichte der ING DiBa begründet.

Abbildung 3: Dauer von Marktberichtigungen in den USA<sup>16</sup>

Dauer der Marktberichtigung (Jahre)	Branche	Hauptursachen für jüngste Marktberichtigung
1-2	■ US-Weinbau	■ Zu viele Unternehmen
	■ Investmentbanking	■ Deregulierung
	■ Hersteller von Diskettenlaufwerken	■ Neue Technologie und Globalisierung
3-10	■ Autozulieferer	■ Globalisierung
	■ Computer-Tastaturen	■ Globalisierung
	■ Farbfernsehergeräte (USA)	■ Prozesstechnologie und Globalisierung
	■ Bausparkassen	■ Deregulierung
	■ Regionalfluglinien	■ Deregulierung
	■ Rauchmelder	■ Zu viele Unternehmen
	■ Speditionen	■ Deregulierung
10-25	■ Autoindustrie	■ Prozesstechnologie und Globalisierung
	■ Zivilluftfahrt	■ Deregulierung und Yield Management
	■ Landwirtschaft	■ Ökonomischer Strukturwandel
	■ Unabhängige Telefonhersteller	■ Deregulierung und zu viele Unternehmen

■ Das plötzliche Eindringen ausländischer Wettbewerber in einen Markt, der als strategisch wichtig gilt.<sup>17</sup>

5. Nach den Untersuchungen, die Sheth und Sisodia durchgeführt haben, sind reife Märkte durch die Existenz dreier großer Marktteilnehmer (Generalisten) und einer Vielzahl kleiner Produkt- und Marktspezialisten gekennzeichnet.

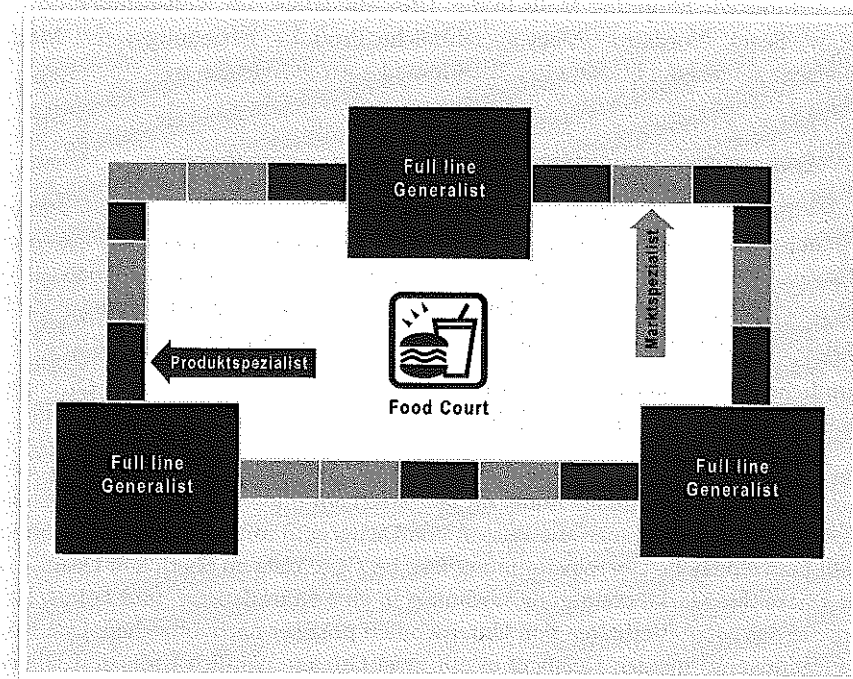
Überdies gehen die Autoren davon aus, dass sich derartige Marktstrukturen auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene ausbilden, und dass sich auf den jeweiligen Transformationsstufen – beispielsweise von regional zu national – eine Konsolidierungsphase vollzieht.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Sheth, J.; Sisodia, R. (2002)

<sup>17</sup> Als Beispiel möge die Übernahme der HVB durch UniCredit dienen.

<sup>18</sup> Konsolidierungsbeispiele für den Übergang von nationalen zu internationalen Märkten sind die Luftfahrtindustrie (wie der Merger von KLM und Air France, Lufthansa und Swiss) oder auch der Markt der Telekomausrüster (wie das Joint Venture Nokia und Siemens).

Abbildung 4: Beispiel Shopping Mall<sup>19</sup>



Drei Marktteilnehmer stellen nach Sheth und Sisodia die optimale Anzahl der Generalisten dar.<sup>20</sup> Gemäß ihren Aussagen ist ein Markt mit drei Generalisten stabiler und wettbewerbsintensiver als einer mit zweien, da zwei sich entweder absprechen oder einander zerstören.<sup>21</sup> Ein vierter Generalist ist ihres Erachtens über-

<sup>19</sup> Sheth, J.; Sisodia, R. (2002)

<sup>20</sup> Als Beispiel für drei große Generalisten führen Sheth und Sisodia für den Markt der Halbleiterproduzenten Philips; SGS-Thomson; Siemens für Europa an; Intel, Texas and Applied Materials für den globalen Markt. Bei den Fluglinien verweisen sie auf British Airways, Lufthansa und Air France/KLM für Europa; die Star Alliance, One World Alliance und Sky Team für den globalen Markt.

<sup>21</sup> Die Europäische Kommission hat beispielsweise Nestlé/Perrier und BSN im Rahmen einer Fusionskontrolle als Duopol angesehen; das heißt eine Einrichtung, die aufgrund ihrer Reaktionsverbundenheit auch ohne Absprachen das Angebot verknappen und den Marktpreis in die Höhe treiben kann. Als Beispiel für feindliche Duopole mögen Airbus und Boeing oder auch Aldi und Lidl angeführt werden.

flüssig, da er die Markteffizienz nicht erhöht. Mit anderen Worten liefern drei Generalisten die beste Mischung aus Wettbewerbsintensität, Effizienz, Profitabilität und Kundenzufriedenheit. Als Beispiel für die optimale Marktaufteilung nennen die Autoren die Shopping Malls in den USA, die außer drei Vollsortimentern (JC Penny, Sears, Nordstrom/Macy's) zahlreiche Produkt- beziehungsweise Markt-spezialisten wie Foot Locker oder The Limited aufweisen (siehe Abb. 4).

**Merger Endgames – Strategien für die Konsolidierungsphase**

Nach der Zielmarktstruktur wollen wir nun den Prozess der Marktkonsolidierung anhand der Überlegungen von Deans et al *Merger Endgames – Strategien für die Konsolidierungsphase*<sup>22</sup> betrachten. Die Aussagen von Deans et al basieren auf der Analyse von 945 börsennotierten Unternehmen, die in 1.345 Akquisitionen jeweils mindestens 51 Prozent der Anteile eines Unternehmens übernahmen und lauten:

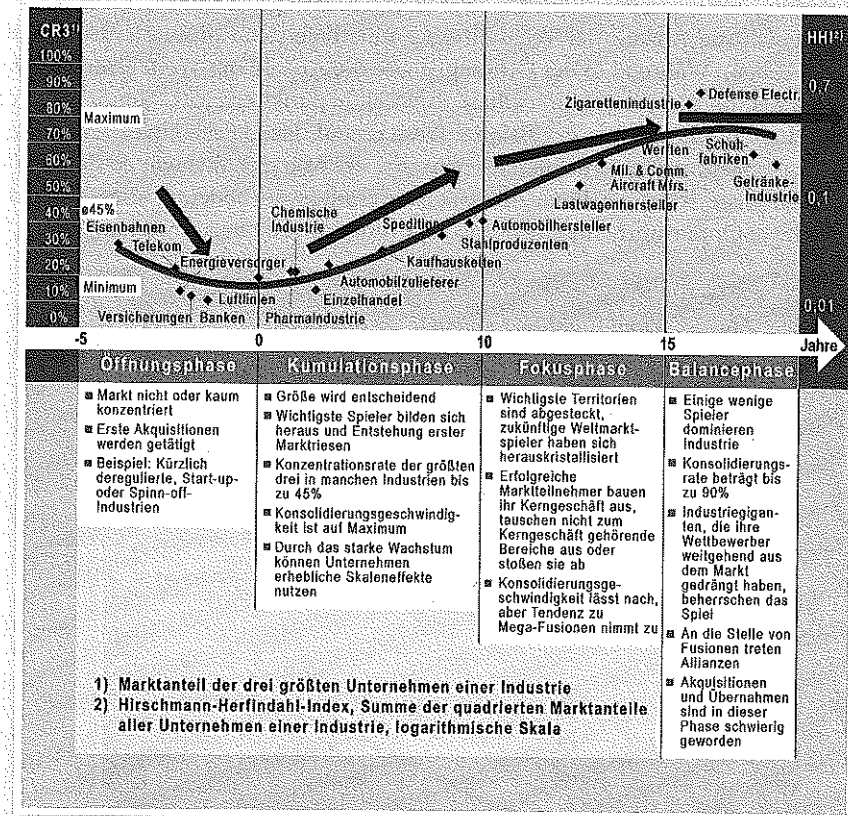
1. Sämtliche Marktkonsolidierungen erfolgen in vier Phasen, das heißt: Öffnungsphase, Kumulationsphase, Fokusphase und Balancephase.

Die Finanzdienstleistungsindustrie befindet sich gemäß Deans et al (zum Zeitpunkt ihrer Buchveröffentlichung, im Jahr 2002) am Ende der Öffnungsphase (siehe Abb. 5). Vergleicht man die Phasen von Deans et al mit den Phasen von Sheth, stellt man eine hohe Übereinstimmung fest. Im Gegensatz zu Sheth teilt Deans et al die Phase der Marktberingung nochmals in eine Kumulations- und Fokusphase ein, die das M&A-Verhalten von Unternehmen präziser nachvollziehen. Den Konzentrationsgrad messen Deans et al mit zwei Größen, nämlich CR3- und Hirschmann-Herfindahl-Index. Der CR3-Index errechnet sich aus der Summe der Marktanteile der drei größten Unternehmen und ist ein Indikator für die relative Größe dieser Wettbewerber. Der Hirschmann-Herfindahl-Index (HHI), der auch vom U.S. Department of Justice und der Federal Trade Commission verwendet wird, um Monopolstellungen zu verhindern, berücksichtigt die relative Größe und Verteilung der Unternehmen einer Industrie und errechnet sich aus der Summe der quadrierten Marktanteile der einzelnen Unternehmen einer Industrie. Gemäß Deans et al geht der Marktanteil der drei größten Wettbewerber bei regulierten Industrien innerhalb der Öffnungsphase von 30 auf zehn Prozent zurück, um dann bis zur Balancephase auf 70 bis 80 Prozent anzusteigen. Er entspricht somit den von Sheth genannten Marktanteilen der drei Generalisten von 10 bis 40 Prozent. Ebenso weisen auch Deans et al eine Dauer der Marktberingung von bis zu 25 Jahren aus (siehe Abb. 5).

2. Jede strategische und operative Entscheidung – so Deans et al – ist nach ihrem Endgame-Effekt zu beurteilen, das heißt, ob sie Wachstum fördert, die Wettbewerbsfähigkeit erhöht und die Positionierung auf der Endgame-Kurve verbessert.

<sup>22</sup> Deans, G. K. et al, ibd.

Abbildung 5: Gesetzmäßigkeit von Marktkonsolidierungen<sup>23</sup>



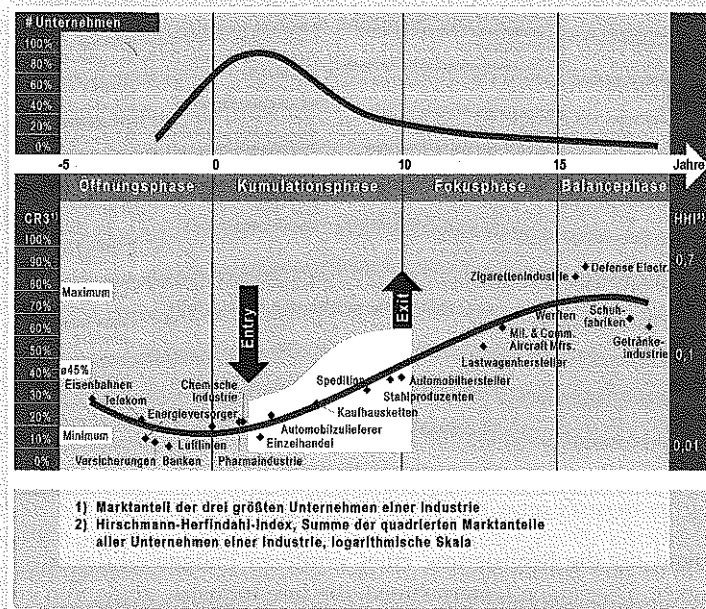
Entscheidend für die Realisierung eines positiven Endgame-Effektes ist die Geschwindigkeit. Diejenigen Unternehmen, die ihre Industrie zügig von einer Phase des Endgame in die nächste führen, sind am erfolgreichsten. Sie verbuchen rasch wichtige Vorteile für sich und besetzen günstige Wettbewerbspositionen. Langsamere Unternehmen werden zu Übernahmekandidaten. Hierbei genügt es nicht, Unternehmen aufzukaufen. Der Kauf muss sich hinsichtlich des operativen Wert-

<sup>23</sup> Deans, G. K. et al, ibd.

beitrags sowie des Fits zum strategischen Marktportfolio bewahren. Nach einer Kumulationphase ist somit eine Fokusphase angesagt.

Nach Deans et al sollten Investoren zu Beginn der Kumulationsphase in Unternehmen, die sich in einer Talsohle befinden, investieren (Einstiegszeitpunkt) und diese zu Beginn der Fokusphase wieder verkaufen (Ausstiegszeitpunkt). Entsprechend verhält sich die Anzahl der Wettbewerber innerhalb der Konsolidierungsphasen (siehe Abb. 6). Während in der Öffnungsphase die Anzahl der Wettbewerber steigt und zu Beginn der Kumulationsphase ihren Höhepunkt erreicht, nimmt sie nachfolgend ab und erreicht in der Balancephase erneut das gleiche Niveau, und zwar 20 Prozent der maximalen Unternehmenszahl des Marktzyklus wie zu Beginn der Öffnungsphase. Für die Finanzdienstleistungsindustrie bedeutet dies, dass das Window of Opportunity für eine Konsolidierung jetzt erst begonnen hat.

Abbildung 6: Einstiegs- und Ausstiegszeitpunkte für Investoren<sup>24</sup>

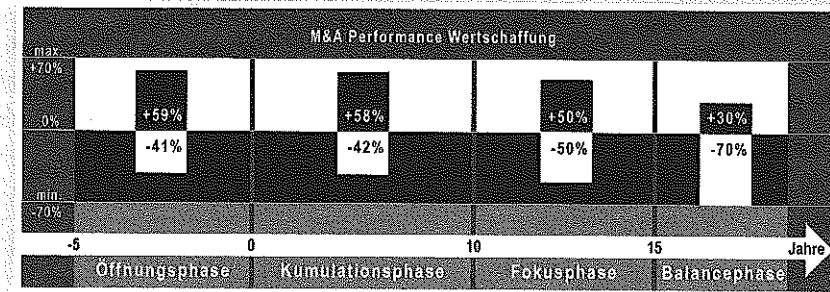


<sup>24</sup> Deans, G. K. et al, ibd.

3. Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Fusion hängt von der Position der jeweiligen Industrie im Endgame ab.

So liegt die Wertschaffung von Transaktionen in der Öffnungs- und Kumulationsphase, wie in Abbildung 7 dargestellt, mit 59 beziehungsweise 58 Prozent überdurchschnittlicher M&A-Erträge innerhalb der Industrie über der Wertschaffung in der Fokus- (50 Prozent überdurchschnittliche M&A-Erträge) und Balancephase (30 Prozent).

Abbildung 7: Wertschaffung und -vernichtung nach Konsolidierungsphasen<sup>25</sup>



Gemäß Deans et al stellten sich frühere Faustregeln wie „Großes Unternehmen sollte kleines Unternehmen kaufen“, „fusionierende Unternehmen sollten aus einem Land stammen“ oder „Fusionen sollten das Kerngeschäft stärken“ als kurz-sichtig oder nicht relevant heraus. Vielmehr sind je nach Konsolidierungsphase unterschiedliche Auswahlkriterien für das Zielunternehmen anzuwenden:

- In der Öffnungsphase sollte das Unternehmen über ausreichende Finanzkraft und ein solides Geschäftsmodell verfügen;
- In der Kumulations- und Fokusphase ist die Integrationskompetenz des Unternehmens entscheidend. Horizontale Akquisitionen/Fusionen, die nahe am Kerngeschäft liegen, weisen in dieser Phase bessere Erfolgchancen aus als vertikale Transaktionen;
- In der Balancephase kommt der Fähigkeit, sich neu zu erfinden und Geschäftsbereiche auszugliedern, um von den Wachstumspotenzialen früherer Phasen des

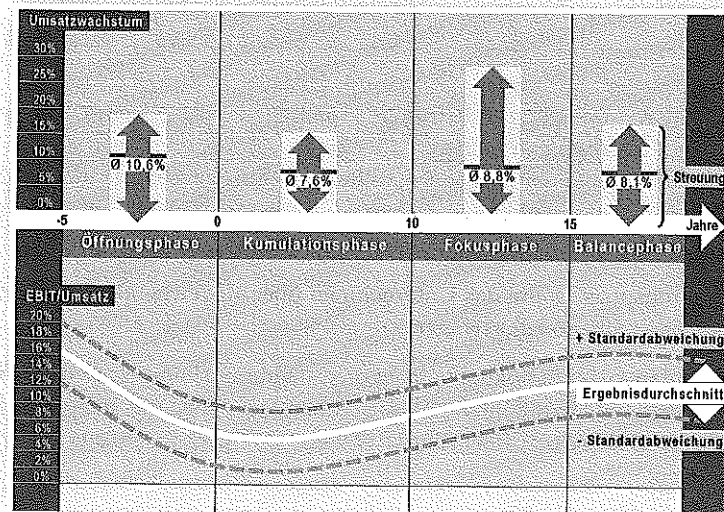
<sup>25</sup> Deans, G. K. et al, ibd.

Endgames zu profitieren, eine besondere Bedeutung zu. Mit ausgegliederten, sich in der Öffnungsphase befindenden Unternehmen, kann das Unternehmen danach von dem Wachstumszyklus eines neuen Marktes profitieren. Angewandt auf die Finanzdienstleistungsindustrie, ist somit neben der Finanzkraft und dem soliden Geschäftsmodell als Basis der Konsolidierung die Integrationskompetenz gefragt, um künftiges anorganisches Wachstum effizient zu bewältigen.

- Das Umsatzwachstum ist im Durchschnitt über die Phasen stabil, die Profitabilität dagegen verändert sich in den jeweiligen Endgame-Phasen.

Innerhalb der Konsolidierungsphasen beträgt das durchschnittliche Umsatzwachstum zwischen 7,6 Prozent (Kumulationsphase) und 10,6 Prozent (Öffnungsphase), wobei die Streuung in der Fokusphase am größten ist. Dagegen korreliert die Profitabilität in den Konsolidierungsphasen mit dem Grad der Konsolidierung. In der Öffnungsphase ist die Profitabilität mit ca. 12 bis 20 Prozent EBIT/Umsatz meist hoch, während sie in der Kumulationsphase aufgrund der sich beschleunigenden Konsolidierung und des Preiswettbewerbs bis auf zwei bis zehn Prozent stark abnimmt. Aufgrund des Verdrängungswettbewerbs steigt dann die Profitabilität wieder an und erreicht in der Balancephase acht bis 16 Prozent.

Abbildung 8: Umsatzwachstum und Profitabilität in den einzelnen Konsolidierungsphasen<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Deans, G. K. et al, ibd.

- Die Rolle des CEO ändert sich gemäß Deans et al vom Architekten zum Schachspieler.

In der Eröffnungs- und Kumulationsphase müssen Unternehmen Marktanteile gewinnen, aggressiv wachsen und die Konsolidierung vorantreiben. Die Rolle des CEO besteht somit im Aufzeigen einer Vision und in der Führungsstärke, den Weg konsequent zu gehen (Architekt). In der Fokus- und Balancephase sind CEOs gesucht, die umsichtig und planvoll vorgehen, die Strategien ihrer Wettbewerber abschätzen und ihr Portfolio erfolgreich managen (Schachspieler).

### Denkraster zur Hinterfragung der Strategie von Incumbents

#### 1. Verhaltensmatrix

Auf Basis der vorgestellten Analyseergebnisse von Sheth/Sisodia und Deans et al, haben die Autoren eine Verhaltensmatrix für Incumbents abgeleitet. Sie kombiniert die Idee der Zielmarktstruktur mit ihren Nischenanbietern und Generalisten mit der Einstellung des Unternehmens, den Konsolidierungsprozess zu treiben oder darauf zu reagieren.

Zum einen müssen sich die Wettbewerber bewusst werden, ob sie im Rahmen der Konsolidierungswelle eine Nischen- oder Generalistenstrategie verfolgen wollen (siehe Abb. 9). Der bedeutendste Unterschied zwischen Spezialisten und Generalisten besteht darin, dass der wirtschaftliche Erfolg der Generalisten von einem hohen Umsatzvolumen und Economies of Scale abhängt, während Spezialisten aufgrund des Fokus' auf wenige Produkte und Exklusivität hohe Gewinnmargen erzielen. Entsprechend sind die Strategien der beiden Gruppen ausgerichtet. Während Nischenanbieter den Service betonen, sich auf Produkt und/oder Märkte zu spezialisieren und multiple Markenidentitäten zur Sicherung der Exklusivität ihrer Produkte/Dienstleistungen zu nutzen, betonen Generalisten die Abdeckung von Produkten/Dienstleistungen und Märkten und eine einheitliche Markenidentität, die diese Leistung entsprechend kommuniziert. So legen Nischenanbieter den Fokus auf Effektivität mit kleinen Einbußen der Effizienz und Generalisten auf Effizienz mit Einbußen bei der Effektivität.

Zum anderen stellt sich die Frage, ob sie diese Strategie aktiv vorantreiben (Driver) oder auf Marktveränderungen reagieren (Follower).

Nachfolgend haben die Autoren die Verhaltensmatrix für ausgewählte große, deutsche Wettbewerber und europäische Incumbents aus deutscher wie auch aus europäischer Perspektive angewandt. Hierbei lassen sich folgende Aussagen festhalten:



Abbildung 9: Checkliste zur Hinterfragung der Nischen- oder Generalistenstrategie<sup>27</sup>

Spezialisten	Generalisten
▪ Schwerpunkt auf hohen Gewinnmargen	▪ Schwerpunkt auf hohem Volumen
▪ Betonung von Service	▪ Betonung von Größe
▪ Vorteil durch Exklusivität des Produktangebots	▪ Vorteil durch hohe Auslastung des Anlagevermögens
▪ Fokussierte Produkte und Dienstleistungen	▪ Abdeckung Vollsortiment
▪ Fokus auf spezifische Marktsegmente	▪ Abdeckung Gesamtmarkt
▪ Wettbewerb durch Image und Erfahrung	▪ Wettbewerb durch Werthaltigkeit und Verkaufsförderung
▪ Fokussierte Vertriebskanäle	▪ Hybride Vertriebskanäle
▪ Multibusiness Unternehmen	▪ Integriertes Unternehmen
▪ Produkt- und Marktinnovationen	▪ Prozessinnovationen
▪ Multiple Markenidentität	▪ Einheitliche Markenidentität
▪ Effektivität mit kleinen Einbußen an Effizienz	▪ Effizienz mit kleinen Einbußen an Effektivität

Aus deutscher Perspektive:

- Von den vier deutschen Banken beziehungsweise Bankengruppen, die als Generalisten im Markt auftreten, ist lediglich die Deutsche Bank als Driver positioniert, während Commerzbank, Sparkassen und Genossenschaftsbanken eher in die Follower-Kategorie fallen.
- Die Postbank ist als Driver mit ihrem Fokus auf das Retail-Banking auf dem Weg zu einer klaren Nischenpositionierung. In dieser Positionierung sind ausländische Incumbents die wesentlichen Wettbewerber.

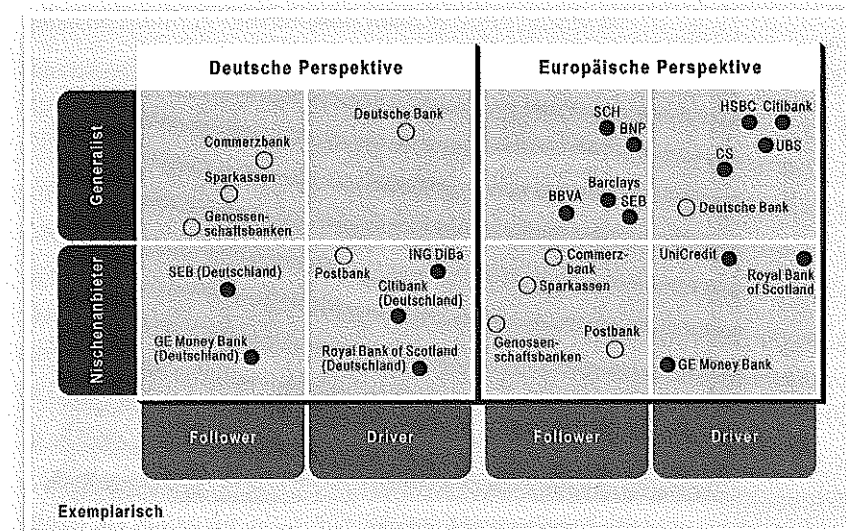
Aus europäischer Perspektive:

- Aufgrund der begrenzten internationalen Präsenz nehmen die bewerteten deutschen Banken mit Ausnahme der Deutschen Bank nur eine Nischenanbieterrolle wahr.

<sup>27</sup> Sheth, J.; Sisodia, R. (2002)

- Driver innerhalb der Generalistenposition sind im europäischen Kontext die Citibank, HSBC, UBS und CS.
- Die Royal Bank of Scotland und UniCredit sind hingegen als Driver im Nischenanbietersegment positioniert.

Abbildung 10: Verhaltensmatrix Incumbents



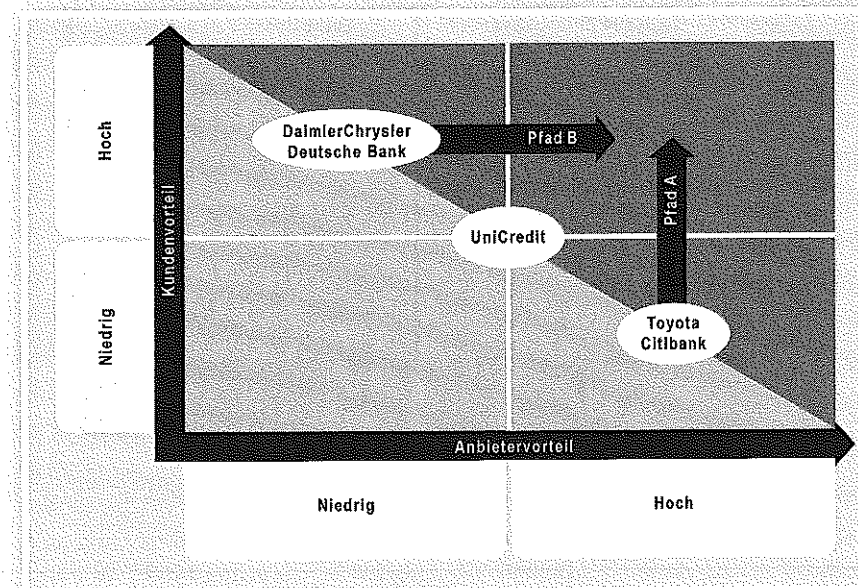
## 2. Strategische Entwicklungspfade

Zusätzlich zur Frage der Verhaltensmatrix ist von den Incumbents die Frage der Wettbewerbspositionierung mit dem strategischen Entwicklungspfad zu hinterfragen. Ein Wettbewerbsvorteil kann aus einem vom Kunden wahrgenommenen Kundenvorteil und/oder einem Anbietervorteil bestehen.

Eine Messgröße für den Kundenvorteil ist zum Beispiel der Preis. Je mehr der Kunde bereit ist zu zahlen, desto höher schätzt er den Vorteil des gekauften Produktes im Vergleich zum Wettbewerbsprodukt ein. Für den Anbietervorteil lassen sich die Durchschnittskosten des Produktes/der Leistung im Vergleich zum Wettbewerb heranziehen. Im Rahmen dieses Denkschemas lassen sich folgende Aussagen treffen:

Eine Positionierung eines Unternehmens unterhalb der Matrix-Diagonalen ist langfristig nicht nachhaltig beziehungsweise wettbewerbsfähig, da im Vergleich zum Durchschnitt weder ein Kunden- noch ein Anbietervorteil besteht; Incumbents sind häufig im Quadranten hoher Kundenvorteil, niedriger Anbietervorteil positioniert, während Herausforderer meist über eine bessere Kostenposition in den Markt eintreten.

Abbildung 11: Positionierungsmatrix



Ein Beispiel bietet die Automobilindustrie, wo Toyota sich über einen Kostenvorteil positioniert hat und nun die eigene Wettbewerbsfähigkeit vermehrt über Leistungsdifferenzierung und zunehmende Kundenvorteile aufbaut (strategischer Pfad A). DaimlerChrysler hat diese Herausforderung mit dem Fokus auf Kostenbeherrschung aufgenommen (strategischer Pfad B). Im Bankenbereich wären entsprechende Beispiele die Deutsche Bank (strategischer Pfad B), die Citibank (strategischer Pfad A) beziehungsweise UniCredit, die nach der HypoVereinsbank-Übernahme in 2005 am Knotenpunkt positioniert ist und ihre strategische Stoßrichtung noch finden muss.

Bei beiden dargestellten strategischen Pfaden handelt es sich auch um eine kulturelle Reorientierung innerhalb eines Wertesystems: Bei Pfad A bedeutet sie den Weg von der Kostenorientierung zur Leistungsorientierung; bei Pfad B gilt der umgekehrte Prozess.

Da auf erarbeitete Statussymbole verzichtet werden muss, ist Pfad B oftmals schwieriger zu verfolgen.<sup>28</sup> Incumbents versuchen diesen schwierigen Kulturwandel auf verschiedene Arten zu erreichen, beispielsweise durch:

- Outsourcing von nicht wettbewerbsrelevanten Aktivitäten der Wertschöpfungskette und damit Ermöglichung einer klaren Kostenfokussierung, die durch die vergangene Kultur des Incumbents nicht beeinträchtigt wird,
- Ausgründung von Einheiten und deren Ausstattung mit einem Topmanagement, das von Kostenorientierung geprägt ist und somit nicht dem eigenen Unternehmen entstammt,<sup>29</sup>
- Merger mit einem Unternehmen, das kostenorientiert geführt wird.

### 3. Consolidation Index

Die Kernfrage des Consolidation Index lautet, welcher Wettbewerber ist nach der Konsolidierung in der Lage, als einer der drei Generalisten Geld zu verdienen? Für den Consolidation Index verwenden die Autoren die nachfolgenden Kriterien, die hinsichtlich der Marktkapitalisierung der zehn größten europäischen Banken und der drei größten börsennotierten deutschen Banken (Deutsche Bank, Commerzbank und Postbank) angewandt werden (siehe Abb. 12).

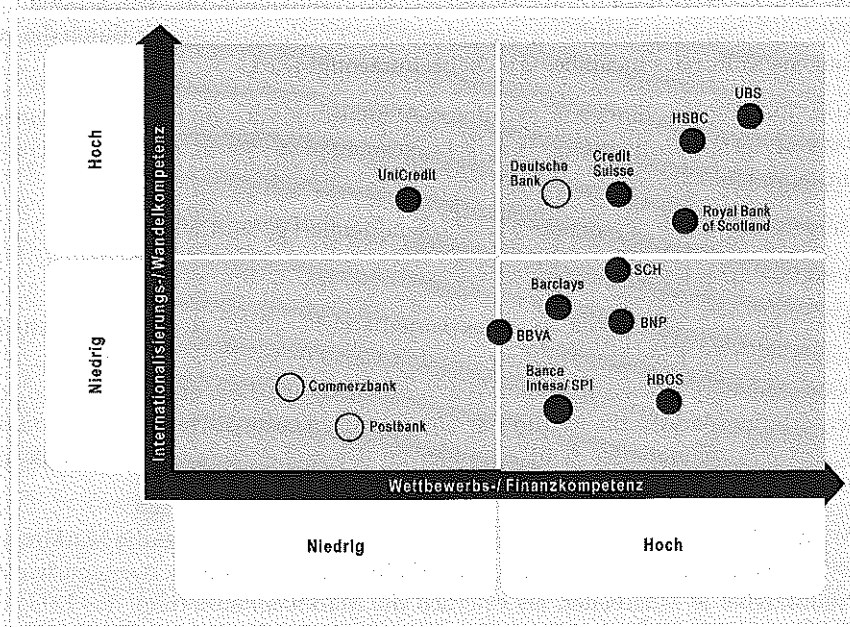
- **Wettbewerbskompetenz:** Hier lautet die Frage, ob das Unternehmen die Marktregeln besser als der Wettbewerb beherrscht. Als internen Indikator verwenden wir die Produktivität je Mitarbeiter, als externen die Marktkapitalisierung, das heißt die Sichtweise der Investoren.
- **Finanzkompetenz:** Hier wird danach gefragt, ob das Unternehmen finanziell in der Lage ist, den Konsolidierungsprozess zu formen. Indikatoren hierfür sind das Ergebnis vor Steuern, die Eigenkapitalrendite sowie der Anteil institutioneller Anleger als potenzielle Hebel für die Aufnahme von Kapital.
- **Internationalisierungskompetenz:** In dem Fall lautet die Frage, ob das Unternehmen genügend Kompetenz besitzt, um sich mit der zunehmenden Internationalisierung des Wettbewerbs auseinanderzusetzen. Als Indikatoren hierfür verwenden wir den Anteil des Auslandsgeschäftes sowie den Internationalisierungsgrad des Management Committees.

<sup>28</sup> Für einen Vertriebsmitarbeiter ist es leichter, sich mit einem qualitativ höherwertigen Firmenwagen anzufreunden als umgekehrt.

<sup>29</sup> Zum Beispiel e-Plus, dessen Geschäftsbereiche Base und Simyo erfolgreich von branchenfremden Managern geleitet werden.

■ **Wandelkompetenz:** Dieser Punkt fragt danach, ob das Unternehmen in der Vergangenheit gezeigt hat, dass es mit Reorganisationen umgehen und diese erfolgreich bewältigen kann. Indikator hierfür sind die Anzahl und die Größe der in der Vergangenheit durchgeführten Reorganisationen/Integrationen.

Abbildung 12: Consolidation Index



Sieht man sich die Gesamtbeurteilung an, kann man feststellen, dass insbesondere die UBS, die HSBC sowie die Royal Bank of Scotland im Rahmen der europäischen Marktkonsolidierung eine sehr gute Ausgangsposition haben. Dagegen weisen die vergleichsweise großen und am Markt hoch bewerteten spanischen, italienischen und französischen Banken zwar eine starke regionale Bedeutung auf, doch ihnen fehlt das internationale Profil. Lediglich die UniCredit hat nach der Übernahme der HVB mit dem starken Geschäft in Mittel- und Osteuropa eine gute Ausgangsposition für die weitergehende Marktkonsolidierung erreicht – allerdings wird sie ihre Wettbewerbskompetenz weiterhin verbessern müssen.

Die deutschen Banken haben – nicht zuletzt vor dem Hintergrund der noch immer bestehenden Wettbewerbsverzerrungen im Heimatmarkt – eine vergleichsweise

schwache Ausgangsposition. Die Deutsche Bank hat darauf bereits mit einer klaren Fokussierung auf das internationale Investmentbanking, einem selektiven europäischen Retailbanking sowie mit dem Outsourcing von Teilfunktionen (Wertpapierabwicklung, Zahlungsverkehr, IT) reagiert. Auch die Postbank hat durch den Aufbau des Transaction-Banking den Weg zur Spezialisierung<sup>30</sup> eingeschlagen. Die Commerzbank wird ihr künftiges Profil dagegen noch schärfen müssen, wenn sie im europäischen Kontext weiterhin eine Rolle spielen will.

Abbildung 13: Top 25 Banken der Welt nach Kernkapital<sup>31</sup>

Position	Bank	Country	Tier-1 Capital in \$ mill.
1	Citigroup	USA	79,407.00
2	HSBC Holdings	UK	74,403.00
3	Bank of America Corp	USA	74,027.00
4	JP Morgan Chase & Co	USA	72,474.00
5	Mitsubishi UFJ Financial Group	Japan	63,897.79
6	Crédit Agricole Groupe	France	60,598.80
7	Royal Bank of Scotland	UK	48,584.71
8	Sumitomo Mitsui Financial Group	Japan	39,573.25
9	Mizuho Financial Group	Japan	38,806.64
10	Santander Central Hispano	Spain	38,376.78
11	China Construction Bank Corporation	China	35,646.82
12	HBOS	UK	35,583.68
13	UniCredit	Italy	34,029.73
14	Barclays Bank	UK	32,532.71
15	ABN Amro Bank	Netherlands	32,301.52
16	Industrial and Commercial Bank of China	China	31,670.34
17	Bank of China	China	31,346.19
18	UBS	Switzerland	30,391.08
19	Wells Fargo & Co	USA	29,873.00
20	Rabobank Group	Netherlands	29,326.41
21	Wachovia Corporation	USA	28,654.00
22	ING Bank	Netherlands	27,613.54
23	Deutsche Bank	Germany	25,832.25
24	BNP Paribas	France	25,145.69
25	Crédit Mutuel	France	23,129.64

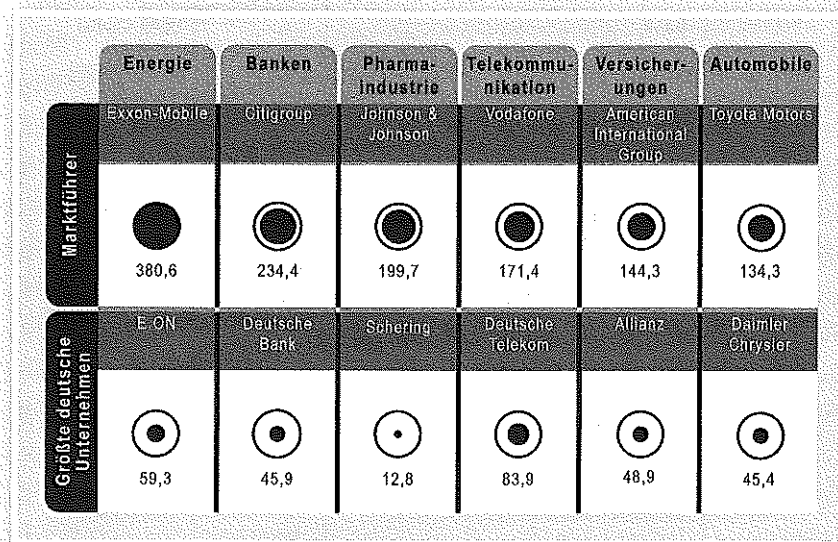
Quelle: The Banker, Juli 2006

<sup>30</sup> neben dem dominierenden Retailbanking

<sup>31</sup> The Banker (2006), S. 178 ff.

Der weite Weg zu einer internationalen Bedeutung deutscher Banken wird im internationalen Ranking der Banken sowie im Vergleich zu anderen Industrien deutlich (siehe Abb. 13 und 14). Die Deutsche Bank befindet sich beispielsweise nicht unter den Top 10 der Bankenrangliste nach Kernkapital. Vergleicht man die Bedeutung der Deutschen Bank auf Basis der Marktkapitalisierung zum Weltmarktführer Citibank und vergleicht dies Verhältnis mit anderen deutschen Unternehmen, so kann man folgern, dass Unternehmen wie Deutsche Telekom, Allianz und DaimlerChrysler noch am ehesten in den weltweiten Konsolidierungsprozess eingreifen können.

Abbildung 14: Größenvergleich verschiedener Branchen<sup>32</sup>



### Sechs Thesen

Abgeleitet von den dargestellten Ergebnissen postulieren wir sechs Thesen für die großen Banken im deutschen Markt:

1. Internationalisierung des Wettbewerbs und der Eintritt neuer Wettbewerber werden den Margen- und Effizienzdruck weiterhin erhöhen.
2. Erster Ansatzpunkt zur Effizienzsteigerung der Banken ist die Optimierung der bestehenden Wertschöpfungsstufen.
3. Im Sinne dieser Optimierung versuchen Banken, Effizienzpotenziale durch Skalierung der einzelnen Wertschöpfungsstufen, ebenso wie bei der Industrialisierung anderer Branchen geschehen, zu realisieren.
4. Mittelfristig und im nationalen Kontext erweist sich die Strategie der Effizienzsteigerung als valide; langfristig wird sie bei konvergierenden Märkten weder in Europa noch weltweit ausreichend sein, um als einer von drei Generalisten im Markt eine bedeutende Rolle zu spielen.
5. Im Sinne einer dualen Strategie, die neben dem kurz- und mittelfristigen Horizont auch die längerfristige europäische Konsolidierung beachtet, ist es essenziell, sich mit Zielmarktstrukturen und der möglichen eigenen Positionierung innerhalb dieser Zielmarktstrukturen zu beschäftigen und zu hinterfragen, ob die derzeitige Strategie vor einem solchen Hintergrund robust ist.
6. Im Rahmen dieser Hinterfragung ist es notwendig, das Bewusstsein zu generieren, dass sich der Bankensektor in einer Konsolidierungsphase befindet, die sich von zehn bis zu 25 Jahren erstrecken kann und folgende strategische Leitfragen zu klären:
  - *Verhaltensmatrix*: Will sich das Unternehmen als Spezialist/oder Generalist, als Driver oder Follower positionieren?
  - *Strategischer Entwicklungspfad*: Auf welchem strategischen Entwicklungspfad befindet sich das Unternehmen, und wie will das Unternehmen den kulturellen Wandel bewerkstelligen?
  - *Consolidation Index*: Hat das Unternehmen die notwendige Wettbewerbs-, Finanz-, Internationalisierungs- und Wandelkompetenz, um sich in der internationalen Konsolidierung als Generalist behaupten zu können, beziehungsweise wie kann das Unternehmen die notwendigen Kompetenzverbesserungen erlangen? Speziell für Banken, die kurzfristig nicht über die Ressourcen verfügen, um die in Deutschland übliche Generalistenposition zu halten, ist die Fokussierung auf klare Nischen notwendig. Dabei erscheint es opportun, die Generalistenposition im Heimatmarkt passiv abzugeben, während man im Ausland aktiv die Nischenposition aufbaut. Eine reine Generalistenstrategie erscheint den Autoren auch bei den vorhandenen Outsourcingmöglichkeiten für die deutschen Wettbewerber als nicht mehr valide.

<sup>32</sup> Fortune Global 500 (2005)