

Das Magazin für innovative Banker

# BANKtechnik

09/05

## Besserer und schlechterer Zufall beim Internetbanking

Kryptographie und Zufallszahlen

### Wirtschaftsmediation

Weg zur erfolgreichen  
Konfliktlösung

### Outsourcing

Die moderne Form  
der Arbeitsteilung

### Universalbanken

Ein strategisch-  
struktureller Irrtum?

# Universalbank

## ein strategisch-struktureller Irrtum?

Der Bankensektor wird in Österreich sowie in Europa insgesamt vom Universalbankenprinzip geprägt. Stellt sich die Frage, ob damit eine klare strategisch-strukturelle Positionierung der Bank und damit verbunden eine klare Identität möglich ist.

**D**ie strategische Positionierung von Unternehmen hat die Aufgabe, Identitäten und damit Konturen sowohl nach innen als auch nach außen zu schaffen, um so bestehende Ressourcen zu kanalisieren.

Die Unternehmensidentität ist der unverwechselbare Charakter eines Unternehmens. Sie begründet sich durch die stimmige Vernetzung zwischen Vision, Kernkompetenzen und Marktpositionierung, verbunden mit zentralen Grundwerten und dem Selbstverständnis des Unternehmens. Alle Systemelemente sind netzartig miteinander verbunden, ohne einer hierarchischen Über- bzw. Unterordnung.

■ **Grundwerte und Selbstverständnis des Unternehmens:** Die Identität eines Unternehmens basiert auf seinen Grundwerten und dem Selbstverständnis, die sich einerseits geschichtlich entwickeln, andererseits aber auch bewusst gestaltet sind. Sie beinhalten in der Regel Aussagen zu Themen wie Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Qualitätsorientierung, Innovationsbereitschaft und Ähnliches.

■ **Unternehmensvision:** Die Vision ist das Zukunftsbild und damit die zentrale Gestaltungskraft eines Unternehmens. Visionen enthalten sowohl markt- als auch unternehmensrelevante Aussagen, die der grundsätzlichen Orientierung dienen. Natürlich sind auch Visionen dem Wandel der unternehmensrelevanten Umwelt ausgesetzt und können sich ändern. Trotzdem erreichen sie in der Regel erst dann ihre Kraft und Entfaltung, wenn sie als ein bestimm-

mender Fixpunkt im Unternehmen angesehen werden.

■ **Kernkompetenzen:** Die Kernkompetenzen sind die zentralen und in sich vernetzten Stärken eines Unternehmens, die schwer imitier- und substituierbar sind, in der Regel auf implizitem Erfahrungswissen basieren und den Charakter des Unternehmens ganz entscheidend bestimmen. Sie können sowohl sachrationale Elemente (technologische Fähigkeiten) als auch sozio-kulturelle Elemente (besondere Teamfähigkeiten) enthalten. Erst die Kombination aus Wollen und Können – also die Übereinstimmung zwischen Vision und Kernkompetenzen – kann zu erfolgreichem Handeln führen.

■ **Strategische Marktpositionierung:** Bei der Fixierung der strategischen Marktpositionierung geht es um die grundsätzliche Frage der Differenzierungsstrategie – also Leistungs- versus Preisdifferenzierung. Leistungsdifferenzierung bedeutet, dass das eigene Produkt gegenüber der Konkurrenz einen spezifischen Kundennutzen stiftet. Preisdifferenzierung oder Kostenführerschaft bedeutet dagegen ein gleiches Produkt wie die Konkurrenz, aber zu günstigeren Preisen am Markt zu positionieren.

Preis- bzw. Leistungsdifferenzierung ist aber mehr als eine strategische Ausrichtung, es ist auch eine Philosophie, die das gesamte Unternehmen durchdringt und all seinen Handlungen – von der Produktpolitik, über den Führungsstil bis hin zur Gestaltung der Organisationsstruktur – bestimmt. Eine „Doppelstrategie“ kann leicht zur Orientierungs-

losigkeit und einem „Sitzen zwischen zwei Stühlen“ führen.

### Strategische Positionierung

Die folgenden Erkenntnisse (siehe Kasten) sind einerseits aus zahlreichen Beratungsaufträgen zu strategischen Fragen in Großbanken, andererseits aus Homepages, Geschäftsberichten und sonstigen Unternehmensdarstellungen entnommen. Untersucht wurden die vier größten österreichischen Banken (BA-CA, Erste Bank, BAWAG/PSK-Gruppe, RZB) und die drei deutschen Großbanken (Deutsche Bank, Dresdner Bank und Commerzbank). Die Texte wurden eingehend analysiert und relevante Aussagen den Elementen der Unternehmensidentität zugeordnet.

### Strategische Einfalt statt strukturelle Vielfalt

Die strategische Ausrichtung der typischen Universalbank heißt „größer werden“ und „alles für alle“. Ursprünglich historisch begründete Wurzeln, die meist eine Betreuung eines bestimmten Marktsegmentes (Kunden- und/oder Region) und damit eine Spezialisierung angesprochen haben, gingen weitgehend verloren. Aus diesem Gesichtspunkt ist es naheliegend, dass eine Abgrenzung zu anderen Universalbanken kaum mehr möglich ist und damit Vielfalt durch strategische Einfalt ersetzt wird. Schwindet aber die Möglichkeit der Leistungsdifferenzierung, steigt der Druck in Richtung Kostendifferenzierung und es entsteht eine Wettbewerbssituation, die primär über den Preis gestaltet wird.

„... die Unternehmensgröße gewinnt zunehmend an Bedeutung, um effizienter und wirtschaftlicher zu werden!“ ist meist ein gewichtiges Argument zum Thema „größer werden“.

## Je größer umso wirtschaftlicher?

Eine breit angelegte Studie untersuchte in ganz Europa „Regionalbankenstrategien“ gegenüber „Großbankenstrategien“. Es wurden 1400 Banken in 13 europäischen Ländern analysiert. Die Ergebnisse lassen erhebliche Zweifel an der Richtigkeit der

These „je größer umso wirtschaftlicher“ aufkommen. Die Durchschnittswerte aller untersuchten Banken liegen einerseits bei knapp über 70% im Rahmen der Aufwand/Ertragsrelation (Cost/Income-Ratio) und andererseits bei knapp 15% Eigenkapitalrentabilität (Return

on Equity vor Steuern). Den schlechtesten Wert der Cost/Income-Ratio zeigen eindeutig Großbanken mit knapp 80%, der Wert der Eigenkapitalrentabilität liegt mit 15% knapp über den Durchschnittswert. Noch viel deutlicher zeigt sich die Problematik der bestehenden Großbankenstrategie, wenn nur jeweils die 5 besten Banken der jeweiligen Basisstrategien dargestellt werden. Hier zeigt sich eine Differenz im Bereich der Aufwand/Ertrags-Relation von fast 30%-Punkten. Auch im Bereich der Eigenkapitalrentabilität sind die Unterschiede zu Lasten der Großbanken mit knapp 10% erheblich.

### Elemente der Unternehmensidentität

#### Grundwerte und Selbstverständnis

- Seriosität, Vertrauen, Verlässlichkeit sind die zentralen Werthaltungen, die meist nur implizit über die Geschichte und die Größe zum Ausdruck kommen.
- Historische Wurzeln wie „Bank für den kleinen Mann“, oder „Bank für die Industrie“ etc. sind weitgehend verloren gegangen, nur die Raiffeisen Gruppe verweist noch auf ihre historischen Wurzeln und damit auf die Genossenschaftsidee.

#### Vision

- Unternehmensgröße scheint eine zentrale Vision zu sein; Aussagen der BA-CA: „... Nummer eins in Österreich ..., ... doppelt so groß wie die Nummer 2 ...“ oder der BAWAG/PSK „... drittgrößte Bankengruppe in Österreich ...“, oder der RZB „...drittgrößte Bank des Landes...“ oder der Deutschen Bank „... weltweit 13 Millionen Kunden ...“, dokumentierten das. Implizit wird damit auch eine zunehmende Marktmacht angesprochen. Die Erste Bank bildet hier die Ausnahme und verzichtet auf Aussagen zur Unternehmensgröße.
- Mit den immer größer werdenden Einheiten werden auch Rationalisierungspotenziale angesprochen; Erste Bank - „... Reduktion des Administrativen Aufwandes ...“
- Osteuropäische Nachbarländer bzw. „... EU-Erweiterungsländer ...“ (BA-CA, RZB) sind die zentrale Marktentwicklungsstrategie bei den österreichischen Banken. Deutlich spricht das die Erste Bank in ihrer 3. Kernstrategie an: „Aufbau eines Heimmarktes von ca. 40 Millionen Menschen in Zentraleuropa ...“

#### Kernkompetenz

- Die klassische Universalbank bietet aktiv sämtliche Produkte und Dienstleistungen im Finanzbereich an und drückt damit eine umfassende Zuständigkeit in allen Bankprodukten aus; BAWAG/PSK „... Allfinanzkonzern ...“, „... breite Palette hochwertiger Bankdienstleistungen ...“ (DB), „... für jeden Kundenwunsch die passende Lösung“ (Dresdner Bank)
- Ausnahmen sind auch hier die RZB „...führende Kommerz- und Investmentbanken in Österreich...und Spitzendinsitut der österreichischen Raiffeisen Bankengruppe...“ und die Erste Bank. Sie dokumentiert in ihrer ersten Kernstrategie: „Konzentration auf das Kerngeschäft ...“ und definiert damit den Retailkunden (Privatkunden und KMUs).

#### Marktpositionierung

- Die klassische Universalbank definiert sich auch als Partner für alle Kundengruppen. Sowohl im Privat- als auch im Firmenkundenbereich werden keine Marktsegmentierungen mehr vorgenommen. Ausnahme ist in Österreich die Erste Bank „Starke Marke gemeinsam mit den österreichischen Sparkassen ... und damit lokale Verankerung ...“ und die RZB. Die DB positioniert sich „... für anspruchsvolle Kunden ...“, ebenso die Commerzbank „... für den anspruchsvollen Kunden ..., ...insbesondere für den deutschen Mittelstand...“
- Generell werden aber sowohl leistungs- als auch preisdifferenzierte Positionierungen vorgenommen - beispielsweise die Dresdner Bank „...vom jugendlichen Sparer über die Familie bis hin zum Unternehmer ... und zum Konzernkunden...“, oder die Commerzbank „... als Universalbank ... sowohl im Retail, Wholesale und Investment Banking ... darüber hinaus in vielen Spezialgebieten ...“

### Leistungs- und preis-differenzierte Einheiten

Im Retailbereich ist eine Unterscheidung auf der Ebene der Produkte und Leistungen kaum möglich. Wenn Leistungsdifferenzierung kaum mehr möglich ist, wird der durchschnittliche Privatkunde seine Entscheidung primär nach dem Preis orientieren.

Die oft zitierte Kundenfreundlichkeit als wesentlichstes Unterscheidungsmerkmal zeigt sich bei näherer Betrachtung als wenig wirksam, da es wenig „unfreundliche Bankinstitute“ gibt und darüber hinaus der zukünftig zunehmende Bereich des Internet-Banking für eine weitgehend gleiche „Betreuungsqualität“ in diesem Marktsegment sorgen wird. Der Retailbereich wird sich daher immer stärker in Richtung Preisdifferenzierungsstrategie entwickeln. Damit stehen Distribution, Kostensenkungspotenziale in den Support- und Verwaltungsfunktionen, straffe Organisations- und Führungsstrukturen im Mittelpunkt der Betrachtung. Die gesamte Unternehmenskultur muss auf Effizienz und Kostenoptimierung ausgerichtet sein, um im Konkurrenzkampf bestehen zu können. Auf der Ebene der Mitarbeiterbeurteilung werden primär quantitative Faktoren im Vordergrund stehen.

### Key Account Manager als kompetenter Partner

Im gehobenen Firmen- aber auch Privatkundengeschäft werden leistungs-

differenzierende Elemente – also Qualität der Leistungserbringung durch individuelle Gestaltung der jeweiligen Kundenbeziehung – zunehmen. Hochqualifizierte Key Account Manager, die für den Kunden umfassende Berater und Partner in allen relevanten finanztechnischen Angelegenheiten sind, mit Zugriff auf einen Stab von hochgradigen Spezialisten, sind in diesem Marktsegment die zentralen Erfolgsfaktoren. Mitarbeiterqualität und -ausbildung, dezentrale Organisations- und Entscheidungsstrukturen – der Key Account Manager als kompetenter, entscheidungsfähiger Partner – aber auch regionale Verbundenheiten, individuell gestaltbare Leistungsbündel usw. sind die entscheidenden, strategischen Erfolgsfaktoren. Die gesamte Unternehmenskultur muss auf Qualität und Individualität in der Kundenbetreuung aufgebaut sein. Auf der Ebene der Mitarbeiterbeurteilung werden primär qualitative

Faktoren im Vordergrund stehen. Damit stehen zwei sehr unterschiedliche strategische Ansätze – Preis- versus Leistungsdifferenzierung – relativ unversöhnlich gegenüber und behindern so eine systemische Einheit der Unternehmensidentität. Fast alle strategisch relevanten Fragen müssen unterschiedlich beantwortet werden – straffe eher zentralistische Führung versus dezentrale auf hohe Eigenverantwortung aufgebaute Führung, individuelle Leistungsbündelung versus Standardprodukte, Kultur der Quantität versus Kultur der Qualität, um nur einige Unterscheidungen zu nennen. Gerade auf sozio-kultureller Ebene gibt es oft kaum überwindbare Barrieren zwischen diesen beiden strategischen Ansätzen.

### Zusammenfassung

Die zentrale Kritik der strategischen Positionierung der Universalbank ist daher neben der zunehmenden Ver-

wechselbarkeit mit den jeweiligen Mitbewerbern eine strategische Vermischung zwischen leistungs- und preisdifferenzierten Grundstrategien. Damit können keine klare Unternehmensidentitäten entstehen. Es wird daher in einem zweiten Artikel mit dem Titel „Holding-Struktur – ein Modell der strategisch-strukturellen Positionierung einer Universalbank“ der Versuch unternommen, eine mögliche Antwort auf diese Problematik zu skizzieren. ■



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

## Die 1000 Top-Banken der Welt

Das Ranking des Financial Times-Fachmagazins „The Banker“ ergab:

13 von 19 gereihten Banken haben sich verbessert, die BA-CA bleibt die größte heimische Bank und die US-Citigroup ist weltweit die Nummer 1.

Insgesamt 19 heimische Banken haben den Sprung unter die 1000 weltgrößten Banken geschafft. 13 der Kreditinstitute konnten sich dabei verbessern, sechs wurden ein wenig nach hinten gereiht. Das ergab das neue – nach Kernkapital ausgerichtete – Ranking des Financial Times-Fachmagazins „The Banker“. Als Basis dienten die Zahlen von 2004.

### BA-CA bleibt größte Bank Österreichs

Größte heimische Bank ist und bleibt die Bank Austria Creditanstalt (BA-CA) mit einem Kernkapital von 7852 Mio. Dollar. Macht Platz 79 unter den 1000 größten Banken der Welt nach

Platz 81 im Jahr davor. Die Tochter der Hypo-Vereinsbank wurde allerdings im Banker-Ranking nur pro forma geführt. Der Mutterkonzern rangiert nach Kernkapital auf Platz 29. Hinter der BA-CA reihte sich die Erste Bank einschliesslich Sparkassengruppe mit 5962 Mio. Dollar auf Platz 95 (99) ein. Die RZB rutschte im neuesten Ranking zwar um 31 Plätze nach vorne, bleibt aber mit Platz 131 (162) trotzdem deutlich hinter der Erste Bank zurück. Österreichs Aufsteiger des Jahres ist die Kärntner Hypo Alpe-Adria-Bank, die um 144 Plätze einen Sprung nach vorne auf Platz 372 verbuchen konnte.

### Weltgrößte Banken

Die nach Kernkapital größte Bank der Welt ist aufs Neue die amerikanische Citigroup (74.415 Mio. Dollar), gefolgt von der ebenfalls amerikanischen JP Morgan Chase und der britischen HSBC Holdings auf Platz drei. AK ■

### Österreichs Top 5

1. BA-CA, 79 (81): 7582 Mio. Dollar
2. Erste Bank, 96 (99): 5962 Mio. Dollar
3. RZB, 131 (162): 4263 Mio. Dollar
4. Bawag/PS.K., 196 (199): 2414 Mio. Dollar
5. ÖVAG, 239 (270): 1958 Mio. Dollar