

2. Das Bankensystem in Deutschland

Das folgende Kapitel schafft ein Grundverständnis hinsichtlich Aufgaben, Funktionsweise und Aufbau des Bankensystems in Deutschland und skizziert aktuelle fachliche und technische Herausforderungen. Hierfür werden grundlegende Begriffe im Kontext des Finanzmarktes (siehe Kap. 2.1) sowie die rechtlichen Grundlagen (siehe Kap. 2.2), Aufgaben (siehe Kap. 2.3) und Ziele (siehe Kap. 2.8) von Banken kurz dargestellt. Ebenso werden das in Deutschland vorherrschende Universalbankensystem (siehe Kap. 2.4 und Kap. 2.5), dessen Stellung im Europäischen Bankensystem (siehe Kap. 2.6) wie auch die Unterschiede zum Trennbankensystem (siehe Kap. 2.7) skizziert. Im Anschluss daran werden derzeit weitverbreitete Herausforderungen bzw. Probleme in deutschen Banken erläutert und auf Basis von Studien der letzten Jahre wichtige Maßnahmen bzw. Trends zusammengefasst, anhand derer Banken versuchen, diese Herausforderungen zu lösen (siehe Kap. 2.9).

2.1 Grundlagen

Grundlage unseres wirtschaftlichen Handelns ist die Erstellung oder Produktion von materiellen und immateriellen Gütern. Die klassische Volkswirtschaftslehre (VWL) unterscheidet hier zwischen verschiedenen Produktionsfaktoren, die als Grundlage für die Produktion von Gütern dienen. Dazu zählen seit Entstehung der VWL die Produktionsfaktoren *Boden*, *Arbeit* und *Kapital*. In den letzten Jahren gewann *Wissen* als zusätzlicher Produktionsfaktor zunehmend an Bedeutung (vgl. Picot 1989, S. 3ff). Nachdem sowohl Unternehmen als auch private Haushalte häufig über nicht ausreichend Kapital für Anschaffungen oder Investitionen verfügen und an anderer Stelle überschüssiges Kapital zur Verfügung steht, ist ein Platz erforderlich, der diese beiden Parteien zusammenbringt. Um Angebot und Nachfrage zusammenzuführen sind typischerweise Märkte vorhanden. Um Angebot und Nachfrage im Bereich Kapital zusammenzuführen, existieren vereinfacht dargestellt *Finanzmärkte*, auf denen *Finanzkontrakte* gehandelt werden (vgl. Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 98–101). Dabei können *Kapitalgeber* und *Kapitalnehmer* direkt miteinander in Kontakt treten oder Mittler sog. *Finanzintermediäre* nutzen, welche von Anlegern Kapital entgegennehmen und an Kapitalnehmer weitergeben. Eine Bank als Institution nimmt Einlagen von Anlegern (Kapitalgebern) entgegen und gibt diese an Kapitalnehmer weiter, weshalb man sie als Finanzintermediär im engeren Sinne betrachtet. Banken können allerdings auch selbst als Marktteilnehmer auftreten (vgl. Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 2–4) (siehe Abb. 4).

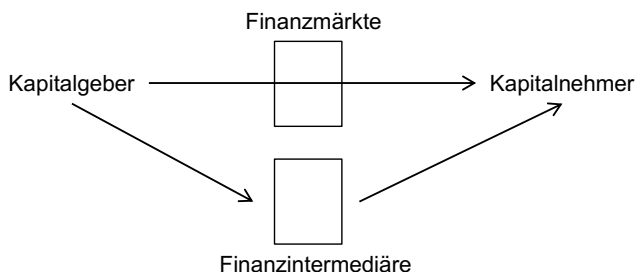


Abb. 4: Finanzmärkte und Finanzintermediäre (Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 3)

2.2 Banken und deren rechtliche Grundlage in der BRD

In der Bundesrepublik Deutschland regelt das Kreditwesengesetz (KWG) die rechtlichen Rahmenbedingungen von Finanzunternehmen. Dabei unterscheidet § 1 KWG wie folgt zwischen *Kreditinstituten* und *Finanzdienstleistungsinstituten*:

- Kreditinstitute sind „[...] Unternehmen, die Bankgeschäfte gewerbsmäßig oder in einem Umfang betreiben, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert [...]“ (§ 1, 1 KWG). Unter Bankgeschäften werden nach § 1 Abs. 1 Nr. 1 ff KWG u. a. das Einlagengeschäft, Pfandbriefgeschäft, Kreditgeschäft, Diskontgeschäft, Finanzkommissionsgeschäft, Depotgeschäft, Garantiegeschäft, Emissionsgeschäft, etc. verstanden.
- Finanzdienstleistungsinstitute sind „[...] Unternehmen, die Finanzdienstleistungen für andere gewerbsmäßig oder in einem Umfang erbringen, der einen in kaufmännischer Weise eingerichteten Geschäftsbetrieb erfordert, und die keine Kreditinstitute sind [...]“ (§ 1 Abs. 1 a KWG). Finanzdienstleistungen sind gemäß § 1 Abs. 1 a Nr. 1 ff KWG u. a. die Anlagevermittlung, Anlageberatung, der Betrieb eines multilateralen Handelssystems, das Platzierungsgeschäft, die Abschlussvermittlung, Finanzportfolioverwaltung, etc.

Um Bankgeschäfte gemäß KWG erbringen zu können, ist eine Banklizenz erforderlich. In Deutschland unterscheidet man zwischen einer Vollbanklizenz, welche einem Kreditinstitut gestattet, alle in § 1 Abs. 1 KWG aufgeführten Geschäfte auszuüben, und einer Teilbanklizenz, welche lediglich auf einige oder nur ein Bankgeschäft beschränkt ist. Die Verantwortung zur Erteilung der Banklizenz trägt der jeweilige Regulator des Landes. In Deutschland liegt diese bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), die in enger Zusammenarbeit

mit der Bundesbank für die Aufsicht der Banken zuständig ist (vgl. §§ 6,7 KWG). Die BaFin „[...] beaufsichtigt Banken, Finanzdienstleister, Versicherer und den Wertpapierhandel. Ziel der Aufsicht ist es, die Funktionsfähigkeit, Stabilität und Integrität des deutschen Finanzmarktes zu sichern [...]“ (BaFin 2013). Um dies zu gewährleisten, gehören zu den Kernaufgaben der BaFin die Solvenzaufsicht, Marktaufsicht, der Verbraucherschutz sowie die Mitwirkung in europäischen und internationalen Gremien. Die BaFin wurde am 1. Mai 2002 als Allfinanzaufsicht gegründet und bündelt die Aufgaben der Banken- und Versicherungsaufsicht sowie des Wertpapierhandels, die vorher durch getrennte Behörden erbracht wurden. Banken gehören in der ganzen Welt zu den „[...] stark regulierten Unternehmenstypen [...]“ (Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 20). Dies ist nicht verwunderlich, da ein funktionierendes Finanzsystem die Basis für eine stabile Wirtschaft darstellt. So wickeln Banken beispielsweise einen Großteil des Zahlungsverkehrs für Unternehmen und Privathaushalte ab oder versorgen diese mit Krediten. Die Instabilität des Finanzsystems wie auch dessen Systemrelevanz wurden zuletzt beim Ausbruch der Finanz-, Wirtschafts- und Staatsschuldenkrise im Jahre 2007 deutlich (vgl. Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 26–29; Bundesbank 2012a, S. 98–104).

Das eben erläuterte Zusammenspiel aus Kreditinstituten, Wirtschaftsunternehmen, privaten Haushalten und dem Staat wird in Abb. 5 im Geschäftskreis der Kreditinstitute veranschaulicht. Darin agieren die Teilnehmer sowohl als Kapitalgeber als auch als Kapitalnehmer und nehmen Dienstleistungen der Kreditinstitute in Anspruch.



Abb. 5: Geschäftskreis Kreditinstitute (Ettmann et al. 2011, S. 11)

Die Arbeit beschränkt sich auf Kreditinstitute, die Bankgeschäfte gemäß o.g. Definition erbringen. Finanzdienstleistungsunternehmen wie z.B. Versicherungsunternehmen (z.B. Allianz) oder Finanzberatungsunternehmen (z.B. MLP) stehen nicht im Betrachtungsfokus, auch wenn in

dieser Arbeit beschriebene Sachverhalte ebenso auf diese zutreffen würden. Sog. Schattenbanken, zu denen insbesondere Hedge Fonds oder Private-Equity-Fonds zählen, werden ebenfalls nicht berücksichtigt. Die Begriffe *Kreditinstitut*, *Bank* und *Institut* werden im Folgenden synonym gebraucht.

2.3 Aufgaben von Banken

Banken erfüllen als Finanzintermediäre – wie Märkte im Allgemeinen – Koordinations-, Allokations- und Auswahlfunktionen (vgl. Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 4f):

- *Koordinationsfunktion*: Schaffung eines Platzes für Kapitalgeber und Kapitalnehmer, an dem sich Anbieter und Nachfrager treffen können, um Handel zu betreiben.
- *Allokationsfunktion*: Ausgleich des Kapitalbedarfs von Marktteilnehmern durch überschüssiges Kapital anderer Marktteilnehmer. Die Marktpreise geben Aufschluss über die Knappheit des Kapitals.
- *Auswahlfunktion*: Mittels Zugangsbeschränkungen werden nur Marktteilnehmer zusammengebracht, die bestimmte Anforderungen erfüllen (z.B. Bonität).

Neben den o.g. allgemeinen Funktionen erfüllen Finanzintermediäre spezielle Transformationsfunktionen, um die Bedürfnisse von Kapitalgebern und Kapitalnehmern zu erfüllen (vgl. Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 5–16; Ettmann et al. 2011, S. 11):

- *Losgrößentransformation (Ballungsfunktion)*: Da Kapitalgeber und -nehmer in der Regel nicht exakt gleich hohe Beträge (Losgrößen) handeln oder der Kapitalbedarf nicht durch einen einzelnen Kapitalgeber gedeckt werden kann, ist eine entsprechende Bündelung oder Verteilung der Beträge erforderlich. Banken führen in ihrer Rolle als Finanzintermediär die Losgrößen von Kapitalgebern und -nehmern zusammen und erfüllen so die Funktion der Losgrößentransformation.
- *Fristentransformation (Fristenverlängerungsfunktion)*: Neben der o.g. Höhe der Beträge weichen meist auch die Zeiträume (Fristen) für die Anlage oder Aufnahme von Kapital zwischen Kapitalgeber und -nehmer voneinander ab. So können z.B. kurzfristig orientierte Sparer langfristig orientierten Kapitalnehmern gegenüberstehen. Durch die Fristentransformation sorgen Banken hier für den Ausgleich von Angebot und Nachfrage und bringen somit

unterschiedliche Laufzeiten in Übereinstimmung. So werden z.B. häufig kurz- bzw. mittelfristige Einlagen für die Gewährung längerfristiger Kredite genutzt.

- *Risikotransformation (Risikoübernahmefunktion, Vertrauensfunktion)*: Bei der Risikotransformation wird „[...] das von Kapitalgebern akzeptierte Risiko eines Finanzkontrakts mit dem von Kapitalnehmern erwünschten Risiko eines Kontraktes in Übereinstimmung [...]“ (Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 8) gebracht. Die Risikotransformation wird durch Risikoreduktion und Risikoaufspaltung erreicht. Die Risikoreduktion wird durch Portefeuillebildung von Finanzkontrakten erreicht, indem ein Kapitalgeber sein Kapital nicht einem, sondern mehreren Kapitalnehmern entsprechend seines akzeptierten Risikos bereitstellt. Bei der Risikoaufspaltung wird ein bestehender Finanzkontrakt in mehrere Finanzkontrakte nach unterschiedlichen Risikoklassen entsprechend den Bedürfnissen der Kapitalgeber aufgespalten.

Bei der Erfüllung der o.g. Funktionen entstehen für Banken Risiken (siehe Kap. 7.4.1.3). So kann z.B. ein Kapitalgeber ausfallen und das Kreditinstitut muss dennoch dafür Sorge tragen, dass die im Finanzkontrakt mit einem Kapitalnehmer geschlossenen Vereinbarungen erfüllt werden. Des Weiteren erfüllen Banken neben der Transformationsfunktion auch weitere Funktionen, wie z.B. Geldumtausch-, Zahlungs- und Depotfunktionen, die allerdings i. V. zu den Transformationsfunktionen ein geringes Risiko aufweisen. Für die entstehenden Aufwände der durch die Bank erbrachten Dienstleistungen sowie für die Übernahme des Risikos fallen den jeweiligen Instituten Kosten an, die wiederum ihren Kunden in Form von Gebühren oder Zinsen verrechnet werden. In der Realität führen insbesondere der internationale Handel mit Finanzkontrakten (z.B. Kredit, Derivategeschäft) sowie von den Instituten neu kreierte Geschäfte (z.B. Credit Default Swap (CDS)), die zumeist außerbörslich gehandelt werden (Over-the-Counter (OTC)), zu einer Verringerung der Transparenz und gleichzeitig zu einer Erhöhung der Komplexität und damit des Risikos.

Die Überwachung und Steuerung der Risiken, die insbesondere aus Transformationsleistungen entstehen, ist essentiell, um das Überleben der Banken sowie die Stabilität des Finanzsystems zu sichern. Aus diesem Grund sind Banken dazu aufgefordert, Risiken kontinuierlich gemäß aufsichtsrechtlicher Anforderungen (z.B. MaRisk) zu überwachen und zu melden. Durch diese Form der Berichterstattung bei der Bundesbank (Regulatorisches Meldewesen) versucht der Regulator, insbesondere als Reaktion auf vergangene Krisen, Transparenz herzustellen und die Stabilität des Finanzsystems zu gewährleisten.

2.4 Das Universalbankensystem in Deutschland

Prinzipiell kann zwischen zwei Arten von Bankensystemen unterschieden werden. Dem in Deutschland vorherrschenden Universalbankensystem und dem Trennbankensystem, wie es z.B. in angelsächsischen Ländern der Fall ist (vgl. dagegen Kap. 2.7). Das Universalbankensystem zeichnet sich dadurch aus, dass ein Institut eine Vielzahl der in §1 KWG genannten Bankgeschäfte unter einem Dach beherbergen darf, wohingegen in einem Trennbankensystem nur ein Teil der Bankleistungen angeboten werden darf (vgl. Büschgen 1997). In Deutschland haben das Kredit- und Einlagengeschäft eine hohe Bedeutung, was sich auch in den Bilanzen deutscher Universalbanken widerspiegelt. Neben den Universalbanken haben sich in Deutschland sog. Spezialbanken gebildet, die sich auf bestimmte Bankgeschäfte fokussieren. Zu den bekanntesten Spezialbanken gehören z.B. Hypothekenbanken, Bausparkassen oder die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW). Teilweise wurden Spezialbanken aus Universalbanken ausgelagert oder von ihnen gekauft. Dabei unterliegen Spezialbanken in Deutschland der gleichen Rechtsgrundlage wie Universalbanken. (vgl. Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 29–33)

Abb. 6 gibt einen Überblick über das Bankensystem in Deutschland sowie die Anzahl der jeweiligen Institute. Dabei ist hervorzuheben, dass die Anzahl der Banken in den letzten Jahren erheblich geschrumpft ist. Waren es 1990 noch rund 4.700 Institute, sind es derzeit noch etwa 2.000, wenngleich die Anzahl i. V. zu anderen Ländern dennoch als hoch anzusehen ist (vgl. Bundesbank 2012a, S. 89).

Die folgende Arbeit fokussiert sich auf Universalbanken im Allgemeinen. Im Rahmen der Arbeit wurde ein bankfachliches Domänenmodell für eine Universalbank konzipiert, das einen guten Überblick über den typischen Aufbau einer Bank verschafft (siehe Kap. 7.4.1). Die Spezifika der jeweiligen Bankarten (siehe Abb. 6), insbesondere hinsichtlich Eigentümer, Haftung und Risikoeinstufung haben für die weitere Arbeit keine wesentliche Bedeutung, weshalb an dieser Stelle auf Konkretisierung verzichtet wird. Weiterführende Informationen finden sich in (Bundesbank 2012a, S. 89–94; Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 31–45).



Abb. 6: Banken in Deutschland (Bundesbank 2012a, S. 90)

2.5 Das deutsche Bankensystem in Zahlen

Im Jahr 2012 existierten nach Auskunft des Deutschen Bankenverbands e. V. in Deutschland rund 2.000 Banken. Diese betreiben etwa 38.000 Filialen und beschäftigen rund 650.000 Mitarbeiter (vgl. Bankenverband 2014, S. 3–5), wobei diese Zahlen seit Jahren rückläufig sind, was insbesondere auf Kosteneinsparungen aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs sowie auf den technologischen Fortschritt zurückgeführt werden kann. Die Bilanzsumme aller deutschen Banken lag im Jahr 2012 bei rund 8,3 Billionen Euro (vgl. ebd. S. 6), was in etwa dem dreifachen Bruttoinlandsprodukt (BIP) entspricht und verteilt sich entsprechend Abb. 7. Die größte Bank in Deutschland ist die Deutsche Bank mit einer Bilanzsumme von rund 2 Billionen Euro (vgl. ebd. S. 7–9) und gehört damit zu den zehn größten Banken weltweit.

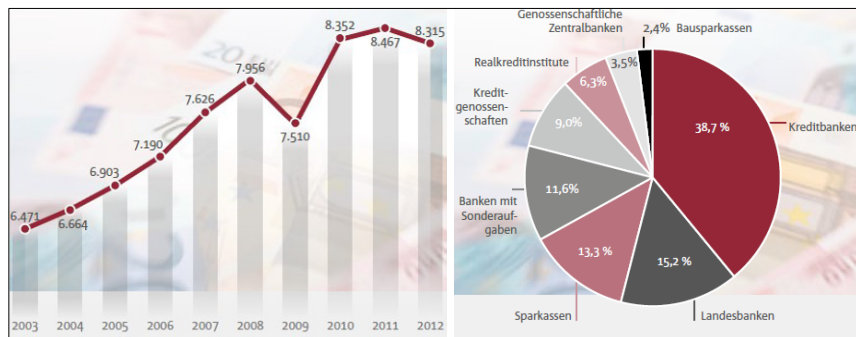


Abb. 7: Bilanzsumme und Verteilung im Bankengewerbe (Bankenverband 2013, S. 6)

2.6 Deutschland als Teil des Europäischen Bankensystems

Innerhalb der EU gilt das Europäische System der Zentralbanken (ESZB), welches sich aus der Europäischen Zentralbank (EZB) mit Sitz in Frankfurt am Main und den nationalen Zentralbanken (NZB) der EU Mitgliedstaaten zusammensetzt. „Das vorrangige Ziel des ESZB ist es, die Preisstabilität zu gewährleisten“ (EG-Vertrag Art. 105 Abs. 1). Die EZB als zentrales Organ regelt im Rahmen ihrer Befugnisse den Geldumlauf und die Kreditversorgung innerhalb der Mitgliedstaaten und wird deshalb häufig als die „Währungshüterin“ bezeichnet. Die Deutsche Bundesbank stellt eine der NZBen dar, weshalb ihr Präsident dem EZB-Rat wie auch dem Erweiterten EZB-Rat angehört. Die Deutsche Bundesbank setzt auf nationaler Ebene die Beschlüsse des EZB Rates um. Zu ihren fünf Kerngeschäftsfeldern gehören die *Versorgung mit Bargeld*, die *Sicherung der Finanz- und Währungsstabilität*, die *Beaufsichtigung der Banken* sowie der *bargeldlose Zahlungsverkehr*. (vgl. Bundesbank 2012a, S. 118–157; Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 46–58)

2.7 Das Trennbankensystem

Wie bereits erwähnt verfügen einige Länder der Welt – im Gegensatz zu dem in Deutschland vorherrschenden Universalbankensystem (siehe Kap. 2.4) – über ein sog. Trennbankensystem. Innerhalb dieses Systems dürfen Banken nur eine Teilmenge der zugelassenen Bankgeschäfte unter einem Dach anbieten, was einen Interessenskonflikt bei der Unternehmensfinanzierung als auch einen Verlustübergriff verhindern soll. Das bekannteste Trennbankensystem wurde

1933 durch den Glass-Steagall Act als Folge auf die Weltwirtschaftskrise der Jahre 1929 bis 1933 in den USA eingeführt und sollte Banken in ihrem Handeln einschränken. Der Glass-Steagall Act sorgte für die strikte Trennung von Commercial Banking und Investment Banking, indem er Commercial Banks den Eigenhandel von Wertpapieren verbot. Dadurch sollte insbesondere verhindert werden, dass Banken die Einlagen von Sparern zur Finanzierung riskanter Wertpapiergeschäfte nutzen (Verlustübergriff). Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs im Bankensektor wurde die strikte Trennung durch den Gramm-Leach Bliley Act im Jahr 1999 wieder gelockert und ermöglichte eine einfachere Kooperation von Commercial und Investment Banken. (vgl. Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 69–86)

In der Vergangenheit wurden immer wieder die Vor- und Nachteile von Universal- und Trennbankensystemen diskutiert. In Deutschland plädierte zuletzt der Kanzlerkandidat Peer Steinbrück im Jahr 2012 für eine Einführung des Trennbankensystems (vgl. Steinbrück 2012, S. 10ff). Derzeit gibt es jedoch keine eindeutigen empirischen Untersuchungen, welche die Vorteile eines Trennbankensystems belegen. Allerdings hat sich gezeigt, dass insbesondere in Krisenzeiten Universalbanken durch die Möglichkeiten der Einlagenfinanzierung gewisse Vorteile haben. Dies hat sich auch im Zuge der Finanzkrise gezeigt, in der große Investment Banken wie Lehman Brothers, Goldman Sachs oder Morgan Stanley vom Markt verschwunden sind bzw. ihre eigenständige Existenz aufgrund von Übernahmen verloren haben. Dem weiteren Verlauf der Arbeit liegt das in Deutschland vorherrschende Universalbanksystem zugrunde.

2.8 Ziele von Banken

Abhängig von der Art des Instituts haben Banken unterschiedliche Ziele. So sind insbesondere Sparkassen und deren Landesbanken sowie Kreditgenossenschaften (siehe Kap. 2.4) nicht völlig frei in der Festlegung ihrer Ziele, da Vorgaben teilweise rechtlich fixiert sind (vgl. Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 357f). Gleiches gilt für Spezialbanken, wie z.B. die KfW. Im Gegensatz dazu sind Kreditinstitute in der Ausgestaltung ihrer Unternehmensziele nahezu frei und folgen in der Theorie dem Prinzip der Marktwertmaximierung. Dabei handelt die Unternehmensleitung ausschließlich im Interesse der Anteilseigner und verfolgt dabei primär finanzielle Zielsetzungen (z.B. Verzinsung des eingesetzten Kapitals). Finanzielle Ansprüche bzw. Interessen anderer Unternehmensbeteiligter (z.B. Unternehmensleitung, Arbeitnehmer, Gläubiger) werden nur als Nebenbedingungen akzeptiert (vgl. Drukarczyk 1980, S. 7f). Im Folgenden wird die Annahme zugrunde gelegt, dass sowohl Kapitalgesellschaften als auch Privatbanken das Ziel

der Gewinnmaximierung verfolgen. Privatbanken spielen innerhalb dieser Arbeit aufgrund der sinkenden Bedeutung und deren Rückgang in Deutschland (z.B. Übernahme von Sal. Oppenheim durch die Deutsche Bank) von etwa 1.400 zu Beginn des 20. Jahrhunderts auf etwa ein Dutzend (vgl. Handelsblatt 2012) keine Rolle.

Die konkrete Ausgestaltung, Umsetzung und Überwachung der Ziele erfolgt in den jeweiligen Instituten typischerweise im Rahmen eines Zielbildungsprozesses (vgl. Hellenkamp 2006). Dabei besteht ein enger Zusammenhang zwischen dem jeweiligen Geschäftsmodell (z.B. Privatkunden-, Geschäftskundengeschäft) der Bank sowie ihrer individuellen Zielsetzung (vgl. Hartmann-Wendels et al. 2010, S. 348). Eine Unterteilung von Unternehmenszielen ist auf verschiedene Weise möglich, z.B. in Sach- und Formalziele, quantitative und qualitative Ziele, monetäre und nichtmonetäre Ziele, ökonomische und außerökonomische Ziele, etc. (vgl. Wirtschaftslexikon 2014). In der traditionellen Bankbetriebslehre geht man allerdings von folgenden drei Oberzielen aus (vgl. Hellenkamp 2006, S. 39 nach Büschgen und Obst):

- Rentabilitätsstreben
- Sicherheitsstreben
- Liquiditätsstreben

Diese drei Ziele werden in Kap. 7.5.2.1 im Detail erläutert und in konkreter greifbare bzw. weit verbreitetere Kategorien zerlegt. Darauf basierend wird in Kap. 7.5 eine Methode zur Potentialeinschätzung von Anwendungsfällen erarbeitet.

2.9 Herausforderungen der Banken und damit einhergehende Trends

Das Bankensystem in Deutschland unterliegt seit jeher – insbesondere jedoch in der Zeit ab 1947 – häufigen, teilweise signifikanten Veränderungen, was die Institute immer wieder vor neue Herausforderungen stellt. In der Nachkriegszeit ab 1947 sorgten beispielsweise die Einführung der Deutschen Mark (DM), diverse Verordnungen (z.B. Sparprämienengesetz von 1959; „Apothekenurteil“ von 1958; Aufhebung der Zinsverordnung 1967) sowie die Umstellung hin zur bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlung und die daraus resultierende Erfordernis von Girokonten für einen enormen Anstieg der Privatkunden. Dadurch stieg die Anzahl der Institute und deren Filialen erheblich an und der Markt entwickelte sich vom Verkäufermarkt hin zum Käufer-

fermarkt. Seit Jahren ist die Anzahl der Bankfilialen allerdings wieder stark rückläufig, wohingegen Bankdienstleistungen noch immer einen Käufermarkt darstellen, bei dem Institute um Kunden kämpfen. (vgl. Hellenkamp 2006, S. 10–33)

2.9.1 Aktuelle Herausforderungen von Banken

Die aktuelle Situation am Bankenmarkt ist insbesondere geprägt durch eine tiefgreifende *Ertragskrise*, einen zunehmend hohen *Kostendruck* sowie oftmals *unklare Geschäftsmodelle* der Institute (vgl. Moormann und Schmidt 2006, S. 3). Zudem bieten verstärkt Nichtbanken (z.B. Paypal, Amazon) bankennahe Produkte und Dienstleistungen an und sorgen somit für zunehmenden Wettbewerb. Diesen Herausforderungen versuchen Banken derzeit durch die Umsetzung umfangreicher Maßnahmen zu begegnen. Eben jene Maßnahmen, die eine positive Veränderung der Situation im Bankenmarkt herbeiführen sollen, werden im Folgenden – wie auch in den zugrundeliegenden Studien – als Trends bezeichnet.

Nachfolgend werden mögliche Ursachen entsprechend der o.g. Problemfelder nach Moormann/Schmidt beschrieben. Die Erläuterungen fassen Inhalte aus einschlägiger Literatur, aktuellen Studien (siehe Tab. 1) und eigenen Erfahrungen im Bankenmarkt zusammen.

2.9.1.1 Ertragskrise

Die Hauptursache der Ertragskrise im Bankensektor ist eine sinkende Marge, die sich wiederum auf eine Vielzahl von Gründen zurückführen lässt. So kämpfen Banken seit mehreren Jahren mit einem anhaltenden niedrigen Zinsniveau, das seit der Finanzkrise – gesteuert durch die jeweiligen Notenbanken – die Wirtschaft ankurbeln soll. Dies führt allerdings gleichzeitig dazu, dass die Zinsüberschüsse aus dem Einlagen- und Kreditgeschäft zurückgehen, was insbesondere Sparkassen und Kreditgenossenschaften belastet, für die diese Geschäfte eine wichtige Ertragsquelle darstellen (vgl. Weidmann 2013 Kap. 2.5). Darüber hinaus führt der massive Wettbewerb zu einem Preisverfall von Bankprodukten (vgl. Moormann und Schmidt 2006, S. 3). Zum einen konkurrieren ausländische Banken oder Großbanken ohne großangelegte Filialstruktur mit lokalen Instituten und bieten ihren Kunden beispielsweise kostenlose Girokonten oder Kreditkarten zum anderen drängen verstärkt branchenfremde Unternehmen in den Markt ein und offerieren ihren Kunden Produkte, die vormals primär von Banken angeboten wurden. Zu den prominentesten Beispielen zählen ebay (Paypal) und Amazon, die erfolgreich Produkte

für die Abwicklung von Zahlungen anbieten. In diesen Bereichen, die insbesondere auf Endkunden ausgerichtet sind (Retailgeschäft), gehen Experten sogar von einer weiteren Verschärfung der Situation aus und erwarten, dass Bankprodukte zukünftig vermehrt von Unternehmen aus anderen Branchen angeboten oder vermittelt werden (vgl. Basler Bankenvereinigung 2007, S. 10–12; Zillmann und Ströbele 2012, S. 21). Diese Situation führt gleichzeitig potentiell zu einer weiteren Verringerung der Kundenbindung bzw. der Kundenloyalität. So besteht derzeit bereits eine schwache Kundenbindung, die sich beispielsweise auf die geringe Differenzierung hinsichtlich der angebotenen Bankprodukte und die ortsunabhängige Nutzung dieser zurückführen lässt, so dass Kunden häufiger das Institut wechseln, um das für sie aktuell passende Angebot wahrzunehmen. Zudem kann angenommen werden, dass Institute Vertriebsmöglichkeiten derzeit noch nicht in vollem Maße ausschöpfen (vgl. Zillmann und Ströbele 2012, S. 12) oder aufgrund unzureichender Datenqualität und Technologienutzung Risiken und Liquidität ineffizient steuern können (vgl. Thöne und Burdorf 2013; Pütter 2013), so dass beispielsweise Eigenkapital in höherem Maße vorhalten als dies regulatorisch notwendig wäre.

2.9.1.2 Kostendruck

Neben der bereits genannten Ertragskrise verschärft der zunehmende Kostendruck die Situation und Wettbewerbsfähigkeit von Kreditinstituten. Studien gehen sogar davon aus, dass alleine in Deutschland aufgrund des zunehmenden Kostendrucks etwa 126.000 Stellen gefährdet sind (vgl. Focus 2014 nach Studie von Bain & Company). So ist, insbesondere bei deutschen Instituten im Vergleich zu Mitbewerbern, die Leistungserbringung verhältnismäßig teuer, was sowohl historisch als auch strukturell bedingt ist. Demnach verursacht beispielsweise das i. V. zu anderen Ländern große Filialnetz hohe Kosten, während gleichzeitig die große Anzahl an Instituten Skaleneffekte verhindert (vgl. Moormann und Schmidt 2006, S. 3–8). Ein weiterer Kostentreiber ist die oftmals sehr hohe Wertschöpfungstiefe, insbesondere von Universalbanken. Diese erbringen wenig spezialisiert nahezu alle Prozesse der Wertschöpfungskette selbst und können so aufgrund unzureichender Spezialisierung und Optimierung keine Skaleneffekte heben, was hohe Prozesskosten zur Folge hat (vgl. Basler Bankenvereinigung 2007, S. 17–22). Neben den hohen Prozesskosten verursacht die projekttechnische Umsetzung wie auch die operative Einhaltung regulatorischer Anforderungen enorme Kosten und stellt Banken derzeit vor eine große Herausforderung (vgl. Zillmann und Ströbele 2012, S. 5ff). Im operativen Geschäft entstehen hier zum einen Aufwände für die prozessuale Durchführung zum anderen erfordern beispielsweise Vorgaben des Regulators, in Abhängigkeit der Risikostruktur des Portfolios, die Vorhaltung von mehr Eigenkapital, was die Rentabilität entsprechend beeinträchtigen kann

(siehe Kap. 7.5.2.1). Des Weiteren fallen für die projekttechnische Umsetzung hohe Kosten für Beratungsleistungen und die IT-technische Implementierung an. Gerade die hohen IT-Kosten, die aufgrund der oftmals veralteten und unflexiblen IT-Systeme sowohl für Betrieb, Wartung und Weiterentwicklung aufgewendet werden müssen, gehören seit Jahren zu den größten Herausforderungen und stehen teilweise der Umsetzung geschäftlich notwendiger Maßnahmen im Weg (vgl. Moormann und Schmidt 2006, S. 23ff) (siehe Kap. 4.5). Aus fachlicher Perspektive verstärkt die seit der Finanzkrise gestiegene Anzahl an Kreditausfällen den Kostendruck europäischer Banken (vgl. Handelsblatt 2013).

2.9.1.3 Geschäftsmodell

Als weitere Herausforderung einiger Banken wird in Studien wie auch der Literatur häufig ein unklares Geschäftsmodell gesehen (vgl. Moormann und Schmidt 2006, S. 3). Dies ist nicht verwunderlich, da Banken in Deutschland – begründet durch ihre Historie – als Universalbanken ausgestaltet sind und so ihren Kunden sämtliche Bankprodukte anbieten. Dies erfordert einerseits die bereits genannte hohe Wertschöpfungstiefe andererseits eine Vielzahl produktspezifischer Prozesse und verhindert zugleich eine entsprechende Spezialisierung, um sich von Mitbewerbern differenzieren zu können. Experten raten Instituten deshalb, sich auf deren jeweilige Kernkompetenzen zu fokussieren, z.B. auf bestimmte Vertriebskanäle (z.B. Internet, lokale Filialen, Partnervertrieb), auf bestimmte Produkte (z.B. Konsumentenkredit, Wertpapierhandel) oder auf Teile der Wertschöpfungskette (z.B. Zahlungsverkehr, Abwicklung) (vgl. Basler Bankenvereinigung 2007, S. 17–22; Terrizzanom et al. 2012).

2.9.2 Aktuelle Trends

Um die zuvor erläuterten Herausforderungen zu meistern, ergreifen Banken derzeit verschiedene Maßnahmen bzw. gehen Trends nach, die in erster Linie durch den technischen Fortschritt sowie gesellschaftliche oder wirtschaftliche Veränderungen geprägt sind. Im Folgenden werden einige dieser, zu deren Umsetzung Informationssysteme maßgeblich beitragen können, skizziert. Die Darstellung fasst die Erkenntnisse verschiedener gegenwarts- wie auch zukunftsorientierter Studien der Jahre 2011–2014 (siehe Tab. 1) sowie eigene Beobachtungen aus der beruflichen Praxis zusammen. Abschließend wird aufgezeigt, welche Trends auch innerhalb dieser Arbeit behandelt werden.

Jahr	Institut	Titel	Quelle
2014	PWC	Retail Banking 2020	(Sullivan et al. 2014)
2014	Jim Marous	Top 10 Banking Trends 2014	(Marous 2013)
2013	Deloitte Touche Tohmatsu Ltd	Global Risk Management Survey	(Hida 2013)
2013	Fraunhofer IAO	Trendstudie Bank & Zukunft 2013	(Bauer et al. 2013)
2013	CIO Magazin	CIO Jahrbuch 2014: Neue Prognosen zur Zukunft der IT	(Ellermann und Röwe- kamp 2013)
2012	Lünendonk	Zukunft der Banken 2020	(Zillmann und Ströbele 2012)
2012	Steria Mummert/ FAZ Institut	Zusammenfassender Artikel: Bran- chenkompass 2012 – Kreditinstitute	(Döring und Ertinger 2012)
2012	Bain & Company	Retail Banking: Die digitale Heraus- forderung	(Vater et al.)
2011	msgGillardon/ Handelsblatt	Studie "banking insight" (2011-2)	(Kapl 2011)

Tab. 1: Zugrundeliegende Studien

Basierend auf den Inhalten der og. Studien wurden Themencluster gebildet, in denen Banken besonders großen Handlungsbedarf sehen. Diesen wurden wiederum thematisch Trends bzw. Maßnahmen zugeordnet. Da die jeweiligen Studien hinsichtlich Struktur und inhaltlichem Schwerpunkt unterschiedlich ausgestaltet sind, ist zumeist eine überschneidungsfreie Zuordnung der jeweiligen Studieninhalte zu den Themenclustern und Trends nicht möglich. Die im Folgenden angegebenen Quellenangaben verweisen auf jene Textbestandteile der Studien, die das Thema schwerpunktmäßig beschreiben. Dabei kann es allerdings durchaus vorkommen, dass ein Thema auch in anderen Studien und Textstellen am Rande behandelt wird. Für die Darstellung wurden folgende Themencluster gebildet:

- Bankenaufsicht und Umsetzung regulatorischer Anforderungen
- Kostensenkung
- Gesamtbanksteuerung und Risikomanagement
- Vertrieb und Kundenmanagement

2.9.2.1 Bankenaufsicht und Umsetzung regulatorischer Anforderungen

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass das Finanzsystem einer Instabilität unterliegt und durch unverantwortungsvolles Handeln der Teilnehmer leicht kollabieren kann, was weitreichende Folgen für die Wirtschaft, den Staat sowie private Haushalte hat. Deshalb wird durch nationale und internationale Instanzen versucht, das Finanzsystem wie auch dessen Kunden zu schützen. Hierfür werden Regularien erlassen, die Institute zu einem verantwortungsvollen Handeln zwingen sollen. Da die Finanzkrise signifikante Schwächen und Lücken innerhalb der bestehenden Regularien aufgezeigt hat, wurden den Instituten gerade in den letzten Jahren verstärkt überarbeitete sowie auch neue Regularien auferlegt, die derzeit umgesetzt werden müssen. Die Umsetzung tangiert dabei einen Großteil der IT-Systeme innerhalb von Banken. Dies ist allerdings nicht als Trend im eigentlichen Sinne anzusehen, der dazu beiträgt, Erträge zu steigern oder Kosten zu senken, sondern als zwingende gesetzliche Vorgabe, ohne die ein Institut die Banklizenz verliert und nicht mehr am Markt agieren darf. (vgl. Sullivan et al. 2014, S. 7; Hida 2013; Bauer et al. 2013, S. 24; Ellermann und Röwekamp 2013, S. 204f; Zillmann und Ströbele 2012, S. 5–7; Döring und Ertinger 2012; Kapl 2011, S. 7–9; Moormann und Schmidt 2006, S. 7)

2.9.2.2 Kostensenkung

Da bereits seit Jahren ein intensiver Kostendruck im Bankensektor vorherrscht, laufen bereits seit längerer Zeit entsprechende Projekte zur Kostensenkung, die sich im Wesentlichen in folgende drei Themenfelder gliedern lassen:

- *Optimierung von Prozessen:* Kern von Kostensenkungsmaßnahmen stellen häufig Versuche dar, Geschäftsprozesse zu optimieren. Dies kann beispielsweise durch Vereinfachung, Standardisierung oder höhere Automatisierung von Arbeitsschritten erfolgen. Ziel dabei ist es, den Einsatz von kostenintensiven Ressourcen (z.B. Mitarbeitern) zu verringern. Da die Produktion von Bankdienstleistungen in hohem Maße durch Informationssysteme erfolgt, bestehen starke wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Optimierungsansätzen und den IT-Systemen der Bank. So können Optimierungen beispielsweise nur effizient umgesetzt werden, wenn IT-Systeme und deren Architektur und Technologie dazu in der Lage sind (siehe Kap. 3.2).
- *Industrialisierung von Prozessen:* Derzeit erbringt ein Großteil der Banken sämtliche Teile der Wertschöpfungskette selbst. Um kostengünstig Leistungen erbringen zu können, ist es

ratsam, sich auf bestimmte Teile der Wertschöpfungskette zu spezialisieren bzw. zu fokussieren, was Beispiele erfolgreicher Unternehmen aus anderen Branchen (z.B. Adidas, Apple) zeigen. Aus diesem Grund verfolgen Banken derzeit den Trend, wenig wettbewerbsdifferenzierende Funktionen (primär Back-Office-Funktionen) an Spezialdienstleister (sog. Transaktionsbanken) auszulagern oder sich mit anderen Instituten zu einem Unternehmensverbund zusammenzuschließen, um diese Teile der Wertschöpfungskette kostengünstig erbringen zu können (Fabrikansatz) (vgl. Moormann und Schmidt 2006, S. 5f; Clever 2008; Lamberti 2004).

- *Transformation der IT:* Informationssysteme stellen für Banken einen großen Kostenfaktor dar, aber gleichzeitig sind flexible IT-Systeme die Grundlage für eine langfristig, effiziente Produktion von Bankdienstleistungen. Aus diesem Grund existieren in einer Vielzahl der Institute Bestrebungen, die IT zu optimieren. Ziele dabei sind insbesondere die Abschaltung veralteter und redundanter IT-Systeme, die Modernisierung von Kernsystemen, das Aufbrechen von Produktsilos, die einfache Bereitstellung und Nutzung von Schnittstellen zur Integration von internen und externen Entitäten sowie die Sicherung einer langfristig effizienten IT-Landschaft, z.B. durch ein cross-dimensionales Architekturmanagement. Die Umsetzung von IT-Transformationen ist bereits seit mehreren Jahren in der Branche im Rahmen von SOA-Projekten im Gange (siehe Kap 4.5) und ist oftmals erforderlich, um weitere hier aufgeführte Trends effizient umsetzen zu können.

Die zuvor aufgeführten Trends werden insbesondere in folgenden Studien angesprochen (vgl. Sullivan et al. 2014, S. 7, 11f, 25-31; Marous 2013; Bauer et al. 2013, S. 66f; Ellermann und Röwekamp 2013, S. 192ff; Zillmann und Ströbele 2012, S. 6ff; Döring und Ertinger 2012; Kapl 2011, S. 8f).

2.9.2.3 Gesamtbanksteuerung und Risikomanagement

Die Optimierung der Gesamtbanksteuerung sowie des Risikomanagements ist als relativ neuer Trend anzusehen, der potentiell auch durch die verschärften Regularien angetrieben wird. Die Institute sehen hier – gleichermaßen wie im Vertrieb – ein „sehr hohes Optimierungspotential“ (vgl. Zillmann und Ströbele 2012, S. 16). Dabei ist den Instituten bewusst, dass eine *proaktive Steuerung von Risiken und Kapital* „äußerst wichtig“ ist, gleichzeitig sagen die Institute allerdings aus, dass sie darauf derzeit „äußerst schlecht“ vorbereitet seien (vgl. Sullivan et al. 2014, S. 20, 39f). Um hier Verbesserungen erzielen zu können, sind insbesondere Maßnahmen in folgenden Bereichen zu ergreifen:

- *Integrierte Gesamtbanksteuerung (Risiko, Liquidität, Produkte):* Die zunehmende Regulierung von Kreditinstituten und die damit einhergehenden strengeren Vorgaben (z.B. zur Risikokapitalhinterlegung durch Basel III oder EMIR) zwingen die meisten Institute zu einer höheren Hinterlegung von Eigenkapital, einer längerfristigen Liquiditätsplanung und -allokation und ggf. sogar zu einem eingeschränkten Produktangebot, was die Rentabilität i. V. zu früher schmälern kann. Darüber hinaus schmälert der Wettbewerb zwischen den Instituten die Marge. Um weiterhin profitabel am Markt agieren zu können, müssen Banken stärker als noch vor Jahren Eigenkapital-, Liquiditätsbedarfe und Risiken entsprechend der regulatorischen Anforderungen optimieren, um nicht mehr Kapital als notwendig vorhalten zu müssen und zudem Bankprodukte margenorientiert steuern. Eine effiziente Steuerung der genannten Bereiche kann allerdings nicht über isolierte bzw. siloartige Betrachtung (d.h. auf Sparten- oder Produktebene – siehe Kap. 7.4.1.4.1) erfolgen, sondern erfordert einen integrierten Ansatz, um eine übergreifende bzw. ganzheitliche Optimierung zu ermöglichen. Dies gilt insbesondere auch, um ein effizientes Risikomanagement (d.h. eine Steuerung) umzusetzen, statt sich wie bisher auf die Messung und Kontrolle (d.h. Controlling) entsprechend der regulatorischen Anforderungen zu fokussieren, wodurch auch neues Vertriebspotential geschaffen werden kann, in dem beispielsweise durch ein besseres Risikomanagement Kundensegmente erschlossen werden können, deren Risikoappetit für andere Institute zu hoch erscheint (vgl. Klinger und Falk 2007, S. 18ff). Aus diesem Grund sehen Experten hohes Optimierungspotential in einer integrierten und auf Kennzahlen basierenden Gesamtbanksteuerung, die eine schnellere und valide Entscheidungsfindung ermöglicht (siehe Kap. 7.4.3.3.4).
- *Proaktive Steuerung:* Um den größtmöglichen Nutzen innerhalb der Gesamtbanksteuerung zu erzielen, sei es lt. Expertenmeinung erforderlich, proaktiv und systematisch die einzelnen Bereiche der Bank zu steuern. Das kann beispielsweise bedeuten, dass eine Veränderung des Portfolios oder der Risikostruktur zeitnah erkannt und dargestellt wird, so dass auf geeignete Art und Weise reagiert werden kann. Oder aber dass Informationen über Veränderungen am Markt (z.B. potentielle Kreditausfälle) aktiv beobachtet werden, um frühzeitig Maßnahmen ergreifen zu können. (siehe Kap. 7.4.1.4.2)

Die zuvor genannten Themenschwerpunkte waren insbesondere Bestandteil folgender Quellen (vgl. Sullivan et al. 2014, S. 20, 39f; Marous 2013; Hida 2013; Zillmann und Ströbele 2012, S. 6-8, 13-17; Döring und Ertinger 2012; Kapl 2011, S. 8).

2.9.2.4 Vertrieb und Kundenmanagement

Das Optimierungspotential im Bereich Vertrieb und Kundenmanagement wird überwiegend als „sehr hoch“ eingeschätzt (vgl. Zillmann und Ströbele 2012, S. 16) und in einer Vielzahl von Studien behandelt. Hierbei wird insbesondere das Ziel verfolgt, das Institut als auch die angebotenen Produkte nach den Bedürfnissen des Kunden auszurichten und ggf. neue Bedürfnisse zu wecken. Hierauf zielen insbesondere folgende Trends ab:

- *Kunde im Mittelpunkt:* Nahezu alle Studien kommen zu dem Ergebnis, dass der Kunde mit all seinen veränderten Bedürfnissen und seinem Nutzungsverhalten (oftmals als Customer 3.0 bezeichnet (vgl. Marous 2013)) im Mittelpunkt aller Bestrebungen stehen muss, da – wie bereits erwähnt – dessen Loyalität oder Bindung zu einem Institut als gering einzustufen ist. Um dies zu erreichen, existieren eine Vielzahl verschiedener Bestrebungen, die die Zufriedenheit des Kunden erhöhen sollen. Hierzu zählen beispielsweise die Verbesserung der Beratungsqualität, kundenindividuelle und einfache Produkte, eine bessere Erkennung von Kundenwünschen, die Bereitstellung von Bankdienstleistungen auf unterschiedlichen Kommunikationskanälen, etc. (vgl. Sullivan et al. 2014, S. 20–24; Marous 2013; Zillmann und Ströbele 2012, S. 5-8, 14; Vater et al.)
- *Multikanalarchitektur und zunehmende Digitalisierung:* Um den geänderten Kundenbedürfnissen gerecht zu werden und um Kosten im Vertrieb zu sparen, sind Banken – wie auch andere Branchen – seit mehreren Jahren bestrebt, ihren Kunden die angebotenen Dienstleistungen rund um die Uhr (24/7) über verschiedene Kommunikationskanäle (Telefon, Web, Mobile, etc.) bereitzustellen. Dadurch können beispielsweise Filial- oder Prozesskosten aufgrund des höheren Self-Service-Anteils gespart werden. Dabei stehen aktuell insbesondere neue digitale und mobile Zugänge (z.B. Smartphone/ Tablett App) im Fokus, wobei auch weiterhin eine persönliche Beratung stattfinden soll (z.B. in Flagship-Stores). (vgl. Sullivan et al. 2014, S. 25–27; Marous 2013; Zillmann und Ströbele 2012, S. 5f, 10-12; Vater et al.)
- *Neue und zunehmend kundenspezifische Produkte und Dienstleistungen:* Den vorliegenden Studien ist auch zu entnehmen, dass ein Bedarf an zunehmend kundenindividuellen Produkten und Dienstleistungen erkannt wurde, um sich so vom Wettbewerb zu differenzieren. Um dies zu ermöglichen, seien allerdings weitere Datenquellen und intelligente Analysemethoden erforderlich, um bestmöglich den Kundenbedarf ermitteln zu können. In diesem Zusammenhang wurde auch der Begriff des „Activity Based Marketings“ (vgl. Marous 2013) genannt, einem Ansatz, wo auf Basis von Aktivitäten des Kunden, kontextspezifisch

Bedürfnisse oder Vertriebspotenziale frühzeitig erkannt werden sollen und der Kunde beim Entscheidungsprozess unterstützt, bzw. beeinflusst werden kann. Ein Konzept hierfür basierend auf ereignisorientierten Ansätzen wird in Kap. 7.7.4 beschrieben. Darüber hinaus sollen verstärkt neue Produkte und Dienstleistungen, die im Zusammenhang mit neuen Technologien (z.B. Web, mobile Apps) stehen, ausgebaut bzw. geschaffen werden, um so beispielsweise der Konkurrenz der Nicht-Banken begegnen zu können. Zu diesen Produkten zählen beispielsweise mobile oder digitale Bezahlverfahren oder aber auch Produkte und Dienstleistungen außerhalb des klassischen Bankgeschäfts. (vgl. Sullivan et al. 2014, S. 7, 14ff; Marous 2013; Bauer et al. 2013, S. 45ff; Zillmann und Ströbele 2012, S. 5, 15, 19; Vater et al.; Kapl 2011, S. 8)

2.10 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass Banken wichtige Protagonisten unseres Wirtschaftssystems darstellen, indem sie insbesondere Angebot und Nachfrage hinsichtlich des Kapitals ausgleichen (siehe Kap. 2.1, Kap. 2.3). Aufgrund der Systemrelevanz unseres Finanzsystems gehören Banken zu den am stärksten regulierten Unternehmen (siehe Kap. 2.2). Weltweit existieren unterschiedliche Bankensysteme, wobei dieser Arbeit das in Deutschland vorherrschende Universalbanksystem zugrunde liegt (siehe Kap. 2.4, 2.5, 2.6, 2.7). Banken verfolgen – wie alle privatwirtschaftlichen Unternehmen – spezifische Unternehmensziele (siehe Kap. 2.8) und müssen sich dabei ebenso gegenüber Herausforderungen des Marktes und des Wettbewerbs behaupten, wozu insbesondere eine steigende Ertragskrise, zunehmender Kostendruck und teilweise unklare Geschäftsmodelle zählen (siehe Kap. 2.9). Um dem entgegen zu wirken, lassen sich in Banken derzeit diverse Maßnahmen bzw. Trends erkennen, die den Themenfeldern *Kostensenkung*, *Gesamtbanksteuerung* und *Risikomanagement*, *Vertrieb* und *Kundenmanagement* sowie *Bankenaufsicht und Umsetzung regulatorischer Anforderungen* zugeordnet werden können.

Im Rahmen dieser Arbeit wird dargestellt, in welchen Bereichen eine Ereignis- oder Echtzeitorientierung hilfreich sein kann. Dies erfolgt im Rahmen der nachfolgenden Kapitel sowohl allgemein, als auch konkret anhand diverser Anwendungsfälle. Hierfür wird beispielsweise dargestellt, wie durch einen ereignisorientierten Ansatz ausgelagerte Geschäftsprozesse proaktiv überwacht werden können (siehe Kap. 7.7.3), was im Zusammenhang mit der Kostensenkung durch eine Industrialisierung von Prozessen (siehe Kap. 2.9.2.2) erforderlich sein kann. Ebenso

wird die Umsetzung eines „Activity Based Marketing“-Ansatzes basierend auf einem ereignisorientierten System beleuchtet (siehe Kap. 7.7.4), der dazu dienen soll, Kunden kontextspezifisch Produkte und Dienstleistungen anzubieten, was dem Themencluster Vertrieb und Kundenmanagement zugeordnet werden kann (siehe Kap. 2.9.2.4). Darüber hinaus werden diverse weitere Anwendungsfälle (siehe Kap. 7.7.5) skizziert, die insbesondere dem Bereich Regulatorik sowie Gesamtbanksteuerung und Risikomanagement zugeordnet werden können.

Zudem wird anhand eines Domänenmodells, das ein Abbild einer idealisierten Universalbank darstellen soll, untersucht, welche zeitlichen Anforderungen innerhalb einer Bank existieren und inwieweit eine zeitliche Optimierung der Informationsversorgung bzw. Serviceerfüllung zu Vorteilen führt, um die genannten Herausforderungen zu bewältigen (siehe Kap. 7.4).



<http://www.springer.com/978-3-658-18614-2>

Echtzeit- und Ereignisorientierung in Kreditinstituten
Referenzmodell zur Optimierung der
Informationsversorgung und -nutzung

Springer, F.

2017, XX, 360 S. 131 Abb., 10 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-18614-2