

Strukturelle und strategische Veränderungen im Bankensektor am Beispiel des Firmenkundengeschäftes

Arnold Picot/Rahild Neuburger

1. Ausgangspunkt

Die Bankenwelt ändert sich. Einerseits fusionieren klassische Bankhäuser wie seinerzeit die Bayerische Vereinsbank AG und die Hypo Bank AG zur Hypo Vereinsbank AG. Zum anderen entstehen spezialisierte Bankinstitute wie z.B. die Deutsche Postbank AG, die sich auf die Abwicklung des Zahlungsverkehrs spezialisiert hat. Die im Zuge von Internet, Globalisierung und Intensivierung des Wettbewerbs erkennbaren strukturellen Entwicklungen führen auch im Bankensektor zu u.U. erheblichen strukturellen Veränderungen. Diese werden im folgenden Beitrag näher thematisiert¹. Dabei sollen zwei Schwerpunkte gesetzt werden: einerseits geht es primär um die durch die informations- und kommunikationstechnische Durchdringung der Wirtschaft ausgelösten Veränderungen; andererseits um das Firmenkundengeschäft der Banken, da dieses einen Großteil des Geschäftes privater Banken ausmacht. Zudem zeichnen sich gerade hier sehr interessante Entwicklungen ab.

Daher erfolgt im Folgenden zunächst eine nähere Abgrenzung des Firmenkundengeschäftes, bevor auf konkrete Veränderungen und Tendenzen im Firmenkundengeschäft näher eingegangen wird.

2. Abgrenzung Firmenkundengeschäft

In der Literatur gibt es unterschiedliche Abgrenzungen zwischen Privatkunden- und Firmenkundengeschäft, so dass der Eindruck entsteht, es gebe kein einheitliches Verständnis dieser Begriffe. In der Regel wird nach Umsatz (Grenze für Firmenkunden ist beispielsweise 5 Mio. €) oder nach Rechtsform (Firmenkunden sind lediglich juristische Personen oder große Personengesellschaften) unterschieden. In den folgenden Ausführungen wird bewusst ein ganzheitlicher Ansatz gewählt: Firmenkunden sind sämtliche Wirtschaftssubjekte, die auf Märkten Sach- oder Dienstleistungen für Dritte anbieten, unabhängig davon, wie groß sie sind und welche Rechtsform sie haben. In Konsequenz bedeutet dies, dass auch Freiberufler und kleine Dienstleister zu den Firmenkunden zählen, die in den üblichen Kategorien eher den Privatkunden zugeordnet werden.

Dieser Ansatz wird u.E. den durch die informations- und kommunikationstechnische Durchdringung der Wirtschaft bedingten Entwicklungen gerechter. Gegenwärtig ist eine Polarisierung der Firmenkundenlandschaft zu beobachten. Auf der einen Seite entstehen – nicht zuletzt begünstigt durch informations- und kommunikationstechnische Größenvorteile – zunehmend größere Unternehmen und Unternehmensverbände, die z.T. sogar Teile des Bankgeschäftes selbst abwickeln. Auf der anderen Seite bilden sich gerade im Dienstleistungssektor sowie auf der Basis und im Umfeld des Internet zahlreiche kleinere Unternehmen heraus, die flexible Angebote bieten, vernetzt zusammenarbeiten und weder als juristische Person auftreten, noch den entsprechenden Umsatz haben. Wenn nun aber einerseits sehr große Unternehmen viele ihrer Finanzgeschäfte ohne die Einschaltung von Banken erledigen und andererseits kleine Firmen, aus denen nicht selten größere Unternehmen hervorgehen, nicht zu den Firmenkunden gezählt werden, heißt das in Konsequenz, dass das Firmenkundengeschäft u.U. faktisch ausgehöhlt wird, obwohl erhebliche – gerade auch informations- und kommunikationstechnisch bedingte Potenziale – vorhanden sind. Vor diesem Hintergrund erscheint das hier zugrundeliegende ganzheitliche Begriffsverständnis sinnvoll, um diese Potenziale zu erkennen und die Bankaktivitäten auf diese Gruppe entsprechend anzupassen und auszurichten.

3. Der Einfluss der Informations- und Kommunikationstechniken auf das Firmenkundengeschäft

Als einer der wesentlichen Einflussfaktoren für strukturelle Veränderungen im Bankensektor gelten Informations- und Kommunikationstechniken, allen voran das Internet. Nicht zuletzt auf Grund typischer Eigenschaften wie einer kontinuierlichen Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses, der zunehmenden Elektronisierung und Digitalisierung bisher physischer Prozesse, der Miniaturisierung insbesondere in Form leistungsfähiger mobiler Endgeräte sowie der zunehmenden Vernetzung von Unternehmen und Privathaushalten durch das Internet² eröffnen diese Techniken erhebliche Potenziale für die Abwicklung von Prozessen – sowohl innerhalb von Banken, als auch zwischen Banken und Unternehmen sowie nicht zuletzt zwischen Banken im Interbankenverkehr.

Dabei sind zwei Effekte zu beobachten. Informations- und Kommunikationstechniken substituieren einerseits bestehende Leistungen. Einfaches Beispiel ist das Scannen von Überweisungsbelegen, die vormals per Hand eingegeben wurden. Andererseits generieren sie neue Leistungen und Prozesse, die ohne Informations- und Kommunikationstechniken in dieser Form nicht möglich sind. Einfaches Beispiel ist das Online-Banking; d.h. der Zugriff auf das Bankkonto vom Schreibtisch in der Firma oder zu Hause über das Internet und die Durchführung von Banktransaktionen.

Diese Substitution bestehender Abläufe bzw. die Generierung neuer Prozesse kann sich prinzipiell beziehen auf Prozesse

- innerhalb der Banken und innerhalb der Firmenkunden, d.h. der Unternehmen
- zwischen Firmenkunden (business-to-business)
- zwischen Firmenkunden und Banken (business-to-bank)
- zwischen Banken (bank-to-bank)

und führen damit zu einem nachhaltigen Wandel der Firmenkundenlandschaft und der Beziehungen zwischen Firmenkunden und Banken.

Prinzipiell lassen sich dabei direkte und indirekte Einflüsse der Informations- und Kommunikationstechniken auf das Firmenkundengeschäft der Banken unterscheiden. Direkt eröffnen Informations- und Kommunikationstechniken neue Möglichkeiten und Potenziale für die Abwicklung von Transaktionen im Sinne der oben gezeigten Substitution bzw. Generierung sowie der Koordination der Zusammenarbeit; indirekt entstehen neue Anforderungen an das Leistungsspektrum der Banken auf Grund von informations- und kommunikationstechnisch bedingten Veränderungen in der Firmenkundenlandschaft. Abbildung 1 fasst diese Zusammenhänge zusammen:

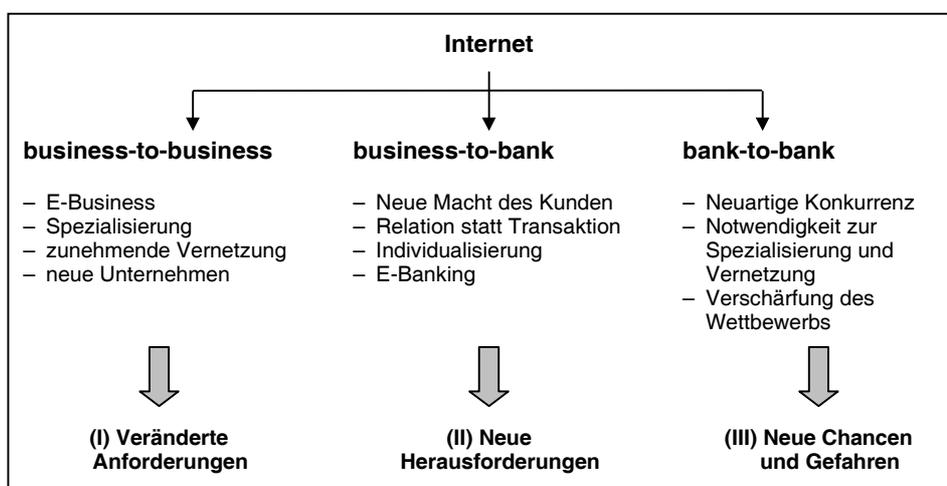


Abbildung 1: Direkte und indirekte Einflüsse des Internet

- Im business-to-business Bereich gegenwärtig zu beobachtende organisatorisch-strukturelle Veränderungen führen zu neuen Anforderungen an das Leistungsspektrum der Banken. Beispiele sind vermehrte Kooperationen zwischen Unternehmen oder die Abwicklung unternehmensübergreifender Projekte, die ganz neue Finanzierungskonzepte erfordern.
- Im business-to-bank-Bereich auftretende Phänomene wie eine kritischere Auseinandersetzung mit Banken und ihren Leistungen oder der Wunsch nach individuellen Finanzierungskonzepten und -lösungen führt zu neuen Herausforderungen an die Banken.

Die globalisierungsbedingte Intensivierung des Wettbewerbs, die sich z.B. in einer stärkeren Inanspruchnahme von Bankleistungen ausländischer Bankinstitute ausdrückt sowie neu entstehende Konkurrenzverhältnisse im bank-to-bank-Bereich führen schließlich zu neuen Risiken, eröffnen jedoch gleichzeitig auch neue Chancen und Potenziale.

Veränderungen im business-to-business-Sektor (I)

Neue Anforderungen an Banken ergeben sich zunächst durch die Veränderungen innerhalb der Firmenkundenlandschaft selbst. Hier lassen sich insbesondere folgende Entwicklungen erkennen:

- Entstehung immer größerer Unternehmen auf Grund der Ausschöpfung von Größenvorteilen bzw. Economies of Scale infolge der elektronischen Abwicklung sowie der Standardisierung und Rationalisierung von Produktion, Prozesssteuerung, Distribution, Kundenansprache und Geschäftsabwicklung.
- Trend zur internen Erstellung von Finanzdienstleistungen in Großunternehmen.
- Herausbildung zahlreicher kleinerer Unternehmen insbesondere auch auf der Basis und im Umfeld von Internet und Electronic Business. Beispiele sind die Vielzahl von Unternehmen, die auf das Internet bezogene Dienstleistungen anbieten oder das Internet als Basis für die Abwicklung ihrer Geschäfte nutzen.
- Verstärkte Spezialisierung der Unternehmen auf Grund der größeren erreichbaren Märkte.
- Trend zur vernetzten Zusammenarbeit, um Verbundeffekte i.S. von Economies of Scope auszuschöpfen.
- Abnehmende Bedeutung des physischen Kapitals bei gleichzeitig steigender Bedeutung von Wissen und intellektuellem Kapital.
- Zunehmend verschärfte Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen sowohl in der realen als auch in der digitalen Welt.

Ändern sich nun in der skizzierten Form die Prozesse, die Art der Arbeitsteilung und die Wettbewerbsbedingungen innerhalb der Unternehmenslandschaft, verändern sich auch zwangsläufig die Probleme, Bedürfnisse und Anforderungen der Firmenkunden in Bezug auf ihre Bankgeschäfte. Folgende Beispiele verdeutlichen dies:

- Die zunehmende Durchdringung der Unternehmensprozesse mit Informations- und Kommunikationstechniken und die Transformation der Wertschöpfungsketten auf Electronic Business lassen sich nur auf der Basis aufwändiger Informations- und Kommunikationssysteme realisieren, deren Anschaffungs-, Einführungs-, Installations-, Anpassungs- und Customizing-Kosten häufig sehr hoch sind. Sie müssen in irgendeiner Form finanziert werden, woraus sich neue Anforderungen an die Banken stellen. Im Zuge der Einführung von Electronic Business fordern Kunden zudem häufig, ihre Bankgeschäfte medienbruchfrei online abzuwickeln, wofür die Banken entsprechende Werkzeuge zur Verfügung stellen müssen.
- In Folge der zunehmenden Konzentration des Unternehmens auf Kernkompetenzen und der aufgaben- und problembezogenen Vernetzung mit anderen Unternehmen nimmt die gemeinsame Durchführung von nationalen oder internationalen z.T. riskanten Projekten zu. Sie müssen mitunter (vor-)finanziert werden, was die Banken vor neue Herausforderungen stellt.
- Unternehmen wandeln sich von der klassischen Fabrik zu einer Art „Küche“³: Im Vordergrund stehen nicht mehr die vorhandenen Ressourcen, sondern das Wissen darüber, welche Probleme der Kunde hat, wie diese Probleme zu lösen sind und wo die hierfür erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen. Vor diesem Hintergrund erstaunt es kaum, dass immer mehr Firmen existieren, die kaum mehr über physisches Kapital verfügen, sondern deren Kernkompetenz primär Wissen

darstellt. So gibt es beispielsweise Logistik-Dienstleister ohne eigenen Fuhrpark oder Schuh-Hersteller ohne Produktionskapazitäten. Aus der Sicht der Banken bedeutet dies, dass bei der Vergabe von Krediten z.B. der Wert und die Nachhaltigkeit immaterieller Güter wie Wissen und Kompetenzen eine größere Rolle spielen.

- Dies gilt insbesondere auch für die Gründung neuer Unternehmen, für die entsprechende finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden müssen. Banken müssen in der Lage sein, die zugrundeliegenden Fakten wie Wissen, Kompetenzen, Ideen und Geschäftsmodelle zu bewerten. Dies ist schwierig, bezogen sich doch die herkömmlichen Bewertungsmechanismen primär auf materielle, physische Güter.

Veränderungen im business-to-bank-Sektor (II)

Veränderte Bedingungen und Beziehungen im Unternehmenssektor führen somit zu neuen Problemen und Bedürfnissen und stellen in Folge ganz neue Anforderungen an die Banken. Verstärkt wird dieser Effekt durch veränderte Beziehungen zwischen Banken und ihren Firmenkunden, was zu einer Art Emanzipation der Firmenkunden von ihren Banken führen kann. An die Stelle des klassischen Hausbank-Prinzips tritt zunehmend das sog. Prinzip des Smart-Shopping, d.h. die Unternehmen nehmen bei denjenigen Banken ihre Leistungen in Anspruch, die die jeweils besten Konditionen anbieten. Dabei kann es sich um inländische oder auch ausländische Banken handeln oder sogar um andere Finanzdienstleister unter Umgehung der Banken – frei nach dem Motto von Bill Gates „banking is necessary, banks are not“. Möglich wird dies durch eine höhere Transparenz und bessere globale Vergleichsmöglichkeiten zu für den Kunden geringeren Such- und Transaktionskosten, die insbesondere auf dem Internet realisiert wird. Preise und Konditionen verschiedener nationaler und internationaler Banken lassen sich im Internet sehr viel schneller und kostengünstiger vergleichen als dies früher der Fall war. Banken stehen somit immer preiskritischere und kostenbewusstere Kunden gegenüber, für die die Zusammenarbeit mit einem Partner in finanziellen Fragen nicht mehr unbedingt eine Frage der langjährigen Geschäftsbeziehungen und des Vertrauens darstellt, sondern eher von den Konditionen und Preisen abhängt. Hierauf müssen sich Banken einstellen, indem sie beispielsweise Standardleistungen günstiger anbieten und dem zunehmendem Dienstleistungs- und Beratungsbedarf stärker entgegenkommen. Hierauf wird an späterer Stelle zurückzukommen sein.

Veränderte Beziehungen zwischen Banken (III)

Schließlich verändern sich die Beziehungen zwischen Banken. Einerseits entstehen neue Konkurrenten wie z.B. Online-Banken oder Unternehmensbanken wie die BMW-Bank, zum anderen entwickeln sich neue Bank- und Finanzdienstleistungen heraus. Dies führt einerseits zu einer Intensivierung und Verschärfung des Wettbewerbs, andererseits eröffnen sich hieraus wiederum Chancen für neue Formen der Zusammenarbeit. Abbildung 3 zeigt den Einfluss des Internets auf die Wettbewerbskräfte im Firmenkundengeschäft.

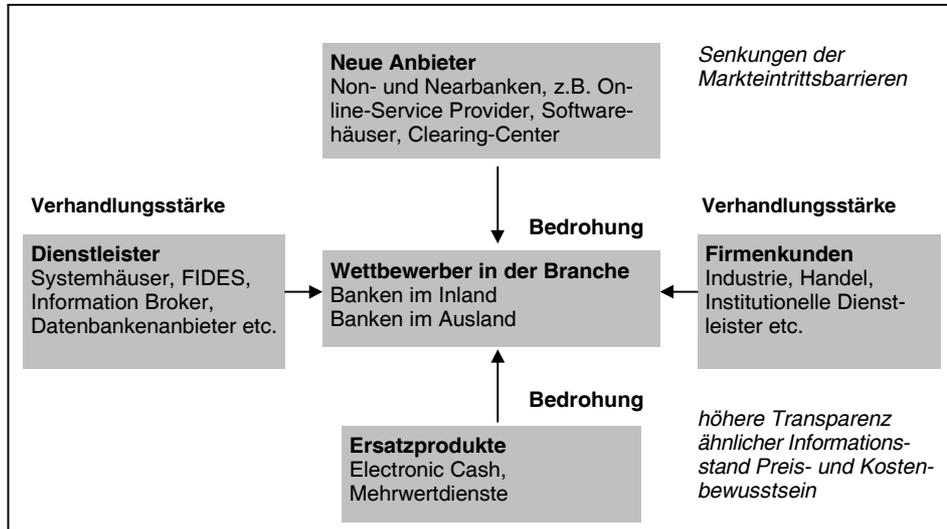


Abbildung 2: Einfluss des Internets auf die Wettbewerbskräfte im Firmenkundengeschäft⁴

3. Konsequenzen für das Firmenkundengeschäft der Banken

Um die hier nur kurz skizzierten neuen Anforderungen und Herausforderungen zu bewältigen, müssen Banken überlegen,

- wie sie Internet sowie Informations- und Kommunikationstechniken für die Abwicklung ihrer Leistungen optimal einsetzen können;
- welche Konsequenzen Internet und Informations- und Kommunikationstechniken für die Abwicklung ihrer bisherigen Leistungen und Prozesse haben;
- welche zusätzlichen Leistungen sie auf der Basis des Internet oder im Umfeld von Internet und E-Business anbieten können bzw. müssen;
- welche Konsequenzen sich für ihre organisatorischen Strukturen ergeben und
- welche neuen Formen der Zusammenarbeit sinnvoll sind.

Vor allen Dingen muss sich das Leistungsspektrum ändern. Bankgeschäfte lassen sich grob differenzieren in⁵

- *Standarddienstleistungen* wie laufendes Konto, Inlands- und Auslandszahlungsverkehr, Cash Management und Wertpapierdepotgeschäft
- *Kerndienstleistungen* wie Kreditgeschäft und Geldhandel
- *Spezialdienstleistungen* mit einem Mehrwert für den Kunden, die sich nochmals unterteilen lassen
 - in banktypische Leistungen wie das Auslandsgeschäft, das Währungs- und Zinsmanagement sowie das Wertpapiergeschäft
 - bankmäßige Spezialdienstleistungen wie zusätzliche Beratungs- und Informationsleistungen oder die Unterstützung bei Börseneinführung und Emissionen und

- bankneutrale Spezialdienstleistungen wie die Vermittlung und Versicherung von Bausparverträgen oder Unternehmensberatung.

Für diese Leistungspalette ergeben sich nun folgende direkte und indirekte Entwicklungen und Trends:

Das *Standardgeschäft* wird aufgrund hohen Preisdrucks und zunehmend nationaler und internationaler Konkurrenz immer uninteressanter. Es sei denn, man macht es selbst zum Kerngeschäft auf breiter Technologie- und Marktbasis und schöpft die damit verbundenen Economies of Scale überregional bzw. weltweit aus. Realisiert hat dies z.B. die Postbank AG, deren wesentliche Kernkompetenz in der Abwicklung des Zahlungsverkehrs liegt und der es nicht zu letzt durch die Größe der Marktbasis gelingt, Größenvorteile auszuschöpfen.

Das *Kerngeschäft* wie insbesondere das klassische Firmenkunden-Kreditgeschäft wird auf Grund unterschiedlicher Einflüsse zunehmend schwieriger und unattraktiver oder es wird durch neuartige strukturierte Finanzentwicklungen und Risikomanagementsysteme auf der Basis elektronischer Kreditakten effizienter abgewickelt. Beide Szenarien sollen kurz verdeutlicht werden:

Szenario: Wegbruch des Firmenkunden-Kreditgeschäftes

Informations- und Kommunikationstechniken, allen voran das Internet

- eröffnen den Unternehmen – wie schon angesprochen – den Zugang zu alternativen Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten;
- vermindern den Bedarf an Krediten, da physische Ressourcen und Anlagegüter eine immer geringere Rolle spielen;
- führen zu neuen, insbesondere immateriellen Risiken wie Ideen und Wissen und erhöhen dadurch die Risikokosten;
- ermöglichen und verlangen im Verbund mit anderen Entwicklungen die Einführung aufwändiger Risikosteuerungssysteme, um ein optimales Risiko-Portfolio zu entwickeln, was mit erheblichen Investitions-Kosten verbunden ist.

Vor dem Hintergrund dieser Ausführungen könnte ein Szenario denkbar sein, in dem das Firmenkundenkreditgeschäft der Banken, ein klassisches Kerngeschäft im Bereich der Firmenkundenbetreuung, zunehmend problematisch und verlustreich wird. Im Verbund mit anderen Entwicklungen führen Informations- und Kommunikationstechniken wie insbesondere das Internet dazu, dass

- Kapital auf der Ebene des einzelnen Unternehmens immer weniger nachgefragt wird;
- die verbleibende Kapitalnachfrage mittel- bis langfristig wie in den USA bis zu ca. 60% über alternative Wege der Kapitalmarktfinanzierung außerhalb des Bankensystems gedeckt wird, wobei die Eigenkapitalfinanzierung immer wichtiger wird;
- Unternehmen mit ungünstigen Kreditrisiken eher bei dem herkömmlichen Weg der Fremdkapitalbeschaffung bleiben und damit die Verluste der Banken im Firmenkundenkreditgeschäft tendenziell erhöhen;
- Banken immer mehr in Risikosteuerungs- und Portfolio-Management-Systeme investieren müssen, um ihre Verluste im Kreditgeschäft zu überwachen und zu vermindern;

- ein suboptimaler Einsatz oder eine zu geringe Auslastung dieser Systeme die Verluste für die Banken weiter erhöhen können;
- Banken immer weniger selbst dauerhaft ins Kreditrisiko gehen, sondern versuchen, gerade die gut handelbaren Kreditrisiken im Sinne eines Asset Backed Securities (ABS) weiterzuleiten.

Im Extremfall stünden dann hohen Investitionen in Systeme schlechte Risiken gegenüber, für deren Analyse und Bewertung sie nicht geeignet sind. Damit führen gegebenenfalls Informations- und Kommunikationstechniken als Kostentreiber einerseits und als eine von mehreren Ursachen für alternative Kapitalbeschaffungsmöglichkeiten andererseits dazu, dass Banken langfristig ihr diesbezügliches Engagement noch mehr reduzieren⁶.

Szenario: Chancen für das Firmenkunden-Kreditgeschäft

Dieses etwas düstere Szenario muss nicht unbedingt so eintreten, denn Internet sowie Informations- und Kommunikationstechniken bieten gerade für die Abwicklung des Firmenkundenkreditgeschäftes erhebliche Chancen, die nicht nur die Gefahr höherer Verluste reduzieren helfen, sondern dazu führen können, dass sich das Firmenkundenkreditgeschäft wieder zu einem höchst interessanten und rentablen Geschäftsfeld entwickelt. Denn die informations- und kommunikationstechnische Durchdringung der Wirtschaft

- erhöht u.U. den Bedarf an Krediten, da die Firmenkunden immer mehr gezwungen sind, in umfassende EDV-Systeme wie z.B. Warenwirtschaftssysteme oder Enterprise Resource Planning Systeme zur Unterstützung ihrer Prozesse zu investieren, deren Anschaffung und Einführung entsprechend finanziert werden müssen;
- führt zu einer Verringerung der Risiken und Risikokosten, wenn es Banken gelingt, ihre Risiken effizient zu analysieren und rentabel weiterzuverkaufen;
- verändert die Rolle der Banken im Kreditgeschäft, wenn es ihnen gelingt, als leistungsfähiger Intermediär zwischen Kapitalangebot (Kapitalmarkt sowie übrige Bankenlandschaft) und Kapitalnachfrage (Firmenkunden) aufzutreten;
- ist die Voraussetzung für eine effiziente Neugestaltung und Restrukturierung des Kreditgeschäftsprozesses – von der Kundenansprache über die Zusammenstellung eines geeigneten Kredit- und Risikoportfolios bis hin zur Auslagerung dieser Risiken auf den externen Kapitalmarkt;
- reduziert die Verwaltungskosten, insbesondere an der Schnittstelle zum Kunden.

In Folge dieser Entwicklungen ist ein Szenario denkbar, in dem sich

- die Risiken und Risikokosten reduzieren lassen;
- Kreditverarbeitungsprozesse automatisieren, standardisieren und zumindest teilweise online abwickeln lassen;
- Verwaltungskosten durch eine effiziente Strukturierung und Gestaltung der zugrundeliegenden Prozesse erheblich einsparen lassen.

Damit lässt sich das Kreditgeschäft nicht nur aus einer aktuellen Ertragsklemme herausführen. Es wird auch viel interessanter, da sich ganz neue Gestaltungssper-

spektiven und Chancen eröffnen. Zur Ausschöpfung dieser Chancen müssen Banken jedoch eine Mindestgröße haben, die eher im oberen Bereich der Größenklassen liegt. Dies erklärt auch den teilweise zu beobachtenden Rückzug kleinerer privater Banken aus diesem Geschäftszweig.

Doch unabhängig davon, wie man als Bank mit dem Standardgeschäft umgeht und wie es gelingt, die Chancen des Kerngeschäftes auszuschöpfen – erfolgsentscheidend wird zunehmend das Angebot von *Spezialdienstleistungen* sein. Hierzu gehören zusätzliche oder über die typischen Bankleistungen hinausgehende Informations- und Beratungsleistungen sowie insbesondere die kundenorientierte Bündelung von Leistungen. Interessant sind in diesem Zusammenhang vor allem neue Dienstleistungen im Bereich Electronic Commerce und Electronic Business. Zu ihnen zählen beispielsweise

- die Beratung bei Electronic-Business-Projekten insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen;
- das Angebot kompletter EDV- oder Electronic-Commerce-Lösungen inklusive Zahlungsverkehr, Sicherheit und Logistik;
- die Integration der Zahlungsabwicklung in die inner- und zwischenbetriebliche Geschäftsabwicklung insbesondere auch unter Berücksichtigung der sicherheitstechnischen Aspekte und Vorkehrungen;
- Initiierung und Entwicklung von Plattformen für elektronische Marktplätze;
- Dienstleistungen im Bereich Sicherheit wie z.B. Authentifizierung oder Prüfung der Bonität;
- Angebot von Zertifizierungsleistungen, für das im Zuge der Einführung der digitalen Signatur die Nachfrage steigen wird;
- Aufbau von Portalen für Firmenkunden bzw. von Firmenkunden-Direktbanken, was z.T. schon zu beobachten ist (z.B. das Firmenkundenportal der Dresdner Bank, Firmenkundendirektbank der Commerzbank AG).
- Kundenorientierte Verknüpfung/Komplementarität von Online- und Offline-Aktivitäten auch im Firmenkundengeschäft.

Auf diesen Feldern wird sich entscheiden, ob die Banken auch im neuen Dienstleistungsumfeld des Electronic Business und des Electronic Commerce neue Geschäfts- und Ertragsmöglichkeiten zu erschließen in der Lage sein werden oder ob sie lediglich ihre angestammte Funktionen im Firmenkundengeschäft auf veränderter Basis weiterführen.

4. Organisatorisch-strukturelle Konsequenzen

Die skizzierten Entwicklungen und Trends haben weitreichende organisatorisch-strukturelle Konsequenzen. Sie lassen sich an Hand der typischen Kern- und Unterstützungsprozesse im Firmenkundengeschäft darstellen (vgl. auch Abbildung 3).

Zu den Kernprozessen zählen

- die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Bankprodukten und -leistungen z.B. in der Form, wie sie oben skizziert wurden;

- die Abwicklung standardisierter Bankleistungen wie z.B. Zahlungsverkehr oder Cash Management;
- die Lösung spezieller Kundenprobleme, zu denen insbesondere Spezialdienstleistungen oder die kundenorientierte Bündelung von Leistungen zählt.

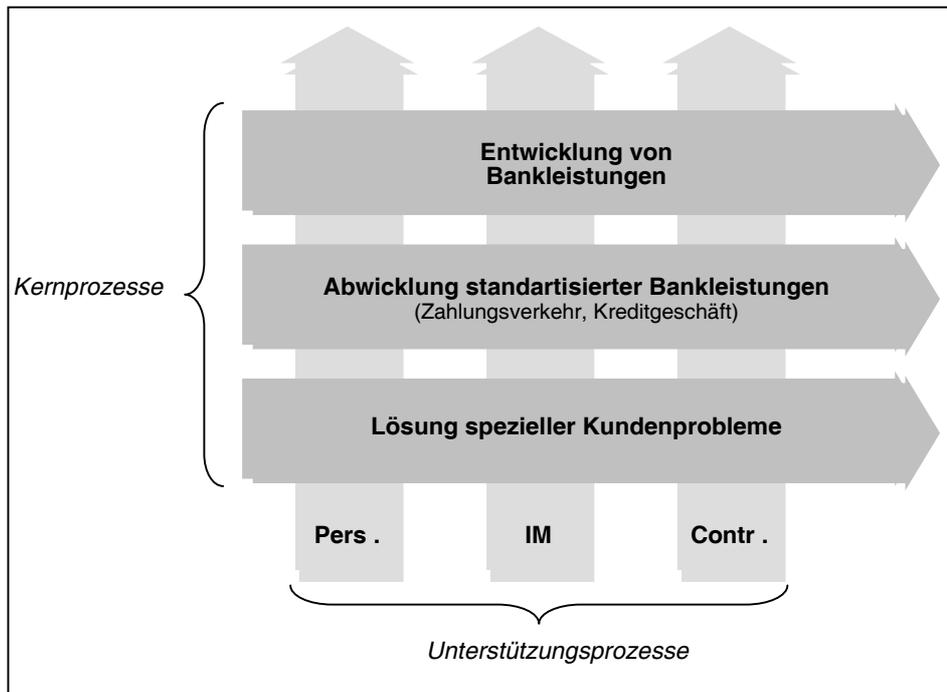


Abbildung 3: Kern- und Unterstützungsprozesse im Firmenkundengeschäft⁷

Diese Kernprozesse werden von Unterstützungsprozessen flankiert, zu denen beispielsweise das Personalmanagement, Informationsmanagement (IM) und das Controlling gehören. Jeder dieser Prozesse besteht wiederum aus einer Vielzahl von Einzelprozessen und Einzelaktivitäten.

In Konsequenz der zunehmenden informations- und kommunikationstechnischen Durchdringung sowie der oben skizzierten Entwicklungen zeichnet sich folgendes Bild ab:

Kernprozesse, die die mehr oder weniger automatisierte Abwicklung von Standardtransaktionen und -geschäften zum Gegenstand haben wie z.B. der Zahlungsverkehr und das Kreditgeschäft, sind einem zunehmenden Zentralisierungs-, Automatisierungs- und Auslagerungsdruck ausgesetzt. Banken müssen sich entweder auf diese Prozesse spezialisieren, um damit verbundene Economies of Scale auszuschöpfen oder diesen Prozess an andere Banken bzw. Institutionen auslagern.

Diese Entwicklung ist gegenwärtig ansatzweise zu beobachten. Während sich die oben schon erwähnte Postbank AG auf die standardisierte und rationelle Abwicklung der Zahlungsabwicklung konzentriert und hier somit eine Zentralisierung erkennbar wird, überlegen andere Großbanken, ihre Zahlungsabwicklung auf die Postbank AG auszulagern und sich auf andere Kernprozesse zu konzentrieren.

Ökonomisch wäre die Auslagerung dieses Prozesses auf die Postbank AG durchaus sinnvoll, wenn man überlegt, dass

- es sich bei der Zahlungsabwicklung um einen Standardprozess handelt
- sich die Postbank AG auf die Abwicklung dieses Standardprozesses spezialisiert hat und hier in der Lage ist, Größenvorteile auszuschöpfen
- die Abwicklung der Zahlungsabwicklung für andere Großbanken z.T. defizitär ist.

Die Bedeutung der übrigen Kernprozesse wird dann zunehmen. Dies betrifft insbesondere den Kernprozess „Lösung spezieller Kundenprobleme“, der in der Zukunft immer wichtiger wird.

Konzentrieren sich Banken verstärkt auf bestimmte Prozesse und Kernkompetenzen bei gleichzeitiger Auslagerung anderer Prozesse und Kompetenzen sowie intensiver Vernetzung mit Dritten, wird langfristig möglicherweise eine Menge spezialisierter Module⁸ entstehen, die – intern oder extern betrieben – für die kundenorientierte Bündelung von Standard-, Kern- und Spezialdienstleistungen zur Verfügung stehen. In einer Art „Vertriebsknoten“ manifestiert sich z.B. eine Kernkompetenz in der Kundenbetreuung. Die hierfür zuständige Institution, bei der es sich um eine Bankfiliale, den Firmenkundenbetreuer, eine Versicherung, aber auch um eine Art Finanz-Makler handeln kann, übernimmt die kundenorientierte Vermittlung, Konfiguration und Betreuung des Leistungsspektrums und seiner Bündelung. Abbildung 4 verdeutlicht dieses Konzept.

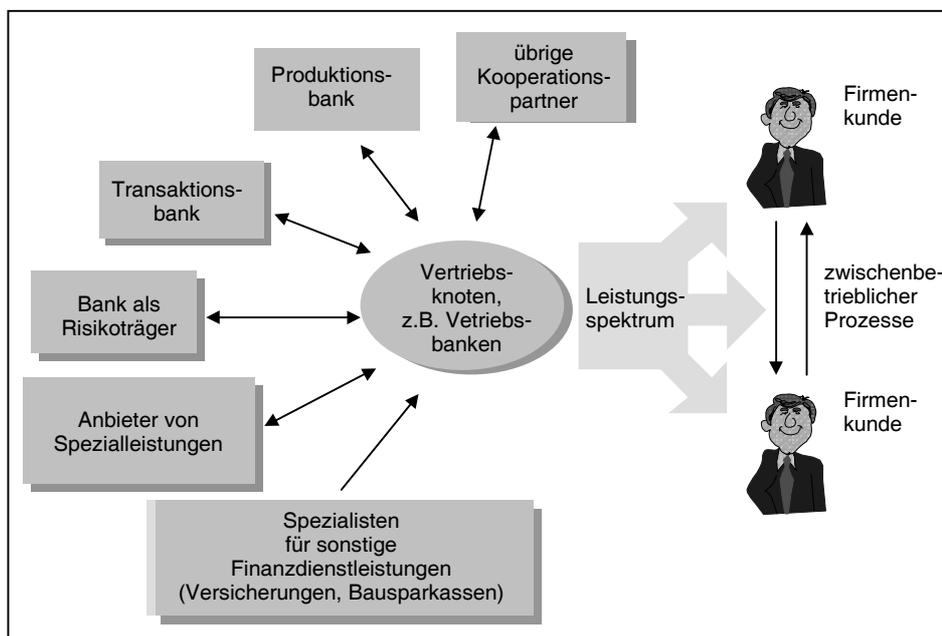


Abbildung 4: Modularisierung als organisatorisches Konzept⁹

Für die Zusammenstellung des Leistungsspektrums kann der Vertriebsknoten auf verschiedene bankinterne und bankexterne Spezialisten zurückgreifen. Die Bandbreite dieses auch als „Financial Engineering“ bezeichneten Konzeptes umfasst da-

bei das gesamte Spektrum an Standard-, Kern- und Spezialdienstleistungen und bezieht sich auf Leistungen, die den Kunden betreffen genauso wie auf Leistungen, die zwischenbetriebliche Prozesse betreffen, wie z.B. Electronic Business oder den elektronischen Datenaustausch (EDI).

Ausgehend von obigem Szenario könnten die Deutsche Bank AG oder die Hypo Vereinsbank AG z.B. den Vertriebsknoten zum Firmenkunden darstellen. Die Kontoführung erfolgt dann über die Deutsche Bank oder Hypo Vereinsbank; die Abwicklung der erforderlichen Prozesse der Zahlungsabwicklung intern über die Postbank AG. Darüber hinausgehende Leistungen wickeln die Deutsche Bank oder die Hypo Vereinsbank ab.

Aus strategischer Sicht ist es für Banken sicherlich sinnvoll und wichtig, die Schnittstelle zum Firmenkunden selbst in der Hand zu behalten und die Funktion des Vertriebsknotens auf klassische Bankfilialen, Firmenkundenberater oder Kundenberaterteams zu legen. Abhängig ist dies letztlich auch von der zugrundegelegten Spezialisierungsstrategie. Hat sich die Bank auf die Abwicklung von Standarddienstleistungen spezialisiert und kooperiert hier mit anderen Banken, die jeweils die Schnittstelle zum Kunden darstellen, ist dies weniger wichtig als bei einer Strategie, bei der sich die Bank auf die Abwicklung von Kern- oder Spezialdienstleistungen spezialisiert hat.

Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung muss die Institution, die die Funktion des Vertriebsknotens übernimmt, in der Lage sein,

- den Kunden ganzheitlich zu beraten und zu betreuen sowie als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen;
- vor dem Hintergrund der Probleme, Wünsche und Bedingungen des Kunden das entsprechende Leistungsbündel zu konfigurieren;
- die Durchführung und Abwicklung desselben zu steuern und zu koordinieren;
- Kooperationsbeziehungen zu externen potenziellen Partnern aufzubauen und zu pflegen, um sie in die Konfiguration des Leistungsbündels bei Bedarf integrieren zu können.

5. Fazit

Ausgangspunkt des Beitrags war die Frage nach strukturellen und strategischen Veränderungen im Bankensektor am Beispiel des Firmenkundengeschäftes in Folge der zunehmenden informations- und kommunikationstechnischen Durchdringung der Wirtschaft. Grundsätzlich wurde zunächst unterschieden zwischen direkten und indirekten Einflüssen auf das Firmenkundengeschäft. Direkte Auswirkungen lassen sich beispielsweise bei der Zahlungsabwicklung und z.T. dem Kreditgeschäft aufzeigen, indirekte Auswirkungen bei dem Kreditgeschäft und im Zusammenhang mit dem Angebot von Spezialdienstleistungen.

Unabhängig davon ob direkt oder indirekt, zeigen sich zusammenfassend erhebliche Auswirkungen der Internets auf das Firmenkundengeschäft:

- Das *Standardgeschäft* wie beispielsweise Zahlungsverkehr und Cash-Management wird auf Grund hohen Preisdruckes und zunehmender nationaler und internationaler Konkurrenz immer uninteressanter, es sei denn, man macht es

selbst zum Kerngeschäft auf breiter Technologie- und Marktbasis – wie dies z.B. bei der Deutschen Postbank AG zu beobachten ist.

- Das *klassische Kerngeschäft*, insbesondere das Firmenkundenkreditgeschäft, kann zu hohen Verlusten führen, es sei denn, man nutzt die Informations- und Kommunikationstechniken zur Neupositionierung und Neugestaltung des Kreditgeschäftes, was aber bestimmte Mindestgrößen der Bank voraussetzt.
- Erfolgsentscheidend wird zunehmend das Angebot von *Spezialdienstleistungen* und die kundenorientierte Bündelung von Leistungen sein, die von banktypischen Spezialdienstleistungen über bankmäßige Beratungsdienstleistungen bis hin zu bankneutralen Leistungen insbesondere im Bereich elektronischer Märkte und des Electronic Business reichen.
- In Konsequenz bedeutet dies zum einen, dass Kernprozesse, die die automatisierte Abwicklung von Standardgeschäften zum Gegenstand haben, einem zunehmenden Automatisierungs- und Auslagerungsdruck ausgesetzt sind, während der Stellenwert von Kernprozessen, die sich mit der Entwicklung neuer Leistungen und der Suche nach konkreten Problemlösungen beschäftigen, zunimmt.
- Hieraus resultiert eine Neudefinition der Erfolgsfaktoren der Banken. Auf Grund der unterschiedlichen Erfolgsfaktoren bietet sich – ähnlich wie bei den Firmenkunden – die interne oder externe Modularisierung als effiziente organisatorische Lösung an.
- Damit verbunden empfiehlt sich eine konsequente Konzentration auf wenige strategisch wichtige, interne Aufgaben bei gleichzeitiger Auslagerung und Eingehen von Kooperationen für alle anderen Module an. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind immer mehr die Fokussierung und die Verbesserung der Kundenorientierung bei gleichzeitiger Vernetzung mit kompetenten Partnern.

Insgesamt wird deutlich: Die zunehmende informations- und kommunikationstechnische Durchdringung der Wirtschaft verändert direkt und indirekt das Firmenkundengeschäft, das sich mittel- bis langfristig neu positionieren und organisieren wird. Internet und Informations- und Kommunikationstechniken helfen dabei auch bei der Umsetzung erforderlicher neuer bzw. veränderter organisatorischer und strategischer Maßnahmen sowie der Umsetzung neuer, strategisch interessanter Geschäftsfelder. Damit spielen sie für das Firmenkundengeschäft eine ganz entscheidende Rolle. Vor dem Hintergrund anhaltender informations- und kommunikationstechnischer Entwicklungen ist sicherlich noch nicht abschließend absehbar, wie diese die Bankenwelt weiter revolutionieren werden.

Anmerkungen

- 1 Vgl. hierzu auch Picot/Neuburger 2000 oder Picot/Neuburger 2002 sowie Picot/Böhme 1996.
- 2 Vgl. hierzu z.B. Picot/Neuburger 2000a sowie Zerdick et al. 2001.
- 3 Vgl. auch Scheuble 1998; Picot/Scheuble 1999.
- 4 Quelle: Picot/Neuburger 2000, S. 22, in Anlehnung an Grebe 1998, S. 65 und Porter 1999.
- 5 Vgl. Grebe 1998 sowie Rometsch 1996a und 1996b.
- 6 Vgl. auch Stehmann 1999.
- 7 Quelle: Picot/Neuburger 2000, S. 67.
- 8 Vgl. zum Konzept der Modularisierung Picot/Reichwald/Wigand 2003 sowie Goepfert 1998.
- 9 Quelle: Picot/Neuburger 2000, S. 74.

Literaturverzeichnis

- Goepfert, J. (1998): Modulare Produktentwicklung – Zur gemeinsamen Gestaltung von Technik und Organisation, Wiesbaden 1998.
- Grebe, M. (1998): Das elektronische Firmenkundengeschäft der Kreditinstitute mit dem industriellen Mittelstand: Ein strategisches Marketing-Konzept für die Bankpraxis, Heidelberg 1998.
- Picot, A.; Böhme, M. (1996): Multispezialist im Bankgeschäft, in: Die Bank 1/1996, S. 30-36.
- Picot, A.; Neuburger, R. (2000): Banken und das Firmenkundengeschäft im Internet-Zeitalter, Köln 2000.
- Picot, A.; Neuburger, R. (2000a): Prinzipien der Internet-Ökonomie, in: Wirtschafts-Dienst, Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 80. Jg., 2000, S. 591-606.
- Picot, A.; Neuburger, R. (2002): Das Firmenkundengeschäft der Banken im Internet-Zeitalter, in: Krimphove D., Tytko, D. (Hrsg.) Praktiker-Handbuch Unternehmensfinanzierung, Stuttgart, S. 763-781.
- Picot, A., Scheuble, S. (1999): Wissensmanagement in erfolgreichen Unternehmen, in: Mandl H., Reinmann-Rothmeier G., Hrsg., Wissensmanagement, Informationszuwachs-Wissensschwund. Die strategische Bedeutung des Wissensmanagement, München 1999.
- Picot, A.; Reichwald, R.; Wigand, R. T. (2003): Die Grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, 5. Auflage, Wiesbaden 2003.
- Porter, M.E. (1999): Wettbewerbsstrategie, 10. Auflage, Frankfurt/Main 1999.
- Rometsch, S. (1996): Das Firmenkundengeschäft im Zeitalter global vernetzter Kommunikationssysteme: I. Strategische Grundlagen; in: Die Bank; Nr. 10; 1996. II. Operative Umsetzung; in: Die Bank; Nr. 11; 1996.
- Scheuble, S. (1998): Wissen und Wissenssurrogate – Eine Theorie der Unternehmung, Wiesbaden 1998.
- Stehmann, A. (1999): Das Firmenkundenkreditgeschäft als Wertfalle deutscher Banken, FAZ vom 09.09.1999, Nr. 182.
- Zerdick, A.; Picot, A.; Schrape, K.; Artopé A.; Goldhammer, K.; Heger, D.K.; Lange, U.T., Vierkant, E.; López-Escobar E.; Silverstone, R. (2001): Die Internet-Ökonomie – Strategien für die digitale Wirtschaft, 3. Auflage, Berlin 2001.

Spezielle Begriffe

Asset backed security	Sicherung durch Vermögenswerte
Customizing	Anpassung der Software an die im Unternehmen zugrunde liegenden Prozesse.
Electronic Commerce	Elektronische Unterstützung bzw. Abwicklung von Geschäftstransaktionen zwischen Unternehmen und seinen Kunden
Economies of Scale	Größenvorteile. Entstehen dann, wenn sich mit steigender Anzahl an erstellten Produkten die Kosten pro Stück dieses Produktes reduzieren lassen.
Economies of Scope	Erzielung von Verbundvorteilen. Entstehen durch die aufgabenbezogene Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen.
Enterprise-Resource-Planning (ERP)	Integrierte Informations- und Kommunikationssysteme zur Unterstützung der wichtigsten Planungs-, Steuerungs-, Verwaltungs- und Führungsfunktionen im Unternehmen.
Medienbruchfrei	Austausch von Daten und Informationen ohne Wechsel des zugrundeliegenden Mediums.
Modul	Organisatorische Einheit, der die eigenverantwortliche Durchführung eines (Teil-)Prozesses übertragen wird.
Warenwirtschaftssystem	Integriertes informations- und kommunikationstechnisches System, das die Beschaffung, Lagerwirtschaft, Auftragsabwicklung, Produktionswirtschaft, Logistik unterstützt.