



**Prof. Dr. Christoph J. Börner
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Finanzdienstleistungen**

19. Juni 2009

Renaissance der Universalbank?

10. Norddeutscher Bankentag, Lüneburg

Agenda

- 1 Ein Blick zurück: Die Entstehung des Universalbank-Konzepts
Was sind und warum reden wir von Universalbanken?
- 2 Universalbank als strategische Option
Was sind die Vorteile und die Nachteile der Universalisierung?
- 3 Ein Blick nach vorne: Universalbank als Geschäftsmodell in und nach der Krise
Inwieweit sind die Vorteile der Universalisierung künftig wettbewerbsrelevant?

Agenda

- ① Ein Blick zurück: Die Entstehung des Universalbank-Konzepts
Was sind und warum reden wir von Universalbanken?
- ② Universalbank als strategische Option
Was sind die Vorteile und die Nachteile der Universalisierung?
- ③ Ein Blick nach vorne: Universalbank als Geschäftsmodell in und nach der Krise
Inwieweit sind die Vorteile der Universalisierung künftig wettbewerbsrelevant?



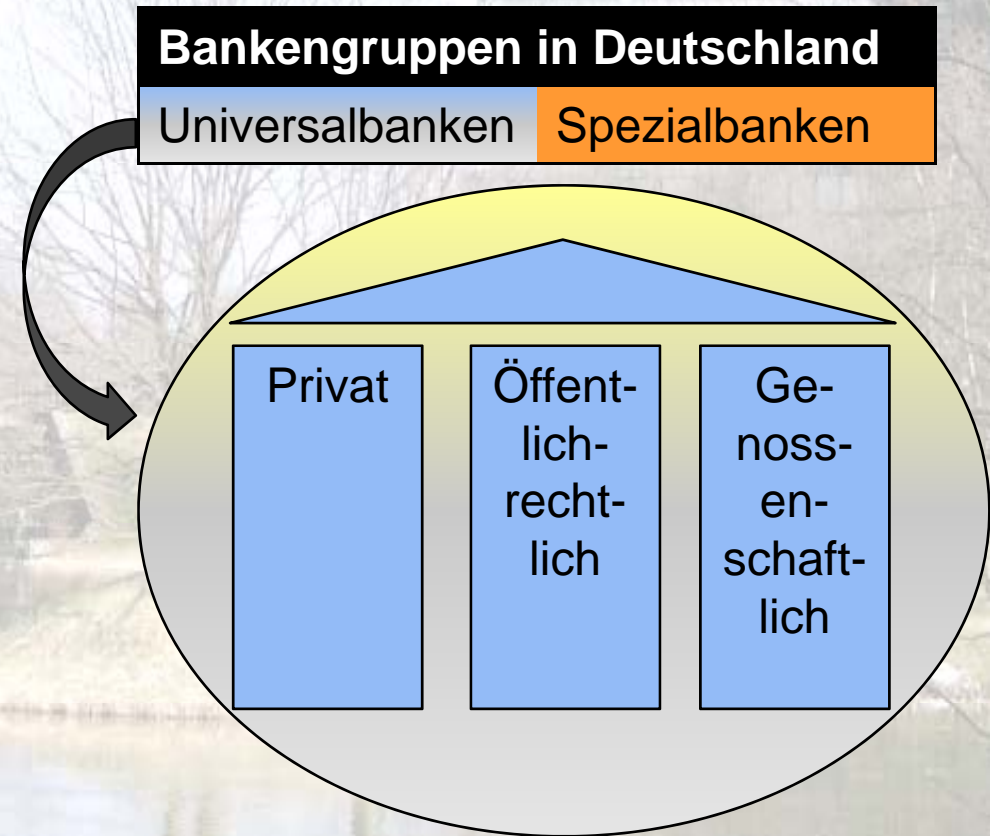
Universalbankbegriff: Entwicklung in den USA

Universalbank = Commercial Bank (Einlagen & Kredite) + Investmentbank (Wertpapiere & Kapitalmärkte)

1933	Glass-Steagall-Act (Banking Act): strikte Trennung von Institution und Risikosphäre im Commercial- und Investmentbanking als Folge von Börsenkrach und Rezession
1956	Bank-Holding-Company Act: Geographische und produktbezogene Beschränkungen bei der Bildung von Geschäftsbankkonzernen (Bank-Holdings)
1980-1994	Sukzessive fallen einzelne Beschränkungen → Entstehung großer landesweiter Geschäftsbankkonzerne (Multi-State-Banks) im Commercial Banking
1999	Gramm-Leach-Bliley Act hebt das Trennbankensystem auf und erlaubt Integration von Commercial- und Investmentbanking in Finanzholdinggesellschaften (Universalbankkonzernen); gilt analog für die Integration von Versicherungen
2008	Ende der fünf größten Investmentbanken durch (Not-)Fusion (BS; ML), Insolvenz (LB) oder Umfirmierung in eine Geschäftsbank (GS; MS) als Folge der Kreditkrise

Universalbankbegriff: Entwicklung in Deutschland

- Keine gesetzliche Trennung zwischen Commercial- und Investmentbanking: Daher Unterscheidung nach Universal- und Spezialbanken
- Innerhalb der Universalbanken: Unterscheidung nach Rechtsform bzw. Eigentümerstruktur („Drei-Säulen“)
- Organisation in Verbundsystemen (öffentlich-rechtlich bzw. genossenschaftlich) oder Geschäftsbankkonzernen (private Großbanken)



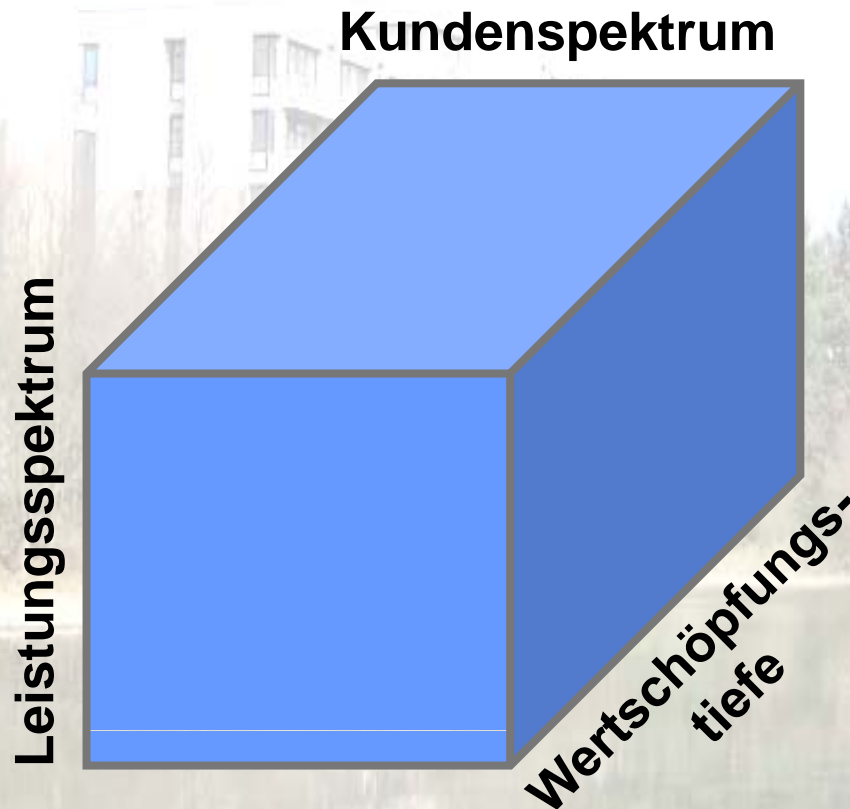
Universalisierung als strategische Entscheidung

- Regulatorische Ebene: Universalbank möglich
 - Abgrenzung gegenüber „Trennbank“ obsolet
 - Abgrenzung gegenüber der spezialisierten Bank als strategische Option
- Universalbank als Bank, die für viele Kunden in vielen (Bank-) Bedarfssituationen ansprechbar ist
 - Entscheidung über das Leistungsprogramm
 - Entscheidung über die Zielkundengruppen
 - Entscheidung über die Wertschöpfungstiefe

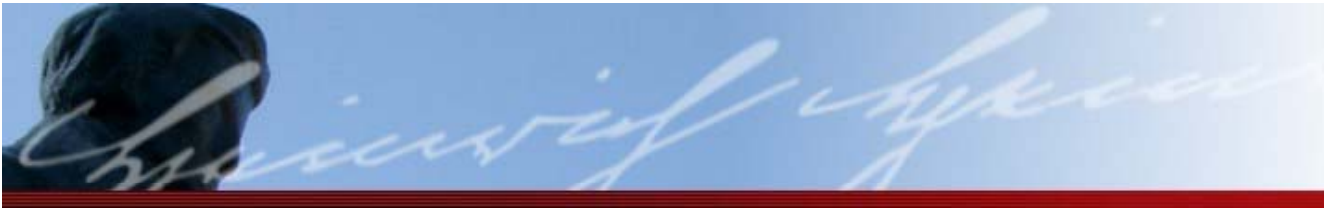
Agenda

- 1 Ein Blick zurück: Die Entstehung des Universalbank-Konzepts
Was sind und warum reden wir von Universalbanken?
- 2 Universalbank als strategische Option
Was sind die Vorteile und die Nachteile der Universalisierung?
- 3 Ein Blick nach vorne: Universalbank als Geschäftsmodell in und nach der Krise
Inwieweit sind die Vorteile der Universalisierung künftig wettbewerbsrelevant?

Dimensionen der Universalisierung



- Universalbank als Bank, die über Kunden- und Leistungsgruppen hinweg diversifiziert ist
 - Mehrere Geschäftsfelder mit breitem „Sortiment“
 - Universalbank als Kern eines „Allfinanzanbieters“
 - Spezialisierte Bank als kundengruppen- und / oder leistungszentrierter Anbieter
- Wertschöpfungstiefe mittelbar mit Universalisierung verknüpft

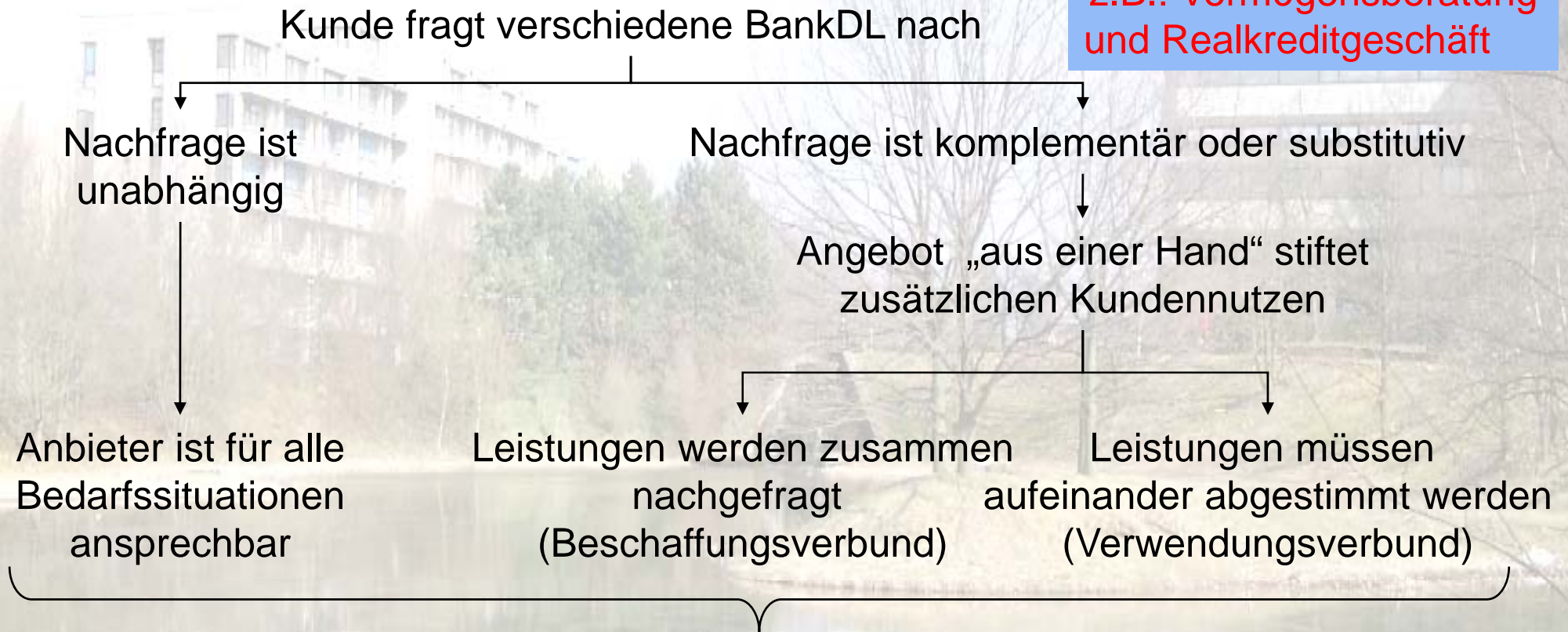


Universalisierung als Diversifikationsentscheidung

- Strategische und operative Vorteilhaftigkeit von Diversifikation in der permanenten Diskussion
 - Erzielung von Synergien
 - Fokussierung von Kerngeschäften
- Allgemeine Vor- und Nachteile aus Sicht wesentlicher Stakeholder
 - Shareholder: Economies of Scope als Synergien bei Absatz und Produktion vs. Komplexität, Intransparenz und Co-Insurance
 - Fremdkapitalgeber, Regulator, Mitarbeiter: Risikostreuung vs. Interessenkonflikte, Ansteckungsgefahren und Intransparenz
 - Management: Informationsvorsprünge vs. „Conglomerate Discount“

Economies of Scope im Leistungsprogramm

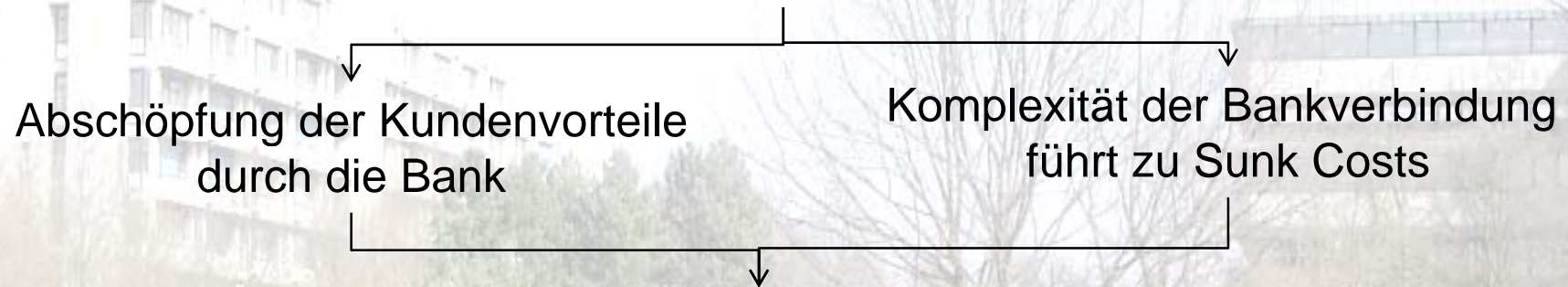
z.B.: Vermögensberatung und Realkreditgeschäft



Prämisse: verringerter Such-, Informations- und Koordinationsaufwand für den Kunden ...

Economies of Scope im Leistungsprogramm

... verringerter Such-, Informations- und Koordinationsaufwand für den Kunden



Diversifikation des Leistungsprogramms kann zu Kundenbindung und preispolitischem Spielraum führen

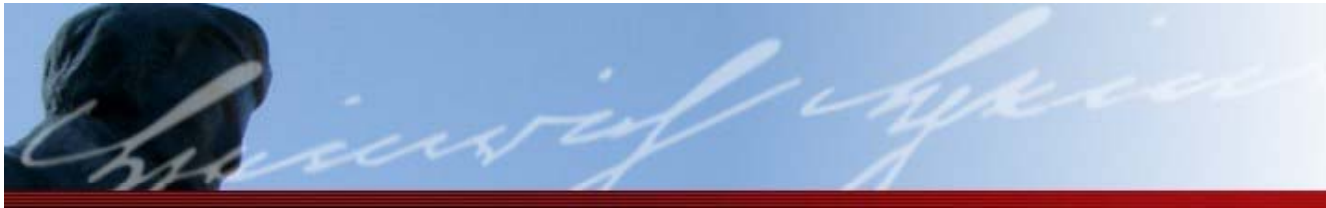
- **Außerdem:** Diversifikation des Leistungsprogramms kann zur Verringerung von Produktionskosten führen („Produktionsverbund“)
 - Fixkostendegression bei der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen
 - Ausgleich bei der Kapazitätsauslastung in der Zeit
 - Ausgleich von Ergebnisschwankungen in der Zeit

Economies of Scope einer breiten Kundenbasis

- Definition von Kundengruppen erfolgt typischerweise nicht unabhängig von der Definition von Bedarfssituationen (Leistungsprogrammen)
 - z.B. Retailbanking, Individual Privatkunden, Mittelstandskunden, Corporates
- Kunden (z.B. mittelständischer Unternehmer) fallen je nach Abgrenzung in mehrere Segmente:
 - Bank ist immer ansprechbar
 - Bank kann kundenseitige Beschaffungs- und Verwendungsverbünde ausschöpfen
- Bank kann Potenziale der Kundensegmente unmittelbar vernetzen
 - Refinanzierung des Unternehmenskreditgeschäft über Retail-Einlagen
 - Absatz von Unternehmensanleihen an Privatkunden

Economies of Scope einer breiten Kundenbasis

- Verbreiterung der Kundenbasis kann zur Verringerung von Produktionskosten führen („Produktionsverbund“)
 - Fixkostendegression bei der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen
 - Produkte
 - Marke, Informationen, EDV, Filialen usw.
 - Ausgleich bei der Kapazitätsauslastung in der Zeit
 - Höherer Anteil interner Verrechnungen reduziert und dämpft Liquiditätsspitzen
 - Ausgleich von Ertragsschwankungen in der Zeit

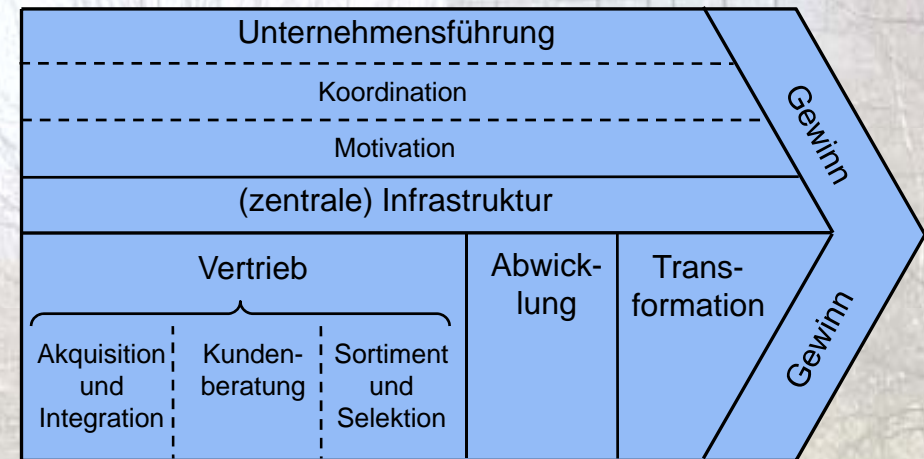


Wertschöpfungstiefe

- Marktseitige Verbundvorteile sind an der integrativen Kundenschnittstelle realisierbar
 - unabhängig von der Wertschöpfungstiefe
 - Produkte bzw. Produktion kann ausgelagert werden
- Produktionsseitige Verbundvorteile sind bei der integrativen Ressourcennutzung realisierbar
 - unabhängig von der Kundenschnittstelle
 - Produktion kann über viele Anbieter hinweg integriert werden
 - Produktionskostenvorteile könne zwischen Insourcer und Outsourcer aufgeteilt werden
- „Make or Buy?\": Produktions- und Transaktionskosten

Make or Buy

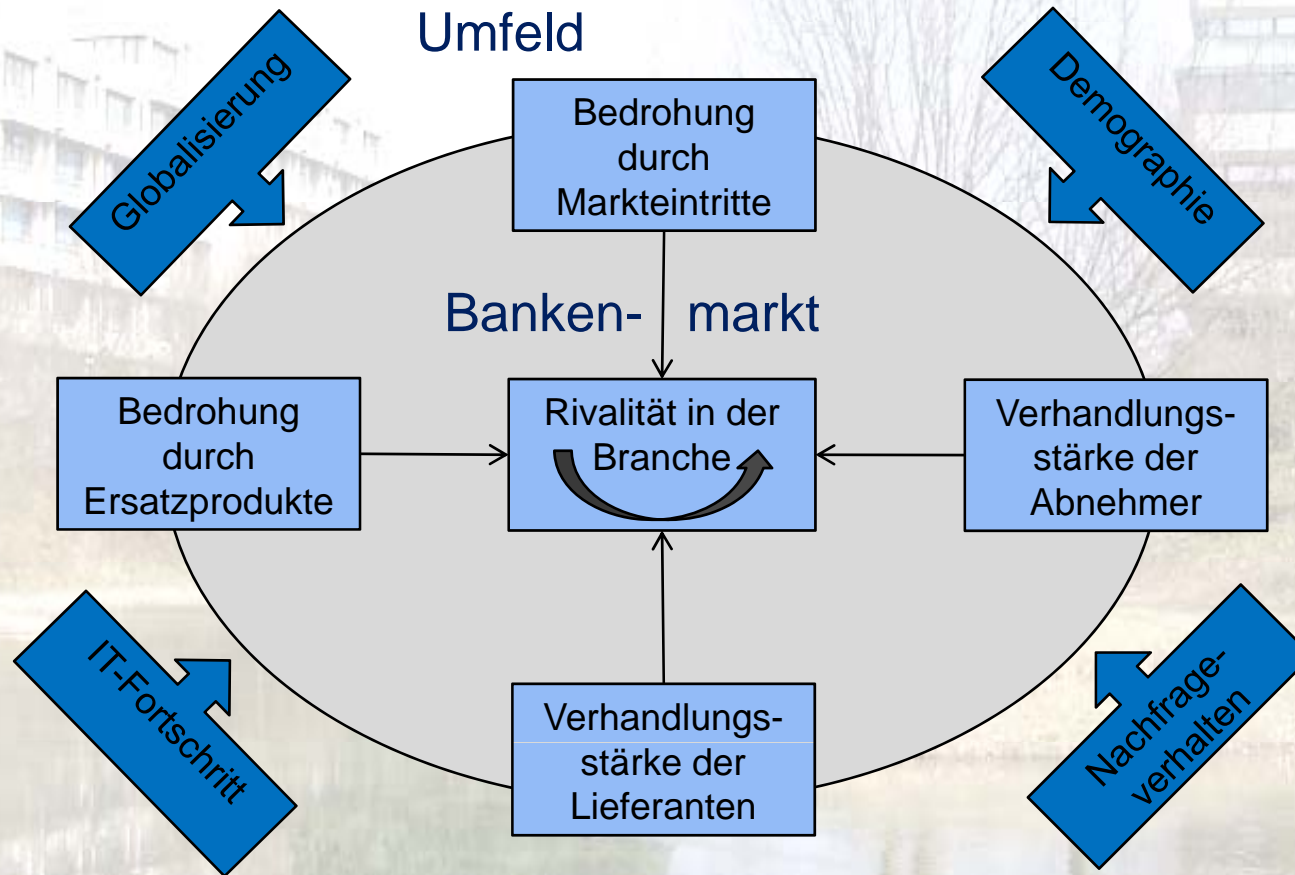
- Definition der Produktionsebenen
 - z.B. Prozesse („Abwicklung“)
 - z.B. Portfolio („Transformation“)
- Kriterien für die Koordination
 - Produktionskosten Realisation von Produktionsverbänden beim Insourcer)
 - Transaktionskosten (=Identifikation, Verhandlung, Adaption, Überwachung des Insourcers)
 - Kernkompetenzen
 - Regulierung



Agenda

- 1 Ein Blick zurück: Die Entstehung des Universalbank-Konzepts
Was sind und warum reden wir von Universalbanken?
- 2 Universalbank als strategische Option
Was sind die Vorteile und die Nachteile der Universalisierung?
- 3 Ein Blick nach vorne: Universalbank als Geschäftsmodell in und nach der Krise
Inwieweit sind die Vorteile der Universalisierung künftig wettbewerbsrelevant?

Grundlegende Umfeld- und Wettbewerbskräfte



Herausforderungen durch die aktuelle Krise

Verhandlungsstärke der Abnehmer:

- Verlust an Reputation und Bonität bei vielen Banken
- Kritische Sicht auf Bankvertrieb
- Sicherheit der Banken

Bedrohung durch Markteintritte:

Deutschland in der Breite kein sehr attraktiver Markt für Auslandskonkurrenten

Rivalität innerhalb der Branche durch:

- Fokussierung auf „Mittelstand“ und „Relationship Banking“
- Preiswettbewerb
- Kostendruck

Verhandlungsstärke der Lieferanten:

- Mitarbeitersituation ambivalent
- Eigenkapitalbeschaffung als strategischer Engpass
- Liquiditätsmanagement

Bedrohung durch Ersatzprodukte:

- Kapitalmarktprodukte („Disintermediation“)

Thesen zur Universalbank-Strategie

- Integrierte Steuerung von Erträgen, Kosten und Risiken gewinnt (weiter) an Gewicht
- Auf Mehrwert beim Kunden zielende Differenzierungsstrategie wird für viele Banken zielführend sein
- Universalbank ist auf Mehrwert beim Kunden ausgerichtet / auszurichten
 - Fokussierung der Informations- und Beratungsebene
 - Kundenorientierung
 - Nicht (allein): Tausendfach alles unter einem Dach!



Vielen Dank!

Univ.-Professor
Dr. Christoph J. Börner

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Finanzdienstleistungen

www.fidl.uni-duesseldorf.de
finanzdienstleistungen@uni-duesseldorf.de

Düsseldorf Business School
www.duesseldorf-business-school.de

