



ESMT
BUSINESS
BRIEF

Konsolidierung europäischer Banken: Weckruf für den deutschen Bankenmarkt?

Christoph Burger, ESMT
Jan Hagen, ESMT

Zitierweise:

Christoph Burger und Jan Hagen; **Konsolidierung europäischer Banken: Weckruf für den deutschen Bankenmarkt?**; Business Brief No. BB-107-004/ger; ESMT European School of Management and Technology, 2007.

Alle Rechte vorbehalten © ESMT European School of Management and Technology GmbH, Berlin, Deutschland, 2007, www.esmt.org.

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der ESMT unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systemen.

Der Abstieg erfolgte vergleichsweise unspektakulär, aber nachhaltig: Noch zu Beginn der neunziger Jahre war die Deutsche Bank gemessen an der Marktkapitalisierung die größte europäische Bank und gehörte zu den zehn größten Banken weltweit. Seither haben sich die Relationen grundlegend verschoben: In allen großen europäischen Ländern gibt es inzwischen jeweils mindestens zwei Banken, die eine größere Marktkapitalisierung aufweisen, als die Deutsche Bank. Damit stellt sich die Frage, welche Rückschlüsse für die, neben den in Deutschland dominierenden Volksbanken und Sparkassen, börsennotierten privaten Banken zu ziehen sind.

Die aktuell zu beobachtende Marktkonsolidierung europäischer Banken folgt der in vielen anderen Branchen zu beobachtenden und bereits von Sheth¹ beschriebenen Mustern:

1. Die Marktkonsolidierung wird von Mechanismen zur Steigerung der Effizienz getrieben
2. Die Dauer der Marktkonsolidierung schwankt von 2–25 Jahre (die Marktkonsolidierung bei Banken/ Bausparkassen in den USA dauerte 5 bzw. 10 Jahre; legt man das Jahr 2001 als Start für die Marktkonsolidierung in Europa zugrunde, so sollte sie im Jahr 2011 abgeschlossen beziehungsweise weiter vorangeschritten sein)
3. Reife Märkte sind durch die Existenz von drei großen Marktteilnehmern (Generalisten) und einer Vielzahl kleiner Produkt- und Marktspezialisten gekennzeichnet. Drei Marktteilnehmer stellen eine optimale Anzahl von Generalisten dar.
 - a. Ein Duopol, so die These von Sheth, führt zu gegenseitiger Vernichtung oder zu einer verborgenen Kooperation, welche dem Kunden letztlich schadet
 - b. Analysen von Sheth belegen, daß eine Marktstruktur mit drei Marktteilnehmern das beste Mischungsverhältnis von Wettbewerbsintensität, Effizienz, Profitabilität und

¹ Sheth, J. and Sisodia, R. (2003). The Rule of Three - Surviving and Thriving in Competitive Markets. Free Press.

Kundenzufriedenheit ermöglicht (wie auch die Ergebnisse der PIMS-Studie² zeigen)

- c. Da drei Wettbewerber ausreichen, um ein Marktgleichgewicht zu schaffen, ist ein vierter Wettbewerber entbehrlich. Das Prinzip der „Rule of Three“ ist zusätzlich eng mit der Einstellung verknüpft, daß Kunden drei Angebote vor einem Kauf prüfen.

Für die deutschen Privatbanken stellt sich - sofern sie nicht reine Übernahmekandidaten sein wollen - die Frage, ob sie im Rahmen der Konsolidierungswelle eine Nischen- oder Generalistenstrategie verfolgen und diese Strategie sodann als Driver oder als Follower vorantreiben wollen. Zur Ermittlung der Handlungsoptionen haben die Autoren in Anlehnung an Deans, Kröger, Zeisel³ eine Analyse der möglichen Zielmarktstruktur des europäischen Bankenmarktes durchgeführt.

Kernpunkt ist hierbei der Konsolidierungsindex, der sich aus Kennziffern zur Abbildung der Wettbewerbs-, Finanz-, Internationalisierungs- und Wandlungskompetenz einzelner Marktteilnehmer zusammensetzt:⁴

- Wettbewerbsfähigkeit: Marktkapitalisierung und Produktivität je Mitarbeiter
- Finanzkompetenz: Ergebnis vor Steuern, Return on Equity (vor Steuern) und Tier I Capital
- Internationalisierungskompetenz: Anteil Auslandsgeschäft und Internationalisierungsgrad des Top Managements
- Wandelkompetenz: Anzahl und Komplexität der Reorganisationen bzw. Integrationen der letzten 10 Jahre.

Der Index gibt Aufschluß über die Fähigkeiten der Banken, die Branchenkonsolidierung maßgeblich zu treiben (Driver). Für die Analyse haben die Autoren die zehn größten europäischen Banken sowie die drei größten deutschen börsennotierten Banken in die Untersuchung einbezogen.⁵

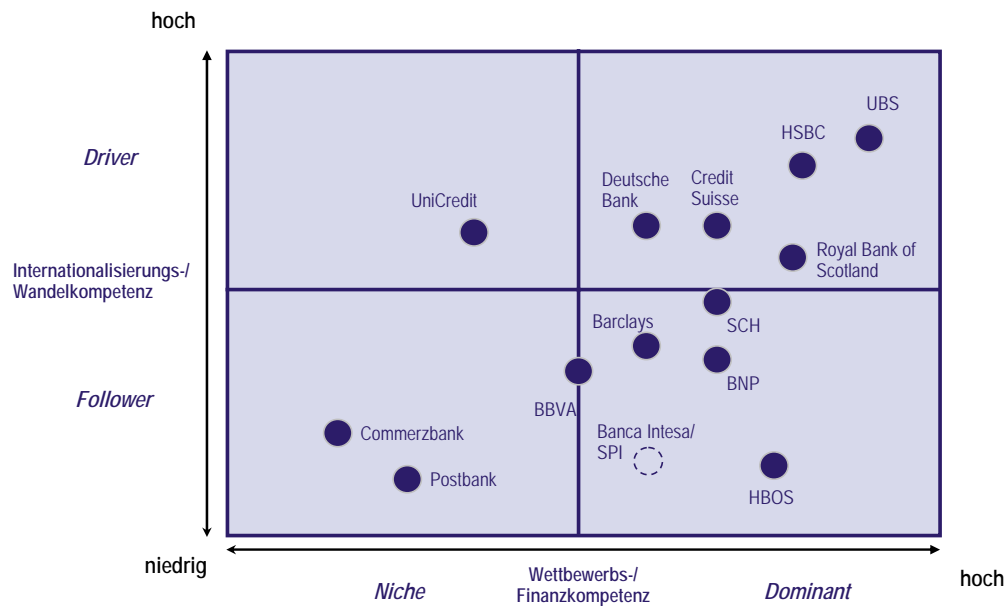
² The Strategic Planning Institute: Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS) Database.

³ Deans, G., Kroeger, F., und Zeisel, S. (2002). Merger Endgames - Strategien für die Konsolidierungsphase. Wiesbaden: Gabler Verlag.

⁴ Alle Daten per 31.12.2005.

⁵ Ferner wurde die geplante Fusion der beiden italienischen Banken Banca Intesa und San Paolo Imi (SPI) berücksichtigt, die zukünftig zu den zehn größten europäischen Banken zählen wird.

Abb. 1: Konsolidierungsindex für den europäischen Bankenmarkt



Quelle: Jahresabschlüsse 2005, Bloomberg, esmt-Analyse











Sieht man sich die Gesamtbeurteilung im Rahmen des Genauigkeitsgrades an, kann man feststellen, daß insbesondere die UBS, die HSBC sowie die Royal Bank of Scotland im Rahmen der europäischen Marktkonsolidierung eine sehr gute Ausgangsposition haben. Dagegen weisen die vergleichsweise großen und am Markt hoch bewerteten spanischen, italienischen und französischen Banken zwar eine starke regionale Bedeutung auf, doch fehlt ihnen das internationale Profil. Lediglich die UniCredit besitzt nach der Übernahme der HVB mit dem starken Geschäft in Mittel- und Osteuropa eine gute Ausgangsposition für die weitergehende Marktkonsolidierung - allerdings wird sie ihre Wettbewerbskompetenz noch verbessern müssen.

Die deutschen Banken haben - nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Besonderheit der Dreisäulenstruktur des deutschen Marktes⁶ - eine vergleichsweise schwache Ausgangsposition. Die Deutsche Bank hat hierauf schon mit einer klaren Fokussierung auf das internationale Investment Banking, einem selektiven europäischen Retail Banking sowie dem Outsourcing von Teilfunktionen (Wertpapierabwicklung, Zahlungsverkehr, IT) reagiert. Auch die Postbank hat mit ihrem dominierenden Retail Banking und dem zusätzlichen Aufbau des Transaction Banking den Weg zur Spezialisierung eingeschlagen. Die Commerzbank wird ihr künftiges Profil dagegen weiter schärfen müssen, wenn Sie im europäischen Kontext weiterhin eine Rolle spielen will.

⁶ Vgl. u.a. Brunner, A., Decressin, J., Hardy, D., Kudela, B. (2004). Germany's Three-Pillar Banking System; Engerer, H., Schrooten, M. (2004). Gutachten des DIW zur Untersuchung der Grundlagen und Entwicklungsperspektiven des Bankensektors in Deutschland (Dreisäulensystem); Jahresgutachten 2004/2005 des Sachverständigenrats (2004). Das deutsche Bankensystem: Befunde und Perspektiven, 272-303; Hackethal, A. (2004). German Banks and Banking Structure, in: Krahen, J. P., Schmidt, R. H. (Hrsg.) (2004). The German Financial System. 71-105.

Der weite Weg zur Marktkonsolidierung, der im Bankensektor noch zu gehen ist, wird deutlich, wenn der Vergleich zu anderen Industrien gezogen wird. Hier stehen die europäischen Banken auch nach mehr als einem Jahrzehnt der Deregulierung und Internationalisierung erst am Anfang der Konsolidierung.

Abbildung 2: Größenvergleich verschiedener Branchen

	Energie	Banken	Telekommunikation	Versicherungen	Automobile
	Exxon-Mobile	Citigroup	Vodafone	American International Group	Toyota Motors
Marktführer	 380,6	 234,4	 171,4	 144,3	 134,3
	E.ON	Deutsche Bank	Deutsche Telekom	Allianz	DaimlerChrysler
Größte deutsche Unternehmen	 59,3	 54,5	 83,9	 48,9	 45,4

Quelle: Fortune Global 500 (2005)

Drei Thesen für die deutschen Banken

Abgeleitet von den dargestellten Ergebnissen postulieren die Autoren drei Thesen für die privaten Banken am deutschen Markt:

1. Die Internationalisierung des Wettbewerbs und die vergleichsweise geringen inländischen Marktanteile erfordern ein forciertes, aber fokussiertes Wachstum auf dem sich konsolidierenden europäischen Markt.
2. Die Kosten- und Komplexitätsreduktion wird durch die Skalierung von Wertschöpfungsstufen wie in anderen Branchen vorangetrieben. Dies gilt insbesondere für die Verlagerung von nicht-wettbewerbsrelevanten Aktivitäten (z.B. Zahlungsverkehr und Wertpapierabwicklung) auf spezialisierte Dienstleister.
3. Da die deutschen Banken nicht über die Ressourcen verfügen, ihre traditionelle Generalistenposition zu halten, ist eine Fokussierung auf klare Nischen notwendig. Sowohl die Deutsche Bank als auch die Postbank haben diesen Weg bereits konsequent eingeschlagen. Dabei erscheint es opportun, die Generalistenposition im Heimatmarkt passiv abzugeben,

4. während man die Nischenposition im Ausland aktiv aufbaut. Eine reine europäische Generalistenstrategie für die deutschen Banken erscheint den Autoren inzwischen als nicht mehr valide.

Davon abgesehen sollte die beschriebene Veränderung des europäischen Marktumfelds, insbesondere vom deutschen Gesetzgeber, bewußter zur Kenntnis genommen werden. Die jüngsten Vorschläge zur Anpassung des Kreditwesengesetzes zum Erhalt der Gemeinnützigkeit der Sparkassen und die damit verbundenen Möglichkeiten der Privatisierung von Sparkassen sind nicht geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit des Finanzplatzes Deutschland im europäischen Kontext zu erhalten.

The autoren

Jan U. Hagen is the head of the practice group Financial Services at ESMT Customized Solutions. Prior to joining ESMT he was an assistant to a member of the board of Deutsche Bank, senior manager at A.T. Kearney, principal with Booz Allen & Hamilton, and partner at Consileon Business Consulting. Jan Hagen has solid experience in management consulting and coaching in the European financial services industry.

Christoph Burger is the head of the practice groups Telecom, Transport, Utilities and General Management at ESMT Customized Solutions. Previously he was senior manager at Arthur D. Little and vice president of Bertelsmann Buch AG. He has solid international experience, spanning Northern and Eastern Europe and the United States.

Über ESMT

ESMT European School of Management and Technology was founded in October 2002 on the initiative of 25 leading German companies and institutions. The founders aimed to establish an international business school, based in Germany, with a distinct European focus. As a private institution of higher education, ESMT provides executive education (since 2003) and an international MBA programme (since 2006). ESMT headquarters is located in Berlin. Further campuses are in Munich and Cologne. ESMT is fully accredited by German authorities as a private institution of higher education.

High impact learning

ESMT research and teaching focuses on practice relevance and applicability. High impact learning allows participants to translate what they have learned into action as soon as they get back to their companies and to bring about changes on the job. ESMT imparts participants with state-of-the-art analytical methods in management and teaches them to solve real-life management issues. The aim is to enable participants to take responsibility and accomplish change. ESMT faculty, made up of both practiceoriented academics and theory-oriented experts, supports this style of teaching.

More information:

ESMT European School of Management and Technology

Schlossplatz 1, 10178 Berlin

Phone: +49 (0) 30 212 31-0

Fax: +49 (0) 30 212 31-9

www.esmt.org



ESMT
European School of Management
and Technology GmbH

ESMT Campus
Schlossplatz 1
10178 Berlin
+49 (0) 30 212 31-0
+49 (0) 30 212 31-1279 (Publications)

www.esmt.org