

Trendletter Financial Services

Acht Thesen zur Expansion europäischer Banken

April 2001

Acht Thesen zur Expansion europäischer Banken

Zu Beginn des neuen Jahrtausends bekommen die Expansions- und Globalisierungsbemühungen der europäischen Banken eine neue Qualität. Zwar ist die transnationale bzw. transterritoriale Ausbreitung europäischer Bankinstitute an sich kein Novum. In der Historie findet sich dafür eine Reihe von Beispielen. Die rasant voranschreitende Entwicklung der Informationstechnologie und der Fall der Grenzen innerhalb und außerhalb der Europäischen Union haben die Parameter heute jedoch dramatisch verändert, der Expansionsdruck wächst. Zugleich ist es notwendig, die Globalisierung der Bankenindustrie differenziert zu betrachten: Nicht jeder Markt ist reif für Europäisierung oder gar Globalisierung. Und nicht jedes Geldinstitut wird grenzüberschreitender „Mitspieler“ sein.

Nicht jedes Geldinstitut wird grenzübergreifend „Mitspieler“ sein

Als Ausgangspunkt zur Differenzierung eignet sich die Betrachtung der Kern-Geschäftsfelder der Banken. Retailbanking, Asset Management/Private Banking und Investment Banking weisen unterschiedliche Reifegrade in der Internationalisierung auf, die explizit berücksichtigt werden müssen. Im einzelnen:

- ▶ Das Retailbanking ist heute sowohl auf der Produktions- als auch der Vertriebsseite noch immer von landesspezifischen Eigenheiten und Kundenstrukturen geprägt. Das filialgestützte Mengengeschäft und der länderspezifische Zuschnitt der meisten Produkte, die in lokalen Operations-Centern abgewickelt werden, sind schlagende Beispiele. Der Globalisierungsgrad ist gering.
- ▶ Im Asset Management/Private Banking ist die Produktionsseite global, die Vertriebsseite jedoch weiterhin stark lokal organisiert. Verkauft werden global verfügbare Produkte und Services. Für institutionelle Klientel wie für vermögende Privatkunden bleibt die kompetente Betreuung vor Ort essenziell. Sie wird jedoch durch digitale Angebote, etwa im Rahmen von „Wealth Portals“, zunehmend ergänzt.

Im Asset Management/Private Banking ist die Vertriebsseite weiterhin stark lokalisiert

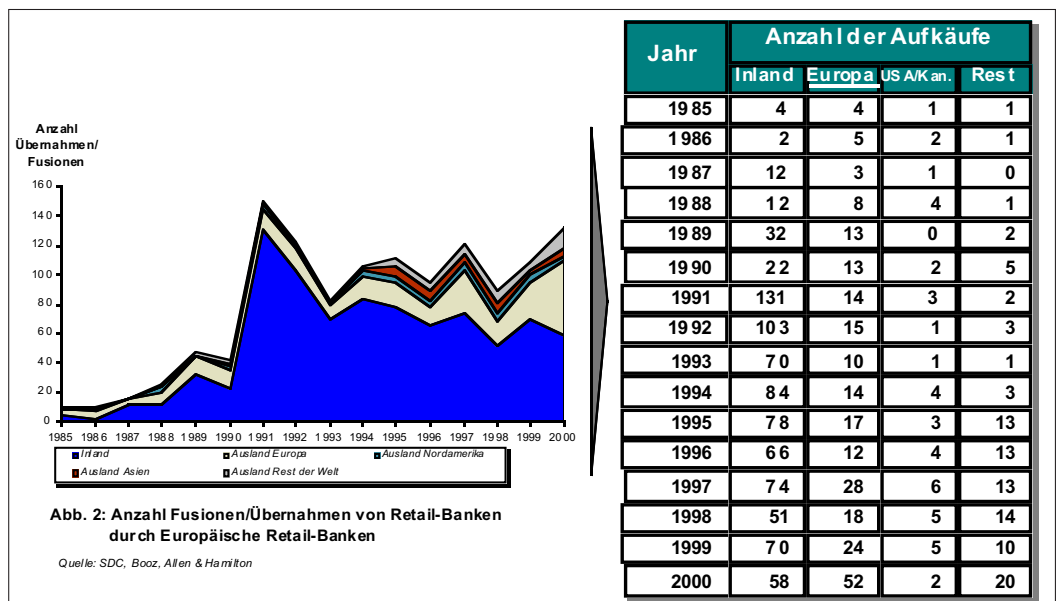
- ▶ Im Investment-Banking sind sowohl die Produktions- als auch die Vertriebsseite global: Es besteht ein globaler Markt in Form von weltweit ausgreifenden Finanz-Zentren.

Den drei Geschäftsfeldern zugeordnet werden im folgenden insgesamt acht Thesen zur Expansion europäischer Banken formuliert. Expansion wird dabei auch nicht mehr nur territorial, sondern als Expansion in neue Märkte vor dem Hintergrund der digitalen Ökonomie und der Konvergenz verschiedener Branchen verstanden.

Drei Thesen zum Retail-Banking:

Retail-Banking-These 1: Die nationale Marktkonsolidierung hat bis vor kurzem das Retail-Banking bestimmt. Transnationale Expansion war eher der Sonderfall – und das aus gutem Grund.

Eine Analyse der Aufkäufe und Fusionen von europäischen Retail-Banken von 1985 bis 2000 belegt eindrucksvoll die Konsolidierung des Marktes. Entscheidend ist: Die Konsolidierung fand bis Ende der 90er Jahre vor allem auf nationaler Ebene statt. Transnationale Expansion spielt erst seit wenigen Jahren eine signifikante Rolle vor allem innerhalb Europas. Die Analyse der Einzeldaten zeigt: Der Anstieg der Übernahmen seit 1985 ist auf Konsolidierungsschübe in bestimmten nationalen Märkten wie Italien, Schweden, den Niederlanden und Großbritannien zurückzuführen.



Die Konsolidierung fand bis Ende der 90er Jahre vor allem auf nationaler Ebene statt. Transnationale Expansion spielt erst seit wenigen Jahren eine signifikante Rolle vor allem innerhalb Europas. Die Analyse der Einzeldaten zeigt: Der Anstieg der Übernahmen seit 1985 ist auf Konsolidierungsschübe in bestimmten nationalen Märkten wie Italien, Schweden, den Niederlanden und Großbritannien zurückzuführen.

Erst seit zwei Jahren ist ein wirklicher transnationaler Expansions-

schub festzustellen. Der sprunghafte Anstieg vor allem der inner-europäischen Akquisitionen und Fusionen in 2000 weist darauf hin, dass eine transnationale Expansionswelle nun eine mögliche Option ist. Ein bedeutendes Beispiel für diesen Trend ist die Übernahme der Credit Commercial de France (CCF) durch HSBC im April 2000. Diese Fusion macht deutlich, dass die Existenz einer landesspezifisch geprägten Marke eine Grundvoraussetzung für die Expansion im Retailgeschäft ist, um in einem regionalen Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu expandieren.

Die internationalen Expansionspotenziale sind in vielen Ländern weitgehend ausgeschöpft

Der Trend zur transnationalen Expansion innerhalb Europas wird auch genährt durch den Umstand, dass die internationalen Expansionspotenziale in vielen Ländern weitgehend ausgeschöpft sind. Um an Größe zu gewinnen, bleibt nur die Expansion über die Grenzen – eine Praxis, die gerade von Banken aus kleineren Ländern an den Tag gelegt wird. Das theoretische Potenzial für eine pan-europäische Retailbank wird deutlich, wenn man den geringen Grad der europäischen Marktkonzentration betrachtet. Banken, die wie etwa Barclays auf dem heimischen Markt rund 20 Prozent Marktanteil für sich beanspruchen können, sind im europäischen Maßstab mit etwa zwei Prozent Marktanteil ein „Minor Player“.

Bei alledem – gegen eine fundamentale Konsolidierung in mittelfristiger Zukunft sprechen allerdings gravierende betriebswirtschaftliche Argumente:

- ▶ Es besteht nur geringes Kosteneinsparungspotenzial, Skaleneffekte sind kaum zu erzielen: Denn anders als bei einer nationalen Fusion wird bei einer transnationalen Fusion das ausländische Filial- bzw. Vertriebsnetz hinzugekauft, die IT-Systeme sind in der Regel länderspezifisch ausgerichtet. Lediglich marginale Einsparpotenziale bestehen im Administrationsbereich durch grenzüberschreitende Konsolidierung.
- ▶ Das Massengeschäft ist nur wenig profitabel: In seiner klassischen, das heißt filialgebundenen Form, weist das Massengeschäft bei den meisten Banken chronische Profitabilitätsschwächen auf. Nur einige Großbanken können auf Größenvorteile hoffen, für die meisten Geldinstitute bleibt die Expansion ökonomisch uninteressant.
- ▶ Es existiert am Markt keine europäische „Retailmarke“ und daher

kaum originäres Ertragspotenzial: Die Kunden sind sehr stark national, teilweise sogar lokal (z. B. Sparkassen) orientiert. Ein lokal akzeptierter Name müsste durch die ausländische Bank erst kostspielig aufgebaut und mit hohem Risiko des Scheiterns „gebranded“ werden.

Bislang bestanden mithin im traditionellen, filialgebundenen Retailgeschäft wenig Expansionsanreize. Auch für die Zukunft ist auf paneuropäischer Ebene wenig und auf globaler Ebene kein Potenzial zu erkennen. Es sind jedoch besondere Expansionsformen auszumachen, für die diese Aussage nicht gilt – und die zunehmend an Bedeutung gewinnen und zum Teil das traditionelle Banking selbst grundlegend verändern. Es sind die „regiozentrische Expansion“ (These 2) und die „technologiebasierte Expansion“ mittels IT (These 3).

Retail-Banking These 2: Erste sich abzeichnende transnationale Zusammenschlüsse im Retail-Banking erfolgen über M&As und weisen oft „regiozentrische“ Muster auf.

Europäische Retail-Banken expandieren vor allem innerhalb Europas. Dabei ist auffällig, dass vielfach „regiozentrische“ Formen der Expansion zu erkennen sind: Retailbanken expandieren verstärkt dorthin, wo sie wegen ihrer geschichtlichen, sprachlichen oder schlicht geografischen Nähe geringere Eintrittshürden wahrnehmen. Diese Wahl basiert vor allem auf weichen, sozio-kulturellen Faktoren. Vier regionale Expansionsgebiete können benannt werden:

► **Ibero-amerikanischer Raum:** Die expansiven spanischen Banken betreiben seit einigen Jahren sowohl eine Kon-

	Übernehmende Bank	Land	Übernommene Bank	Land	Volumen (in Mio. USD)	Jahr d. Übernahme
Ibero-amerikanischer Raum	Banco Bilbao Vizcaya	Spanien	Banco Frances del Rio	Argentinien	350	1996
	Banco Bilbao Vizcaya	Spanien	Potenza	Brasilien	1200	1997
	Banco Bilbao Vizcaya	Spanien	Banco Excel Economico	Brasilien	880	1998
	Caixa Geral Depositos	Portugal	Banco Banderantes	Brasilien	360	1998
	Banco Santander	Spanien	Banco Totta e Acores	Portugal	1700	1999
	Banco Santander	Spanien	Grupo Financiero Serfin	Mexiko	1550	2000
	Banco Bilbao Vizcaya	Spanien	Grupo Financiero Bancamer	Mexiko	1400	2000
Skandinavien	Nordbanken Holding	Schweden	Merita Oy	Finnland	4300	1997
	Den Danske Bank	Dänemark	Ostgota Enskilda Banken	Schweden	300	1997
	Den Danske Bank	Dänemark	Fokus Bank	Norwegen	800	1998
	Merita Nordbanken	Finnland/Schweden	Christiania Bank	Norwegen	2770	1999
	Merita Nordbanken	Finnland/Schweden	Uri danmark	Dänemark	4400	2000
Zentral-europa	HypoVereinsbank	Deutschland	Bank Przemyslowo	Polen	600	1998
	Erste Bank	Österreich	Ceska Sporitelna	Tschechien	530	1999
	HypoVereinsbank	Deutschland	Bank Austria	Österreich	7300	2000
Transatlantik-USA	National Westminster Bank	UK	First Jersey National Corp.*	USA	770	1987
	ABN-AMRO	Niederlande	Standard Fed Bancorp	USA	1970	1996
	Royal Bank of Sc.	UK	Citizens Financial Group	USA	763	1998
	HSBC	UK	Republic New York	USA	7700	1999

* = 1998 wieder verkauft

Abb. 3: Regiozentrische Expansion - Die größten Übernahmen im Retail-Banking (Beispiele)

Quelle: SDC, Booz, Allen & Hamilton

solidierungspolitik auf der iberischen Halbinsel als auch eine äußerst offensive Expansion in die spanisch- bzw. portugiesischsprachigen Länder Mittel- und Südamerikas. Insgesamt fanden seit 1995 mehr als 20 Fusionen bzw. M&As mit einem Volumen von jeweils mehr als 100 Millionen US-Dollar statt, die zu einer nahezu flächendeckenden Präsenz der Spanier in Mittel- und Südamerika geführt haben.

- ▶ Skandinavien: Mit der Fusion der schwedischen Nordbanken mit der finnischen Merita Oy wurde 1997 die zentrale Achse der skandinavischen regiozentrischen Expansion geschaffen. Mit der Übernahme der norwegischen Christiana Bank 1999 und der dänischen Unidanmark 2000 wird Skandinavien durch die Merita Nordbanken von einem großen Player im Retailbanking dominiert.
- ▶ Zentraleuropa: Im mittel- und osteuropäischen Raum haben vielfach staatliche Schutzbestimmungen die Übernahme von Kreditinstituten aus dem ehemaligen Ostblock durch „westliche“ Banken verhindert. Dennoch werden deutsche und österreichische Banken verstärkt in Osteuropa aktiv.
- ▶ Transatlantik/USA: Übernahmen von US-amerikanischen oder kanadischen Instituten durch europäische Banken sind anzutreffen, sie werden vor allem durch britische und niederländische Banken betrieben.

Retail-Banking-These 3: Informationstechnologie wird zu einer neuen Triebkraft geografischer Expansion im Retail-Banking. Sie hebt vertraute Expansionshürden für Nischenanbieter von heute auf, die bald für bestimmte Kundengruppen die „Universalbanken der Zukunft“ sein könnten.

Die transnationale Expansion von Banken ist heute eng verzahnt mit einer technologiebasierten Transformation des Bankgeschäfts an sich. Es ist die Informationstechnologie, die sowohl im Vertrieb als auch in der Produktion (Stichwort: Transaktionsbanken) neue Reichweiten und Leistungsdimensionen schafft.

IT senkt die Markteintrittsbarrieren sowie die Kosten für die Internationalisierung. Sie kann gleichzeitig den Bedarf überregional homogenisieren und das kostspielige Filialsystem für bestimmte Kunden-

Es ist die Informationstechnologie, die sowohl im Vertrieb als auch in der Produktion neue Reichweiten und Dimensionen der Leistung schafft

gruppen und ausgewählte Produkte sowie Services ersetzen. Bemerkenswert ist zudem die markenbildende Ausstrahlung technologischer Führerschaft. Auch bislang auf den jeweiligen nationalen Märkten unbekannte ausländische Anbieter können sich relativ schnell etablieren, wenn sie sich durch den Ruf besonderer Innovationskraft profilieren.

Bislang wurde die technologiebasierte transnationale Expansion in Europa vor allem in stark wachsenden Nischen betrieben, etwa von Online-Brokern. Zwei besondere Merkmale zeichnen deren Expansion aus:

- ▶ Expansionen werden nicht nur über Übernahmen, sondern in Form multiinstrumentaler Markteintrittsstrategien auch über Auslandsniederlassungen betrieben, wobei die technologischen Grenzen und Möglichkeiten hier die zentrale Rolle spielen.
- ▶ Der Expansion ins Ausland folgt eine Erweiterung des ursprünglich begrenzten Leistungsspektrums. Der Nischenanbieter wird zur „Vollbank“ – zumindest für die reine Online-Kundschaft.

Ausgehend von dem rentabilitätsstarken Geschäftszweig Online-Broking, gestützt auf eine „Premiumkundschaft“ und beflügelt von technologischer Kompetenz erweitern diese Anbieter ihr Produktspektrum um Kredite, Versicherungsvermittlung und Geldmarktkonten. Sie werden damit zu einer echten Konkurrenz der traditionellen Filialbanken, die sich mit der Expansion schwerer tun.

Allerdings: Die Online-Banken sprechen zwar eine wirtschaftlich interessante, aber zahlenmäßig doch eng begrenzte Zielgruppe an. Nur etwa 10 bis 20 Prozent aller Bankkunden werden 2005 im europäischen Durchschnitt nach einer Prognose von Booz, Allen & Hamilton reine Online-Kunden sein – und sie sind es meist heute schon.

Die zweite Welle der Bankkunden, die in den nächsten Jahren zu Online-Kanälen greift, will auf die Filiale nicht gänzlich verzichten. Für diese „Multikanalkundschaft“ – ca. 70 Prozent aller Kunden im Retailbanking – ist eine reine Online-Expansionsstrategie uninteressant. Das Expansionspotenzial ist somit auch hier begrenzt vor allem hinsichtlich der erreichbaren Kundengruppe.

Die Online-Banken sprechen zwar eine wirtschaftlich interessante, zahlenmäßig jedoch eng begrenzte Zielgruppe an

Eine These zum Private Banking/Asset-Management

Private Banking/Asset Management-These 1: Das Private Banking/Asset-Management weist eine Zwitterstellung von globaler Produktionsseite einerseits und ausgeprägter Notwendigkeit der Lokalisierung der Vertriebsseite andererseits auf.

Im Private Banking/Asset Management besteht ein struktureller Bruch in der Wertschöpfungskette: Das sensitive Kundengeschäft benötigt eine sehr stark lokalisierte Vertriebsorganisation. Die Kunden indes verlangen mehr und mehr globale Produkte, also Anlageprodukte internationaler Emittenten, gehandelt an den internationalen Börsen. Dies erfordert ein IT-gestütztes „Netzwerk“ auf der Produktionsseite, um schnell Informationen, Produkte und Services auf dem Weltmarkt für Kapitalanlagen beziehen zu können.

Das sensitive Kundengeschäft erfordert eine sehr stark lokalisierte Organisation des Vertriebs

Europäische Banken begegnen diesen Herausforderungen mit selektiver Expansion im Vertriebsbereich und Konsolidierung im Abwicklungsbereich. Es ist abzusehen, dass immer mehr europäische Bankhäuser ihre „Produktion“, also Produktentwicklung und Abwicklung, an große europäische Player wie die Deutsche Bank, HSBC oder die großen schweizerischen und US-Häuser outsourcen. Zugleich erweitern sie ihre Kundenbasis geografisch und agieren lediglich als reine „Schnittstelle zum Kunden“. Während sich die Produktionsseite also zunehmend globalisiert, ist im Vertrieb und im Management der Kundenbeziehungen weiter mit einer starken Fragmentierung des europäischen Marktes zu rechnen.

Drei Thesen zum Investment-Banking

Investment-Banking These 1: Im Investment-Banking ist der Höhepunkt der Konsolidierung bereits überschritten – Basis war die Expansion der US-amerikanischen Marktführer.

„Wir sind nahe am Ende des dritten Aktes eines Theaterspiels mit fünf Akten.“ Diese Einschätzung eines führenden Managers von Morgan Stanley verdeutlicht die Dramatik, die derzeit den weltweiten Konsolidierungsschub des Investment-Bankings kennzeichnet.

„Wir sind nahe am Ende des dritten Aktes eines Theaterspiels mit fünf Akten“

Das Investment-Banking nimmt in zweierlei Hinsicht eine besondere Stellung bei der Globalisierung des Bankgeschäfts ein:

- ▶ Auf diesem Geschäftsfeld ist die Globalisierung am weitesten fortgeschritten.
- ▶ Auf diesem Geschäftsfeld bieten seit wenigen Jahren ausgewählte europäische Banken den traditionell dominierenden US-amerikanischen Investment Banken eine bemerkenswerte Aufholjagd.

Auf dem Geschäftsfeld Investment-Banking ist die Globalisierung des Bankgeschäftes am weitesten fortgeschritten

Die Dominanz der US-Investmentbanken hängt mit zwei Faktoren zusammen: Zum einen finanzierten sich US-Unternehmen schon früh über Kapitalmärkte (Bonds oder Aktien). Zum anderen traten US-Finanzdienstleister bereits seit den 60er Jahren verstärkt über das Finanzzentrum London in den europäischen Markt ein. Seit den 80er Jahren machen sie dort auch direktes lokales Geschäft mit Bonds, Equity und M&A-Beratung. Im Bestreben, am stark wachsenden europäischen Kapitalmarkt teilzuhaben, wurde anschließend immer mehr Geschäft direkt mit und für europäische Kunden gemacht. Das Entstehen lukrativer und volumenstarker Kapitalmärkte erforderte unmittelbar „operating facilities“ vor Ort. Instrument war die Übernahme (vor allem englischer) Wertpapierhäuser durch amerikanische Commercial Banks. Die reinen US-Investmentbanken expandierten dagegen direkt nach Europa. Dort kauften sie schlagkräftige Teams auf oder entwickelten sie. Zugleich erlangten Teilgebiete des Investment-Geschäfts – etwa das M&A-Geschäft oder das Portfolio-Management – neue, wachsende Bedeutung. Die US-Banken waren rechtzeitig an der rechten Stelle, die europäischen Banken hingegen von der gestiegenen Bedeutung des Investment Bankings und der Rolle der Amerikaner über-rumpelt.

Die US-Banken waren rechtzeitig an der rechten Stelle, die europäischen Banken hingegen von der Bedeutung des Investment Bankings überrumpelt

Investment-Banking These 2: Der Trend der nächsten Jahre: Die Europäischen Banken schlagen bei der Globalisierung des Investment-Bankings zurück.

Gerade noch rechtzeitig vor dem Abschluss der globalen Konsolidierungswelle positionieren sich ausgewählte europäische Häuser auf der Basis einer starken „Heimatstellung“ als Global Player. Dabei teilt sich das Feld: Kleinere und schwächere Player scheiden aus dem Geschäft aus, die Großen werden noch größer und setzen an, auch in den

USA eine Marktposition aufzubauen. Der europäische Investment Banking-Markt ist noch wesentlich jünger als der amerikanische. Allerdings wird in Europa ein erhebliches Wachstum des Gebühren- und Provisionsvolumens von knapp 30 Milliarden US-Dollar in 1999 auf rund 60 Milliarden US-Dollar in 2002 prognostiziert. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der europäischen Banken ist, an diesem überproportional wachsenden Markt überproportional zu partizipieren. Denn heimische Stärke ist die Basis für eine erfolgreiche Expansion in die USA.

Investment-Banking-These 3: Es werden sich unter den europäischen Investmentbanken drei Gruppen herausbilden: „Globale Leader“, „Globale Nischenanbieter“ und „Lokale Nischenanbieter“.

Eine aktuelle Einordnung der europäischen Investment-Banking-Aktivitäten im Hinblick auf innereuropäische und US-amerikanische Expansion sei hier anhand zweier Kriterien-Sets vollzogen:

- ▶ Der Grad der Offensivität der Expansionsstrategie zeigt, inwieweit ein Geldinstitut sich auch zukünftig als führendes globales Haus behaupten will.
- ▶ Die Marktposition im europäischen Wettbewerbervergleich ist Indikator für das Potenzial einer Bank, auch im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Entscheidend ist dabei sowohl die Stellung im europäischen „Heimatmarkt“ als auch in den USA.

Der Grad der Offensivität der Expansionsstrategie zeigt, inwieweit ein Geldinstitut sich auch zukünftig als führendes globales Haus behaupten will

Vor dem Hintergrund dieses Rasters lassen sich heute drei Expansionsgruppen europäischer Banken im Investment-Banking identifizieren:

- ▶ Gruppe I: Die echten europäischen Global Player Der Kreis dieser echten Wettbewerber von Goldman Sachs & Co ist klein: Nur die beiden Institute schweizer Ursprungs UBS Warburg und Credit Suisse First Boston sowie die Deutsche Bank können sich in dieser Weltspitze behaupten. Die offensive Strategie dieser Häuser zeigt sich vor allem an ihrer aktiven Expansionen in den Investment-Banking Kernmarkt USA und daran, dass sie schon vor einigen Jahren erste Schritte in die Welt des anglo-amerikanischen Investment-Banking getan haben. Heute werden sie nicht nur von den großen US-Instituten bedrängt – ihnen folgen auch aufstrebende Europäer, die zur Spitzengruppe aufschließen wollen.

- ▶ Gruppe II: Die global ausgerichteten Nischenanbieter: Auf führenden europäischen Unternehmen im Investmentbanking folgen ebenfalls offensiv agierende Banken wie ABN Amro, Dresdner Bank (Kleinwort Benson) oder BNP Banque Paribas. Ihnen fehlt jedoch bislang noch das große Standbein in den USA.

- ▶ Gruppe III: Lokale Nischenanbieter: Die dritte Gruppe bilden jene Großbanken, die keine offensive Expansionsstrategie in den USA verfolgen – wahrscheinlich in der Einsicht ihrer global ohnehin bedeutungslosen Marktposition. HypoVereinsbank, DGBank, die deutschen Landesbanken, der Credit Lyonnaise, die Banco Santander sind namhafte Beispiele. Ihnen verbleibt im globalen Maßstab nur die Konzentration auf geografische oder produktbezogene Nischen oder der Marktaustritt.

Eine These zu neuen Expansionsformen

Neue Expansionsformen, These 1: Der territoriale Expansionsbegriff muss um Kategorien „vertikaler Expansion“ erweitert werden – Informationstechnologie schafft Konvergenz, Konvergenz schafft neue Expansionsgebiete.

Der geografische Expansionsbegriff muss heute erweitert werden. Die marktgestaltende Auswirkung von neuen Informationstechnologien und die damit verbundene Disaggregation der Wertschöpfungskette sind die Gründe. Denn IT dient den Banken nicht mehr allein als Plattform für neue Vertriebskanäle und Prozessautomatisierung. IT verändert den Kern des Bankgeschäfts – und anderer Branchen – nachhaltig. Vor allem „Informationsdienstleister“ haben auf Basis ihrer virtuellen Produkte neue Chancen und Risiken. Eine dieser Chancen ist die Definition neuer Geschäftsarten und das Eindringen in fremde, aber informationstechnisch gesehen strukturell ähnliche Märkte. Dabei geht es um Diversifikation und um Konvergenz des Bankgeschäfts mit „benachbarten“ Industrien wie Medien, Telekommunikationsunternehmen oder IT-Dienstleistern.

Der traditionelle, „horizontale“ Diversifikationsbegriff, der sich auf geografische Expansion bezog, wird um einen „vertikalen“ Expansions-

Bestehende Kunden mit Customer-Care-Maßnahmen binden, Wechselkunden attraktive Angebote unterbreiten

begriff erweitert, der einen stark technologiegetriebenen Charakter besitzt. In zwei Bereichen hat die Konvergenz bereits zu nennenswerten konkreten Initiativen geführt, welche die bisherigen Geschäftsfelder der Banken sprengen: Internet-Ökonomie und das Konzept der Telko-Bank:

- ▶ **Internet-Ökonomie:** Die Internet-Ökonomie hat neue Bedarfe geschaffen. Für ein erfolgreiches Agieren innerhalb dieser Ökonomie ist Aufbau und Beherrschung der erforderlichen Infrastruktur wie „Trust-Center“, elektronische Zahlungsmittel und Authentifizierungsverfahren unerlässlich. Beim Vertrieb geht das Portalgeschäft inzwischen häufig über enge Produktkategorien hinaus. Dort werden Informationen sowie Services aus verschiedenen Bereichen gesammelt und angeboten, etwa Funds-Supermarkets im Retail Geschäft, „Wealth Portals“ im Asset Management oder digitale IPO-Services im Investment Banking. Vor allem Banken mit starker IT-Kompetenz definieren neue Leistungen und Services, die eher IT-Dienstleistungen und Internet-Services als traditionellem Banking zuzuordnen sind.
- ▶ **Telko-Banken:** Die Prognose, dass mobile Endgeräte bald den PC als dominierendes Zugangsmedium zum Internet ablösen werden, ist für Europas Telekommunikationsindustrie Anreiz, in das Bankgeschäft einzudringen. Vor allem der große und stark wachsende Kundenstamm im Festnetz- und Mobilfunkbereich ist der Treiber für die kommenden „Mobile Services“, zu denen auch Bankdienstleistungen gehören werden. Auf der Produktionsseite besteht im Abwicklungsbereich eine strukturelle Ähnlichkeit zwischen der Telefon-Billing und den damit einhergehenden Zahlungs- und Verrechnungsströmen sowie dem Zahlungsverkehr der Banken. Und: Das derzeitige Geschäft der Telekommunikations-Anbieter umfasst bereits eine breite Palette bankähnlicher Services, zum Beispiel Inkasso, Billing, Kreditgeschäft bei Prepaid-Karten, Bonitätsprüfungen, Abrechnungen. Es bestehen vielfältige Bestrebungen, diese Nähe im Sinne der Realisierung von möglichen Economies of Scale zu nutzen. Ein Beispiel ist die angekündigte Gründung einer Bank durch den deutschen Mobilfunknetzbetreiber Mobilcom gemeinsam mit der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW).

Vor allem Banken mit starker IT-Kompetenz definieren neue Leistungen und Services, die eher IT-Dienstleistungen und Internet-Services als traditionellem Banking zuzuordnen sind

Im Zuge dieser vertikalen Expansion wird sich das Gesicht des Bankings nachhaltig wandeln. Denkbar ist etwa die Entwicklung der Bank

zu einem Relationship-Manager für Utilities im Massengeschäft, der für Strom, Kommunikation und Zahlungsverkehr seines Kunden zuständig ist. Die „Expansion“ wäre damit zur „Transformation“ mutiert.

Fazit

Die Expansion im europäischen Banking findet zweifellos statt – allerdings kaum dort, wo man sie noch vor einem Jahrzehnt erwartet hat. Nicht das filialgebundene Retailgeschäft, sondern neue Formen von Internet- und Direktbanken erweisen sich als Treiber einer wechselseitigen Expansion in die europäischen Kernmärkte des Bankgeschäfts. Daneben entstehen regionale Cluster auf Basis sozio-kultureller Beziehungen. Im Investment Banking expandieren führende Europäer nach Übersee. Die Branchengrenzen verwischen, eine zunehmende Expansion in neue und benachbarte Industrien zeichnet sich ab. Der Drang zur Größe führt die Geldinstitute zu neuen Ufern.

*Der Drang zur Größe
führt die Geldinstitute
zu neuen Ufern*

Booz·Allen & Hamilton

FINANCIAL SERVICES

Berlin

Joachimstaler Str. 12
10719 Berlin
+49 - 030 - 88 705 - 0
+49 - 030 - 88 705 - 800

Düsseldorf

Königsallee 106
40215 Düsseldorf
+49 - 211 - 38 90 - 0
+49 - 211 - 37 102

Frankfurt

Grüneburgweg 102
60323 Frankfurt
+49 - 69 - 971 67 - 0
+49 - 69 - 971 67 - 400

München

Lenbachplatz 3
80333 München
+49 - 89 - 545 25 - 0
+49 - 89 - 545 25 - 500

Wien

Kärntner Ring 5-7
A - 1010 Wien
+43 - 1 - 518 22 90 - 0
+43 - 1 - 518 227 900

Zürich

General-Guisan-Quai 34
CH - 8002 Zürich
+41 - 1 - 206 40 50
+41 - 1 - 206 40 55

Gegründet 1914, gehört Booz·Allen & Hamilton heute mit mehr als 10.000 Mitarbeitern zu den international führenden Management- und Technologieberatungsunternehmen. In mehr als 100 Büros weltweit arbeiten die Mitarbeiter in internationalen Projektteams zusammen. Im deutschsprachigen Raum unterhält Booz·Allen & Hamilton Büros in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, München, Wien und Zürich.

Mit umfassender Erfahrung in den Bereichen Strategie, Informationstechnologie, Operations und Change Management, berät Booz·Allen & Hamilton Großunternehmen in nahezu allen Branchen sowie Behörden und Institutionen. Bedeutende strategische und operative unternehmerische Aufgaben werden in enger Zusammenarbeit mit dem Klienten gelöst.

Die industrieerfahrenen Berater der Energie-Gruppe kombinieren weitreichende Geschäftsführungsperspektiven mit tiefgehenden praktischen und technischen Kenntnissen. Sie unterstützen ihre Klienten umfassend in den Bereichen Organisation, neue Geschäftsmodelle, Kostensenkungsprogramme, Restrukturierung in Marketing/Vertrieb, Operations und Verwaltung sowie Markteintrittsstrategien. Die Kernfähigkeiten der Klienten gezielt auszubauen und ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern, ist das zentrale Beratungsziel der Booz·Allen & Hamilton-Partner und ihrer interdisziplinär zusammengesetzten Teams. Weitere Informationen finden Sie auf der Booz·Allen & Hamilton-Website im Internet unter www.bah.com.

Autoren:

- ▶ Dr. Rainer Bernnat, Mitglied der Geschäftsleitung
e-mail: bernnat_rainer@bah.com
- ▶ Roland Bubik, Senior Associate
e-mail: bubik_roland@bah.com