

Das führende Fachmagazin für Banker

BANKinsider

10/05

Was Bankinsider wirklich wollen

Ergebnisse der Leser- und Online-Umfrage

**Nummer 1 in
Public Finance**

Interview mit Dr. Claudia Schmied

**Neue Gesetze
braucht das Land**

AbgÄG und EU-Zinsrichtlinie

**Finanzplanung für ver-
mögende Privatkunden**

Anwenderbeispiel RLB Kärnten

Holding-Struktur

Positionierung einer Universalbank

Teil 2: Zunehmende Verwechselbarkeit der jeweiligen Universalbanken und strategische Vermischung von leistungs- und preisdifferenzierten Geschäftsfeldern waren die Kritikpunkte, die im ersten Teil „Universalbank – ein strategischer Irrtum“ aufgeworfen wurden. Eine mögliche Antwort darauf bietet die Holding-Struktur.

Im Folgenden soll ein praktisches Lösungsmodell der angezeigten strategischen Defizite vorgestellt werden, wo einerseits die Marktmacht der einzelnen Großbanken erhalten bleibt – ein Zurück zu isoliert agierenden Regionalbanken kann ja wohl nicht die Lösung sein – andererseits aber klare strategische Positionierungen und damit klare unverwechselbare Unternehmensidentitäten entstehen.

Strategisch-strukturelle Positionierung

Die Grundidee sieht eine Überführung der traditionellen, integrierten Universalbank in mehrere marktorientierte Regional- bzw. Spezialbanken vor, die von einem Servicekonzern unterstützt und von einer Steuerungsholding strategisch geleitet werden. Damit können klare Unternehmensidentitäten auf der Ebene der einzelnen dezentral gestalteten Konzerngesellschaften gefunden werden und damit auch klarere Abgrenzungen gegenüber den jeweiligen Mitbewerbern. So wird das Massengeschäft von regionalen preisdifferenzierten Retailbanken getragen, in deren Aufgabenbereich der Vertrieb von gängigen Giro-, Spar- und Kreditprodukten für Privatkunden sowie die Betreuung regional verbundener Individual- und Kommerzkunden, z.B. lokale Klein- und Mittelbetriebe, Freiberufler oder private Bauherren fallen. Parallel dazu werden leistungsdifferenzierte

Spezialbanken etabliert, die sich auf bestimmte Marktsegmente konzentrieren, z.B. Export- Industrie- und Handelsfinanzierungen, Projektfinanzierungen oder Private-Banking. Verwaltungs- und Stabsfunktionen werden in den Servicekonzern ausgelagert. Verbleibende spezifische „Stabs“-Aufgaben – beispielsweise Strategie und Unternehmenspolitik, Treasury, Öffentlichkeitsarbeit – werden direkt der Steuerungsholding zugeordnet, da eine Etablierung eigener Stäbe in den operativen Gesellschaften grundsätzlich zu vermeiden ist. Der Steuerungsholding obliegt die Balance zwischen Maximierung der Autonomie der einzelnen Einheiten, der Wahrung der Konzernidentität und der strategischen Gesamtausrichtung.

Das im Folgenden dargestellte Strukturmodell einer Großbank geht also von einer Trennung von strategischen Entscheidungsprozessen und operativem Tagesgeschäft aus, wodurch eine dreistufige Konzernstruktur entsteht: Ein operativer Konzern, ein Servicekonzern und eine Steuerungsholding. Die beiden erst genannten bestehen jeweils aus einer Gruppe selbstständiger Unternehmenseinheiten, die – innerhalb der seitens der Steuerungsholding gesetzten Rahmenbedingungen – autonom agieren können. Die Steuerungsholding beschränkt sich auf die strategischen Aufgaben im Sinne einer „schlanken Managementholding“. Mit dieser Grundstruktur soll

erreicht werden, dass die Bankinstitute die Synergien eines Großunternehmens mit der Flexibilität mittelständischer Organisationen verbinden können.

Eigenverantwortlichkeit der operativen Einheiten

Die Forderung nach Eigenverantwortlichkeit der operativen Einheiten impliziert eine Differenzierungsmöglichkeit und damit die Ausbildung individueller Unternehmensidentitäten auf dezentraler Ebene. Die Kernfunktionen der Steuerungsholding konzentrieren sich auf das Strategische und das Finanzmanagement des Gesamtkonzerns. Konkret lassen sich folgende wesentliche Aufgabenfelder zusammenfassen:

- Strategisches Management von der Diagnose über Strategieentwicklung bis zur Abgrenzung und Verteilung der strategischen Geschäftsfelder
- Steuerung der operativen Ergebnisse mit Hilfe von Controlling-systemen
- (Re-)Finanzierung des Gesamtkonzerns
- Beteiligungs- und Vermögensverwaltung
- Entscheidung über Investitionsschwerpunkte
- Personalkompetenz in Bezug auf die Geschäftsführungsebene der dezentralen Gesellschaften
- Pflege und Kommunikation der Corporate Identity des Gesamtkonzerns.

Der Rückzug auf diese strategischen Kernaufgaben bedeutet eine radikale Verkleinerung der Konzernzentrale. Empirische Untersuchungen unter deutschen Großkonzernen haben ergeben, dass „schlanke Management-holdings“ mit einem Fünftel bis einem Zehntel des Personals traditioneller Holdings auskommen. Die Anzahl der Holdingmitarbeiter bezogen auf die gesamte Konzernmitarbeiteranzahl erreicht dabei eine Größenordnung von unter 1%. Somit kommen den operativen Gesellschaften folgende Kernfunktionen zu:

- Definition und Umsetzung der Geschäftsfeldstrategie
- Eigenverantwortliche Abwicklung des operativen Geschäfts
- Dezentrale Kompetenz und Verantwortung in Personalfragen
- Entscheidungen über ordentliche Investitionen, sofern diese aus dem eigenen Cashflow finanziert wer-

den können und den strategischen Konzerninteressen entsprechen.

Eine wesentliche Folge dieser konsequenten Dezentralisierung liegt neben der klareren strategischen Positionierung, in einer Aufwertung des Mittelmanagements mit allen personellen und motivatorischen Folgen.

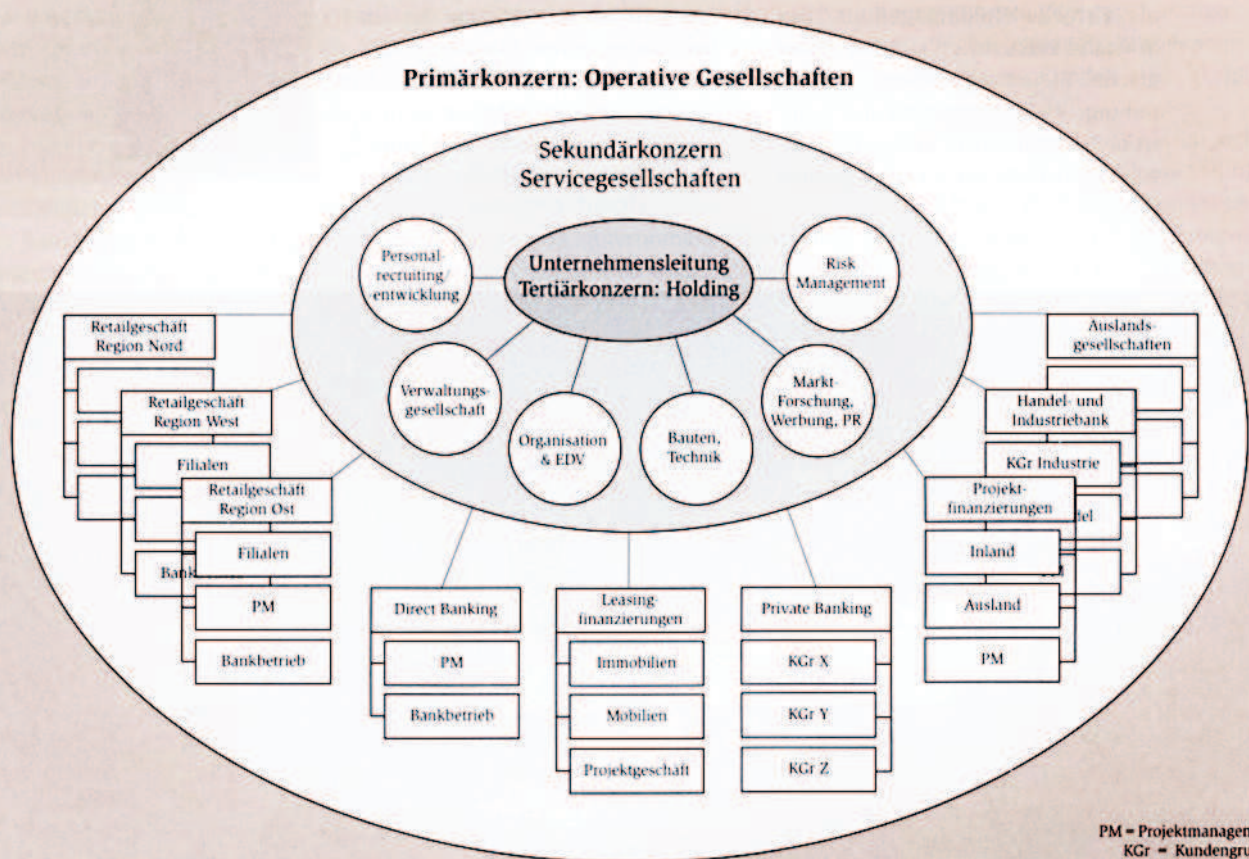
Professionalisierung der Servicefunktionen

Die Sekundärprozesse werden als Servicefunktion ausgelagert. Die Auslagerung kann eine rechtliche Verselbständigung und im Extremfall Kapitalbeteiligungen des Managements der Servicegesellschaften umfassen. Die Servicegesellschaften treten gegenüber den Einheiten des Primärkonzerns als Profitcenters bzw. selbständige Unternehmen auf. Die ehemaligen Stabsstellen werden somit kommerzialisiert. Die Holding

und die Primärgesellschaften müssen diese Leistungen auslagern, müssen aber die Leistungen, bei besseren Angeboten am „freien Markt“ nicht bei den konzerneigenen Organisationseinheiten in Anspruch nehmen. Damit sind die Serviceeinheiten grundsätzlich konzernfremder Konkurrenz ausgesetzt. Die Auslagerung der Stabsfunktionen in einen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Servicekonzern soll langfristig die Aufblähung dieser Funktionen verhindern.

Damit können auch im Service- und Stabsstellenbereich klare strategische Positionierungen vorgenommen und klare Identitäten auf der Ebene der einzelnen Organisationseinheiten gefunden werden. So etablieren sich die Verwaltungsfunktionen eher preis- und die Stabsfunktionen eher leistungsdifferenziert.

Alternative strategisch-strukturelle Positionierung einer Universalbank.



Die vorangegangene Abbildung einer schlanken, dezentralen und kundenorientierten Organisation illustriert eine mögliche strategisch-strukturelle Alternative für eine große Universalbank.

Zusammenfassung

Die dargestellte Alternativ-Struktur als konsequente Umsetzung einer klaren strategischen Positionierung mag auf den ersten Blick radikal erscheinen. In Ansätzen und in Teilbereichen des österreichischen und des deutschen Bankensektors ist diese Struktur jedoch bereits heute Realität. Wie bereits erwähnt, erscheint die strategisch-strukturelle Positionierung der Erste Bank – vor allem durch die Integration der österreichischen Sparkassen – und der Raiffeisenbanken-Sektor diesem Konzept – primär auf Grund ihrer geschichtlichen Entwicklung – schon ansatzweise zu folgen. Auch in Deutschland scheint der Trend in diese Richtung zu gehen, beispielsweise drückt die Deutsche Bank das folgendermaßen aus: „Der Deutsche Bank-Konzern wird vom Vorstand als virtuelle Holding geführt. Der Vorstand konzentriert sich auf strategische Steuerung, Ressourcenverteilung, Riskmanagement und Kontrolle.“ Darüber strukturiert die deutsche Bank nach sieben strategischen

Geschäftsfeldern – vom Aktiengeschäft bis zum Privat- und Geschäftskunden. Auch die Dresdner Bank hat ihr Unternehmen bereits klar nach strategischen Geschäftsfeldern – Privatkunden, Groß- und Konzernkunden und Investmentbanking – getrennt und formuliert dazu: „Faktisch besteht die Commerzbank damit aus einer Privatkunden- und einer Firmenkundenbank, die von einer virtuellen Konzernholding gesteuert und durch einheitliche Servicebereiche unterstützt werden.“

Die wesentlichsten Vorteile dieses Konzern-Ansatzes zeigen sich

- in einer klaren strategischen Positionierung mit in sich stimmigen Identitäten nach innen und nach außen auf der Ebene der einzelnen operativen Gesellschaften,
- in der Möglichkeit einer klaren Positionierung in leistungs- und preisdifferenzierten Unternehmenseinheiten mit eigenen Identitäten, nach marktorientierten Gesichtspunkten,
- in einer deutlichen Abgrenzung zu den einzelnen Mitbewerbern auf Grund der wahrscheinlich unterschiedlichen Ausprägung der einzelnen operativen Gesellschaften,
- in der Erhaltung der bestehenden Marktmacht im Rahmen des Gesamtkonzerns, ohne auf unterschiedliche strategische Positionierungen zu verzichten,

■ in einer Zentralisierung der einzelnen Verwaltungs- und Stabsfunktionen womit auch notwendige Kostensenkungspotenziale lukriert werden können.

Ein potenzieller Nachteil dieser Struktur im Vergleich zu traditionellen Gliederungsformen liegt in der Zersplitterung des Produktwissens in den operativen Einheiten. Auch die Kundenbeziehung betreffend sind Doppelgleisigkeiten nicht ausgeschlossen. Dies kann auch zu konzerninternen Kompetenzkonflikten führen. ■



Dr. Peter Herbek,
Wissenschaftl. Leiter
der PEF Privatuniversität
und geschäftsführender
Gesellschafter der WBG

Beispielhafte Lösungen für Banken der Zukunft.

Ganzheitlich geplant. Minutiös umgesetzt.
Organisation als Lösung. Architektur zum Erfolg.

Ing. A. Streitner Ges.m.b.H. Möbelwerk **Bank- und Objekt**,
Organisation, Planung und Fertigung,
Ipftal 1, A-4491 Niederneukirchen, Tel.: 07224/7385-0, Fax.: 07224/7404
E-Mail: office@streitner.at, I-Net: www.streitner.at

Organisation, Koordination, Projektmanagement, Fertigung und Qualitätskontrolle.



► bank & concept