

Christoph Burger | Jan U. Hagen

# Strukturumbbruch in der Finanz- dienstleistungsindustrie

„Anhand zahlreicher Praxisfälle zeigt das Buch von Burger und Hagen, wie notwendig es ist, das Bankgeschäft zu industrialisieren, aber zugleich auch die Möglichkeiten, die sich aus diesem Prozess ergeben. Darüber hinaus werden anhand illustrativer Szenarien die Positionen deutscher Banken innerhalb der europäischen Zielmarktstruktur skizziert. Ich wünsche mir, dass dieses Buch in Deutschland aufrüttelnde Wirkung hat.“

*Dr. Josef Ackermann, Vorsitzender des Vorstands  
und des Group Executive Committee, Deutsche Bank AG*

„Das Buch von Burger und Hagen behandelt umfassend die brennenden Themen im heutigen Bankgeschäft mit einer gelungenen Verbindung von Theorie und Praxis. Banker und Bankkunden sollten sich mit den verschiedenen Dimensionen des Wettbewerbs und der Wertschöpfung bei den sich dynamisch ändernden Marktstrukturen vertraut machen. Das Werk, für das führende Autoren gewonnen wurden, ist Pflichtlektüre für jeden, der an der Zukunft der deutschen Banken in einem europäischen Umfeld und einem globalisierten Markt für Finanzdienstleistungen interessiert ist.“

*Günter Dufey, Prof. Emeritus of Finance, The University of Michigan, Ann Arbor, USA und Prof. of Banking & Finance, NBS, Nanyang Technological University, Singapur*

„Strukturumbbruch in der Finanzdienstleistungsindustrie' gibt einen ausgezeichneten Überblick über den deutschen Bankenmarkt und seine Dienstleister. Es zeigt die Herausforderungen und Chancen, die sich aus einer desintegrierten Wertschöpfungskette ergeben. Im Übrigen liefert es in Form von Szenarien Orientierungshilfen, insbesondere für Entscheidungsträger, die dabei sind, ihr Unternehmen neu auszurichten. Wer das Buch von Burger und Hagen liest, erkennt daher auch, welche große ‚Challenge' von unseren Banken noch zu meistern ist.“

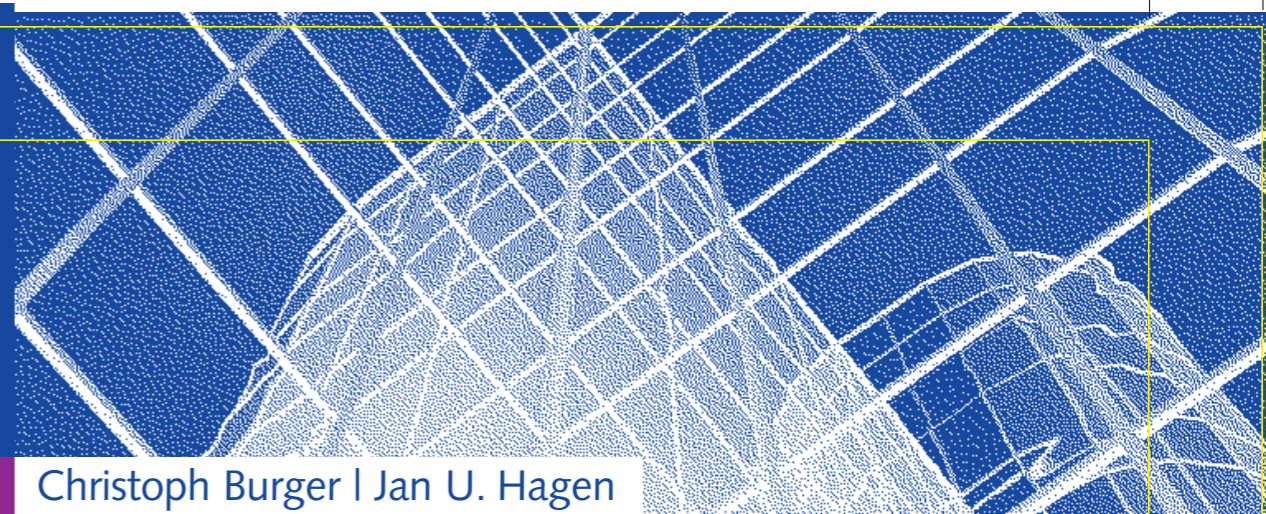
*Dr. Heinrich Focke, Partner und Leiter der Financial Institutions Practice Zentral- und Osteuropa, A.T. Kearney*

ISBN 978-3-8349-0625-0



[www.gabler.de](http://www.gabler.de)

Burger | Hagen  
Strukturumbbruch in der  
Finanzdienstleistungsindustrie



Christoph Burger | Jan U. Hagen

# Strukturumbbruch in der Finanz- dienstleistungsindustrie

Prozessänderungen als Chance für neue  
Strategien und Konzepte in Banken



European School  
of Management  
and Technology

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

**Christoph Burger** leitet die Practice Group Telecom, Transportation, Utilities & General Management der ESMT European School of Management and Technology, Customized Solutions. Er hat als Senior Project Manager bei Arthur D. Little und Vice President der Bertelsmann Buch AG umfassende internationale Erfahrungen in Nord- und Osteuropa sowie den USA gesammelt.

**Dr. Jan U. Hagen** leitet die Practice Group Financial Services der ESMT European School of Management and Technology, Customized Solutions. Er hat umfassende Erfahrungen in der Managementberatung europäischer Finanzdienstleister und war vor seinem Wechsel zur ESMT u. a. Principal bei Booz Allen & Hamilton, Senior Manager bei A.T. Kearney und Vorstandsassistent der Deutschen Bank.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten  
© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Katrin Alisch

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.  
[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Ulrike Weigel, [www.CorporateDesignGroup.de](http://www.CorporateDesignGroup.de)  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0625-0

## Vorwort

Bisherige Bücher über die Themen Management von Wertschöpfungsketten und Outsourcing stellen gewöhnlich die Prozessoptimierung einzelner Wertschöpfungsstufen in den Vordergrund. Dagegen befasst sich kaum ein Autor mit der Gesamtverlagerung von Wertschöpfungsstufen und demzufolge auch nicht mit ihrer Auswirkung auf die Wettbewerbs- und Marktstruktur. Diese Lücke beabsichtigen wir mithilfe des vorliegenden Buches zu schließen. Die Fragen, denen wir uns in diesem Zusammenhang widmen, lauten daher:

1. Welche Wertschöpfungsstufen soll eine Bank abdecken?
2. Welche Kernkompetenzen sichern die Wettbewerbsfähigkeit in einem sich stark wandelnden Wettbewerbsumfeld?
3. Soll sich die Bank eher als Nischenanbieter oder Generalist positionieren und wie nachhaltig kann diese Positionierung sein?

Das Buch stellt vor dem Hintergrund der Herausforderungen deutscher Banken mögliche Strategien und Geschäftsmodelle zur Verlagerung von Wertschöpfungsstufen vor. Darüber hinaus skizzieren wir mögliche Szenarien für die daraus entstehende Wettbewerbslandschaft deutscher Banken.

Die Thesen, die wir aus den nachfolgenden Kapiteln ableiten, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Die Internationalisierung des Wettbewerbs und der Eintritt neuer Wettbewerber werden den Margen- und Effizienzdruck weiterhin erhöhen.
2. Ein erster Ansatzpunkt zu einer Effizienzsteigerung der Banken liegt in der Optimierung der bestehenden Wertschöpfungsstufen.
3. Im Sinn dieser Optimierung versuchen Banken, Effizienzpotenziale durch Skalierung der einzelnen Wertschöpfungsstufen zu realisieren, ebenso wie es bei der Industrialisierung anderer Branchen geschehen ist.
4. Im nationalen Kontext erweist sich diese Strategie mittelfristig als valide; langfristig wird sie bei konvergierenden Märkten (vergleiche Europa) nicht ausreichend sein.
5. Im Sinn einer dualen Strategie (das heißt mit mittelfristigem und langfristigem Fokus) ist es sowohl essenziell, sich mit Zielmarktstrukturen und der möglichen eigenen Positionierung innerhalb dieser zu beschäftigen, als auch zu hinterfragen, ob die derzeitige Strategie auf Basis solcher Strukturen robust sein kann.

Das Buch ist modular aufgebaut. Das Einleitungskapitel befasst sich mit der aktuellen Situation der Bankenlandschaft, bezogen auf die Optimierung von Wertschöpfungsstufen. In den anschließenden Kapiteln werden Erfolgsbeispiele von Banken beziehungsweise Dienstleistern, die sich auf spezifische Wertschöpfungsstufen konzentriert haben, aufgezeigt – vom Transactionbanking (Zahlungsverkehr- und Wertpapierabwicklung) bis zur Kreditabwicklung von Problemkrediten (Sanierungsmanagement). Das Buch schließt mit dem Ausblick auf Zielmarktstrukturen, den Erkenntnissen, die aus den Konsolidierungswellen anderer Industrien gewonnen wurden, und Rastern zur Hinterfragung der eigenen Positionierung.

Das Buch ist praxisorientiert. Es konzentriert sich auf die wesentlichen Themen und ist insofern nicht auf Vollständigkeit bedacht; es richtet sich an Führungskräfte in Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken; spezialisierte Dienstleister im Bankensektor und Berater des Bankensektors.

Christoph Burger und Jan Hagen

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis .....	VII
Herausgeber- und Autorenverzeichnis .....	IX
<i>Christoph Burger und Jan Hagen</i>	
Einleitung .....	1
<i>Armin Grüneich und Hermann-Josef Lamberti</i>	
Strategische Herausforderungen im IT-Management der Banken .....	9
<i>Peter Blatter</i>	
Retailbanking: Die Basis für die Bank von morgen schaffen .....	25
<i>Jochen Speck</i>	
Die Industrialisierung der Kreditbearbeitung .....	45
<i>Rüdiger Volk</i>	
Vertikale Desintegration im Sanierungsmanagement .....	55
<i>Mario Daberkow</i>	
Die Disaggregation der Wertschöpfungskette in Banken am Beispiel des Zahlungsverkehrs .....	79
<i>Götz Möller</i>	
Europäisierung des Zahlungsverkehrs – Auf dem Weg zu effizienten Märkten .....	91
<i>Bernd Sperber</i>	
Transaction Banking – Wertpapierabwicklung .....	111
<i>Ralph Hientzsch</i>	
Wachstum durch Kooperationen im Asset-Management für Privatkunden .....	131
<i>Christoph Burger und Jan Hagen</i>	
Zielmarktstruktur der Finanzdienstleistungsindustrie .....	147
Literaturverzeichnis .....	169
Stichwortverzeichnis .....	175