

Kostensenkungspotenziale in Finanznetzwerken identifizieren und umsetzen

Prof. Dr. Bernd Rolfes

Wissenschaft und Praxis im Gespräch
Institut für Genossenschaftswesen, Westfälische Wilhelms-Universität Münster

19. Januar 2009

- I. Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung**
- II. Analyse von Kostensenkungspotenzialen
- III. Hebung von Potenzialen – Ansatzpunkte und Voraussetzungen

Zentrale Bedeutung von Kostenmanagement im Verbund

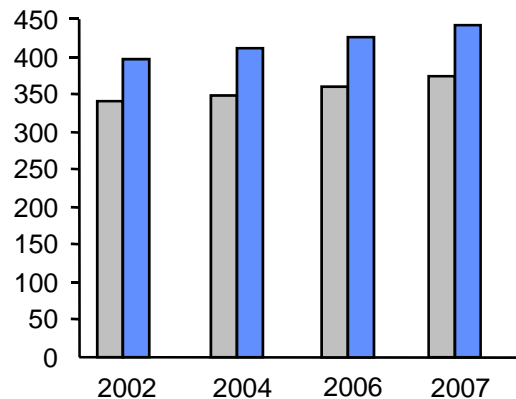
- Strukturelle Mehrkosten dezentral organisierter Regionalbanken (Doppelarbeiten, Geringere Kostendegression)
- Wettbewerb mit neuartigen und fokussierten Geschäftsmodellen
- Höherer Koordinationsaufwand
- Stagnierende und zurück gehende Erträge

In den letzten 5 Jahren mussten die VR-Banken sinkende Margen bei nahezu stagnierendem Geschäft und Kostenremanenz verkräften

5-Jahres-Entwicklung VR-Banken

Leicht steigende Volumina ...

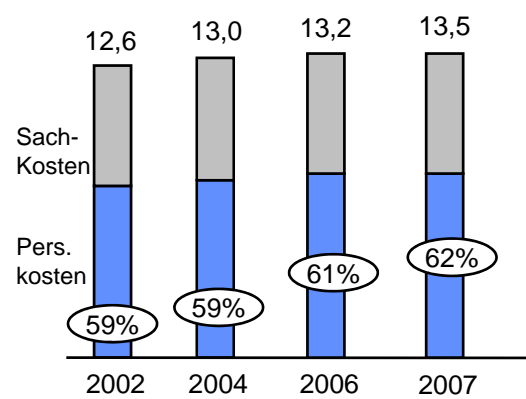
VR-Primär, in Mrd. EUR



= Forderungen ggü. Kunden
 = Verbindlichkeiten ggü. Kunden

... aber angespannte Kostensituation ...

VR-Primär, in Mrd. EUR

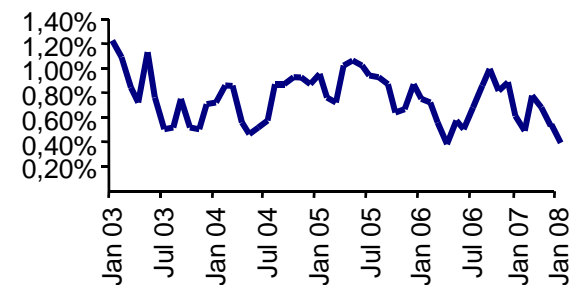


x% = Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten

∅ CIR 2002–2007: 74%

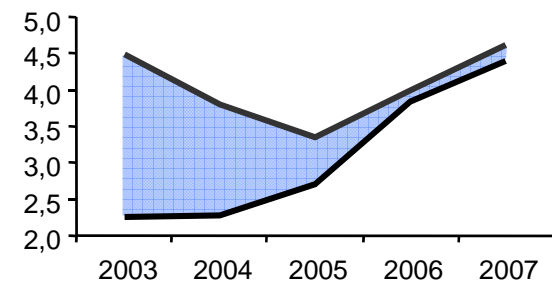
... bei wegbrechenden Margen ...

Wohnungsbaufinanzierung¹



... und keiner Trafo-Kompensation

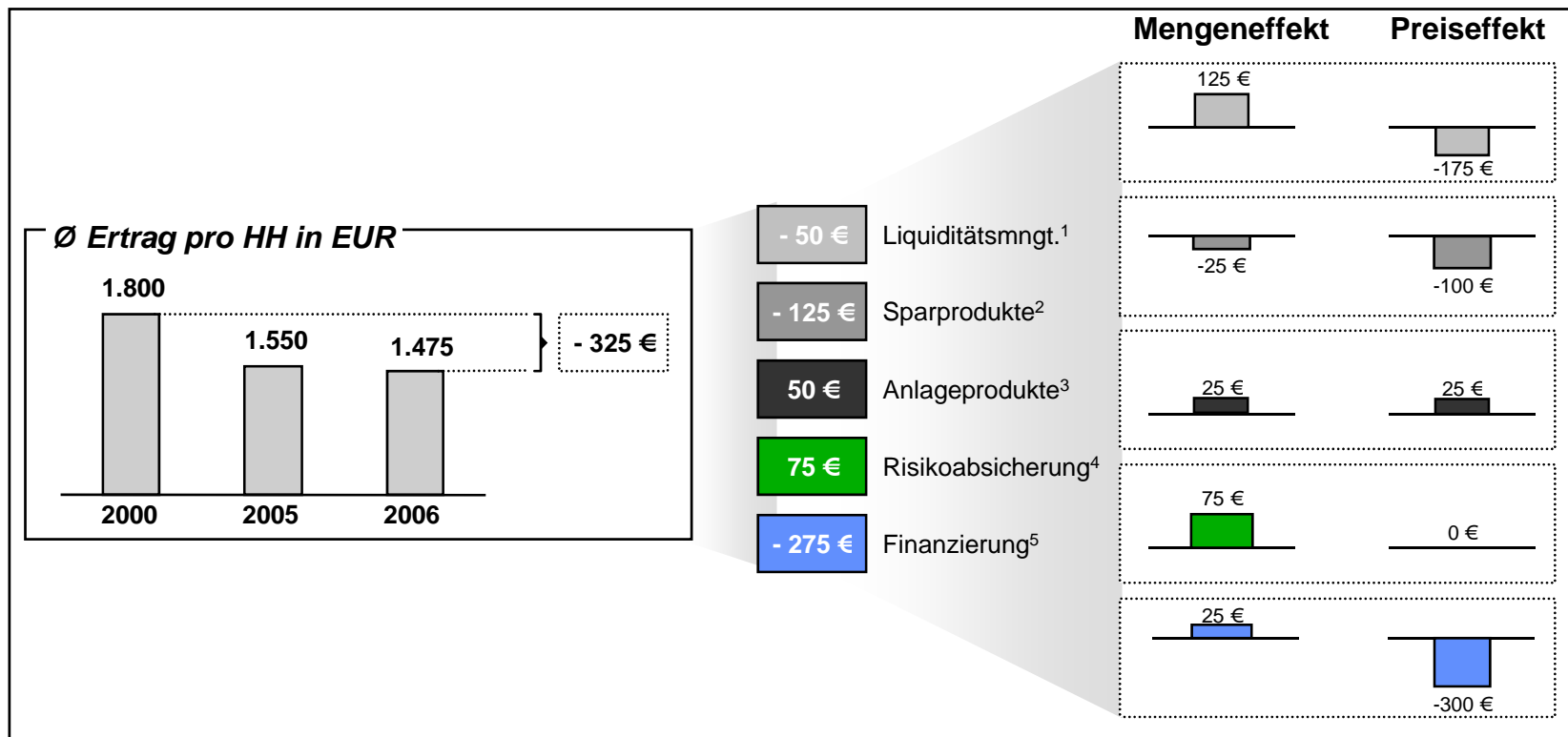
Zinsdifferenz 1 Jahr vs. 10 Jahre



¹ Neugeschäftszinssatz Wohnungsbaukredite privater Haushalte über 5 bis 10 Jahre abzüglich Zinssatz für börsennotierte Wertpapiere (10% 7 Jahre und 90% 10 Jahre Laufzeit); Quelle: Jahresabschlüsse, Deutsche Bundesbank, zeb/research

Erträge im deutschen PK-Geschäft bereits seit 2000 rückläufig – Margenverfall überkompensiert Volumenwachstum

Privatkundengeschäft Deutschland – Preis- und Mengeneffekte



¹ Sichteinlagen, Geldmarktfonds, Festgeld, Geldmarktpapiere; ² Spareinlagen sämtlicher Kündigungsfristen; ³ Sparbriefe, Aktien, Renten, Investmentzertifikate, Bausparen

⁴ Lebensversicherungen (u. a. Kapital-LV, Risiko-LV, BUZ), Krankenversicherung (u. a. Krankentage-, Pflegeversicherung), Hausratversicherung, Kfz-Versicherung

⁵ Dispokredite, Konsumentenkredite, Baufinanzierungen; Quelle: zeb/-Privatkundenstudie 2008

BVR-Kompass 2008 bestätigt stagnierende bzw. sinkende Erträge durch zunehmenden Wettbewerb – Kostensenkung ist zwingend erforderlich

Auszug BVR Kompass 2008



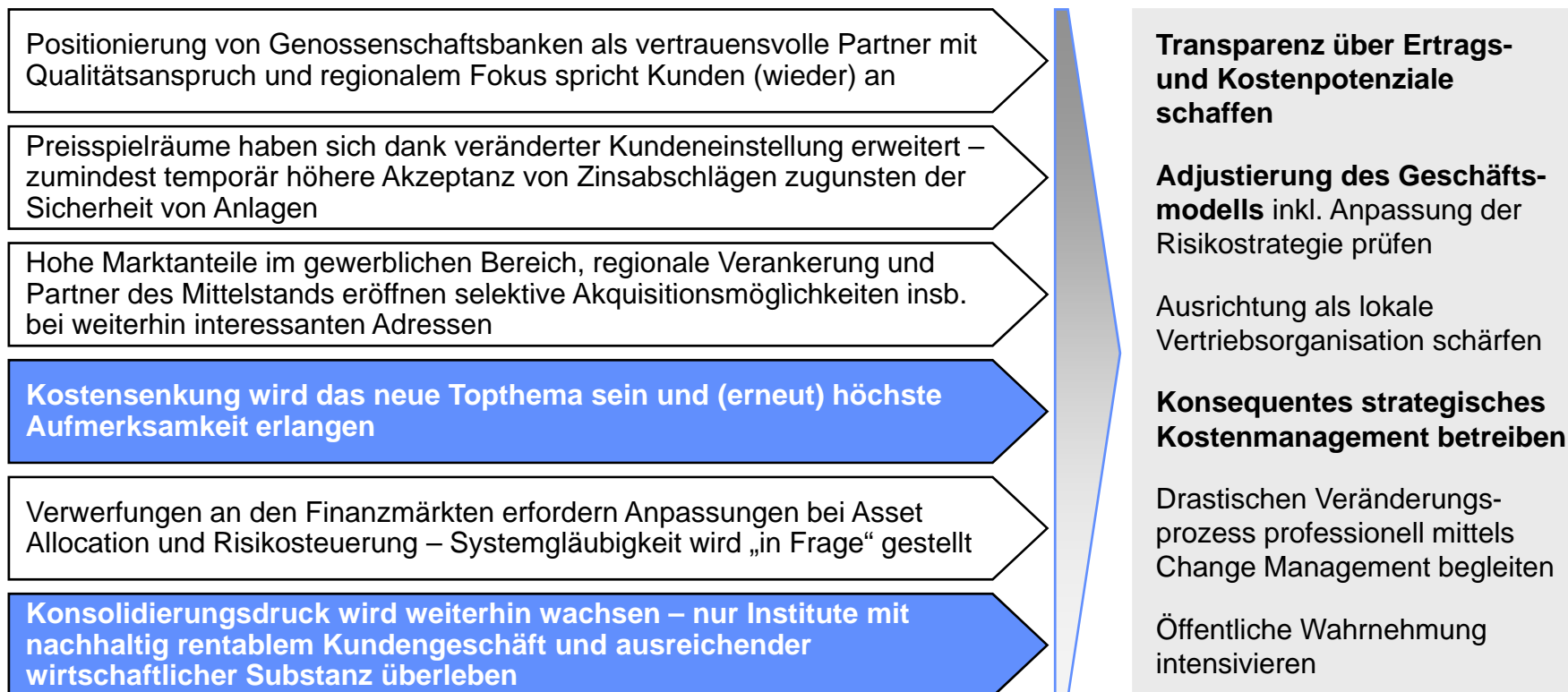
- Die Erfolge von Wettbewerbern sind insbesondere im Einlagengeschäft spürbar, [...]
- **Insbesondere der Magendruck auf Kernprodukte im Privatkundengeschäft lässt in diesem Geschäftsfeld in einer Trendberechnung einen deutlichen Ergebnisrückgang [...] befürchten**

- Die weiterhin flache Zinsstrukturkurve wird die Ertragsmöglichkeiten im klassischen Einlagen- und Kreditgeschäft beschränken
- So betrug der Ergebnisbeitrag des Treasury [...] rund 50% des Privatkundengeschäftsergebnisses

- **[...] aufgrund der durch den intensiven Wettbewerb begrenzten Möglichkeiten auf der Ertragsseite sollten verstärkt Potenziale bei der Senkung von Kosten genutzt werden.**
- [...] dass das Ergebnis aus den Geschäftsfeldern zurzeit zu knapp 60% von den Overheadkosten aufgezehrt wird.

Die Finanzmarktkrise birgt Chancen für Regionalinstitute – sie verstärkt jedoch auch den bestehenden Handlungsdruck zur Kostenoptimierung

Finanzmarktkrise: Perspektiven und Handlungsfelder



Quelle: zeb/

Wissenschaft und Praxis im Gespräch / IFG 2009

Prof. Dr. Bernd Rolles

6

- I. Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung
- II. Analyse von Kostensenkungspotenzialen**
- III. Hebung von Potenzialen – Ansatzpunkte und Voraussetzungen

Die Identifizierung von Kostensenkungspotenzialen in Finanznetzwerken erfordert Weitblick

- Blick auf komparative Kostenvorteile / Fokussierung
- Analyse konkurrierender Geschäftsmodelle / Struktur von Transaktionskosten
- Wertschöpfungsketten und Abwicklungsprozesse
- Schwerpunkt „Produktion“

Geschäftsmodelle mit unterschiedlichen Wertschöpfungsstrukturen stehen im Wettbewerb – marktführende Universalbanken

Hauptangriffspunkt


Retail-Geschäftsmodelle der Gegenwart – Angriff auf Universalbanken

Typen	Beispiele	Charakteristika	Kundenattraktion durch ...
Universalbanken	<ul style="list-style-type: none"> • Sparkassen/Geno-Bk. • Groß-/Regionalbanken 	Alle Kundensegmente, alle Produkte und Vertriebs-kanäle	Beratungskompetenz/Nähe ▶ Hohe Vereinbarungskosten und Komplexität
Direktbanken	<ul style="list-style-type: none"> • ING-DiBa, DKB, comdirect 	Einfache Produkte, kein Filialvertrieb/keine Beratung ¹	Marketing/Preis/Einfachheit ▶ Geringe Vereinbarungs-, Abw.- und Kontrollkosten
Kundenspezialisten	<ul style="list-style-type: none"> • Private Banks, apobank 	Fokussiert auf ausgewählte Kundensegmente	Exklusivität und Expertise ² ▶ Hohe Vereinbarungskosten
Produktspezialisten	<ul style="list-style-type: none"> • TeamBank (ehem. norisbank) 	Produktgruppenfokus, häufig Partnermodelle im Vertrieb	Marketing/Preis/PoS-Zugang ▶ Geringe Abwicklungs- und Kontrollkosten
Vertriebspezialisten	<ul style="list-style-type: none"> • AWD, MLP etc. 	Fokussiert auf Kundenschnittstelle/Beratung, Produkte über Partnermodelle	Beratungskompetenz und Vertriebspower ▶ Hohe Vereinbarungskosten
Marktplätze	<ul style="list-style-type: none"> • InterHyp, smava, PROSPER 	Internetplattform; Intermediär zwischen Lieferant-Kunde	Preis/Einfachheit ▶ Geringste Transaktionskosten ³

¹ Beratung über Internettools/Folder u. via Telefon; ² Hohe Beratungsqualität u. Produkterfahrung; ³ Ger. Anbahnungs-, Vereinbarungs-, Abwicklungs- u. Kontrollkosten

Wettbewerb und Technologieeinsatz senken Transaktionskosten und verändern deren Struktur

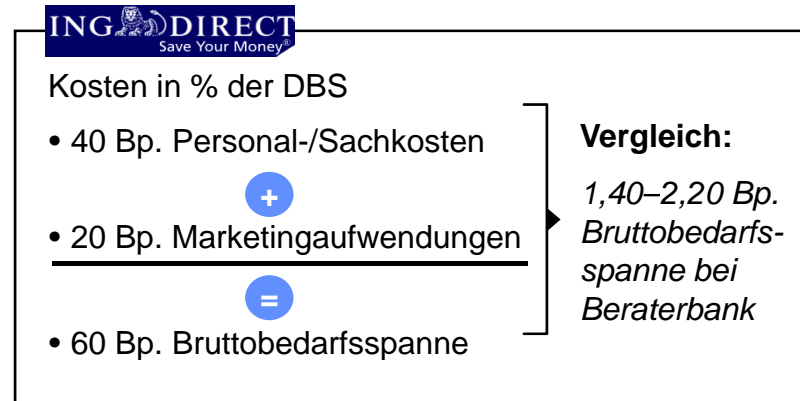
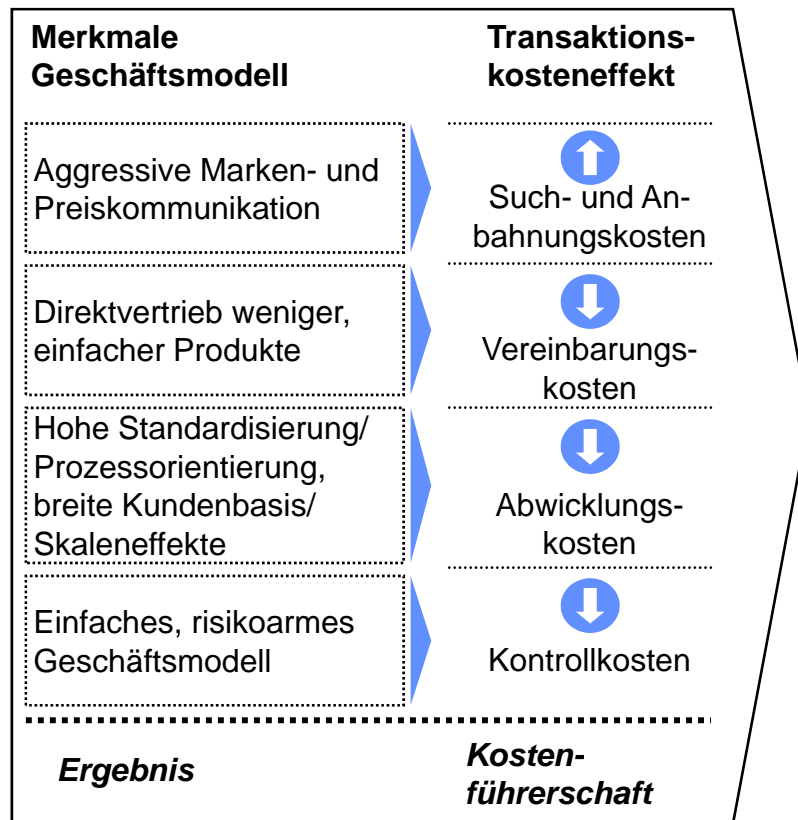
Sinkende Transaktionskosten für Bankdienstleistungen

1	Transaktionskosten	Treiber (Kunde/Bank)	Trend
1	Such- und Anbahnungskosten <ul style="list-style-type: none"> • Potenzielle Dienstleister • Leistungs-/Konditionsvergleich 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Markt-/Preistransparenz durch Informationsdiffusion via Internet/Medien • Erhöhter Werbeaufwand, um Kaufinteresse zu wecken 	
2	Vereinbarungskosten <ul style="list-style-type: none"> • Beratungs-/Entscheidungsunterstützung • Preisverhandlung/Vertragsabschluss 	<ul style="list-style-type: none"> • Produktstandardisierung • Enablement des Kunden¹ • Direktvertrieb (Internet/Telefon) 	
3	Abwicklungskosten <ul style="list-style-type: none"> • Schnelle, sichere Abwicklung/Leistungserstellung 	<ul style="list-style-type: none"> • Industrialisierung/Bankproduktion • Wertschöpfungskettenmanagement • IT-Leistungsfähigkeit 	
4	Kontrollkosten <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit/Überwachung • Ggf. Vertragsänderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung Sicherheitsstandards/regulatorische Anforderungen • IT-gestützte Workflowprozesse/Dokumentationen 	

¹ Durch Informationen und Beratungstools
Wissenschaft und Praxis im Gespräch / IFG 2009

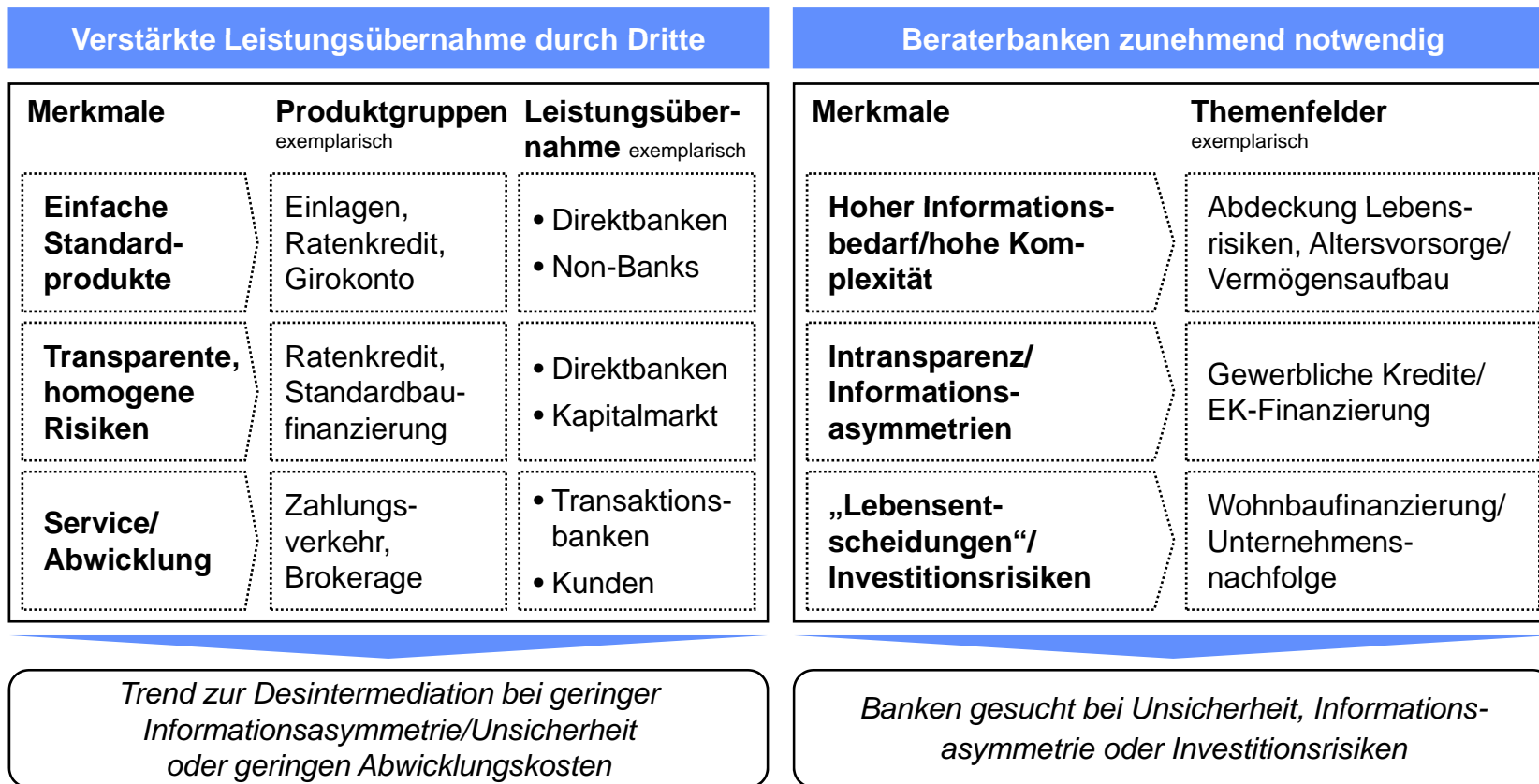
Geschäftsmodell der Direktbanken als erfolgreiches Beispiel für neue Wertschöpfungsmuster

Wertschöpfungsmuster Direktbanken – Basis Transaktionskosten



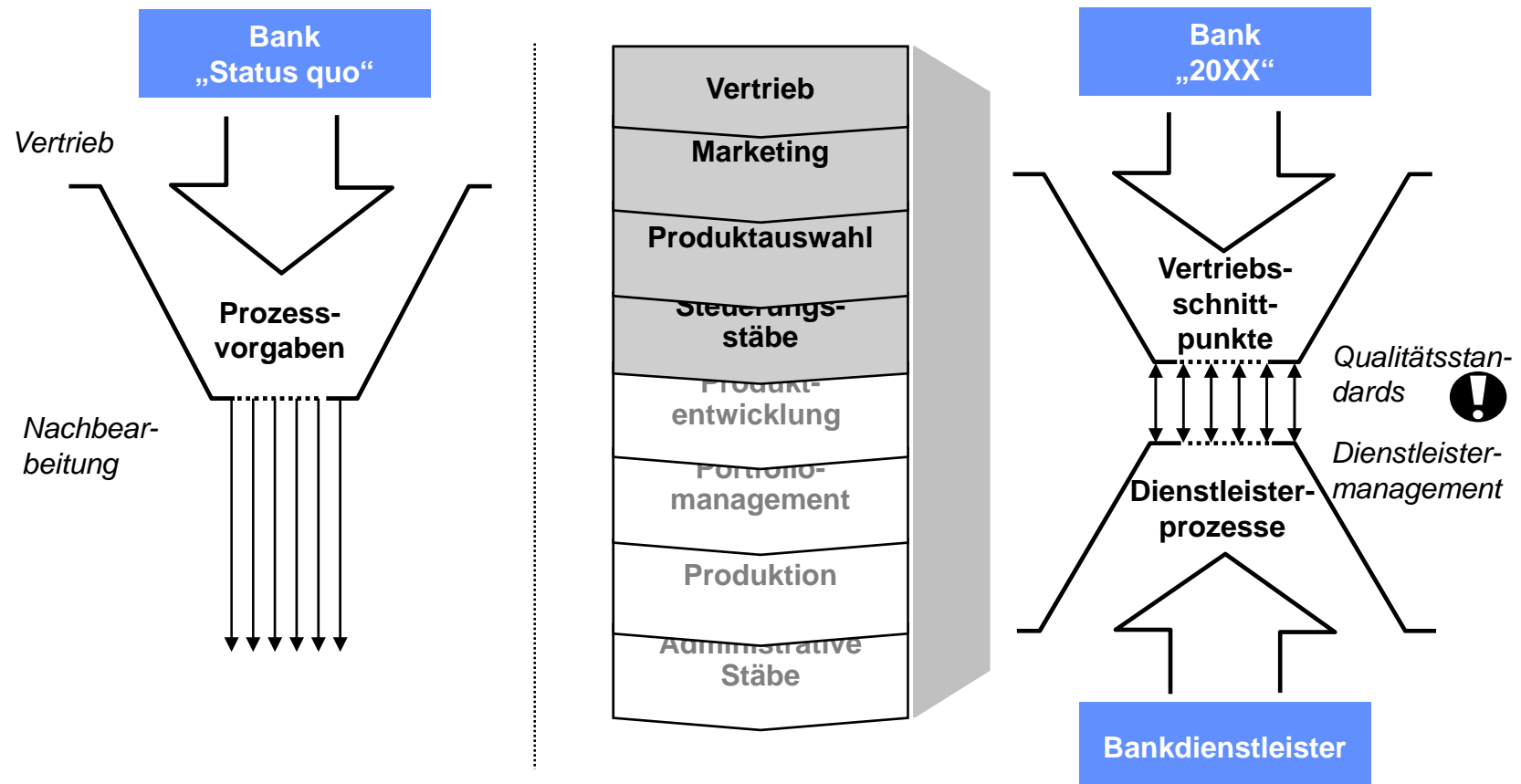
Banken sind auch zukünftig notwendig – Kernfunktion als Informationsbroker, individueller Berater und Risikomanager vor Ort

Neue Wertschöpfungstrends für Beraterbanken



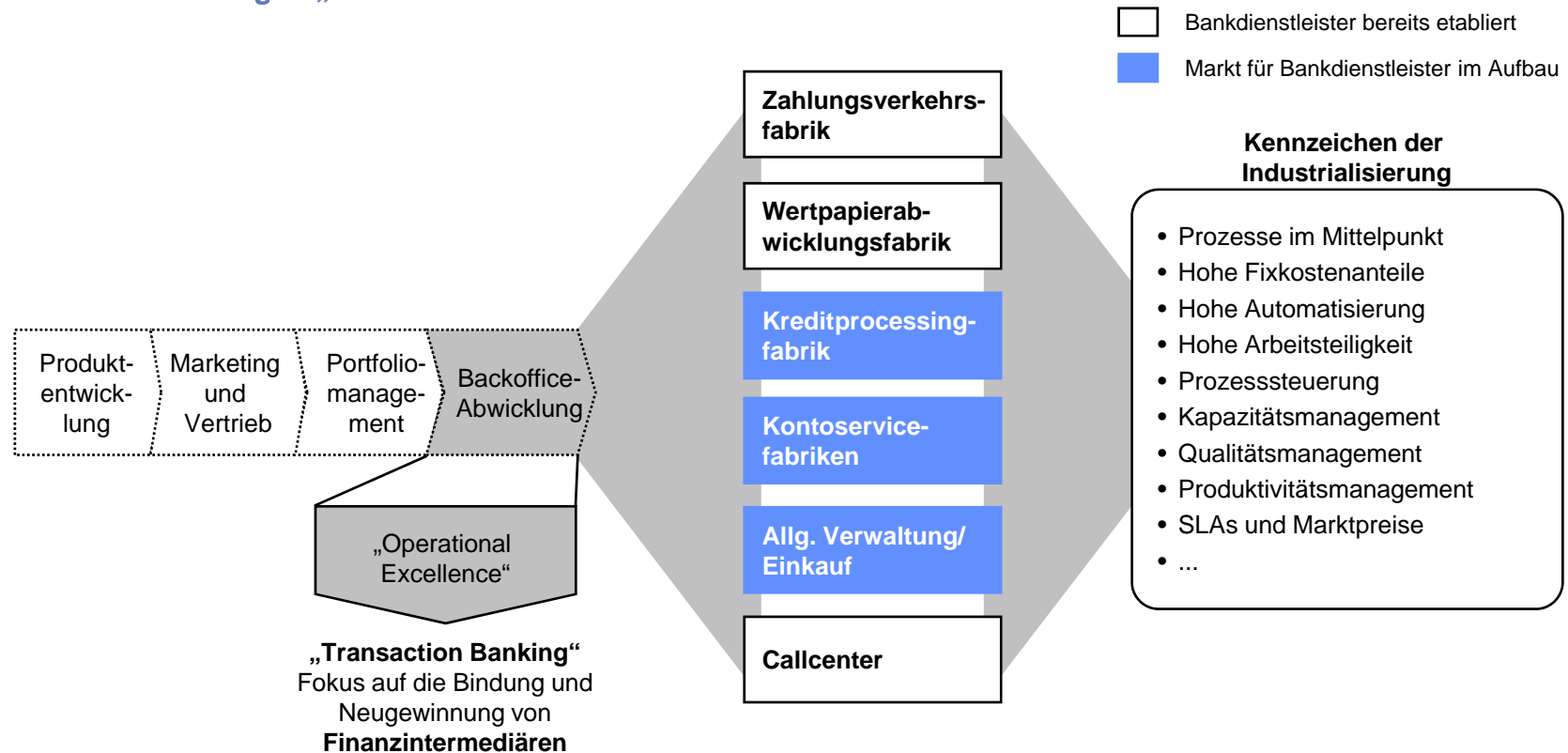
Durch die Aufteilung der Wertschöpfungskette wird sich das Prozessmodell der Banken immer mehr verändern

Erfolgskritische Schnittstelle „Bank – Bankdienstleister“



Industrialisierung im Bankbetrieb – Auslagerung von Abwicklungsfunktionen als Voraussetzung für Kosteneffizienz

Marktentwicklungen „Bankfabriken“



- I. Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung
- II. Analyse von Kostensenkungspotenzialen
- III. Hebung von Potenzialen – Ansatzpunkte und Voraussetzungen**

Die nachhaltige Umsetzung von Kostensenkungspotenzialen findet primär auf struktureller Ebene statt und erfordert eine hohe Kooperationsbereitschaft

- Kostendegression und Professionalität durch Mengenbündelung
- Systemische Anpassung versus kleinteiliger „Optimierung“
- Wettbewerbsneutrale „Grenzüberschreitungen“
- Anreizsysteme im Verbund

Nachhaltiges Kostenmanagement in Finanznetzwerken erfordert strukturelle Maßnahmen

Fazit

1

Kostenstrukturen können intern immer optimiert werden, aber es gibt Grenzen nach unten. Weitere wahrnehmbare Schritte erfordern → **strukturelle Maßnahmen**

2

Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit müssen Marktfolge- und Sachbearbeitungs-tätigkeiten hoch effizient standardisiert und automatisiert werden → **Industrialisierung**

3

Industriekultur folgt anderen Grundsätzen als eine Bank und ist im Bankbetrieb nicht umsetzbar → **Auslagerung**

4

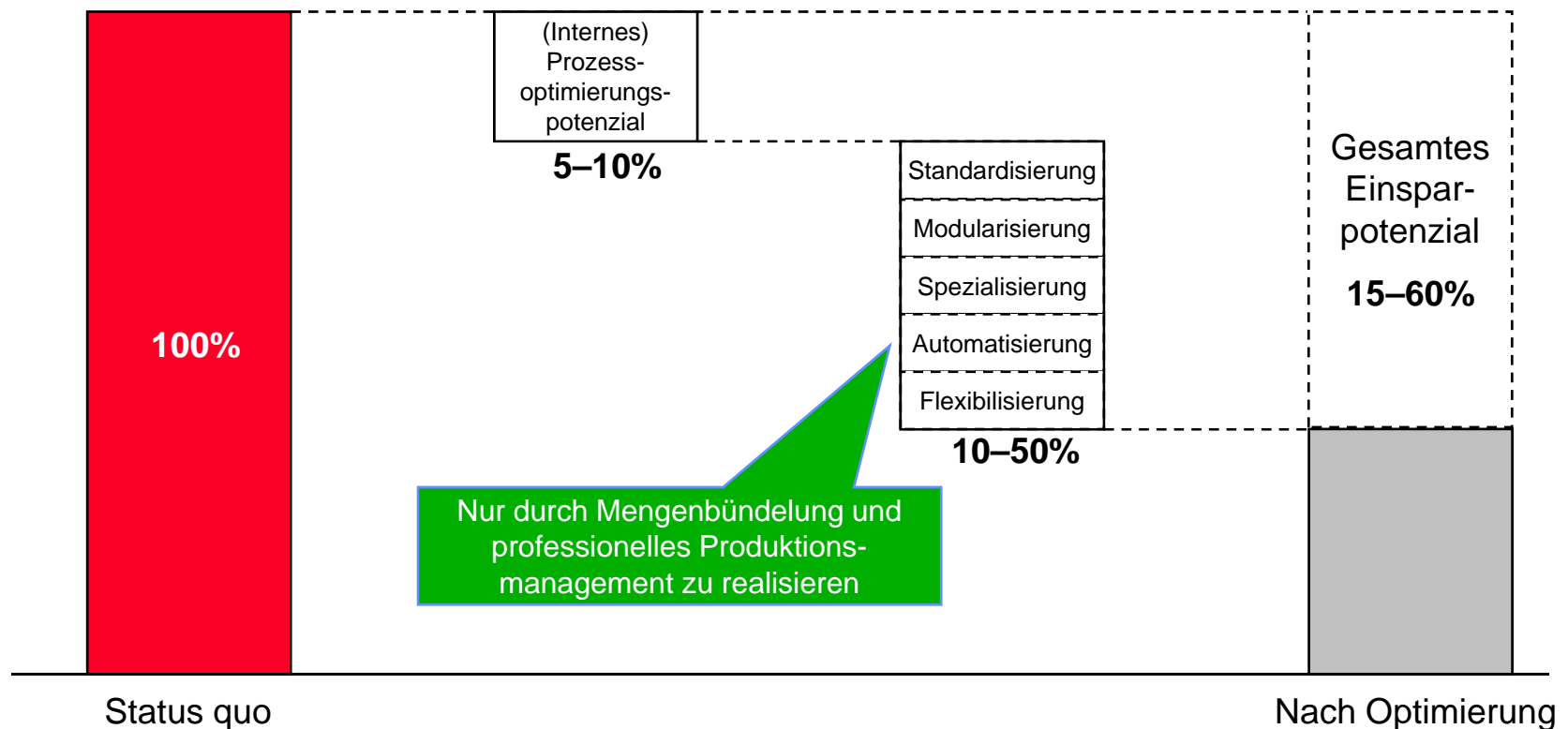
Sowohl auf Einzelbankenebene (Leerkosten!) als auch auf Verbundebene (Überschneidungen) **Überkapazitäten im Vertrieb** → **Bereinigung**

5

Größter Fixkostenblock sind die **Personalkosten**. Hebung von Kostensynergien dauerhaft nicht über Fluktuation darstellbar → **Vorbereitung des Sektors**

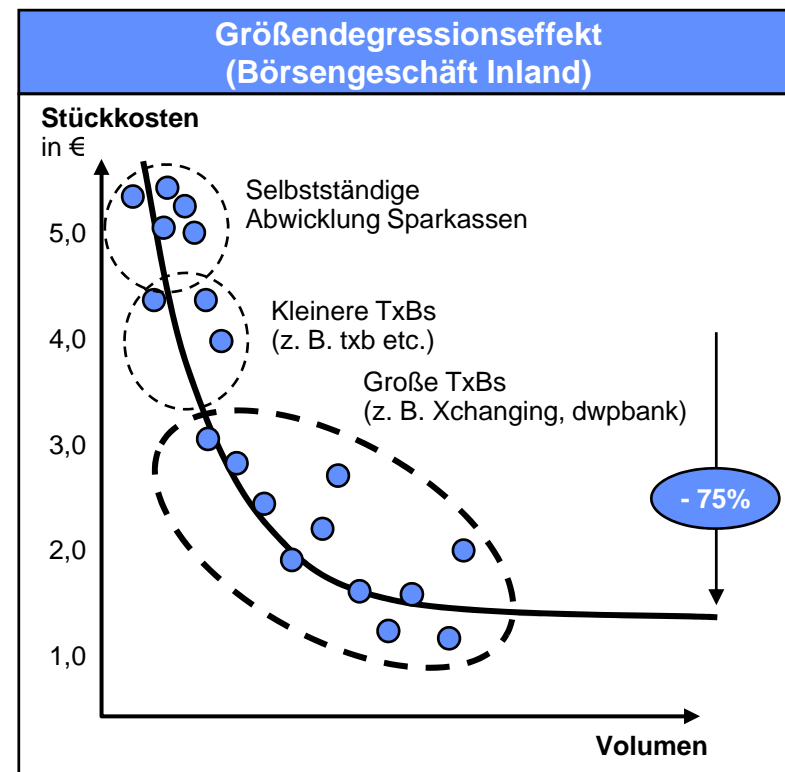
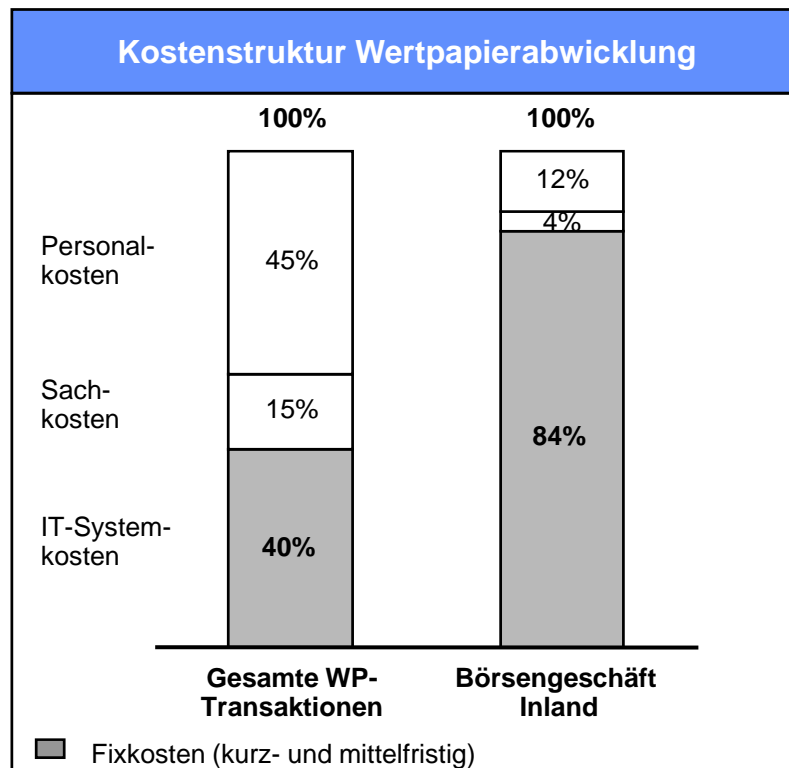
Reine Optimierungsansätze greifen zu kurz – eine konsequente Überprüfung von Geschäftssystemdimensionierung und Wertschöpfungstiefe ist erforderlich

Einsparpotenziale durch Prozessoptimierung und Industrialisierung



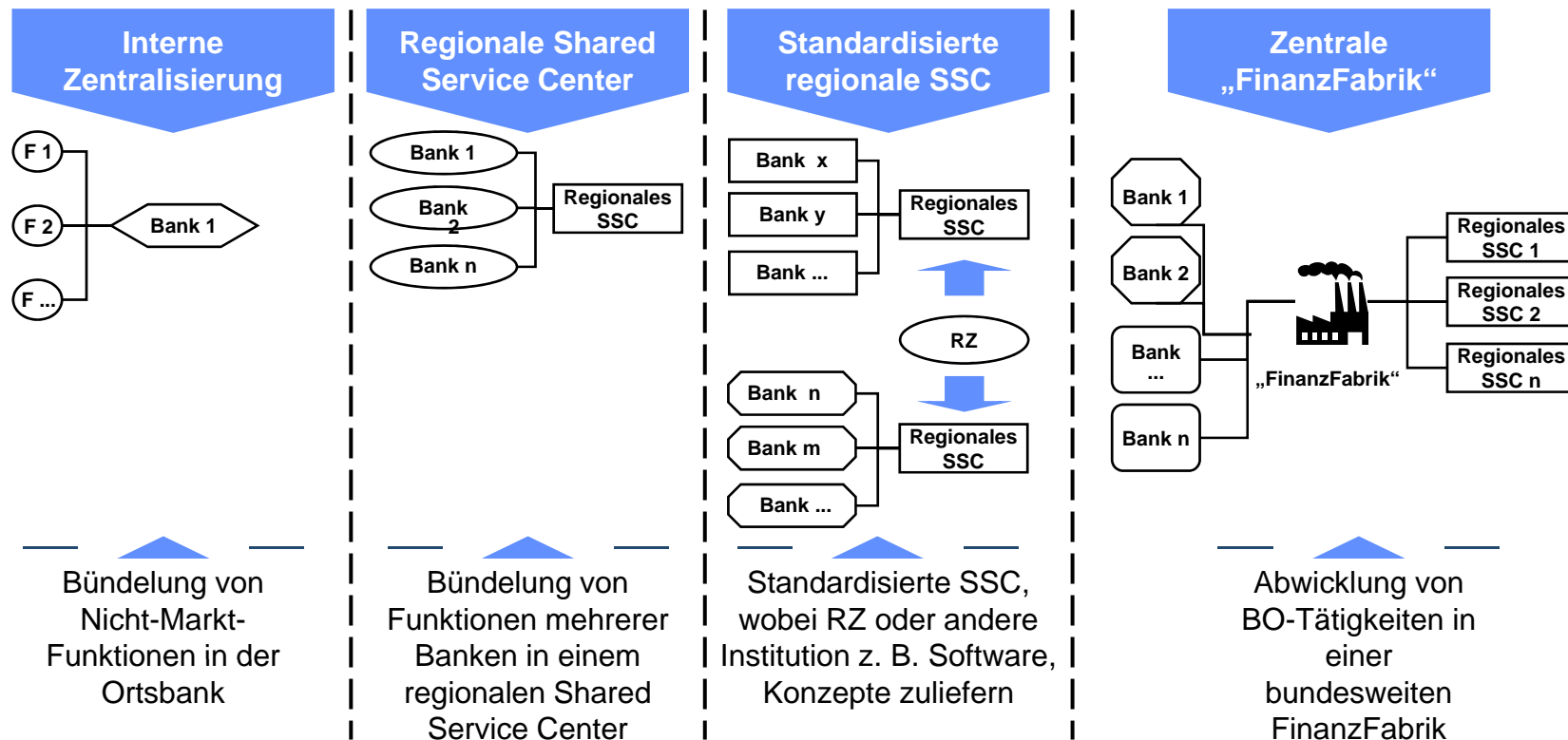
Durch Bündelung und industrielle Fertigung in Transaktionsbanken werden Stückkosten drastisch gesenkt – z. B. in WP-Abwicklung bis zu 75%

Beispiel Abwicklungskosten – hier Wertpapierabwicklung Inland



Gestaltung der Wertschöpfung: Bündelung in den Regionen könnte bis hin zur Entstehung einer verbundweiten „FinanzFabrik“ führen

Pfad zur verbundweiten Plattformkonvergenz



Schlussstein

„Vollkommenheit entsteht nicht dann, wenn man nichts mehr hinzufügen kann, sondern wenn man nichts mehr wegnehmen kann ...“

Antoine de Saint-Exupéry

Vielen DANK für Ihre Aufmerksamkeit!