

Auslandsbanken in Deutschland

Theoretische und empirische Analysen über Markteintritt, Geschäftsentwicklung  
sowie strategische Positionierungsalternativen

INAUGURALDISSERTATION

zur Erlangung der Doktorwürde

der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät

der Bayerischen Julius-Maximilians-Universität

Würzburg

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann

Thomas Knoop

aus Würzburg

Würzburg 2006

Erstgutachterin:  
Prof. Dr. Margit Meyer

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>X</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>XII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XVI</b>
<b>1 Ausländische Banken in Deutschland: Vom Nischenanbieter zur treibenden Kraft</b>	<b>1</b>
1.1 Auslandsbanken im Licht der Öffentlichkeit	1
1.2 Forschungsziel der Arbeit	2
1.3 Grundstruktur der Arbeit	3
<b>2 Auslandsbanken in Deutschland: Begriff und Bedeutung</b>	<b>4</b>
2.1 Legaldefinitorische Betrachtung ausländischer Banken in Deutschland	5
2.2 Marktrelevanz ausländischer Banken in Deutschland	6
<b>3 Markteintritt ausländischer Banken in Deutschland</b>	<b>9</b>
3.1 Theoretische Ansätze zur Analyse des Markteintritts multinationaler Banken	9
3.1.1 Handelstheorien	10
3.1.1.1 Heckscher-Ohlin-Modell	11
3.1.1.2 Zinssatztheorie nach Iversen und Heidhues	11
3.1.2 Wechselkurseffekte	12
3.1.3 Standorttheorien	14
3.1.4 Theorie der Defensiven Expansion	16
3.1.5 Theorie der oligopolistischen Reaktion	17
3.1.6 Eklektisches Paradigma	18
3.1.6.1 Grundlagen des Eklektischen Paradigmas	19
3.1.6.2 Eklektisches Paradigma und Multinationale Banken	21
3.1.6.3 Kritische Würdigung des Eklektischen Paradigmas	22
3.2 Empirische Evidenz unterschiedlicher Eintrittsmotive	25
3.2.1 Fokus ausländische Bank	25
3.2.2 Fokus Gastland	27
3.3 Empirische Analyse der Eintrittsmotive für Deutschland	28
3.3.1 Modellstruktur der Regressionsanalyse	29
3.3.2 Ergebnisse der Regressionsanalyse	33

<b>4</b>	<b>Entwicklungspfade und Geschäftsfelder ausländischer Banken in Deutschland</b>	<b>34</b>
4.1	Historische Entwicklungspfade ausländischer Banken in Deutschland	35
4.1.1	Eintritt und Entwicklung schweizerischer Banken	35
4.1.2	Eintritt und Entwicklung amerikanischer Banken	39
4.1.3	Eintritt britischer Banken	43
4.1.4	Markteintritt französischer Banken	46
4.1.5	Eintritt niederländischer Banken	50
4.1.6	Türkische Banken in der Bundesrepublik	53
4.1.7	Skandinavische und spanische Kreditinstitute	54
4.1.8	Eintritt von Non-Banks in den deutschen Bankenmarkt	57
4.2	Entwicklung der Geschäftsfelder ausländischer Banken in Deutschland	58
4.2.1	Charakteristische Entwicklungspfade von Auslandsbanken	58
4.2.2	Transaktionskosten als Ausgangspunkt einer sequentiellen Entwicklung im internationalen Marketing	60
4.2.2.1	Grundlagen der Transaktionskostentheorie nach Williamson	61
4.2.2.2	Transaktionskostentheoretische Überlegungen im internationalen Marketing	63
4.2.2.3	Sequentielle Investitionen in gastmarktspezifische Ressourcen als transaktionskostenminimierende Strategie	65
4.2.2.4	Sequentielle Entwicklung ausländischer Banken in Deutschland	67
<b>5</b>	<b>Geschäftserfolge ausländischer Banken in Deutschland</b>	<b>74</b>
5.1	Hymers „Liability of Foreignness“-Hypothese als Ausgangspunkt der Untersuchung des Erfolges von Auslandsbanken in Deutschland	75
5.2	Ertragssituation ausländischer Banken in Deutschland im Vergleich zum Gesamtmarkt	77
5.2.1	Bestimmung der branchenspezifischen Erfolgskennzahlen	77
5.2.2	Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität ausländischer Banken in Deutschland	81
5.2.3	Entwicklung des Bewertungsergebnisses	82

5.2.4	Entwicklung der operativen Effizienz	84
5.3	Einflußfaktoren auf die wirtschaftliche Situation ausländischer Banken in Deutschland	85
5.3.1	Einflußfaktoren auf den Erfolg von Banken in der Literatur	86
5.3.1.1	Umwelt- und Organisationsbezogene Einflüsse auf den Erfolg ausländischer Banken in Deutschland	86
5.3.1.2	Einflüsse der strategischen Unternehmensführung	89
5.3.2	Variablen- und Modellbestimmung zur Analyse der Einflußfaktoren auf die Effizienzwerte ausländischer Banken in Deutschland	97
5.3.2.1	Nicht beeinflussbare umwelt- und konzernspezifische Variablen	97
5.3.2.2	Strategische Fokussierung	98
5.3.2.3	Einflußfaktoren auf die Effizienz von Auslandsbanken - Modellzusammenfassung	100
5.3.2.4	Einflußfaktoren auf die Effizienz ausländischer Banken in Deutschland - empirische Ergebnisse	102
<b>6</b>	<b>Branchenstruktur und Basistrends im deutschen Privatkundengeschäft</b>	<b>103</b>
6.1	Technologische Entwicklung	105
6.2	Entwicklungen in der Privatkundschaft	106
6.2.1	Entwicklung und Verteilung des Vermögens privater Haushalte in Deutschland	107
6.2.1.1	Vermögensentwicklung	107
6.2.1.2	Vermögensverteilung	109
6.2.2	Demographische Entwicklungsperspektiven	110
6.2.2.1	Veränderungen im Bevölkerungsbestand	110
6.2.2.2	Veränderungen in der Altersstruktur	112
6.2.2.3	Veränderungen in der ethnischen Zusammensetzung der Bevölkerungsstruktur	113
6.2.2.4	Einflüsse der demographischen Entwicklung auf die sozialen Sicherungssysteme	115
6.2.2.5	Einflüsse der demographischen Entwicklung auf die Vermögensverteilung	116
6.2.2.6	Konzentration von Vermögen durch Vererbung	117

6.2.3	Zusammenfassung	118
6.3	Wettbewerbliche Veränderungen	119
6.3.1	Wettbewerb und Profitabilität im Privatkundengeschäft	119
6.3.1.1	Wettbewerb auf nationaler Ebene	120
6.3.1.2	Wettbewerb auf regionaler Ebene	121
6.3.1.3	Auswirkungen der geringen Wettbewerbsintensität	122
6.3.2	Wechselkosten auf Seiten der Kunden	127
6.3.2.1	Wechselbarrieren im Privatkundengeschäft	128
6.3.2.2	Empirische Befunde zu Wechselkosten im Privatkundengeschäft	131
6.4	Basistrends im deutschen Privatkundengeschäft	134
6.4.1	Implikationen aus der Entwicklung der Vermögensverteilung	134
6.4.2	Entwicklungsperspektiven und ethnische Zugehörigkeit	135
6.4.3	Kapitalmarktorientierung der Anleger	136
6.4.4	Kreditnachfrage zur Finanzierung von Wohneigentum und Konsumbedürfnissen	137
<b>7</b>	<b>Strategisches Rahmenkonzept zur Ableitung strategischer Positionen im internationalen Bankgeschäft</b>	<b>138</b>
7.1	Grundlagen des Market-Based Views	138
7.2	Grundlagen des Resource-Based Views	140
7.2.1	Ressourcenbegriff	140
7.2.2	Kompetenzansatz nach Hamel und Prahalad	142
7.2.3	Kunden-, Produkt- und Organisationsbezogene Kompetenzarten	144
7.3	Integration von Resource-Based View und Market-Based View	144
7.4	Internationalisierung des Integrationsmodells	148
7.4.1	Heimatlandressourcen als Ausgangspunkt der wirtschafts- wissenschaftlichen Betrachtung	148
7.4.2	Integration-Responsiveness-Paradigma	150
7.4.2.1	Organisatorische Grundmodelle und Ressourcentransfermuster	151
7.4.2.2	Organisatorische Grundmodelle und generische Strategiemuster nach Porter	152
7.4.2.3	Regulatorische und kulturelle Transferbarrieren der Kompetenztypen nach Hamel	154

7.4.2.4	Selbständige Generierung oder externe Akquisition als Möglichkeiten zur Schaffung gastmarktspezifischer Ressourcen	158
7.5	Internationalisierung des Integrationsmodells	160
<b>8</b>	<b>Strategische Positionierungsalternativen ausländischer Banken in Deutschland</b>	<b>161</b>
8.1	Definition des bankbetrieblichen Wertsystems	162
8.1.1	Produktorientierte Wertkette nach Lübcke	163
8.1.2	Funktionsorientierte Wertkette nach Lübcke	164
8.2	Ressourcenarten im Privatkundengeschäft ausländischer Banken in Deutschland	165
8.2.1	Market access Competencies	165
8.2.1.1	Vertriebswegekompetenz	165
8.2.1.2	Akquisitionskompetenzen	170
8.2.1.3	Beratungskompetenzen	171
8.2.1.4	Monitoringkompetenzen	172
8.2.2	Functionality-related Competencies	172
8.2.2.1	Kompetenzen bei der Leistungserstellung	173
8.2.2.2	Kompetenzen bei der Abwicklung	175
8.2.3	Integrity-related Competencies	175
8.2.3.1	Organisationsbezogene Kompetenzen auf Ebene des Bankkonzerns	176
8.2.3.2	Organisationsbezogene Kompetenzen auf Ebene der ausländischen Tochtergesellschaft	176
8.3	Markt- und ressourcenorientiertes Wertkettenkonzept	177
8.4	Positionierungsmöglichkeiten im Bankgewerbe und strategische Implikationen	178
8.4.1	Geschäftsmodellansatz nach Dombret und Kern	178
8.4.1.1	Konzentration auf die Entwicklung wettbewerbsfähiger Produkte	179
8.4.1.2	Fokussierung auf den Kundenzugang	181
8.4.1.3	Konzentration auf die Abwicklung	183
8.4.2	Positionierungsoptionen, Kundenwert und Ressourcenausstattung	185
8.5	Hemmnisse des grenzüberschreitenden Ressourcentransfers	186

8.5.1	Infrastruktur- und Informationsbarrieren	186
8.5.1.1	Infrastrukturbarrieren	187
8.5.1.2	Verlust von Monitoringkompetenzen	187
8.5.2	Regulative Transferbarrieren	188
8.5.2.1	Wegfall der zugangsbezogenen Regulierungsvorschriften durch die Europäische Integration	188
8.5.2.2	Organisationsbezogene Regulierungsvorschriften	190
8.5.2.3	Produktbezogene Regulierungsvorschriften	194
8.5.2.4	Vertriebsbezogene Regulierungsvorschriften	198
8.5.2.5	Abwicklungsbezogene Barrieren	199
8.5.2.6	Regulatorische Einschränkungen für Auslandsbanken in Deutschland	201
8.5.3	Kulturelle Barrieren	202
8.5.3.1	Untersuchungsdesign zur Analyse kultureller Barrieren	204
8.5.3.2	Analyse der Relevanz der nationalen Herkunft bei Banken mittels der Conjoint Analyse	204
8.5.3.3	Herkunftslandbezogene Diskriminierung	212
8.5.3.4	Ethnozentristische Tendenzen	214
8.5.3.5	Implikationen für die Positionierung ausländischer Banken in Deutschland	218
8.5.3.6	Kulturelle Barrieren für ausländische Banken in Deutschland: Zusammenfassung	223
8.5.4	Hemmnisse des grenzüberschreitenden Ressourcentransfers - Zusammenfassung	224
8.6	Akquisitionen als Weg zur Ressourcengewinnung	226
8.6.1	Transaktionskostentheoretische Überlegungen als Ausgangspunkt	226
8.6.2	Gewinnung von Marktzugangskompetenzen durch Akquisitionen von einheimischen Banken	228
8.6.3	Regulative Bestimmungen bei Übernahmen von deutschen Kreditinstituten	229
8.6.3.1	Allgemeine rechtliche Bedingungen für Übernahmen	230



8.6.3.2	Sektorübergreifende Beteiligungen	231
8.6.3.3	Regulatorische Eingriffe in die Übernahme deutscher Banken	235
8.6.4	Übernahmen ausländischer Banken in Deutschland	235
8.6.5	Strategische Implikationen	237
8.7	Positionierungsalternativen ausländischer Banken in Deutschland - zusammenfassende Erkenntnisse	238
8.7.1	Produktfokussierung	238
8.7.2	Vertriebsbezogene Fokussierungsstrategien	240
8.7.3	Abwicklungsbezogene Fokussierungsstrategien	241
<b>9</b>	<b>Auslandsbanken - Abschließende Betrachtung</b>	<b>241</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>245</b>
	<b>Anhang</b>	<b>287</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die vier Analysestufen der Arbeit	3
Abbildung 2: Entwicklung der Marktanteile im Konsumentenkreditgeschäft	8
Abbildung 3: Entwicklungsprozeß ausländischer Banken in Deutschland	59
Abbildung 4: Transaktionskostenhöhe und Faktorspezifität	62
Abbildung 5: Einfluß der Landeskultur auf die Koordinationsform	64
Abbildung 6: Positionierung, Ressourcenpool und Organisationsform	66
Abbildung 7: Dynamische Entwicklung von Auslandsbanken	68
Abbildung 8: Anteil von Bankkrediten bei der Unternehmensfinanzierung	70
Abbildung 9: Charakterisierung unterschiedlicher Kundengruppen	73
Abbildung 10: Entwicklung des RoE ausländischer Banken in Deutschland	81
Abbildung 11: Bewertungsergebnis in % der durchschnittlichen Bilanzsumme	82
Abbildung 12: Entwicklung der Cost-Income Ratios 1993 - 2003	84
Abbildung 13: CAP-Modell nach Smith und Walter	92
Abbildung 14: Produktkategorien im kapitalmarktnahen Bereich	96
Abbildung 15: Produktfokussierung - Dendrogramm	99
Abbildung 16: Dezilverteilung des Nettovermögens im zeitlichen Vergleich	109
Abbildung 17: Prognostizierte Altersstruktur in der BRD bis zum Jahr 2050	112
Abbildung 18: Preissetzungsverhalten und Marktkonzentration	125
Abbildung 19: Kreditvergabe an deutsche Privatkunden (1990 bis 2005)	137
Abbildung 20: Ressourcenarten und langfristiger Unternehmenserfolg	144
Abbildung 21: Wertkette als Bindeglied zwischen RBV und MBV	146
Abbildung 22: Grenzüberschreitender Ressourcentransfer	151
Abbildung 23: Barrieren des Ressourcentransfers	158
Abbildung 24: Integrationsmodell	161
Abbildung 25: Produktorientierte Wertkette nach Lübcke	163
Abbildung 26: Funktionsorientierte Wertkette nach Lübcke	164
Abbildung 27: Vertriebswege beim Fondskauf	170
Abbildung 28: Ressourcenorientierte Wertkette für Banken	177
Abbildung 29: Konzentrationsansatz: Produktentwickler	181
Abbildung 30: Konzentrationsansatz: Kundenzugang	182
Abbildung 31: Konzentrationsansatz: Abwicklungsfokussierung	184
Abbildung 32: Genehmigungspflicht von ausländischen Filialen	192

Abbildung 33: Regulatorische Einflüsse und Lokalisierungserfordernisse	201
Abbildung 34: Untersuchungsdesign	204
Abbildung 35: Verteilung des Haushaltsnettoeinkommens in der Stichprobe	210
Abbildung 36: Ergebnisse der Conjoint-Analyse (Subfile Summary)	211
Abbildung 37: Einstellungen bzgl. bekannter und unbekannter Auslandsbanken	220
Abbildung 38: Regulierungssystematik bei der Beteiligung an dt. Banken	231
Abbildung 39: Fusionen und Beteiligungen an Genossenschaftsbanken	233
Abbildung 40: Produktbezogene Fokussierung	239
Abbildung 41: Vertriebsbezogene Fokussierungsstrategien	240

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bankgeschäfte gemäß § 1 Abs. 1 KWG	5
Tabelle 2: Geographische Verteilung des Grundkapitals der Deutschen Bank	6
Tabelle 3: Entwicklung der Marktanteile im Geschäft mit Nichtbanken	6
Tabelle 4: Kreditvergabe an Privatpersonen	8
Tabelle 5: Positive Auswirkungen einer Veränderung der Gastlandwährung auf die Investitionsentscheidung	14
Tabelle 6: Kategorisierung der Kundennachfolgehypothese in der Literatur	23
Tabelle 7: Studien über Eintritt und Präsenzintensität von Auslandsbanken	26
Tabelle 8: Beobachtete Markteintritte	29
Tabelle 9: Markteintrittsverhalten - Modellzusammenfassung	33
Tabelle 10: Ergebnisse der Regressionsanalyse	33
Tabelle 11: Ausländische Autobanken in Deutschland	57
Tabelle 12: Transaktionskostentheoretische Ansätze im internationalen Marketing	67
Tabelle 13: Ergebnisse der „Liabilities of Foreignness“-These	76
Tabelle 14: Modellzusammenfassung RoE, Bewertungsergebnis und Cost- Income Ratio	80
Tabelle 15: ANOVA	80
Tabelle 16: Koeffizienten RoE, Bewertungsergebnis und Cost-Income Ratio	80
Tabelle 17: Bilanzstrukturvergleich ausländische Banken vs. Gesamtmarkt	83
Tabelle 18: Korrelationskoeffizienten zwischen dem Bewertungsergebnis und Indikatoren der deutschen Wirtschaftslage 1993-2003	83
Tabelle 19: Einflußfaktoren auf die Rentabilität und Effizienz von Auslandsbanken	89
Tabelle 20: Verständnisdimensionen des Strategiebegriffs nach Mintzberg	91
Tabelle 21: Abgrenzung von Kundensegmenten in der Theorie	93
Tabelle 22: Produkt- Marktkombinationen	98
Tabelle 23: Kundenspezifische Segmente	100
Tabelle 24: Modellzusammenfassung	100
Tabelle 25: Deskriptive Statistik der Stichprobe (Total Assests in Mio. Euro)	101

Tabelle 26: Beschreibung der Stichprobe im Vergleich zur Gesamtheit aller Auslandsbanken	101
Tabelle 27: Einflußfaktoren der Eigenkapitalverzinsung	102
Tabelle 28: Entwicklung der Informationstechnologie im Bankgewerbe	105
Tabelle 29: Anteil der Besitzer und durchschnittliche Höhe der einzelnen Vermögenspositionen	108
Tabelle 30: Verschuldungssituation westdeutscher Haushalte (in 1.000 Euro)	110
Tabelle 31: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2050	111
Tabelle 32: Erwartete Entwicklung wichtiger Bevölkerungsgruppen 2000- 2050	113
Tabelle 33: Entwicklung des Altersquotienten für die Bundesrepublik bis 2050	115
Tabelle 34: Vermögensverteilung in Prozent nach sozialen Gruppen	116
Tabelle 35: Mittelwerte der Vermögen nach sozialen Gruppen je Haushalt	117
Tabelle 36: Konzentrationsraten der europäischen Bankenmärkte	120
Tabelle 37: Konzentrationsraten (HHI) im ost- und westdeutschen Privatkundengeschäft	122
Tabelle 38: Zinsraten für Kredite an private Haushalte (2004)	123
Tabelle 39: Konsumentenkredite in Europa (2000)	123
Tabelle 40: Zinsraten für Einlagen privater Haushalte (2004)	124
Tabelle 41: Bankgebühren im europäischen Vergleich (in Euro)	127
Tabelle 42: Vorfälligkeitsentschädigungen in Europa	129
Tabelle 43: Inanspruchnahme der Leistungsarten bei Neben- und Hauptbankverbindungen	132
Tabelle 44: Gründe für den Nicht-Wechsel bestehender Hauptbankverbindungen	133
Tabelle 45: Gründe für den Wechsel bestehender Hauptbankverbindungen	133
Tabelle 46: VRIO-Framework	141
Tabelle 47: Vergleich Market-Based View und Resource-Based View	145
Tabelle 48: Ressourcentransfer, Organisationsform und strategische Ausrichtung	153
Tabelle 49: Ressourcenarten und Wirkungsrichtung	154

Tabelle 50: Kulturdimensionen nach Hofstede und ihr Einfluß auf die Unternehmensführung und -organisation	157
Tabelle 51: Geschäftsfeldattraktivitäts- Kernkompetenzen-Portfolio	159
Tabelle 52: Beschaffung von fehlenden Ressourcen in Abhängigkeit des Produktbezugs und des Kundennutzens	159
Tabelle 53: Indirekter Vertrieb von Finanzprodukten über Handelsketten	166
Tabelle 54: Produktangebot in Deutschland tätiger Autobanken	167
Tabelle 55: Produktselektive und zugangsbezogene Positionierung ausländischer Banken in Deutschland	168
Tabelle 56: Zweigstellen bestimmter Bankengruppen in Deutschland	169
Tabelle 57: Aufbau einer Bankmarktleistung	173
Tabelle 58: Differenzierungspotential und Integrationsnotwendigkeit unterschiedlicher Bankprodukte	180
Tabelle 59: Grundtypen der Distributionsfokussierung	182
Tabelle 60: Positionierung, Kundenwert und Kompetenzausstattung	186
Tabelle 61: Liberalisierung europäischer Bankenmärkte	189
Tabelle 62: Regulative Eingriffe in die Gestaltung von Kreditprodukten	196
Tabelle 63: Vertriebskanäle im Bankgeschäft	198
Tabelle 64: Informationsquellen für die Bildung individueller Country Images	203
Tabelle 65: Kriterien bei der Länderauswahl	208
Tabelle 66: Eigenschaften und Merkmalsausprägungen bei der Geldanlage	209
Tabelle 67: Altersverteilung der Stichprobe	210
Tabelle 68: Mittelwerte und Mediane der Ähnlichkeitswerte	213
Tabelle 69: Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit und den normierten Teilnutzenwerten	213
Tabelle 70: Selbstbild der Testpersonen	214
Tabelle 71: Korrelation zwischen der Selbstzuordnung und dem Alter	215
Tabelle 72: Selbstbild und Einschätzung des EU-Beitritts der Türkei	215
Tabelle 73: Chi-Quadrat-Test zum Zusammenhang Selbstbild und Einschätzung des EU-Beitritts der Türkei	215
Tabelle 74: Deskriptive Statistik zum Selbstbild und der relativen Wichtigkeit des Faktors "Nationalität"	217
Tabelle 75: Kruskal-Wallis-Test	217
Tabelle 76: Statistik für den Kruskal-Wallis-Test	217

Tabelle 77: Einfluß soziodemographischer Merkmale auf die Höhe der kulturellen Barrieren	221
Tabelle 78: Grundsätzliche Einstellung zur Verbindung zu ausländischen Banken	223
Tabelle 79: Strategische Positionierungsalternativen und Transferbarrieren	224
Tabelle 80: Übernahmeveruche sektorfremder Banken auf deutsche Sparkassen	232
Tabelle 81: Übernahmen ausländischer Banken in Deutschland (1987-2005)	236

## Abkürzungsverzeichnis

ABN.....	Allgemeine Bank Nederland
AMRO .....	Amsterdam-Rotterdam Bank
AT .....	Österreich
BAFin .....	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BCC .....	Banker, Charnes und Copper
BdB .....	Bundesverband deutscher Banken
BfG .....	Bank für Gemeinwirtschaft
BMF.....	Bundesministerium der Finanzen
BNP.....	Banque Nationale de Paris Paribas
BRD .....	Bundesrepublik Deutschland
BS .....	Bilanzsumme
BSCH.....	Banco Santander Central Hispano
BVI.....	Bundesverband Investment und Asset Management
BZW .....	Barclays de Zoete Wedd
CCR .....	Charnes, Cooper und Rhoades
CIR <sub>AB</sub> .....	Cost-Income-Ration (Auslandsbanken)
CIR <sub>Alle</sub> .....	Cost-Income-Ration (Gesamter deutscher Bankenmarkt)
CET .....	Consumer Ethnocentrism
CSFB.....	Credit Suisse First Boston
D .....	Deutschland
DB.....	Deutsche Bank
DEA .....	Data Envelopment Analysis
ES.....	Spanien
EWR.....	Europäischer Wirtschaftsraum
F .....	Frankreich
FSAP.....	Financial Services Action Plan
IFS.....	International Financial Statistics
HGB.....	Handelsgesetzbuch
H-O-S.....	Heckscher-Ohlin-Samuelson



HSBC.....	Hongkong and Shanghai Banking Corporation
ING .....	Internationale Nederlanden Group
ISDA .....	International Swaps and Derivatives Association
KKB.....	Kundenkreditbank
KMU .....	Kleine und mittlere Unternehmen
KWG.....	Kreditwesengesetz
MBV .....	Market Based View
NFE.....	Nettofinanzergebnis
NMB.....	Nederlandse Mideenstandsbank
NMFI .....	Non-Monetary Financial Institutions
MaRisk.....	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
MFI .....	Monetary Financial Institutions
MNU .....	Multinationale Unternehmen
OGAW .....	Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren
PriKu.....	Privatkunden
PVK .....	Personal- und Verwaltungskosten
RBoS.....	Royal Bank of Scotland
RBV .....	Ressource Based View
RL.....	Richtlinie
RoE .....	Return on Equity
SBE .....	Sonstige betriebliche Erträge
SBG.....	Schweizerische Bankgesellschaft
SBV.....	Schweizerischer Bankverein
SE.....	Schweden
SEB.....	Skandinaviska Enskilda Banken
SKA.....	Schweizerische Kreditanstalt
TAK .....	Transaktionskosten
TNW .....	Teilnutzenwert
UK.....	Großbritannien
USA .....	Vereinigte Staaten von Amerika
USD.....	US Dollar
VAB.....	Verband der Auslandsbanken e.V.

Verb. .... Verbindlichkeiten  
ZEW..... Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung  
ZPÜ..... Zins- und Provisionsüberschuß

## **1 Ausländische Banken in Deutschland: Vom Nischenanbieter zur treibenden Kraft**

Wohl kaum eine Branche ist in das globalisierte Geflecht aus Angebot und Nachfrage derart stark eingewoben wie die Bankenbranche.<sup>1</sup> Seit Jahrhunderten werden grenzüberschreitende Dienstleistungen angeboten, die den Austausch von Gütern und Dienstleistungen über Ländergrenzen hinweg ermöglichen. Gerade zum Ende des letzten Jahrhunderts wurde der Prozeß der grenzüberschreitenden Banktätigkeit nochmals beschleunigt. Die Verfügbarkeit verbesserter und günstigerer Technologien sowie eine zunehmende Deregulierung und Harmonisierung nationaler Rahmenbedingungen zwingen Entscheidungsträger nunmehr, ihr einstmaliges nationales Marktverständnis zu erweitern.<sup>2</sup> Das über Jahrzehnte konstante Wettbewerbsumfeld aus wenigen nationalen Instituten und verhältnismäßig immobilen Kunden verliert zunehmend an Stabilität. Neue Wettbewerber aus Europa und Übersee treten in den Markt ein oder intensivieren bestehende Engagements. Kunden nutzen neue Informations- und Kommunikationsmedien, um Angebote auch von weit entfernten Banken in Anspruch zu nehmen.<sup>3</sup>

### **1.1 Auslandsbanken im Licht der Öffentlichkeit**

In Deutschland sind die Folgen dieser Entwicklungen besonders evident: Die von Kreditinstituten realisierten Zinsspannen sind rückläufig und können seit dem Zusammenbruch des „Neuen Marktes“ im Jahr 2001 nicht länger durch steigende Provisionserlöse kompensiert werden. Parallel hierzu erzwingen innovative Kommunikationstechnologien und Finanzinnovationen eine kostspielige Verbesserung des Angebotes.<sup>4</sup> Die in den vergangenen Jahren beobachtete Schwäche der Institute läßt vermuten, daß eine Vielzahl inländischer Banken auf diese Entwicklungen nur unzureichend vorbereitet war. Vornehmlich Vertreter der privaten Kreditwirtschaft schieben als Begründung zumeist konjunkturelle oder strukturelle Besonderheiten des deutschen Marktes vor. So wird wiederholt auf die hohe Arbeitslosigkeit, eine steigende Anzahl privater und gewerblicher Insolvenzen sowie auf die geringe Konzentration der Banken auf nationaler Ebene als Erklärung für die prekäre Situation

---

<sup>1</sup> Vgl. Smith/ Walter (2002), S. 4ff.

<sup>2</sup> Vgl. Eppendorfer/ Beckmann/ Neimke (2002), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2001), S. 63f.

<sup>4</sup> Vgl. Eppendorfer/ Beckmann/ Neimke (2002), S. 17f.

einzelner Institute verwiesen.<sup>5</sup> Aus dieser Schwäche heraus erwächst nunmehr die Furcht, daß eine neue Säule auf dem deutschen Bankenmarkt an Bedeutung gewinnt, die bis dato hinter den inländischen Großbanken, Sparkassen und Volksbanken eher ein Schattendasein führte: die Auslandsbanken in Deutschland. So richtete Rolf E. Breuer, ehemaliger Präsident des Bundesverbandes deutscher Banken und Aufsichtsratsvorsitzende der Deutschen Bank AG, im November 2003 einen eindringlichen Appell an die politisch Verantwortlichen, „[...] sich darüber im Klaren zu sein, daß die potentiellen Eroberer schon vor der Tür stehen.“<sup>6</sup> Genährt wurden derartige Befürchtungen nicht zuletzt von akademischer Seite, die die Vision „[...] daß alle privaten Großbanken von Auslandsinstituten gekauft werden“<sup>7</sup> vor dem Hintergrund niedriger Börsenwerte als durchaus realistische Entwicklungsperspektive ansehen. Wesentlich seltener als über publikumswirksame transnationale Großfusionen wurde jedoch über die Ursachen einer als positiv zu sehenden Geschäftsentwicklung von einer Vielzahl von Auslandsbanken diskutiert. In einem vermeintlich unattraktiven deutschen Bankenmarkt machen ausländische Banken durch kontinuierliche Erfolge auf sich aufmerksam. Europäische oder amerikanische Großbanken wie die französische BNP Paribas, die spanische Banco Santander Central Hispano, die britische HSBC-Gruppe oder die amerikanische Citigroup haben sich nicht nur in ihren jeweiligen Heimatmärkten den neuen Wettbewerbsverhältnissen angepaßt. Vielmehr haben sie sich auch auf dem deutschen Markt weiterentwickelt und besetzen Positionen, die ertragreiches Wachstum versprechen. Dabei haben sie sich längst von reinen Nischenanbietern zu präsenzstarken Wettbewerbern gewandelt, die eine Vielzahl unterschiedlicher Kundensegmente ansprechen.<sup>8</sup>

## 1.2 Forschungsziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es nunmehr, einen Beitrag zum besseren Verständnis der Markteintritts- und -bearbeitungsstrategien ausländischer Banken in Deutschland zu leisten. Wie aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich wird, haben sich ausländische Institute in den vergangenen Jahren überaus erfolgreich und dynamisch in einem vermeintlich schwierigen Markt entwickelt. Im Rahmen dieser Dissertation werden diese Entwicklungen aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht betrachtet und durch statische und dynamische Internationalisierungsansätze einerseits sowie Er-

---

<sup>5</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2002), S. 20.

<sup>6</sup> Breuer (2003) zitiert bei Dohmen/ Otto (2003), S. 23.

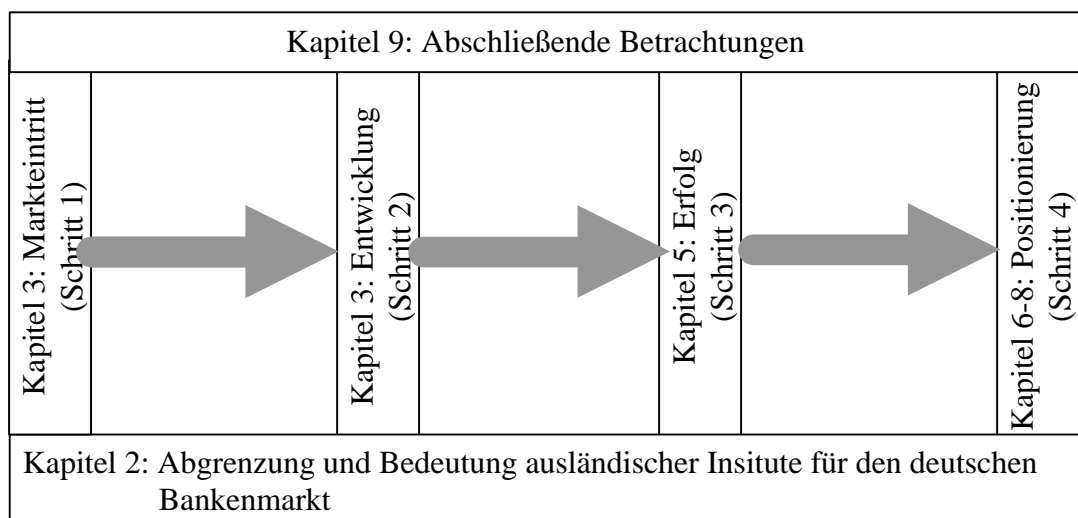
<sup>7</sup> Gerke (2003), S. 114.

<sup>8</sup> Vgl. Jakobs/ Papendick (2005), S. 50ff.

kenntnisse des strategischen Managements andererseits erklärt. Sie grenzt sich durch diese Verknüpfung von den vorangegangenen Arbeiten über Auslandsbanken in Deutschland ab. So beschränken sich die bisherigen wirtschaftswissenschaftlichen Untersuchungen auf dem deutschen Markt im wesentlichen auf eine statische Beschreibung der Geschäftstätigkeit ausländischer Banken. Goeke (1979) betrachtet beispielsweise in einer ersten Arbeit zu diesem Themenkomplex hauptsächlich die Bilanzstruktur ausländischer Institute. In einer darauf folgenden Dissertation beschreibt Hofmann (1989) den Marketing-Mix aus Produkt-, Preis- und Vertriebspolitik, mit dem ausländische Institute in Deutschland konkurrieren. Eine eher wirtschaftshistorische Arbeit wurde von Hartkopf (2000) verfaßt. In seiner Beschreibung amerikanischer Banken in der Bundesrepublik berücksichtigt er zwar ausdrücklich unterschiedliche Entwicklungsphasen, die amerikanische Institute im Zeitablauf durchlaufen haben, eine Einordnung in einen strategischen Rahmen unterbleibt jedoch. Erst in neueren Arbeiten befassen sich vornehmlich Buch und Golder (2001) mit der Frage, ob ausländische Banken in Deutschland unmittelbar mit deutschen Instituten konkurrieren oder sich auf Nischen fokussieren. Im Gegensatz zu Hartkopf basieren ihre Analysen nicht auf einer historischen, sondern auf einer industrieökonomischen Basis und stützen sich vornehmlich auf ökonometrische Methoden. Eine Erklärung des Verhaltens ausländischer Banken unter Berücksichtigung der Erkenntnisse des strategischen Managements unterbleibt aber auch hier.

### 1.3 Grundstruktur der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich, wie in Abbildung 1 dargestellt, in vier zentrale systematisch aufeinander aufbauende Analysestufen.



**Abbildung 1: Die vier Analysestufen der Arbeit**

Während die Betrachtung des Markteintrittes einen eher statischen Charakter besitzt, der sich lediglich auf ein bestimmtes Ereignis bezieht, soll die dem Eintritt folgende Entwicklung im vierten Kapitel (Analyseschritt 2) dargestellt und erklärt werden. Ausgangspunkt hierfür ist zunächst die Beschreibung unterschiedlicher Bankhäuser. Im Anschluß werden ihre Entwicklungspfade zu zwei Mustern verdichtet, die durch lern- und transaktionstheoretische Ansätze erklärt werden können.

Den Fragen, ob ausländische Banken als erfolgreich bezeichnet werden können und wovon das Ausmaß ihres Erfolges abhängt, wird im fünften Abschnitt (Analyseschritt 3) nachgegangen. Ausgehend von der „Liabilities of Foreignness“-Hypothese Hymers steht zunächst ein Vergleich zwischen Auslandsbanken und dem von der Bundesbank analysierten gesamten deutschen Bankenmarkt im Zentrum. Inwieweit in diesem Zusammenhang die Wirtschaftlichkeit des Agierens durch unternehmensinterne und -externe Gegebenheiten erklärt werden kann, wird im Anschluß geklärt. Hierbei stehen neben der traditionellen Herangehensweise der Industrieökonomie, die im wesentlichen Umweltfaktoren für Unterschiede zwischen einzelnen Unternehmen verantwortlich macht, auch Aspekte des strategischen Marketings im Vordergrund.

Aufbauend auf den Ergebnissen der empirischen Untersuchung wenden sich die Kapitel sechs bis acht (Analyseschritt 4) der Frage zu, welche Möglichkeiten sich ausländischen Banken bieten, um im Geschäft mit der deutschen Privatkundschaft erfolgreich sein zu können. Hierbei wird implizit die Kernaussage des fünften Kapitels zugrunde gelegt, wonach der Erfolg einer Bank im wesentlichen darauf zurückgeführt werden kann, ob sie sich strategisch fokussiert oder sich ohne klare Positionierung als Universalbank dem Wettbewerb stellt. Insofern verändert sich in diesem Zusammenhang der Blickwinkel der Arbeit. Während in den bisherigen Kapiteln stets eine positiv beschreibende Betrachtung ausländischer Banken durchgeführt wurde, erfolgt nunmehr eine eher normative Herangehensweise, die dem Zweck dient, praktisch relevante Empfehlungen für eintretende Banken abzuleiten.

## **2 Auslandsbanken in Deutschland: Begriff und Bedeutung**

Bevor Eintritt und Entwicklung ausländischer Banken eingehend betrachtet werden, sollen zunächst das Untersuchungsobjekt „Bank“ und ihre Bedeutung für den deutschen Markt genauer bestimmt werden.

## 2.1 Legaldefinitorische Betrachtung ausländischer Banken in Deutschland

Der Begriff „ausländische Bank“ oder „Auslandsbank“<sup>9</sup> wird im deutschen Recht nicht unmittelbar definiert. Vielmehr leiten sich die Begriffe aus dem allgemeinen Bankbegriff nach § 1 Kreditwesengesetz (KWG) und den Zulassungsregelungen für ausländische Kreditinstitute nach §§ 39ff KWG sowie § 53 KWG ab.

Ein Unternehmen darf gemäß § 39 KWG dann als „Bank“ bezeichnet werden, wenn es die für ein Kreditinstitut nach § 1 Abs. 1 KWG charakteristischen Bankgeschäfte ausübt (Tabelle 1) und eine Erlaubnis der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) nach § 32 KWG besitzt.

**Tabelle 1: Bankgeschäfte gemäß § 1 Abs. 1 KWG**

Einlagengeschäft	Diskontgeschäft	Finanzkommissionsgeschäft	Depotgeschäft
Investmentgeschäft	Revolvinggeschäft	Girogeschäft	Emissionsgeschäft
E-Geldgeschäft	Garantiegeschäft		

Wesentliches Charaktermerkmal des Bankgeschäftes hierbei ist die Hereinnahme von Kundengeldern (Einlagen) und die Gewährung von Krediten in eigenem Namen (Richtlinien 77/780/EWG und 2000/12/EG). Dieser Grundsatz wurde durch die Schaffung des Einlagenkreditinstitutes nach § 3d KWG in das deutsche Recht übernommen. Im Rahmen dieser Arbeit werden im weiteren ausschließlich solche Institute betrachtet, die berechtigt sind, Einlagen entgegenzunehmen und Kredite zu vergeben.

Grundsätzlich wird der Begriff „ausländisch“ auf die Kontrollverhältnisse zwischen der in Deutschland aktiven Bank und dem kontrollierenden Unternehmen bezogen. Wesentliches Merkmal hierbei ist, daß die Hauptniederlassung des beherrschenden Unternehmens außerhalb des Bundesgebietes liegt. Unselbständige Niederlassungsformen wie die Zweigstelle oder Repräsentanz müssen demnach Teil einer Bank mit Sitz im Ausland sein (§ 1 RL 89/646/EWG; § 53 KWG; § 53a KWG). Rechtlich selbständige Banken (Tochtergesellschaft) müssen von einem ausländischen Unternehmen (Muttergesellschaft) tatsächlich oder potentiell beherrscht werden.<sup>10</sup> Um als ausländische Bank im Sinne dieser Arbeit zu gelten, reicht es dementsprechend nicht aus, daß die Mehrheit der Stimmrechte von Ausländern gehalten wird. Bei dieser Interpretation wäre beispielsweise die Deutsche Bank AG als ausländisches Institut

<sup>9</sup> Eine exakte Unterscheidung beider Begriffe wird von Hahn (1972) vorgenommen. Im weiteren werden die Begriffe „ausländische Bank“, „Auslandsbank“ oder „foreign bank“ synonym verwendet.

<sup>10</sup> Die hierbei anzuwendenden Rechtsnormen beziehen sich auf die §§ 1f der Richtlinie 83/349/EWG sowie Bestimmungen des KWG (§ 1 Abs. 3e Nr. 7) beziehungsweise des HGB (§§ 290f HGB)

anzusehen, da 51% des Grundkapitals von ausländischen Investoren gehalten werden (Tabelle 2).

**Tabelle 2: Geographische Verteilung des Grundkapitals der Deutschen Bank**

	2000	2001	2002	2003	2004
deutsche Investoren	48%	47%	54%	47%	49%
ausländische Investoren	52%	53%	46%	53%	51%

Quelle: Eigene Darstellung. Daten entnommen aus Deutsche Bank (2005), S. 25

Vielmehr ist von entscheidender Bedeutung, daß ein ausländisches Institut die Mehrheit der Stimmrechte an der in Deutschland tätigen Bank hält, die Besetzung der leitenden Positionen beeinflussen kann oder das Recht hat, einen beherrschenden Einfluß auszuüben (§1 RL 83/349/EWG). Ist dies der Fall, so gilt eine Bank als „ausländisch“.

## 2.2 Marktrelevanz ausländischer Banken in Deutschland

Derzeit besitzen 126 Auslandsbanken die Erlaubnis, in der Bundesrepublik Einlagen entgegenzunehmen beziehungsweise Kredite zu vergeben.<sup>11</sup> Darüber hinaus sind 91 weitere Institute als Repräsentanzen gemeldet, die zwar in ihrem Heimatland als Bank geführt werden, in Deutschland aber keine Bankgeschäfte im Sinne des KWG ausführen.<sup>12</sup>

**Tabelle 3: Entwicklung der Marktanteile im Geschäft mit Nichtbanken**

	deutsche Kreditbanken		Sparkassen		Genossenschaftsbanken		Auslandsbanken	
	Einlagen	Kredite	Einlagen	Kredite	Einlagen	Kredite	Einlagen	Kredite
1960	23,13%	25,48%	39,09%	31,54%	8,32%	7,88%	n.b.	n.b.
1970	22,99%	24,16%	42,04%	36,22%	12,42%	10,54%	0,41%	0,68%
1975	22,34%	22,59%	42,01%	37,46%	15,55%	12,57%	0,39%	1,32%
1980	20,82%	22,21%	42,01%	37,75%	18,30%	16,28%	0,35%	0,93%
1985	18,66%	19,28%	40,98%	37,54%	21,27%	18,15%	1,43%	2,47%
1990	21,49%	30,42%	39,83%	32,92%	20,13%	16,71%	1,62%	2,23%
1995	19,53%	25,08%	41,15%	38,05%	20,99%	17,49%	2,34%	3,04%
2000	25,71%	24,44%	39,04%	36,94%	18,07%	16,51%	2,52%	3,01%
2003	27,20%	21,83%	39,09%	38,10%	17,79%	16,17%	4,98%	4,00%

Quelle: Daten zur Berechnung entnommen Deutsche Bundesbank (2004)

Auf den ersten Blick erscheint die Bedeutung dieser Bankengruppe nur gering zu sein. Lediglich sechs Prozent aller in Deutschland tätigen Kreditinstitute befinden sich in ausländischen Händen. Insgesamt legen inländische Unternehmen und Privatpersonen nur etwa jeden zwanzigsten Euro bei einer ausländischen Bank in Deutsch-

<sup>11</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2005), S. 14.

<sup>12</sup> Vgl. VAB (2005).



land an (Tabelle 3). Auch ihre Bedeutung für die Kreditvergabe wirkt mit lediglich vier Prozent zunächst im Vergleich zu Sparkassen, Volksbanken oder den inländischen Kreditbanken geradezu vernachlässigbar.

Erst eine detaillierte Betrachtung der Bundesbankdaten läßt einen Rückschluß auf die tatsächliche Bedeutung ausländischer Geldhäuser in Deutschland zu.

Die eingangs aufgezeigten Zahlen stellen lediglich eine Aggregation sämtlicher Geldanlagen und Kredite dar, die in irgendeiner Form Eingang in die Bilanz eines Institutes finden. Eine Differenzierung nach den Charakteristika einzelner Gruppen unterbleibt. Somit spielt es keine Rolle, ob eine Bank die Gläubigerposition gegenüber einem Industriekonzern oder einem Kleinsparer einnimmt. Aus dieser Beobachtung heraus folgert Hoschka: „Aggregate data are unlikely to provide much insight into the actual significance and impact of foreign banks in particular markets.“<sup>13</sup>

Ein genauerer Blick auf die Entwicklung des Marktanteiles ausländischer Institute in Deutschland verdeutlicht dies.

Betrachtet man zunächst die Finanzierung großer Industrieunternehmen, so bestätigt sich auch hier der erste Eindruck, wonach nur etwa vier Prozent der Kredite an Unternehmen und Selbständige durch ausländische Banken vergeben werden. Jedoch finanzieren sich gerade große Unternehmen und staatliche Institutionen vermehrt durch die Begebung von Anleihen. In diesem Segment beläuft sich der Anteil ausländischer Banken auf knapp 66 Prozent.<sup>14</sup> Zwei von drei Geldeinheiten, die Unternehmen oder staatlichen Instituten durch die Emission von Anleihen zufließen, werden von ausländischen Banken aufgebracht. Diese Form der Finanzmarktintermediation wird jedoch nicht von der Bankenstatistik der Deutschen Bundesbank erfaßt. Berücksichtigt man diese kapitalmarktbasierende Form der Unternehmensfinanzierung bei der Bestimmung des Marktanteils ausländischer Banken, so beläuft sich dieser auf beinahe 16 Prozent.<sup>15</sup>

Für diese Arbeit jedoch von weitaus größerem Interesse ist die Bedeutung ausländischer Banken für private Konsumenten. Da diesen nicht die Möglichkeit offen steht, sich über organisierte Kapitalmärkte zu finanzieren, kann der in Tabelle 3 dargelegte Marktanteil von vier Prozent bei der Kreditvergabe als Diskussionsgrundlage dienen. Um jedoch auch hier ein differenzierteres Bild zu erhalten, unterteilt Tabelle 4 die gesamte Kreditvergabe von Banken an Privatpersonen in die drei Teilbereiche Wohnungsbau, Konsumentenkredite und Sonstiges (beispielsweise Dispositionskredite).

---

<sup>13</sup> Hoschka (1993), S. 24.

<sup>14</sup> Vgl. VAB (2004).

<sup>15</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2004); VAB (2004).

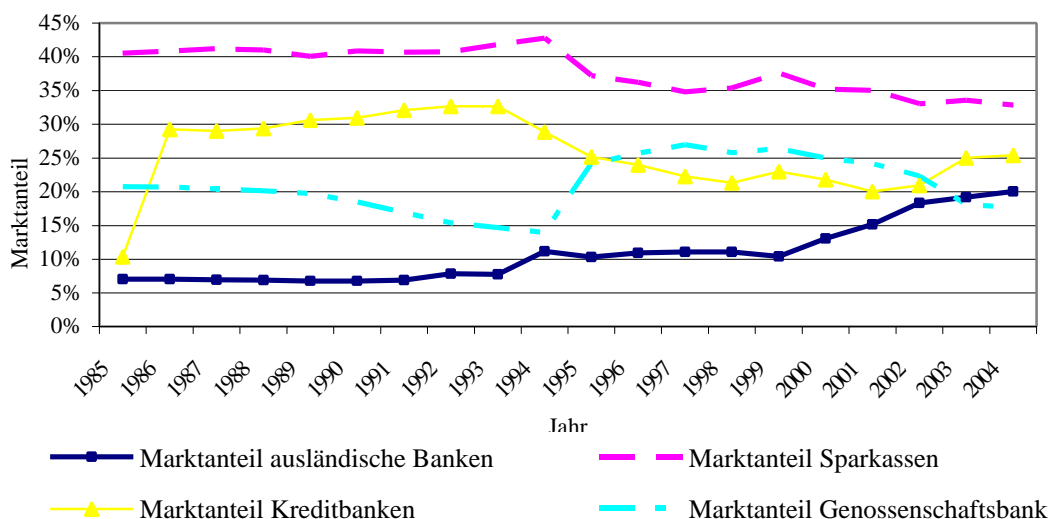
**Tabelle 4: Kreditvergabe an Privatpersonen**

	Verteilung des Gesamtkreditvolumens auf			Marktanteil ausländischer Banken an		
	Wohnungs- baukredite	Konsumenten- kredite	Sonstige Kredite	Wohnungs- baukrediten	Konsumenten- krediten	Sonstige Krediten
1985	67,9%	14,8%	17,3%	0,2%	7,1%	1,4%
1990	66,0%	15,8%	18,2%	0,3%	6,8%	1,9%
1995	68,7%	15,4%	15,9%	1,4%	10,3%	2,9%
2000	75,4%	12,0%	12,6%	1,2%	13,1%	3,5%
2003	76,3%	12,2%	11,5%	1,7%	19,2%	5,2%

Quelle: Daten zur Berechnung entnommen aus Bundesbank (2004).

Wie sich zeigt, spielt die Finanzierung von Wohneigentum eine äußerst dominante Rolle. So wurden im Jahr 2003 mehr als dreiviertel der aufgenommenen Kredite hierfür verwandt. Berücksichtigt man diese herausragende Bedeutung der Immobilienfinanzierung, so erklärt sich der insgesamt niedrige Marktanteil ausländischer Banken. Während sie in den anderen Bereichen ihren Marktanteil in den letzten 13 Jahren zum Teil verdreifachen konnten, ist ihre Stellung im größten Teilmarkt noch immer marginal.

Allerdings ist auch hier mit einem zunehmenden Gewicht ausländischer Institute zu rechnen. So forciert beispielsweise die niederländische ING Diba seit einiger Zeit ihre Anstrengungen in diesem Bereich. Bereits heute zählt sie im Neugeschäft mit privaten Kunden zu den fünf größten Hypothekenfinanzierern, nachdem sie ihr Kreditvolumen für den Wohnbau im vergangenen Jahr im Vergleich zum Jahr 2002 verfünffacht hat. Eine weitere Verdoppelung wird für das Jahr 2004 angestrebt.<sup>16</sup>

**Abbildung 2: Entwicklung der Marktanteile im Konsumentenkreditgeschäft**

Quelle: Daten zur Berechnung entnommen aus Deutsche Bundesbank (2004).

<sup>16</sup> Vgl. Kort/ Potthoff (2004); Müller (1999), S. 31.

Die bedeutendste Rolle spielen ausländische Institute jedoch in der Finanzierung von Konsumwünschen privater Kunden. Während sie erst langsam beginnen den Markt für Wohnbau zu bearbeiten, vergeben sie mittlerweile jeden fünften Euro im Bereich der Ratenkredite. Hierbei ist es ihnen insbesondere gelungen, gemeinsam mit den deutschen Privatbanken Marktanteile von den Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu gewinnen (Abbildung 2).

### **3 Markteintritt ausländischer Banken in Deutschland**

Im vorangegangenen Kapitel konnte gezeigt werden, daß ausländische Banken in den vergangenen Jahren eine immer größere Bedeutung für den Wettbewerb in Deutschland gewonnen haben. Aus Sicht einheimischer Institute haben sie sich zu Konkurrenten entwickelt, die es offensichtlich immer besser verstehen, Kundenbedürfnisse zu bedienen. Bevor jedoch am Beispiel des Privatkundengeschäftes analysiert wird, auf welche Art und Weise sich Auslandsbanken positionieren, wird der Blick zunächst rückwärts gewandt. Es gilt hierbei ein Verständnis für die Motive zu schaffen, die zum Eintritt in den deutschen Markt geführt haben.

Hierzu wird in Kapitel 3.1 zunächst ein Überblick über eine Reihe von theoretischen Ansätzen gegeben, die einen Erklärungsbeitrag zum Eintritt ausländischer Banken in Deutschland leisten. Obgleich die Ursprünge dieser Grundlagen zumeist in den siebziger oder achtziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts zu suchen sind, finden sich ihre Grundgedanken auch in neueren Untersuchungen wieder, so daß nicht von einer gesunkenen Aktualität ausgegangen werden kann. In diesem Zusammenhang werden in Kapitel 3.2 neuere Analysen zur Internationalisierung von Banken aus unterschiedlichen Perspektiven vor dem Hintergrund der vorgestellten Ansätze betrachtet. Abschließend wird auf der Basis einer Analyse von Markteintritten französischer, italienischer, japanischer, britischer und amerikanischer Banken in den siebziger Jahren, die Frage beantwortet, weshalb diese ausländischen Banken nach Deutschland gekommen sind (Kapitel 3.3).

#### **3.1 Theoretische Ansätze zur Analyse des Markteintritts multinationaler Banken**

Bereits seit den siebziger Jahren wird die Internationalisierung von Banken in der betriebswirtschaftlichen Literatur diskutiert. So begannen zumeist amerikanische Wissenschaftler der Frage nachzugehen, warum US Banken den Weg ins Ausland suchten beziehungsweise weshalb ausländische Institute ihre Präsenz in den USA stetig ausweiteten. Als erste Arbeit, die einen substantiellen Beitrag zur Weiterent-

wicklung der Forschung der Internationalisierung des Bankwesens geleistet hat, ist die Veröffentlichung von Grubel (1977) zu nennen. In seiner „Theory of Multinational Banking“ bezieht sich Grubel auf die These Hymers, wonach ausländische Unternehmen über einen Wettbewerbsvorteil aufgrund ihrer Neuheit verfügen müssen und überträgt sie auf den Bankbereich: „[...] the basic phenomenon to be explained by the theory of multinational banking is why a bank abroad can profitably offer lower lending and higher borrowing rates than its domestic competitor and thus attract customers away from them.“<sup>17</sup>

In der Folgezeit entwickelte sich eine lebhafte wissenschaftliche Diskussion und Vertiefung der Analyse von Internationalisierungstendenzen im Bankgewerbe. Hierbei wurden zumeist bereits etablierte Theorieansätze des internationalen Handels den Besonderheiten des Bankgewerbes angepaßt, so daß von einer gesonderten Theorie der multinationalen Bank im Sinne Grubels nicht gesprochen werden kann. Neben den Handelstheorien standen vornehmlich kapitalmarktorientierte Ansätze, Fragen der relativen Vorteilhaftigkeit von Standorten sowie Aspekte des Oligopolverhaltens von Unternehmen im Vordergrund. Einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung des Markteintrittsverhaltens ausländischer Banken liefern darüber hinaus Internalisierungsansätze, die in der Spezifität der Kunde-Bank-Beziehung die Ursache für den Eintritt in fremde Märkte sehen.<sup>18</sup>

Eine Sonderstellung bei der Analyse des Internationalisierungsverhaltens von Kreditinstituten nimmt das Eklektische Paradigma von Dunning ein. Obgleich es in einer Reihe von Arbeiten Beachtung findet, stellt es doch keinen eigenen Ansatz zur Analyse und Erklärung bestimmter Muster im Internationalisierungsprozess dar. Vielmehr liegt die Leistung Dunnings darin, ein Rahmenkonzept entwickelt zu haben, das über die eingangs angeführten Partialtheorien hinausgehend eine Verknüpfung der Teilgebiete ermöglicht.

### **3.1.1 Handelstheorien**

Außenhandelstheorien können als der Ursprung jeglicher ökonomischer Untersuchung des grenzüberschreitenden Handelns von Unternehmen gesehen werden. Im Zentrum steht die Annahme, daß ein Land im Verhältnis zu anderen Ländern über andere, bessere oder eine größere Ausstattung an Ressourcen verfügt. Diese Ver-

---

<sup>17</sup> Grubel (1977), S. 350.

<sup>18</sup> Vgl. Baumanns (1984), S. 172ff.

schiedenheit ermöglicht es einer Nation, bestimmte Güter günstiger oder besser herzustellen als die Handelspartner.<sup>19</sup>

### 3.1.1.1 Heckscher-Ohlin-Modell

Neben den Arbeiten von Smith (1776) oder Ricardo (1817) besitzt das auf Heckscher und Ohlin zurückgehende Modell eine hervorgehobene Stellung unter der Vielzahl von Ansätzen zur Erklärung des internationalen Handels. Die Kernaussage des H-O-Modells besteht darin, daß sowohl Ausmaß als auch Richtung von Handelsströmen von der relativen Ressourcenausstattung mehrerer Länder abhängen. Aus der angenommenen Immobilität der Faktoren ergibt sich ein Handelsstrom vom ressourcenreichen zum ressourcenarmen Land.<sup>20</sup>

Auf diese Annahmen stützt sich nunmehr Moshirian und überträgt das Grundmodell von Heckscher und Ohlin auf internationale Finanzdienstleistungen. So legt er zunächst die Annahme zugrunde, „[...] that there exist human or physical resources or characteristics at the national level that are not themselves mobile between countries.“<sup>21</sup> Aufbauend auf dieser Grundprämisse entwickelt er ein Modell, das vornehmlich der Kapitalausstattung eines Landes sowie der Qualität des Humankapitals einen wesentlichen Erklärungsbeitrag zur Richtung der Finanzströme beimißt.<sup>22</sup>

Insbesondere aufgrund der Annahme der Nichtmobilität der Faktoren erweist sich das von Moshirian diskutierte H-O-Modell als ungeeignet bei der Erklärung der Internationalisierung von Banken. Gerade wegen der hohen Mobilität des Faktors Kapital gelten Finanzdienstleister als verhältnismäßig standortungebunden und flexibel.<sup>23</sup> Insofern vermag der diskutierte Ansatz zwar die Richtung der Finanzströme vorherzusagen, nicht jedoch die beobachtete grenzüberschreitende Expansion von Kreditinstituten selbst.

### 3.1.1.2 Zinssatztheorie nach Iversen und Heidhues

Einen passenderen Ansatz leistet die Zinssatztheorie nach Iversen und Heidhues. Gedanklich fußt sie einerseits auf der Theorie der komparativen Kosten nach Ricardo (1817) und andererseits auf der Faktorproportionentheorie nach Ohlin (1933). Insofern ist sie durchaus den traditionellen Handelstheorien zuzuordnen. Ausgangspunkt der Zinssatztheorie ist die Annahme einer unterschiedlichen Kapitalausstattung der Länder bei identischen Nachfrageverhältnissen. Hierbei wird die Annahme der Im-

---

<sup>19</sup> Vgl. Kutschker/ Schmid (2004), S. 376ff.

<sup>20</sup> Vgl. Kutschker/ Schmid (2004), S. 382.

<sup>21</sup> Moshirian (1994), S. 498.

<sup>22</sup> Vgl. Moshirian (1994), S. 500-503.

<sup>23</sup> Vgl. Baumanns (1984), S. 177.

mobilität der Produktionsfaktoren, wie sie im H-O-S-Modell getroffen wird, aufgehoben. Daraus folgt, daß die Wertschöpfung in demjenigen Land erfolgen kann, das die höchste Rendite auf die eingesetzten Ressourcen ermöglicht. Das Land mit der größeren Ausstattung realisiert niedrigere Kosten der Kapitalnutzung als das Land mit der geringeren. Die internationalen Zinssätze unterscheiden sich folglich.<sup>24</sup> Unter der Annahme der Faktorimmobilität (H-O-Modell) werden sich die Zinssätze nunmehr aufgrund einer verstärkten Nachfrage des kapitalarmen Landes im reichen Land anpassen. Der Ansatz von Iversen und Heidhues erklärt die Anpassung jedoch durch eine Reaktion der Investoren. So werden Financiers, die über niedrigere Kapitalkosten verfügen dorthin ziehen, wo die erzielbaren Renditen höher als im Heimatland sind. Die Zinsen gleichen sich demnach nicht primär aufgrund der erhöhten Nachfrage im Niedrigzins-Land an, sondern durch eine Faktorwanderung ins Hochzins-Land. Auf diese Weise erhöht sich das Kapitalangebot im Hochzins-Land und die Zinsen sinken, während im Niedrigzins-Land der gegenteilige Effekt beobachtet wird.<sup>25</sup> Die Investitionsströme fließen so lange vom relativ kapitalreichen Land zum kapitalärmeren, bis das Zinsgefälle nivelliert ist.<sup>26</sup>

### 3.1.2 Wechselkurseffekte

Die Frage, ob auch der Außenwert einer Währung die Expansion von Banken maßgeblich beeinflusst, wird des weiteren in der Literatur aufgeworfen. Als theoretischer Ursprung läßt sich in diesem Zusammenhang der Währungsraumansatz von Aliber anführen, der den Einfluß unterschiedlicher Währungsgebiete auf die relative Wettbewerbsfähigkeit von ausländischen Unternehmen gegenüber ihren inländischen Konkurrenten thematisiert.<sup>27</sup> Hierbei nimmt Aliber ausdrücklich Bezug auf Hymer, der die Notwendigkeit von strategischen Vorteilen der eintretenden Unternehmung auf die mit dem Markteintritt verbundenen zusätzlichen Kosten zurückführt. Allerdings stehen nicht firmenspezifische Besonderheiten im Zentrum der Betrachtung Alibers, sondern Wettbewerbsvorteile aufgrund der Zugehörigkeit zu einem bestimmten Währungsraum.<sup>28</sup> Ausgangspunkt der Argumentation ist hierbei die These, daß die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung maßgeblich von der Fähigkeit abhängt, sich zu günstigen Konditionen refinanzieren zu können.<sup>29</sup> Aliber geht nunmehr in diesem Zusammenhang davon aus, daß Unternehmen aus wirtschaftlich

---

<sup>24</sup> Vgl. Heidhues (1969), S. 37; Jahrreiß (1984), S. 147ff.

<sup>25</sup> Vgl. Heidhues (1969), S. 37f.

<sup>26</sup> Vgl. Heidhues (1969), S. 48f.

<sup>27</sup> Vgl. Aliber (1984), S. 669.

<sup>28</sup> Vgl. Stehn (1992), S. 33; Aliber (1970), S. 17.

<sup>29</sup> Vgl. Aliber (1984), S. 663.

starken Ländern, deren Währungen Aufwertungstendenzen aufweisen, relative Vorteile gegenüber Konkurrenten aus Weichwährungsländern besitzen, da letztgenannte höhere Finanzierungskosten zu tragen haben.<sup>30</sup>

Aufgrund ihrer strengen Annahmen und zum Teil oberflächlichen Argumentation wird die Currency Area Theory mehrfach kritisiert. So bemängelt beispielsweise Williams, daß Unterschiede in den Kapitalisierungsfaktoren nur unzureichend erklärt werden. Ferner erscheint die Annahme, daß Investoren den Anteil der im Ausland erzielten Zahlungsströme nicht korrekt bewerten ebenfalls erklärungsbedürftig.<sup>31</sup> Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der Vernachlässigung von Financiers mit Sitz in einem Weichwährungsland sowie der Annahme, daß Unternehmen aus Hartwährungsländern, die in einem Weichwährungsland investiert haben, den dortigen Kapitalmarkt hinsichtlich der Mittelaufnahme vollständig ignorieren.<sup>32</sup>

In neueren Arbeiten wird daher kaum ein unmittelbarer Bezug auf den Ansatz Alibers genommen, obgleich auch nachfolgende Ansätze, wie zum Beispiel der von Froot und Stein, eine vergleichbare Argumentationslinie verfolgen.<sup>33</sup> In diesem Zusammenhang argumentieren beispielsweise von der Ruhr und Ryan, daß sich ausländische Banken aus Ländern mit Aufwertungstendenzen (Heimatland) grundsätzlich eher zu Investitionen in Weichwährungsländern (Gastmarkt) entschließen. So stellen sie die Hypothese auf „[...] that an appreciation of the Yen [i.e. die Heimatlandwährung; d. Verf.] would increase banking FDI as foreign assets become cheaper.“<sup>34</sup>

Pain und van Welsum führen hingegen an, daß der Einfluß von Wechselkursen auf Investitionen in fremde Märkte vornehmlich davon abhängt, wo ein Produkt erstellt wird und in welchem Land es vertrieben wird.<sup>35</sup> Wie sich hierbei aus Tabelle 5 ergibt, wird der Einfluß von Wechselkursentwicklungen im wesentlichen von dem Vertriebsort bestimmt, da die dort erzielten Zahlungsströme im Rahmen der Gewinnrückführung in die Heimatlandwährung konvertiert werden müssen. Einzig bei der Produktion im Gastmarkt und dem Vertrieb im Heimatland läßt sich eine umgekehrte Investitionsrichtung annehmen. So bewirkt eine Abwertung der Gastmarktwährung

---

<sup>30</sup> Vgl. Aliber (1970), S. 30ff.

<sup>31</sup> Vgl. Williams (1997), S. 93.

<sup>32</sup> Vgl. Jahrreis (1984), S. 1181ff; Buckley/ Casson (1991), S. 71f; Efler (2005), S. 46.

<sup>33</sup> Vgl. Froot/ Stein (1991)

<sup>34</sup> Vgl. von der Ruhr/ Ryan (2005), S 413.

<sup>35</sup> Vgl. Pain/ van Welsum (2003), S. 826.

eine relative Verbilligung der Güter und erhöht mithin die Gewinnspanne im Heimatland.<sup>36</sup>

**Tabelle 5: Positive Auswirkungen einer Veränderung der Gastlandwährung auf die Investitionsentscheidung**

		Vertrieb im Gastmarkt	Heimatmarkt
<b>Herstellung im</b>	<b>Gastmarkt</b>	Aufwertung (→ Bilanzkonsolidierung)	Abwertung (→ günstigere Produktion)
	<b>Heimatmarkt</b>	Aufwertung (→ Bilanzkonsolidierung)	

Quelle: In Anlehnung an Pain/ van Welsum (2003), S. 826.

### 3.1.3 Standorttheorien

Einen anderen Ansatz verfolgen Standorttheorien. Sie suchen die Ursache für Internationalisierungstendenzen vor allem in der relativen Vorteilhaftigkeit einzelner Märkte. Hierbei kommt der Frage, ob die Expansion von Banken durch ungünstige Heimatmarktbedingungen (push factor) oder überdurchschnittlich günstige Gegebenheiten auf dem Gastmarkt (pull factor) ausgelöst wird, eine zentrale Bedeutung zu.

Die Escape Motivation behandelt den erstgenannten Fall, wonach strukturelle Marktvollkommenheiten Banken veranlassen, den Schritt ins Ausland zu unternehmen. Die Ursachen dieser push-Faktoren werden zumeist durch eine überaus restriktive gesetzliche Regulierung des Wettbewerbs hervorgerufen.<sup>37</sup> Wesentlich in der vornehmlich von Baltensperger (1990) sowie Gray und Gray (1981) vertretenen These ist die Annahme, daß der Gesetzgeber durch die Regulierung des Bankensystems allen Instituten die Möglichkeit eröffnet, eine ausreichende Rendite zu erwirtschaften. Größere Banken Krisen sollen hierdurch von vornherein verhindert werden.<sup>38</sup> Zwar ermöglicht diese Wettbewerbssituation einerseits auch ineffizienten Instituten das Erreichen einer Mindestrendite, jedoch verhindert sie andererseits den gewinnmaximierenden Einsatz von Wettbewerbsvorteilen effizienter Institute. So wird ein Marktaustritt in Folge von Insolvenzen ausgeschlossen und Übernahmen werden zumeist durch größen- oder geographiebezogene Restriktionen verhindert.<sup>39</sup> Es ist

<sup>36</sup> Im Gegensatz zu Pain und van Welsum wird im folgenden davon ausgegangen, daß auch bei Produktion und Vertrieb im Gastland Aufwertungstendenzen förderlich sind, da die dort erzielten Gewinne im Rahmen der Bilanzkonsolidierung beziehungsweise der Gewinnabführung in die Mutterlandwährung konvertiert werden müssen.

<sup>37</sup> Vgl. Gray/ Gray (1981), S. 47.

<sup>38</sup> Vgl. Baltensperger (1990), S. 2.

<sup>39</sup> Eine umfassende Aufzählung möglicher Restriktionen findet sich bei Gray/ Gray (1981), S. 50 oder bei Brimmer/ Dahl (1975), S. 344ff.



daher für wettbewerbsfähige Institute ratsam, ihre Vorteile im Sinne Hymers außerhalb des Heimatmarktes unter liberaleren Bedingungen einzusetzen.<sup>40</sup>

Aufgrund der amerikanisch dominierten Literatur zum Expansionsverhalten von Banken beschäftigen sich die meisten Studien mit amerikanischen und zum Teil kanadischen Kreditinstituten. Für die Vereinigten Staaten werden unter anderem der Glass-Steagal-Act, der eine strikte Trennung zwischen Commercial und Investmentbanking vorschreibt sowie der McFadden-Act, der die Geschäftstätigkeit von Inlandsbanken auf den Heimatstaat beschränkte, als regulatorische Maßnahmen angesehen, die zu einer Internationalisierung führten.<sup>41</sup> So wird in diesem Zusammenhang stets darauf verwiesen, daß insbesondere die großen amerikanischen Commercial Banks wie Citibank oder Chase Bank in ihrer Heimatmarktexpansion durch die vielfältigen Eingriffe des Staates behindert wurden. Beispielsweise berichtet Hartkopf, daß die Citibank aufgrund des McFadden-Actes bis in die sechziger Jahre keine Filialen außerhalb von New York City betreiben durfte.<sup>42</sup>

Festzuhalten bleibt jedoch, daß ein Großteil der Investitionen aufgrund zu starker heimischer Regulierung erfahrungsgemäß in beinahe vollständig unregulierte supranationale Kapitalmärkte wie dem Eurogeld- bzw. Eurokapitalmarkt fließen.<sup>43</sup> Diese herausragende Bedeutung des Euromarktes läßt Cho folgern: „[...] this argument [gemeint ist der Escape Motivation Ansatz, d. Verf.] seems meaningful only when a bank expands into offshore banking markets where regulation on banking markets are relatively less restrictive or nonexistent. It fails to explain adequately the phenomenon of banking expansion into foreign onshore markets where regulatory differences are insignificant or tend to be more restrictive.”<sup>44</sup> In diesem Zusammenhang konnten beispielsweise die hohen Mindestreserveanforderungen der Bundesbank gegen Ende der sechziger Jahre eine sonst relativ liberale Regulierung der Banken konterkarieren. Vielmehr wurden durch derartige Maßnahmen nicht nur ausländische Institute vom Finanzplatz Deutschland ferngehalten, sondern deutsche Banken im Sinne des Escape Motivation Ansatzes zu einer Expansion ins Ausland gedrängt.<sup>45</sup> Darüber hinaus konnten sich weder Frankfurt noch Düsseldorf als international be-

---

<sup>40</sup> Vgl. Gray/ Gray (1981), S. 47.

<sup>41</sup> Vgl. Gray/ Gray (1981), S. 50. Darüber hinaus lassen sich weitere staatliche Eingriffe für die zunehmende Expansion amerikanischer Banken in der Mitte des vorangegangenen Jahrhunderts geltend machen. So zum Beispiel die Einführung einer Zinsobergrenze für inländische Kredite (Regulation Q) oder einer Zinsausgleichsteuer für ausländische Kredite (Interest Equalization Tax). Vgl. hierzu Hartkopf (2000), S. 60f.

<sup>42</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 59.

<sup>43</sup> Vgl. Aliber (1975), S. 6.

<sup>44</sup> Cho (1985), S. 50.

<sup>45</sup> Vgl. Gray/ Gray (1981), S. 51; Dannenberger (1980), S. 1014; Engel (1991), S. 60f.

deutende Finanzplätze etablieren. Zwar galt die Behandlung ausländischer Banken in Deutschland stets als liberal<sup>46</sup>, jedoch unterlagen sie wie die inländischen Institute auch einer umfangreichen Regulierung und Besteuerung der Geschäfte. Insofern verwundert es nicht, daß ausländische Institute, die der heimischen Regulierung entfliehen wollten, sich nicht in das Geflecht deutscher Vorschriften begaben.<sup>47</sup>

### 3.1.4 Theorie der Defensiven Expansion

Der am stärksten beachtete Ansatz zur Erklärung der internationalen Expansion multinationaler Banken ist die Theorie der Defensiven Expansion beziehungsweise die Kundennachfolgehypothese. Ausgangspunkt der Argumentation ist, daß der unternehmensspezifische Wettbewerbsvorteil einer Bank in den Kundeninformationen liegt, die sie über die Dauer der gesamten Geschäftsbeziehung hinweg sammeln konnte.<sup>48</sup> Diese erlauben es der Bank, das Adressenausfallrisiko eines Kunden besser einzuschätzen und die daraus abgeleitete Risikoprämie bei der Kreditvergabe adäquat zu bestimmen. Die im Vergleich zu Wettbewerbern entstehenden Vorteile resultieren vornehmlich aus der Vermeidung eines winner's-curse-Problems, da im Bieterwettbewerb um den angebotenen Zinssatz stets bis zu demjenigen geboten wird, der eine risikogerechte Preisgestaltung erlaubt. Darüber hinaus erwachsen Verbundvorteile aus einer überdurchschnittlichen Informations- und Wissenslage bezüglich der Bedürfnisse des Kunden. So können über die originäre Bereitstellung von Krediten frühzeitig verwandte Produkte wie beispielsweise Beratungs- oder Versicherungsdienstleistungen vertrieben werden.<sup>49</sup> Bei international agierenden Firmenkunden, über die die heimische Hausbank in der Vergangenheit einen spezifischen Wissensstock bilden konnte, lassen sich die hieraus abgeleiteten Wettbewerbsvorteile auch im Ausland realisieren: „The foreign banks can better service the needs of these customers, particularly credit needs, than can domestic banks because they already have a stock of knowledge about the customer.“<sup>50</sup> Die im Inland erfolgte Sammlung und Verarbeitung von Informationen erzeugt somit positive Skalenerträge, indem ihre Nutzung auch grenzüberschreitend zu geringen Grenzkosten ausgeweitet werden kann.<sup>51</sup>

Erklärt die bisherige Argumentation warum einzelne Banken über Wettbewerbsvorteile verfügen, so bleibt zunächst offen, in welcher Form diese auf dem ausländi-

---

<sup>46</sup> Vgl. Hofmann (1989) S. 152.

<sup>47</sup> Vgl. Coym (2002), S. 85ff.

<sup>48</sup> Vgl. Grubel (1977), S. 352f.

<sup>49</sup> Vgl. Tschoegel (1987), S. 82.

<sup>50</sup> Tschoegel (1987), S. 82.

<sup>51</sup> Vgl. Williams (1997), S. 76; Grubel (1977), S. 352f.

schen Gastmarkt genutzt werden. Hierbei greift die These der Defensiven Expansion auf transaktionskostentheoretische Überlegungen zurück und argumentiert, daß ausschließlich hierarchische Organisationsformen in Frage kommen. So lassen die Immaterialität des gewonnenen Wissens sowie die Unsicherheit bezüglich des Verhaltens von Konsortialpartnern weder eine kooperative noch eine marktliche Lösung zu.<sup>52</sup> Bestand die Quelle des Wettbewerbsvorteils in der Vermeidung eines winner's-curse-Problems, so läßt sich die Vorteilhaftigkeit der unternehmensinternen Nutzung des generierten Wissens auf das Informationsparadoxon zurückführen. Will eine heimische Bank ihren Wettbewerbsvorteil an eine im Gastland ansässige Bank veräußern, so stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach der Bestimmung des Wertes. Hierbei erweist es sich jedoch als Problem, daß dieser vom Käufer erst nach Begutachtung bestimmt werden kann. Denn durch die Prüfung der Informationen gehen diese in den Wissensstock des Käufers über, ohne daß er hierfür eine Zahlung geleistet hat. Er wird folglich ex post nicht bereit sein, der Information einen Wert beizumessen.<sup>53</sup> Für die inländische Bank bedeutet dies, daß sie zwar im Sinne Williams spezifisch in die Informationsakkumulation bezüglich eines Kunden investiert, eine angemessene Kompensation bei Veräußerung jedoch nicht erzielen kann. Mithin umfasst die Quasirente die gesamten Kosten der Informationsakkumulation. So sind die gewonnenen Erkenntnisse weder auf andere Kunden übertragbar noch stellt ihr Besitz im Falle der bankexternen Verbreitung einen Wettbewerbsvorteil dar. Daher erweisen sich marktliche und kooperative Organisationsformen als ungeeignet, um als Bank Wettbewerbsvorteile im Ausland zu nutzen. Die einzige Möglichkeit einer grenzüberschreitenden Nutzung von kundenspezifischem Wissen besteht somit im eigenständigen Eintritt in ausländische Märkte.<sup>54</sup>

### **3.1.5 Theorie der oligopolistischen Reaktion**

Eine andere Erklärung für den Markteintritt ausländischer Banken in fremde Finanzmärkte lässt sich aus den Wettbewerbsstrukturen der jeweiligen Heimatmärkte ableiten. Ausgangspunkt dieses Ansatzes ist die Theorie der oligopolistischen Reaktion von Knickerbocker (1973), wonach Unternehmen auf grenzüberschreitende Direktinvestitionen ihrer inländischen Konkurrenten ebenfalls mit dem Aufbau ausländischer Stützpunkte reagieren. Diese follow-the-leader-Strategie basiert auf der Annahme, daß die Entscheidungen der Akteure interdependent sind, das heißt, daß

---

<sup>52</sup> Vgl. Rugman (1975), S. 570.

<sup>53</sup> Vgl. Cordes (1993), S. 92; Madhok/ Phene (2001), S. 244.

<sup>54</sup> Vgl. Williams (1998), S. 77f.

die Handlung des einen Akteurs unmittelbare Auswirkungen auf das Handeln der Konkurrenz hat. Mithin weist die Marktstruktur oligopolistische Züge auf, wenn nur wenige konkurrierende Anbieter auf dem Markt vertreten sind und das Verhalten der Entscheider einem vorhersagbaren Muster aus Aktion und Reaktion folgt. Der Oligopolbegriff umfaßt somit „[...] both the structure of a market and the behaviour of the firms selling in the market“.<sup>55</sup> Unternimmt nunmehr ein Oligopolist als erster den Schritt ins Ausland, so stört er damit das bestehende oligopolistische Gleichgewicht. Die Rivalen werden vor die Entscheidung gestellt, ihm zu folgen oder sich weiterhin auf die bestehenden Absatzregionen zu konzentrieren. Knickerbocker argumentiert nun, daß Akteure, die ihren Konkurrenten nicht folgen, das Risiko eingehen, aufgrund nicht genutzter Größendegressions- oder Erfahrungskurveneffekte hinsichtlich der Produktionskosten ins Hintertreffen zu gelangen. Ferner besteht die Gefahr, von einem späteren Markteintritt aufgrund regulatorischer Vorschriften ausgeschlossen zu werden.<sup>56</sup> Folglich ist es aus Risikogesichtspunkten rational, den Expansionsritten der Konkurrenz zu folgen.<sup>57</sup>

Eine erste Anwendung findet der Ansatz der oligopolistischen Reaktion bei Khoury, der insbesondere das Expansionsverhalten japanischer Banken in den USA auf interdependentes Entscheidungsverhalten der Manager zurückführt. Im Gegensatz zu den Pionieren, die als erste den Schritt über die Landesgrenzen hinaus wagen und bestehende unternehmensinterne Wettbewerbsvorteile ‚aggressiv‘ im Ausland zu nutzen suchen, verfolgen die nachkommenden Unternehmen eine defensive Strategie, um bestehende oligopolistische Marktstrukturen zu bewahren.<sup>58</sup> Khoury stellt die Überlegungen japanischer Folger anschaulich dar: „The rationale for the ‚defensive‘ posture is the fact that Japanese banks with no representation in the U.S. are fearful of losing the account of a Japanese subsidiary in the U.S. whose parent is a client in the home country to a U.S. bank or worse yet to the ‚aggressive‘ Japanese bank with a subsidiary in the United States.“<sup>59</sup>

### **3.1.6 Eklektisches Paradigma**

Die Grundidee des Eklektischen Paradigmas besteht darin, die einzelnen Erklärungsansätze des Internationalisierungsverhaltens von Unternehmen in einen Zusammenhang zu stellen und Interdependenzen zwischen den einzelnen Partialtheorien

---

<sup>55</sup> Knickerbocker (1973), S. 4.

<sup>56</sup> Vgl. Knickerbocker (1973), S. 26f.

<sup>57</sup> Vgl. Knickerbocker (1973), S. 24f.

<sup>58</sup> Vgl. Khoury (1980), S. 140.

<sup>59</sup> Khoury (1980), S. 140.

aufzuzeigen.<sup>60</sup> Insbesondere ab Mitte der achtziger Jahre wurden die Gedanken des Eklektischen Paradigmas auch explizit auf den Bankenmarkt übertragen. Hierbei subsumieren Autoren wie beispielsweise Gray und Gray, Yannopoulos oder Cho im wesentlichen ausgewählte Partialtheorien unter die von Dunning angeführten Erklärungsansätze.

Bevor nunmehr die finanzmarktbezogene Anwendung des Eklektischen Paradigmas dargestellt wird, erfolgt eine kurze Einführung in den Ansatz Dunnings. Aufgrund der Vielzahl der theoretischen und praktischen Arbeiten zu diesem Ansatz bleibt die folgende Betrachtung bewußt knapp gehalten.

### **3.1.6.1 Grundlagen des Eklektischen Paradigmas**

In seinem Ansatz geht Dunning zunächst analog zu klassischen Handelstheorien davon aus, daß die Verteilung der Ressourcen zwischen Nationen ebenso unterschiedlich ist wie das zugrundeliegende politische und wirtschaftliche System des jeweiligen Landes. Diese Faktoren können sowohl als mobil (zum Beispiel Rohstoffe) wie auch als immobil (beispielsweise Gesetzgebung) aufgefasst werden. Aus dieser Verschiedenheit der Nationen entstehen strukturelle und transaktionsbedingte Marktunvollkommenheiten, die einen maßgeblichen Einfluß auf die Internationalität einer Unternehmung ausüben.

Erstgenannte strukturelle Ursachen leitet Dunning aus Restriktionen der Gesetzgebung bezüglich der Markteintrittsbeschränkungen, patentrechtlicher und fiskalischer Aspekte sowie räumlicher Gegebenheiten ab.

Aufgrund struktureller Marktunvollkommenheiten unterscheiden sich Unternehmen hinsichtlich ihrer Fähigkeiten, Verfügungsrechte an Wettbewerbsvorteilen zu erlangen und zu verteidigen. Darüber hinaus wird auch die grenzüberschreitende Koordination und Konfiguration komplexer Wertaktivitäten hiervon beeinflusst. In diesem Zusammenhang gewinnen informations-, produktions- und marketingspezifische komparative Vorteile auf Unternehmensebene eine hohe Bedeutung.<sup>61</sup>

Anders verhält es sich bei der Betrachtung transaktionsbezogener Marktunvollkommenheiten. Gedanklich bewegt sich Dunning in der Welt der Neuen Institutionenökonomik, da er die Annahme vollkommener Märkte als unreal ablehnt.<sup>62</sup> So folgt Dunning bei der Fundierung und späteren Ableitung der Vorteilhaftigkeitstheorien neben Buckley und Casson (1976) vor allem Coase (1937) und Williamson (1975).

---

<sup>60</sup> Vgl. Dunning (1988), S. 1.

<sup>61</sup> Vgl. Dunning (1977), S. 403; Dunning (1988), S. 4; Dunning/ Rugman (1985), S. 229.

<sup>62</sup> Vgl. Dunning (1988), S. 1f.

Ausgangspunkt der Berücksichtigung transaktionsbedingter Marktunvollkommenheiten ist die Frage, weshalb Unternehmungen ihre spezifischen Wettbewerbsvorteile organisationsintern über Ländergrenzen hinweg nutzen, anstelle sie im Rahmen von marktlichen Prozessen zu veräußern. Die Antwort auf diese Frage ist in der Existenz von Marktunvollkommenheiten zu suchen, die

- (i) sich auf die Unsicherheit bezüglich zukünftiger Ereignisse beziehen,
- (ii) eine ungleiche Informationsverteilung zwischen verschiedenen Akteuren unterstellen (kognitive Unvollkommenheiten), so daß aufgrund beschränkter Rationalität und Opportunismus Verträge stets unvollständig bleiben,
- (iii) es der Unternehmung erlauben, Vorteile aus einer Ausweitung der Produktion zu erlangen (positive Skalenerträge),
- (iv) die Möglichkeit externer Effekte erlaubt.<sup>63</sup>

Auf Basis dieser Marktunvollkommenheiten leitet das Eklektische Paradigma einzelne Vorteilhaftigkeitskategorien ab, die zur Erklärung ausländischer Direktinvestitionen herangezogen werden:

- den Ownership Advantages („O“) oder Wettbewerbsvorteilen der Unternehmung
- den Internalisation Advantages („I“) oder Internalisierungsvorteilen sowie
- den Location Advantages („L“) oder Standortvorteilen

So sind Ownership Advantages als notwendige Bedingung zu betrachten, über die eine Unternehmung verfügen muß, wenn sie im Gastland mit den einheimischen Unternehmen konkurrieren will. Dunning lehnt sich hierbei stark an den Hymerschen Gedanken an, wonach ausländische Unternehmen ex ante über Nachteile auf einem fremden Markt verfügen, die sie durch besondere Wettbewerbsvorteile kompensieren müssen.

Die Präsenzform, die eine Unternehmung wählt, um die Wettbewerbsvorteile im Gastland zu nutzen, bestimmt sich im wesentlichen aus den Transaktionskosten, die im Vergleich zur hierarchischen Nutzung bei der gemeinschaftlichen Nutzung (Gemeinschaftsunternehmung) oder der marktlichen Veräußerung anfallen. Internalisierungsvorteile liegen dann vor, wenn weder die kooperative noch die marktliche Nutzung geringere Transaktionskosten aufweisen als die unternehmensinterne Verwertung der gewonnenen Vorteile.

---

<sup>63</sup> Vgl. Dunning (1977), S. 403; Dunning (1988), S. 3; Dunning/ Rugman (1985), S. 229; Buckley/ Casson (1991), S. 37.

Die Standortvorteile sind für die Wahl des Ortes der Leistungserstellung entscheidend. Hat ein ausländischer Standort im Vergleich zum Heimatland günstigere Produktionsbedingungen, so wird eine Unternehmung vor Ort produzieren und die Leistungserstellung durch Direktinvestitionen vornehmen. Andernfalls wird eine Exportlösung bevorzugt.<sup>64</sup>

### 3.1.6.2 Eklektisches Paradigma und Multinationale Banken

Einen ersten Versuch der Übertragung des Eklektischen Paradigmas auf multinationale Banken unternahmen Gray und Gray. Sie greifen insbesondere den von Dunning zugrunde gelegten Gedanken der Marktunvollkommenheiten auf und analysieren den Einfluß einzelner Unvollkommenheitsarten auf die Internationalisierung von Banken.<sup>65</sup> Sie kommen hierbei zu dem Ergebnis, daß standortspezifische Unvollkommenheiten auf Faktor- und Produktmärkten eine eher untergeordnete Rolle spielen. Eine wesentlich größere Bedeutung schreiben sie dem entgegengesetzt Internalisierungsaspekten zu, die insbesondere die unternehmensinterne Abwicklung von Zahlungsströmen und die hierarchische Nutzung von Informationen erklären können.<sup>66</sup>

Ogleich die Arbeit von Gray und Gray in der nachfolgenden Literatur einen langen Widerhall findet, weist sie doch einige signifikante Schwächen auf. Zunächst wird auf eine Betrachtung der Wettbewerbsvorteile mit dem schlichten Hinweis verzichtet, daß jede Bank über derartige Besonderheiten verfügt. Ferner unterstellen Gray und Gray, daß das Interbankengeschäft auf supranationalen Märkten im Grunde unabhängig vom klassischen Bankgeschäft betrieben wird. Sie gehen mithin implizit davon aus, daß die Refinanzierung auf unregulierten Märkten anderen Zwecken dient als die klassische Kapitalaufnahme durch Spareinlagen.<sup>67</sup> Eine derartige Segmentierung erscheint jedoch aufgrund des substitutiven Charakters beider Refinanzierungsmöglichkeiten durchaus fragwürdig.<sup>68</sup>

Aufbauend auf der Arbeit Dunnings erweitert Yannopoulos das von Gray und Gray unvollständig analysierte Drei-Faktoren-Modell um die Ownership Advantages. Hierbei leitet er die Wettbewerbsvorteile einer multinationalen Bank aus einem kostengünstigen Zugang zu den dominierenden Handelswährungen sowie aus Regulierungsvorteilen der ausländischen Bank gegenüber Instituten im Gastland ab. Darüber

---

<sup>64</sup> Vgl. Dunning/ Mc Queen (1982), S. 79ff.

<sup>65</sup> In ihrem Artikel weisen Gray/ Gray darüber hinaus auf das Wachstum eines Marktes sowie der Zugang zu Rohmaterialien hin. Im Rahmen dieser Zusammenfassung seien diese als Spezifika des Standortes verstanden. Vgl. Gray/ Gray (1981), S. 37.

<sup>66</sup> Vgl. Gray/ Gray (1981), S. 39-46.

<sup>67</sup> Vgl. Grubel (1987), S. 263f.

<sup>68</sup> Vgl. Grubel (1987), S. 264.

hinaus können auch die Unternehmensgröße sowie die Multinationalität selber zu Vorteilen im Vergleich zur Konkurrenz reichen.<sup>69</sup> Den Wissensstock einer Unternehmung kategorisiert Yannopoulos gleichsam als Ownership Advantage und als Internalisierungsvorteil.<sup>70</sup> Insgesamt liegt der Wert der Arbeit von Yannopoulos in der ganzheitlichen Betrachtung der Bank, da er im Gegensatz zu Gray und Gray nicht streng zwischen Eurogeldmarktgeschäften und dem Finanzierungsgeschäft auf nationalen Finanzmärkten unterscheidet. Als Kritikpunkt ist anzumerken, daß die Behandlung der Ownership Advantages äußerst oberflächlich gehalten ist. Zunächst bleibt unklar, was Yannopoulos unter Wettbewerbsvorteilen versteht. Zwar wird der Hymersche Gedanke, daß eintretende Unternehmen gegenüber den einheimischen Konkurrenten über besondere Vorteile verfügen müssen, eingangs aufgegriffen, jedoch greift Yannopoulos im weiteren Verlauf auf Aspekte zurück, die nur gegenüber Instituten gleicher Herkunft kurzfristig als Vorteil dienen. Beispielsweise führt er an, daß die Teilnahme am Dollar-Clearing in New York einen Vorteil darstellt, da hierdurch Zahlungsvorgänge in Fremdwährungen kostengünstiger ausgeführt werden können als über Korrespondenzbanken.<sup>71</sup>

### 3.1.6.3 Kritische Würdigung des Eklektischen Paradigmas

Anhand dieses Beispiels zeigen sich die Probleme, die sich im speziellen bei Yannopoulos ergeben, aber auch für die grundsätzliche Anwendung des Eklektischen Paradigmas gelten. Zunächst erscheint der Begriff des Wettbewerbsvorteils unklar. Greift man auf den Gedanken Hymers zurück, so stellt beispielsweise die Teilnahme am Clearing keinerlei Vorteil dar, da schließlich alle inländischen Banken hieran angeschlossen sind. Überträgt man den Gedanken auf andere ausländische Institute, die nicht über den Zugang verfügen, so ist zu fragen, ob hier eine dauerhafte Barriere besteht, die dem Besitzer des Wettbewerbsvorteils zumindest für eine bestimmte Zeit eine Exklusivität bietet. Auch dies ist hier zu verneinen, da eine Teilnahme am ausländischen Zahlungsverkehr keine besonderen Fähigkeiten voraussetzt.

Der wesentliche Kritikpunkt ist jedoch, daß Dunning eine Unterteilung in Vorteilhaftigkeitskategorien vornimmt, die weder in der Theorie noch in der Praxis eine trennscharfe Analyse erlaubt. Williams spricht in diesem Zusammenhang von einer „artificial distinction“<sup>72</sup>, die Dunning herbeiführt, um Wettbewerbsvorteile von der Internalisierung zu trennen. Diese künstliche Trennung ursprünglich kohärenter

---

<sup>69</sup> Vgl. Yannopoulos (1983), S. 253-255.

<sup>70</sup> Vgl. Yannopoulos (1983), S. 255f.

<sup>71</sup> Vgl. Yannopoulos (1983), S. 253f.

<sup>72</sup> Williams (1998), S. 83.



Zusammenhänge zeigt sich an der Behandlung der Kundennachfolgehypothese unter dem Dach des Eklektischen Paradigmas deutlich. So wird ein zusammenhängender Erklärungsansatz um des Konzeptes willen einer Kategorie zugeordnet, wobei die Zuordnung selber offensichtlich keiner Systematik folgt. So weisen unterschiedliche Autoren den jeweils identischen Sachverhalt anderen Kategorien zu (Tabelle 6).

**Tabelle 6: Kategorisierung der Kundennachfolgehypothese in der Literatur**

	Gray/ Gray (1981)	Yannopoulos (1983)	Hartkopf (2000)
Kategorie	Internalization Adv.	Ownership Adv.	Location Adv.

Quelle: Gray/ Gray (1981), S. 44; Yannopoulos (1983), S. 255; Hartkopf (2000), S. 30.

Ein weiterer Schwachpunkt des Ansatzes von Dunning liegt in der Vernachlässigung interdependenter Entscheidungen auf dem Heimatmarkt einer Bank. In diesem Zusammenhang steht für das folgende Unternehmen nicht der Erfolg im Gastland im Vordergrund, sondern die Bewahrung der Position im Heimatland. Die Kernthese Dunnings, wonach ein ausländisches Unternehmen Wettbewerbsvorteile gegenüber inländischen aufweisen muß, spielt hierbei keine Rolle. Einzig die Frage, ob sich die Position des Folgers durch den Verzicht auf den Markteintritt im Vergleich zu der des bereits expandierten Unternehmens verschlechtert, ist für ihn in diesem Zusammenhang entscheidungsrelevant.<sup>73</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt an der Anwendung des Eklektischen Paradigmas ergibt sich aus der Annahme, daß neben Wettbewerbs- und Internalisierungsvorteilen bestimmte Standortbedingungen gegeben sein müssen, so daß eine Unternehmung eine ausländische Präsenz aufbaut.<sup>74</sup> Für den Bankenbereich trifft diese Annahme allerdings nur für nahezu unregulierte Interbankenmärkte zu, nicht jedoch für regulierte nationale Märkte.<sup>75</sup> So mußten ausländische Institute, die aktiv um deutsche Kunden warben, bis zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Binnenmarktes über eigene Niederlassungen, die der Kontrolle des zuständigen Aufsichtsamtes unterlagen, verfügen. Diese Regelung gilt bis heute für Länder, die nicht dem Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) angehören.<sup>76</sup> Es zeigt sich also, daß die Prämisse des Standortvorteils durch regulative Maßnahmen des Gesetzgebers zumindest für Deutschland außer Kraft gesetzt wird.

<sup>73</sup> Vgl. Nöcker (2001), S. 23f.

<sup>74</sup> Vgl. Dunning/ Mc Queen (1982), S. 79.

<sup>75</sup> Vgl. Cho (1985), S. 50.

<sup>76</sup> Vgl. von Schenck (2004).

Geht man darüber hinaus von einer Simultanität von Leistung und Konsum sowie einer Integration des Kunden in den Wertschöpfungsprozess des Anbieters aus, wie dies für Dienstleistungen im Allgemeinen und Bankgeschäfte im Speziellen angenommen wird<sup>77</sup>, so zeigt sich, daß unabhängig der Standortvorteile eine Präsenz notwendig ist, wenn bestehende Wettbewerbsvorteile genutzt werden sollen. Die Frage lautet in diesem Fall nicht entsprechend dem Eklektischen Paradigma, wo eine auf den ausländischen Markt ausgerichtete Leistung erstellt werden soll, sondern ob eine derartige Leistung überhaupt angeboten wird. Hierbei ist unwesentlich, ob die Leistung von der ausländischen Bank selbst oder im Falle der Veräußerung des Wettbewerbsvorteils von einem inländischen Institut erstellt wird. In beiden Fällen ist eine Nähe zum Kunden zwingend erforderlich. Entgegen der These des Eklektischen Paradigmas entscheiden die Standortbedingungen also nicht über den Ort der Leistungserstellung, sondern über die Leistungserstellung selbst und haben somit grundsätzlich die gleiche Bedeutung wie die Wettbewerbsvorteile. Es zeigt sich also, daß das Eklektische Paradigma primär auf die Analyse von Industrieunternehmen ausgerichtet ist und bei der Erklärung von Internationalisierungstendenzen im Dienstleistungssektor einige Schwächen aufweist.<sup>78</sup>

In der Literatur finden sich eine Reihe weiterer Kritikpunkte, die im Bezug auf die Anwendbarkeit des Eklektischen Paradigmas vorgebracht werden. So werden beispielsweise vielfach der statische Charakter des Modells oder die ex-post Perspektive des Modells als Schwachpunkte vorgetragen.<sup>79</sup> Auf eine Wiederholung der dargestellten Argumente soll an dieser Stelle verzichtet werden.<sup>80</sup>

Faßt man die angeführten Kritikpunkte zusammen, so wird deutlich, daß das Eklektische Paradigma als umfassendes holistisches Konzept, das gleichsam die Eintrittsentscheidung (Wettbewerbsvorteile), die Markteintrittsform (Standortvorteile) wie auch die Präsenzform (Internalisierungsvorteile) betrachtet, die Internationalisierung von Banken nur unzureichend erklären kann. So zeigt sich auch in verschiedenen Studien, die das Internationalisierungsverhalten multinationaler Banken anhand des Dunning'schen Ansatzes untersuchen, daß sie im Grunde über eine bloße Kategorisierung von Partialtheorien nicht hinausgehen. Die Zusammenhänge zwischen den

---

<sup>77</sup> Vgl. Vandermerwe/ Chadwick (1989), S. 82ff.

<sup>78</sup> Vgl. Kutschker/ Schmid (2004), S. 457.

<sup>79</sup> Vgl. Nöcker (2001), S. 22-26.

<sup>80</sup> Der interessierte Leser möge beispielsweise bei Nöcker (2001), S. 22-26; Buckley (1988), S. 181ff oder anderen nachlesen.

Vorteilsdimensionen bleiben hierbei zumeist ebenso unberücksichtigt wie länderspezifische regulatorische Vorschriften.<sup>81</sup>

### **3.2 Empirische Evidenz unterschiedlicher Eintrittsmotive**

Im bisherigen Verlauf der wissenschaftlichen Betrachtung des Internationalisierungsverhaltens multinationaler Banken wurde eine Vielzahl von Studien veröffentlicht, die jede für sich einen Beitrag zur Überprüfung und Weiterentwicklung bestehender Theorien liefert. Die Internationalität der Banken wird in diesem Zusammenhang aus zwei unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Eine Gruppe beschäftigt sich mit der Expansion von Instituten eines speziellen Landes. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, weshalb beispielsweise italienische oder französische Banken den Schritt ins Ausland wagten. Eine andere Sicht nehmen Autoren wie Tschoegel, Blandón oder Konpielko ein. Sie rücken die Zielmärkte der multinationalen Banken in das Zentrum der Beobachtung und gehen der Frage nach, welche Kriterien den Eintritt ausländischer Banken in einen ausgewählten Markt beeinflussen.

#### **3.2.1 Fokus ausländische Bank**

Betrachtet man die erstgenannte Gruppe von Arbeiten, so zeigt sich, daß sich die Wissenschaft aus zwei Richtungen mit der grenzüberschreitenden Expansion von Kreditinstituten beschäftigt. Zum einen gehen vornehmlich ökonometrische Studien der Frage nach, wovon die Internationalität einer Bank abhängt. Als Maßstab hierfür werden quantitative Werte wie die Anzahl der Auslandsniederlassungen oder das außerhalb des Heimatmarktes verbuchte Geschäftsvolumen herangezogen.<sup>82</sup>

Andererseits ordnen eher wirtschaftshistorische Arbeiten die Internationalisierung ihrer Heimatlandbanken in einen längerfristigen Prozess ein.<sup>83</sup> So befassen sich wirtschaftshistorische Arbeiten auch stärker mit dem Markteintritt als singulärem Ereignis, das als Ausgangspunkt für die weitere Entwicklung innerhalb des Gastmarktes dient.

Eine kurze Aufstellung einer Reihe von Analysen über die Internationalisierung bestimmter Bankengruppen gibt Tabelle 7. Im wesentlichen stehen die Kernaussagen der in Kapitel 3.1 behandelten theoretischen Grundlagen im Mittelpunkt der Betrachtung. So gehen alle Autoren auf das Zusammenspiel zwischen der Heimatlandkundschaft und der Internationalisierung im Bankgewerbe ein (Kundennachfolge-

---

<sup>81</sup> Vgl. beispielsweise Mutinelli/ Piscitello (2001); Miller/ Parkhe (1998).

<sup>82</sup> Vgl. beispielsweise Miller/ Parkhe (1998), S. 368.

<sup>83</sup> Vgl. beispielsweise Boldt-Christmas/ Jacobsen/ Tschoegel, Baumanns oder Sanchez-Peinado.

hypothese). Dem hierbei untersuchten Aspekt der Defensiven Expansion wird für sämtliche Banken eine große Bedeutung bei der Internationalisierung ihrer Aktivitäten zugeschrieben.

**Tabelle 7: Studien über Eintritt und Präsenzintensität von Auslandsbanken**

<b>Land</b>	<b>Autor</b>	<b>Erklärungsansätze</b>
Norwegen	Boldt-Christmas/ Jacobsen/ Tschoegel (2001), S. 83;97	Defensive Expansion Oligopoltheorie Standorttheorie
Schweiz	Bumbacher (1993), S. 215ff	Netzwerkvorteile Defensive Expansion Escape Motivation
Schweden	Engwall/ Wallenstål (1988)	Oligopolistische Reaktion
Spanien	Sanchez-Peinado (2003), S. 248ff	Defensive Expansion Standorttheorie
Deutschland	Buch (2004), S. 78ff	Defensive Expansion Regulierung Währungsrisiken
Italien	Mutinelli/ Piscitello (2001), S. 679ff	Wettbewerbsvorteile (Erfahrung/ Größe) Defensive Expansion Standorttheorie
Japan	Jamori (1997), S. 379f von der Ruhr/ Ryan (2005)	Defensive Expansion Defensive Expansion Standorttheorie Wechselkursveränderungen
USA	Miller/ Parkhe (1998), S. 370ff	Defensive Expansion Regulierung Wettbewerbsvorteile (Größe)
15 EU Nationen	Blandón (2000)	Defensive Expansion Psychische Distanz Regulierung Zinsdifferenz
USA, Deutschland	UK, Moshirian (2001)	Defensive Expansion Zinsdifferenz Standorttheorie Wechselkursveränderungen

Ein weiterer wesentlicher Gesichtspunkt, der wiederholt zur Erklärung der zunehmenden Internationalität der Banken herangezogen wird, bezieht sich auf regulatorische Vorteile des Auslandes gegenüber dem Inland. So besteht seit der Entstehung der zumeist unregulierten Offshore-Zentren die Möglichkeit, der einheimischen Kontrolle durch die Expansion zu entrinnen und von den vielfältigen Standortvorteilen der Finanzzentren zu profitieren. Diese Escape Motivation wird ausdrücklich von einer Vielzahl der in Tabelle 7 angeführten Autoren für die Banken der jeweiligen Heimatländer bestätigt. Exemplarisch sei der Fall norwegischer Banken betrachtet. In ihrer Suche nach liberaleren Rahmenbedingungen sowie nach größeren Verdienstmöglichkeiten konzentrierten sie sich seit Beginn der siebziger Jahre auf den Markteintritt in die aufstrebenden Finanzzentren: „The Norwegian banks had first gone to Paris, because many bankers expected Paris to become Europe’s financial

centre. When it became clear that London, rather than Paris, was becoming the financial hub of Europe, the Norwegian banks established a major presence there.“<sup>84</sup> Der Aspekt der oligopolistischen Reaktion, so wie er von Knickerbocker entwickelt und von Khoury auf den Bankensektor übertragen wurde, wird unter anderem für norwegische Banken überprüft. So kommen Boldt-Christmas, Jacobsen und Tschoegel zu dem Schluß, daß norwegische Institute zwar ein ausgeprägtes Parallelverhalten aufweisen, dies jedoch auch mit gesetzlichen Veränderungen im Beobachtungszeitraum zusammenhängen kann.<sup>85</sup> Die eingangs dargestellten Handelstheorien, die einen positiven Zusammenhang zwischen der Zinsdifferenz im Heimat- und Gastland sowie der Internationalisierung von Kreditinstituten voraussetzt, wird beispielsweise von Blandón thematisiert. Im Rahmen seiner Analyse der Determinanten der Präsenzintensität europäischer Banken auf fremden Märkten kommt er zu dem Schluß, daß hohe Zinsdifferenzen tatsächlich zu einem verstärkten Eintritt führen.<sup>86</sup>

### 3.2.2 Fokus Gastland

Empirische Studien zur Frage, welche Determinanten einen Eintritt in einem spezifischen Land beeinflussen, wurden von Tschoegel (2002) für den norwegischen Markt, von Konpielko (1999) für die osteuropäischen Länder Polen, Tschechien und Ungarn sowie von Blandón (2001) für Spanien veröffentlicht. Während die im vorangegangenen Abschnitt aufgeführten Studien den Blickwinkel der expandierenden Banken einnehmen, sind die Gastländer im Zentrum der Betrachtung von Konpielko, Blandón und Tschoegel. Sämtliche Autoren leiten ihre Hypothesen im wesentlichen aus den in Kapitel 3.1 dargestellten Theorien ab, weshalb auf eine Wiederholung an dieser Stelle verzichtet wird. Die Ergebnisse entsprechen den Erwartungen, die man aufgrund der eingangs dargestellten Studien des Expansionsverhaltens von Banken ableiten konnte. Die Entscheidung über den Eintritt in die jeweiligen Bankenmärkte hängt im wesentlichen von den bilateralen Handelsbeziehungen beziehungsweise der Investitionstätigkeit der heimischen Wirtschaft ab.<sup>87</sup> Die Kundennachfolgehypothese wird also auch aus diesem Blickwinkel heraus bestätigt.

Darüber hinaus führt Tschoegel an, daß für den norwegischen Markt ein Parallelverhalten ausländischer Banken im Sinne Knickerbockers beziehungsweise Khourys bestätigt werden kann. So spielt die Anzahl der bisher in den Markt eingetretenen

---

<sup>84</sup> Boldt-Christmas/ Jacobsen/ Tschoegel (2001), S. 83.

<sup>85</sup> Vgl. Boldt-Christmas/ Jacobsen/ Tschoegel (2001), S. 97.

<sup>86</sup> Vgl. Blandón (2000), S. 12.

<sup>87</sup> Vgl. Tschoegel (2002), S. 143; Konpielko (1999), S. 471ff; Blandón (2001), S. 222.

Konkurrenten offensichtlich bei den Expansionsüberlegungen, ob ebenfalls in das skandinavische Land eingedrungen werden soll oder nicht, eine wesentliche Rolle.<sup>88</sup> Für die osteuropäischen Länder Polen, Tschechien und Ungarn ergibt sich ein im Vergleich zu den anderen Studien ähnliches Bild. Den bedeutendsten Einfluß auf die Entscheidung, ob die jeweiligen Märkte von lokalen Niederlassungen oder von anderen Stützpunkten bearbeitet werden sollen, übt die Geschäftstätigkeit der heimischen Bankkundschaft aus. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß den erst jüngst der Europäischen Union beigetretenen Ländern eine hohe wirtschaftliche Dynamik zugesprochen wird, so daß auch die Suche nach neuen Marktchancen vor Ort stark positiv auf die Gründungsentscheidung einwirkt.<sup>89</sup>

Blandón weist über die Bedeutung der Handelsbeziehungen hinausgehend in Anlehnung an Hofstede auf kulturelle Faktoren hin, die einen Eintritt in einen fremden Bankenmarkt fördern. So zeigt er, daß Banken aus kulturell ähnlichen Ländern tendenziell eher eine Niederlassung in Spanien eröffnen als Banken, deren Herkunftsländer wenig kulturelle Gemeinsamkeiten mit der iberischen Halbinsel aufweisen<sup>90</sup>

### **3.3 Empirische Analyse der Eintrittsmotive für Deutschland**

Für den deutschen Markt existiert bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt keine umfassende Untersuchung über die Bestimmungsgründe des Markteintritts ausländischer Banken. Einzig Hartkopf verweist in seiner Arbeit über die Wettbewerbspolitik amerikanischer Institute in der Bundesrepublik Deutschland auf ausgewählte Markteintrittsmotive. So findet er Hinweise darauf, daß vornehmlich die Expansion amerikanischer Industrieunternehmen den frühzeitigen Eintritt amerikanischer Banken forciert hat. Darüber hinaus greift Hartkopf auf den im Rahmen der Standorttheorien diskutierten Escape-Motivation Ansatz zurück und argumentiert, daß dieser Aspekt die Internationalisierung der amerikanischen Banken vorangetrieben hat. Jedoch bezieht er sich hierbei zumeist auf die unregulierten Eurogeldmärkte in London, Zürich etc. und nicht auf den Finanzplatz Frankfurt.<sup>91</sup> Eine Untersuchung, die auch nichtamerikanische Banken berücksichtigt, ist jedoch nicht Gegenstand seiner Arbeit.

Um diese Lücke zu schließen, sollen nunmehr die eingangs dargestellten Erklärungsansätze auf den deutschen Markt übertragen werden. Hierzu wird untersucht, wovon

---

<sup>88</sup> Vgl. Tschoegel (2002), S. 142.

<sup>89</sup> Vgl. Konpielko (1999), S. 470f.

<sup>90</sup> Vgl. Blandón (2001), S. 222f.

<sup>91</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 30 sowie S. 56ff.

die Anzahl ( $N_t^y$ ) der Markteintritte von Banken eines bestimmten Heimatlandes (y) in einem bestimmten Jahr (t) abhängt. Untersucht werden in diesem Zusammenhang ausschließlich französische, amerikanische, italienische, britische und japanische Institute. Diese Beschränkung erscheint sinnvoll, da aus diesen Ländern ein Großteil der Gründungen von Niederlassungen erfolgte. Goeke führt im Anhang seiner Dissertation insgesamt 84 Eintritte für den genannten Zeitraum auf, wovon 40 im Rahmen dieser Untersuchung berücksichtigt werden (Tabelle 8).

**Tabelle 8: Beobachtete Markteintritte**

Herkunftsland	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	Insgesamt ( $N_t^y$ )
Frankreich	1	1	0	0	0	0	0	1	3
Italien	0	4	0	0	1	0	0	1	6
Japan	4	1	1	2	4	0	1	0	13
Großbritannien	1	1	3	1	1	0	0	0	7
USA	2	4	3	0	1	0	0	1	11
Insgesamt ( $N_t^*$ )	8	11	7	3	7	0	1	3	40

Der Zeitraum wird auf die Jahre 1971 bis 1978 begrenzt, da hier eine Vielzahl von Gründungen beobachtet werden konnte und es sich in der Regel um echte Neugründungen handelte. Eine Analyse des Markteintrittsverhaltens in der jüngeren Vergangenheit ist mit einigen methodischen Schwierigkeiten behaftet, weshalb hiervon abgesehen wird. Insbesondere die Beobachtung, daß der Markteintritt häufig durch die Fusionen zweier ausländischer Institute erfolgt, wirkt hierbei stark verzerrend. So ist beispielsweise die Royal Bank of Scotland durch ihre 1993 gegründete Tochter Comfort Card in Deutschland vertreten. Gegründet wurde die Gesellschaft jedoch von der britischen National Westminster Bank, die im Jahr 2000 von RBoS übernommen wurde. Gleiches gilt beispielsweise für HSBC (Fusion mit der Midland Bank) oder ING (Fusion mit Bank Brussels Lambert). Es ist mithin gerade aufgrund der regen Fusionsaktivitäten seit den achtziger Jahren kaum möglich, den exakten Markteintritt einer Gesellschaft festzustellen, da sie, wie im obigen Beispiel, die Gründung nicht selber vornahm oder durch unbekannte Zwischengesellschaften oder Minderheitsbeteiligungen seit langem in Deutschland aktiv ist.

### 3.3.1 Modellstruktur der Regressionsanalyse

Zur Analyse wird nunmehr ein lineares Regressionsmodell herangezogen. Um der Paneldatenstruktur gerecht zu werden, wird diese Analyse auf Basis einer within estimation durchgeführt. Das heißt, daß nicht die absoluten Werte in die Untersuchung einbezogen werden, sondern die Abweichungen vom jeweiligen Mittelwert

eines Herkunftslandes. Voraussetzung hierfür ist insbesondere die Annahme, daß über die Zeit hinweg konstante objektspezifische Einflüsse keine Rolle spielen. Im Vorgriff auf die nachfolgend diskutierten erklärenden Variablen sei diese Voraussetzung als gegeben anzusehen.

Ausgangspunkt dieser Modellstruktur ist ein gewöhnliches Regressionsmodell, in dem ein Beobachtungswert  $y$  durch eine oder mehrere Einflußvariablen  $x$  erklärt wird. Formal gestaltet sich das zugrunde liegende Modell demnach wie folgt:

**Gleichung 1: Standard Regressionsgleichung**

$$y_{it} = \mathbf{b}_1 x_{it} + u_{it}$$

wobei der Störterm  $u_{it}$  in einen objektspezifischen Term  $v_i$  und einen idiosynkratischen Bestandteil  $e_{it}$  zerlegt wird. Der im vorliegenden Fall landesbezogene Term  $v_i$  ist hierbei über den gesamten Zeitablauf konstant, während der letztgenannte Teil  $e_{it}$  über die Perioden  $t$  hinweg variabel bleibt. Ausgehend von diesem Modell werden nunmehr die Mittelwerte aller Beobachtungen eines Objekts  $i$  von den jeweils in einzelnen Jahren beobachtbaren Werten subtrahiert.

**Gleichung 2: Fixed-Effects Model (1)**

$$y_{it} - \bar{y}_i = \mathbf{b}_1 (x_{it} - \bar{x}_i) + v_i - \bar{v}_i + e_{it} - \bar{e}_i$$

Da sich  $v_i$  jedoch definitionsgemäß nicht verändert, nimmt die Differenz aus  $v_i - \bar{v}_i$  den Wert Null an und übet keinen Einfluß auf  $y_{it} - \bar{y}_i$  aus. Somit läßt sich der zu untersuchende Zusammenhang als folgende Gleichung zusammenfassen, in der objektspezifische Einflüsse, die sich im Zeitablauf nicht verändern, keine Bedeutung erlangen:

**Gleichung 3: Fixed-Effects Model (within estimation)**

$$y_{it} - \bar{y}_i = \mathbf{b}_1 (x_{it} - \bar{x}_i) + e_{it} - \bar{e}_i$$

In Anlehnung an die von Brüderl vorgeschlagene Vorgehensweise werden die Koeffizienten mittels des Programms Stata ermittelt. Auf diese Weise wird der besonderen Bestimmung der Freiheitsgrade automatisch Rechnung getragen, die sich nicht wie bei der gewöhnlichen OLS-Regression durch  $df = N \cdot T - k$  definieren, sondern durch  $df = N \cdot (T - 1) - k$ .<sup>92</sup>

Zur Erklärung des Eintritts ausländischer Banken werden im weiteren Ansätze herangezogen, deren theoretische Hintergründe in Kapitel 3.1 vorgestellt wurden. Hierbei handelt es sich um Aspekte, die die Attraktivität des deutschen Marktes im

<sup>92</sup> Vgl. Brüderl (2005), S. 9 sowie Verbeek (2000), S. 314f



Vergleich zum jeweiligen Heimatmarkt in den Mittelpunkt rücken (offensive Ansätze) sowie um die beschriebenen Einflüsse von Wechselkursentwicklungen (Währungsansätze). Abschließend werden defensive Erklärungsansätze in das Modell mit einbezogen, um die Bedeutung von bestehenden Bank-Kunde-Beziehungen sowie dem von Knickerbocker beobachteten Parallelverhalten von Unternehmen zu berücksichtigen.

### **Offensive Erklärungsansätze**

Als erklärende Variable der Handelstheorien wird die Differenz der Zinsspanne ( $I_{t-1}^{BRD-y}$ ) zwischen der Bundesrepublik und dem jeweiligen Heimatland herangezogen. Als Zinsspanne wird hierbei die inflationsbereinigte Differenz zwischen der Verzinsung von langfristigen Staatsanleihen und der aktuellen Geldmarktverzinsung zugrunde gelegt. Auf diese Weise wird der klassischen Transformationsfunktion von Banken Rechnung getragen, wonach einer kurzfristigen Verschuldung eine längerfristige Kreditvergabe gegenübersteht. Folgt man der Zinssatztheorie, so sollte ein positiver Effekt auf die Anzahl der Gründungen vorliegen, wenn das erzielbare Zinsniveau in Deutschland höher als das im Heimatland der Bank ist. Wie bei der Behandlung der weiteren Variablen auch wird hierbei jedoch nicht die Zinsdifferenz im Jahr des Eintritts zugrunde gelegt, sondern diejenige, die von den Entscheidungsträgern im Vorjahr beobachtet werden konnte. Auf diese Weise wird der Annahme Rechnung getragen, daß dem Eintritt eine Phase voran geht, in der die Entscheidung für oder gegen die Eröffnung einer Niederlassung getroffen wird.

Zusätzlich wird im Zusammenhang mit offensiven Erklärungsansätzen die beobachtbare allgemeine wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik im Vergleich zum jeweiligen Herkunftsland berücksichtigt  $\left( dBIP^{BRD/Y} \right)$ . Hintergrund dieser Argumentation ist die Vermutung, daß ausländische Banken dann verstärkt in den deutschen Markt eintreten, wenn dieser in der jüngeren Vergangenheit größere Wachstumsraten als das Heimatland aufweist.<sup>93</sup> Als Proxy hierfür wird der Quotient aus den durchschnittlichen Wachstumsraten der vorangegangenen drei Jahre der Bundesrepublik sowie des jeweiligen Heimatlandes herangezogen.

### **Währungsaspekte**

Währungsaspekte werden sowohl durch die Veränderung ( $dFX$ ) als auch durch die Stabilität der Wechselkurse ( $FXVola$ ) analysiert. Während bei erstgenannten Veränderungen die Frage im Zentrum steht, ob im Vorjahr eine Auf- beziehungsweise

---

<sup>93</sup> Vgl. hierzu Moshirian (2001), S. 325.

Abwertung der Deutschen Mark im Verhältnis zur jeweiligen Heimatlandwährung beobachtet werden kann, wird die Volatilität der Veränderungen als Maßstab für die Stabilität herangezogen.<sup>94</sup> Die Richtung beider Effekte ist, wie in Kapitel 3.1.2 angedeutet, in der Literatur uneinheitlich. Während zum einen davon ausgegangen wird, daß eine Abwertung der Gastlandwährung Investitionen vergünstigt, läßt sich andererseits die Hypothese vertreten, daß im Zielmarkt generierte Zahlungsströme durch eine Aufwertung der dortigen Währung im Heimatland wertvoller werden.<sup>95</sup> Dieser Ansicht wird im folgenden gefolgt. Bezüglich der Stabilität der Währung wird argumentiert, daß eine niedrigere Volatilität die Unsicherheit hinsichtlich des Gastmarktes reduziert und die Neigung zur Gründung einer Niederlassung fördert.<sup>96</sup>

Die Veränderung der Wechselkurse ( $dFX$ ) wird hierbei durch die durchschnittliche prozentuale Auf- beziehungsweise Abwertung der Deutschen Mark innerhalb der vorangegangenen zwölf Monate bestimmt. Ein negativer Wert spiegelt aufgrund der Preisnotierung eine Aufwertung der Deutschen Mark im Beobachtungszeitraum wider. Die Stabilität der Währung ( $FXVola$ ) wird anhand der annualisierten Volatilitäten der Wechselkursveränderungen auf Basis der vorangegangenen 12 Monate dargestellt.

### **Defensive Erklärungsansätze**

Die Kundennachfolgehypothese wird anhand der Direktinvestitionen aus dem Heimatland der Bank in Deutschland ( $FDI_{t-1}^y$ ) geprüft. Hierbei wird die Höhe der Neuinvestitionen in Beteiligungen ausländischer Unternehmen in Deutschland zugrunde gelegt. Die aus der Defensiven Expansion abgeleitete These lautet nunmehr, daß die Anzahl der Bankgründungen in Deutschland positiv von der Höhe der Direktinvestitionen abhängt. Auch hier wird die Prämisse, wonach eine einjährige Entscheidungsphase dem eigentlichen Markteintritt vorausgeht, aufrecht erhalten. Die Daten bezüglich der Direktinvestitionen aus den entsprechenden Ländern wurden von der Deutschen Bundesbank zur Verfügung gestellt.

Zur Überprüfung der Oligopoltheorie wird angenommen, daß Entscheider die Expansionsanstrengungen der Konkurrenz beobachten und sich zugunsten eines Markteintrittes in den deutschen Markt entscheiden, wenn im Vorjahr ein Heimatmarktkonkurrent diesen Schritt gewagt hat. Die Variable  $K_{t-1}^y$  ist somit als Dummy-Variable definiert, deren Wert 1 annimmt, wenn im Vorjahr mindestens eine Bank

---

<sup>94</sup> Vgl. Buch (2004), S. 87.

<sup>95</sup> Vgl. Moshirian (2001), S. 326.

<sup>96</sup> Vgl. von der Ruhr/ Ryan (2005), S. 413.

aus Land  $y$  eine Niederlassung in Deutschland eröffnet hat und 0 falls dies nicht der Fall war. Die hierzu notwendigen Informationen entstammen der Dissertation von Goeke. Tabelle 9 faßt die Modellvariablen nochmals zusammen.

**Tabelle 9: Markteintrittsverhalten - Modellzusammenfassung**

Variable	erwarteter Effekt	Datenquelle	theoretischer Hintergrund
$I_{t-1}^{BRD-y}$	$b_1 > 0$	IFS	offensiver Erklärungsansatz (Kapitalmarkt)
$dBIP_{t-1}^{BRD/Y}$	$b_2 > 0$	IFS	offensiver Erklärungsansatz (allg. wirtschaftliche Entwicklung)
$dFX_{t-1}^j$	$b_3 < 0$	Dt. Bundesbank	Wechselkursveränderung
$FXVola_{t-1}^j$	$b_4 < 0$	Dt. Bundesbank	Stabilität der Wechselkurse
$FDI_{t-1}^y$	$b_5 > 0$	Dt. Bundesbank	Defensive Expansion (Follow-the-Customer)
$K_{t-1}^Y$	$b_6 > 0$	Goeke	Defensive Expansion (Oligopolistische Reaktion)

Da die Daten keinerlei herkunftslandspezifische Ausprägungen im Sinne des eingangs angeführten konstanten fixen Effekts  $v_i$  aufweisen, läßt sich die Modellstruktur nunmehr wie folgt zusammenfassen:

**Gleichung 4: Modellstruktur der Regressionsanalyse**

$$N_t^j - \overline{N}^j = \begin{cases} b_1(I_{t-1}^{BRD-j} - \overline{I}_j) + b_2(dBIP_{t-1}^{BRD/Y} - \overline{dBIP}^{BRD/Y}) + & \left. \begin{array}{l} \text{offensive} \\ \text{Expansion} \end{array} \right\} \\ b_3(dFX_{t-1}^j - \overline{dFX}_j) + b_4(FXVola_{t-1}^j - \overline{FXVola}_j) + & \left. \begin{array}{l} \text{Währungs-} \\ \text{entwicklungen} \\ \text{defensive} \\ \text{Expansion} \end{array} \right\} \\ b_5(FDI_{t-1}^j - \overline{FDI}_j) + b_6(K_{t-1}^j - \overline{K}_j) & \end{cases}$$

**3.3.2 Ergebnisse der Regressionsanalyse**

Wie sich zeigt, leistet das gewählte Modell einen akzeptablen Beitrag zur Erklärung des Markteintritts ausländischer Banken in Deutschland (Tabelle 10). So können immerhin über 16 Prozent der beobachteten Varianz erklärt werden.

**Tabelle 10: Ergebnisse der Regressionsanalyse**

	Coeff.	Std. Err.	t	P> t
$I_{t-1}^{BRD-y}$	0,03	0,03	0,95	0,35
$dBIP_{t-1}^{BRD/Y}$	1,87	0,74	2,52	0,02**
$dFX_{t-1}^j$	-59,13	70,95	-0,83	0,41
$FXVola_{t-1}^j$	17,10	20,49	0,83	0,41
$FDI_{t-1}^y$	0,00	0,00	2,0	0,05**
$K_{t-1}^Y$	-0,38	0,47	-0,82	0,42
const	-1,05	0,69	-1,54	0,135
No. obs. = 40      No. groups= 5      No. years= 8				
$R^2$ (within) = 0,37      F-Value = 2,85				
$R^2$ (overall) = 0,16      p > F = 0,026				

\*\* Signifikanzniveau 95 Prozent

Mit Ausnahme der beiden Variablen  $K_{t-1}^Y$  und  $FXVola_{t-1}^j$  weisen alle in Tabelle 10 angeführten Koeffizienten in die vorhergesagte Richtung. Betrachtet man zunächst die ex ante unsicheren Effekte von Wechselkursveränderungen, so lassen die vorliegenden Ergebnisse keine Bestätigung der von von der Ruhr und Ryan geäußerten Vermutung zu, daß Banken Schwächephasen der Gastlandwährung (DM) genutzt haben, um günstig in der Bundesrepublik zu investieren. Vielmehr läßt sich zeigen, daß Aufwertungstendenzen der DM und somit die Aussicht auf Währungsgewinne bei der Rückführung von in Deutschland erzielten Zahlungsüberschüssen das Investitionsverhalten ausländischer Manager fördern. Jedoch kann weder der vergangenen Volatilität noch der Entwicklungen der Währung ein signifikanter Einfluß auf das Markteintrittsverhalten ausländischer Banken nachgewiesen werden.

Ebenfalls mit einer hohen Irrtumswahrscheinlichkeit ist die Variable  $K_{t-1}^Y$  versehen, die den Einfluß des von Knickerbocker beschriebenen Parallelverhaltens von Unternehmen simuliert.

Von größerer Bedeutung für die Erklärung des Markteintrittsverhaltens ausländischer Banken sind dem entgegengesetzt Aspekte des allgemeinen wirtschaftlichen Umfeldes sowie Direktinvestitionen von Heimatlandunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. Beide Aspekte scheinen die Attraktivität des deutschen Marktes für internationale Banken zu erhöhen und die Entscheidung zugunsten eines Eintritts zu forcieren. Hierbei gilt es zu beachten, daß diese Aspekte eher den Ausschlag für den Eintritt geben als die auf dem Kapitalmarkt herrschenden Gegebenheiten ( $I_{t-1}^{BRD-y}$ ). Zwar weist auch dieser Einflußfaktor in die prognostizierte Richtung, jedoch übt er nur einen schwachen Effekt aus.

Mithin läßt sich der Eintritt ausländischer Banken in Deutschland nicht monokausal erklären. Vielmehr hängt die Gründung von Niederlassungen sowohl von standort- als auch kundenspezifischen Aspekten ab, wobei der relativen Entwicklung der Realwirtschaft sowie dem Expansionsverhalten der heimischen Industrie eine hervorgehobene Stellung zugeschrieben werden kann.

#### **4 Entwicklungspfade und Geschäftsfelder ausländischer Banken in Deutschland**

Aufbauend auf den Erkenntnissen des dritten Kapitels soll nunmehr der Frage nachgegangen werden, welche Aspekte die dem Eintritt folgende Entwicklung ausländischer Banken in Deutschland bestimmen. Ausgangspunkt der vorliegenden Analyse

ist daher nicht länger die Frage, weshalb Auslandsbanken den Schritt in den deutschen Markt unternommen haben, sondern wie sie sich im Zeitverlauf verändern und welche Gründe hierfür geltend gemacht werden können.

#### **4.1 Historische Entwicklungspfade ausländischer Banken in Deutschland**

Zunächst soll dieser Entwicklungsprozeß rückblickend anhand der medialen Berichterstattung sowie wissenschaftshistorischer Arbeiten aufgearbeitet werden. Im Zentrum stehen hierbei diejenigen Banken, die ihre Angebote auch an das private Klientel in Deutschland richten. Bezogen auf das Einlagen- und Kreditgeschäft mit Nichtbanken zeichnen diese Banken für deutlich mehr als die Hälfte des gesamten Volumens aller in der Bundesrepublik aktiven ausländischen Kreditinstitute verantwortlich.<sup>97</sup>

##### **4.1.1 Eintritt und Entwicklung schweizerischer Banken**

Schweizer Kreditinstitute bilden die Nachzügler der ausländischen Hochfinanz beim Eintritt in den deutschen Markt. Im Gegensatz zu der seit den 70er Jahren einsetzenden Ansiedelung deutscher Institute in der Schweiz, wurde die völlige Abwesenheit der schweizerischen Großbanken in Deutschland lange Zeit als „bemerkenswert“<sup>98</sup> angesehen. Lediglich kleinere Banken wie die Migros Bank oder die Nordfinanz Bank verfügten bereits frühzeitig über eigene Niederlassungen, die zumeist als unselbständige Repräsentanzen Kontakte zu bestehenden Kunden pflegen sollten. Die Großbanken, Schweizerische Bankgesellschaft (SBG), Schweizerischer Bankverein (SBV) und Schweizerische Kreditanstalt (SKA), erachteten im Gegensatz hierzu den Finanzplatz Deutschland lange als rückständig und verzichteten von sich aus bis 1985 auf eine unmittelbare Präsenz. Hinzu kam, daß die Finanzierung von deutschen Großunternehmen aufgrund der regionalen Nähe von den Zentralen der schweizerischen Großbanken in Zürich aus erledigt werden konnte. Schließlich bestand für die eidgenössischen Institute die Möglichkeit, auf DM lautende Wertpapiere unmittelbar am Finanzplatz Zürich zu platzieren.

---

<sup>97</sup> Konkret ergibt sich für 2003 ein Wert von 55,2% bei den Krediten und 70,0% bei den Einlagen. Die Bilanzzahlen wurden aus Hoppenstedt (2005) entnommen. Zum Vergleich werden die in der Bankenstatistik der Deutschen Bundesbank vom 2.3.2005 für alle Auslandsbanken ausgewiesenen Werte herangezogen. Da jedoch nicht für alle betrachteten Banken Bilanzdaten verfügbar sind (Filialen sind größtenteils von der Publizitätspflicht befreit), liegt der tatsächliche Anteil der beobachteten Gruppe deutlich höher. So fließen beispielsweise die Zahlen der BNP-Gruppe oder der RBoS nicht in die Berechnung ein. Ebenfalls unberücksichtigt bleiben zum Beispiel die Société Générale-Gruppe oder Teile des ING-Konzerns.

<sup>98</sup> o.V. (1985a).

Gleiches gilt für die Betreuung der milliardenschweren Wertpapierdepots deutscher Bürger, die nicht zuletzt aufgrund des strengen Bankgeheimnisses eidgenössische Institute mit deren Verwaltung beauftragten.<sup>99</sup> Neben der Absicht, das Geschäft mit deutschen privaten und institutionellen Kunden durch regelmäßige Kontakte zu intensivieren, hat vornehmlich die einsetzende Liberalisierung des deutschen Anleihemarktes durch die Bundesbank zur Entscheidung zugunsten des Markteintrittes beigetragen.<sup>100</sup> So durften erst ab 1985 die in Deutschland ansässigen Tochtergesellschaften ausländischer Institute in der Führung von DM-Anleihen mitwirken, was zu einer Erweiterung der Verdienstmöglichkeiten führte. Neben der Provision für die Übernahme und Platzierung von Anleihen konnten nunmehr auch Erlöse aus der emissionsbegleitenden Beratung erzielt werden. In diesem Sinne ist diese Restliberalisierung der Bundesbank durchaus als Beginn des Investmentbankings in der Bundesrepublik zu verstehen. Darüber hinaus wurde die Restliberalisierung jedoch als Signal verstanden, das eine unumkehrbare Gleichbehandlung und Akzeptanz ausländischer Kreditinstitute durch deutsche Regulierungsbehörden widerspiegelte.<sup>101</sup>

### **(1) Credit Suisse Group / Schweizer Kreditanstalt (SKA)**

Als erste eidgenössische Bank reagierte die Schweizerische Kreditanstalt (SKA; heute Credit Suisse Group) auf die sich ändernden Rahmenbedingungen in Deutschland.<sup>102</sup> Noch im Jahr 1985 trat sie durch die Übernahme der in Fürth ansässigen Grundig Bank GmbH in den deutschen Markt ein. Im gleichen Jahr entschloß sich die SKA auch zum Kauf der Effektenbank Warburg in Frankfurt. Während die Grundig Bank zunächst als Schweizer Kreditanstalt (Deutschland) AG und die Effektenbank als Credit Suisse First Boston (CSFB) Effectenbank AG eigenständig geführt wurde, erfolgte 1986 die Verschmelzung unter dem Dach der SKA (Deutschland) AG, wobei der Unternehmenssitz von Fürth nach Frankfurt verlagert wurde.<sup>103</sup> Das so geschaffene Unternehmen war analog zur Ausrichtung der SKA auf dem heimischen Markt auch in Deutschland als Universalbank breit aufgestellt. Während sich die CSFB-Effectenbank auf das Börsen- und Emissionsgeschäft sowie den Devisenhandel spezialisierte, umfaßte das Geschäft der Grundig Bank das Einlagen- und Kreditgeschäft mit großen und mittelständischen Firmenkunden sowie mit Pri-

---

<sup>99</sup> Vgl. o.V. (1985a); Funk/ von Viereck (1985), S. 105.

<sup>100</sup> Vgl. o.V. (1985a).

<sup>101</sup> Vgl. Coym (2002), S. 85f.

<sup>102</sup> Vgl. o.V. (1985d); o.V. (1985e).

<sup>103</sup> Vgl. o.V. (1986a).

vatkunden.<sup>104</sup> Im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen wurde das Investment Banking 1989 auf die CSFB-Effectenbank AG, Frankfurt, übertragen. Das in der SKA (Deutschland) zusammengefaßte Privat- und Firmenkundengeschäft wurde 1996 wieder mit dem Investmentbanking unter dem Dach der Credit Suisse First Boston AG fusioniert, bevor das Privatkundengeschäft im darauf folgenden Jahr in die Credit Suisse (Deutschland) AG eingebracht wurde.<sup>105</sup> Diese Aufteilung der Geschäftspolitik besteht bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt. Während die CSFB sich um die kapitalmarktnahe Finanzierung von Unternehmen kümmert, betreibt die Credit Suisse (Deutschland) AG das Geschäft mit zumeist wohlhabenden Kunden.

## **(2) Union Bank of Switzerland (UBS)**

Die UBS in ihrer heutigen Form entstand 1998 durch die Fusion der Schweizer Bankgesellschaft (SBG/ UBS) mit dem Schweizerischen Bankverein (SBV). Da jedoch beide Institute bereits 1985 beziehungsweise 1986 jeweils getrennt in den deutschen Markt eindringen, werden beide Entwicklungen im hiesigen Markt zunächst einzeln betrachtet.

### **(2-1) Schweizerische Bankverein**

Der SBV folgte der SKA bereits wenige Monate nach dem Kauf der Grundig Bank im Jahr 1985. Im Gegensatz zur SKA verzichtete der SBV jedoch auf die Übernahme einer deutschen Bank und entschied sich bewußt zum eigenständigen Aufbau einer Präsenz in Deutschland. Obgleich eine spätere Akquisition einer kleineren Bank nicht ausgeschlossen wurde, wollte man die Geschäftspolitik der deutschen Tochtergesellschaft zunächst in vollständiger Übereinstimmung mit den Zielen des SBV gestalten.<sup>106</sup> Die Geschäftsfelder des SBV entsprachen zunächst in weiten Teilen denen der SKA. Eine Ausnahme hiervon bildete das Mengengeschäft mit Privatkunden. Während die SKA durch den Erwerb der Grundig Bank auch in diesem Bereich seine Chance suchte, beabsichtigte der SBV von vornherein lediglich in das Geschäft mit der Vermögensverwaltung und Anlageberatung größerer privater Vermögen einzusteigen.<sup>107</sup> Das bedeutendste Geschäftsfeld stellten jedoch bis zur Verschmelzung mit der SBG der Wertpapierhandel, die Emission von Derivaten sowie die Investmentbanking Aktivitäten der 1994 erworbenen S.G. Warburg dar.<sup>108</sup> Organisa-

---

<sup>104</sup> Vgl. o.V. (1986a); o.V. (1986b).

<sup>105</sup> Vgl. Hoppenstedt (1999).

<sup>106</sup> Vgl. o.V. (1985c).

<sup>107</sup> Vgl. o.V. (1985b); o.V. (1985j).

<sup>108</sup> Vgl. o. V. (1994b), S. 22 ; o.V. (1995c), S. 27.

torisch wurde das Geschäft mit der vermögenden Privatkundschaft bis zum Zusammenschluß mit der SBG unter der Bezeichnung SBC Private Banking geführt.

### **(2-2) Schweizerische Bankgesellschaft**

Als letzte der schweizerischen Großbanken trat zu Beginn des Jahres 1986 die SBG in den deutschen Markt ein. Anders als der SBV entschied sich die SBG zum Markteintritt durch die Akquisition einer inländischen Bank. So übernahm die SBG die Deutsche Länderbank von der Dresdner Bank AG und konnte somit von Anfang an auf die Marktkenntnisse des Personalstammes sowie die entwickelten Kundenkontakte bauen.<sup>109</sup> Analog zur Vorgehensweise der SKA wurde der bereits etablierte Firmennamen aufgegeben. Das neue Institut firmierte unter der Bezeichnung Schweizerische Bankgesellschaft (Deutschland) AG.<sup>110</sup>

Obschon die SBG auf ihrem Heimatmarkt als klassische Universalbank mit einem ausgedehnten Filialbankennetz das Geschäft mit sowohl vermögenden als auch weniger vermögenden Privatkunden betrieb, stand ausschließlich das Interbankengeschäft und das Geschäft mit schweizerischen und deutschen Großunternehmen im Mittelpunkt der Ausdehnung der Geschäftsaktivitäten. Begründet wurde diese Selbstbeschränkung damit, daß man nicht Gefahr laufen wollte, sich insbesondere im Mengengeschäft „[...] international zu verzetteln.“<sup>111</sup> Ferner ging man davon aus, daß sich die deutsche Privatkundschaft auch weiterhin lieber unmittelbar an die schweizerische Muttergesellschaft wenden würde, als zur Vermögensverwaltung auf eine in Deutschland ansässige Gesellschaft zurückzugreifen.<sup>112</sup> Erst mit der Übernahme der Münchener Privatbank Schröder Münchmeyer Hengst AG 1997 begann das im Vorjahr in Union Bank of Switzerland (Deutschland) AG umbenannte Institut von Deutschland aus mit der Verwaltung größerer privater Vermögen.<sup>113</sup>

### **(2-3) Fusion der UBS mit SBV**

Mit der Fusion der beiden schweizerischen Großbanken UBS und SBV 1998 wurden auch die deutschen Tochtergesellschaften beider Institute miteinander verschmolzen. So wurden die institutionelle Vermögensverwaltung unter dem Dach der UBS Brinson Investment GmbH (ehemals SBC Brinson) zusammengefaßt, während das kapi-

---

<sup>109</sup> Bereits seit Mitte der siebziger Jahre besaß die SBG 25% der Deutschen Länderbank, wobei es sich hierbei lediglich um eine Finanzbeteiligung ohne strategische Zielrichtung handelte. Vgl. hierzu Hanselmann (1975), S. 20.

<sup>110</sup> Vgl. o.V. (1997a), S. 6.

<sup>111</sup> o.V. (1985g).

<sup>112</sup> Vgl. (1985g).

<sup>113</sup> Vgl. o.V. (1997a), S. 6.



talmarktnahe Geschäft unter dem Namen Warburg Dillon Read (ehemals SBC Warburg Dillon Read) fortgeführt wurde. Die gesamten Private Banking Aktivitäten wurden zunächst auf die Schröder Münchmeyer Hengst AG übertragen.<sup>114</sup> Der eingeführte Name Schröder Münchmeyer Hengst verschwand durch die Umfirmierung des Unternehmens in die UBS Private Banking Deutschland AG im Jahr 2001. Dieser Name wurde 2003 zugunsten des global einheitlichen Namens UBS Wealth Management AG aufgegeben.<sup>115</sup> Im gleichen Jahr wurde das Geschäft mit der vermögenden Kundschaft durch die Übernahme des Private Bankings des amerikanischen Investmenthauses Merryll Lynch gestärkt.<sup>116</sup>

Im Zusammenhang mit der Übernahme der Bad Homburger Vermögensverwaltung Sauerborn Trust erfolgte 2004 eine abermalige Umbenennung der Private Banking Aktivitäten in UBS Wealth Management Sauerborn Trust.<sup>117</sup>

#### **4.1.2 Eintritt und Entwicklung amerikanischer Banken**

Amerikanische Banken zählten schon früh zu den bedeutendsten ausländischen Kreditinstituten in der Bundesrepublik. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts wurden erste Repräsentanzen im Deutschen Reich gegründet. So eröffneten 1928 beispielsweise die Chase Manhattan Bank und die National City Bank jeweils Repräsentanzen in Berlin. Diese Niederlassungen kümmerten sich zumeist um das Kreditgeschäft mit der aufstrebenden deutschen Industrie, begleiteten die Tochtergesellschaften amerikanischer Unternehmen nach Deutschland oder unterstützten die Finanzierung öffentlicher Haushalte im Deutschen Reich.<sup>118</sup> Aufgrund des Zusammenbruchs der internationalen Wirtschaftsbeziehungen in Folge der Weltwirtschaftskrise 1929 sowie des herannahenden Zweiten Weltkrieges wiesen die Auslandsengagements in der Folgezeit nur selten Erfolge auf und wurden daher in zunehmenden Maße reduziert. Erst nach dem Sieg der Alliierten Truppen 1945 wagten auch wieder amerikanische Banken den Markteintritt in die neu gegründete Bundesrepublik. So wurde es bereits 1946 der Bank of Montreal, der Chase Manhattan Bank sowie der American Express Company gestattet, Filialen in der Nähe von Militärstützpunkten zu errichten (*military facilities*). Diese kümmerten sich vornehmlich um die finanziellen Angelegenheiten der Besatzungstruppen. Darüber hinaus knüpften amerikanische Banken an

---

<sup>114</sup> Vgl. o. V. (1999b), S. 1335; o.V. (1998b), S. 30.

<sup>115</sup> Vgl. Hoppenstedt (2005).

<sup>116</sup> Vgl. Wanner (2003).

<sup>117</sup> Vgl. Seibel (2004).

<sup>118</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 48f.

die Zeiten vor dem Ausbruch des Krieges an und versuchten über ihre Repräsentanten die zunehmenden Handelsströme zu finanzieren und abzuwickeln.<sup>119</sup>

### **(1) Citibank**

Ogleich die First National City Bank 1953 mit Argwohn bezüglich der Entwicklung im Nachkriegseuropa ihre Vertretung in Frankfurt wiedereröffnete, entwickelte sie sich schnell zur bedeutendsten amerikanischen Bank in Deutschland.

Stand zu Beginn des Nachkriegsengagements das transnationale Geschäft mit Großunternehmen im Vordergrund, so tastete man sich nach dem Erhalt einer Vollbanklizenz 1960 eher zaghafte an das Privatkundengeschäft heran. Um die bestehenden Beziehungen zu deutschen Banken nicht zu gefährden, auf die man insbesondere bei Konsortialfinanzierungen oder Korrespondenzbankgeschäften angewiesen war, richteten sich die ersten Angebote in diesem Segment an amerikanische Geschäftsleute, die eine Bankverbindung in Deutschland benötigten. Erst mit dem Vertrieb von Spareinlagen, Konsumentenkrediten und Reiseschecks durch die 1965 eröffnete Hamburger Filiale wandte sich die First National City Bank auch der deutschen Kundschaft zu.<sup>120</sup> Bereits zu diesem Zeitpunkt beabsichtigte die First National City Bank die Übernahme der KKB Kundenkreditbank AG, einer auf die Konsumfinanzierung spezialisierten Teilzahlungsbank. Jedoch kam ein Verkauf unter anderem auf Drängen des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen nicht zustande. Erst 1975 gelangte die auch von anderen Instituten heftig umworbene KKB durch eine Mehrheitsbeteiligung an dem Düsseldorfer Privatbankhaus Trinkaus & Burkard unter den Einfluß der First National City Bank.<sup>121</sup> Mit den Akquisitionen von Trinkaus & Burkard und der KKB erweiterte sich auch der Umfang der in Deutschland betreuten Kundensegmente. War vor 1975 ausschließlich das Geschäft mit internationalen Firmen im Zentrum der Deutschlandaktivitäten gestanden - die beschriebenen ersten Schritte im Privatkundengeschäft sind im Vergleich zum Firmenkundengeschäft als äußerst klein anzusehen - so fügte Trinkaus & Burkard dieser Fokussierung das Mittelstandsgeschäft sowie das Private Banking hinzu. Das Mengengeschäft mit der privaten Kundschaft wurde von der KKB betrieben. Die so erreichte Aufstellung entsprach dem Ziel, sich auch in Deutschland als Universalbank mit internationalem Zuschnitt zu präsentieren.<sup>122</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 53f.

<sup>120</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 72f.

<sup>121</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 123ff.

<sup>122</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 154.

Von diesem umfassenden Marktauftritt wich die Citibank jedoch durch die Veräußerung von Trinkaus und Burkard 1980 an die britische Midland Bank Ltd. ab. Zwar verzichtete man auf diese Weise auf interessante Kundensegmente (Mittelstand und vermögende Privatkunden), andererseits beobachtete man, daß die zwischen Trinkaus & Burkard und der Citibank AG erwarteten Synergieeffekte nicht realisiert werden konnten und eine zunehmend striktere Haltung der amerikanischen Bankenaufsicht die Führung von Trinkaus & Burkard erschwerte.<sup>123</sup>

Die Grundstruktur der Citibank ist seither konstant geblieben. Auf der einen Seite betreibt die Citibank Privatkunden AG das Massengeschäft mit Privatkunden. Dem entgegengesetzt fokussiert sich die Citigroup Global Markets Deutschland AG & Co. KGaA auf das Wertpapiergeschäft sowie die Finanzierung von global agierenden Unternehmen.

## **(2) American Express**

Bereits vor Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts eröffnete American Express 1898 seine erste Niederlassung in Hamburg. Der Markteintritt von American Express unterscheidet sich von dem anderer ausländischer Banken vor allem darin, daß sie nicht nur das Bankgeschäft mit privater Kundschaft von Anfang an betrieb, sondern darüber hinaus noch weitere Geschäftszweige wie beispielsweise eine Spedition oder ein Reisebüro.

Nach dem zweiten Weltkrieg gehörte American Express zunächst zu den zugelassenen Militärbanken und trat auf diesem Wege 1946 als eine der ersten ausländischen Banken wieder in den deutschen Markt ein. Im Gegensatz zu ihrer Ausrichtung vor dem Krieg entwickelte man nunmehr, nicht zuletzt aufgrund der Militärgesetzgebung, die eine Entgegennahme von Einlagen deutscher Sparer bis zum Inkrafttreten des Kreditwesengesetzes 1962 kaum zuließ, verstärkt Dienstleistungen, die die Abwicklungen von grenzüberschreitenden Zahlungen erleichterten. So erfreuten sich beispielsweise Reisecheques oder die 1958 eingeführten Kreditkarten einer zunehmenden Beliebtheit.

Beinahe zeitgleich zum Einstieg der First National City Bank öffnete die American Express Bank GmbH 1966 ihre Tore der deutschen Privatkundschaft. Jedoch verzichtete American Express auch in der Folgezeit auf bedeutende Übernahmen<sup>124</sup> und entwickelte so organisch seine Marktpräsenz. Bis heute noch bildet das Privatkun-

---

<sup>123</sup> Vgl. o.V. (1980).

<sup>124</sup> Eine Ausnahme hiervon ist die Übernahme der WABA Warenkreditbank im Jahr 1974. Diese wurde nach wenigen Jahren bereits wieder verkauft.

dengeschäft neben dem Außenhandelsgeschäft die zweite wesentliche Säule der American Express Bank in Deutschland.<sup>125</sup>

### **(3) Weitere amerikanische Banken**

Darüber hinaus unternahmen noch weitere amerikanische Banken Anstrengungen im Geschäft mit deutschen Privatkunden. So übernahm beispielsweise die Bank of America, die sich seit ihrem Eintritt 1951 ausschließlich um das internationale Firmenkundengeschäft kümmerte, das auf Konsumentenkredite spezialisierte Mönchengladbacher Bankhaus Centrale Credit AG im Jahr 1967.<sup>126</sup> Aufgrund existenzbedrohender Schwierigkeiten des Mutterinstitutes wurde das Bankhaus Centrale Credit im Zuge einer Veräußerungswelle mehrerer ausländischer Tochtergesellschaften im Mai 1987 für rund 76 Mio. Euro an die spanische Banco de Santander S. A. veräußert.<sup>127</sup>

Ebenfalls nur vorübergehend betrieb die Chase Manhattan Bank das Massengeschäft mit Privatkunden. Zu diesem Zweck gründete sie 1973 die Familienbank AG, die sich von eingesessenen Instituten dadurch abhob, daß die Preise für sämtliche Bankleistungen gemäß der hierfür anfallenden Kosten gestaltet wurden. Deutsche Institute legten ihrer Preisgestaltung dem entgegengesetzt eine Mischkalkulation zugrunde, was zu einer Subvention der Kreditzinsen durch überaus niedrige Guthabenzinsen führte. Neben einer ausgeprägten Konjunkturschwäche und einer ungünstigen Bilanzstruktur war in eben dieser Preispolitik ein Grund für die anhaltende Ertragschwäche zu sehen: Während das hohe Zinsniveau für Spareinlagen dazu führte, daß die Einlagen stetig wuchsen, bewirkten die hohen Aktivzinsen gleichzeitig ein niedriges Kreditvolumen. Auch die Tatsache, daß für Spar- und Girokonten Gebühren verlangt wurden, konnte dem deutschen Kunden zum damaligen Zeitpunkt nicht vermittelt werden. Mithin beschloß die Chase Manhattan Bank 1978, die Familienbank AG zu schließen und sich wieder auf das Firmenkundengeschäft zu konzentrieren.<sup>128</sup>

Neben den Anstrengungen der amerikanischen Großbanken traten in der Folge auch kleinere Institute wie die Beneficial Corp. in das von deutschen Banken zumeist abfällig betrachtete Geschäft mit der Finanzierung von Konsumgegenständen ein. So wurde beispielsweise die Teilzahlungs-Kredit-Bank Willy Wall 1977 von Beneficial übernommen. Die hieraus entstandene BFK-Bank wurde bis zu ihrem Verkauf an die zur französischen Credit Agricole Gruppe gehörenden Banque Sofinco (1998) durch

---

<sup>125</sup> Vgl. American Express (2003), S. 2f.

<sup>126</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 54;

<sup>127</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 168f

<sup>128</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 171-181.

die Verschmelzung mit der Münchener Kredit-Bank AG (1987) und der Pacific Bank GmbH (1992) vergrößert.<sup>129</sup>

Aufgrund des Glass-Steagall-Actes von 1933 war es den amerikanischen Banken weder auf ihrem Heimatmarkt noch im Ausland gestattet, gleichzeitig das Wertpapiergeschäft und das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft (Commercial Banking) zu betreiben. Während also die im vorangegangenen dargestellten Commercial Banks weitestgehend von der wertpapierbezogenen Verwaltung größerer privater Vermögen ausgeschlossen blieben, bestanden für die auf das Effektengeschäft spezialisierten Investmentbanken keine regulatorischen Hindernisse in diesem Geschäftsfeld. Mit Ausnahme der ursprünglich als Commercial Bank tätigen JP Morgan, ließen sich die anderen US-Investmentbanken erst nach der Restliberalisierung durch die Deutsche Bundesbank 1985 nieder. Das zentrale Geschäftsfeld der deutschen Tochtergesellschaften bestand jedoch unzweifelhaft in der Finanzierung und Privatisierung von deutschen privaten und staatlichen Unternehmen.<sup>130</sup> Erst mit der Börsenhausse zu Beginn des 21. Jahrhunderts versuchten die amerikanischen Investmenthäuser, in das Geschäft mit deutschen Privatkunden einzudringen, konnten jedoch nur zum Teil Erfolge erzielen und zogen sich wie beispielsweise Merrill Lynch nach kurzer Zeit wieder zurück.<sup>131</sup>

#### **4.1.3 Eintritt britischer Banken**

Ähnlich dem amerikanischen Bankensystem war auch das britische Bankwesen lange Zeit als Trennbankensystem organisiert. Während sich die Clearing Banks (Commercial Banks) vornehmlich um das Einlagen- und Kreditgeschäft in Großbritannien kümmerten, umwarben die Merchant Banks (Investment Banken) zumeist Großunternehmen und begleiteten diese im internationalen Geschäft oder bei Emission am Geld- beziehungsweise Kapitalmarkt. Daneben gab es Colonial Banks, die sich ähnlich den Clearing Banks, um das klassische Bankgeschäft kümmerten, ihre Heimatmärkte jedoch in den ehemaligen Kolonien des Empires hatten.<sup>132</sup>

Obschon britische Banken frühzeitig in den europäischen Markt durch die Eröffnung von Niederlassungen eingetreten waren, lag der Schwerpunkt der Aktivitäten nicht zuletzt aufgrund der Ausdehnung des Empires während der Kolonialzeit zumeist in der südlichen Hemisphäre. Die geringe Stabilität vieler ehemaliger Kolonien und das

---

<sup>129</sup> Vgl. Hoppenstedt (2004).

<sup>130</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 240ff sowie S. 55.

<sup>131</sup> Vgl. o.V. (2004g), S. 30; Otto (2002), S. 34.

<sup>132</sup> Vgl. Bumbacher (1993), S. 253ff.

magere Wachstum der dortigen Volkswirtschaften wurden jedoch zum Problem. Mithin versuchte man während der siebziger und achtziger Jahre die Risiken durch eine internationale Diversifikation in Richtung Kontinentaleuropa und USA zu reduzieren.<sup>133</sup>

### **(1) Barclays Bank**

Als eine der ersten britischen Commercial Banks eröffnete die Barclays Bank Plc. bereits 1921 eine Filiale in Hamburg. Hierbei stand die Förderung- und Abwicklung von Handelsgeschäften von britischen Unternehmen in Deutschland im Vordergrund. Nach dem zweiten Weltkrieg knüpfte man rasch an die Vorkriegszeit an. Insbesondere bot man britischen und deutschen Kunden Kredite an und partizipierte am Devisenhandel sowie dem grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr.<sup>134</sup> Zu diesem Zweck wurde 1960 die eigenständige Tochtergesellschaft Barclays Industrie Bank GmbH gegründet, die sich bis zum heutigen Tag um vornehmlich kleinere und mittlere Unternehmen kümmert.<sup>135</sup> 1971 wurde aufgrund der zunehmende Bedeutung des Kapitalmarktgeschäftes der Hauptsitz von Barclays nach Frankfurt verlegt. Durch die Integration der Investmentbank Barclays de Zoete Wedd im Vorfeld der großen Liberalisierung des britischen Bankensystems 1986 (Big Bang) wandte sich das ursprünglich als reine Clearing Bank tätige Unternehmen verstärkt dem Geschäft mit der Emission und dem Handel von Wertpapieren zu. Im Rahmen dieser Erweiterung des Produktangebotes wurde 1990 die Barclays de Zoete Wedd (Deutschland) GmbH (BZW) in Frankfurt gegründet.

Das Privatkundengeschäft umfaßte zunächst sowohl die Verwaltung größerer privater Vermögen als auch die Emission von Kreditkarten für jedermann.

Mit der Übernahme des angeschlagenen Privatbankhauses Merck, Fink & Co im Jahr 1990 erweiterte die Barclays Gruppe ihren Marktauftritt und war nunmehr im Stande sowohl die kapitalmarktorientierte Finanzierung von Unternehmen durch die BZW darzustellen als auch umfangreiche private Vermögen zu verwalten.<sup>136</sup> Aufgrund einer strategischen Neuausrichtung der Barclay Gruppe wurde das Münchener Privatbankhaus 1999 an die belgische Kredietbank Luxembougeoise (KBL) veräußert.<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> Vgl. Bumbacher (1993), S. 493f.

<sup>134</sup> Vgl. o.V. (1995a), S. 27.

<sup>135</sup> Vgl. Hoppenstedt (2005).

<sup>136</sup> Vgl. o.V. (1995e), S. 21.

<sup>137</sup> Vgl. Uhlig (1999), S. 28.

Das Geschäft mit der privaten Mengenkundschaft betreibt die Barclaycard Barclays Bank PLC seit 1991 von ihrer Hamburger Filiale aus. Der Fokus der Geschäftstätigkeit liegt hierbei auf der Emission von Kreditkarten, einem Geschäft, in dem die Barclays Bank in ihrem Heimatmarkt bereits seit 1966 erfolgreich ist. Darüber hinaus nimmt die deutsche Filiale auch am Einlagengeschäft mit inländischen Privatkunden teil.<sup>138</sup>

## **(2) Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC)**

Die bedeutendste Colonial Bank ist die Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC), die zwar formal in Hongkong angesiedelt ist, deren Geschäftsleitung jedoch seit langem britisch dominiert ist.<sup>139</sup>

Um die Handelstätigkeit der britischen Industrie auch außerhalb des Königreiches in ausreichendem Maße gewährleisten zu können, baute sie schon frühzeitig ein umfangreiches Netzwerk aus Repräsentanzen auf. So ließ sich die HSBC bereits 1889 in Hamburg nieder, um zunächst nur am Handel ihrer heimischen Unternehmen zu partizipieren.

Erst mit der Übernahme der britischen Midland Bank Ltd., einer auf das britische Einlagen- und Kreditgeschäft spezialisierten Clearing Bank 1992, gelang ihr auch der Eintritt in den deutschen Markt. Die Midland Bank ihrerseits eröffnete 1972 eine Repräsentanz und übernahm im Rahmen der Desinvestition der Citibank das Bankhaus Trinkaus & Burkard im Jahr 1980.<sup>140</sup> Mithin verfügte die HSBC-Gruppe nunmehr über eine schlagkräftige Präsenz in der Bundesrepublik, die insbesondere im Geschäft mit vermögenden Privatkunden und mittelständischen Firmenkunden einen ausreichend großen Kundenstamm ausweist.

## **(3) Royal Bank of Scotland (RBoS)**

Als weiteres britisches Kreditinstitut, das in Deutschland Kredite an Privatkunden vermittelt, ist die Royal Bank of Scotland zu nennen. Trotz ihrer Größe - gemessen am Börsenwert ist sie hinter der HSBC die zweitgrößte Bank Europas - verzichtete sie lange auf den Schritt nach Deutschland. Erst seit 1998 ist sie mit einer eigenen Niederlassung in Frankfurt vertreten und kümmert sich seitdem vornehmlich um die

---

<sup>138</sup> Vgl. o.V. (1995d), S. 9.

<sup>139</sup> Vgl. Jones (1993), S. 487.

<sup>140</sup> Vgl. Goeke (1978), S. 274.

Fremdkapitalfinanzierung von Private Equity Gesellschaften oder von großen deutschen Konzernen.<sup>141</sup>

Das Privatkundengeschäft, das unter dem Namen Comfort Card GmbH betrieben wird, ist derzeit ausschließlich auf die Konsumfinanzierung spezialisiert. Die Gesellschaft wurde 1993 in Deutschland von der seit 2000 zum RBoS-Konzern gehörenden National Westminster Bank gegründet. Diese eröffnete im Zuge einer von mehreren Merchant-Banks verfolgten Expansionsstrategie zu Beginn der siebziger Jahre Filialen in Frankfurt und Hamburg, die britische und deutsche Unternehmen bei der Abwicklung ihrer internationalen Geschäfte unterstützen sollte.<sup>142</sup>

#### **4.1.4 Markteintritt französischer Banken**

Aufgrund seiner Stellung als zeitweise wichtigstem Finanzzentrum Europas sowie der expansiven Kolonialpolitik der französischen Regierung gehörten französische Kreditinstitute seit dem neunzehnten Jahrhundert zu den ersten Banken, die über global verstreute Niederlassungen verfügten.

Nach dem Ende des zweiten Weltkrieges dauerte es bis in die sechziger Jahre, bis französische Institute wieder über ein internationales Netzwerk von Repräsentanzen verfügen konnten: „Ce n'est que dans les années soixante, voire soixante-dix, que des réseaux ont été établis en profondeur dans les grands pays industrialisés.“<sup>143</sup> Für die zögerliche Haltung der Banken gab es im wesentlichen zwei Gründe: Zum einen verhinderte die Verstaatlichung sämtlicher französischer Großbanken 1945 sowie die Genehmigungspflicht für Auslandsengagements eine frühzeitige Entwicklung hin zur Internationalität der Institute. Zum anderen konnten grenzüberschreitende Geschäfte über ein ausreichendes Netzwerk aus Korrespondenzbankverbindungen abgewickelt werden. Erst mit einer zunehmenden Internationalisierung der französischen Industrie begannen die französischen Institute von ihrer Inlandsfokussierung abzuweichen und entschlossen sich zunächst zur Teilnahme an Konsortien und Joint Ventures, bevor eigene Niederlassungen gegründet wurden.<sup>144</sup>

##### **(1) Société Générale**

Vor der Liberalisierung der Expansionstätigkeit durch den französischen Gesetzgeber 1966 beschränkte sich die internationale Ausbreitung auf die angrenzenden Staaten wie Italien, Spanien oder Belgien sowie die ehemaligen Kolonien. Erst mit der

---

<sup>141</sup> Vgl. o.V. (2003a), S. 356

<sup>142</sup> Vgl. Goeke (1993), S. 274.

<sup>143</sup> Schwamm/ Merciai (1985), S. 71.

<sup>144</sup> Vgl. Channon (1989), S. 20; Canals (1993), S. 141f ; Bonin (1993), S. 515.



Aufhebung der Erlaubnispflicht für Auslandsengagements wurde auch für die Société Générale die Möglichkeit zum Markteintritt in Deutschland geschaffen. So gründete sie 1978 ihre erste Repräsentanz in Frankfurt. Das Angebot konzentrierte sich vornehmlich auf einheimische Unternehmen, mit denen zumeist Finanzierungs- und Leasinggeschäfte abgewickelt wurden. Im weiteren Verlauf der Präsenz in Deutschland wurden zunehmend auch deutsche Unternehmen anvisiert sowie die Produktpalette um Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Erstellung und dem Vertrieb von Wertpapieren erweitert. Im Rahmen der auf das Wertpapiergeschäft ausgerichteten Strategie des Mutterunternehmens wurde auch die Vermögensberatung für die Privatkundschaft zu einem wesentlichen Geschäftsfeld in Frankreich. In Deutschland jedoch umfaßte dieser Kundenkreis nur etwa 7 Prozent der gesamten Kundenverbindungen. Der Schwerpunkt der Geschäftsaktivitäten lag eindeutig im Geschäft mit französischen und deutschen Großkunden.<sup>145</sup> Erst mit dem Eintritt des zur Société Générale gehörenden Online-Brokers Fimatex 1997 wurde auch das Massengeschäft mit deutschen Privatkunden bedient.<sup>146</sup> Der erste Schritt zur Finanzierung des privaten Konsums erfolgte im Jahr 2000 durch die Gründung der Bank deutsches Kraftfahrzeuggewerbe. Die Kreditvergabe erfolgt hierbei entweder an die Kunden der kooperierenden Autohäuser oder an die Autohäuser selbst.<sup>147</sup> In das Geschäft mit der produktunabhängigen Konsumfinanzierung stieg die Société Générale durch die Übernahme des viertgrößten deutschen Konsumfinanzierers, der vormals zum Otto-Konzern gehörenden Hanseatic Bank GmbH & Co. KG, im November 2004 ein.<sup>148</sup> Diese Akquisition ist der bisher letzte Schritt der Société Générale in ihrem Bemühen, ein in Deutschland umfassendes Retailgeschäft aufzubauen.

## (2) BNP Paribas

Die heutige BNP Paribas geht aus den 1998 fusionierten französischen Großbanken Banque Nationale de Paris (BNP) und der Banque Paribas hervor. Während erstgenannte eine lange Geschichte als klassische Einlagen- und Kreditbank (Banque de dépôts) vorweist, lag der Schwerpunkt der letztgenannten auf dem Geschäft mit

---

<sup>145</sup> Vgl. Hofmann (1989), S. 43.

<sup>146</sup> Vgl. Litsch (1999), S. 16.

<sup>147</sup> Vgl. o.V. (2004d), S. 34. Die Anteilseignerin ist hierbei die Société Générale mittelbar durch ihre Leasing-Tochter ALD Autoleasing (Deutschland), GmbH.

<sup>148</sup> Vgl. Binder/ Goy (2004); o.V. (2004f), S. 28.

kapitalmarktorientierten Produkten und der Betreuung großer in- und ausländischer Unternehmen (Banque d'affaires).<sup>149</sup>

Bis zu ihrer Fusion im Jahr 1998 verfügten beide Institute über separate Niederlassungen in Deutschland, die zum Teil identische Angebote offerierten, sich teilweise aber auch deutlich unterschieden. So fokussierte sich die BNP zu Beginn ihrer Tätigkeit (1956) in der Bundesrepublik zumeist auf die Außenhandelsfinanzierung sowie den grenzüberschreitenden Zahlungsverkehr mit französischen Unternehmen. Im weiteren Verlauf ihrer Präsenz erweiterte sie ihr Geschäftsfeld auf deutsche Firmen, wobei auch kleinere und mittlere Unternehmen betreut wurden. Das Mittelstandsgeschäft wurde jedoch 1994 an die Dresdner Bank, mit der bereits seit den siebziger Jahren eine weit reichende Kooperation im internationalen Geschäft bestand, abgegeben.<sup>150</sup> Vielmehr erfolgte Mitte der neunziger Jahre eine Refokussierung auf das Geschäft mit deutschen und französischen global agierenden Unternehmen sowie eine Erweiterung der Aktivitäten auf den Wertpapierhandel, wobei die BNP früh das Potential der Deutschen Terminbörse erkannte und sich auf den Handel mit derivativen Produkten konzentrierte.<sup>151</sup>

Während sich die BNP in Deutschland also erst mit einer gewissen Vorlaufzeit dem Kapitalmarktgeschäft zuwandte, gehörte dies von Anfang an zum Angebot der Banque Paribas. Ihr Kerngeschäft lag seit jeher im Bereich des Investment Bankings. Daher spezialisierte sie sich in Deutschland seit Gründung ihrer Niederlassung 1971 ebenfalls auf die kapitalmarktorientierte Finanzierung von Unternehmen sowie die Vermögensverwaltung von institutionellen Anlegern.<sup>152</sup> Insbesondere ein Einstieg in das Massengeschäft mit privaten Kunden stand für die Banque Paribas nicht zur Diskussion. Vielmehr wollte man „global, aber nicht universell“<sup>153</sup> sein.

Erst nach der Fusion von BNP und Banque Paribas 1998 erfolgte eine Ausweitung des Kundenfokus in Deutschland. Zunächst übernahm die Cetelem Bank GmbH, eine auf das Konsumkreditgeschäft spezialisierte Tochter der BNP Paribas, im Jahr 2001 die Münchener WKV Bank 2001. Im Rahmen einer Kooperation mit der Dresdner Bank wickelt diese nunmehr das Kleinkreditgeschäft der Frankfurter Großbank ab, verfügt aber auch unabhängig davon über einen eigenständigen Marktauftritt.<sup>154</sup>

---

<sup>149</sup> Vgl. Bumbacher (1993), S. 258.

<sup>150</sup> Vgl. Müller (1989).

<sup>151</sup> Vgl. o.V. (1994c), S. 23.

<sup>152</sup> Vgl. o.V. (1998a), S. 08.

<sup>153</sup> o.V. (1997c), S. 21.

<sup>154</sup> Die Dresdner Bank AG ist mittlerweile mit 49,9 Prozent an der Cetelem GmbH beteiligt. Vgl. o.V. (2004h), S. 3.

Ebenfalls durch die Übernahme einer deutschen Bank drang die BNP Paribas in den Online Börsenhandel ein. Im Zuge der Insolvenz der Schmidt Bank im Jahr 2002 akquirierte das Bankhaus die Nürnberger Consors Discountbroker AG und verschmolz diese mit ihrer französischen Tochter zur CortalConsors S.A..<sup>155</sup>

### (3) **Crédit Agricole**

Die französische Genossenschaftsbank Crédit Agricole war lange auf den französischen Landwirtschaftssektor beschränkt, auf dem sie bis in die achtziger Jahre über ein Monopol verfügte. Die Geschäftstätigkeit außerhalb der französischen Grenzen war aus diesem Grund äußerst gering. So kümmerte sich die deutsche Repräsentanz nur um die Abwicklung von Handelsgeschäften ihrer heimischen Kundschaft. Erst drei tiefe Einschnitte, die das Wesen der einstigen Genossenschaftsbank fundamental veränderten, brachten eine Hinwendung zum internationalen Geschäft mit sich: Zum einen wurde das internationale Netz der Crédit Agricole durch die Übernahme der Banque Indosuez (1996) schlagartig ausgebaut. Ferner ging mit der Börsennotierung (2001) eine verstärkte kapitalmarktorientierte Ausrichtung der Geschäftsleitung einher, was durch die Akquisition der Crédit Lyonnais (2003) bekräftigt wurde.

In diesem Zusammenhang wurde auch das Deutschlandgeschäft deutlich vergrößert und das Geschäftsfeld erweitert: Neben dem Handel mit Wertpapieren steht nunmehr auch das Kreditgeschäft mit den großen börsennotierten Industrieunternehmen im Vordergrund.<sup>156</sup> Insbesondere durch die Übernahme der Banque Indosuez gelang der Crédit Agricole hierbei ein deutlicher Schritt nach vorne. So konnte sie auf die lange Erfahrung der Banque Indosuez auf dem deutschen Markt sowie bestehende Kooperationen bei der Industriefinanzierung bauen.<sup>157</sup>

Im Privatkundengeschäft fokussierte sich die Crédit Agricole in zunehmenden Maße auf die Finanzierung des privaten Konsums. Im Rahmen dieser Konzentration wurde zunächst das zur Banque Indosuez gehörende Privatbankhaus Marcard, Stein & Co. 1998 an M.M. Warburg veräußert.<sup>158</sup> Im Gegenzug übertrug man das Geschäft mit der nichtkommerziellen Kundschaft auf die 1999 erworbene Tochtergesellschaft Banque Sofinco, die in Deutschland unter dem Namen CreditPlus Bank GmbH firmiert. Diese übernahm 1998 die auf Konsumentenkredite spezialisierte BFK Bank von der amerikanischen Beneficial Bank.<sup>159</sup>

---

<sup>155</sup> Vgl. Potthoff (2002), S. 23.

<sup>156</sup> Vgl. o.V. (2003b), S. 18.

<sup>157</sup> Vgl. o.V. (1992a), S. 13.

<sup>158</sup> Vgl. o.V. (1998b), S. 21.

<sup>159</sup> Siehe S. 43.

Im Gegensatz hierzu trat die *Crédit Lyonnais*, die seit ihrer Übernahme 2003 zur *Crédit Agricole* Gruppe gehört, bereits 1992 durch den Kauf der in die Krise geratenen Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) in den deutschen Markt ein.<sup>160</sup> Hierdurch konnte die *Crédit Lyonnais* sämtliche Kundensegmente bedienen und unterschied sich mithin nicht von den anderen deutschen Universalbanken. Jedoch erwies sich die Sanierung des Institutes als überaus schwierig und war mit hohen Kosten verbunden, so daß die Profitabilität gerade zu Beginn nicht zufriedenstellend war. Der Verkauf der BfG an die schwedische SEB Bank 1999 erfolgte jedoch auf Druck des damaligen EU-Wettbewerbskommissars Karel van Miert, der eine staatliche Subventionierung des angeschlagenen Mutterkonzerns von der Veräußerung von Auslandsbeteiligungen abhängig machte.<sup>161</sup>

#### **4.1.5 Eintritt niederländischer Banken**

Niederländische Banken traten erst mit einiger Verzögerung in den deutschen Markt ein. Insbesondere in der Zeit nach dem Ende des zweiten Weltkrieges stand der Wiederaufbau der Niederlande im Mittelpunkt. Anfänglich wurde der Export zumeist von der halbstaatlichen *Financieringsmaatschappij* finanziert, weshalb die zumeist sehr kleinen Sparkassen und Postbanken der Niederlande auf eine Niederlassung im Ausland verzichten konnten. Mit der 1964 eingeleiteten ersten Konsolidierungswelle des niederländischen Bankensystems gewann auch die Internationalisierung an Bedeutung.

##### **(1) ABN Amro**

Im Zentrum der Veränderungen der niederländischen Bankenlandschaft standen die zwei Großbanken *Allgemene Bank Nederland* (ABN) und die *Amsterdam-Rotterdam Bank* (AMRO), die 1964 beziehungsweise 1966 aus nationalen Zusammenschlüssen entstanden. Der Zusammenschluß beider Institute zur *ABN AMRO Bank* erfolgte 1990, nachdem eine Fusion zwischen der AMRO und der belgischen *Générale de Banque* im Vorjahr nicht zustande kam.<sup>162</sup>

Die ursprünglich auf die Finanzierung von Handels- und Leasinggeschäften spezialisierte ABN eröffnete zunächst 1970 eine Repräsentanz, die der Anbahnung von Geschäften mit am Börsenplatz Frankfurt ansässigen Kreditinstituten diente. Erst 1976 wandte sich das Institut auch der kommerziellen Kundschaft zu. In diesem Zusammenhang wurde zunächst die auf die Finanzierung von Investitionsgütern speziali-

---

<sup>160</sup> Eine Repräsentanz wurde bereits 1946 gegründet.

<sup>161</sup> Vgl. o.V. (1994a); o.V. (1999a), S. 30.

<sup>162</sup> Vgl. o.V. (1989b), S. 9; o.V. (1990c), S. 14; Bumbacher (1993), S. 264.

sierte Deutsche Industrie-Finanzierungsbank AG erworben, bevor einige Monate später die Allgemeine Bank Nederland (Deutschland) AG in Hamburg zur Abwicklung von Handelsgeschäften gegründet wurde.<sup>163</sup>

Die AMRO Bank begann erst 1982 mit der Bearbeitung des deutschen Marktes. Zu diesem Zweck wurde zunächst die Kölner Handels- und Privatbank AG übernommen, die sowohl das Firmenkundengeschäft als auch das Massengeschäft mit der privaten Kundschaft betrieb. Nachdem sich das Privatkundengeschäft als kontinuierlich defizitär erwies, wurde es 1986 größtenteils an die Dresdner Bank AG abgegeben. Die hierdurch verstärkte Konzentration auf das Wertpapier- und Firmenkundengeschäft wurde durch weitere Akquisitionen forciert. So konnte man nach der Übernahme des Deutschlandgeschäfts der Royal Bank of Canada 1989 den Wertpapierhandel sowie das Beratungsgeschäft stärken. Die Übernahmen der Frankfurter Kreditbank GmbH sowie deren Tochter Frankfurter Leasing GmbH im Jahr 1990 erweiterten das Geschäftsfeld um die Bereiche spezialisierter Objektfinanzierung und Leasing. In Einklang mit der wenige Jahre zuvor getroffenen Entscheidung, das Privatkundengeschäft in der Bundesrepublik nicht zu betreiben, verzichtete man auf die Möglichkeit, die auf das Konsumentenkreditgeschäft spezialisierte Frankfurter Inkasso GmbH zu übernehmen.<sup>164</sup>

Nach der Fusion der Muttergesellschaften 1990 wurden in der Folge auch die deutschen Tochtergesellschaften auf die ABN Amro Holding (Deutschland) AG übertragen. Spielte das Interbankengeschäft vor dem Zusammengehen insbesondere bei der ABN noch eine bedeutende Rolle, so wurde dies zugunsten des kommerziellen Firmenkundengeschäftes zunehmend zurückgedrängt, wobei das Investmentbanking stark an Bedeutung gewann.<sup>165</sup> Im Zuge der Neuausrichtung auf das kapitalmarktorientierte Geschäft lag es nahe, auch die vermögende Privatkundschaft mit Beratungsbedarf in diesem Bereich anzusprechen. Daher wurde im weiteren Verlauf das Private Banking sukzessive ausgebaut. Den vorläufig letzten Schritt dieses 1992/93 einsetzenden Prozesses bildete die Übernahme der auf die Vermögensverwaltung spezialisierten Privatbanken Delbrück (2002) und BethmannMaffei (2003).<sup>166</sup>

## **(2) ING BANK**

Die zweitgrößte niederländische Bank entstand während der letzten Fusionswelle zu Beginn der neunziger Jahre. Zunächst schlossen 1989 sich die viert- und fünftgrößten

---

<sup>163</sup> Vgl. o.V. (1974).

<sup>164</sup> Vgl. o.V. (1990a), S. 10.

<sup>165</sup> Vgl. o.V. (1992b), S. 11.

<sup>166</sup> Vgl. o.V. (2004a). S. 14.

Banken der Niederlande, die Nederlandse Mideenstandsbank (NMB) sowie die staatlichen Postbanken zur NMB Postbank Group zusammen. Zwei Jahre später entstand der heutige ING Konzern durch die Verschmelzung der NMB Postbank mit dem Versicherungskonzern Nationale-Nederlanden. Insbesondere der letzte Schritt zur Bildung des Allfinanzkonzerns ING Groep hatte von Anfang an eine offensive Intention. Zwar sollte die Stellung beider Institute vor dem Hintergrund der Fusion von ABN und Amro im Vorjahr auf den heimischen Markt verteidigt werden, jedoch wurde auch die Notwendigkeit der Fusion mit Expansionsabsichten beider Partner begründet. So sah sich kein Institut in der Lage, sich auch im Hinblick auf die europäische Wirtschaftsunion den möglichen Anforderungen des einheitlichen Marktes zu stellen, da jedes Institut alleine zu klein war und über kein bestehendes Netzwerk an ausländischen Niederlassungen verfügte.<sup>167</sup>

Weder die auf das niederländische Passivgeschäft fokussierten Postbanken noch die Nationale-Nederlanden verfügten vor dem Zusammenschluß 1989 beziehungsweise 1991 über eine Vertretung in der Bundesrepublik.<sup>168</sup> Einzig die NMB war über ihre Tochtergesellschaft NMB Lease in Hamburg, Berlin (Ost), Düsseldorf und Frankfurt im Leasinggeschäft mit deutschen Unternehmen tätig und beteiligte sich zur Stärkung des Geschäftes an der Heller Factoring Bank AG, Mainz.<sup>169</sup>

In das Privatkundengeschäft stieß die ING Bank erst 1998 mit der Übernahme der Allgemeinen Deutschen Direktbank vor. Diese auf das Massengeschäft ausgerichtete Direktbank wurde zum Kern des Deutschlandauftrittes der ING Direct, der international ausgerichteten Direktbanksparte der ING Groep. Zur Stärkung der im Folgejahr in Diba umbenannten Bank wurden eine Reihe weiterer Direktbanken übernommen. So wurde 1999 zunächst die Bank GiroTel, Hannover, von der Bankgesellschaft Berlin erworben. 2003 folgte dann die Akquisition der Entrium Direct Bankers AG (ehemals Quellebank) von der italienischen Genossenschaftsbank Bipop-Carire.<sup>170</sup> Das filialgestützte Geschäft mit Privatkunden betreibt die Diba erst seit der Übernahme der Degussa Bank GmbH. Allerdings ist hierbei keine Präsenz in der Fläche beabsichtigt, sondern eine Konzentration auf die Eröffnung von Filialen auf Betriebsgeländen (worksite banking).<sup>171</sup>

Das Geschäft mit vermögenden Privatkunden betrieb die ING Gruppe zwischen 1999 und 2004 über ihre Tochtergesellschaft BHF-Bank. Diese war als klassische Mer-

---

<sup>167</sup> Vgl. o.V. (1990d), S. 17; Hetzel, H. (1989), S. 14.

<sup>168</sup> Vgl. o.V. (1989a), S. 10; o.V. (1989c), S. 16.

<sup>169</sup> Vgl. o.V. (1989d), S. 12.

<sup>170</sup> Vgl. o.V. (2000a), S. 20; o.V. (2003c), S. 130.

<sup>171</sup> Vgl. o.V. (2003d), S. 1264.

chant Bank sowohl in der Unternehmensfinanzierung als auch in der Beratung von institutionellen und privaten Investoren tätig. Aufgrund einer unzureichenden Verzinsung des eingesetzten Kapitals wurde die BHF-Bank 2004 an die Kölner Privatbank Sal. Oppenheim veräußert.<sup>172</sup>

#### **4.1.6 Türkische Banken in der Bundesrepublik**

Eine weitere wichtige Bankengruppe innerhalb der ausländischen Banken in Deutschland stellen türkische Kreditinstitute dar. Die Besonderheit ergibt sich zum einen aus der Tatsache, daß sie - im Gegensatz zu den anderen erwähnten Banken - nicht dem abendländischen Kulturkreis entspringen. Das andere wesentliche Differenzierungsmerkmal besteht in der Tatsache, daß die türkischen Gemeinden die größte nichtdeutsche Bevölkerungsgruppe innerhalb der Bundesrepublik darstellen.

##### **(1) Türkiye IS Bankasi A.S. / Isbank GmbH**

Die größte türkische Bank, die Türkiye IS Bankasi A.S, verbindet eine lange Tradition mit Deutschland. Bereits 1932 wurde eine erste Vertretung in Hamburg eröffnet.<sup>173</sup> Ihre erste formale Repräsentanz entstand jedoch erst 35 Jahre später in Frankfurt. Obgleich sie in ihrem Heimatmarkt als klassische Universalbank mit einem ausgedehnten Geflecht aus Industriebeteiligungen operierte, konzentrierte sie sich zunächst auf die Abwicklung des bilateralen Geschäftsverkehrs. Erst 1980 wandelte sie ihre Repräsentanz in eine Niederlassung mit Vollbanklizenz um, so daß sie neben dem Firmenkundengeschäft auch in das Geschäft mit Gastarbeitern türkischer Abstammung eintreten konnte.<sup>174</sup> Stand zu Beginn die Abwicklung von Zahlungsaufträgen in die Türkei im Vordergrund, so entwickelte sich die ISBank stetig weiter zu einer privaten Geschäftsbank, die neben dem Einlagen- und Kreditgeschäft für die private Kundschaft nunmehr auch die Finanzierung türkischstämmiger Geschäftsleute als Kerngeschäft bezeichnet.<sup>175</sup>

Um auch in anderen Ländern der europäischen Union im Rahmen der Freiheiten der zweiten Bankenrechtskoordinierungsrichtlinie Niederlassungen eröffnen zu können, beschloß man 1992, die bisher unselbständige Frankfurter Filiale in eine eigenständige Tochtergesellschaft (ISBank GmbH) umzuwandeln.<sup>176</sup>

---

<sup>172</sup> Vgl. Kussel (2003); Lebert (2004).

<sup>173</sup> Vgl. Geisler (2004), S. 21.

<sup>174</sup> Vgl. Eckart (1992), S. 10.

<sup>175</sup> Vgl. Geisler (2004), S. 21.

<sup>176</sup> Vgl. Eckart (1992), S. 10.

## **(2) Oyak Anker Bank GmbH / Türk Boston Bank A.S.**

Im Gegensatz zur ISBank, die bereits über einen langen Zeitraum in Deutschland vertreten ist, erfolgte der Eintritt der Türk Boston Bank erst 1996 durch die Übernahme der AB Anker Bank GmbH, Koblenz.<sup>177</sup>

Die AB Anker Bank befand sich bis zu ihrem Verkauf an die schweizerisch-französische Finanzholding Finanzholding Omnium Geneve S. A. im Jahr 1989 im Besitz der Gründerfamilie und firmierte unter der Bezeichnung ATB Bank. Von Anfang an konzentrierte sich die ATB Bank ausschließlich auf das Privatkundengeschäft, wobei weder das Geschäft mit der vermögenden Kundschaft noch die Finanzierung privater Konsumwünsche als alleiniger Fokus gesehen wurde.

Nach der Veräußerung der 1990 umbenannten AB Anker Bank an die türkische Türk Boston Bank A.S., einer zum türkischen Militär gehörenden Tochter des Pensionsfonds Oyak, änderte sich das Erscheinungsbild und Geschäftsfeld der „deutschen Bank mit türkischem Kapital.“<sup>178</sup> So fokussierte man sich nunmehr zum einen auf die türkisch-stämmige Privatkundschaft in Deutschland und eröffnete im Zeitablauf Filialen in deutschen Metropolen (beispielsweise Berlin und Düsseldorf) mit einem hohen Anteil türkischer Familien.<sup>179</sup>

Die zweite wesentliche Veränderung bestand in der Hinwendung zum Firmenkundengeschäft. Da die Türk Boston Bank ein auf die Kreditvergabe an gewerbliche Kunden und die Außenhandelsfinanzierung spezialisiertes Institut war, lag es nahe, diese Bereiche in die neue Tochtergesellschaft einzubringen. Daher wurde als zweiter Schwerpunkt neben dem Privatkundengeschäft die Betreuung deutsch-türkischer Handelsbeziehungen gewählt.<sup>180</sup>

### **4.1.7 Skandinavische und spanische Kreditinstitute**

#### **(1) Skandinaviska Enskilda Banken / SEB**

Das zum schwedischen Konglomerat der Familie Wallenberg gehörende Bankhaus SEB gilt als das größte und einflußreichste Institut Skandinaviens. Zeitgleich mit dem zweitgrößten schwedischen Bankhaus, den Svenska Handelsbanken eröffnete sie 1973 ihre erste Repräsentanz in Deutschland.<sup>181</sup> Zunächst wurden nur einheimi-

---

<sup>177</sup> Vgl. o.V. (1996a), S. 24.

<sup>178</sup> Almstedt (2000).

<sup>179</sup> Vgl. Almstedt (2000).

<sup>180</sup> Vgl. o.V. (1993b), S. 16.

<sup>181</sup> Vgl. Goeke (1978), S. 278.



sche Unternehmen bei der Abwicklung von Handelsgeschäften betreut. Der Kundenkreis wurde erst 1976 im Rahmen der Gründung der Deutsch-Skandinavischen Bank AG auf internationale Unternehmen mit skandinavischen Geschäftsbeziehungen erweitert. Hierbei handelte es sich zunächst um ein Gemeinschaftsunternehmen zwischen der SEB und der Bayerischen Landesbank, das von den Schweden 1981 voll-ständig übernommen wurde und 1990 in Skandinaviska Enskilda Banken AG umbenannt wurde.<sup>182</sup>

Das Deutschlandgeschäft stand jedoch für die SEB mit Beginn der europäischen Integration und den politischen Umwälzungen im Baltikum nicht im Vordergrund ihrer Expansionstätigkeiten. Nachdem man die schwedische Bankenkrise von 1992/93, ausgelöst durch eine expansive Kreditvergabe in Verbindung mit dem Verfall von Immobilienpreisen, überstanden hatte, fokussierte man sich zunächst auf Dänemark, Finnland und Norwegen.<sup>183</sup> Im Anschluß erfolgte im Hinblick auf die Stärkung des Ostseeraumes und den Beitrittsverhandlungen der baltischen Staaten zur europäischen Union ein verstärktes Engagement in Estland, Lettland und Litauen. So beteiligte sich die SEB an den jeweils führenden Kreditinstituten der jeweiligen Länder.<sup>184</sup>

Der Ausbau der Aktivitäten in Deutschland wurde 1999 durch die Übernahme der BfG Bank AG von der französischen Crédit Lyonnais vorangetrieben. Mittels der Akquisition der vormals gewerkschaftseigenen Bank wollte man das Geschäft mit privaten und gewerblichen Kunden stärken. So erhoffte man sich nunmehr verstärkt mittelständische Unternehmen als Kunden zu gewinnen und diese von den hauseigenen Angeboten der Unternehmens- und Handelsfinanzierung überzeugen zu können. Das Privatkundengeschäft stand zunächst vollständig unter der Vorgabe, einen Teil der ehemaligen BfG-Kunden unter dem Dach der europaweit tätigen Direktbank SEBdirect zusammenzufassen. Mit dem Platzen der Börsenblase 2001 wurde offenkundig, daß ein Erfolg in diesem Kundensegment nur durch ein starkes Filialgeschäft möglich ist. Daher konzentriert man sich nunmehr auf eine Stärkung des filialgestützten Privatkundengeschäfts sowie auf ein ausgewähltes Klientel im mittelständischen Gewerbe. Darüber hinaus verfügt die SEB über eine kleinere Hypothekenbank.<sup>185</sup>

---

<sup>182</sup> Vgl. Jacobsen/ Tschoegel (1997), S. 33; o.V. (2001), S. 18. 1984 beteiligte sich die norwegische Bergen Bank mit 20% an der Deutsch-Skandinavischen Bank. Die Anteile wurden jedoch 1990 von der SEB zurückerworben.

<sup>183</sup> Vgl. o.V. (1996e), S. 24.

<sup>184</sup> Mit 47% an der Eesti Unisbank (Estland), mit 50,4% an der Unibanka (Lettland) und mit 42,1% an der Vilniaus Bankas (Litauen). Vgl. Engelen (1999), S. 32.

<sup>185</sup> Vgl. Varnhorn (2003), S. 21.

## (2) Banco Santander Central Hispano (BSCH)

Die internationale Expansion der größten spanischen Bank stand von Beginn an im Zeichen der engen Verbindung zwischen der spanischen Wirtschaft und den ehemaligen Kolonien in Lateinamerika. So konzentrierte sich die Banco Santander zunächst auf die Durchführung von Handelsgeschäften, die von ihrem Heimatstandort, der Küstenstadt Santander im spanischen Norden, abgewickelt wurden. Die erste Phase der Internationalisierung zu Beginn der fünfziger Jahre umfaßte folglich neben der Eröffnung einer Niederlassung in London auch die Aufnahme der Geschäfte in Lateinamerika über ihre Repräsentanz in Mexico City.<sup>186</sup>

Erst im Rahmen der zweiten Internationalisierungswelle wurde 1970 eine Repräsentanz in Deutschland eröffnet, die nur drei Jahre später zu einer vollständigen Filiale ausgebaut wurde.<sup>187</sup>

Der Eintritt in das deutsche Privatkundengeschäft erfolgte 1987 durch den Erwerb des Bankhauses Centrale Credit von der amerikanischen Bank of America. Das auf die Finanzierung des privaten Konsums spezialisierte Institut wurde zunächst durch die Übernahme der AKB Privat- und Handelsbank AG gestärkt.

Das Passivgeschäft wurde von der 1994 gegründeten Santander Direktbank AG betrieben. Im Gegensatz zum Marktauftritt der Konkurrenz konzentrierte sich die Santander Direktbank ausschließlich auf das Einlagengeschäft und bot neben auf DM beziehungsweise Euro lautenden Einlagen auch Anlagen in anderen Währungen (beispielsweise USD oder Rand) erfolgreich an. Zur zweiten Säule des Geschäftes entwickelte sich die Emission von Kreditkarten, die zunächst ausschließlich an Privatpersonen ausgegeben wurden. Erst 1997 wandte man sich auch der Firmenkundschaft zu, der spezielle Karten zur Abwicklung von Reisekosten und Spesen ihrer Mitarbeiter angeboten wurden.<sup>188</sup>

Zur Verschmelzung mit der CC-Bank AG kam es 2003. Obwohl die CC-Bank durch die Integration der Santander Bank nunmehr über das Angebot einer klassischen Privatkundenbank verfügt, wird der Schwerpunkt der Unternehmenstätigkeit immer noch bei der Finanzierung des privaten Konsums gesehen.<sup>189</sup>

---

<sup>186</sup> Vgl. Guillén/ Tschoegel (1999), S. 5.

<sup>187</sup> Vgl. Goeke (1978), S. 499.

<sup>188</sup> Vgl. o.V. (1997b), S. 18.

<sup>189</sup> Vgl. o.V. (2004c), S. 17.

#### 4.1.8 Eintritt von Non-Banks in den deutschen Bankenmarkt

Obschon sogenannte Non-Banks erst seit wenigen Jahren Beachtung bei der Analyse von Bankenmärkten finden, sind sie teilweise schon seit vielen Jahren in Deutschland aktiv und bieten in der Regel produktbezogene Finanzierungen an.

##### (1) Autobanken

Die wohl bedeutendste Gruppe von ausländischen Banken, deren Muttergesellschaft aus einem anderen Industriezweig entstammt, sind die sogenannten Autobanken.

Bereits 1926 gründete der amerikanische Automobilhersteller Ford die Ford Credit Europe plc & Co. Bank KG. Drei Jahre später, nur kurze Zeit nach der Übernahme des deutschen Automobilherstellers Opel durch den amerikanischen Konkurrenten General Motors (1929), wurde mit der Opel Bank GmbH die zweite Bank aus dem Automobilsektor heraus gegründet. Mithin waren es zunächst ausländische Institute, die als erste Non-Banks in den deutschen Markt mit dem Ziel eintraten, eine Finanzierung ihrer Produkte für den Händler zu ermöglichen. Einen Überblick über den Markteintritt ausländischer Autobanken in Deutschland gibt Tabelle 11.

**Tabelle 11: Ausländische Autobanken in Deutschland**

Automobilhersteller	Bank	Eintritt	Form
Ford	Ford Credit Europe plc & Co. Bank KG (seit 1998: FCE Bank plc)	1926	Tochter Filiale
Opel / GM	Opel Bank GmbH (2005: GMAC Bank GmbH)	1929	Tochter
Fiat	FIAT KREDIT Bank GmbH (seit 1993 Fiat Bank GmbH)	1929	Tochter
Peugeot / Citroën	P.A. Creditbank GmbH (seit 1999: PSA Finance Deutschland GmbH)	1973	Tochter Filiale
Mitsubishi	MKG Kreditbank GmbH	1987	Tochter
Toyota	Toyota Kredit Bank GmbH	1988	Tochter
Renault	Banque Renault Credit International S.A.	1997	Filiale
Honda	Honda Bank GmbH	1998	Tochter
Volvo	Volvo Auto Bank Deutschland GmbH	1998	Tochter
Mazda	Mazda Bank GmbH (seit 1999 FCE Bank plc)	1998	Tochter Filiale

Quelle: Hoppenstedt (2005)

Im Zeitverlauf änderte sich das Geschäftsmodell: War zu Beginn grundsätzlich der Händler noch Kontraktpartner - also in der Regel der Schuldner der Herstellerbank - so übernahm er zunehmend eine Intermediärsfunktion, indem er die Kredite im Namen und auf Rechnung der Bank an den Autokäufer vermittelte.<sup>190</sup> Mit dem Einzug des Internets und dem damit einhergehenden Abbau der Such- und Informationskosten auf Seiten des Endkunden bot sich den Herstellerbanken nunmehr die Möglichkeit, sich unmittelbar an die Kunden zu wenden. Im Rahmen dieser Erweiterung der

<sup>190</sup> Vgl. Messner (2004), S. 265f; Massfeller (1999), S. 682ff.

Distributionskanäle wurden die Autobanken zumindest bis zu einem gewissen Grad unabhängig vom Händler und konnten mithin auch Produkte wie zum Beispiel Sparverträge anbieten, deren Vertrieb für die Händler grundsätzlich uninteressant waren.<sup>191</sup>

## **(2) GE Money Bank GmbH / General Electric**

Die wohl bedeutendste Non-Bank außerhalb des Automobilssektors stellt die Finanztochter GE Capital Corp. des amerikanischen Konglomerates General Electric Company, Inc. dar. Seit 1991 ist die GE Capital Corp. im deutschen Markt aktiv. Zunächst konzentrierte sich die Tochtergesellschaft Wang International Group auf die Finanzierungsbedürfnisse zumeist mittelständischer Kunden. Dieses Geschäft wurde durch den Erwerb zweier weiterer Unternehmen, der Mietfinanz GmbH (1996) sowie der WTB Westdeutsche Kreditbank (1998), ausgebaut.<sup>192</sup>

Der Eintritt in den deutschen Privatkundenmarkt erfolgte 1995 durch die Übernahme der Kölner Service Bank GmbH von der zum Metro-Konzern gehörenden Kaufhof Holding AG.<sup>193</sup> Diese auf das Konsumentenkreditgeschäft fokussierte Bank diente als Ausgangspunkt für die weitere Expansion im Geschäft mit der Finanzierung des privaten Konsums. So erwarb die GE Capital Deutschland GmbH zunächst die WKV Bank GmbH, Stuttgart, von der Baden-Württembergischen Bank (2002), bevor als bisher letzter Konsumfinanzierer die Allgemeine Privatkundenbank (Allbank) von der Bankgesellschaft Berlin (2003) übernommen wurde.<sup>194</sup> Nachdem somit eine zufriedenstellende Position im Aktivgeschäft erreicht wurde, strebt die in GE Money Bank GmbH umbenannte Bank nunmehr den Eintritt in die Vermögensverwaltung an. So werden in den Ballungszentren München, Berlin, Hamburg und Köln beratungsintensive Produkte in „nobel eingerichteten Räumlichkeiten“<sup>195</sup> an die vermögende Privatkundschaft unter dem selben Namen vertrieben.

## **4.2 Entwicklung der Geschäftsfelder ausländischer Banken in Deutschland**

### **4.2.1 Charakteristische Entwicklungspfade von Auslandsbanken**

Faßt man die geschichtliche Entwicklung der oben dargestellten ausländischen Institute zusammen, so wird offensichtlich, daß der Großteil der ausländischen Banken in Deutschland zunächst das heimische Klientel bedient. Diese Erkenntnis bestätigt

---

<sup>191</sup> Vgl. Massfeller (1999), S. 685f.

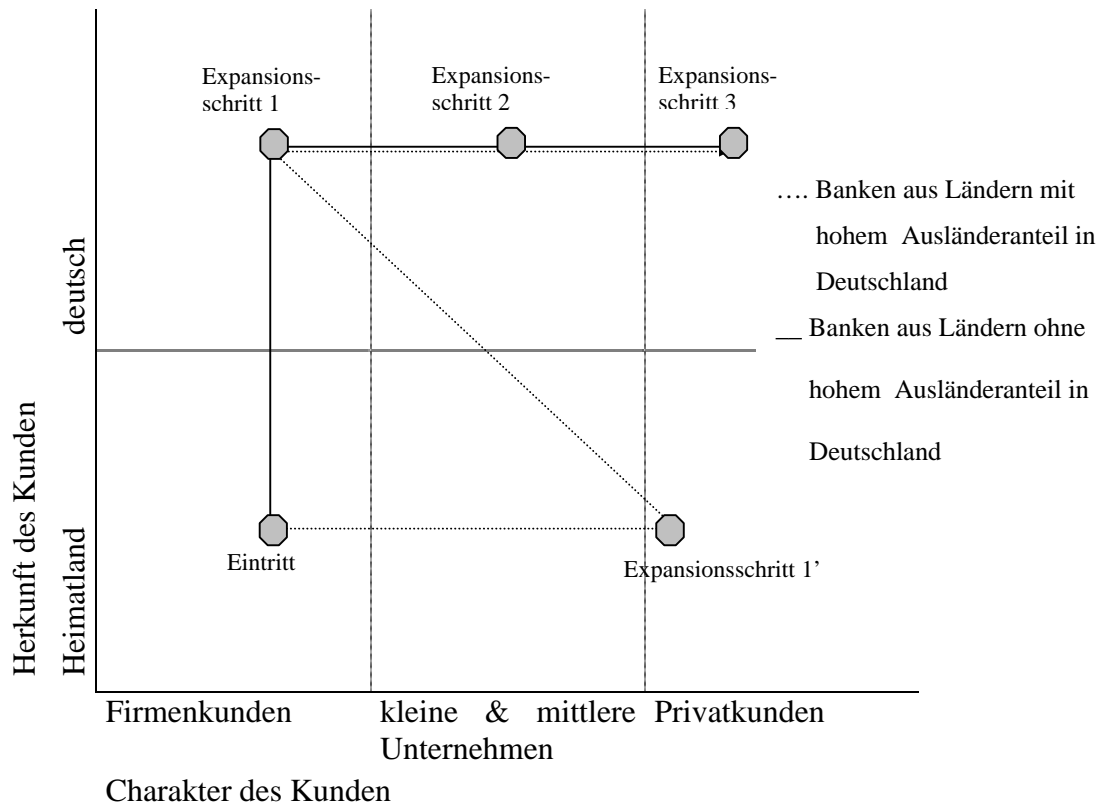
<sup>192</sup> Vgl. Heismann (2002), S. 18; o.V. (1996c), S. 1.

<sup>193</sup> Vgl. o.V. (1995d), S. 9.

<sup>194</sup> Vgl. Lebert (2003), S. 164; o.V. (2002), S. 17.

<sup>195</sup> Gericke (2004), S. 4.

zunächst nochmals die in Kapitel 3.2 ermittelten Ergebnisse, wonach defensive Aspekte zu einem Eintritt in Deutschland geführt haben. Zugleich wird aber die Frage aufgeworfen, weshalb die Entwicklung der betrachteten Institute einem überaus gleichartigen Prozeß folgt, an dessen Beginn das Geschäft mit Firmenkunden gleicher Herkunft steht und dessen Ende die Bedienung deutscher Privatkunden darstellt (Abbildung 3).



**Abbildung 3: Entwicklungsprozeß ausländischer Banken in Deutschland**

Hierbei werden zwei Pfade offensichtlich, denen ausländische Institute folgen. Während die Mehrzahl der Institute den schwarzen Weg einschlägt und sich zunächst auf das Geschäftsfeld Firmenkunden fokussiert, wählen andere Institute den Weg entlang der gepunkteten Linie und bedienen zunächst ausschließlich Privat- und Geschäftskunden gleicher Herkunft. Zur letztgenannten Gruppe zählen insbesondere Institute aus Ländern, aus denen eine Vielzahl der in der Bundesrepublik lebenden Ausländer stammt. In diesem Zusammenhang ist es nicht verwunderlich, daß sich zunächst amerikanische und später vornehmlich türkische, aber auch griechische Banken diesem Geschäftsfeld zuwandten. So begannen die amerikanischen Institute Chase oder American Express ihre Leistungen den in Deutschland lebenden Amerikanern anzubieten, die entweder als Besatzungstruppen stationiert waren oder als Vertreter amerikanischer Unternehmen arbeiteten.<sup>196</sup> In ähnlicher Weise entwickelten sich

<sup>196</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 53.

türkische oder griechische Institute. Sie folgten zu Beginn den Unternehmen aus dem Heimatland in die Bundesrepublik und begannen im Anschluß die in der Bundesrepublik lebenden Gastarbeiter zu umwerben. Zumeist standen hierbei Spar- und Zahlungsverkehrsdienstleistungen wie bei der ISBank oder der Emporiki Bank (ehemals Commercial Bank of Greece) im Vordergrund. Erst später wandten sie sich auch der inländischen Kundschaft zu und begannen, ihre Marktpräsenz zu verstärken.<sup>197</sup>

In der betriebswirtschaftlichen Auseinandersetzung mit ausländischen Banken auf fremden Märkten findet diese Entwicklung bisher jedoch kaum Berücksichtigung.

Einzig Heinkel und Levi sowie Hartkopf erwähnen derartige Beobachtungen, ohne sie jedoch zu erklären.<sup>198</sup> So beschreiben Heinkel und Levi den oben aufgezeigten Prozeß aus Sicht ausländischer Banken in den Vereinigten Staaten: „Foreign banks are often first attracted to a US location to provide financial services to exporters from the foreign bank’s home country that sell goods into the USA. [...] When a sufficient business base in the USA has been established by a foreign bank, it may take the next step up in activity, taking wholesale deposits in the USA [...] The final expansion step for a foreign bank is to accept deposits at the retail level.“<sup>199</sup>

#### **4.2.2 Transaktionskosten als Ausgangspunkt einer sequentiellen Entwicklung im internationalen Marketing**

Um nunmehr den beobachteten Prozeß erklären zu können, soll im weiteren auf Basis transaktionskostentheoretischer Überlegungen ein Grundmodell dargestellt werden, das auf der von Williamson zentral thematisierten Spezifität unterschiedlicher Investitionen beruht. Ausgangspunkt der Analyse ist hierbei die Beobachtung, daß sich ausländische Unternehmen in einem Gastland mit einer Vielzahl von Unsicherheitsfaktoren konfrontiert sehen und daher zunächst nur Investitionen tätigen, die geringe Risiken bergen. Erst mit zunehmenden Marktkennntnissen werden Beziehungen zu Segmenten aufgebaut, die enger mit dem Gastmarkt verwoben sind und daher ein stärkeres Engagement erfordern. Der vorliegende Ansatz erweitert mithin die klassische Anwendung der Transaktionskostentheorie: während in den grundlegenden Arbeiten von Coase oder Williamson vornehmlich Fragen der Organisation von Austauschbeziehungen innerhalb des Leistungserstellungsprozesses diskutiert werden, bezieht sich die folgende Argumentation auf die Wahl der Produkt-Markt-

---

<sup>197</sup> Vgl. Geisler (2004), S. 21; o.V. (1988), S. 31.

<sup>198</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 164f, Heinkel/ Levi (1992), S. 269.

<sup>199</sup> Heinkel/ Levi (1992), S. 269.

Kombinationen im Sinne Ansoffs. Insofern lehnt sie sich auch der Interpretation Nickersons an, der die Transaktionskostentheorie ebenfalls als „economizing theory of strategy“ sieht.<sup>200</sup>

#### 4.2.2.1 Grundlagen der Transaktionskostentheorie nach Williamson

Ihre Ursprünge sucht der vornehmlich von Williamson dominierte Transaktionskostenansatz in den frühen Arbeiten von Coase, der die Existenz von Unternehmen im wesentlichen auf die Kosten der Marktnutzung („marketing costs“) zurückführt. Sowohl Coase als auch nachfolgend Williamson betrachten in diesem Zusammenhang eine hierarchische Organisationsform als vorteilhaft, wenn die Übertragung von Verfügungsrechten im Rahmen marktlicher Austauschprozesse vor beziehungsweise nach Vertragsabschluß höhere Kosten verursacht als die Nutzung unternehmensinterner Koordinationsmechanismen. Diese Aufwendungen lassen sich beispielsweise auf die Informationssuche sowie die Verhandlungsführung im Vorfeld einer Vereinbarung oder aber auf die Notwendigkeit, getroffene Verträge im Nachhinein zu überwachen und anzupassen, zurückführen.<sup>201</sup>

Seinem „Organizational Failure Framework“ bezeichneten Modell legt Williamson hierbei ein Menschenbild zugrunde, das geprägt ist durch eine begrenzte Rationalität und ein opportunistisches Verhalten, das die kontinuierliche Informationsbeschaffung während der gesamten Transaktionsbeziehung notwendig macht. So müssen die Kontraktparteien aufgrund ihrer beschränkten kognitiven Leistungsfähigkeit davon ausgehen, daß sämtliche Verträge unvollständig sind und daß die hieraus entstehenden Regelungslücken durch den angenommenen Eigensinn der Gegenpartei zur eigenen Übervorteilung führen können.<sup>202</sup>

Die wesentlichen Determinanten, die Einfluß auf die Höhe der Transaktionskosten ausüben, sieht Williamson neben der Häufigkeit, mit der identische Leistungen ausgetauscht werden, vornehmlich in dem herrschenden Ausmaß der Unsicherheit sowie der Spezifität von Investitionen, die zur Erbringung einer vereinbarten Leistung erforderlich sind. Letztgenannte „asset specificity“ nimmt aus Sicht Williamsons eine hervorgehobene Stellung ein, da sich an ihr die Machtverhältnisse zwischen den Akteuren am deutlichsten sichtbar machen lassen. Darüber hinaus gewinnt sie auch eine zeitliche Dimension, da im Rahmen der fundamentalen Transformation Investitionen, die in der Vorvertragsphase als unspezifisch zu werten sind ex post kritische

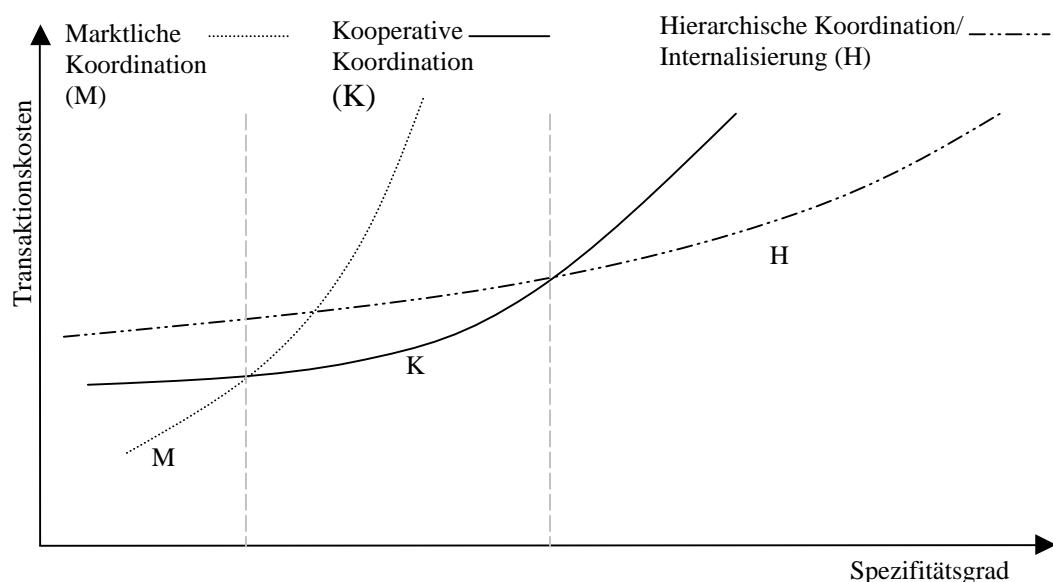
---

<sup>200</sup> Vgl. Nickerson (1997), S. 9ff.

<sup>201</sup> Vgl. Picot/ Reichwald/ Wigand (1998), S. 41.

<sup>202</sup> Vgl. Meyer (1995), S. 84f.

Abhängigkeiten erzeugen können.<sup>203</sup> Grundsätzlich bezieht sich der Aspekt der Spezifität einer Investition auf ihre Verwertbarkeit in einer anderen als der ursprünglich angedachten Art und Weise. Je größer diese als Quasi-Rente bezeichnete Differenz der erst- und der zweitbesten Verwendungsalternative ausfällt, umso größer sind die mit der Investition einhergehenden Risiken einzuschätzen.<sup>204</sup> Die Ursachen für die Entstehung derartiger Drohverluster, sieht Williamson in Investitionen in Standorte oder Produktionskapazitäten (Standort- beziehungsweise Sachkapitalspezifität), die mit Blick auf einen bestimmten Transaktionspartner vorgenommen werden. In gleichem Maße läßt sich auch der Aufbau von menschlichem Wissen oder handwerklichen Fähigkeiten interpretieren, der unter Berücksichtigung kundenspezifischer Charakteristika erfolgt (Humankapitalspezifität).<sup>205</sup> Im Bewußtsein dieser Bedrohung ist es nunmehr die Aufgabe des Unternehmers, organisatorische Koordinationsmechanismen („Governance Structures“) zu wählen, die die anfallenden Transaktionskosten minimieren.<sup>206</sup>



**Abbildung 4: Transaktionskostenhöhe und Faktorspezifität**

Quelle: In Anlehnung an Picot/ Reichwald/ Wigand (1998), S. 45.

Zumeist werden in Abhängigkeit des Spezifitätsgrades der zugrundeliegenden Beziehung marktliche, kooperative oder hierarchische Koordinationsmechanismen angeführt (Abbildung 4).

<sup>203</sup> Vgl. hierzu ausführlich Meyer (1995), S. 81f.

<sup>204</sup> Vgl. Williamson (1987), S. 53.

<sup>205</sup> Vgl. Bandulet (2003), S. 132ff.

<sup>206</sup> Die vorangegangenen Ausführungen zu den grundlegenden Charakteristika der Transaktionskostentheorie sind aufgrund des großen Verbreitungsgrades bewußt knapp gehalten. Eine umfassende und überaus gelungene Darstellung und Diskussion der theoretischen Basis findet sich beispielsweise bei Bandulet (2005), S. 130ff oder Meyer (1995), S. 75ff.



#### 4.2.2.2 Transaktionskostentheoretische Überlegungen im internationalen Marketing

Transaktionskostentheoretische Überlegungen finden bereits seit Beginn der siebziger Jahre Eingang in das internationale Marketing. Im Zuge der von Hymer angestoßenen Auseinandersetzung mit der Internationalisierung von Unternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht entwickelte sich unter maßgeblicher Mitwirkung von Casson, Buckley, Rugman oder auch Teece in der Folge die Internalisierungstheorie, die sich als „[...] general theory of foreign direct investment“<sup>207</sup> bezeichnen läßt. Im Zentrum der Internalisierungstheorie steht hierbei die Frage, weshalb Niederlassungen in unterschiedlichen Ländern unter hierarchischer Kontrolle einer Mutter organisiert werden und Leistungen nicht durch grenzüberschreitende Markttransaktionen erfolgen.<sup>208</sup> Unter Zugrundeliegung der Annahmen und Erkenntnisse der Transaktionskostentheorie kommen Vertreter dieses Ansatzes nunmehr zu dem Schluß, daß die Transaktionskosten in Bezug auf den Transfer und den Schutz wesentlicher Vor- und Zwischenprodukte nur durch eine unternehmensinterne Koordination gewährleistet werden.<sup>209</sup> Denn, so folgert Casson, „[...] intra-firm transfer to a foreign subsidiary [...] has advantages over autonomous trading: better disclosure, easier agreement, better governance and more efficient transfer result.“<sup>210</sup> Ein multinationales Unternehmen kann mithin immer dann entstehen, wenn Leistungen innerbetrieblich ausgetauscht werden, um opportunistisches Verhalten von externen Kontraktpartnern zu vermeiden und die Quasi-Rente spezifischer Investition unternehmensintern zu realisieren.<sup>211</sup>

Kreikebaum, Gilbert und Reinhardt greifen nunmehr die Frage auf, welche praktischen Implikationen sich aus der Internalisierungstheorie für die Organisation internationaler Unternehmen ableiten lassen. Sie gehen hierbei auf den Aspekt der Unsicherheit bei Williamson ein und argumentieren, daß der wahrgenommene Drohverlust in Folge unvollständiger Verträge beziehungsweise opportunistischen Verhaltens maßgeblich durch das landeskulturelle Umfeld bestimmt wird.<sup>212</sup> So hängt die Erwartung, einen Verlust in Höhe Quasi-Rente zu erleiden, wesentlich davon ab,

---

<sup>207</sup> Rugman (1981), S. 38.

<sup>208</sup> Vgl. Casson (1987), S. 6f.

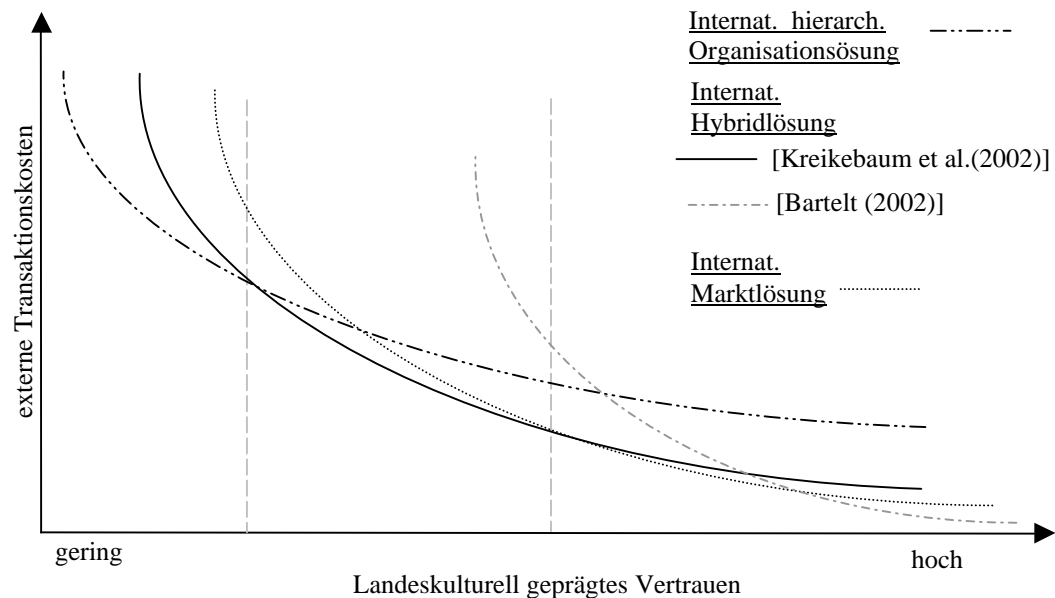
<sup>209</sup> Vgl. Casson (1987), S. 6f.

<sup>210</sup> Teece (1983), S. 55.

<sup>211</sup> Vgl. Klingele (1991), S. 39. Kreikebaum/ Gilbert/ Reinhard bezeichnen diese auf Williamson zurückgehenden Aspekte als notwendige Bedingungen. In praxi entsteht eine multinationale Unternehmung dann, wenn die internen Organisationskosten die Vorteile der Internalisierung nicht übersteigen. Vgl. Kreikebaum/ Gilbert/ Reinhard (2002), S. 67f.

<sup>212</sup> Vgl. Kreikebaum/ Gilbert/ Reinhard (2002), S. 85f.

inwieweit das für ein Gastland charakteristische Vertrauen die Unsicherheit auf Seiten des expandierenden Unternehmens reduzieren kann (Abbildung 5).



**Abbildung 5: Einfluß der Landeskultur auf die Koordinationsform**

Quelle: In Anlehnung an Kreikebaum/ Gilbert/ Reinhard (2002), S. 87.

Beispielsweise herrscht in einer Mißtrauensgesellschaft eine grundsätzlich pessimistische Einstellung gegenüber dem jeweiligen Transaktionspartner vor. Die Ausnutzung opportunistischer Spielräume wird als höchstwahrscheinlich angesehen, so daß die Überwachungs- und Durchsetzungskosten im Rahmen rechtlicher Auseinandersetzungen hohe ex post Transaktionskosten verursachen. Als geeignete Organisationsform erweist sich in diesem Fall eine hierarchische Integration des ausländischen Stützpunktes, wobei es einer intensiven zentralistischen Führung und Kontrolle der Tochtergesellschaft bedarf, um die Vorgaben der Muttergesellschaft durchsetzen zu können.<sup>213</sup> Im entgegengesetzten Fall, in dem eine große Vertrauensbasis besteht, können selbst spezifische Investitionen über marktliche Lösungen abgewickelt werden, da die Ausnutzung opportunistischer Spielräume vom expandierenden Unternehmen als gering eingestuft werden.<sup>214</sup> Die Annahme, daß die Hybridlösung, so wie sie von Kreikebaum, Gilbert und Reinhardt angeführt wird, tatsächlich bei einer Abnahme der Vertrauensmentalität die Marktösung substituiert, bleibt in der Literatur jedoch umstritten. So argumentiert beispielsweise Bartelt, daß gerade kooperative Organisationsformen überaus anfällig für eine Mißtrauenskultur sind, da der Koordi-

<sup>213</sup> Vgl. Kreikebaum/ Gilbert/ Reinhard (2002), S. 86-89.

<sup>214</sup> Vgl. Kreikebaum/ Gilbert/ Reinhard (2002), S. 87.

nationsaufwand und der Zwang zur Einigung als überaus hoch angesehen werden können.<sup>215</sup>

#### **4.2.2.3 Sequentielle Investitionen in gastmarktspezifische Ressourcen als transaktionskostenminimierende Strategie**

Will man nunmehr die Sequenz der von ausländischen Unternehmen in einem Gastmarkt bearbeiteten Marktsegmente auf Basis transaktionskostentheoretischer Überlegungen erklären, so ist zunächst ein Perspektivwechsel vorzunehmen. Wurde bisher der Aspekt betrachtet, welche Organisationsstruktur die Transaktionskosten bei einer gegebenen Spezifität der Investitionen minimiert, so steht nunmehr die Frage im Zentrum, welche spezifischen Investitionen durch die Wahl der Kundensegmente bedingt werden. Während in den vorangegangenen Arbeiten des internationalen Marketings mithin die Organisation des Produktionsprozesses für eine a priori festgelegte Produkt-Markt-Kombination analysiert wird<sup>216</sup>, wird bei der folgenden Betrachtung die aus der Marktbearbeitungsstrategie resultierende Spezifität in den Mittelpunkt gestellt. In diesem Sinne wird implizit dem Postulat Chandlers gefolgt, das die Organisationsentscheidung als nachrangig betrachtet und die Wahl einer Marktbearbeitungsstrategie an die erste Stelle rückt („structure follows strategy“). Aus dieser Dominanz der Positionierungsentscheidung leitet sich jedoch auch das Ressourcenprofil ab, das zur Bedienung ausgewählter Produkt-Markt-Kombinationen notwendig ist.<sup>217</sup> Denn abgeleitet aus einer übergeordneten strategischen Entscheidung zugunsten bestimmter Produkt-Markt-Kombinationen ergibt sich, daß mit einer zunehmenden Heterogenität der Nachfrager auch die zur Leistungserstellung benötigten Faktoren an Spezifität zunehmen. Gerade wenn die gebildeten Ressourcen nicht oder nur in geringerem Maße zur Erstellung mehrerer Produkte beziehungsweise zur Befriedigung anderer Kundenbedürfnisse verwendet werden können, steigt die Quasi-Rente der getätigten Investitionen und mithin das Risiko im Falle eines Fehlschlags.<sup>218</sup>

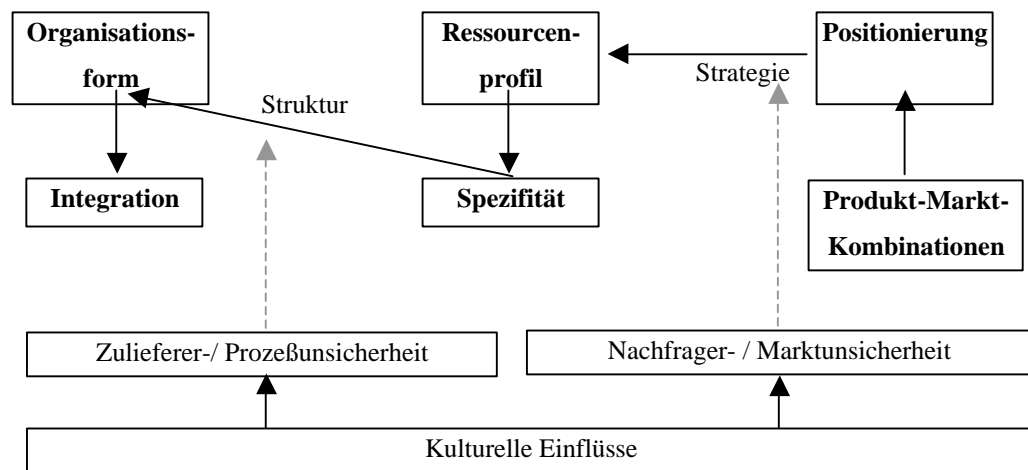
---

<sup>215</sup> Vgl. Bartelt (2002), S. 103f.

<sup>216</sup> Vgl. Casson (1987), S. 6

<sup>217</sup> Vgl. Nickerson/ Hamilton/ Wada (2001), S. 254.

<sup>218</sup> Vgl. Nickerson (1997), S. 24.



**Abbildung 6: Positionierung, Ressourcenpool und Organisationsform**

Abbildung 6 faßt die Zusammenhänge nochmals zusammen. Ausgehend von verschiedenen Produkt-Markt-Kombinationen, die einer Unternehmung offen stehen, wird im Rahmen der Strategieformulierung eine Positionierungsalternative ausgewählt, die den Aufbau nachfrager- beziehungsweise produktspezifischer Ressourcen bedingt. Aufgrund der angenommenen begrenzten Rationalität der Entscheidungsträger kann das Verhalten der Nachfrager nicht vollständig antizipiert werden. Mithin bezieht sich der von Williamson angeführte Aspekt der Unsicherheit nicht nur auf den Leistungserstellungsprozeß sondern auch auf die Ausgestaltung der (Absatz-) Marktgegebenheiten. Die Höhe der Transaktionskosten wird unter Zugrundelegung des in Abbildung 6 dargestellten Modells nicht nur durch die den Prozeß abschließende Wahl der Organisationsform und der innerhalb einer Hersteller-Zulieferer-Beziehung herrschenden Verhaltensunsicherheit bestimmt. Vielmehr üben hierauf die aus der Strategieformulierung resultierende Spezifität der Ressourcen und die Unsicherheit im Verhältnis zwischen Kunde und Anbieter einen maßgeblichen Einfluß aus.<sup>219</sup>

Letztgenannter Aspekt der Gastmarktunsicherheit wird im Rahmen des internationalen Marketings zumeist in Zusammenhang mit der Auswahl und dem Timing der zu bearbeitenden Ländermärkte thematisiert. Obgleich in der Regel kein expliziter Bezug zu transaktionskostentheoretischen Überlegungen angeführt wird, spielen insbesondere bei der sequentiellen Markteintrittsstrategie („Wasserfallstrategie“) die eingangs diskutierten Aspekte der Spezifität und Marktunsicherheit eine tragende Rolle.<sup>220</sup> So beobachten Backhaus, Büschken und Voeth oder auch Kirsch und Schmid, daß Unternehmen zunächst bewußt in diejenigen Ländermärkte vorstoßen,

<sup>219</sup> Vgl. Nickerson (1997), S. 9ff.

<sup>220</sup> Vgl. Backhaus/ Büschken/ Voeth (2001), S. 159.

die dem Heimatland am ähnlichsten sind. Auf diese Weise lassen sich die Risiken, die mit gastmarktspezifischen Investitionen einhergehen, vermindern. Beispielsweise können Kompetenzen in Form von Erfahrungswissen auf mehreren Märkten Anwendung finden und sind im Falle des Scheiterns nicht verloren. Die Bildung von Ressourcen, die nur auf einen bestimmten Gastmarkt zugeschnitten sind, wird mithin im Sinne einer Risikovermeidungsstrategie auf einen zeitlich nachfolgenden Zeitpunkt verlegt. Der erweiterten Nutzung bestehender Faktoren (economies of scale) wird hingegen eine größere Bedeutung zugeschrieben.<sup>221</sup>

Stellt man die in den vorangegangenen Abschnitten dargestellten Ansätze auf Basis transaktionskostentheoretischer Überlegungen zusammen, so zeigen sich die Unterschiede im Hinblick auf die jeweiligen Schwerpunkte anschaulich. Während in den Arbeiten Williamsons, Cassons oder Kreikebaums die Organisation des Produktionsprozesses im Vordergrund steht, rückt die vorliegende Arbeit strategische Grundsatzentscheidungen in den Mittelpunkt und leitet hieraus die notwendige Ressourcenausstattung ab.

**Tabelle 12: Transaktionskostentheoretische Ansätze im internationalen Marketing**

Ansatz	Transaktionskostentheorie	Internalisierungstheorie	Kulturelle Einflüsse	Produkt-Markt-Selektion
Vertreter	Williamson	Teece; Casson	Kreikebaum et al.	Nickerson; Knoop
zentraler Aspekt	Organisationsentscheidung			Positionierungsentscheidung (Strategie)
Gegebene Dimension	Spezifität; Unsicherheit (Produktionsprozeß)		Spezifität; Unsicherheit; Vertrauenskultur	Nachfragerunsicherheit; Konsumentenheterogenität
Gestaltungsvariable	Organisationsform (Markt, Kooperation; Hierarchie)			Produkt-Markt-Kombination (Ressourcen)

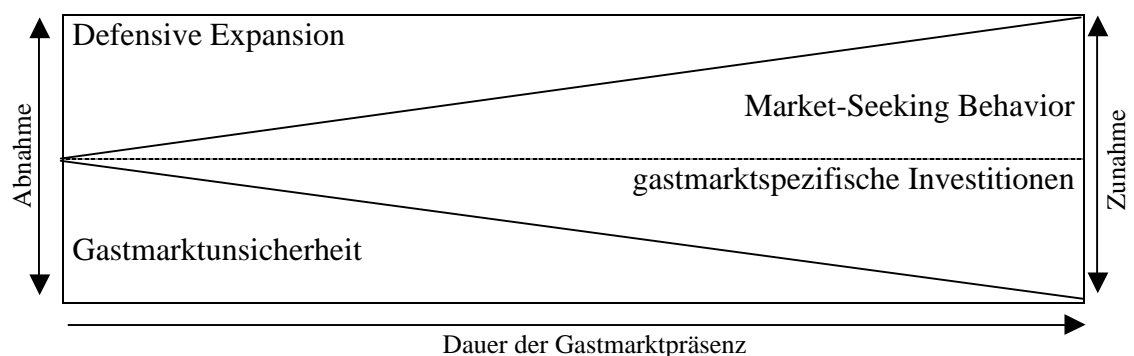
#### 4.2.2.4 Sequentielle Entwicklung ausländischer Banken in Deutschland

In gleicher Weise läßt sich nunmehr zeigen, daß das Eintrittsverhalten ausländischer Banken in Deutschland im wesentlichen durch die Reduktion von Transaktionskosten einerseits und der Ausnutzung von Skalenerträgen andererseits erklärt werden kann. Hierbei steht allerdings nicht die Wahl der Ländermärkte wie im vorangegangenen dargestellt im Vordergrund, sondern die Entscheidung zugunsten verschiedener Produkt-Markt-Kombinationen innerhalb eines ex ante bestimmten Gastmarktes (Deutschland).

Nimmt man zunächst eine übergeordnete Position ein und geht der Frage nach, weshalb Banken erst nach einer bestimmten Verweildauer bereit sind, die Marktbearbeitungsintensität und mithin die Spezifität der Investitionen zu erhöhen, so läßt sich im

<sup>221</sup> Vgl. Backhaus/ Büschken/ Voeth (2001), S. 158f; Kutschker/ Schmid (2004), S. 963ff.

Sinne des Internationalisierungsprozeßmodells von Johanson und Vahlne argumentieren, daß zu Beginn der Bearbeitung von Auslandsmärkten die Informationsakkumulation im Zentrum der Aktivitäten steht.<sup>222</sup> Dieses auf behavioristischen Ansätzen beruhende Modell geht davon aus, daß sich Unternehmen nur in kleinen Schritten auf fremden Märkten weiterentwickeln. Johanson und Vahlne sowie im weiteren Verlauf Johanson und Mattsson begründen diesen inkrementalen Prozeß mit dem sukzessiven Abbau von Informationsdefiziten. Sie greifen hierbei implizit den Gedanken Hymers auf, wonach ausländische Unternehmen gegenüber inländischen Wettbewerbern Nachteile aufgrund einer „liability of foreignness“ haben. Erst durch die Generierung von Erfahrungswissen werden diese Barrieren gesenkt und ein Auf- beziehungsweise Ausbau von Netzwerkbeziehungen findet statt.<sup>223</sup> Andersen und Buvik bezeichnen das hierbei verfolgte Vorgehen als „uncertainty avoidance strategy.“<sup>224</sup> Sie basiert darauf, daß Unternehmen im Zeitablauf die gastmarktspezifische Unsicherheit reduzieren, da sie in zunehmenden Maße in nationale Netzwerke eingebunden werden. Das Engagement in einem Gastmarkt weitet sich demnach mit einem steigenden Verständnis der herrschenden sozio-ökonomischen Gegebenheiten aus, da die unsicherheitsinduzierten Transaktionskosten sinken.<sup>225</sup>



**Abbildung 7: Dynamische Entwicklung von Auslandsbanken**

In der Folge verliert der Aspekt der Kundennachfolge, der den Eintritt in den Gastmarkt wesentlich beeinflusst hat<sup>226</sup>, kontinuierlich an Bedeutung (Abbildung 7). Das Bankverhalten wird in zunehmenden Maße durch die wahrgenommene Attraktivität des Gastmarktes dominiert (Market Seeking Behavior).<sup>227</sup>

<sup>222</sup> Gerade im Bankwesen erfolgt der erste Schritt zur Bearbeitung ausländischer Märkte häufig über die Gründung einer Repräsentanz, die als rechtlich unselbständige Betriebsform keine Befugnisse zum eigenständigen Handeln hat. Danneberger schreibt ihr vielmehr die Funktion zu, Geschäfte zu im Gastmarkt ansässigen Kunden zu vermitteln und ansonsten als Beobachter des Marktes zu fungieren. Vgl. Danneberger (1980), S. 8f.

<sup>223</sup> Vgl. Johanson/ Vahlne (1977), S. 18ff sowie Johanson/ Mattsson (1986), S. 242-249.

<sup>224</sup> Andersen/ Buvik (2002), S. 350.

<sup>225</sup> Vgl. Lockett/ Thompson (2001), S. 732.

<sup>226</sup> Siehe Kapitel 3.3.

<sup>227</sup> Vgl. Li (2002), S. 25.

Offen bleibt jedoch noch, weshalb der in Abbildung 3 beschriebene Prozeß mit der Ansprache einheimischer Großunternehmen beginnt und der Bedienung inländischer Privatkunden endet. In Anlehnung an die eingangs angeführten Gedanken sollte sich in diesem Zusammenhang zeigen lassen, daß die beobachtete Sequenz der Kundensegmente mit einer kontinuierlichen Intensivierung der Marktpräsenz und einer Steigerung gastmarktspezifischer Investitionen nach Williamsons einhergeht.<sup>228</sup> In diesem Sinn lassen sich insbesondere standort- und humankapitalbezogene Aspekte als Determinanten anführen, die aus Sicht ausländischer Banken zum Entstehen einer Quasi-Rente in Folge spezifischer Investitionen beitragen. So erfordert beispielsweise eine geringe internationale Mobilität der Kunden den Aufbau von lokalen Vertriebsstrukturen, die nicht in andere Länder übertragen werden können. Gleichsam bieten private Informationen über die Kreditwürdigkeit und -fähigkeit Wettbewerbsvorteile, die im wesentlichen aus Beziehungen erwachsen, die in einem anderen (Kunden-) Kontext keinerlei Wert haben. Im Gegensatz hierzu lassen sich jedoch Kompetenzen, die den Umgang mit Kapitalmarktprodukten betreffen, grundsätzlich ohne den Aufbau gastmarktspezifischer Ressourcen grenzüberschreitend nutzen.<sup>229</sup> Im folgenden kann nunmehr gezeigt werden, daß sich die eingangs angesprochenen Kundensegmente aus Sicht der Transaktionskostentheorie durch die Spezifität der notwendigen Investitionen in Vertriebs- und Humankapital charakterisieren lassen.

#### **4.2.2.4.1 Multinationale Unternehmen**

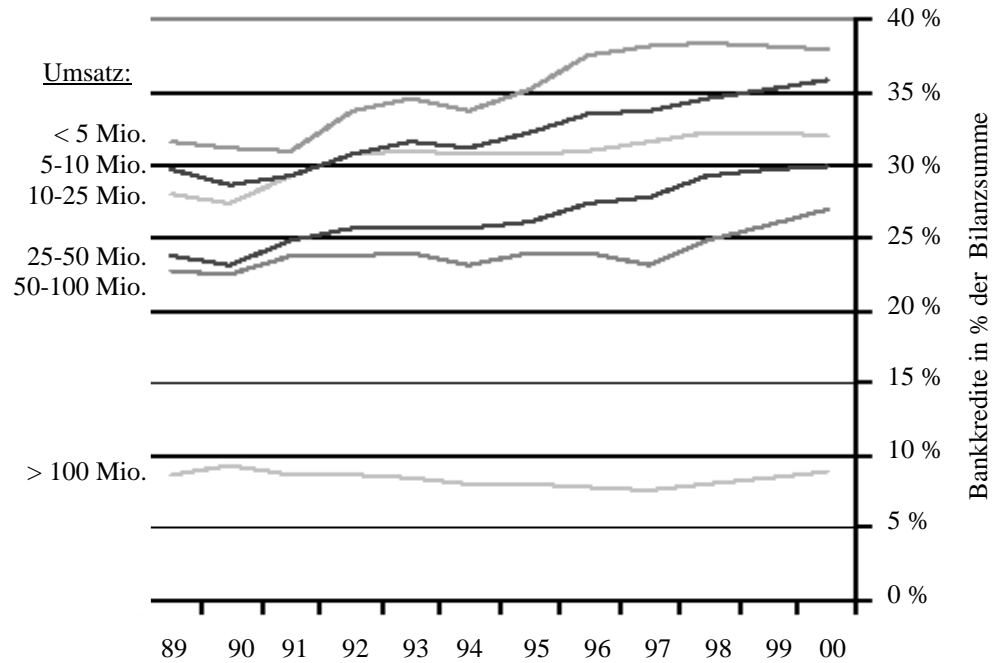
Multinationale Unternehmen in Deutschland unterscheiden sich grundsätzlich nicht wesentlich von ihren internationalen Konkurrenten. So finanzieren sie sich in analoger Weise vornehmlich über die Begebung von Aktien oder Anleihen, die an allgemein zugänglichen Wertpapierbörsen gehandelt werden. Wie aus Abbildung 8 ersichtlich wird, sind es gerade die großen Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als hundert Millionen Euro, die nur zu einem geringen Teil Bankkredite in Anspruch nehmen.<sup>230</sup>

---

<sup>228</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.2.2.1, S. 61ff.

<sup>229</sup> Vgl. zu Putlitz (2001), S. 130f.

<sup>230</sup> Vgl. Keltner (1995), S. 50; Deutsche Bundesbank (2001), S. 63.



**Abbildung 8: Anteil von Bankkrediten bei der Unternehmensfinanzierung**

Quelle: Hackethal (2003), S. 26.

Die Transparenz ihrer Geschäftspolitik sowie ihrer finanziellen Stabilität ist aufgrund der ausführlichen Veröffentlichungspflichten verhältnismäßig hoch. Darüber hinaus wird die Kreditwürdigkeit der meisten börsennotierten Unternehmen von Rating-Agenturen wie Standard & Poors, Fitch oder Moody's geprüft, so daß aus einer langjährigen Geschäftsbeziehung keine wesentlichen Vorteile hinsichtlich der Informationslage erwachsen.

Aufgrund der Größe und Internationalität der Unternehmen können die Mobilitätskosten als eher gering angesehen werden. So sind multinationale Unternehmen in der Regel weder im Rahmen der Bargeldversorgung noch zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs auf Zweigstellen ihrer Hausbank angewiesen. Vielmehr erfolgt die Produktgestaltung und Geschäftsabwicklung zumeist in den Zentralen oder regionalen Hauptniederlassungen der beteiligten Banken. Ob sich diese in Deutschland, dem jeweiligen Heimatland oder einem Drittstaat befindet, spielt hierbei keine größere Rolle. Multinationale Unternehmen lassen sich in diesem Zusammenhang auch als „expert customers“<sup>231</sup> beschreiben. Sie verfügen in der Regel über vergleichbares Finanzmarkt Know-how wie die Banken, mit denen sie Geschäfte machen, und kön-

<sup>231</sup> Berry/ Parasuraman (1991), S. 105.



nen daher sowohl Anbieter als auch das Angebot selber verhältnismäßig objektiv einschätzen.<sup>232</sup>

#### **4.2.2.4.2 Kleinere und mittlere Unternehmen**

Kleinere und mittlere Unternehmen sind dagegen eher auf Deutschland fokussiert. So befinden sich die Führungsverantwortlichkeiten zumeist in der Nähe des Hauptsitzes der Firma. Im Gegensatz zu multinationalen Unternehmen verfügen sie in der Regel über kein vergleichbares Finanzmarkt-Know-How, da die Abwicklung der Finanztransaktionen häufig unmittelbar vom Unternehmenseigner verantwortet wird. Insofern ist das wahrgenommene Risiko hinsichtlich der Qualität von Bank und Bankdienstleistungen wesentlich personengebundener als bei großen Unternehmen.<sup>233</sup> So besteht das Buying Center bei Großunternehmen aus einer Reihe von Spezialisten, die den täglichen Umgang mit internationalen Kunden, Mitarbeitern und Konkurrenten gewohnt sind. Die psychische Distanz zu einer ausländischen Bank ist daher niedriger einzustufen als diejenige, die zwischen einer eher lokal orientierten Unternehmung und einem ausländischen Institut besteht.<sup>234</sup>

Obleich insbesondere bei größeren Mittelständlern eine zunehmende Einbeziehung von Kapitalmarktprodukten erwartet wird, steht weiterhin die Kreditgewährung bei Fragen der Unternehmensfinanzierung im Vordergrund.<sup>235</sup> Mithin erfordert das Geschäft mit kleineren und mittleren Unternehmen nicht nur Kapitalmarkt-Know-How, sondern auch die Fähigkeit, das Kundenverhalten zu beobachten und Risiken einzuschätzen. Eine Reihe empirischer Studien hebt in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Dauer und Intensität der vorangegangenen Geschäftsbeziehung hervor. So hängt die Bereitschaft einer Bank, Kredite zu vergeben, gerade bei kleineren und mittleren Unternehmen wesentlich von der bestehenden Beziehung zwischen Bank und Kunde ab. Lehmann und Neuberger führen dies darauf zurück, daß die Integration des Klienten und somit die Verfügbarkeit privater Informationen durch ein bestehendes Vertrauensverhältnis wesentlich verbessert werden. So sind kleine und mittlere Unternehmen aufgrund ihrer Größe beziehungsweise ihrer gesellschaftsrechtlichen Struktur von außen zumeist weniger transparent als multinationale Großunternehmen. Die Möglichkeit, das nachvertragliche Verhalten des Kreditnehmers zu

---

<sup>232</sup> Vgl. Berry/ Parasuraman (1991), S. 105.

<sup>233</sup> Vgl. Bamberger/ Evers (1995), S. 5f.

<sup>234</sup> Vgl. Zaheer/ Mosakowski (1997), S. 446.

<sup>235</sup> Vgl. Paul (2002), S. 658ff.

überwachen, hängt in diesem Segment daher wesentlich von der Bereitschaft des Kunden ab, aktuelle Informationen bereitzustellen.<sup>236</sup>

Der besondere Charakter des Geschäftes mit kleineren und mittleren Unternehmen spiegelt sich auch bei der Wahl der Bankverbindung wider. So stehen hierbei nicht Ressourcen im Vordergrund, welche die Qualität der Produktgestaltung oder Leistungsabwicklung betreffen, sondern vornehmlich Aspekte, die sich auf die Reputation einer Bank beziehen: „Customer acquisition becomes truly important only for more senior account officers and [...] run almost completely through recommendations and informal contacts rather than cold calling.“<sup>237</sup>

#### 4.2.2.4.3 Privatkunden

Der wesentliche Unterschied zwischen dem bisher beschriebenen Firmenkundengeschäft und dem Geschäft mit Privatpersonen liegt in der Bedeutung der marktzugangsbezogenen Faktoren. Viel stärker als in den anderen hier behandelten Segmenten spielen kognitive Fähigkeiten, gesellschaftliche Strömungen sowie das Bild einzelner Banken beziehungsweise der gesamten Branche bei der Institutswahl eine Rolle.<sup>238</sup> Emotional-psychologische Aspekte, die bisher nur in Verbindung mit der Rolle des Eigentümers bei kleinen und mittleren Unternehmen diskutiert wurden, dominieren hierbei das Kundenverhalten. Sie schließen subjektiv die Verständnislücke, die aufgrund des mangelnden Finanzmarkt-Know-Hows hinsichtlich der Bewertung von Anbieter und Angebot entsteht.

Darüber hinaus sind Privatkunden hinsichtlich der Abwicklung ihrer Bankgeschäfte verhältnismäßig immobil. Obgleich in Deutschland derzeit rund zwanzig Millionen Online-Konten existieren, ist die standortgebundene Zweigstelle noch immer die erste Anlaufstelle zur Abwicklung auch einfacher Transaktionen. So hat sich gezeigt, daß nur jeder dritte Kunde, der ein Online-Konto besitzt, dieses auch aktiv nutzt.<sup>239</sup> Die technische Komplexität sowie Zweifel hinsichtlich der Sicherheit des Internets erweisen sich in diesem Zusammenhang als die wesentlichen Beweggründe, auch weiterhin am Gewohnten festzuhalten.<sup>240</sup>

---

<sup>236</sup> Vgl. Lehmann/ Neuberger (2001), S. 350ff; Edwards (1996), S. 64.

<sup>237</sup> Keltner (1995), S. 63.

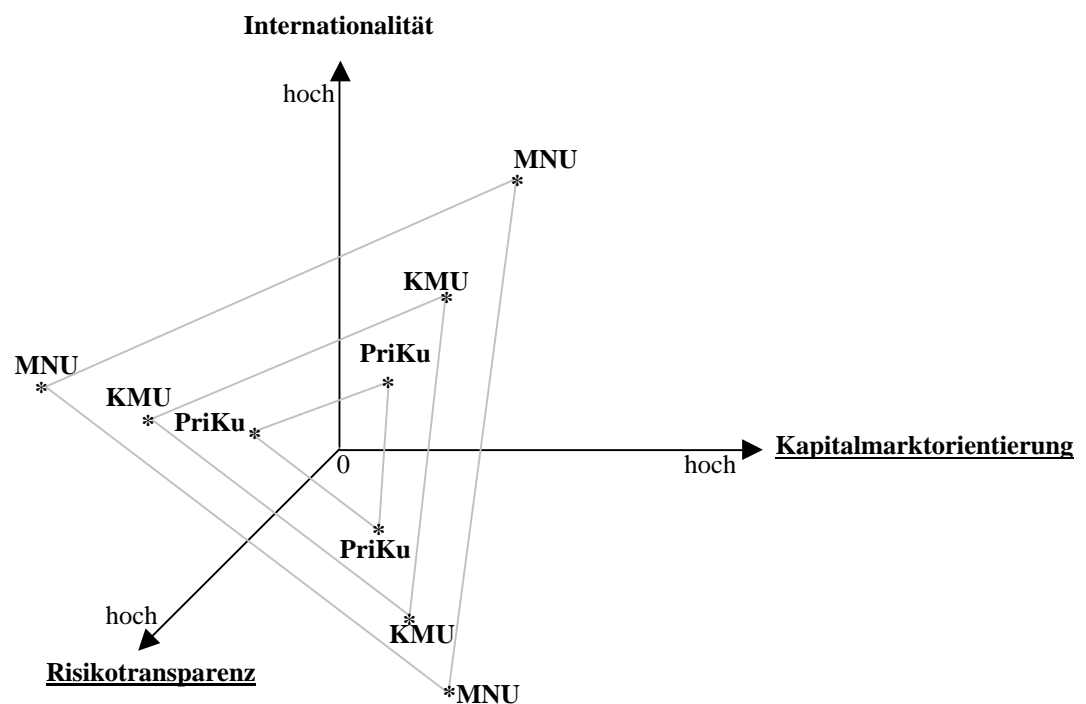
<sup>238</sup> Vgl. Büschgen (1994), S. 53.

<sup>239</sup> Vgl. Wübcker/ Hardock (2002), 376ff

<sup>240</sup> Vgl. Wübcker/ Hardock (2002), S. 377; Büschgen (1994), S. 54.

#### 4.2.2.4.4 Internationalität, Risikotransparenz und Kapitalmarktorientierung als Differenzierungskriterien

Faßt man nunmehr die Charakteristika der dargestellten Kundengruppen vor dem Hintergrund der eingangs angeführten Arten spezifischer Investitionen zusammen, so zeigt sich, daß Auslandsbanken tatsächlich zunächst diejenigen Kundensegmente ansprechen, die die geringsten Investitionen in den Standort beziehungsweise die individuellen Kundenbeziehungen erfordern (Abbildung 9).



**Abbildung 9: Charakterisierung unterschiedlicher Kundengruppen**

(PriKu=Privatkunden; KMU=Kleinere und mittlere Unternehmen;  
MNU=Multinationale Unternehmen)

So erfordert das vornehmlich von multinationalen Großunternehmen nachgefragte Kapitalmarktgeschäft keinen Aufbau kunden- oder gastmarktspezifischer Kompetenzen, da die herrschenden Normen und Usancen in diesem Geschäftsfeld auf den internationalen Wertpapiermärkten überaus homogen sind.<sup>241</sup> Vielmehr steht hierbei der Aufbau von produktspezifischen Kenntnissen im Vordergrund, die den Zugang zum Kapitalmarkt beziehungsweise die Abwicklung der dort stattfindenden Transaktionen betreffen. Mithin lassen sich in diesem Segment Globalisierungsvorteile realisieren, da auf länderspezifische Anpassungen weitestgehend verzichtet werden kann.

<sup>241</sup> Vgl. zu Putlitz (2001), S. 130f.

Ein weiteres wesentliches Charakteristikum, das insbesondere die verschiedenen Kundengruppen differenziert, betrifft die Risikotransparenz. Während die Verfügbarkeit von bonitätsrelevanten Informationen bei kapitalmarktorientierten Unternehmen verhältnismäßig hoch ist, hängt die Bereitschaft zur Weitergabe privater Informationen bei kleineren und mittleren Unternehmen sowie bei privaten Unternehmen im wesentlichen von der Beziehung zwischen Bank und Kunde ab. Insbesondere bei langfristigen Kreditbeziehungen, wie sie beispielsweise für den deutschen Mittelstand und private Immobilienbesitzer charakteristisch sind, gewinnt dieses Verhältnis an Bedeutung. So beschränkt sich die Kontrollpflicht der finanzierenden Bank nicht wie bei Kapitalmarkttransaktionen ausschließlich auf die Phase bis zur Platzierung von Wertpapieren, sondern darüber hinaus auch auf das nachvertragliche Verhalten des Kunden bis zur vollständigen Tilgung eines Darlehens. Während folglich die Kapitalmarktorientierung zu produktspezifischen Investitionen führt, erfordert das Geschäft mit kleineren und mittleren Unternehmen sowie mit Privatpersonen den Aufbau von kundenspezifischen Beziehungen.

Globalisierungsvorteile können desweiteren nur in dem Maße erzielt werden, in dem der Kunde selbst international tätig ist. Dies ist regelmäßig nur bei größeren Mittelständlern der Fall. Privatpersonen hingegen gelten als eher lokal beziehungsweise national verwurzelt. Hinzu kommt in diesem Segment, daß hier eine hohe Immobilität auf Seiten der Kunden beobachtet wird, die sich vornehmlich darin gründet, daß der wahrgenommene Wert einer einzelnen Banktransaktion verhältnismäßig gering ist. Mithin besitzen Aspekte des unmittelbaren Zugangs zur Bank aus Kundensicht eine hohe Bedeutung. Dies gilt umso mehr, je geringer die Neigung zur Nutzung elektronischer Vertriebskanäle ausgeprägt ist.

Es zeigt sich mithin, daß die beobachtete Entwicklung ausländischer Banken in Deutschland im wesentlichen durch Aspekte der Gastmarktunsicherheit in Verbindung mit der Notwendigkeit, spezifisch in den Standort beziehungsweise neue Kundenbeziehungen zu investieren, erklärt werden kann. So läßt sich folgern, daß in Analogie zu den Beobachtungen von Heinkel und Levi zunächst diejenigen Geschäftsfelder angesprochen werden, die die geringsten lokalen Anpassungen und Investitionen erfordern.

## **5 Geschäftserfolge ausländischer Banken in Deutschland**

In den vorangegangenen Kapiteln konnte bisher gezeigt werden, welche Rolle ausländische Banken in Deutschland zum gegenwärtigen Zeitpunkt einnehmen, weshalb

sie überhaupt in den hiesigen Markt eingetreten sind und in welcher Art und Weise sie sich nach dem Eintritt weiterentwickelt haben. Um ein umfassendes Bild über die betrachtete Bankengruppe zu gewinnen, ist jedoch noch die Frage zu klären, ob ihr Engagement in Deutschland auch als wirtschaftlich erfolgreich betrachtet werden kann.

### **5.1 Hymers „Liability of Foreignness“-Hypothese als Ausgangspunkt der Untersuchung des Erfolges von Auslandsbanken in Deutschland**

In den dieser Arbeit vorangegangenen Veröffentlichungen wird die Frage nach dem Erfolg ausländischer Banken in Deutschland größtenteils ausgespart. So beschränkt sich beispielsweise Hofmann auf eine Betrachtung der Jahre 1986 und 1987, wobei sie lediglich auf die Situation einiger ausgewählter amerikanischer Banken eingeht. Sie kommt hierbei zu dem Ergebnis, „[...] daß die Foreign Banks, und zwar vor allem die US-Banken, gute Gesamtergebnisse in der Bundesrepublik Deutschland erreichen. Die Geschäftspolitik der ausländischen Banken ist damit als erfolgreich zu bewerten.“<sup>242</sup> Inwieweit dies mit den von ihr angegebenen unterdurchschnittlichen Gewinnen ausländischer Banken im Vergleich zur einheimischen Konkurrenz paßt, wird nicht weiter diskutiert.<sup>243</sup>

Hartkopf hingegen greift die Ergebnissituation ausländischer Banken trotz seiner ursprünglichen Fokussierung auf US Banken umfassender auf. So argumentiert er, daß insbesondere die flache Zinsstrukturkurve, die Zinsgewinne durch die Fristentransformation verhindert<sup>244</sup>, sowie bedeutsame Abschreibungen im Wertpapierbereich zum Ende der achtziger Jahre die relativen Erfolge der vorangegangenen Jahre zunichte machten. Insgesamt kommt er allerdings zu dem Schluß, daß Auslandsbanken aufgrund ihrer starken Abhängigkeit von der inländischen Zinsentwicklung sowie der Situation ihrer Mütter eher schlecht abschneiden.<sup>245</sup>

Parallel zur Dissertation Hartkopfs beginnt in der betriebswirtschaftlichen Betrachtung die Auseinandersetzung mit der Frage, ob ausländische Banken in unterschiedlichen Gastländern erfolgreich sind und wovon ihr Ergebnis letztendlich abhängt. Ihren theoretischen Ursprung suchen die meisten Autoren hierbei bei Hymer, der sich als erster Ökonom mit der relativen Benachteiligung ausländischer Unternehmen auf fremden Gastmärkten befaßt. In seiner viel zitierten Dissertation argumentiert

---

<sup>242</sup> Hofmann (1989), S. 104.

<sup>243</sup> Vgl. Hofmann (1989), S. 103.

<sup>244</sup> Vgl. Weber (2006).

<sup>245</sup> Vgl. Hartkopf (2000), S. 195ff.

Hymer diesbezüglich, daß ausländische Unternehmen zum einen unter wesentlichen Informationsdefiziten hinsichtlich der sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen leiden. Darüber hinaus stellen diskriminatorische Reglementierungen durch die Gastland-, aber auch die Heimatlandbehörden, Barrieren dar, die eine gleiche Ausgangsposition zu inländischen Wettbewerbern verhindern.<sup>246</sup> Ausgehend hiervon hat sich im weiteren Verlauf die These der „Liabilities of Foreignness“ in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung entwickelt, die im Kern die Aussagen Hymers widerspiegelt. So wird hierbei stets angenommen, daß ausländische Unternehmen in einem Gastmarkt Kosten tragen müssen, mit denen einheimische Konkurrenten aufgrund ihres Ursprungs nicht konfrontiert werden.<sup>247</sup>

**Tabelle 13: Ergebnisse der „Liabilities of Foreignness“-These**

Region	Autor	Zeitraum	Ergebnis
EU	Miller/ Richards (2002)	1989-1996	Banken aus hoch entwickelten Finanzzentren unterliegen einer geringeren Liability of Foreignness als andere Banken; Grds. wird Liability of Foreignness bestätigt
USA	DeYoung/ Nolle (1996)	1985-1990	Liability of Foreignness-Hypothese wird für USA bestätigt
USA	Miller/ Parkhe (2002)	1989-1996	Liability of Foreignness-Hypothese wird für USA bestätigt
USA	Chang/ Hasan/ Hunter (1998)	1984-1989	Liability of Foreignness-Hypothese wird für USA bestätigt
UK	Nachum (2003)	1999-2000	Der Erfolg hängt im wesentlichen von der Multinationa- lität und von unternehmensspezifischen Eigenschaften ab. Heimvorteile von Inlandsbanken können nicht festgestellt werden. Im Gegensatz zu Miller/ Richards wird die Liability of Foreignness-Hypothese für UK nicht bestätigt.
47 Län- der*	Zaheer/ Mosa- kowski (1997)	1974-1993	Liability of Foreignness-Hypothese wird für die be- trachteten Devisenhändler bestätigt.

\* Zaheer/ Mosakowski beschränken sich bei ihrer Analyse ausschließlich auf Banken, die einen separaten Devisenhandel betreiben. Ihre Untersuchung betrifft somit ausschließlich sog. „Trading Rooms“ von mehr als 1500 Banken aus 65 Ländern. Vgl. Zaheer/ Mosakowski (1997), S. 448f.

Insbesondere seit der zweiten Hälfte der neunziger Jahre wird die „Liabilities of Foreignness“-These auch für ausländische Banken, die in verschiedenen Gastmärkten präsent sind, intensiv diskutiert. Eine der ersten Arbeiten, die sich hiermit auseinandersetzt, stammt von DeYoung und Nolle, die den Erfolg ausländischer Banken auf dem amerikanischen Markt untersuchen. Die Autoren kommen in diesem Zusammenhang zu dem Ergebnis, daß trotz der hohen Investitionen, die Auslandsbanken in den Vereinigten Staaten getätigt haben, die Profitabilität weit hinter der der

<sup>246</sup> Vgl. Hymer (1960), S. 34ff.

<sup>247</sup> Vgl. Zaheer/ Mosakowski (1997), S. 437.

einheimischen Konkurrenz zurück bleibt.<sup>248</sup> Zu vergleichbaren Ergebnissen gelangen für den US-Markt auch beispielsweise Miller und Parkhe oder Chang, Hasan und Hunter. Betrachtet man den in Tabelle 13 dargestellten Überblick über eine Reihe von Forschungsergebnissen, so zeigt sich, daß die Annahme der Benachteiligung ausländischer Banken auch für Märkte außerhalb der USA gerechtfertigt scheint.

## 5.2 Ertragssituation ausländischer Banken in Deutschland im Vergleich zum Gesamtmarkt

Inwieweit die Ergebnisse der vorangegangenen Studien auch die Ertragssituation ausländischer Banken in Deutschland widerspiegeln, wird im nächsten Kapitel diskutiert. Hierbei werden ausschließlich bilanzbasierte Kennzahlen ermittelt, die sowohl Aufschluß über die aus Investorensicht relevante Profitabilität geben als auch einen Überblick über die Risikopolitik und Produktivität der Institutsgruppe erlauben.<sup>249</sup>

### 5.2.1 Bestimmung der branchenspezifischen Erfolgskennzahlen

Als übergeordneter Erfolgsmaßstab wird in Anlehnung an die Arbeiten von Nachum oder Minh und Tripe die Verzinsung des eingesetzten Kapitals vor Abzug aller anfallenden Steuern (Return on Equity/ RoE) herangezogen (Gleichung 5).

#### Gleichung 5: Bestimmung des RoE

$$\text{RoE} = \frac{\begin{array}{l} \text{Zinsüberschuß} \\ + \text{ Provisionsüberschuß} \\ + \text{ Nettofinanzergebnis} \\ + \text{ Saldo der sonst. betr. Erträge/ Aufwendungen} \\ - \text{ Personal- \& Verwaltungsaufwendungen} \\ - \text{ Abschreibungen} \end{array}}{\text{durchschnittliches Eigenkapital}}$$

} Cost-Income Ratio  
} Bewertungsergebnis

Um darüber hinaus zu verstehen, ob eventuelle Erfolge auf eine operative Effizienz oder Aspekte der Risikopolitik der Bankengruppe zurückzuführen sind, werden zusätzlich das Cost-Income-Ratio (Effizienz) sowie das Bewertungsergebnis (Risiko) betrachtet.

Das Bewertungsergebnis gibt in diesem Zusammenhang Aufschluß über das Ausmaß der Abschreibungen, die eine Bank aufgrund der Wertminderung ihrer Aktiva vornehmen muß. Hiervon sind insbesondere Ausfälle von Debitoren betroffen, von denen erwartet wird, daß sie den Kapitaldienst nicht in vereinbarter Höhe erbringen können. Ferner wird das Bewertungsergebnis maßgeblich durch die Abwertung von Beteiligungen oder Wertpapieren beeinflusst, deren Wert beispielsweise von der

<sup>248</sup> Vgl. DeYoung/ Nolle (1996), S. 634.

<sup>249</sup> Vgl. Bauer (2004), S. 62f.

Situation auf den Kapitalmärkten abhängt. Analog zur Herangehensweise der Bundesbank wird das Bewertungsergebnis als Quotient aus der Summe der Abschreibungen und der durchschnittlichen Bilanzsumme ermittelt. Mithin gilt, daß der Quotient mit zunehmenden Aufwendungen für die Wertberichtigung von Vermögensgegenständen steigt.

#### **Gleichung 6: Bewertungsergebnis**

$$AfA - Quote = \frac{AfA}{\frac{(BS_{t-1} + BS_t)}{2}}$$

Zur Messung der operativen Effizienz wird das „Cost-Income-Ratio“ (CIR) berechnet. Diese Kennzahl setzt die Kosten einer Bank ins Verhältnis zu ihren Erträgen. Hierbei spiegeln die Aufwendungen sämtliche Personal- und Verwaltungskosten (PVK) eines Unternehmens in einer Periode wider. Die Erträge werden definiert als die Summe aus Zins- und Provisionserträgen (ZPÜ) sowie dem Nettofinanzergebnis (NFE) und dem Saldo der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen (SBE). Der Quotient läßt sich dementsprechend als derjenige Aufwand in Cent interpretieren, der aufgewendet werden muß, um einen Euro Ertrag zu erwirtschaften. Je höher dieser Quotient ausfällt, desto ineffizienter ist die betreffende Bank.

#### **Gleichung 7: Cost-Income-Ratio**

$$CIR = \frac{PVK}{ZPÜ + NFE + SBE}$$

Ogleich in der Literatur Rentabilitäts- und vor allem Effizienzkenzziffern, die sich einzig aus Bilanzdaten beziehungsweise Angaben aus der Gewinn- und Verlustrechnung zusammensetzen, zum Teil kritisch gesehen werden<sup>250</sup>, erscheinen sie zur Darstellung der Situation ausländischer Banken in Deutschland durchaus geeignet. So wird insbesondere dem Cost-Income Ratio ein hohes Maß an praktischer Relevanz zugeschrieben, da er bei der tatsächlichen Banksteuerung ein wesentliches Orientierungsinstrument bietet.<sup>251</sup> Darüber hinaus erlaubt die Verwendung der bilanzbasierten Kennzahlen eine Vergleichbarkeit, die bei Cost- und Profit-Frontier Modellen nicht gegeben ist. Zwar unterliegt die Erstellung einer Bilanz Buchführungsregelungen, die sich von Land zu Land unterscheiden können, jedoch handelt es sich im hier betrachteten Fall ausschließlich um in Deutschland veröffentlichte Jahresabschlüsse, die von der Deutschen Bundesbank verarbeitet werden. Eine Vergleichbarkeit ist daher gegeben.

<sup>250</sup> Vgl. Davidson (1997), S. 48f; Werner/ Padberg (2002), S. 149

<sup>251</sup> Vgl. Hess/ Francis (2004), S. 304.



Um nunmehr untersuchen zu können, ob ausländische Banken im Vergleich zur einheimischen Konkurrenz als erfolgreich beziehungsweise benachteiligt im Sinne Hymers anzusehen sind, sind die für Auslandsbanken ermittelten Werte ins Verhältnis zu den Kennzahlen der deutschen Konkurrenz zu setzen. Im Folgenden werden daher sowohl ein absolutes als auch ein relatives Cost-Income-Ratio ermittelt. Letzteres wird durch den Quotienten aus dem errechneten Cost-Income-Ratio der Auslandsbanken ( $CiR_{AB}$ ) und dem von der Bundesbank ausgewiesenen Referenzwert des gesamten Bankenmarktes ( $CiR_{Alle}$ ) gebildet. Ein Wert über eins ist in diesem Fall so zu deuten, daß das entsprechende Institut ineffizienter als seine vergleichbare Gruppe ist und zwar um denjenigen Betrag, der größer als eins ist. Ein Wert von beispielsweise 1,1 impliziert somit eine relative Ineffizienz von zehn Prozent.

**Gleichung 8: Relativer Cost-Income-Ratio**

$$CiR^{REL} = \frac{CiR_{AB}}{CiR_{Alle}}$$

Gleichsam wird auch das Bewertungsergebnis ausländischer Banken ins Verhältnis zu dem bei inländischen Instituten gemessenen Quotienten gesetzt.

**Gleichung 9: Relatives Bewertungsergebnis**

$$AfA - Quote^{REL} = \frac{AfA - Quote_{AB}}{AfA - Quote_{Alle}}$$

Aus den Überlegungen zum Vergleich von Bewertungsergebnis und Effizienz leitet sich ferner die Möglichkeit des Rentabilitätsvergleichs zwischen in- und ausländischen Instituten ab. So haben sowohl die relative Effizienz als auch die relative Abschreibungsquote einen negativen Einfluß auf die Höhe des relativen Return on Equity. Mithin gilt

**Gleichung 10: Relative Eigenkapitalrentabilität**

$$RoE^{REL} = f(CiR^{REL}; AfA - Quote^{REL})$$

**Gleichung 11: Einfluß des Cost-Income-Ratios**

$$\frac{\partial RoE^{REL}}{\partial CiR^{REL}} < 0$$

**Gleichung 12: Einfluß des Bewertungsergebnisses**

$$\frac{\partial RoE^{REL}}{\partial AfA - Quote^{REL}} < 0$$

Daß der angenommene Zusammenhang tatsächlich besteht und erwartungsgemäß einen dominanten Einfluß ausübt, wird bei der Betrachtung der nachfolgend ange-

fürten OLS Regressionsanalyse deutlich. So erweist sich das Modell insgesamt als stimmig (F-Wert) und erklärt über 80 Prozent der gesamten Streuung. Da im Rahmen der Analyse außerordentliche Erträge und Aufwendungen unberücksichtigt geblieben sind<sup>252</sup>, diese jedoch einen Einfluß auf den Jahresüberschuß ausüben, mußte ex ante ein von eins abweichendes R-Quadrat angenommen werden.

**Tabelle 14: Modellzusammenfassung RoE, Bewertungsergebnis und Cost-Income Ratio**

R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Standardfehler des Schätzers
0,92	0,84	0,80	1,91

a Einflußvariablen : (Konstante),  $AfA - Quote^{REL}$ ;  $CiR^{REL}$

b Abhängige Variable:  $RoE^{REL}$

**Tabelle 15: ANOVA**

	Quadratsumme	df	Mittel der Quadrate	F	Signifikanz
Regression	154,25	2	77,12	21,16	0,00
Residuen	29,16	8	3,64		
Gesamt	183,41	10			

**Tabelle 16: Koeffizienten RoE, Bewertungsergebnis und Cost-Income Ratio**

	Nicht standardisierte Koeffizienten	Standardfehler	Standardisierte Koeffizienten	T	Signifikanz
	B		Beta		
(Konstante)	45,350	9,996		4,537	0,002
$CiR^{REL}$	-38,471	10,756	-0,583	-3,577	0,007
$AfA - Quote^{REL}$	-7,026	2,417	-0,474	-2,907	0,020

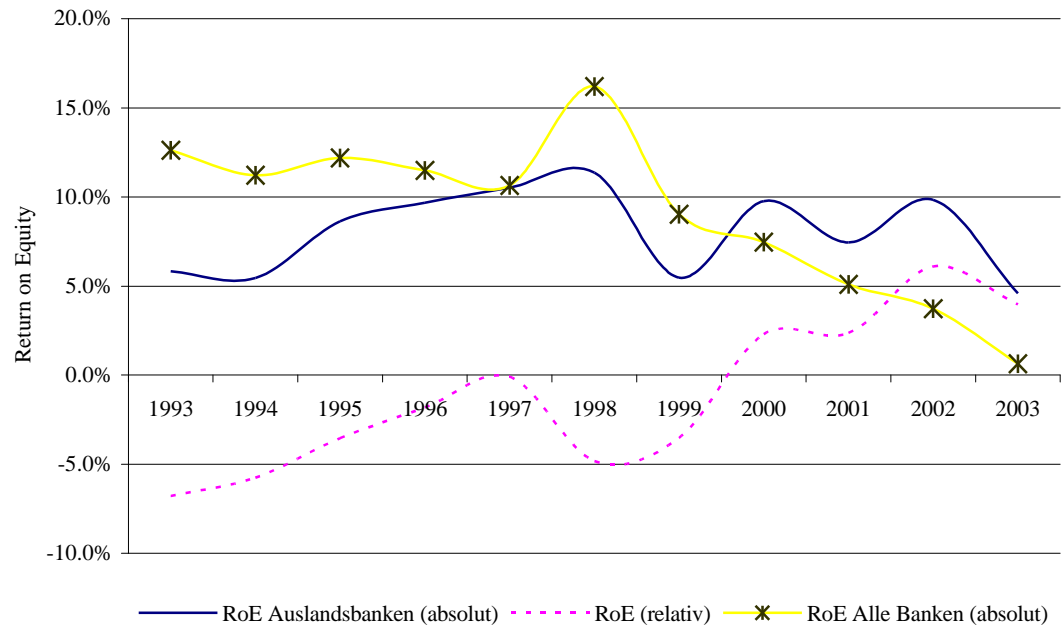
a Abhängige Variable:  $RoE^{REL}$

Wie sich zeigt, weisen sowohl die relative operative Effizienz wie auch die Abschreibungsquote einen signifikanten Einfluß auf die Rentabilitätssituation ausländischer Banken im Verhältnis zu ihren inländischen Wettbewerbern auf. Um mithin eine Erklärung für die Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität zu erhalten, erscheint es daher zulässig und sinnvoll, beide Einflußfaktoren detaillierter zu untersuchen.

Zunächst wird jedoch die allgemeine Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität ausländischer Banken in Deutschland dargestellt.

<sup>252</sup> Das außerordentliche Ergebnis findet keine Berücksichtigung, da sich hierin vornehmlich Aufwands- und Ertragspositionen wieder finden, die keinen unmittelbaren Zusammenhang zum originären Geschäft der jeweiligen Banken aufweisen.

## 5.2.2 Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität ausländischer Banken in Deutschland



**Abbildung 10: Entwicklung des RoE ausländischer Banken in Deutschland**

Betrachtet man nunmehr die aus Daten der Bundesbank gewonnenen Ergebnisse, so zeigt sich, daß bei der absoluten Rentabilität des Eigenkapitals kein einheitlicher Trend erkennbar ist. So schwankt die Verzinsung des eingesetzten Kapitals zwischen 4,6 Prozent im Jahr 2003 und einem Höchstwert im Beobachtungszeitraum von 11,4 Prozent (1998). Dem entgegengesetzt ergibt sich für die relative Rentabilität ein geteiltes Bild: Während bis 1999 ausländische Banken hinsichtlich der Eigenkapitalverzinsung den inländischen Konkurrenten hinterherliefen, gelang es ihnen, seit dem Jahr 1999 Überrenditen zwischen 2,3 Prozent und 6,1 Prozent zu erzielen (Abbildung 10).

Setzt man die gewonnenen Erkenntnisse nunmehr in Zusammenhang zu den eingangs zitierten internationalen Studien, so ergibt sich zunächst ein Widerspruch. Während die meisten anderen Autoren die Liability of Foreignness-These bestätigen, weisen ausländische Banken in Deutschland als arithmetischen Mittelwert eine Überrendite von einem Prozent auf. Für den gesamten Beobachtungszeitraum könnte die These mithin kaum bestätigt werden.

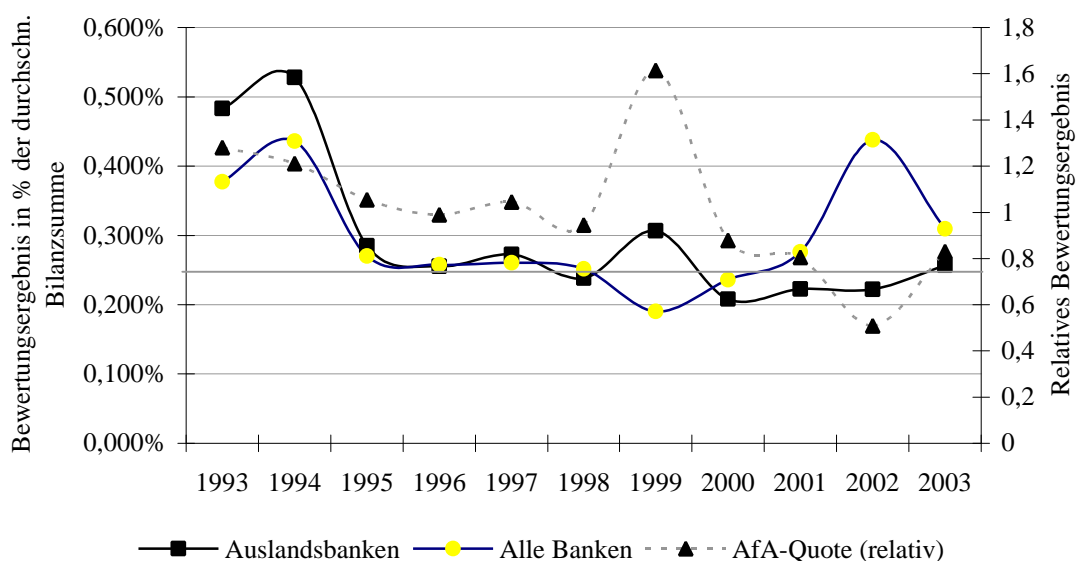
Berücksichtigt man aber, daß sämtliche bestätigenden Studien Zeiträume bis in die Mitte der neunziger Jahre untersuchen und die aktuellste Arbeit von Nachum zu ähnlichen Ergebnissen wie den hier vorgestellten gelangt, so relativiert sich diese Diskrepanz. Auch die Daten für die Bundesrepublik weisen darauf hin, daß zumin-

dest bis zum Ende des vergangenen Jahrzehnts Auslandsbanken relative Nachteile bei der Rentabilität aufwiesen. Analog zu den Erkenntnissen von Nachum scheint diese Beobachtung für die Jahre ab 1999 nicht mehr zu gelten.<sup>253</sup> Es stellt sich nunmehr jedoch die Frage, ob diese Veränderungen vornehmlich durch die Risikopolitik oder operative Verbesserungen der ausländischen Institute erklärt werden können.

### 5.2.3 Entwicklung des Bewertungsergebnisses

In Bezug auf das durch die Risikopolitik beeinflusste Bewertungsergebnis zeigt sich, daß analog zur Rentabilitätsentwicklung eine Verbesserung der relativen Situation ausländischer Banken ab 1999 festgestellt werden kann (Abbildung 11).

Ogleich insbesondere in der ersten Hälfte der neunziger Jahre eine deutliche Verringerung des Bewertungsergebnisses ausländischer Institute beobachtet werden kann, ist die relative Situation seit dem Jahr 2000 nur vor dem Hintergrund der Entwicklung inländischer Banken sowie dem Geschäftsfeldfokus nichtdeutscher Institute zu verstehen.



**Abbildung 11: Bewertungsergebnis in % der durchschnittlichen Bilanzsumme**

Während deutsche Banken bis zum Ende der neunziger Jahre verhältnismäßig geringere Abschreibungen geltend machen mußten, wurden sie im Sog der wirtschaftlichen Stagnation und durch hohe Verluste an den Börsen zu Beginn des neuen Jahrzehnts gezwungen, ihre Vermögensgegenstände neu zu bewerten. Zwar konnten auch ausländische Banken sich dieser Entwicklung nicht entziehen, jedoch stiegen deren Abschreibungen in weitaus geringerem Maße als bei ihren inländischen Kon-

<sup>253</sup> Vgl. Nachum (2003), S. 1199f.

kurrenten. Als Ursache hierfür kann die weniger stark ausgeprägte Inlandsfokussierung ausländischer Institute angeführt werden. Wie gezeigt wurde, traten die meisten Banken in den deutschen Markt ein, um ihre bestehenden Geschäftsverbindungen auszubauen beziehungsweise aufrecht zu erhalten (defensive Expansion).<sup>254</sup> Erst im Zeitablauf wandte sich ein Teil von ihnen verstärkt dem inländischen Markt zu.

**Tabelle 17: Bilanzstrukturvergleich ausländische Banken vs. Gesamtmarkt**

Quelle: Deutsche Bundesbank (2004)

	Forderungen ggü. Nichtbanken	Forderungen ggü. Banken	Verbindlichkeiten ggü. Nichtbanken	Verbindlichkeiten ggü. Banken
Alle Banken	62,59%	31,69%	44,67%	25,96%
Auslandsbanken	48,61%	45,70%	24,76%	61,93%

(Die angegebenen Prozentzahlen beziehen sich auf die jeweils ausgewiesene Bilanzsumme.)

Daß ausländische Banken bis zur Gegenwart eine geringere Inlandsfokussierung als deutsche Banken haben, läßt sich aus dem Bilanzstrukturvergleich in Tabelle 17 ablesen. So fokussieren sich Auslandsbanken in weitaus größerem Maße auf das globale Interbankengeschäft als dies für inländische Kreditinstitute charakteristisch ist. Analog hierzu ist das Geschäft mit Unternehmen und Privatkunden (Nichtbanken) deutlich geringer ausgeprägt. Mithin sind inländische Institute wesentlich stärker von der Entwicklung in der Bundesrepublik abhängig, als dies für Banken anderer Herkunft gilt.<sup>255</sup> Insbesondere der hohe Kreditausfall aufgrund der steigenden Insolvenzzahlen sowie die damit einhergehende Zunahme der Arbeitslosigkeit betreffen somit auf das Inland ausgerichtete Institute ungleich stärker als ausländische Banken (Tabelle 18).

**Tabelle 18: Korrelationskoeffizienten zwischen dem Bewertungsergebnis und Indikatoren der deutschen Wirtschaftslage 1993-2003**

	Bewertungsergebnis	
	Alle Banken	Auslandsbanken
Insolvenzen	0,825**	0,548*
Veränderung des DAX in % zum Vorjahr	-0,672*	-0,06

\* Signifikanzniveau 95% \*\* Signifikanzniveau 99% (Insolvenzen ab 1999 inkl. Privatinsolvenzen.)

Quelle: Deutsche Bundesbank (2004)

Hierbei wird deutlich, daß vornehmlich die Zahl der Insolvenzen einen gewichtigen Einfluß auf das Bewertungsergebnis und somit auch auf die Rentabilität ausübt. Aber auch die Entwicklung auf dem Kapitalmarkt hat bei deutschen Instituten einen ungleich höheren Einfluß auf das Bewertungsergebnis. So haben die Kursverluste der

<sup>254</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.3.2.

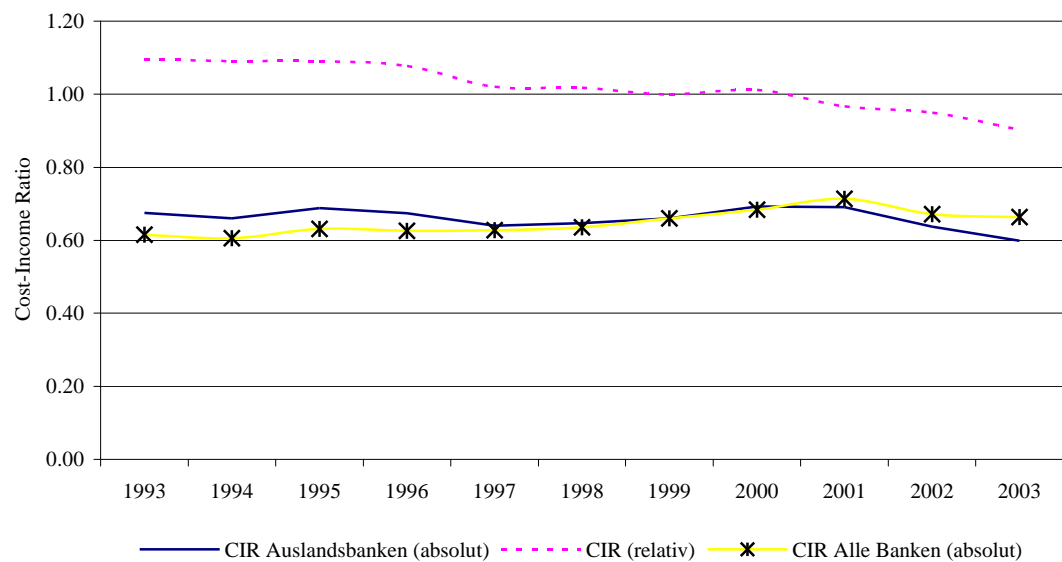
<sup>255</sup> Vgl. hierzu beispielsweise auch Buch/ Golder (2000), S. 17.

Jahre 2001 und 2002 bei inländischen Banken deutlich tiefere Spuren hinterlassen als bei den ausländischen Wettbewerbern.<sup>256</sup>

Insgesamt läßt sich somit folgern, daß die relative Verbesserung des Betriebsergebnisses ausländischer Banken in Deutschland nur zum Teil auf die Entwicklung des Abschreibungsbedarfes der Auslandsbanken selbst zurückzuführen ist. Vielmehr wurden sie durch die schlechte konjunkturelle Lage weitaus weniger hart getroffen als ihre inländischen Wettbewerber.

#### 5.2.4 Entwicklung der operativen Effizienz

Im Einklang mit den Beobachtungen zur relativen Rentabilität sowie dem Bewertungsergebnis steht die Entwicklung des Cost-Income-Ratios.



**Abbildung 12: Entwicklung der Cost-Income Ratios 1993 - 2003**

Während die absolute Kennzahl keinen einheitlichen Trend erkennen läßt, zeigt sich, daß ab 1999 ausländische Kreditinstitute keine Effizienz Nachteile gegenüber ihren inländischen Konkurrenten aufweisen. Zu Beginn des Beobachtungszeitraumes verfügten sie noch über Ineffizienzen von etwa zehn Prozent, jedoch gelang es ihnen, die Verhältnisse ab den Jahren 1999/ 2000 zu ihren Gunsten zu verbessern. So wiesen ausländische Banken beispielsweise im Jahr 2003 nur einen Cost-Income-Wert von 0,60 auf, während inländische Banken durchschnittlich 66 Cent aufwenden mußten, um einen Euro zu verdienen (Abbildung 12).

<sup>256</sup> Die positive Entwicklung in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre hingegen spielt bei der Betrachtung der AfA-Quote keine Rolle. Allerdings spiegeln sich die Kursgewinne in erhöhten Nettofinanzergebnissen bei der Betrachtung des Cost-Income Ratios eine Rolle.

Die Situation der inländischen Banken wird hierbei bestimmt durch die hohen Investitionen in die Modernisierung der IT-Infrastruktur, die im Rahmen der rasanten technologischen Entwicklung ab Mitte der neunziger Jahre notwendig wurde. Da derartige Projekte zumeist von den Muttergesellschaften durchgeführt werden, sie aber auch die Situation der Tochtergesellschaften positiv beeinflussen, liegt diesbezüglich eine Übervorteilung der inländischen Banken gegenüber den ausländischen Mitbewerbern vor. In gleicher Weise wirken Umstrukturierungsmaßnahmen, die zwar den gesamten Bankkonzern betreffen, jedoch nur von der Muttergesellschaft verbucht werden.<sup>257</sup> Vor diesem Hintergrund erscheint eine eindeutige Beantwortung der Frage, ob ausländische Institute ineffizienter im Sinne eines erhöhten Cost-Income Ratios sind, kaum möglich. Auch ein Blick auf die umfangreiche Studie von Berger et al. zur Effizienz von Auslandsbanken in ausgewählten Märkten, liefert keine für Deutschland abschließende Antwort. Sie vergleichen hierbei nur den Zeitraum zwischen 1992 und 1997 auf der Basis von Paneldaten und kommen zu vergleichbaren Ergebnissen wie den eingangs dargestellten. Ausländische Banken weisen Berger et al. zufolge relative Ineffizienzen zwischen vier und zehn Prozent im Vergleich zu ihren deutschen Wettbewerbern auf.<sup>258</sup> Da jedoch insbesondere der Zeitraum nach 1999 unberücksichtigt bleibt, gilt es abzuwarten, ob die eingangs festgestellte absolute und relative Verbesserung ausländischer Banken auch mittels anderer Studiendesigns beobachtet werden kann. Darüber hinaus bleibt gegebenenfalls zu überprüfen, ob es sich hierbei lediglich um eine temporäre oder aber um eine dauerhafte Effizienzsteigerung ausländischer Banken in Deutschland handelt.

### **5.3 Einflußfaktoren auf die wirtschaftliche Situation ausländischer Banken in Deutschland**

Um weiteren Aufschluß über den Erfolg von Auslandsbanken zu erhalten, werden im Folgenden Unternehmensdaten von in Deutschland aktiven Banken für die Jahre 2000 bis 2003 detaillierter betrachtet. Hierbei soll nicht länger die relative Position ausländischer Banken im Vergleich zu einheimischen Instituten im Vordergrund stehen. Vielmehr wird der Frage nachgegangen, welche Parameter die Rentabilität maßgeblich beeinflussen. Insofern findet auch dieser Abschnitt seine entsprechende Fundierung in der grundlegenden Arbeit Hymers. So stellt er in seiner wegweisenden Dissertation erstmals einen Zusammenhang zwischen der Verfügbarkeit unterneh-

---

<sup>257</sup> Vgl. beispielsweise Deutsche Bundesbank (2001), S. 25f.

<sup>258</sup> Die Daten der Bundesbank ergeben für den Zeitraum 1993 bis 1997 eine Ineffizienz in Höhe von durchschnittlich sieben Prozent. Vgl. Berger et al. (2000), S. 96ff.

mensspezifischer Wettbewerbsvorteile und dem Erfolg auf ausländischen Märkten her. Hymer argumentiert mithin, daß die beschriebenen Liabilities of Foreignness nur durch den Besitz von tangiblen und intangiblen Ressourcen, die eine Differenzierung zur heimischen Konkurrenz erlauben, kompensiert werden können. Er hebt somit die Annahme homogener Faktorausstattungen und Produktionsfunktionen auf und stellt unternehmensinterne Technologien und Produktionsverfahren, aus denen monopolistische Vorteile erwachsen in das Zentrum seiner Überlegungen: „Firms are by no means equal in their ability to operate in an industry. Certain firms have considerable advantages in particular activities.“<sup>259</sup>

### **5.3.1 Einflußfaktoren auf den Erfolg von Banken in der Literatur**

Betrachtet man zunächst vorangegangene Studien, die sich mit dem Erfolg von in- und ausländischen Banken auseinandersetzen, so werden zumeist Umweltvariablen des Gast- beziehungsweise Heimatmarktes sowie Bilanzgrößen des übergeordneten Bankkonzerns untersucht. Im folgenden soll dieser Ansatz zur Erklärung des wirtschaftlichen Erfolges ausländischer Banken in Deutschland aufgegriffen werden. Hierbei stehen jedoch nicht nur die eingangs genannten externen Determinanten im Vordergrund. Vielmehr werden explizit strategische Grundsatzentscheidungen bezüglich des Umfangs der Kunden- und Produktfokussierung der jeweiligen Geschäftsleitung im Gastmarkt berücksichtigt.

#### **5.3.1.1 Umwelt- und Organisationsbezogene Einflüsse auf den Erfolg ausländischer Banken in Deutschland**

In der betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Erfolg von Banken, die in einem Gastland aktiv sind, zumeist vor dem Hintergrund der Rentabilität, der Effizienz beziehungsweise der Dauer bis zum Erreichen der Gewinnschwelle oder des Marktaustritts untersucht. Diejenigen Parameter, denen hierbei ex ante ein hoher Erklärungsbeitrag zugesprochen wird, beziehen sich sowohl auf die in den jeweiligen Gast- und Heimatmarkt herrschenden ökonomischen Bedingungen sowie auf konzernspezifische Aspekte.

##### **5.3.1.1.1 Gastmarktbedingungen**

Die im betreffenden Zielmarkt herrschenden Bedingungen werden in der Regel im Rahmen der Betrachtung des jeweiligen Bruttoinlandsproduktes untersucht. Dieser Vorgehensweise liegt die Annahme zugrunde, daß ausländische Banken insbesondere dann erfolgreich in einem Gastland agieren, wenn die dort herrschende wirtschaft-

---

<sup>259</sup> Hymer (1960), S. 41.



liche Situation eine hohe Nachfrage nach Bankdienstleistungen stimuliert.<sup>260</sup> Darüber hinaus betrachten beispielsweise Zaheer und Mosakowski das Gastland auch unter dem Blickwinkel der Wettbewerbsbedingungen, die sich im Ausmaß der Deregulierung und Präsenz ausländischer Firmen widerspiegeln. Sie vertreten hierbei die Ansicht, daß weitgehend liberale Rahmenbedingungen ausländischen Unternehmen eher Erfolge ermöglichen, als solche, die durch umfassende staatliche Eingriffe geprägt sind.<sup>261</sup>

#### **5.3.1.1.2 Heimatmarktbedingungen**

Eng verbunden mit der Betrachtung des Gastmarktes ist die vergleichende Analyse mit den Gegebenheiten, die im Heimatland der international expandierenden Bank herrschen. Insbesondere Miller stellt die Effizienz des Heimatmarktes in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen. Er bezieht sich hierbei explizit auf die Arbeiten Porters, der dem Zusammenspiel aus Angebots- und Nachfragebedingungen sowie der Wettbewerbsintensität einen wesentlichen Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Unternehmung auf den internationalen Märkten zuschreibt.<sup>262</sup>

Ferner wird den Handelsbeziehungen zwischen Gast- und Heimatland in der Regel eine gewisse Bedeutung für die Rentabilität beziehungsweise Effizienz der ausländischen Bank zugemessen. Hierbei steht der Gedanke im Vordergrund, daß ausländische Firmen grundsätzlich eher Banken gleicher Herkunft mit der Abwicklung von Finanztransaktionen beauftragen als ihre Konkurrenten.<sup>263</sup>

Darüber hinaus sieht Nachum die kulturelle Ähnlichkeit von Gast- und Heimatland als einen weiteren Parameter, der die Ertragslage von Auslandsbanken maßgeblich beeinflußt. Er bezieht sich hierbei unmittelbar auf den erstmals von Hofstede proklamierten Zusammenhang zwischen der kulturellen Distanz und dem Erfolg von Unternehmen im Ausland. So wird angenommen, daß die Kommunikation und das gegenseitige Verständnis der Marktteilnehmer durch einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund zunehmend erschwert werden.<sup>264</sup>

#### **5.3.1.1.3 Konzernspezifische Aspekte**

Neben den standortbezogenen Faktoren werden auch Aspekte, die das Unternehmen unmittelbar betreffen, zur Erklärung der Entwicklung der Rentabilität und Effizienz

---

<sup>260</sup> Vgl. Molyneux/ Seth (1998), S. 536.

<sup>261</sup> Vgl. Zaheer/ Mosakowski (1997), S. 446.

<sup>262</sup> Vgl. Miller/ Richards (2002), S. 332.

<sup>263</sup> Vgl. Minh/ Tripe (2002), S. 347.

<sup>264</sup> Vgl. Nachum (2003), S. 1192f.

herangezogen. Diese konzernspezifischen Aspekte berücksichtigen zumeist nicht nur die im Ausland agierende Bank, sondern auch Eigenschaften, welche die Muttergesellschaft beziehungsweise den gesamten Bankkonzern betreffen. Im Hinblick auf die betriebsspezifischen Eigenheiten der ausländischen Tochtergesellschaft werden insbesondere Größeneffekte, organisatorische Charakteristika sowie Aspekte des organisationalen Lernens als Einflußparameter untersucht.<sup>265</sup> Unternehmensspezifische Besonderheiten des Mutterkonzerns werden hierbei zumeist vor dem Hintergrund möglicher Größenvorteile analysiert.<sup>266</sup>

#### **5.3.1.1.4 Literaturüberblick über exogene Einflußfaktoren auf den Erfolg von Auslandsbanken**

Betrachtet man nunmehr die Ergebnisse der in Tabelle 19 dargestellten Studien, so wird deutlich, daß sich keine eindeutige Aussage über die Einflußparameter auf die Rentabilität und Effizienz von Auslandsbanken treffen läßt.

Mit Ausnahme von Williams sowie Zaheer und Mosakowski finden alle Arbeiten Hinweise auf die hohe Bedeutung von Aspekten, welche die Größe beziehungsweise die finanzielle Stärke der Auslandsbank und ihrer Muttergesellschaft betreffen. Im Gegensatz hierzu herrscht bei Fragen der nationalen und internationalen Organisation des Konzerns keine einheitliche Meinung. Den das Gastland betreffenden Variablen wird von der Mehrzahl der Studien ebenfalls keine Relevanz bei der Erklärung unterschiedlicher Erfolge zugesprochen. Wesentlich homogener gestaltet sich das Bild bei der Betrachtung von heimatlandspezifischen Aspekten wie der kulturellen Distanz und der Effizienz des jeweiligen Heimatmarktes. So wird der Einfluß der Ähnlichkeit von Gast- und Heimatland sowohl von Nachum als auch von Leung et al. bestätigt. Den von Porter prognostizierten Zusammenhang zwischen der Effizienz des Heimatmarktes und dem Erfolg von Auslandsgesellschaften finden die unter Mitwirkung von Miller erstellten Studien belegt. Mit Ausnahme von Williams sowie Zaheer und Mosakowski finden alle Arbeiten Hinweise auf die hohe Bedeutung von Aspekten, welche die Größe beziehungsweise die finanzielle Stärke der Auslandsbank und ihrer Muttergesellschaft betreffen. Im Gegensatz hierzu herrscht bei Fragen der nationalen und internationalen Organisation des Konzerns keine einheitliche Meinung. Den das Gastland betreffenden Variablen wird von der Mehrzahl der Studien ebenfalls keine Relevanz bei der Erklärung unterschiedlicher Erfolge zugesprochen. Wesentlich homogener gestaltet sich das Bild bei der Betrachtung von heimatlandspezifischen

---

<sup>265</sup> Vgl. Williams (1998), S. 203f; DeYoung/ Nolle (1996), S. 633; Zaheer/ Mosakowski (1997), S. 447.

<sup>266</sup> Vgl. beispielsweise Leung/ Young/ Rigby (2003), S. 20; Minh To/ Tripe (2002), S. 344f.

Aspekten wie der kulturellen Distanz und der Effizienz des jeweiligen Heimatmarktes. So wird der Einfluß der Ähnlichkeit von Gast- und Heimatland sowohl von Nachum als auch von Leung et al. bestätigt. Den von Porter prognostizierten Zusammenhang zwischen der Effizienz des Heimatmarktes und dem Erfolg von Auslandsgesellschaften finden die unter Mitwirkung von Miller erstellten Studien belegt.

**Tabelle 19: Einflußfaktoren auf die Rentabilität und Effizienz von Auslandsbanken**

	Bestätigt	Nicht bestätigt
<b><u>Unternehmensspezifische Aspekte</u></b>		
Größe/ Stärke Tochter	Nachum (2003)* Tschoegel (2002)*** Leung et al. (2003)**** Minh To/ Tripe (2002)* Molyneux/ Seth (1998)*	Williams (1998)* Zaheer/ Mosakowski (1997)***
Größe/ Stärke Mutter	Tschoegel (2002)*** Leung et al. (2003)**** Minh To/ Tripe (2002)*	Zaheer/ Mosakowski (1997)***
Organisation	Nachum (2003)*	DeYoung/ Nolle (1996)** Zaheer/ Mosakowski (1997)***
Multinationalität organisationales Lernen	Nachum (2003)* Leung et al. (2003)**** Minh To/ Tripe (2002)*	Zaheer/ Mosakowski (1997)*** Nachum (2003)* Williams (1998)*
<b><u>Gastlandspezifische Aspekte</u></b>		
Wachstum		DeYoung/ Nolle (1996)** Minh To/ Tripe (2002)* Molyneux/ Seth (1998)* Williams (1998)*
Bilateraler Handel/ FDI		Leung et al. (2003)**** Minh To/ Tripe (2002)* Williams (1998)*
Zinsniveau vergleichbare Regulierung Wettbewerbsintensität	Leung et al. (2003)**** Zaheer/ Mosakowski (1997)***	Minh To/ Tripe (2002)* Miller/ Parkhe (2002)**
<b><u>Heimatlandspezifische Aspekte</u></b>		
Kulturelle Distanz	Nachum (2003)* Leung et al. (2003)****	
Effizienz des Kapitalmarktes	Miller/ Parkhe (2002)** Miller/ Richards (2002)**	Nachum (2003)*

Abhängige Variable: \* Rentabilität; \*\* Effizienz; \*\*\* Überlebenswahrscheinlichkeit; \*\*\*\* Dauer bis zum Erreichen der Profitabilität

### 5.3.1.2 Einflüsse der strategischen Unternehmensführung

Ogleich die beschriebenen Variablen in einer Vielzahl von Veröffentlichungen als zentrale Determinanten des Erfolges von Banken in ausländischen Gastmärkten angeführt werden, erscheint ihre ausschließliche Berücksichtigung aus Sicht einer marktorientierten Unternehmensführung zu kurz gegriffen. Insbesondere Nachum kritisiert in diesem Zusammenhang die dominierende Betrachtung von Bilanz- oder Umweltvariablen, die weder von der Muttergesellschaft noch von der ausländischen Tochter beeinflusst werden können: „The implicit assumption in most discussions of

the LOF [gemeint ist die Liability of Foreignness hypothesis, d. Verf.] is that they are determined by forces external to firms on which firms have no control.“<sup>267</sup> Mit- hin werden betriebsbezogene Entscheidungen der jeweiligen Unternehmensleitung in der Regel vollständig ausgeblendet. Dies mag zum einen daran liegen, daß derartige Parameter von außen nur schwer zu kontrollieren und somit in formalen Modellen kaum zu modellieren sind. Zum anderen wurde der Einfluß der strategischen Planung auf die Ergebnissituation einer Unternehmung lange Zeit von einem Teil der Wirtschaftswissenschaften in Frage gestellt.<sup>268</sup> Insofern mag vermutet werden, daß Aspekte der Unternehmensführung möglicherweise bewußt unberücksichtigt blieben, da ihnen ex ante kein Erklärungsbeitrag zugemessen wurde.

Insbesondere die Arbeit von Hopkins und Hopkins läßt jedoch den Schluß zu, daß derartige unternehmensinterne Planungsprozesse einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung des Erfolges von Kreditinstituten leisten können. So kommen sie im Rahmen der Untersuchung von 112 Banken in den Vereinigten Staaten zu dem Ergebnis, daß der Erfolg von Banken im wesentlichen auf führungsbezogene Aspekte zurückgeführt werden kann. Die Erkenntnisse ihres auf Befragungen basierenden strukturprüfenden Modells (LISREL) fassen sie wie folgt zusammen: „Statistical results reported in this study indicate that the relationship between strategic planning intensity and financial performance is not only strong, but also suggest the importance of strategic planning intensity to the financial success of banks and related financial service firms.“<sup>269</sup>

Es erscheint daher geboten, derartige Entscheidungen bei der Erklärung des Erfolges ausländischer Banken in Deutschland zusätzlich zu den eingangs dargestellten umwelt- und konzernbezogenen Variablen zu berücksichtigen.

#### **5.3.1.2.1 Strategiebegriff**

Zunächst soll jedoch der bereits mehrfach erwähnte Begriff „Strategie“ für den weiteren Fortgang der Arbeit definiert werden. Hierbei gilt es festzuhalten, daß ein einheitliches „Strategieverständnis“ in der Literatur nicht vorherrscht. So bewirken der nicht ökonomische Ursprung des Begriffs und sein inflationärer Gebrauch in unterschiedlichen Wissenschaften eine je nach Verfasser unterschiedliche Auffassung.

---

<sup>267</sup> Nachum (2003), S. 1202.

<sup>268</sup> Vgl. Boyd (1991), S. 354.

<sup>269</sup> Hopkins/ Hopkins (1997), S. 646ff.

**Tabelle 20: Verständnisdimensionen des Strategiebegriffs nach Mintzberg**

Dimension	Grundidee	Vertreter
Plan	bewußte Weg-Ziel-Beschreibung („consciously intended course of action“)	Drucker
Position	Gestaltung der Organisation im ökonomischen Umfeld, um im Wettbewerb um Kunden bestehen zu können („means of locating an organization in [...] an environment“)	Porter
Ploy	taktisches Mittel, um im unmittelbaren Wettbewerb zu bestehen („specific maneuver intended to outwit an opponent company“)	Schelling
Pattern	bewußt oder unbewußt kontinuierliches Handlungsmuster („consistency in behavior“)	Mintzberg
Perspective	psychosoziales Konstrukt, das nach innen gerichtet einer Unternehmung einen „Charakter“ bzw. eine Unternehmenskultur gibt („abstractions which exist only in the minds of interested parties“) <sup>270</sup>	Selznick

Insbesondere in der betriebswirtschaftlichen Forschung nimmt die Suche nach einem einheitlichen Strategiebild breiten Raum ein. So sind spätestens seit dem Aufruf Mintzbergs, einen „Eklektizismus der Definitionen“ („eclecticism in definition“<sup>271</sup>) zu erlangen, unzählige Abhandlungen und Synthesen unterschiedlicher Begriffsverständnisse entstanden. Ein gelungener Überblick findet sich in diesem Zusammenhang beispielsweise bei King.<sup>272</sup> Mintzberg selbst führt fünf verschiedene komplementäre Verwendungsarten auf, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte setzen (Tabelle 20).

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Strategiebegriff in engem Zusammenhang mit den beiden erstgenannten Ansätzen gesehen. Insofern wird unter Strategie eine bewußte Planung mit dem Ziel verstanden, eine Unternehmung unter den gegebenen und erwarteten Umweltbedingungen so zu gestalten, daß sie im Vergleich zu konkurrierenden Organisationen eine Überrendite erwirtschaften kann. Allerdings entspricht diese Definition einer eher konservativen Herangehensweise, die zwischen Strategieformulierung und -implementierung unterscheidet. Insbesondere in der von Mintzberg beeinflussten Denkschule steht der letztgenannte Aspekt der Umsetzung einer Strategie im Vordergrund.<sup>273</sup> Ein derartiges Verständnis mißt dem Zufall beziehungsweise dem nicht geplanten Handeln im Rahmen des täglichen Geschäftes eine hohe Bedeutung zu: Das tatsächliche Handeln wird im wesentlichen durch ungeplante Handlungen - beziehungsweise Strategien im Sinne Mintzbergs - bestimmt.

Die im weiteren verwendete Definition der Strategie als Plan zur Findung einer geeigneten Positionierung, mißt dem Handlungsmuster nach Mintzbergs zwar eine

<sup>270</sup> Sämtliche Zitate entnommen aus Mintzberg (1987).

<sup>271</sup> Vgl. Mintzberg (1987), S. 20.

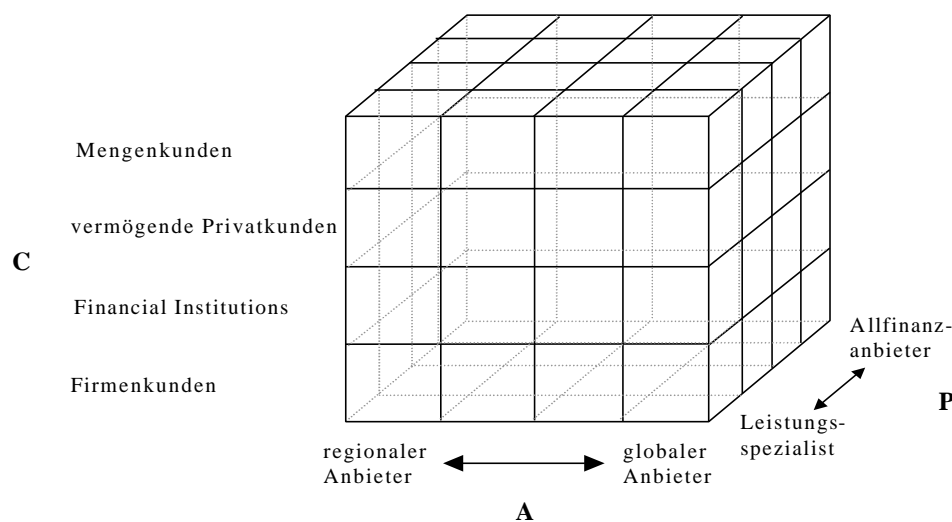
<sup>272</sup> Vgl. King (2006); Börner (2004), S. 14ff; Eschenbach et al. (2003) u.v.m.

<sup>273</sup> Vgl. beispielsweise King (2006), S. 50f.

wesentliche, aber nachrangige Bedeutung zu. Vielmehr wird der Marktsicht im Sinne Porters eine dominante Stellung eingeräumt, die aus dem Zusammenspiel der herrschenden Wettbewerbskräfte die Notwendigkeit ableitet, sich von tatsächlichen oder potentiellen Wettbewerbern zu differenzieren.<sup>274</sup>

### 5.3.1.2.2 Strategische Grundsatzentscheidungen im Bankgewerbe

Im Bereich des Bankmarketings wird der Strategiegedanke zunächst auf einer übergeordneten Ebene diskutiert. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, welche Kunden in welchem lokalen Markt mit welchen Produkten angesprochen werden sollen.<sup>275</sup> Smith und Walter fassen diese Positionierungsmöglichkeiten in einem Strategiewürfel zusammen, der die drei übergeordneten Dimensionen widerspiegelt.



**Abbildung 13: CAP-Modell nach Smith und Walter**

Quelle: In Anlehnung an Smith/ Walter (2003), S. 369.

#### 5.3.1.2.2.1 Kundengruppenspezifische Dimension

Der Kundenfokus legt zunächst fest, auf welche Kundensegmente die Geschäftspolitik einer Bank gerichtet wird. In diesem Zusammenhang werden Kunden gemäß vorab definierter Abgrenzungskriterien einzelnen Segmenten zugeordnet. Hierbei wird in der Regel zunächst zwischen Privat- und Geschäftskunden unterschieden.<sup>276</sup> Im Privatkundengeschäft sind extern beobachtbare soziodemographische oder ökonomische Variablen wie Alter, Beruf, Einkommen oder Vermögen bevorzugte Größen, anhand derer sich die Zuordnung zu einzelnen Segmenten orientiert. Neuere

<sup>274</sup> Vgl. Porter (1999), S. 51ff.

<sup>275</sup> Vgl. Smith/ Walter (2003), S. 368f sowie Büschgen (1998), S. 662.

<sup>276</sup> Köppen verwendet in diesem Zusammenhang die Begriffe Retail-Banking für die private Kundschaft sowie für Kleingewerbetreibende und Wholesale-Banking für Firmenkunden. Insbesondere der Begriff des Retail-Bankings erweist sich hierbei als irreführend, da er in der neueren Literatur das unspezifische Geschäft mit Privat- und Geschäftskunden (Kleingewerbe, Freiberufler, etc.) umfaßt, welche keiner umfassende Beratungsleistung bedürfen.

Ansätze berücksichtigen auch psychographische Determinanten, wie zum Beispiel Risikotoleranz oder Technologieaffinität.<sup>277</sup> Firmenkunden hingegen werden zumeist anhand Merkmalsausprägungen bezüglich der Umsatzgröße, der Branchenzugehörigkeit oder der geographischen Ausdehnung des Produktions- beziehungsweise Absatzbereiches segmentiert.<sup>278</sup>

Die Systematisierung der einzelnen Segmente wird sowohl in der Praxis als auch in der Theorie uneinheitlich getroffen. Tabelle 21 gibt einen Überblick über einige Ansätze aus der Standardliteratur zur Bankorganisation und -strategie. Im Rahmen der Untersuchung des Einflusses strategischer Entscheidungen auf den Erfolg von ausländischen Banken in Deutschland wird folgende Zuordnung einzelner Kundengruppen getroffen:

**Tabelle 21: Abgrenzung von Kundensegmenten in der Theorie<sup>279</sup>**

von Köppen (1998)		Büschgen (1998)	Kilgus (1982)	Smith/ (2003)	Walter
Vermögende Privatkunden	Retail Banking	vermögende Privatkunden	Privatkunden- geschäft	Private	
breites Privatkundengeschäft		Mengenkunden		Retail	
Gewerbetreibende & Kleinunternehmen		Firmenkunden	Kommerzielle Kundschaft	Corporate	
Mittlere Firmenkunden					
Großunternehmen und Körperschaften					
Multinationale Konzerne					
Staaten/ staatliche Organisationen	Sovereigns				
Institutionelle Anleger					
Banken und Finanzinstitutionen	Wholesale Banking	Financial Institutions	Institutionelle Kundschaft	Financial Services	
			Bankkundschaft		

Unter dem Begriff Retail-Banking werden sämtliche Privatkunden, Kleingewerbetreibende und Angehörige freier Berufe ohne komplexen Anlage- bzw. Finanzierungsbedarf verstanden. Sofern die Bedürfnisse von Privatkunden aufgrund größerer Vermögen ein erhöhtes Maß an individueller Betreuung erfordern, wird vom Private Banking gesprochen. Firmenkunden und staatliche Einrichtungen wie Länder, Gemeinden oder Bundesministerien werden als Corporates/ Institutions bezeichnet. Hierunter fällt des weiteren das Geschäft mit anderen Kreditinstituten sowie mit

<sup>277</sup> Vgl. Machauer/ Morgner (1999a), S. 10; Machauer/ Morgner (1999b), S. 372.

<sup>278</sup> Vgl. Machauer/ Morgner (1999a), S. 10; Smith/ Walter (2003), S. 370.

<sup>279</sup> Vgl. Köppen (1998), S. 83-90; Smith/ Walter (2003), S. 369f; Büschgen (1998), S. 662-665; Kilgus (1982), S. 176.

Unternehmen verwandter Branchen wie zum Beispiel Pensionskassen, Fonds- oder Versicherungsgesellschaften.

### 5.3.1.2.2 Geographische Dimension

Die meisten Autoren diskutieren die geographische Strategiedimension vor dem Hintergrund der Globalisierung von Finanzdienstleistungen aus Sicht der jeweiligen Muttergesellschaften. In diesem Zusammenhang geht es beispielsweise um die Frage, ob der Kunden- und Leistungsfokus auf das Heimatland der jeweiligen Bank beschränkt ist, oder ob Leistungen grenzüberschreitend erstellt und vertrieben werden.<sup>280</sup> Hierbei treten des weiteren Aspekte der relativen Vorteile einzelner Standorte, beispielsweise in Bezug auf die herrschenden Faktorkosten oder des regulatorischen Regimes, in den Vordergrund.<sup>281</sup>

Da der Gebietsfokus im Rahmen dieser Arbeit auf Deutschland beschränkt ist, ist eine Diskussion unter Berücksichtigung der zunächst dargelegten Aspekte nicht möglich. Letztendlich haben alle in der Stichprobe berücksichtigten Institute bereits die Entscheidung getroffen, welche Dienstleistungen sie in Deutschland anbieten wollen beziehungsweise welche Kundengruppe angesprochen werden soll.

Denkbar ist allenfalls eine Untersuchung der Frage, inwieweit die Intensität der Marktbearbeitung und mithin die Gastmarktgegebenheiten die wirtschaftliche Situation ausländischer Banken beeinflussen. Buch und Golder zeigen in diesem Zusammenhang, daß es offensichtlich signifikante Unterschiede in den Aktivitäten zwischen in- und ausländischen Kunden gibt. So hängt der Erfolg deutscher Banken wesentlich stärker von den in Deutschland herrschenden Bedingungen ab, als dies für amerikanische Institute beobachtet werden kann. Offensichtlich fokussieren sich die betrachteten US Banken auf andere Geschäftsbereiche als ihre inländischen Konkurrenten.<sup>282</sup> Diese Beobachtung wurde im übrigen im Rahmen der vorliegenden Arbeit ebenfalls festgehalten. So konnte eine signifikante Korrelation zwischen der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland und der Situation deutscher Institute, nicht aber der Lage ausländischer Banken festgestellt werden.<sup>283</sup>

Einschränkend muß jedoch angeführt werden, daß die Intensität der Marktbearbeitung nicht ohne eine gleichzeitige Betrachtung des gewählten Kundensegments möglich ist. So ist davon auszugehen, daß verhältnismäßig immobile Private-

---

<sup>280</sup> Vgl. beispielsweise Büschgen (1998), S. 665.

<sup>281</sup> Vgl. Smith/ Walter (2003), S. 370.

<sup>282</sup> Vgl. Buch/ Golder (2000), S. 17.

<sup>283</sup> Siehe Kapitel 3.2.



oder Retail-Kunden grundsätzlich eine höhere Bearbeitungsintensität verlangen, wie Großunternehmen oder andere Finanzinstitute. Insofern geht eine Entscheidung zugunsten eines Kundensegments stets mit einer Entscheidung hinsichtlich der Marktbearbeitungsintensität einher. Daher wird im weiteren die geographiebezogene Dimension nicht explizit berücksichtigt. Vielmehr sei sie als Bestandteil der Wahl des Kundensegmentes zu verstehen.

#### **5.3.1.2.2.3 Produktspezifische Dimension**

Die letzte Strategiedimension im Sinne von Smith und Walter bezieht sich auf die von einer Bank angebotenen Produkte. Faßt man die Ansätze von Büschgen sowie Smith und Walter zusammen, so kristallisieren sich hierbei drei wesentliche Produktkategorien heraus:

- Emission und Handel mit Wertpapieren
- Einlagen- und Kreditgeschäft
- Verbundgeschäft

Das Kreditgeschäft umfaßt das Bankgeschäft, wie es sich in der klassischen Banktheorie wiederfindet. Banken treten hierbei als Intermediäre zwischen Überschuß- und Defiziteinheiten auf und bewirken eine Größen-, Fristen- und Risikotransformation. In der Praxis reicht das Kreditgeschäft vom Kleinkredit zur Finanzierung niederwertiger Konsumwünsche bis hin zur Begleitung komplexer internationaler Projekte.<sup>284</sup>

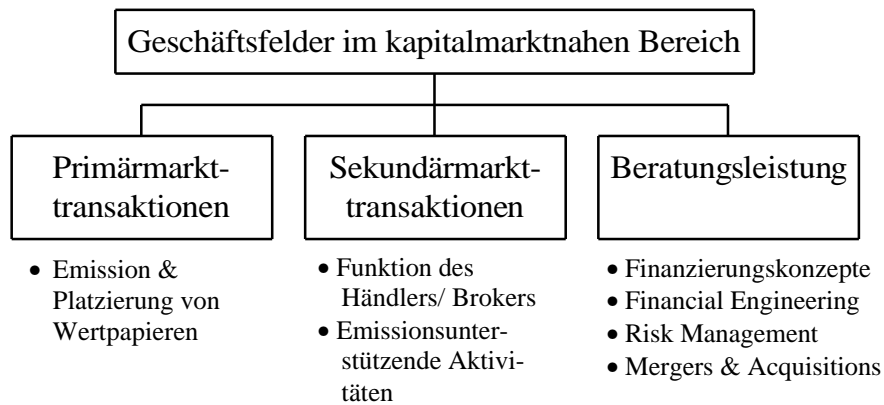
Die zweite Kategorie bezieht sich auf sämtliche atypischen Bankdienstleistungen, die im Rahmen gemeinsamer Vertriebsanstrengungen angeboten werden. Hierunter fallen im Rahmen von sogenannten Allfinanzkonzepten zumeist Versicherungsleistungen oder der Vertrieb von Fondsprodukten.<sup>285</sup>

Die letzte Produktkategorie betrifft sämtliche Aspekte, die mit der Erstellung und dem Handel von Wertpapieren sowie der hiermit verbundenen Beratung in Zusammenhang stehen (Abbildung 14).

---

<sup>284</sup> Vgl. Smith/ Walter (2003), S. 370f.

<sup>285</sup> Vgl. Büschgen (1998), S. 666f.



#### Abbildung 14: Produktkategorien im kapitalmarktnahen Bereich

Quelle: In Anlehnung an Roggemann (1998), S. 373; Auckenthaler (1991), S. 22f.

Inwieweit die Produktwahl in der Vergangenheit tatsächlich auf die freie strategische Entscheidung der Unternehmensführung zurückzuführen war, ist zunächst kurz vor dem Hintergrund des im Heimatland herrschenden Regulierungsregimes zu betrachten. So war es beispielsweise Instituten, die aus dem angloamerikanischen Raum stammten, über lange Zeit hinweg untersagt, sich analog zu kontinentaleuropäischen Banken gleichermaßen im klassischen Einlagen- beziehungsweise Kreditgeschäft (Commercial Banking) und dem kapitalmarkt-orientierten Wertpapiergeschäft (Investment Banking) zu engagieren.<sup>286</sup> Die strikte Trennung wurde vor dem Hintergrund des Zusammenbruchs des amerikanischen Kapitalmarktes im Sog der Weltwirtschaftskrise in den Jahren 1928 bis 1933 vollzogen. Insbesondere untersagte § 21 des National Banking Act von 1933 (Glass-Steagall-Act), daß Banken, die Aktien, Anleihen, Schuldverschreibungen oder sonstige Wertpapiere emittierten, gleichzeitig Spar- und/oder Sichteinlagen entgegennehmen durften. Offiziell wurde die aus regulatorischer Sicht rigide Trennung zwischen Einlagen- und Wertpapiergeschäft 1999 durch den Financial Services Modernization Act (Gramm-Leach-Bliley Act) aufgehoben. Unter den seither geltenden Bestimmungen ist es amerikanischen Banken nunmehr erlaubt, sich analog zu deutschen Instituten in sämtlichen Bereichen des Finanzwesens zu engagieren. Dies schließt insbesondere auch die Möglichkeit zu Zusammenschlüssen zwischen Commercial Banks, Investment Banks und Versicherungsunternehmen ein.<sup>287</sup>

<sup>286</sup> Eine vergleichbare Regulierung von kapitalmarktnahen Finanzdienstleistungen wurde auch in anderen bedeutenden Wirtschaftsnationen eingeführt. So z.B. in Großbritannien oder Japan. Im Rahmen umfassender Liberalisierungsmaßnahmen wurden diese jedoch in der Zwischenzeit wieder aufgehoben. In Großbritannien erfolgte dies im Rahmen des sogenannten „Big Bang“ am 27.10.1986 und in Japan als Teil eines Reformprogramms 1992. Vgl. Plender (1987), S. 44f; Franke/ Morgan (1992), S. 591f; Heffernan (2002), S. 96f sowie 100ff .

<sup>287</sup> Vgl. Cuaresma (2002), S. 497-501.

Da mittlerweile die Mehrzahl der Auslandsbanken in Deutschland nicht mehr durch die Heimatlandbehörden hinsichtlich ihres Produktangebotes eingeschränkt wird, wird der Wettbewerb nunmehr auch verstärkt über die Art der jeweils offerierten Leistungen ausgetragen werden. Insofern ist die separate Betrachtung der Produktpolitik ausländischer Banken in Deutschland gerechtfertigt und verspricht weitere Erkenntnisse hinsichtlich des Einflusses von strategischen Grundsatzentscheidungen auf ihre Profitabilität.

### **5.3.2 Variablen- und Modellbestimmung zur Analyse der Einflußfaktoren auf die Effizienzwerte ausländischer Banken in Deutschland**

Um nunmehr ein Bild über die in Deutschland aktiven ausländischen Banken zu erhalten, wird auf Basis eines Regressionsmodells der Frage nachgegangen, welchen Beitrag die angeführten Einflußfaktoren zur Erklärung von Unterschieden bei der Rentabilität verschiedener Banken leisten. Hierbei werden zum einen die nicht beeinflussbaren umwelt- und konzernspezifischen Aspekte analysiert. In gleichem Maße stellt sich jedoch auch die Frage nach der Bedeutung beeinflussbarer strategischer Grundsatzentscheidungen.

#### **5.3.2.1 Nicht beeinflussbare umwelt- und konzernspezifische Variablen**

Konzernspezifische Aspekte werden im Rahmen der vorliegenden Untersuchung anhand der Rentabilität der Mutter ( $RoE_i^{Mutter}$ ) diskutiert. Hierbei wird die Annahme getroffen, daß Managementfähigkeiten, die zum Erfolg der Mutter beitragen, auch auf die deutsche Tochter übertragen werden. Insofern wird ein positiver Zusammenhang zwischen der Rentabilität der Mutter, gemessen als Return on Equity, und der Effizienz der inländischen Präsenz erwartet.

Gastmarktspezifische Aspekte werden vor dem Hintergrund der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen zwischen dem Herkunftsland  $j$  und der Bundesrepublik analysiert. Hierbei wird in Anlehnung an die Ergebnisse der Markteintrittsanalyse angenommen, daß ausländische Banken insbesondere von der Situation der Unternehmen aus ihrem jeweiligen Heimatmarkt abhängen. Diese Annahme wird vor dem Hintergrund der Umsätze ausländischer Unternehmen in Deutschland ( $Umsatz_{BRD}^j$ ) sowie dem Volumen der Direktinvestitionen ( $FDI_{BRD}^j$ ) untersucht. Da mit einer Zunahme der Geschäftstätigkeit sowie einer Verstärkung der Deutschlandpräsenzen eine verstärkte Nachfrage nach Finanzprodukten einher gehen sollte, wird ein positiver Zusammenhang zwischen den Investitionen und Umsätzen ausländischer Unternehmen und der Effizienz der jeweiligen Banken angenommen.

Der Einfluß herkunftslandbezogener Einflüsse wird in Anlehnung an die Vorgehensweise von Miller und Richards anhand der von Demirguc-Kunt und Levine ermittelten länderspezifischen Effizienzwerte gemessen. Demirguc-Kunt und Levine argumentieren in diesem Zusammenhang, daß sich die Effizienz eines Kapitalmarktes im wesentlichen in den Reibungsverlusten widerspiegelt, die mit der Inanspruchnahme organisierter Banken- oder Wertpapiermärkte einhergehen. Mithin können hohe Kosten der Kapitalmarktnutzung („overhead cost“) sowie hohe Nettozinsmargen („bank net interest margin“) als Indikatoren ineffizienter Kapitalmärkte gesehen werden, da diese effiziente Allokationen liquider Mittel verhindern.<sup>288</sup> Folgt man nunmehr der These Porters, wonach ein ausgeprägter Wettbewerb auf dem Heimatmarkt zu Vorteilen auf ausländischen Gastmärkten führt, so sollte für ausländische Banken ein positiver Zusammenhang zwischen der heimischen Kapitalmarkteffizienz ( $Heimateff_j$ ) und dem Erfolg auf dem deutschen Bankenmarkt zu beobachten sein.<sup>289</sup>

### 5.3.2.2 Strategische Fokussierung

**Tabelle 22: Produkt- Marktkombinationen**

		Produktspezifische Dimension	
		mehrere Produkte	eine Produktkategorie
Kundenspezifische Dimension	mehrere Kundengruppen	undifferenziert	Produktfokussierer
	eine Kundengruppe	Kundenfokussierer	umfassender Fokussierer

Der Aspekt der marktorientierten Unternehmensausrichtung im Sinne des eingangs dargestellten Strategiebegriffs wird im Rahmen der Untersuchung als Dummy-Variable simuliert, die den Wert eins annimmt, wenn sich eine Bank auf eine bestimmte Produkt-Markt-Kombination konzentriert und null, wenn sie undifferenziert mehrere Produkt- und Kundengruppen bedient (Tabelle 22).

Die **produktspezifische Dimension** basiert auf einer Gruppenzuordnung der jeweiligen Banken auf Basis einer Cluster-Analyse.<sup>290</sup> Die Parameter, die der Gruppierung hierbei zugrunde liegen, beziehen sich auf die jeweilige Bilanzstruktur, wobei als Differenzierungskriterien die Bedeutung der unterschiedlichen Einkommensarten

<sup>288</sup> Vgl. Demirguc-Kunt/ Levine (1999), S. 11f.

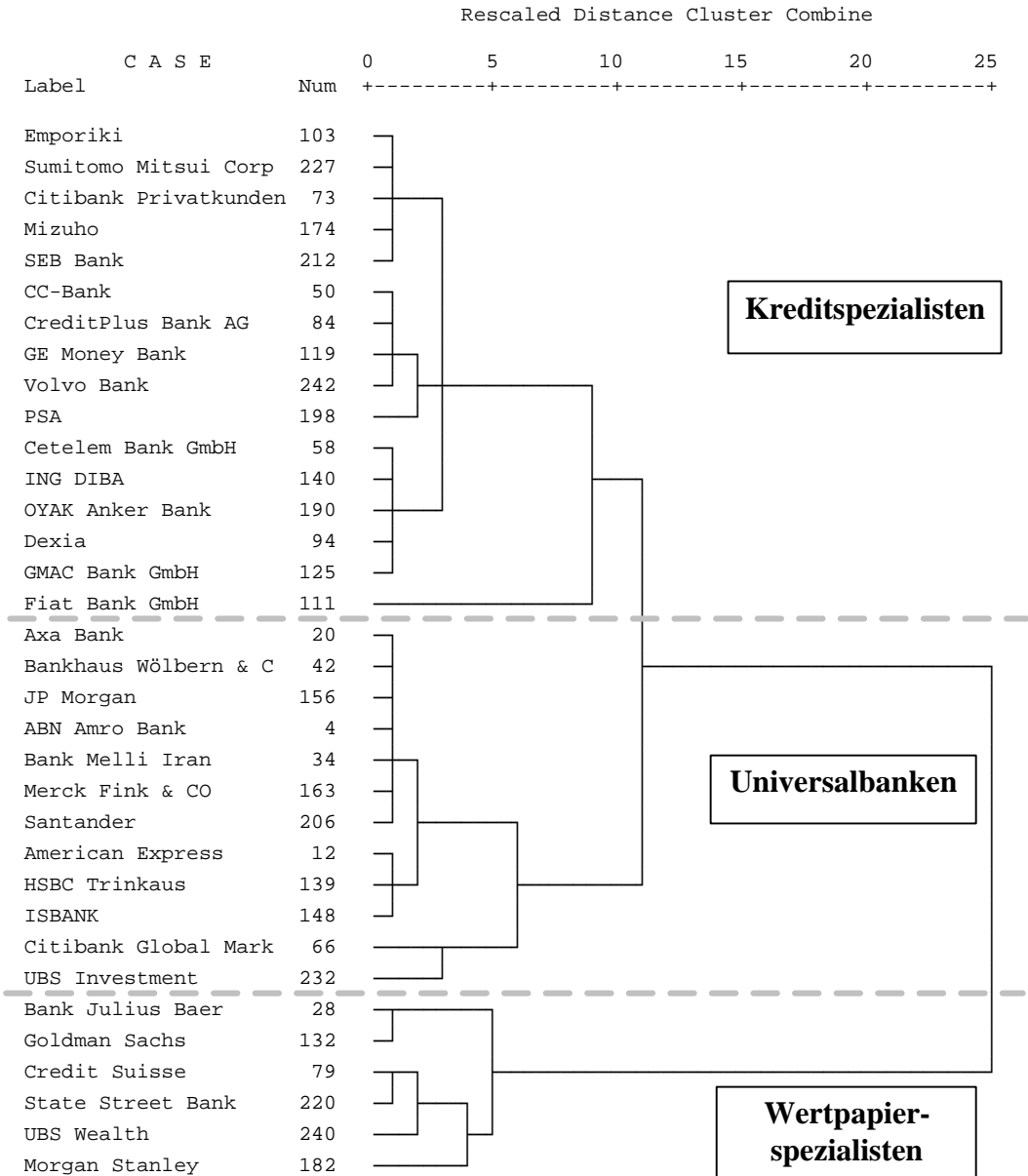
<sup>289</sup> Vgl. Miller/ Richards (2002), S. 326f.

<sup>290</sup> Um möglichst trennscharfe Gruppen zu erhalten wird als Fusionsalgorithmus das Verfahren „Linkage zwischen den Gruppen“ auf Basis des quadrierten euklidischen Abstands zwischen den Gruppen verwendet. Vgl. hierzu Bühl/ Zöfel (2005), S. 501ff; Maudos/ Pastor/ Pérez (2002) S. 507ff.

(Zins, Provision, Eigenhandel) für die gesamten operativen Erträge herangezogen werden. Aus Abbildung 15 sind in diesem Zusammenhang die Zuordnungen der betrachteten Banken ersichtlich.

\* \* \* \* \* H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S \* \* \* \* \*

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)



**Abbildung 15: Produktfokussierung - Dendrogramm**

Die **kundenbezogene Dimension** wird hingegen durch die Zuordnung der betrachteten Banken zu den Segmenten berücksichtigt, die von Büschgen herausgearbeitet werden.<sup>291</sup> Die Einteilung erfolgt ausschließlich unter Berücksichtigung von Unternehmensinformationen, die im Internet beziehungsweise in den Geschäftsberichten

<sup>291</sup> Siehe hierzu Tabelle 21, S. 93.

veröffentlicht wurden. In Ergänzung zur vorgestellten Segmentierungssystematik werden Banken, die mehrere Kundensegmente simultan bedienen, in einer gesonderten vierten Kategorie aufgeführt (Tabelle 23).

**Tabelle 23: Kundenspezifische Segmente**

Privatebanking	Retail-Banking	Corporates & Institutions	mehrere Kundengruppen
Bankhaus Wölbern Marcard Stein & Co UBS Wealth	Axa Bank CC-Bank Cetelem Bank GmbH Citibank Privatkunden CreditPlus Bank AG GE Money Bank ING DIBA Santander	Bank Melli Iran Dexia Goldman Sachs KOREA Exchange Bank Mizuho Morgan Stanley State Street Bank Sumitomo Mitsui Corp.	ABN Amro Bank AG American Express Bank Bank Julius Baer Volvo Bank Credit Suisse Emporiki Fiat Bank GmbH GMAC Bank GmbH HSBC Trinkaus ISBANK JP Morgan Merck Fink & CO OYAK Anker Bank PSA SEB Bank Citibank Global Markets

### 5.3.2.3 Einflußfaktoren auf die Effizienz von Auslandsbanken - Modellzusammenfassung

Faßt man nunmehr das Modell zusammen, so zeigt sich, daß für sämtliche Variablen ein positiver Zusammenhang mit der zu erklärenden Variable erwartet werden kann (Tabelle 24). Als abhängige Variable wird in Anlehnung an die bisherige Vorgehensweise des Kapitels 5.2 die Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals eines Institutes  $i$  im Jahr  $t$  ( $RoE_i^t$ ) gewählt (Gleichung 13).

**Tabelle 24: Modellzusammenfassung**

	Variable	Erwartung	Datenquelle
Abhängige Variable	RoE der Auslandsbank $i$ ( $RoE_i^t$ )		Hoppenstedt/ Bankscope Datenbank
Unternehmensspezifische Aspekte	Return on Equity der Mutter ( $RoE_{it}^{Mutter}$ )	$b_1 > 0$	Worldscope Datenbank
Gastmarktspezifische Aspekte	Umsatz der in der BRD etablierten Unternehmen aus dem Heimatland ( $Umsatz_{BRD}^{jt}$ )	$b_2 > 0$	Deutsche Bundesbank
	Direktinvestitionen von Unternehmen aus dem Heimatland in der BRD ( $FDI_{BRD}^{jt}$ )	$b_3 > 0$	Deutsche Bundesbank
Heimatlandspezifische Aspekte	Kapitalmarkteffizienz ( $Heimateff_j$ )	$b_4 > 0$	Demirguc-Kunt/ Levine (1999)
Strategische Fokussierung	Fokussierung auf ein Kunden-/ bzw. Produktsegment ( $Fokus_i$ )	$b_5 > 0$	Eigene Recherche/ Worldscope Datenbank

**Gleichung 13: Einflußfaktoren auf die beobachtete Eigenkapitalrentabilität**

$$RoE_i^t = b_1 RoE_i^{Mutter^t} \leftarrow \text{Konzernspezifische Variable}$$

$$+ b_2 Umsatz_{BRD}^{jt} + b_3 FDI_{BRD}^{jt} \leftarrow \text{Gastlandspezifische Variable}$$

$$+ b_4 Heimateff_j \leftarrow \text{Heimatmarktspezifische Variable}$$

$$+ b_5 Fokus_i \leftarrow \text{Strategische Variable}$$

Bei den untersuchten Kreditinstituten handelt es sich ausschließlich um Tochtergesellschaften ausländischer Banken, die einen Jahresabschluß nach § 238ff HGB i.V.m. § 340 HGB veröffentlichen (Tabelle 25). Da Zweigstellen zumeist von der Publikationspflicht ausgenommen sind<sup>292</sup>, werden diese grundsätzlich nicht berücksichtigt. Dies kann dahingehend zu einer Verzerrung führen, daß insbesondere kleine Banken nicht Gegenstand dieser Untersuchung sind. Aber auch prominente Institute wie beispielsweise die französische Cortal Consors fallen somit aus dem Kreis der analysierten Institute heraus.

**Tabelle 25: Deskriptive Statistik der Stichprobe (Total Assests in Mio. Euro)**

Bilanzjahr	Minimum	Median	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung	N
2000	128	1.223,00	27.368	4.439,57	7.501,631	33
2001	141	1.555,90	28.633	4.463,53	7.433,601	30
2002	66	1.496,40	30.706	5.677,51	8.678,576	29
2003	173	1.640,50	44.900	7.744,38	12.410,395	28
Insgesamt	66	1.478,95	44.900	5.581,25	9.006,09	30

Wie aus Tabelle 26 ersichtlich, repräsentieren die untersuchten Institute über 40 Prozent aller bei der Bundesbank berichtenden ausländischen Banken.

**Tabelle 26: Beschreibung der Stichprobe im Vergleich zur Gesamtheit aller Auslandsbanken**

	Bilanzsumme	Forderungen ggü. MFI	Forderungen ggü. NMFI	Verb. ggü. MFI	Verb. ggü. NMFI	Aktien & Beteiligung	Anzahl
2000	57,38%	40,85%	69,04%	49,63%	82,74%	19,12%	40,2%
2001	42,86%	30,91%	53,59%	34,95%	67,11%	9,13%	41,7%
2002	42,24%	36,31%	38,48%	38,44%	64,79%	41,87%	42,6%
2003	56,62%	54,07%	45,69%	60,79%	77,78%	96,62%	43,8%
Insg.	49,78%	40,54%	51,70%	45,95%	73,11%	41,69%	42,08%

(MFI= Monetary Financial Institution; NMFI= Non- Monetary Financial Institution)

Die Fokussierung auf rechtlich selbständige Tochterunternehmen hat zur Folge, daß sich die gezogene Stichprobe von der durch die Bundesbank erfaßten Grundgesamt-

<sup>292</sup> Dies trifft auf alle Zweigstellen ausländischer Banken mit Hauptsitz im Europäischen Wirtschaftsraum sowie in den USA, Japan und Australien zu.

heit leicht unterscheidet. So ist insbesondere das Geschäft mit Nichtbanken sowohl bei der Kreditvergabe als auch bei der Refinanzierung überrepräsentiert.

### 5.3.2.4 Einflußfaktoren auf die Effizienz ausländischer Banken in Deutschland - empirische Ergebnisse

Betrachtet man nunmehr die in der nachfolgenden Tabelle dargestellten Ergebnisse, so bestätigt sich zunächst die hohe Bedeutung der strategischen Planung, die bereits Hopkins und Hopkins für den Bankenbereich geltend gemacht haben.<sup>293</sup>

**Tabelle 27: Einflußfaktoren der Eigentkapitalverzinsung**

	2000	2001	2002	2003	Durchschnitt
$RoE_{it}^{Mutter}$	0,309* (1,724)	-0,091 (-,465)	-0,094 (-,447)	-0,021 (-,083)	-0,102 (-,511)
$Umsatz_{BRD}^{jt}$	-0,157 (-,912)	-0,270 (-1,405)	-0,335 (-1,647)	-0,287 (-1,347)	-0,281 (-1,616)
$FDI_{BRD}^{jt}$	0,516** (2,479)	0,553** (2,361)	0,467* (1,950)	0,278 (1,171)	0,474** (2,301)
$Heimateff_j$	-0,045 (-,246)	-0,151 (-,693)	0,067 (0,338)	0,051 (,208)	0,031 (0,176)
$Fokus_i$	0,419** (2,175)	0,358* (1,893)	0,441** (2,220)	0,450** (2,400)	0,409** (2,211)
const.	-1,365	-0,028	-0,168	-0,017	-0,120
$R^2$	0,339	0,348	0,358	0,316	0,342
$R^2$ (korrigiert)	0,206	0,193	0,205	0,145	0,216
S.E.	0,893	0,309	0,338	0,233	0,410
F-Wert	2,560*	2,242*	2,342*	1,851	2,706**
VIF-Wert (durchschn.)	1,333	1,373	1,440	1,499	1,408
Goldfeld-Quandt-Test	2,053	1,810	2,119	2,946	1,935

\* Signifikanzniveau 10% \*\* Signifikanzniveau 5% \*\*\* Signifikanzniveau 1% (t-Werte in Klammern)

Während die Mehrzahl der anderen Variablen keinen konstanten Erklärungsbeitrag zu Ergebnisunterschieden leisten, bestätigen die gewonnenen Resultate die übergeordnete Relevanz einer strategischen Grundausrichtung. So kann es als erwiesen angesehen werden, daß fokussierte Unternehmen eine höhere Rendite auf das eingesetzte Kapital erwirtschaften, als dies bei unkonzentrierten Instituten beobachtet werden kann.

Entgegen der eingangs aufgestellten Hypothesen lassen sich keine konstanten Effekte bezüglich der Qualität des Heimatstandortes sowie der Ertragskraft der Mutter beobachten. Offensichtlich bestehen zum gegenwärtigen Zeitpunkt Barrieren, die einen Ressourcentransfer aus höher entwickelten Finanzzentren nach Deutschland behindern beziehungsweise die Ausnutzung unternehmensspezifischer Kompetenzen verhindern. In diesem Sinne führen Eppendorfer, Beckmann und Neimke beispielsweise

<sup>293</sup> Hinweise auf Multikollinearität (VIF-Wert) oder Heteroskedastizität (Goldfeld-Quandt-Test) lassen sich nicht finden. Vgl. zur Berechnung Backhaus et al. (2006), S. 85ff.



regulatorische Aspekte an, die eine Anpassung der Produkt-Markt-Kombinationen an gastmarktspezifische Gegebenheiten erfordern.<sup>294</sup> In die gleiche Richtung argumentiert auch Keil, der die Bedeutung kultureller Hindernisse für den Transfer von Management-Know-How hervorhebt.<sup>295</sup>

In Einklang mit den in Tabelle 24 festgehaltenen Erwartungen läßt sich ein signifikant positiver Einfluß der bilateralen Handelsbeziehungen auf die Ertragskraft der jeweiligen Bank beobachten. Die bereits im Rahmen der Kundennachfolgehypothese (Kapitel 3.1.4) diskutierte Annahme, wonach sich ausländische Unternehmen beim Eintritt in einen neuen Markt vornehmlich an Banken wenden, mit denen bereits eine Beziehung besteht, läßt sich auch in diesem Kontext bestätigen. Der unbedeutende Effekt  $Umsatz_{BRD}^j$  läßt in diesem Zusammenhang jedoch darauf schließen, daß sich ausländische Firmen im Zeitablauf von dieser Heimatbankfokussierung lösen und in zunehmenden Maße auch von deutschen Instituten in Leistungen in Anspruch nehmen.

Insgesamt bestätigt sich mithin die Bedeutung strategischer Grundsatzüberlegungen auch für das Bankgewerbe. Bereits die Arbeiten von Maudos, Pastor und Pérez sowie von Hopkins und Hopkins ließen einen dominierenden Effekt strategischer Variablen erwarten.<sup>296</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann nunmehr gezeigt werden, daß auch der Erfolg ausländischer Banken wesentlich davon abhängt, ob sie sich auf bestimmte Produkt-Markt-Kombinationen fokussieren oder eine undifferenzierte Marktbearbeitung vornehmen.

## 6 Branchenstruktur und Basistrends im deutschen Privatkundengeschäft

Diese gewonnenen Erkenntnisse werden nunmehr anhand des inländischen Privatkundengeschäftes aufgegriffen, indem die Frage strategischer Positionierungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen diskutiert wird. Das Augenmerk wird mithin von einer beschreibenden und erklärenden Perspektive hin zu einer praxis- und umsetzungsorientierten Anwendung wettbewerbsstrategischer Instrumente gewendet. So soll im Folgenden auf Basis markt- und ressourcenorientierter Ansätze und unter Berücksichtigung von Aspekten des internationalen Marketings (Kapitel 7) der Frage nachgegangen werden, welche Positio-

---

<sup>294</sup> Vgl. Eppendorfer/ Beckmann/ Neimke (2003), S. 79ff.

<sup>295</sup> Vgl. Keil (2001). Eine ausführliche Diskussion der regulativen Barrieren erfolgt unter Berücksichtigung strategischer Implikationen in den folgenden Kapiteln. In diesem Rahmen werden auch kulturelle Aspekte eingehend thematisiert.

<sup>296</sup> Vgl. Maudos/ Pastor/ Pérez (2002), S. 515; Hopkins/ Hopkins (1997), S. 646ff.

nen sich für ausländische Banken in Deutschland anbieten (Kapitel 8). Hierbei wird insbesondere vor dem Hintergrund des multinationalen Charakters der untersuchten Bankengruppe analysiert, welche Barrieren den Transfer von wettbewerbsrelevanten Ressourcen in den deutschen Markt verhindern und welche Auswirkungen sich hieraus für das strategische Verhalten ableiten lassen.

Das Geschäft mit der inländischen privaten Kundschaft wurde in diesem Zusammenhang gewählt, da es den abschließenden Schritt in der Entwicklung ausländischer Banken darstellt und somit für diese Gruppe die größte gegenwärtige Herausforderung darstellt. Darüber hinaus war das Privatkundengeschäft über lange Jahre hinweg eher eine Randerscheinung bei der Analyse bankbetrieblicher Aspekte. Im Zentrum der Diskussion stand in den sechziger und siebziger Jahren vornehmlich die Internationalisierung nationaler Banken, die bestehende Firmenkunden in die jeweiligen Gastmärkte begleiteten und im Anschluß begannen, auch einheimische Unternehmen zu umwerben. Hierbei wurden hauptsächlich Aspekte der Handelsfinanzierung unter Einbeziehung von Konsorten oder die Entwicklung effizienterer Zahlungsinstrumente diskutiert. Der wissenschaftliche Fokus wandelte sich ab Mitte der siebziger Jahre und konzentrierte sich zunehmend auf die Entwicklung und Globalisierung von einstmalig national geprägten Kapitalmärkten. So gewannen in den achtziger Jahren - angetrieben von den in Mode geratenen wissenschaftlichen Erkenntnissen der Internationalisierungstheorie um Caves oder Dunning - Analysen rund um die multinationale Bank an Bedeutung. In diesem Zusammenhang geriet auch die Emergenz von Finanzzentren in New York, London, Zürich oder Singapur in den Mittelpunkt der Betrachtung. Erst im Laufe der neunziger Jahre nahm das Privatkundengeschäft auch in der wissenschaftlichen Diskussion breiteren Raum ein. Insbesondere neuere Technologien sowie ein zunehmender Wettbewerbsdruck im klassischen Kreditgeschäft lenkten den Fokus der Forschung auf das bis dato kaum beachtete Geschäft mit der nichtgewerblichen Kundschaft. Die theoretischen Grundlagen wurden zumeist in den Erkenntnissen der Marketing- und Strategieforschung gesucht.

Bevor hierauf aufbauend verschiedene strategische Wettbewerbspositionen eingehend analysiert werden, erfolgt zunächst eine Einführung in die grundlegenden Gegebenheiten und Entwicklungen des deutschen Privatkundengeschäftes. Insbesondere die Verbreitung des Internets sowie hiermit zusammenhängender Möglichkeiten der dezentralen Abwicklung von Transaktionen sind in diesem Zusammenhang an erster Stelle zu nennen (Kapitel 6.1). Während in der Vergangenheit häufig nur innerbetriebliche Abläufe von technologischen Neuerungen betroffen waren, so wird der Kunde nunmehr unmittelbar in den Wertschöpfungsprozeß eingebunden. Der zweite

zu betrachtende Aspekt bezieht sich auf Veränderungen in der Kundenstruktur beziehungsweise auf die Verteilung der Vermögen innerhalb der Bundesrepublik Deutschland (Kapitel 6.2). Neben den oftmals angeführten demographischen Veränderungen durch die Alterung der Gesellschaft stehen vornehmlich Aspekte der gegenwärtigen und zukünftigen Vermögensverteilung im Zentrum. Als letzter wesentlicher Aspekt, der die Attraktivität der Branche maßgeblich beeinflusst, soll der Wettbewerb innerhalb des Privatkundengeschäftes anhand struktureller Kennzahlen sowie dem Wechselverhalten der Kunden beschrieben werden. Während in einer Vielzahl von Studien der deutsche Bankenmarkt als überaus fragmentiert beschrieben wird, steht im Rahmen dieser Arbeit die These eines hochgradig konzentrierten Marktes im Fokus, der ausländischen Banken erlaubt, oligopolistische Wettbewerbsverzerrungen erfolgreich für sich zu nutzen (Kapitel 6.3).

## 6.1 Technologische Entwicklung

Parallel zur Harmonisierung der europäischen Finanzmärkte veränderte sich das technologische Umfeld für Banken dramatisch. Vornehmlich Fortschritte in der Computertechnologie erweiterten die Möglichkeiten zur Anbahnung und Abwicklung von Geschäften auch mit entfernten Klienten.

Obschon die Veränderungen erst durch neue Vertriebsformen wie dem Telefon- oder Internet-Banking in das Bewußtsein breiter Bevölkerungsschichten gelangten, ist der Bankensektor seit der Erfindung ‚moderner‘ Kommunikationsmittel eng mit dem technologischen Fortschritt verbunden (Tabelle 28). So wurden bereits im neunzehnten Jahrhundert erste Erfindungen wie die Telegraphie von Bankiers eingesetzt, um von Preisdifferenzen an verschiedenen Börsenplätzen zu profitieren.

**Tabelle 28: Entwicklung der Informationstechnologie im Bankgewerbe**

	<b>Early Adoption (1864-1945)</b>	<b>Specific Appli- cation (1945-1965)</b>	<b>Emergence (1965-1980)</b>	<b>Diffusion (1980-1995)</b>	<b>Dominanz (1995- )</b>
<b>Innovation</b>	Telegraphie	Großrechner	Automaten Kundenkarten	BTX	Internet
<b>Externe Dimension</b>	Reduktion Preis- differenzen im Börsenhandel	automatisierte Kontoführung	Kundentermi- nals Kreditkarten	bargeldloser Zahlungsver- kehr Telefonvertrieb	Online-Vertrieb
<b>Interne Dimension</b>	Kommunikation Zweigstelle- Zentrale	elektronische Abwicklung des Zahlungsverkehrs	Management- Informations- Systeme	Multikanalver- trieb automat. CRM	globales Liquidi- täts- / Risikoma- nagement

Quelle: In Anlehnung an Bätz-Lazo/ Wood (2001)

Sowohl die Beziehung zwischen Bank und Kunde (externe Dimension) als auch die bankinterne Organisationsgestaltung (interne Dimension) wurden in der Vergangen-

heit unmittelbar von der Verbesserung der Kommunikations- und Informationsverarbeitungstechnologien betroffen. So zeigt sich, daß insbesondere der Übergang von der Emergenz- zur Diffusionsphase große Veränderungen mit sich brachte. Standen vorher vornehmlich Aspekte des Zahlungsverkehrs im Vordergrund der technologischen Entwicklung, so wurde der Kunde ab den achtziger Jahren zunehmend in den Wertschöpfungsprozeß integriert. Zum einen konnte er Transaktionen unmittelbar von der eigenen IT-Infrastruktur aus erledigen, zum anderen wurden durch die zunehmende Nutzung des Telefons vermehrt Produkte auch über weite Strecken vertrieben. Die Einbindung des Kunden bezog sich mithin nicht mehr nur auf die Abwicklung von Zahlungsaufträgen, sondern auch auf den Vertriebsprozeß.<sup>296</sup>

Den bisherigen Schlußpunkt dieser Vernetzung mit dem Kunden bildet die Möglichkeit, über das Internet Transaktionen anzubahnen und abzuwickeln. Im Gegensatz zu seinen Vorläufern, Telefon und BTX, bietet das Internet der Bank die Möglichkeit, sich dem Kunden audiovisuell zu präsentieren und gleichzeitig mit ihm zu kommunizieren.<sup>297</sup> Darüber hinaus ist auch die unternehmensinterne Organisation durch eine zunehmende globale Vernetzung von den technologischen Fortschritten betroffen. So lassen sich beispielsweise freie Mittel einfacher grenzüberschreitend allozieren, Risiken besser erkennen und diversifizieren oder Innovationen bankintern verbreiten.<sup>298</sup>

## 6.2 Entwicklungen in der Privatkundschaft

Neben technologischen Aspekten spielen auch Veränderungen der Anbieter- und Kundenstruktur eine wesentliche Rolle bei der Wahl einer geeigneten Wettbewerbsposition. Während bei Industriebetrieben in diesem Zusammenhang zumeist im Sinne der Produktionstheorie die gegenwärtige Situation der Zulieferer und Nachfrager getrennt voneinander betrachtet wird, ist dies bei Banken nicht sinnvoll. So stellt sich heraus, daß es keine klassischen ‚Zulieferer‘ gibt, die eine Bank mit den zur Erstellung des Outputs notwendigen Roh-, Hilfs- oder Betriebsstoffen im Sinne Gutenbergs versorgen. Beispielsweise besitzt ein Sparer simultan sowohl charakteristische Züge eines Zulieferers als auch eines Kunden. Während er der Bank Liquidität überläßt, die von dieser genutzt werden kann, um Kredite an Defiziteinheiten zu vergeben, konsumiert er gleichzeitig ihr „Geldaufbewahrungs- und Transformations-

---

<sup>296</sup> Vgl. Bätiz-Lazo/ Wood (2001), S. 197f.

<sup>297</sup> Vgl. Chou/ Chou (2000), S. 52.

<sup>298</sup> Vgl. zu Putlitz (2001), S. 73f; Chou/ Chou (2000), S. 57.

angebot“. Der Zins, den er als Gegenleistung für die Überlassung seiner überschüssigen Mittel erhält, läßt sich mithin aus Sicht der Bank als Aufwendungen für den Input „Kapital“ beschreiben. Der Preis für die Aufbewahrung kann dem entgegengesetzt in der Differenz zwischen dem Guthabenzins und einem alternativem Kapitalmarktzins - also den Opportunitätskosten - gesehen werden.

Um nunmehr das Segment der Privatkunden zu verstehen, werden im folgenden die gegenwärtige Verteilung der Vermögen sowie die erwarteten zukünftigen demographischen Entwicklungen eingehender vorgestellt.

### **6.2.1 Entwicklung und Verteilung des Vermögens privater Haushalte in Deutschland**

Im Rahmen einer umfangreichen Studie zur Entwicklung und Verteilung des Vermögens privater Haushalte kommen Ammermüller, Weber und Westerheide vom Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)<sup>299</sup> zu den Ergebnissen, daß sich zum einen das mittlere Nettovermögen in Deutschland in den vergangenen zehn Jahren auf über 133.000 Euro (+ 20 Prozent) pro Haushalt erhöht hat, und sich zum anderen die Ungleichverteilung sowohl zwischen Ost und West als auch zwischen unterschiedlichen sozialen Gruppen manifestiert hat.<sup>300</sup>

Eine umfassende Wiedergabe der von der Forschergruppe ermittelten Ergebnisse ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich, da der Komplexitätsgrad der Untersuchung von Ammermeier, Weber und Westerheide einen zu breiten Raum einnehmen würde. Um jedoch die wesentlichen, aus Sicht von wettbewerbsorientierten Kreditinstituten relevanten Aspekte kurz darzustellen, sollen einige Erkenntnisse hinsichtlich der Verteilung von Geld- und Immobilienvermögen angeführt werden. Hierzu zählen insbesondere Fragen der Verteilung des Vermögens auf unterschiedliche Produktgruppen sowie Besonderheiten einzelner sozialer Gruppen. Veränderungen des Produktiv- beziehungsweise Gebrauchsvermögens privater Haushalte bleiben dementsprechend unberücksichtigt.

#### **6.2.1.1 Vermögensentwicklung**

Betrachtet man nunmehr die Verteilung des Vermögens auf unterschiedliche Produktgruppen, so zeigt sich zunächst, daß in den vergangenen zehn Jahren besonders

---

<sup>299</sup> Die Studie wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale Sicherung durchgeführt.

<sup>300</sup> Vgl. Ammermüller/ Weber/ Westerheide (2005), S. II-IV.

riskantere Anlageformen wie Aktien oder Investmentfonds (sonstige WP) im Gegensatz zu Bankeinlagen und Anleihen an Bedeutung gewonnen haben.

**Tabelle 29: Anteil der Besitzer und durchschnittliche Höhe der einzelnen Vermögenspositionen**

	1993		2003	
	Besitzquote	Mittelwert	Besitzquote	Mittelwert
Bausparguthaben	40,20%	5.362 €	40,50%	6.475 €
Bankeinlagen	91,70%	12.164 €	80,90%	20.465 €
Aktien	10,00%	12.876 €	21,10%	13.466 €
Renten	15,10%	16.457 €	8,20%	23.711 €
sonst. WP/ Fonds	18,70%	12.157 €	30,80%	19.014 €
Versicherung	58,90%	14.861 €	55,90%	21.375 €
Immobilieigentum	45,50%	204.549 €	48,80%	230.457 €
Konsumentenkredite	17,70%	5.908 €	17,00%	8.732 €
Immobilienkredite	23,50%	30.819 €	26,50%	52.590 €

Quelle: Ammermüller/ Weber/ Westerheide (2005), S. 35f. sowie S. 64.

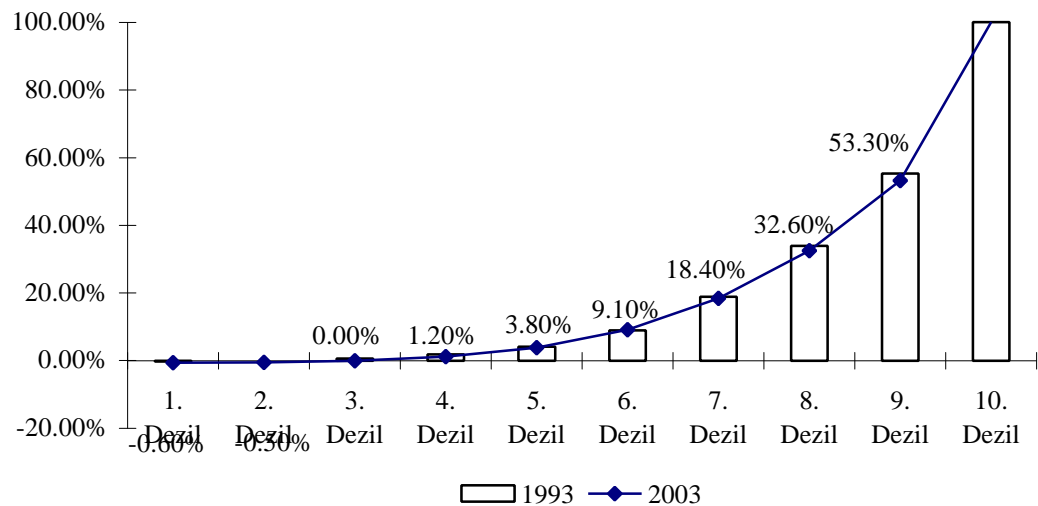
So stieg im Beobachtungszeitraum der Anteil von Aktien- und Fonds-Besitzern, während in den anderen Kategorien Rückgänge beziehungsweise stabile Entwicklungen beobachtet werden konnten (Tabelle 29). Auch der Wert, den ein Aktiensparer im Durchschnitt in derartige Wertpapiere investiert hat, stieg zwischen 1993 und 2003, wobei aufgrund der stichtagsbezogenen Analyse berücksichtigt werden muß, daß insbesondere in den Jahren 2002 und 2003 massive Kursverluste verbucht wurden, die erst in den darauffolgenden Jahren erheblich ausgeglichen wurden.

Entgegen dem ersten Eindruck fand bei der Produktwahl jedoch keine ‚Entweder-Oder-Entscheidung‘ statt. Offensichtlich wurde das gesamte Vermögen durch eine Ausweitung der Sparquote erhöht, wobei die zusätzlichen Mittel insbesondere in die in Mode geratenen Investmentprodukte flossen. Auf diese Weise konnten die durchschnittlichen Guthaben eines Sparers analog zur Entwicklung anderer Anlageformen zunehmen.

Die Verschuldung der Bevölkerung durch Konsumenten- oder Immobilienkredite erwies sich im Beobachtungszeitraum als konstant. Bei den erstgenannten Krediten zur Finanzierung kurzfristiger Konsumwünsche konnte in Bezug auf den verschuldeten Anteil der Bevölkerung sogar ein leichter Rückgang auf 17,0 Prozent festgestellt werden. Im Gegensatz hierzu stiegen sowohl das Volumen der Wohnungsbaukredite als auch die Anzahl der Immobilieneigentümer weiter an. Insgesamt läßt sich aus den Ergebnissen von Ammermüller, Weber und Westerheide schließen, daß auch weiterhin der Trend zur Schaffung eines Eigenheims ungebrochen ist, Güter des gewöhnlichen Bedarfs jedoch nur selten durch Kredite finanziert werden. Diese Entwicklung wird durch die von der Bundesbank veröffentlichten Daten zur Verschuldung priva-

ter Haushalte untermauert. So stieg das Gesamtvolumen der Ratenkredite von 1993 bis 2003 von etwa 80 Mrd. Euro um knapp 50 Prozent auf beinahe 120 Mrd. Euro. In der gleichen Periode nahmen Kredite privater Haushalte zur Finanzierung wohnwirtschaftlicher Zwecke jedoch um 418 Mrd. Euro auf insgesamt 745 Mrd. Euro zu.<sup>301</sup>

### 6.2.1.2 Vermögensverteilung



**Abbildung 16: Dezilverteilung des Nettovermögens im zeitlichen Vergleich**

Quelle: Ammermüller/ Weber/ Westerheide (2005), S. 114.

Neben einer zunehmenden Kapitalmarktorientierung der Anleger kann als zweite wesentliche Erkenntnis der ZEW-Studie festgehalten werden, daß die Ungleichverteilung des Gesamtvermögens weiter zugenommen hat (Abbildung 16).

So waren im Jahr 2003 etwa zweidrittel des gesamten Nettovermögens der Bundesrepublik Deutschland im Besitz von den oberen zwei Dezilen aller Haushalte. Lediglich 3,8 Prozent sämtlicher Geld- und Immobilienwerte befanden sich in den Händen der ‚unteren‘ Hälfte aller Haushalte.

Dementsprechend ergibt sich bei der Betrachtung der Verschuldung deutscher Haushalte ein ähnliches Bild mit umgekehrten Vorzeichen. Während die Verschuldung der oberen sechzig Prozent der Haushalte im wesentlichen durch Finanzierung von Wohn- oder Gewerbeimmobilien bestimmt wird, sind die unteren vierzig Prozent gezwungen, Güter des gewöhnlichen Konsums durch die Aufnahme von Krediten zu finanzieren (Tabelle 30). Hinzu kommt in diesem Segment eine zunehmende Verschuldung durch Hypothekendarlehen, die im Zuge einer steigenden Immobilienei-

<sup>301</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2004).

gentumsquote der unteren Quintile zu verstehen ist. Waren zu Beginn der neunziger Jahre lediglich 0,73 Prozent der untersten Gruppe im Besitz von Eigentum, so wird dieser Wert für das Jahr 2003 auf vier Prozent geschätzt.<sup>302</sup> Insgesamt fällt ferner der starke Anstieg des Verschuldungsgrades auf beinahe 150 Prozent auf, der auf eine Überschuldung von beinahe jedem fünften Haushalt in der Bundesrepublik hinweist.<sup>303</sup>

**Tabelle 30: Verschuldungssituation westdeutscher Haushalte (in 1.000 Euro)**

		1. Quintil	2. Quintil	3. Quintil	4. Quintil	5. Quintil
Konsumentenkredite	2003	3,4	1	1,2	1	0,8
	1993	2,2	0,7	0,8	0,7	0,7
Hypothekenkredite	2003	7	7	34,8	42,3	52,4
	1993	0,8	2,9	23,7	23,9	33,2
Verschuldungsgrad	2003	149,40%	37,60%	34,90%	19,10%	9,90%
	1993	89,40%	20,80%	27,50%	13,00%	8,10%

Quelle: Ammermüller/ Weber/ Westerheide (2005), S. 108f.

## 6.2.2 Demographische Entwicklungsperspektiven

Neben einer zunehmenden Spreizung des Vermögens zwischen den einzelnen Gruppen beeinflussen drei weitere gesellschaftliche Entwicklungen das Segment der Privatkunden in Deutschland. Hierunter fallen vornehmlich der erwartete Rückgang der deutschen Bevölkerung sowie die prognostizierte Alterung der in der Bundesrepublik lebenden Menschen. Darüber hinaus läßt sich eine zunehmende ethnische Heterogenisierung der Bundesrepublik beobachten. Obgleich es sich bei diesen Tendenzen um keine Problemfelder handelt, von denen speziell Finanzdienstleister betroffen sind, so ergeben sich hieraus dennoch Veränderungen, die eine detailliertere Betrachtung rechtfertigen.

### 6.2.2.1 Veränderungen im Bevölkerungsbestand

Während aufgrund der rasanten Entwicklung in Afrika und Asien die Weltbevölkerung stetig zunimmt, leidet Deutschland analog zu anderen entwickelten Industriationen unter einer schrumpfenden Bevölkerung sowie einer zunehmenden Vergreisung seiner Bewohner. Der erwartete Rückgang der Gesamtbevölkerung wird in Tabelle 31 veranschaulicht. Das Statistische Bundesamt stellt hierbei drei Szenarien dar, die in Abhängigkeit der Nettozuwanderung ausländischer Bürger Rückschlüsse auf die zukünftige Entwicklung Deutschlands zulassen. Das erste Szenario geht in diesem Zusammenhang von einer ausgeglichenen Bevölkerungswanderung

<sup>302</sup> Vgl. Ammermüller/ Weber/ Westerheide (2005), S. 69ff.

<sup>303</sup> Hierunter wird das Verhältnis aus Schulden und Bruttovermögen verstanden. Die in Tabelle 30 genannten Zahlen beziehen sich nur auf Westdeutschland. Für Ostdeutschland ergibt sich ein vergleichbares Bild. Vgl. hierzu Ammermüller/ Weber/ Westerheide (2005), S. 108f.



aus. Die Zahl der aus Deutschland emigrierenden Personen entspricht hierbei der Anzahl der Immigranten. In diesem ‚worst case‘ prognostiziert das Statistische Bundesamt einen Rückgang der Bevölkerung von über zwölf Prozent in den nächsten 25 Jahren und eine weitere Schrumpfung auf nur noch 72 Prozent des Bevölkerungsstandes des Jahres 2000 im Jahr 2050. Die Szenarien zwei und drei reflektieren die Entwicklung unter Zugrundelegung einer jährlichen Nettozuwanderung von 100.000 beziehungsweise 200.000 Menschen.

**Tabelle 31: Prognostizierte Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2050**

Jahr	Szenario 1	Veränderung	Szenario 2	Veränderung	Szenario 3	Veränderung
2000	81.985	-	81.985	-	81.985	-
2005	81.734	-0,3%	81.734	-0,3%	81.754	-0,3%
2010	80.081	-2,3%	81.086	-1,1%	81.497	-0,6%
2020	76.551	-6,6%	78.791	-3,9%	80.339	-2,0%
2030	71.646	-12,6%	75.187	-8,3%	77.977	-4,9%
2040	65.690	-19,9%	70.457	-14,1%	74.546	-9,1%
2050	59.031	-28,0%	64.973	-20,8%	70.381	-14,2%

Quelle: Daten entnommen aus Statistisches Bundesamt (2000), S. 24f.

Wie sich jedoch in allen drei Fällen zeigt, erscheint eine Abnahme der in Deutschland lebenden Bevölkerung unausweichlich. Nach Berechnungen der Vereinten Nationen wäre jährlich eine Nettozuwanderung von etwa 350.000 Personen notwendig, um den Bevölkerungsstand langfristig zu halten.<sup>304</sup> Inwieweit eine derartige Entwicklung vorhersagbar respektive realistisch ist, bleibt ungewiß. Schließlich unterlag die Zu- beziehungsweise Abwanderung in der Geschichte der Bundesrepublik starken Schwankungen, die nur zum Teil durch bewußtes Handeln des Staates gesteuert werden konnten. So führten beispielsweise der Bosnienkrieg in den neunziger Jahren oder die Anwerbung von Arbeitskräften in den sechziger Jahren zu einem starken Nettozuwachs, während eine gestiegene Auswanderung deutscher Staatsbürger sowie die forcierte Rückführung von Kriegsflüchtlingen einen gegenteiligen Effekt bewirken.<sup>305</sup>

Ein weiterer stark wirkender Faktor, der die Entwicklung der Bevölkerung maßgeblich mitbestimmt, liegt in den niedrigen Geburtenraten inländischer Frauen. Die Ursachen für diesen Zustand sieht Birg vornehmlich durch das „demographisch-ökonomische Paradoxon“ erklärt. Hierbei hängt die Geburtenrate negativ vom tatsächlichen Wohlstand ab. Potentielle Eltern zeugen demzufolge weniger Kinder, als

<sup>304</sup> Vgl. UN (2002).

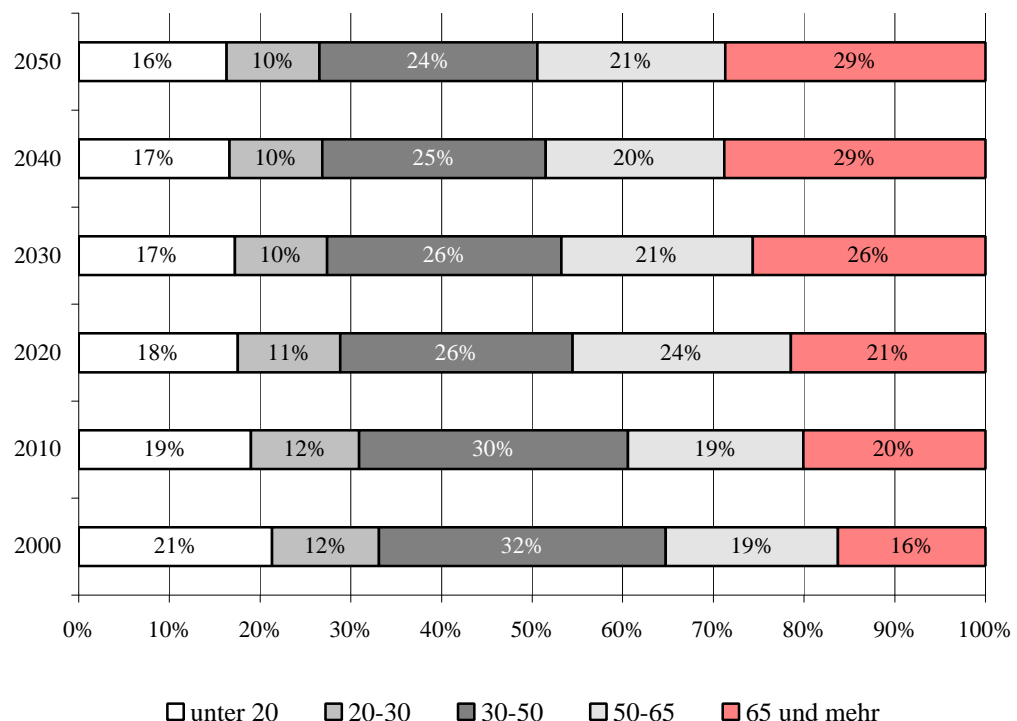
<sup>305</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2000), S. 12.

sie sich aufgrund ihrer Lebenssituation leisten könnten. Offensichtlich steht das Eingehen einer derart langfristigen Bindung zu Kindern im Widerspruch zu anderweitigen als konkurrierend wahrgenommenen Bedürfnissen.<sup>307</sup> Um den derzeitigen Bevölkerungsstand halten zu können, müßte die Geburtenrate von derzeit 1,3 Kinder pro Frau auf etwa 2,1 steigen. Daß eine derartige Zunahme in absehbarer Zeit realisiert wird, erscheint jedoch unwahrscheinlich. So sind Veränderungen in der Geburtenrate seit nahezu drei Jahrzehnten kaum zu beobachten und schwanken zwischen 1,2 und 1,4.<sup>308</sup>

### 6.2.2.2 Veränderungen in der Altersstruktur

Die zweite demographische Entwicklung betrifft die Altersstruktur der in Deutschland lebenden Bevölkerung.

Während derzeit nur etwa 16 Prozent der Bevölkerung über 65 Jahre alt sind, wird sich dieser Anteil in den kommenden Jahren zunächst bis 2020 um etwa 30 Prozent (absolut 21 Prozent) erhöhen. Aufgrund der zuvor beschriebenen niedrigen Geburtenraten geht dieser Zuwachs vornehmlich zu Lasten der ‚jungen Generation‘ unter 20 Jahren. In diesem optimistischen Fall (Szenario 3) werden langfristig etwa 30 Prozent der in Deutschland lebenden Menschen über 65 Jahre sein.



**Abbildung 17: Prognostizierte Altersstruktur in der BRD bis zum Jahr 2050**

Quelle: Statistisches Bundesamt (2000), S. 26

<sup>307</sup> Vgl. Birg (2003), S. 7f.

<sup>308</sup> Vgl. Birg (2003), S. 8.

### 6.2.2.3 Veränderungen in der ethnischen Zusammensetzung der Bevölkerungsstruktur

Ein weiterer Effekt, der in unmittelbarem Zusammenhang mit den demographischen Trends bezüglich des Bevölkerungsrückgangs sowie der Vergreisung steht, bezieht sich auf die ethnische Struktur der Bundesrepublik. Zwar wird auch in Zukunft die große Mehrheit der Bewohner deutsche Wurzeln haben, jedoch hinterlassen die Einwanderungswellen in den sechziger und neunziger Jahren ihre Spuren (Tabelle 32). So wird bei einer jährlichen Zuwanderung von 190.000 Menschen erwartet, daß der Ausländeranteil in den nächsten 25 Jahren von derzeit neun Prozent auf dreizehn Prozent ansteigen wird. Hierbei ist zusätzlich zu berücksichtigen, daß die Bedeutung von Deutschen, deren familiäre Wurzeln außerhalb der Bundesrepublik liegen, ebenfalls zunehmen wird. So wird der Anteil von Deutschen, deren Eltern Ausländer sind<sup>309</sup>, von derzeit kumuliert vier Prozent auf beinahe neun Prozent anwachsen.

**Tabelle 32: Erwartete Entwicklung wichtiger Bevölkerungsgruppen 2000-2050**

	Entwicklung wichtiger Bevölkerungsgruppen 2000-2050				in Prozent der Gesamtbevölkerung			
	absolut in Mio.							
Nettozuwanderung	110.000	190.000	290.000	0	110.000	190.000	290.000	0
<i>Deutsche</i>								
2000	74,8	74,8	74,8	74,8	91,1%	91,1%	91,1%	91,1%
2030	67,8	68	68,4	67,4	89,2%	87,0%	84,5%	92,4%
2050	56,6	57,3	58,2	55,6	87,6%	83,9%	80,0%	93,1%
dar. mit 2 ausl. Eltern <sup>310</sup>								
2000	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9%	0,9%	0,9%	0,9%
2030	3,8	4,1	4,4	3,5	5,0%	5,2%	5,4%	4,7%
2050	4,5	5,1	5,8	3,6	6,9%	7,4%	8,0%	6,0%
dar. Spätaussiedler								
2000	2,5	2,5	2,5	2,5	3,1%	3,1%	3,1%	3,1%
2030	2,8	2,8	2,8	2,8	3,7%	3,6%	3,5%	3,9%
2050	1,9	1,9	1,9	1,9	2,9%	2,8%	2,6%	3,2%
<i>Ausländer</i>								
2000	7,3	7,3	7,3	7,3	8,9%	8,9%	8,9%	8,9%
2030	8,2	10,1	12,5	5,5	10,8%	13,0%	15,5%	7,6%
2050	8	11	14,6	4,1	12,4%	16,1%	20,0%	6,9%
<i>Gesamt</i>								
2000	82,2	82,2	82,2	82,2	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2030	75,9	78,2	80,9	72,9	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
2050	64,7	68,3	72,8	59,7	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quelle: Daten entnommen aus Ulrich (2001), S. 33f.

<sup>309</sup> Hierzu zählen insbesondere auch diejenigen Deutschen, deren Familien in den neunziger Jahren aus der ehemaligen Sowjetunion immigriert sind.

<sup>310</sup> Hierbei liegt die Annahme zugrunde, daß sich in Deutschland aufgewachsene Kinder von Ausländern zu 50 bis 60 Prozent für die deutsche Staatsbürgerschaft entscheiden. Vgl. Ulrich (2001), S. 27.

Die Ursachen für diese zunehmende ethnische Heterogenität der in Deutschland lebenden Bevölkerung läßt sich zum einen auf die Zuwanderung selbst zurückführen. Zum anderen jedoch führt eine überdurchschnittlich hohe Fertilität ausländischer Frauen zu einem überproportionalen Anstieg des Ausländeranteils. Dieser Effekt ist vornehmlich auf das Fortpflanzungsverhalten türkischstämmiger Ausländerinnen zurückzuführen. Während keine andere Ausländergruppe eine höhere Fruchtbarkeit als die der deutschen Frauen aufweist (1,3 Kinder/ Frau), erweisen sich Türkinnen diesbezüglich deutlich kinderfreundlicher (2,3 Kinder/ Frau).<sup>311</sup> Mithin kann erwartet werden, daß die türkischstämmige Bevölkerung in Deutschland in den nächsten 25 Jahren von knapp zwei Millionen Menschen auf über 3,1 Millionen ansteigen wird.<sup>312</sup> Verantwortlich für den überproportionalen Anstieg der Ausländerquote in der Bundesrepublik sind jedoch nicht nur Personen türkischer oder jugoslawischer Herkunft, die derzeit die größten nichtdeutschen Gruppen darstellen. Vielmehr wird die Bevölkerungsentwicklung vornehmlich durch den Zuzug von Personen bestimmt, die ihre Heimat außerhalb dieser Länder sowie der Europäischen Union haben. Mittelfristig (2030) werden hierzu knapp zehn Millionen zählen. Ihr Bevölkerungsanteil wird um mehr als 150 Prozent auf insgesamt 7,5 Prozent wachsen.<sup>313</sup>

Birg weist ferner darauf hin, daß die sich wandelnde Bevölkerungsstruktur unterschiedlich tiefe Spuren in verschiedenen Altersgruppen oder Regionen hinterläßt. So geht sie davon aus, daß sich der Anteil der Ausländer insbesondere bei Menschen unter zwanzig Jahren drastisch erhöhen wird. Ihrer Ansicht nach werden im Jahr 2030 von 100 Personen dieser Altersklasse etwa 27 Ausländer zu finden sein. Im Jahr 1998 waren es lediglich elf Menschen.

Darüber hinaus werden sich einige Regionen durch den Bedeutungszuwachs von Ausländern verändern. Insbesondere in den Großstädten wie Frankfurt am Main, München oder Köln werden Zuwanderer beziehungsweise deren Kinder in zunehmenden Maße das Bild prägen. So wird bereits für die Jahre 2010 bis 2015 erwartet, daß der Anteil von jungen Ausländern unter 20 Jahren in diesen Metropolen von derzeit über zwanzig Prozent auf über 50 Prozent steigen wird.<sup>314</sup>

---

<sup>311</sup> Vgl. Ulrich (2001), S. 11f sowie Birg (2003), S. 13.

<sup>312</sup> Hierbei werden Kinder mit deutschem Paß, aber türkischen Eltern dazugezählt. Vgl. Ulrich (2001), S. 35. In diesem Szenario wird eine Nettozuwanderung in Höhe von 190.000 Menschen pro Jahr angenommen.

<sup>313</sup> Vgl. Ulrich (2001), S. 35f.

<sup>314</sup> Vgl. Birg (2003), S. 13.

Die Folgen, die sich aus diesen drei parallel verlaufenden Entwicklungen für das Privatkundengeschäft von Banken ergeben, sollen im folgenden diskutiert werden. Hierbei wird zunächst nur auf die ersten beiden Aspekte eingegangen, da diese den dominantesten Effekt auf das Anlage- und Finanzierungsverhalten einerseits sowie auf die Vermögensverteilung andererseits ausüben. So wird eine umfassende umlagenbasierte Finanzierung der Sozialensicherungssysteme durch den erwerbstätigen Teil der Bevölkerung in zunehmenden Maße schwieriger. Darüber hinaus bewirkt die niedrige Geburtenrate der letzten Jahrzehnte in Zusammenhang mit einem gestiegenen Wohlstand der älteren Generation eine Konzentration der Vermögen auf dem Wege der Vererbung.

#### 6.2.2.4 Einflüsse der demographischen Entwicklung auf die sozialen Sicherungssysteme

Betrachtet man zunächst den Einfluß der Bevölkerungsalterung auf die sozialen Sicherungssysteme (Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung), so ist offensichtlich, daß mit einem zunehmenden Anteil von Leistungsempfängern die Beiträge der Erwerbstätigen im Gleichschritt ansteigen müssen. Während beispielsweise 100 Erwerbstätige derzeit rund 40 Rentner durch ihre Umlagen finanzieren, wird dieser Altersquotient bei Konstanz des derzeit tatsächlichen Renteneintritts von 60 Jahren bis 2020 auf über 50 steigen (Tabelle 33).

**Tabelle 33: Entwicklung des Altersquotienten für die Bundesrepublik bis 2050**

Renteneintritt mit	1999	2010	2020	2030	2040	2050
60 Jahren	39,8	45,6	52,8	69,6	71,7	74,7
65 Jahren	25,4	32,9	35,1	44,9	52,7	52,1

Quelle: Statistisches Bundesamt (2000), S. 21f.<sup>315</sup>

Hält man den Rentenanspruch konstant und setzt eine identische Entwicklung von Lohn und Rente bis ins Jahr 2020 voraus, so ergibt sich demzufolge, daß ein durchschnittlicher Erwerbstätige etwa 33 Prozent höhere Beiträge zu entrichten hätte.

Um jedoch langfristig die Grenzen der finanziellen Belastbarkeit der Beitragszahler nicht zu überschreiten, wird in Zukunft die kapitalgedeckte Vorsorge immer weiter an Bedeutung gewinnen. So geht zum Beispiel Birg davon aus, daß mittelfristig neben der Rentenversicherung auch die anderen beiden Säulen des Sozialsystems um einen kapitalgedeckten Baustein erweitert werden.<sup>316</sup> Der erste Schritt in diesem Zusammenhang wurde mit der Einführung der sogenannten Riester-Rente im Zuge

<sup>315</sup> Zugrunde gelegt wird hierbei wiederum das optimistische dritte Szenario.

<sup>316</sup> Vgl. Birg (2003), S. 8.

der Reform der gesetzlichen Rentenversicherung 2000/ 2001 unternommen. Obgleich der Erfolg dieser staatlich geförderten Maßnahme zumindest anfänglich in Zweifel gezogen wurde<sup>317</sup>, scheint der Aspekt der Altersvorsorge mittlerweile fest etabliert zu sein. So geben einer von Emnid durchgeführten Umfrage zufolge etwa 60 Prozent der Bundesbürger die Altersvorsorge als hauptsächliches Sparziel an.<sup>318</sup> Das Volumen der hierfür zusätzlich zurückgelegten Mittel wird auf jährlich etwa 100 Milliarden Euro geschätzt.<sup>319</sup> Diese Summe entspricht in etwa den gesamten Bildungsausgaben des Bundes sowie sämtlicher Länder und Gemeinden oder dem Bruttoinlandsprodukt von Portugal.<sup>320</sup> Mithin zeigt sich, daß die demographische Entwicklung für Banken überaus günstige Möglichkeiten bietet. Vornehmlich der Vermögensaufbau und die Verwaltung der akkumulierten Gelder bieten in diesem Zusammenhang reichhaltige Chancen.

### 6.2.2.5 Einflüsse der demographischen Entwicklung auf die Vermögensverteilung

Darüber hinaus gewinnt die Vergreisung der Gesellschaft auch eine Bedeutung hinsichtlich der Betreuung gegenwärtiger Vermögen. Während in der Vergangenheit zumeist Arbeitnehmer und Selbständige im Zentrum der Vermögensverwaltung standen, richtet sich der Blick gegenwärtig verstärkt auf die ältere Generation. Wie aus den folgenden Tabellen ersichtlich, erlangen Rentner und Pensionäre einen immer größeren Anteil am Gesamtvermögen, wobei nicht nur die Wertsteigerungen der Immobilien zu einem Vermögenszuwachs beitragen, sondern insbesondere auch die Entwicklung der Geldvermögen.

**Tabelle 34: Vermögensverteilung in Prozent nach sozialen Gruppen**

	gesamtes Geldvermögen		Nettoimmobilienvermögen		Nettogesamtvermögen	
	1993	2003	1993	2003	1993	2003
Arbeitnehmer	48,80%	45,10%	47,00%	46,80%	47,40%	46,20%
Selbständige	16,80%	15,90%	16,20%	16,20%	16,30%	15,70%
Rentner	23,50%	29,70%	31,40%	33,70%	25,20%	28,20%
Pensionäre	4,90%	5,90%	n. b.	n. b.	5,40%	6,50%
Arbeitslose	2,20%	2,20%	2,40%	2,10%	2,40%	2,20%

Quelle: Ammermüller/ Weber/ Westerheide (2005), S. 41, 65 sowie 116f.

Vergleicht man exemplarisch die Entwicklung der Rentner mit den gegenwärtigen Arbeitnehmern, so wird diese Tendenz überaus transparent. Während Arbeitnehmer

<sup>317</sup> Vgl. Heise (2003).

<sup>318</sup> Vgl. BdB (2003).

<sup>319</sup> Vgl. Postbank (006), S. 2.

<sup>320</sup> Laut Angaben der OECD wurden im Jahr 2003 3,1 Mrd. € vom Bund, 68,2 Mrd. € von den Ländern und 24,7 Mrd. € von den Kommunen für die Bildung bereitgestellt. Das portugiesische Bruttoinlandsprodukt belief sich im Jahr 2003 auf 116,7 Mrd. €

in den vergangenen zehn Jahren ihr Geldvermögen um durchschnittlich lediglich drei Prozent per annum steigern konnten, realisierten Rentner beinahe doppelt so hohe Zuwächse (5,7 Prozent).

**Tabelle 35: Mittelwerte der Vermögen nach sozialen Gruppen je Haushalt**

	gesamtes Geldvermögen		Nettoimmobilienvermögen		Nettogesamtvermögen	
	1993	2003	1993	2003	1993	2003
Arbeitnehmer	26,3	35,5	156,1	162,1	99,8	120,1
Selbständige	70,6	90,6	274,4	298,5	268,7	296,9
Rentner	23,6	41,1	171,8	194,1	99,2	129,2
Pensionäre	41,6	69,6	n. b.	n. b.	178	252,4
Arbeitslose	11,7	14,6	147,8	140,7	48,6	48,2

Quelle: Ammermüller/ Weber/ Westerheide (2005), S. 41, 65 sowie 116f. Angaben jeweils in tausend Euro

### 6.2.2.6 Konzentration von Vermögen durch Vererbung

Ein weiterer für Banken günstiger Aspekt der demographischen Entwicklung bezieht sich auf die konzentrierte Vererbung des in der Nachkriegszeit entstandenen Wohlstands auf eine geringere Anzahl von Erben. Das Institut der deutschen Wirtschaft geht in diesem Zusammenhang von rund 900.000 Erbschaften im Jahr 2005 und 960.000 Vermögensübertragungen durch Totenschein im Jahr 2010 aus. Insgesamt, so die Schätzungen, werden im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends rund 2,2 Billionen Euro vererbt, wovon jeweils rund 45 Prozent in Form von Bar- oder Immobilienvermögen übertragen werden.<sup>321</sup> Das durchschnittliche Erbschaftsvolumen wird hierbei voraussichtlich von derzeit 170.000 Euro auf etwa 295.000 Euro ansteigen. Hieraus auf einen breiten Vermögensübertrag zu schließen, der sämtlichen sozialen Schichten in gleichem Maße zugute kommt, wäre jedoch falsch. So werden immerhin 22 Prozent der Erbschaftsbegünstigten weniger als 13.000 Euro beziehungsweise sogar Schulden erben. Nur zehn Prozent aller Erben können hingegen mit 270.000 Euro oder mehr rechnen.<sup>322</sup> In diesem Zusammenhang ist darüber hinaus zu beachten, daß vornehmlich die Haushalte mit einem ohnehin hohen Grundvermögen von Erbschaften profitieren. Ammermüller, Weber und Westerheide verweisen hierbei auf einen über die Jahre hinweg stabilen Trend, demzufolge etwa ein Viertel des vermögensesten Quintils einen Vermögenszuwachs durch Hinterlassenschaften erzielt, während lediglich 6,5 Prozent der untersten 60 Prozent hiervon begünstigt werden.<sup>323</sup> Neben der zunehmenden Konzentration der Vermögen in der oberen Schicht läßt sich ein weiterer - altersbezogener - Trend bei Erbschaften erkennen.

<sup>321</sup> Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2000), S. 8.

<sup>322</sup> Vgl. GDV (2002), S. 25.

<sup>323</sup> Vgl. Ammermüller/ Weber/ Westerheide (2005), S. 134.

Während früher vornehmlich jüngere Erben von den Vermögensübertragungen profitierten, sind es nunmehr hauptsächlich Personen im Alter zwischen 44 und 65 Jahren. Sie erhalten rund zweidrittel aller Erbschaften. Mithin zeigt sich, daß ein Großteil der Erbschaften in den Händen ohnehin vermögender älterer Personen landet. Für den überwiegenden Teil der Bevölkerung ergibt sich hieraus jedoch die Notwendigkeit, die aus ihrer Sicht negativen Folgen der demographischen Entwicklung anzugehen und sich nicht einer ‚Erbschaftsillusion‘ hinzugeben.<sup>324</sup>

### 6.2.3 Zusammenfassung

Faßt man nunmehr die Ergebnisse der beobachteten beziehungsweise erwarteten Bevölkerungs- und Vermögensentwicklung zusammen, so zeigen sich einige signifikante Veränderungen.

Bezüglich der Anlage- und Finanzierungsentscheidungen wird zunächst eine allgemeine Zunahme des Geld- und Immobilienvermögens offensichtlich. Hierbei gewinnt die kapitalmarktorientierte Anlage in Aktien und Fonds kontinuierlich an Bedeutung, wobei dieser Effekt in alle Bevölkerungsgruppen unabhängig ihres sozialen Standes zu beobachten ist.<sup>325</sup> Die Aufnahme von Krediten spielt mit Ausnahme der unteren 20 Prozent der Bevölkerung nur im Zusammenhang mit der Wohnbaufinanzierung eine wesentliche Rolle. Darlehen zur Finanzierung von Gütern des gewöhnlichen Bedarfs werden vornehmlich in diesem untersten Segment in Anspruch genommen. Insgesamt setzt sich der Trend zur Vermögensakkumulation in der obersten Hälfte der Bevölkerung fort. Sie besitzt über 96 Prozent sämtlicher Geld- und Immobilienvermögen und wird diesen Anteil aufgrund einer Konzentration durch die Vererbung weiter steigern.

Hinsichtlich der demographischen Entwicklung wurden zwei wesentliche Tendenzen aufgezeigt, die einen Einfluß auf die Geschäftspolitik von Banken ausüben werden. Hierbei steht aus Sicht des Vermögensaufbaus die zunehmende Eigenvorsorge für Rente, Krankheit oder Arbeitslosigkeit im Mittelpunkt. Die Verwaltung von akkumulierten Vermögen wird in Zukunft vermehrt im Segment der Rentner und Pensionäre stattfinden. Aufgrund der demographischen Entwicklung wächst diese Personengruppe stärker als der Rest und realisiert unter anderem aufgrund von Erbschaften deutlich stärkere Zugewinne hinsichtlich der Mehrung des Geld- und Immobilienbesitzes als beispielsweise Selbständige oder abhängig Beschäftigte.

---

<sup>324</sup> Vgl. GDV (2002), S. 25f.

<sup>325</sup> Vgl. Ammermüller/ Weber/ Westerheide (2005), S 43f.



### 6.3 Wettbewerbliche Veränderungen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die wesentlichen technologischen und demographischen Entwicklungen dargestellt, die das Privatkundengeschäft in Deutschland derzeit und in Zukunft maßgeblich bestimmen werden. Abgerundet wird diese Analyse nunmehr durch die Betrachtung des herrschenden Wettbewerbs zwischen konkurrierenden Finanzdienstleistern auf dem deutschen Markt. In diesem Zusammenhang soll zunächst anhand einiger Studien dargestellt werden, inwieweit eine Zunahme des Wettbewerbsdrucks das Bankgeschäft beeinträchtigt.

#### 6.3.1 Wettbewerb und Profitabilität im Privatkundengeschäft

Ausgangspunkt der theoretischen Diskussion um den Einfluß der in einer Branche herrschenden Wettbewerbsintensität ist die Annahme, daß mit einer Zunahme der Konkurrenz ein Rückgang der Rentabilität der jeweiligen Unternehmen einhergeht. Im Umkehrschluß bedeutet dies, daß mit einer steigenden Konzentration in einem Markt die offerierten Güter aus Sicht des Konsumenten an Attraktivität verlieren, das Angebot verknappt wird und die Preise steigen. Insbesondere Märkte, die durch einige wenige Anbieter dominiert werden, gelten hierbei als anfällig für derartige Effekte. So eröffnet eine starke Marktstellung zum einen monopolistische Spielräume sowie die Möglichkeit, stabile kollusive Vereinbarungen mit Konkurrenten zu treffen. In beiden Fällen gelingt es den Anbietern bedeutende Anteile der Konsumentenrente abzuschöpfen und ihre Gewinne zu erhöhen.<sup>326</sup>

Als Indikator für die Intensität des Wettbewerbs werden verschiedene Strukturkennzahlen herangezogen, die aus einer bestimmten Anzahl von  $n$  Unternehmen und dem Marktanteil  $x_i$ , den diese auf sich vereinigen können, ermittelt werden. Zumeist handelt es sich hierbei um sogenannte Concentration Ratios  $CR(m)$ , die den Marktanteil der  $m$  größten Betriebe einer Branche angeben.

**Gleichung 14: Concentration Ratio** 
$$CR(m) = \sum_{i=1}^m x_i$$

**Gleichung 15: Herfindahl-Hirshman-Index** 
$$HHI = \sum_{i=1}^n (x_i)^2$$

Darüber hinaus findet der Herfindahl-Hirshman-Index (HHI) sowohl in der Theorie als auch in der Praxis eine wesentliche Beachtung, da er einer Ungleichverteilung der jeweiligen Marktanteile aller  $n$  Unternehmen im Gegensatz zu den Concentration

---

<sup>326</sup> Vgl. beispielsweise Bundeskartellamt (2000), S. 4ff.

Ratios Rechnung trägt.<sup>327</sup> Grundsätzlich gilt hierbei, daß ab einem HHI-Wert von 1.800 monopolistische Spielräume angenommen werden können.<sup>328</sup>

### 6.3.1.1 Wettbewerb auf nationaler Ebene

Insbesondere seit den zunehmenden nationalen und internationalen Fusionsaktivitäten sowie aufgrund der beabsichtigten Schaffung einheitlicher europäischer Finanzmärkte wird die Frage nach der Wettbewerbsintensität auch auf Aspekte des Bankenmarktes übertragen. Im Rahmen mehrfacher Analysen der Europäischen Zentralbank, der Deutschen Bundesbank sowie unterschiedlicher Forschungseinrichtungen wird in diesem Zusammenhang auch der hiesige Markt untersucht, wobei auf nationaler Ebene der Großteil der Studien zu den selben Ergebnissen gelangen: Kein anderer europäischer Markt ist derart zersplittert wie der deutsche Markt (Tabelle 36).

**Tabelle 36: Konzentrationsraten der europäischen Bankenmärkte**

	Bilanzsumme		Forderungen ggü. NMFİ		Verbindlichkeiten ggü NMFİ	
	CR(5)	HHI	CR(5)	HHI	CR(5)	HHI
Österreich	50,39	1.016	43,3	725	39,58	541
Belgien	77,39	1.552	80,38	1.671	74,73	1.352
Deutschland	18,95	136	15,75	124	15,01	90
Dänemark	77	1.363	79	1.538	79	1.499
Spanien	51,9	716	47,9	592	45,3	542
Finnland	74,33	1.910	68,02	1.741	63,35	1.900
Frankreich	42,7	509	46,4	665	69,2	1.333
Griechenland	76,62	1.513	74,53	1.290	81,65	1.828
Irland	40,79	480	48,22	610	50,99	700
Italien	48,33	600	47,57	590	46,07	575
Luxemburg	26,09	237	34,32	415	28,09	283
Niederlande	82,25	1.700	81,5	1.601	83,37	1.877
Portugal	72,6	1.234	72,9	1.296	79,59	1.635
Schweden	88,21	1.951	85,3	1.768	83,49	1.599
Großbritannien	29,07	263	30,28	355	32,44	276

Quelle: ECB (2000), S. 18.

Auch der starke Rückgang der Anzahl der Banken in den vergangenen 10 Jahren hat keinen nennenswerten Konzentrationseffekt bewirkt. Einzig der Zusammenschluß zwischen der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank mit der Bayerischen Vereinsbank im Jahr 1998 konnte die Marktkonzentration geringfügig um etwa 2,5 Prozent erhöhen beziehungsweise den HHI um 20 Punkte ansteigen lassen.<sup>329</sup> Auf gesamtdeutscher Ebene erweist sich die inländische Bankenstruktur mithin als hochgradig unkonzentriert und legt den Verdacht nahe, daß eine seit Jahren bestehende

<sup>327</sup> Vgl. Besanco/ Dranove/ Shanley (1996), S. 285ff.

<sup>328</sup> Vgl. ECB (2000), S. 17.

<sup>329</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2001), S. 61.

überdurchschnittliche Wettbewerbsintensität keine lukrativen Räume für zusätzliche ausländische Wettbewerber bietet.

### 6.3.1.2 Wettbewerb auf regionaler Ebene

Jedoch besitzen derartige Konzentrationskennzahlen für das tatsächliche Wettbewerbsgeschehen im Geschäft mit Privatkunden nur eine überaus eingeschränkte Aussagekraft. Zum einen berücksichtigen sie nicht die deutschlandspezifische Untergliederung zwischen den drei Säulen. So bleiben sowohl der öffentlich-rechtliche als auch der genossenschaftliche Sektor größtenteils unberücksichtigt, obwohl sie bezogen auf die Kreditvergabe an Privathaushalte gemeinsam über 53 Prozent des Gesamtmarktes auf sich vereinen.<sup>330</sup> Diese Verzerrung rührt daher, daß bei der Berechnung der Konzentrationszahlen nicht die Macht des gesamten Sektors, sondern die Größe einzelner rechtlich selbständiger Institute im Vordergrund steht. Da individuelle Sparkassen und Genossenschaftsbanken jedoch verhältnismäßig klein sind, finden sie bei der Wertermittlung der Concentration Ratios keinen Widerhall, beziehungsweise fällt ihr quadriert Marktanteil bei der Bestimmung des HHI derart niedrig aus, daß er gegen Null tendiert. Daß dies zu einer Verzerrung der Realität führt, ist offensichtlich.

Zum anderen basiert die Berechnung zumeist auf nationalen Aggregaten, während der Wettbewerb aufgrund der Existenz von Wechselkosten auf Seiten der Nachfrager zumeist nur regional ausgetragen wird.<sup>331</sup> Zwar sind aufgrund technologischer und möglicherweise auch einstellungsbezogener Entwicklungen die Wechselkosten der Nachfrager gesunken, jedoch scheint das Geschäft mit Privatkunden weiterhin größtenteils regional verbunden zu sein. So gründete beispielsweise das Bundeskartellamt seine Entscheidung über die Fusion zwischen der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank mit der Bayerischen Vereinsbank nicht zuletzt auf eine enge räumliche Abgrenzung des Marktes, die sich im wesentlichen auf regionale Kennzahlen bezog. Um den Anforderungen der Wettbewerbshüter zu genügen, mußten die beteiligten Kreditinstitute nachweisen, daß ein Zusammenschluß weder einen negativen Einfluß auf den nationalen als auch auf den lokalen Wettbewerb ausüben würde. Hierbei wurde die lokale Abgrenzung seitens des Kartellamtes auf kommunaler Ebene ge-

---

<sup>330</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2005).

<sup>331</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2001), S. 60.

troffen, so daß die Konzentration im für Privatkunden relevanten Markt beurteilt werden konnte.<sup>332</sup>

Insbesondere der letztgenannte Ansatz der geographischen Eingrenzung des Marktes ist aus wissenschaftlicher Sicht mit einer Reihe von Unwägbarkeiten verbunden, da in der Regel keine regionalen Ergebnisse privater Kreditbanken zur Verfügung stehen. Einzig Fischer und Pfeil greifen diesen Aspekt auf und berechnen den lokalen Marktanteil anhand der Zweigstellen, die ein Kreditinstitut in einer geographischen Einheit (Landkreis) betreibt.<sup>333</sup> Sie kommen in ihren Untersuchungen vornehmlich zu den Ergebnissen, daß zum einen die Konzentration im deutschen Privatkundengeschäft hoch ist und sich die Wettbewerbsintensität darüber hinaus weiter absenkt. Insbesondere in ländlichen Gebieten sowie in den Städten der ostdeutschen Bundesländer kann hierbei von einem zumindest eingeschränkten Wettbewerb ausgegangen werden (Tabelle 37).

**Tabelle 37: Konzentrationsraten (HHI) im ost- und westdeutschen Privatkundengeschäft**

	Regionale Prägung	HHI (1996)	HHI (2000)
<u>Westdeutschland</u>	Städtisch	1.960	2.050
	Ländlich	1.999	2.111
<u>Ostdeutschland</u>	Städtisch	2.960	3.380
	Ländlich	2.550	3.060

Quelle: Fischer/ Pfeil (2003), S. 61.

### 6.3.1.3 Auswirkungen der geringen Wettbewerbsintensität

Die Frage, die sich nunmehr aus dieser Beobachtung ableitet, bezieht sich auf die Auswirkungen, die eine hohe Bankenkonzentration bewirkt. Ausgangspunkt der Diskussion war die Grundannahme, daß eine geringe Wettbewerbsintensität die Gewinne der Unternehmen zu Lasten der Konsumenten erhöhen würde.<sup>334</sup> Sofern eine derartige Situation beobachtet wird, ergeben sich hieraus insbesondere für neu eintretende Banken Gelegenheiten, durch entweder bessere oder günstigere Leistungen Kunden zu gewinnen und mithin erfolgreich in den neuen Markt einzutreten. Betrachtet man nunmehr die empirischen Arbeiten, die sich mit dieser Frage auseinandersetzen, lassen sich vier Bereiche herausheben, die in unterschiedlicher Weise anfällig für wettbewerbswidriges Verhalten der etablierten Banken sind und somit Chancen für neu eintretende Institute eröffnen. So ist in der Literatur zunächst un-

<sup>332</sup> Vgl. von Unter-Sternberg/ Neven (1998), S. 9. Die Marktanteile der beiden Banken mußten für die Städte Kempten, Augsburg, Rosenheim, München, Regensburg, Nürnberg, Bayreuth, Schweinfurt und Hof angegeben werden.

<sup>333</sup> Vgl. Fischer/ Pfeil (2003), S. 19ff.

<sup>334</sup> Verweise Effizienzhypothese sowie contestable markets

strittig, daß Banken ihre Marktmacht nutzen, um möglichst hohe Zinserträge aus der **Kreditvergabe (i)** an Privatkunden zu erzielen. Diese Tendenz kann einheitlich in den USA, im Euro-Raum sowie in der Bundesrepublik Deutschland beobachtet werden.<sup>335</sup> Offensichtlich führt der geringe Wettbewerbsdruck dazu, daß die Zinsraten für private Haushalte in Deutschland im europäischen Vergleich überdurchschnittlich hoch sind, obgleich die aus Bankensicht alternative sichere Anlage (Staatsanleihe) deutlich unterhalb des europäischen Durchschnitts notiert (Tabelle 38). Hiermit einhergehend lassen sich auch hohe Margen (Spreads) beobachten, die deutlich über dem europäischen Niveau liegen.

**Tabelle 38: Zinsraten für Kredite an private Haushalte (2004)**

	<b>Lending Rate (household) 2004</b>	<b>Staatsanleihe</b>	<b>Spread</b>
<b>EURO-Raum</b>	4,96 %	4,14 %	0,82 %
<b>Deutschland</b>	5,71 %	3,75 %	1,96 %

Quelle: Daten entnommen aus IMF (2005)

Ein über die Zinssatzbetrachtung hinausgehender Ansatz stellt einen Zusammenhang zwischen der **Verfügbarkeit von Darlehen (ii)** und der Marktmacht der Kreditinstitute her. So argumentiert beispielsweise Heggstad: „The implication [...] for the structure-profitability relationship is clear. Part of the potential profits inherent in monopoly power are being taken in form of reduced risk.“<sup>336</sup> Inwieweit dieses Rationierungsargument auf den deutschen Markt übertragen werden kann, ist jedoch nicht zweifelsfrei festzustellen.

**Tabelle 39: Konsumentenkredite in Europa (2000)**

	<b>Konsumentenkredit in Prozent des Haushaltseinkommens</b>	<b>Risikovorsorge in Prozent der Kundenforderung</b>
Belgien	8,79	1,12
Frankreich	12,46	1,07
Deutschland	17,11	0,16
Italien	4,54	0,64
Niederlande	7,19	0,47
Spanien	13,11	1,07
Großbritannien	17,77	2,70

Quelle: In Anlehnung an Weill (2004), S. 4-6.

Zwar beläuft sich das Gesamtvolumen aller gewährten Konsumentenkredite auf über 17 Prozent des gesamten Einkommens aller Haushalte, gleichzeitig scheinen die Kreditinstitute aber nur geringe Forderungsausfälle in Kauf nehmen zu müssen. Ihre Risikovorsorge beläuft sich auf den überaus niedrigen Wert von lediglich 0,16 Prozent der Forderungen (Tabelle 39). Während der letztgenannte Aspekt den Ansatz

<sup>335</sup> Vgl. für die USA Hannan (1997), S. 31ff, für Europa Corvoisier/ Gropp (2002), S. 2186 sowie für die BRD Fischer/ Pfeil (2003), S. 22 sowie S. 63.

<sup>336</sup> Heggstad (1977), S. 1209.

von Heggstad stützt (Risikovermeidung), widerspricht das hohe Kreditvolumen dem geäußerten Rationierungsgedanken.

Der dritte von einer geringen Wettbewerbsintensität betroffene Bereich umfaßt die **Verzinsung von Einlagen (iii)** der Konsumenten. Auch hier sollte erwartet werden, daß die Zinsspanne mit einer zunehmenden Marktkonzentration steigt. Diese wird hierbei durch die Differenz zwischen der Zinsrate einer Einlage und dem am Geldmarkt herrschenden Zinsniveau definiert. Wie aus den vorliegenden Studien jedoch geschlossen werden kann, ist dies nur bei Kontokorrentkonten zweifelsfrei und bei Sparkonten wahrscheinlich der Fall. Termineinlagen scheinen dem entgegengesetzt nicht von der herrschenden Wettbewerbsintensität abzuhängen.<sup>337</sup> So finden sowohl Corvoisier und Gropp als auch Fischer und Pfeil diesen Zusammenhang bei Sichteinlagen bestätigt.<sup>338</sup> Während dem entgegengesetzt Corvoisier und Gropp als auch Hannan keinen Zusammenhang zwischen der Marktstruktur und der Zinsspanne bei Spar- und Termineinlagen erkennen, bestätigt sich bei Fischer und Pfeil zumindest die Abhängigkeit der Sparbuchverzinsung von der Macht der jeweiligen Institute. Die Verzinsung von Termingeldern ist aber auch aus ihrer Sicht nicht in signifikantem Ausmaß von der Bankenkonzentration abhängig.<sup>339</sup> Auch in diesem Fall werden die empirischen Aussagen durch die Daten des Weltwährungsfonds untermauert. So sind die Spreads bei Termineinlagen in Deutschland sogar niedriger als im restlichen Europa (Tabelle 40).

**Tabelle 40: Zinsraten für Einlagen privater Haushalte (2004)**

	Deposit Rate (houshold) 2004	Money Market Rate	Spread
<b>EURO-Raum</b>	1,91	2,11	0,20
<b>Deutschland</b>	1,92	2,05	0,13

Quelle: Daten entnommen aus IMF (2005)

Für diese Beobachtung lassen sich zwei Erklärungen anführen. Zum einen argumentieren Hannan und Prager, daß insbesondere überregional tätige Banken ihr Preissetzungsverhalten nicht an Wettbewerbsbedingungen ihrer jeweiligen Filialstandorte ausrichten, sondern an den nationalen Rahmenbedingungen.<sup>340</sup> Dieses „uniform pricing phenomenon“ führt letztendlich dazu, daß die einzelnen regional geprägten

<sup>337</sup> Der Unterschied zwischen Termin- und Spareinlagen ist vornehmlich darin zu sehen, daß erstgenannte zumeist für einen bestimmten Zeitraum abgeschlossen werden, ohne die Möglichkeit der vorzeitigen Kündigung zu beinhalten. Über Spareinlagen kann dagegen zumeist während der Laufzeit verfügt werden, wobei auch laufende Einzahlungen möglich sind. Termineinlagen erfordern des weiteren zumeist wesentlich höhere Mindesanlagen. Vgl. hierzu Büschgen (1998), S. 380ff.

<sup>338</sup> Vgl. Corvoisier/ Gropp (2002), S. 2179; Fischer/ Pfeil (2003), S. 63.

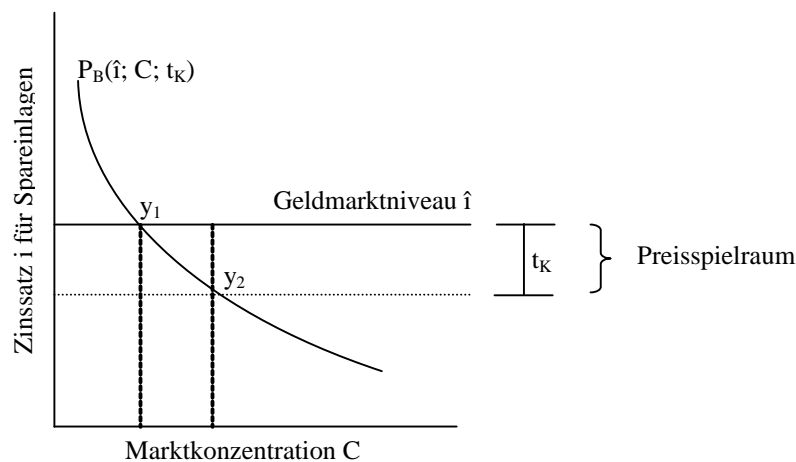
<sup>339</sup> Vgl. Hannan (1997), S. 33; Corvoisier/ Gropp (2002), S. 2179; Fischer/ Pfeil (2003), S. 63.

<sup>340</sup> Vgl. Hannan/ Prager (2004), S. 1890.

Marktstrukturen bei der Festlegung der Zinssätze unberücksichtigt bleiben.<sup>341</sup>

Dieses Argument würde zwar die geringe Abhängigkeit der Termineinlagen von der herrschenden Marktstruktur erklären, nicht jedoch den beobachteten Zusammenhang zwischen Kontokorrentkonto und der Konzentrationsrate.<sup>342</sup>

Eine andere Erklärung gründet sich dahingehend in der Annahme, daß zwischen den unterschiedlichen Produkten unterschiedliche Wechselkosten bestehen. Während insbesondere bei Lohn- und Gehaltskonten (Kontokorrentkonten) eine verhältnismäßig hohe lokale Abhängigkeit beispielsweise aufgrund der regelmäßigen Bargeldversorgung besteht, ist die Geldanlage in Form von Termineinlagen wesentlich ortsungebundener.<sup>343</sup>



### Abbildung 18: Preissetzungsverhalten und Marktkonzentration

Wie aus Abbildung 18 ersichtlich, läßt sich das Preissetzungsverhalten  $P$  einer Bank  $B$  in diesem Zusammenhang als abhängig vom herrschenden Geldmarktniveau  $\hat{i}$ , der Marktkonzentration  $C$  und den Wechselkosten  $t$  des Kunden  $k$  beschreiben.

Da jede Bank beziehungsweise Filiale über einen Zugang zum Geldmarkt verfügt, wird unabhängig vom herrschenden Wettbewerb kein Institut einen Zinssatz höher als  $\hat{i}$  für Einlagen zahlen.<sup>344</sup> Der Bereich  $y_1$  bis  $y_2$  wird dem entgegengesetzt maßgeblich durch die Wettbewerbsbedingungen auf dem lokalen Bankenmarkt bestimmt. Die Kosten der Nutzung des Kapitalmarktes, beispielsweise in Form von Ausgabeaufschlägen oder Ordergebühren, verhindern in diesem Fall dessen Nutzung. Das gleichgewichtige Zinsniveau kann in diesem Bereich somit als abhängig von der

<sup>341</sup> Vgl. Hannan/ Prager (2004), S. 1909.

<sup>342</sup> Selbstverständlich vorausgesetzt, daß die Verzinsung des Kontokorrentkontos analog auf nationaler Ebene festgelegt wird.

<sup>343</sup> Vgl. Corvoisier/ Gropp (2002), S. 2187.

<sup>344</sup> In der jüngeren Vergangenheit konnte dies zwar beobachtet werden, jedoch handelte es sich hierbei um Werbemaßnahmen, die nur für die Neukundengewinnung durchgeführt wurden und somit keinen dauerhaften wettbewerblichen Effekt ausüben.

herrschenden Marktkonzentration im Sinne des Structure-Conduct-Performance Ansatzes gesehen werden. Erst rechts des Punktes  $y_2$  gelingt es einer Bank nicht länger ihre Marktmacht auszuspielen. Sofern sie auf der Gerade  $P_B$  verharrt, wird der Kunde unter Inkaufnahme seiner Kosten  $t_K$  den Kapitalmarkt in Anspruch nehmen. Insofern wirkt der Geldmarkt disziplinierend auf Banken, die aufgrund ihres Marktanteils über eine gewisse Marktmacht verfügen könnten. Corvoisier und Gropp folgern daher: „For these banks, therefore, contestability [...] may play a much greater role“<sup>345</sup>

Analog zu den Ergebnissen des Einlagengeschäftes zeigt sich auch bei der Betrachtung des nicht zinsabhängigen **Provisionsgeschäftes (iv)** kein einheitliches Bild bezüglich der Bedeutung von Marktmacht im Bankenbereich. So stellt beispielsweise Hannan im Rahmen der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Marktanteil amerikanischer Banken und den von ihnen verlangten Gebühren eine rückläufige Bedeutung der regionalen Konzentration fest. Während 1999 die Höhe der Gebühren für die Scheckbearbeitung noch zu einem beträchtlichen Teil durch die lokale Konzentrationsrate erklärt werden konnte, wurde in der darauf folgenden Untersuchung im Jahr 2001 keine Signifikanz mehr festgestellt.<sup>346</sup> Auch die Preise für die Bearbeitung von Hypothekendarlehen hängen einer US-Studie zufolge nicht signifikant von der jeweiligen Marktstruktur ab. So folgert Hung in diesem Zusammenhang: „[...] banking concentration does not impact significantly on bank charges as it does in the case of bank interest rate charges [...]“<sup>347</sup>

Inwieweit die Gebühren im deutschen Privatkundengeschäft aufgrund der beschriebenen Marktmacht von Volksbanken und Sparkassen als erhöht anzusehen sind, läßt sich aus einer Studie der Retail-Banking Research Ltd. im Auftrag der Europäischen Kommission ableiten. Das Institut kommt hierbei zu dem Schluß, daß die Kosten der Bargeldversorgung beziehungsweise des Zahlungsverkehrs auf europäischem Niveau liegen (Tabelle 41). So sind beispielsweise die Preise für Auslandsüberweisungen, belegte Inlandsüberweisungen oder Kreditkarten im europäischen Vergleich als niedrig anzusehen, während die Bargeldversorgung an Institutsgruppenfremden Geldautomaten mit über vier Euro verhältnismäßig teuer ist.<sup>348</sup>

---

<sup>345</sup> Corvoisier/ Gropp (2002), S. 2187.

<sup>346</sup> Vgl. Hannan (2005), S. 35f.

<sup>347</sup> Hung (1999), S. 168.

<sup>348</sup> Vgl. Retail-Banking Research (2005), S. 27f.



**Tabelle 41: Bankgebühren im europäischen Vergleich (in Euro)**

	<b>Geldautomat</b>	<b>Auslandsüberweisung<sup>349</sup></b>	<b>Inlandsüberweisung</b>	<b>Kreditkarten</b>
Austria	0,00	22,27	0,00 - 1,20	0,00 - 40,00
Belgium	0,00 - 0,10	12,84	0,00 - 0,30	6,00 - 61,97
Finland	0,00	21,26	0,00 - 4,00	0,00 - 67,00
France	0,00 - 1,00	25,41	2,85 - 3,90	32,00 - 128,00
Germany	0,00 - 4,25	14,73	0,00 - 2,00	0,00 - 30,00
Greece	0,00 - 2,49	47,33	Min 12,00	0,00 - 33,00
Ireland	0,15 - 0,40	36,08	0,00 - 0,76	10,00 - 59,05
Italy	0,00 - 2,20	28,61	2,00 - 5,00	0,00 - 31,00
Luxembourg	0,00 - 3,00	9,79	0,00 - 1,50	11,00 - 15,00
Netherlands	0,00	12,11	0,00	0,00 - 55,00
Portugal	0,00	28,08	0,00 - 3,50	3,12 - 75,00
Spain	0 - 3,45%	24,65	3,18 - 29,10	10,21 - 21,35
Denmark	0,00 - 0,54	21,23	0,25 - 2,00	0,00 - 130,00
Sweden	0,00	28,47	0,00 - 1,65	16,00 - 33,00
UK	0,00	n b.	0,00	0,00 - 140,00

Quelle: Retail-Banking Research (2005), S. 6, 8 und 10. sowie Retail-Banking Research (2001), S. 22.

Auch bei der Preisgestaltung von Wertpapieraufträgen scheint keine Übervorteilung deutscher Privatkunden vorzuliegen. So läßt sich aus den von Schüler ermittelten Daten kein Anhaltspunkt für eine außergewöhnlich hohe Konditionengestaltung bei deutschen Direktbanken im europäischen Vergleich ausmachen.<sup>350</sup>

Faßt man die Ergebnisse der Wettbewerbsanalyse nunmehr zusammen, so läßt sich zunächst festhalten, daß entgegen der Aussage einer Vielzahl von Studien der deutsche Privatkundenmarkt durchaus als konzentriert und mithin als anfällig für monopolistisches Handeln der dominierenden Banken zu begreifen ist. Daß derartige Handeln durchaus zu Überrenditen führt, zeichnet sich vornehmlich bei Konsumentenkrediten ab, bei denen die Margen im europäischen Vergleich überaus hoch sind. In Einklang mit diesen Beobachtungen steht die niedrige Verzinsung von Sichteinlagen oder Sparkonten. Im Gegensatz zu den Grundannahmen des Structure-Conduct-Performance-Paradigmas läßt sich jedoch weder eine Übervorteilung der Konsumenten bei Termineinlagen noch bei der Gebührengestaltung des Zahlungsverkehrs beobachten.

### 6.3.2 Wechselkosten auf Seiten der Kunden

Eng verbunden mit dem beschriebenen Aspekt der Marktmacht einzelner Banken ist die Existenz von Wechselkosten auf Seiten der Kunden. Im vorangegangenen Abschnitt werden derartige Kosten bereits in zwei Zusammenhängen angeführt, ohne

<sup>349</sup> Der Gegenwert der jeweiligen Überweisung entspricht 100 € Retail-Banking Research (2001), S. 10.

<sup>350</sup> Vgl. Schüler (2003), S. 160f.

daß hierauf detaillierter eingegangen wird. So setzt die regionale Eingrenzung des Marktes für Dienstleistungen im Privatkundengeschäft eine eingeschränkte Mobilität beziehungsweise eine mit Kosten verbundene Informationssuche voraus. Andernfalls würden Konsumenten bundes- und gegebenenfalls europaweit nach besseren Angeboten suchen und diese in Anspruch nehmen.<sup>351</sup> Darüber hinaus wird argumentiert, daß die Nutzung des Geld- und Kapitalmarktes mit Transaktionskosten verbunden ist, die einer Bank Preisspielräume in Abhängigkeit der Marktkonzentration eröffnen.<sup>352</sup>

Mithin ermöglicht erst die Existenz derartiger Kosten die Ausnutzung von oligopolistischen Preisspielräumen, da sie selbst unzufriedene Kunden an einem Wechsel zu Konkurrenten hindert, die aus Konsumentensicht überlegene Leistungen offerieren.<sup>353</sup> Somit stellen switching costs auch Barrieren für neu in den Markt eintretende Unternehmen dar, denn letztendlich müssen sie den entstandenen Disnutzen beim Wechsel des Kunden entweder über den Preis oder durch eine erhöhte Produktqualität kompensieren.<sup>354</sup> Shapiro und Varian sehen daher in den Wechselkosten der Kunden eine wesentliche Determinante der Strategie und mithin des Erfolges der gesamten Unternehmung: „You just cannot compete effectively in the information economy unless you know how to identify, measure, and understand switching costs and map strategy accordingly.“<sup>355</sup>

### **6.3.2.1 Wechselbarrieren im Privatkundengeschäft**

Aus der für das Bankmarketing relevanten Literatur lassen sich nunmehr vier Dimensionen herausarbeiten, die als maßgebliche Wechselbarrieren betrachtet werden können. Zum einen stehen unmittelbare monetäre Kosten im Vordergrund, die in Zusammenhang mit der Auflösung einer bestehenden Verbindung anfallen. Darüber hinaus werden organisatorische und emotionale Aspekte diskutiert, die auf einer zumeist nicht monetären Ebene relevant sind. Der Aufbau von Wechselbarrieren wird abschließend behandelt.

#### **6.3.2.1.1 Kosten der Auflösung bestehender Verbindungen**

Zunächst können einem Kunden durch die Kündigung der bestehenden Kontoverbindung Kosten entstehen, die unmittelbar zahlungswirksam sind. In der Literatur findet

---

<sup>351</sup> Vgl. Padoa-Schioppa (2000).

<sup>352</sup> Siehe S. 125.

<sup>353</sup> Vgl. Sharma/ Patterson (2000), S. 471.

<sup>354</sup> Vgl. Kiser (2002), S. 350. Eine umfassende Auseinandersetzung mit Wechselkosten findet sich bei Klemperer (1987) sowie Klemperer (1995).

<sup>355</sup> Shapiro/ Varian (1998), S. 133.

sich in diesem Zusammenhang zumeist der Verweis auf Gebühren, die das bisherige Institut für die Auflösung bestehender Konten und Depots verlangt.<sup>356</sup> Von überaus großer Bedeutung erscheinen in diesem Zusammenhang jedoch auch Kosten, die im Falle der vorzeitigen Kündigung eines langfristigen Kredits anfallen. Hierdurch soll die bisher kreditgebende Bank einen Ausgleich erhalten, der den durch die vorzeitige Kündigung entstehenden Schaden kompensiert. Sie ist hierbei so zu stellen, wie sie stünde, wenn das Darlehen bis zur Endfälligkeit vertragsgemäß bedient worden wäre.<sup>357</sup> Sofern sich mithin ein Kunde zum Wechsel entschließt, um beispielsweise ein günstigeres Darlehen bei einem neu eingetretenen Institut zu erhalten, stellt diese Entschädigung eine zusätzliche Belastung dar, die er entweder aus liquiden Mitteln oder durch eine Erhöhung des Kreditbetrages finanzieren muß.

**Tabelle 42: Vorfälligkeitsentschädigungen in Europa<sup>358</sup>**

	<b>erwartete Vorfälligkeitsentschädigung</b>	<b>Spannweite</b>
Österreich	5.000,00 €	2.000 €- 10.000 €
Belgien	1.460,27 €	
Deutschland	10.151,59 €	
Griechenland	2.071,42 €	1.500 €- 3.000 €
Frankreich	3.000,00 €	0 - 3.000 €
Niederlande	2.000,00 €	0 - 5.000 €
Portugal	1.392,86 €	500 €- 5.000 €
Schweden	3.843,33 €	

Quelle: In Anlehnung an Tiffe (2004), S. 23f.

In der Praxis hat die bisherige Rechtsprechung zur Ermittlung der Höhe der Vorfälligkeitsentschädigung dazu geführt, daß ein vorzeitiger Wechsel nur in seltenen Fällen aus Sicht des Kunden vorteilhaft ist. Insbesondere im europäischen Vergleich scheint die in Deutschland geltende Vorgehensweise eine überaus hohe Wechselbarriere darzustellen und deutsche Kreditnehmer über Gebühr zu übervorteilen (Tabelle 42).<sup>359</sup>

### **6.3.2.1.2 Einbindung in neue Prozesse und Routinen**

Eine weitere Wechselbarriere stellt die zunehmende Integration des Kunden in die Abwicklung von Zahlungsverkehrstransaktionen dar. Im Zuge der Automatisierung erfolgt ein Großteil der Geldeingänge und Bezahlvorgänge mittels Daueraufträgen, Abbuchungs- sowie Lastschriftverfahren. Hierbei wird der Kunde insbesondere seit dem Voranschreiten des Online-Bankings immer stärker in die Abwicklung einbezo-

<sup>356</sup> Vgl. Kiser (2002), S. 352; Klemperer (1995), S. 517.

<sup>357</sup> Vgl. Lang (2001), S. 44ff.

<sup>358</sup> Der Berechnung liegt ein tilgungsfreier Kredit (Höhe 100.000 € Nominalzins 6 % Laufzeit 10 Jahre) zugrunde, der nach exakt fünf Jahren außerplanmäßig zurückgeführt werden soll. Vgl. Tiffe (2004), S. 7.

<sup>359</sup> Vgl. o.V. (2005).

gen, indem er beispielsweise ohne Rückgriff auf Bankpersonal Daueraufträge selbständig einrichtet oder Überweisungen vom heimischen PC aus tätigt. Durch eine derartige prozessuale Integration des Kunden werden die Wechselbarrieren stetig erhöht, da im Falle des Aufbaus einer neuen Bank-Kunde-Beziehung die eingerichteten Zahlungsverkehrstransaktionen und die bestehenden Routinen angepaßt werden müssen.<sup>360</sup> Rhoades folgert hieraus: „Such banking relationships substantially increase the already nontrivial burdens of disentangling relationships with one bank an establishing them with another.“<sup>361</sup>

### 6.3.2.1.3 Emotionale Verknüpfung

Zudem werden Wechselbarrieren jedoch nicht nur durch die monetären Kosten eines Beziehungswechsels bestimmt, sondern zu einem Großteil auch durch psychologische Determinanten, die sich auf eine wahrgenommene Qualitätsunsicherheit hinsichtlich des neuen Instituts beziehen. Oehler verweist hierbei auf die Relevanz eines „grundsätzlichen Wohlwollens oder Vertrauens“<sup>362</sup>, das beim Wechsel der Bankbeziehung eine hervorgehobene Bedeutung erlangt. So ist die Unsicherheit gerade bei Leistungen besonders hoch, deren tatsächlicher Wert lediglich ex post evaluierbar ist und bei denen der Kunde vorab einen eigenen Beitrag zu erbringen hat. Risikoaverse Sparer werden daher grundsätzlich jene Institute bevorzugen, die ceteris paribus als sicherer und vertrauenswürdiger angesehen werden und mithin den Eintritt von Banken erschweren, die hinsichtlich der Solidität schlechter eingeschätzt werden.<sup>363</sup> Als Möglichkeiten zur Reduktion dieser Risikowahrnehmung werden in der Literatur zumeist Aspekte des Vertrauens beziehungsweise der Vermittlung der Vertrauenswürdigkeit durch Signale (beispielsweise Marke etc.) genannt.<sup>364</sup> Insbesondere neue Institute sind hiervon in negativer Weise betroffen, da sie zumeist über kein Reputationskapital verfügen, das als Kompensation für unmittelbare Erfahrungen des Kunden dienen kann.

Darüber hinaus können auch emotionale Verbindungen zwischen dem Kunden und der Bank bestehen, die als „innere Verpflichtung“ zur Fortführung der Beziehung vom Kunden wahrgenommen werden. Diese resultieren vornehmlich aus einer langjährigen Zusammenarbeit sowie persönlichen Beziehungen.<sup>365</sup>

---

<sup>360</sup> Vgl. Rhoades (2000), S. 365; Kiser (2002), S. 352.

<sup>361</sup> Rhoades (2000), S. 365.

<sup>362</sup> Oehler (2003), S. 6.

<sup>363</sup> Vgl. Neuberger (1998), S. 105.

<sup>364</sup> Vgl. beispielsweise Methile/ Nysveen (1999), S. 377.

<sup>365</sup> Vgl. Oehler (2003), S. 6.

#### **6.3.2.1.4 Künstliche Wechselkosten durch Maßnahmen der derzeitigen Bank**

Über die eingangs diskutierten Arten von Wechselkosten hinaus schaffen Banken durch die Gewährung von monetären Vorteilen, beispielsweise in Form von Treuerabatten, Anreize, die Beziehung zu einem Institut über einen längeren Zeitraum hinweg aufrecht zu erhalten. Aber auch die Preisgestaltung einer Bank kann zum Aufbau künstlicher Wechselbarrieren beitragen, indem beispielsweise nur umfangreiche Leistungsbündel zur Auswahl gestellt oder Leistungen quersubventioniert werden. In beiden Fällen ist ein objektiver Vergleich von einzelnen Produkten nur mit hohen Such- und Evaluierungsanstrengungen zu erreichen. Insbesondere vor dem Hintergrund, daß im Rahmen der Beziehung eine Vielzahl von Produkten konsumiert wird, erscheint die Bündelung von Leistungen und die gemeinsame Preisgestaltung als relevante Barriere, die die hohen Suchkosten für einzelne Bestandteile aus Sicht eines Kunden nicht rechtfertigt.<sup>366</sup>

#### **6.3.2.2 Empirische Befunde zu Wechselkosten im Privatkundengeschäft**

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur wird der Aspekt der Kosten in Zusammenhang mit dem Wechsel von Dienstleistungsanbietern eingehend diskutiert.<sup>367</sup>

Der deutsche Privatkundenmarkt wird hierbei intensiv von Oehler betrachtet. Im Rahmen einer umfangreichen Befragung wird vornehmlich die Zufriedenheit und Wechselbereitschaft deutscher Privatkunden untersucht. Im Gegensatz zum gewöhnlichen Untersuchungsdesign beschränkt sich Oehler nicht auf die Analyse von alternativen Entscheidungen zugunsten einer neuen *oder* der bestehenden Bankverbindung. Vielmehr schließt er einen schleichenden Wechsel sowie die Möglichkeit multipler Bankverbindungen in seine Überlegungen mit ein. So geht er davon aus, daß etwa zweidrittel aller Kunden mittlerweile über zwei oder mehrere Bankkonten verfügen.<sup>368</sup> Hierbei nehmen sie vornehmlich Angebote in Zusammenhang mit der Geldanlage in Anspruch. So verfügen immerhin beinahe 60 Prozent der Besitzer einer Nebenbankverbindung über Spar- beziehungsweise Tagesgeldkonten. Die Bedeutung der Direktbanken wird durch den hohen Anteil an Wertpapierdepots reflektiert.

---

<sup>366</sup> Vgl. Rhoades (2000), S. 365.

<sup>367</sup> Vgl. beispielsweise Kiser (2002) oder Colgate/ Hedge (2001).

<sup>368</sup> Vgl. Oehler (2003), S. 8.

**Tabelle 43: Inanspruchnahme der Leistungsarten bei Neben- und Hauptbankverbindungen**

	Nebenbankverbindung	Hauptbankverbindung
Girokonto	30,15%	98,25%
Konsumfinanzierung und andere Finanzierungen*	19,50%	54,96%
Baufinanzierung	15,75%	27,35%
Sparformen, Sparbriefe, Inhaberschuldverschreibungen	58,30%	94,59%
Festverzinsliche	18,55%	24,94%
Termin-/Festgeld	18,71%	30,94%
Geldmarktfonds/-konto	10,15%	12,00%
Fonds	28,51%	30,24%
Aktien	25,26%	23,55%
Andere Anlagen**	8,00%	4,95%
Bausparvertrag	24,95%	30,70%
Lebensversicherung and andere***	43,20%	18,15%

\* Raten-/ Konsumenten-/ Dispositions-/ andere Kredite/ Leasing

\*\* Genußscheine, Derivate, sonstige Anlageprodukte

\*\*\* Kapital-/ Risikolebens-/ Berufsunfähigkeitsversicherungen; sonstige

Quelle: Oehler (2003), S. 11f; eigene Berechnung.

### 6.3.2.2.1 Bedeutung einzelner Wechselbarrieren im deutschen Privatkundensegment

Die Bedeutung der einzelnen Wechselbarrieren untersucht Oehler zunächst vor dem Hintergrund, ob ein Kunde bereits einen „schleichenden Wechsel“ in Form einer Zweitbankverbindung vollzogen hat oder zwar Wechselabsichten hegt, sich jedoch bisher zu keinen Maßnahmen durchgerungen hat. Wie aus Tabelle 44 hervorgeht, scheint die mit einem Wechsel verbundene Komplexität die dominierende Wechselbarriere aus Kundensicht darzustellen. 64,5 Prozent beziehungsweise 57,5 Prozent der Wechselbereiten stimmen dieser Aussage zu. Besonderes Augenmerk liegt darüber hinaus auf der Bedeutung emotionaler Wechselbarrieren. So zeigt sich insbesondere bei Befragten, die bereits eine Zweitbankverbindung aufgebaut haben, daß persönliche Beziehungen eine wesentliche Ursache für den weiteren Verbleib bei der etablierten Hauptbank sind. Offensichtlich verhindern derartige emotional begründete Aspekte nicht, daß bestimmte Leistungen von Konkurrenzinstituten in Anspruch genommen werden, jedoch scheinen sie die Loslösung von der gewohnten Bank effektiv zu verhindern.

Die Bedeutung emotionaler Aspekte spiegelt sich auch in der Betrachtung der Frage wider, warum es zu einem Wechsel der Hauptbankverbindung gekommen ist. Im-

merhin drei der sechs wichtigsten Wechselursachen lassen sich auf das Verhalten des Bankpersonals zurückführen (Tabelle 45).

**Tabelle 44: Gründe für den Nicht-Wechsel bestehender Hauptbankverbindungen**

Dimension	Gründe für den Nicht-Wechsel	Befragte (Mehrfachnennungen möglich)	
		Nicht-Wechsler mit Wechselabsicht - schleichender Wechsel -	Nicht-Wechsler mit Wechselabsicht - ohne Wechsel -
1.) <u>Kosten</u>	Wechsel zu teuer	31,5 %	20 %
2.) <u>Prozesse/ Routinen</u>	Wechsel zu aufwendig	64,5 %	57,5 %
	keine andere Bank vor Ort	1,9 %	12,5 %
	bevorzugte Bank nicht vor Ort	9,3 %	12,5 %
3.) <u>Emotionale Gründe</u>	Persönliche Bekanntheit von Mitarbeitern	31,5 %	30,0 %
4.) <u>Sonstige Gründe</u>		20,4 %	32,5 %

Quelle: In Anlehnung an Oehler (2003), S. 15.

Auffallend ist darüber hinaus die verhältnismäßig geringe Bedeutung der Anlagezinsen. Obgleich in der jüngeren Vergangenheit häufig mit hohen Einlagenzinsen geworben wurde, führt eine Zinsdifferenz offensichtlich nicht unbedingt zur Aufgabe der Hauptbankbeziehungen. So scheint es, daß dieser Aspekt vornehmlich mit der Eröffnung von Zweitbankverbindungen korrespondiert.<sup>369</sup>

**Tabelle 45: Gründe für den Wechsel bestehender Hauptbankverbindungen**

Gründe für den Wechsel	Wechsler (ohne Umzug; Mehrfachnennung)
Kontoführungsgebühren	41,5 %
Falsche/ Schlechte Beratung	31,8 %
Unfreundliches Bankpersonal	27,3 %
Kreditzinsen	18,2 %
Ungenügende Beschwerdebehandlung	16,5 %
Anlagezinsen	13,1 %

Quelle: In Anlehnung an Oehler (2003), S. 16; eigene Berechnungen.

#### 6.3.2.2.2 Wechselneigung in Abhängigkeit der sozio-demographischen Gruppenzugehörigkeit

Geht man nunmehr der Frage nach, welche Personengruppe offensichtlich die geringsten Wechselkosten realisiert und mithin häufiger die Hauptbankverbindung wechselt beziehungsweise ein zweites Konto eröffnet, so erweisen sich sowohl das Einkommen und Vermögen einer Person als auch das Alter und die Ausbildung als Indikatoren der Wechselbereitschaft. Zunächst zeigt sich, daß Haushalte mit einem Nettovermögen zwischen 12.500 Euro und 255.000 Euro deutlich weniger geneigt sind, eine bestehende Bankverbindung aufzugeben als Haushalte mit entweder über-

<sup>369</sup> Vgl. Oehler (2003), S. 15.

aus geringen Mitteln oder dem entgegengesetzt überdurchschnittlich hohen Vermögen. Eine tatsächlich verstärkte Wechseltendenz zeigt sich jedoch nur für Haushalte, die über Beträge zwischen 255.000 Euro und einer Millionen verfügen können.<sup>370</sup> Offensichtlich sind ärmere Haushalte zwar geneigt, die Hausbank zu wechseln, jedoch fehlen ihnen hierzu die Alternativen. Ob dies auf eine mangelnde Bereitschaft der anderen Banken zurückzuführen ist oder beispielsweise durch eine eingeschränkte Mobilität erklärt werden kann, läßt sich auf Basis der vorliegenden Daten nicht ersehen. Allerdings verfügen wechselwillige Kunden mit einem Monatsverdienst von unter tausend Euro deutlich seltener über Zweitbankverbindungen als Personen mit einem höheren Einkommen.

Hinsichtlich des Alters zeigt sich, daß insbesondere jüngere Bankkunden eher die Bank wechseln als ältere. Vornehmlich die Gruppe der unter 35-jährigen weist offensichtlich eine hohe Bereitschaft auf, bestehende Bankverbindungen zu lösen. Dieser Effekt läßt sich zum einen auf die erhöhte Mobilität dieser Altersgruppe zurückführen, jedoch erweist er sich auch unter Elimination derjenigen Befragten, die ihre Bank aufgrund eines Umzugs gewechselt haben, als statistisch signifikant.

Als letzte sozio-demographische Dimension, die das Wechselverhalten erklären kann, diskutiert Oehler den Bildungsstand der Bankkunden. Er kommt hierbei zu dem Ergebnis, daß mit einem zunehmend höheren Schulabschluß die Bereitschaft wächst, eine neue Hauptbankverbindung einzugehen. Allerdings ist zu berücksichtigen, daß bei Personen mit Hochschulabschluß dieser Schritt vornehmlich in Zusammenhang mit einem Wohnortwechsel steht. Dafür sind sie aber eher geneigt eine Zweitbankverbindung einzugehen als die Mitglieder anderer Bildungsgruppen.<sup>371</sup>

## **6.4 Basistrends im deutschen Privatkundengeschäft**

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die technologischen, soziologischen und wettbewerblichen Entwicklungen des deutschen Bankenmarktes im Hinblick auf das private Klientel eingehend betrachtet. Nachfolgend werden sie nochmals zusammengefaßt und zu Basistrends verdichtet

### **6.4.1 Implikationen aus der Entwicklung der Vermögensverteilung**

Unterteilt man zunächst sämtliche Privatkunden anhand der Vermögensverteilung, so wird unter Berücksichtigung der prognostizierten Entwicklung bezüglich der Erb-

---

<sup>370</sup> Die Daten basieren auf einer Umfrage aus dem Jahr 1996. Vgl. hierzu Oehler (2001), S. 22f. Das Ergebnis ist auf einem Niveau von 90 Prozent signifikant.

<sup>371</sup> Vgl. Oehler (2001), S. 24.



schaften deutlich, daß auch weiterhin eine starke Ungleichverteilung der Vermögen zu erwarten ist. Der Anteil der obersten 30 Prozent der Haushalte am gesamten Geld- und Immobilienbesitz wird in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter steigen, so daß aus Sicht der Banken dieses Segment sicherlich an Bedeutung gewinnen wird.

Das mittlere Drittel verfügt knapp über 18 Prozent sämtlicher Vermögensgegenstände und weist mit einem Verschuldungsgrad von über 30 Prozent auch ein Nachfragepotential nach Immobilienfinanzierungen auf. Da im Gegensatz zur erstgenannten Gruppe kein Vermögen vorhanden ist, dessen Höhe zur Finanzierung des Ruhestandes etc. ausreichen dürfte, sollte dieses Segment einen hohen Bedarf an Vorsorgeinvestitionen haben.

Das unterste Segment verfügt de facto über keinen nennenswerten Anteil am Volkvermögen. Insbesondere die untersten zwanzig Prozent können aufgrund des hohen Verschuldungsgrades als überschuldet gelten, was eine weitere Kreditvergabe in diesem Segment verhindert und einen Vermögensaufbau zur Finanzierung der privaten Vorsorge erschwert. So weist der Schuldenreport 2006 darauf hin, daß bundesweit mehr als 3,1 Millionen Haushalte als überschuldet angesehen werden müssen, da den Zahlungsverpflichtungen aufgrund von Arbeitslosigkeit oder persönlicher Schicksale nicht nachgekommen werden kann.<sup>372</sup> Jedoch werden insbesondere in diesem Segment Kredite zur Finanzierung von Konsumwünschen nachgefragt, so daß zumindest kurzfristig die Möglichkeit auf erfolgreiche Geschäfte besteht.

Aus Sicht ausländischer Banken wirkt es sich in Bezug auf eine kundenorientierte Positionierung positiv aus, daß die Wechselneigung in den vergangenen Jahren deutlich zu genommen hat. Hierbei zeigen sich insbesondere das oberste und unterste Drittel der Bevölkerung geneigt, bestehende Bankverbindungen gänzlich zu lösen beziehungsweise Produkte von mehreren Banken simultan zu beziehen.

#### **6.4.2 Entwicklungsperspektiven und ethnische Zugehörigkeit**

Wie in Kapitel 6.2.2.3 dargestellt, ist in den deutschen Metropolen mit einem zunehmenden Anteil insbesondere junger Ausländer zu rechnen. Obgleich es sich mittlerweile um die sogenannte „Zweite Generation“ handelt, die in Deutschland aufgewachsen ist und zum Teil sogar hier geboren wurde, kann von einer vollständigen Assimilation an die ‚deutsche Lebensart‘ nicht gesprochen werden. Insbesondere junge türkischstämmige Einwohner unterscheiden sich noch immer wesentlich von

---

<sup>372</sup> Vgl. Steinbeis (2006), S. 4.

ihren Altersgenossen anderer Herkunft. Zwar läßt sich hinsichtlich der Vermögensverteilung der Haushalte trotz einer niedrigeren Schulbildung kein bedeutsamer Unterschied feststellen, jedoch weist das Gesellschaftsleben der größten in Deutschland lebenden Minderheit deutliche Diskrepanzen auf. So nutzen junge Türken außerhalb des Berufslebens weitestgehend Infrastruktureinrichtungen mit vorwiegend türkischem Hintergrund oder äußern überdurchschnittlich häufig ein Fremdheitsgefühl bezüglich der Bundesrepublik Deutschland.<sup>373</sup> Auch hinsichtlich ihrer Beziehung zu Banken und Versicherungen unterscheiden sich türkische Mitbewohner. Zwar dominiert auch in diesem Segment die Sparkassengruppe mit einem Marktanteil von 53 Prozent (Markenbekanntheit 98 Prozent), jedoch scheinen ausländische Institute in dieser Gruppe ebenfalls überdurchschnittlich präsent zu sein. Immerhin ist die amerikanische Citibank über 90 Prozent der Türken bekannt und über 14 Prozent der Türken besitzen ein Konto bei einer türkischen Bank in Deutschland. Beachtenswert ist vornehmlich der letztgenannte Aspekt, da diese Banken hauptsächlich in den Großstädten präsent sind und mithin über kein flächendeckendes Vertriebsnetz verfügen.<sup>374</sup> Die besondere Bedeutung türkischstämmiger Kunden erwächst somit zum einen aus den beschriebenen Abgrenzungstendenzen und zum anderen aus der Größe dieser Kundengruppe (mittelfristig 3,1 Millionen Personen).

#### **6.4.3 Kapitalmarktorientierung der Anleger**

Betrachtet man nunmehr die eingangs dargestellten Entwicklungen, so erweist sich ferner die zunehmende Kapitalmarktorientierung bei der Anlage von mittleren und größeren Vermögen als Chance für sämtliche Banken. So werden in diesem Zusammenhang einerseits immer neue derivative Produkte entwickelt, die auf Basis von gehandelten Anleihen oder Aktien veränderte Risiko-Chance-Relationen beinhalten. Ausländische Banken vereinen in diesem neuen Segment immerhin rund 42 Prozent der monatlichen Umsätze von insgesamt rund 8,5 Mrd. Euro auf sich.<sup>375</sup> Zum anderen führt das vermehrte Interesse an kapitalmarktorientierten Anlageformen zu einem gesteigerten Bedarf an Produkten, die eine aktive Vermögensverwaltung beinhalten. Die Dynamik dieser Produktart läßt sich insbesondere vor der Entwicklung der Anzahl der in Deutschland zugelassenen Publikumsfonds verdeutlichen: So wurden im Jahr 1990 nach Angaben des Bundesverbandes Investment und Asset Management 320 verschiedene Fonds den deutschen Sparern angeboten, deren Volumen sich auf

---

<sup>373</sup> Vgl. Glatzer/ Krätschmer-Hahn (2004), S. 45f.

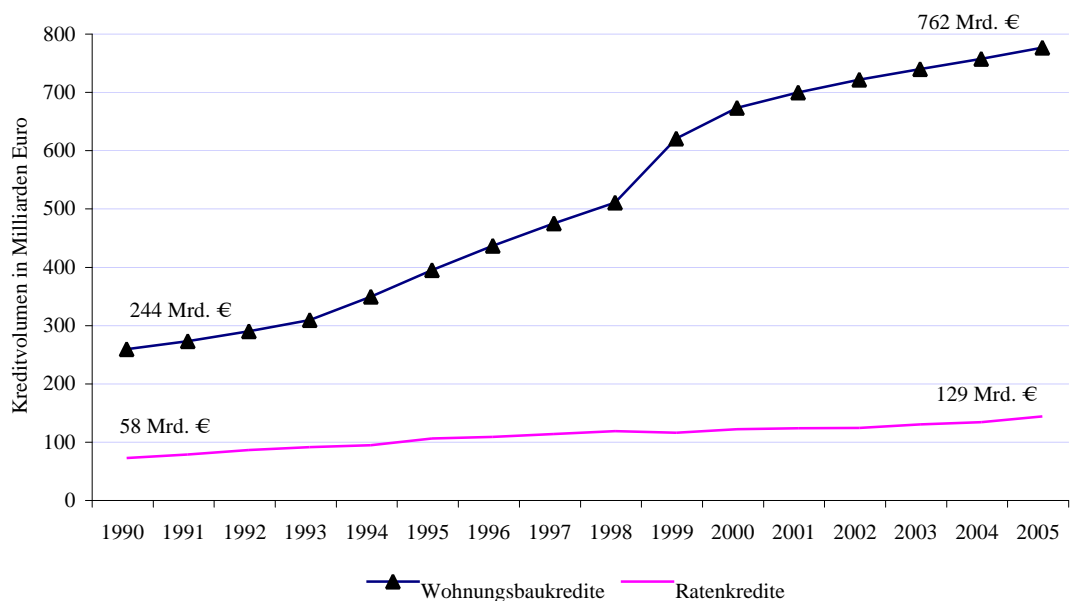
<sup>374</sup> Vgl. TNS EMNID (2000).

<sup>375</sup> Vgl. Deutsches Derivate Institut (2006), S. 6.

über 71 Mrd. Euro belief. Im Jahr 2005 wurden in die 2.848 Fonds immerhin über 545 Mrd. Euro investiert.<sup>376</sup>

#### 6.4.4 Kreditnachfrage zur Finanzierung von Wohneigentum und Konsumbedürfnissen

Angetrieben von dem durchgängig niedrigen Zinsniveau des vergangenen Jahrzehnts stieg die Verschuldung der deutschen Haushalte kontinuierlich. Hierzu trägt im wesentlichen die Entwicklung bei der Finanzierung von Wohneigentum bei. Bei Konsumentenkrediten hingegen konnten Steigerungen nur in ungleich geringerem Ausmaß beobachtet werden (Abbildung 19).



**Abbildung 19: Kreditvergabe an deutsche Privatkunden (1990 bis 2005)**

Quelle: Deutsche Bundesbank (2005)

Allerdings erweist sich für das Geschäft mit der Finanzierung privater Konsumwünsche von Bedeutung, daß hierbei offensichtlich weiterhin gute Renditen aufgrund der in Deutschland herrschenden Wettbewerbssituation erzielt werden können. So legen die Ausführungen des Kapitels 6.3.1.3 den Schluß nahe, daß die derzeit herrschende Marktstruktur insbesondere bei der Preisgestaltung von Ratenkrediten die Konsumenten über Gebühr übervorteilt. Dementsprechend sollten überaus gute Erträge aus der Vergabe von kurz- bis mittelfristigen Konsumentenkrediten erzielbar sein.

<sup>376</sup> Vgl. BVI (2006b).

## **7 Strategisches Rahmenkonzept zur Ableitung strategischer Positionen im internationalen Bankgeschäft**

Im Zentrum strategischer Ansätze steht stets die Suche nach einer Position im Wettbewerb, die unter Berücksichtigung der Umweltgegebenheiten und der unternehmensspezifischen Eigenheiten überdurchschnittliche Renditen ermöglicht. Die Positionierung einer Bank ist in diesem Sinne als Versuch zu verstehen, sich durch die Variation einzelner Dimensionen von den Konkurrenten abzuheben und auf diese Weise einen Kundennutzen zu generieren, der einzigartig ist. Insofern lassen sich im Rahmen dieser Arbeit die Begriffe Positionierung und Strategie synonym auffassen. Die Positionierung ist also ein Prozeß, in dessen Rahmen ein bestimmter Platz im Wettbewerbsumfeld eingenommen und behauptet werden soll, so daß die Leistungen eines Unternehmens differenzierbar und aus Sicht des Konsumenten wertvoll werden.<sup>377</sup> Die Kernfrage, die mithin jedes Unternehmen zu beantworten hat, bezieht sich auf die Definition der angestrebten Position. In der betriebswirtschaftlichen Literatur besteht seit langem Einigkeit hinsichtlich der Notwendigkeit einer klaren Bestimmung des jeweils einzunehmenden Platzes. Jedoch war lange Zeit umstritten, aus welcher Perspektive diese Position abzuleiten ist. Während ein Teil der Wissenschaft argumentierte, daß die Unternehmung streng nach den Vorgaben des wettbewerblichen Umfeldes aufgestellt werden sollte, hielten Vertreter einer eher nach innen gerichteten Sichtweise dem entgegen, daß die vorhandenen unternehmensspezifischen Ressourcen als Ausgangspunkt der Positionierung dienen sollten.

### **7.1 Grundlagen des Market-Based Views**

Vertreter des Market-Based Views nehmen grundsätzlich eine Außensicht des Unternehmens ein und leiten strategische Positionierungsentscheidungen aus den in einer Branche herrschenden Wettbewerbsverhältnissen ab. Sie argumentieren hierbei vornehmlich vor dem Hintergrund der in einem Markt beobachtbaren Basisbedingungen, die sich beispielsweise in der Elastizität der Nachfrage, der Existenz von Such- und Wechselkosten oder der zugrundeliegenden Technologie widerspiegeln. So lassen sich die Marktgröße, die Kostenstrukturen oder das Ausmaß der vertikalen Integration innerhalb einer Branche grundsätzlich auf diese Bedingungen zurückführen. Das Marktverhalten der Unternehmen wird in diesem Zusammenhang als Reaktion auf die in einer Branche herrschenden strukturellen Gegebenheiten interpretiert.

---

<sup>377</sup> Vgl. Zineldin (1996), S. 12.

## Bankgeschäft

Entscheidungen bezüglich der Preisgestaltung, der Sortiments- oder Kommunikationspolitik gelten mithin als strukturabhängig.<sup>378</sup>

Vor dem Hintergrund des ursprünglich von Bain (1959) dargestellten Zusammenhangs zwischen der Marktstruktur (Structure), dem Verhalten (Conduct) und letztendlich dem Unternehmenserfolg (Performance) entwickelte sich insbesondere durch die Arbeiten Porters eine intensive Diskussion, in deren Mittelpunkt die Positionierung innerhalb einer Branche steht.<sup>379</sup> Obgleich die ursprünglichen Erkenntnisse und Imperative Porters in einer Reihe von Veröffentlichungen und Diskussionsbeiträgen weiterentwickelt wurden<sup>380</sup>, stellen seine grundlegenden Aussagen bis zum heutigen Tage das theoretische wie praktische Fundament bei Positionierungsentscheidungen dar. Er argumentiert hierbei, daß sich ein Unternehmen entweder hinsichtlich seines Kundenfokusses, der Kosten- beziehungsweise Qualität der angebotenen Produkte oder der Distribution der Leistungen differenzieren muß.<sup>381</sup> Die Differenzierung gelingt nach Porter jedoch nur, wenn entweder eine vergleichbare Leistung zu einem günstigeren Preis angeboten wird oder eine bessere Leistung zu vergleichbaren Kosten hergestellt werden kann. Darüber hinaus bietet sich noch die Möglichkeit, durch eine Fokussierung einzelne Produkt- oder Kundengruppen gezielt anzusprechen und so Kosten- oder Differenzierungsvorteile zu generieren.<sup>382</sup> Nach Ansicht Porters führt eine simultane Verfolgung der auf den Gesamtmarkt fokussierten Kostenführerschaft und Differenzierung zu einer ungünstigen Position zwischen den Stühlen, was zumeist mit einer sinkenden Rentabilität einhergeht.<sup>383</sup> Den Grund hierfür sieht Porter darin, daß jedes Unternehmen an einen Punkt gelangt, an dem eine weitere Kostensenkung zu Lasten der Möglichkeit geht, eine aus Sicht des Kunden einzigartige Leistung aufrecht zu erhalten. Im umgekehrten Fall läßt sich das Streben nach Einzigartigkeit bei der Produktgestaltung nur begrenzt mit dem Streben nach den niedrigsten Kosten verbinden. Geht eine Unternehmung nunmehr Kompromisse in beiden Dimensionen - Kosten und Differenzierung - ein, begibt es sich in eine angreifbare Position, da fokussierte Konkurrenten sowohl preissensible Mengenkunden

---

<sup>378</sup> Vgl. Carlton/ Perloff (1994), S. 4.; Britton/ Clark/ Ball (1992), S. 35f.

<sup>379</sup> Vgl. Thiele (1997), S. 27.

<sup>380</sup> Vgl. beispielsweise Hill (1988), S. 402ff oder auch Fleck (1995), S. 111-137.

<sup>381</sup> Vgl. Porter (1999), S. 55ff.

<sup>382</sup> Weiterentwicklungen des Porterschen Ansatzes, die auch die Möglichkeit hybrider Strategien eingehend diskutieren, werden eingehend bei King (2006), Fleck (1995) oder Hill (1988) dargestellt.

<sup>383</sup> Vgl. Porter (1986), S. 71.

für sich Gewinnen können (Kostenführer) oder das qualitätsorientierte Hochpreissegment besser bedienen können (Differenzierer).<sup>384</sup>

Eine simultane Verfolgung der generischen Strategien (hybride Strategie) ist nach Porter nur dann möglich, wenn sich entweder alle Unternehmen zwischen den Stühlen befinden oder wenn ein Unternehmen durch den alleinigen Besitz neuer Produktionstechnologien sowohl das Kostenniveau senken und das Qualitätsniveau steigern kann. Darüber hinaus bietet sich die Möglichkeit eine hybride Strategie zu verfolgen, wenn ein Unternehmen die zusätzlichen Differenzierungskosten durch ein einzigartiges Absatzniveau in Verbindung mit einem hohen Marktanteil oder Verbundeffekten (Verflechtungen) gering halten kann.<sup>385</sup>

## **7.2 Grundlagen des Resource-Based Views**

Im Gegensatz zum eingangs vorgestellten Market-Based View, der die Positionierungsentscheidung als Ergebnis einer gegebenen Marktstruktur begreift, leitet der Resource-Based View die Wahl der Unternehmensstrategie aus den innerhalb einer Unternehmung existierenden Kompetenzen ab (inside-out Perspektive). Die theoretischen Wurzeln des Ansatzes gehen auf Penrose und Selznick zurück, die bereits in den 50er Jahren auf die Bedeutung unternehmensinterner Prozesse für den Unternehmenserfolg verwiesen. Vor allem durch die Veröffentlichungen von Wernerfelt oder Barney erlangte der Ansatz ab Mitte der achtziger Jahre eine größere Bekanntheit und zunehmende Beachtung.

### **7.2.1 Ressourcenbegriff**

Der Begriff der Ressource wird in diesem Zusammenhang zunächst von Wernerfelt geprägt. Hierunter versteht er sämtliche materiellen und immateriellen Eigenschaften einer Unternehmung, die die Stärke oder Schwäche einer Firma ausmachen.<sup>386</sup> In späteren Arbeiten wird dieser Definitionsansatz ausgeweitet. So unterteilt Wernerfelt nunmehr Ressourcen detaillierter in „Fixed Long-run Capacity (Fixed assets)“, welche beispielsweise in Form von Produktionsanlagen langfristig gebunden sind. Darüber hinaus zählen „Practical Unlimited Capacity (Blueprints)“ sowie eine „Unlimited Long-run Capacity (Cultures)“ zu den unternehmensspezifischen Ressourcen. Erstgenannte Blueprints sind hierbei von erheblicher strategischer Bedeu-

---

<sup>384</sup> Vgl. Porter (1992), S. 39f.

<sup>385</sup> Vgl. Porter (1992), S. 41f.

<sup>386</sup> Vgl. Wernerfelt (1984), S. 172.

## Bankgeschäft

tung, da sie keinerlei Beschränkungen hinsichtlich ihrer Kapazität beinhalten und aus ihrem Besitz wesentliche Wettbewerbsvorteile erwachsen können. So zählen insbesondere Patente, Markennamen oder der Ruf einer Unternehmung zu den Blueprints. Der letztgenannte Aspekt der Culture bezieht sich auf die Art und Weise des Umgangs der Mitarbeiter innerhalb der Unternehmung miteinander und den zur Verfügung stehenden Ressourcen.<sup>387</sup> In ähnlicher Weise systematisieren Collis und Montgomery den Ressourcenbegriff. Sie unterscheiden in physische und immaterielle Ressourcen einerseits und organisationale Fertigkeiten andererseits.<sup>388</sup>

Die Frage, ob nun der Besitz derartiger Ressourcen hinreichend für die Existenz von unternehmensbezogenen und dauerhaften Wettbewerbsvorteilen ist, thematisiert Barney im Rahmen des VRIO-Frameworks (Tabelle 46).

**Tabelle 46: VRIO-Framework**

<b>Valuable?</b>	<b>Rare?</b>	<b>Costly to imitate?</b>	<b>Exploited by the organization</b>	<b>Competitive Implication</b>	<b>Economic Performance</b>
No	-	-	No	competitive disadvantage	Below normal
Yes	No	-		competitive parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage	Above normal
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained Competitive Advantage	Above normal

Quelle: In Anlehnung an Barney (1997), S. 163.

Wettbewerbsvorteile können nur dann entstehen, wenn die zugrundeliegende Ressource geeignet ist, aus Sicht des Abnehmers einen Wert (Value) zu schaffen für den er bereit ist, einen Preis zu zahlen. Darüber hinaus müssen Ressourcen, aus denen ein Vorteil erwachsen soll, unternehmensspezifisch (rare) sein. Denn würde eine wertvolle Ressource mehreren Unternehmen simultan zur Verfügung stehen, so ließe sich hieraus keine Differenzierung mehr erzielen. Die dritte notwendige Eigenschaft, die eine Ressource aufweisen muß, betrifft den Schutz vor der Imitierbarkeit durch Konkurrenten. Im Gegensatz zur traditionellen industrieökonomischen Sichtweise, wonach einzelne Wettbewerbsvorteile einer Unternehmung nicht dauerhaft zur Verfügung stehen<sup>389</sup>, gehen Vertreter des Resource-Based Views davon aus, daß die Quellen der Wettbewerbsvorteile und mithin diese selbst nicht von Konkurrenten durch Imitation wegkonkurriert werden können. Vielmehr verlieren einzelne Vorteile ihren Wert ausschließlich durch ihre Obsoleszenz. Das bedeutet, daß das aus ihnen hervorgegangene Kernprodukt auf andere Weise billiger oder besser hergestellt werden

<sup>387</sup> Vgl. Wernerfelt (1989), S. 4ff.

<sup>388</sup> Vgl. Collis/ Montgomery (1995), S. 119f.

<sup>389</sup> Vgl. Schmalensee (1985), S. 341f.

kann.<sup>390</sup> Solange derartige substitutive Ressourcen jedoch nicht existieren, bleibt ein Wettbewerbsvorteil dauerhaft werthaltig. In engem Zusammenhang hierzu steht die Frage, ob es Ressourcen anderer Unternehmen gibt, die sich zwar von der eigenen unterscheiden, jedoch einen ähnlichen Wettbewerbsvorteil ermöglichen. Ist dieser Grad der Substitution als gering anzusehen, so ist die Gefahr des Verlustes des Vorteils niedrig.<sup>391</sup>

Schließlich bedarf es der organisationalen Kapazität einer Unternehmung, um die vorhandenen Kompetenzen ausschöpfen zu können. So ist eine Ausrichtung der internen Organisationsstrukturen, Prozesse und Managementsysteme im Hinblick auf die wertvollen Ressourcen derart zu gestalten, daß aus ihnen Wettbewerbsvorteile im Zusammenspiel mit der Unternehmensumwelt entstehen.<sup>392</sup>

### 7.2.2 Kompetenzansatz nach Hamel und Prahalad

Insbesondere Hamel und Prahalad haben die wirtschaftswissenschaftliche Betrachtung unternehmensinterner Aspekte durch den von ihnen geprägten Kernkompetenzansatz maßgeblich beeinflusst und weiterentwickelt. Ausgehend vom übergeordneten Resource-Based View richten sie den Blick vornehmlich auf organisationsspezifische und personengebundene Fähigkeiten (**Kompetenzen**), die einer Unternehmung die Nutzung der zur Verfügung stehenden Ressourcen ermöglichen.<sup>393</sup> Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die Ressourcen für sich selber betrachtet keinen Wettbewerbsvorteil im Sinne Barneys bedingen müssen. Vielmehr liegt in den immateriellen Ressourcen und organisationalen Fertigkeiten im Sinne von Collis und Montgomerys die Quelle des „[...] Sich-bewähren-könnens gegenüber der Marktgegenseite [...]“<sup>394</sup>. Mithin können Kompetenzen als spezifische Ausprägung von Ressourcen verstanden werden, deren maßgebliches Charakteristikum ihre Intangibilität darstellt.<sup>395</sup>

Ogleich der Besitz von Kompetenzen eine Unternehmung in die Lage versetzt, gegenwärtige Märkte erfolgreich zu bedienen, sind sie keine hinreichende Grundlage für dauerhafte Wettbewerbsvorteile und einer hieraus resultierenden überdurch-

---

<sup>390</sup> Vgl. Barney (1991), S. 111f.

<sup>391</sup> Vgl. Barney (1991), S. 106-112.

<sup>392</sup> Vgl. Barney (1997), S. 160ff.

<sup>393</sup> Vgl. Freiling (2001), S. 27. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden die Begriffe Kompetenz und Fähigkeiten in Übereinstimmung mit der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre synonym verwendet. Vgl. hierzu Fußnote 259 bei Freiling (2001), S. 71.

<sup>394</sup> Freiling (2001), S. 27.

<sup>395</sup> Duschek/ Sydow (2002), S. 427.



schnittlichen Rendite.<sup>396</sup> Erst die Transferierbarkeit einer Kompetenz auf neue Problemlösungen kann im Sinne Barneys zu „sustainable competitive advantages“ führen und eine langfristige Quelle von Wettbewerbsvorteilen darstellen. Weist eine Fähigkeit somit zusätzlich zu den im VRIO-Schema dargestellten Merkmalen die Eignung zur Entwicklung inkrementaler oder radikaler Produktvariationen/ -innovationen auf, kann sie als **Kernkompetenz** bezeichnet werden.<sup>397</sup>

Im Gegensatz zu den beschriebenen Kernkompetenzen verweisen Avadikyan et al. auf die Bedeutung von **notwendigen Kompetenzen** (Required Competencies), aus denen zwar kein dauerhafter Wettbewerbsvorteil erwächst, die aber zur Behauptung im Wettbewerb notwendig sind: „Required competencies can be defined as the competencies specific to an industrial sector that a firm must possess in order to belong to that sector.“<sup>398</sup> So entstehen in jeder Branche technologische oder administrative Verhaltensmuster im Umgang mit Ressourcen, über die jede Unternehmung unabhängig ihres spezifischen Entwicklungsprozesses verfügt. Eisenhart und Martin sehen die Ursache für die Entstehung ähnlicher Kompetenzen trotz unterschiedlicher firmenspezifischer Entwicklungspfade vornehmlich in der Verfolgung brancheneinheitlicher Managementtechniken, wie zum Beispiel der Anwendung des „Best Practice“-Ansatzes.<sup>399</sup> Im Gegensatz zu den Kernkompetenzen können aus notwendigen Bedingungen mithin keine dauerhaften Wettbewerbsvorteile generiert werden, da die Prämissen hinsichtlich der Imitation beziehungsweise Substitution von Kompetenzen verletzt sind. Denn sowohl Produkt- als auch Prozeßausprägungen müssen im Ergebnis, unabhängig ihrer Entstehung, eine bestimmte Einmaligkeit aufweisen. Besteht die Möglichkeit, ein aus Sicht des Abnehmers vergleichbares Resultat mit anderen Mitteln zu erlangen, kann hieraus kein Vorteil erwachsen.<sup>400</sup>

Unter Bezug auf die von Wernerfelt eingeführte Differenzierung von Ressourcen und die im vorangegangenen dargestellte Unterscheidung zwischen notwendigen Kompetenzen und Kompetenzen mit einer langfristig strategisch relevanten Bedeutung läßt sich nunmehr folgender Zusammenhang zum Unternehmenserfolg festhalten: Verfügt eine Unternehmung über Kernkompetenzen, so kann sie gegenwärtig und zukünftig ihre materiellen und immateriellen Vermögenswerte so verwerten, daß sie Renditen erzielt, die nicht wegkonkurriert werden können. Gleiches gilt, wenn sie

---

<sup>396</sup> Vgl. Avadikyan et al. (2002).

<sup>397</sup> Vgl. Hamel (1994), S. 20; Freiling (2001), S. 26.

<sup>398</sup> Avadikyan et al. (2002).

<sup>399</sup> Vgl. Eisenhart/ Martin (2000), S. 1108.

<sup>400</sup> Vgl. Eisenhart/ Martin (2000), S. 1110.

## Bankgeschäft

über Produktionsmittel oder immaterielle Vermögensgegenstände - beispielsweise in Form von Patenten - verfügt, von deren Besitz andere Wettbewerber dauerhaft ausgeschlossen werden können. Dies kann unabhängig davon sein, ob die betreffenden organisationalen oder personellen Kompetenzen einmalig sind oder nicht. Dagegen ist lediglich ein paritätisches Ergebnis zu erwarten, wenn weder die Kompetenzen noch die zugrundeliegenden übrigen Ressourcen vor der Imitation beziehungsweise Substitution durch die Konkurrenz geschützt werden können (Abbildung 20).

		Culture	
		Kernkompetenzen	notwendige Kompetenzen
Fixed Assets /	einmalig i.S. VRIO	Überrendite	Überrendite
Blueprints	allg. verfügbar		Parität

**Abbildung 20: Ressourcenarten und langfristiger Unternehmenserfolg**

### 7.2.3 Kunden-, Produkt- und Organisationsbezogene Kompetenzarten

Die Bereiche, in denen distinktive Ressourcen im Sinne des VRIO-Schemas beziehungsweise Kernkompetenzen im Sinne Hamels nunmehr ihre Wirkung entfalten, beziehen sich sowohl auf eine externe Dimension als auch auf die unternehmensinternen Koordinations- und Produktionsprozesse. Aufbauend auf den ursprünglichen Arbeiten Hamels unterscheiden Börner oder auch Oehler hierbei in (i) market access competencies, (ii) integrity-related competencies und (iii) functionality-related competencies. Zu den *market access competencies (i)* werden alle Fähigkeiten gezählt, die in Zusammenhang mit der Marktbearbeitung beziehungsweise dem unmittelbaren Kundenzugang stehen. Insbesondere Aspekte der Kundensegmentierung, der Absatzkanäle oder der Markenführung werden hierunter subsumiert. Die Produktgestaltung und die Abwicklung getätigter Transaktionen wird maßgeblich durch die Verfügbarkeit von *functionality-related competencies* bestimmt. Hierbei stehen die Leistungsfähigkeit der Unternehmung sowie der hieraus resultierende Kundennutzen im Vordergrund. Als weitere unternehmensinterne Kompetenzen lassen sich *integrity-related competencies (iii)* anführen. Sie beeinflussen vornehmlich die Koordination verschiedener Unternehmensbereiche, indem sie die Zusammenarbeit innerhalb einer Unternehmung gestalten.<sup>401</sup>

### 7.3 Integration von Resource-Based View und Market-Based View

In den vorangegangenen Kapiteln wurden sowohl der von Porter dominierte Market-Based View als auch der Resource-Based View ausführlich dargestellt. Auf den

<sup>401</sup> Vgl. Hamel (1994), S. 16f; Oehler (2003), S. 22.

## Bankgeschäft

ersten Blick erscheinen diese Ansätze nunmehr als diametrale Gegensätze, die beide den Anspruch erheben, Unterschiede im Erfolg von Unternehmen erklären zu können. So führen Vertreter des Kompetenz-Ansatzes unterschiedliche Ausstattungen mit materiellen, immateriellen und organisatorischen Ressourcen als Quelle der Einzigartigkeit von Unternehmen an.<sup>402</sup> Vertreter des marktorientierten Ansatzes machen dem entgegengesetzt für den Erfolg einer Firma die Struktur des Marktes einerseits sowie die Positionierung andererseits verantwortlich.<sup>403</sup> Neben dieser unterschiedlichen Perspektive, aus der die strategische Führung einer Unternehmung heraus erfolgt, weist Börner auf weitere Differenzen hin, die aus seiner Sicht eine gleichgewichtige Verbindung beider Ansätze verhindern. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei der Ebene der strategischen Planung zu. Während sich der marktorientierte Ansatz auf die Ableitung strategischer Positionierungsempfehlungen für einzelne Märkte konzentriert, die entweder ganz oder nur zum Teil bearbeitet werden, betrachtet der Resource-Based View die unternehmensweite Nutzung und Generierung von Kompetenzen. Mithin ist der Resource-Based View auf einer höheren Aggregationsebene anzusiedeln, da die im Unternehmen gespeicherten Kompetenzen auch unterschiedlichen Segmenten innerhalb eines diversifizierten Konglomerates zur Verfügung stehen. Strategische Positionierungsentscheidungen entfalten ihre Wirkung jedoch zumeist nur innerhalb der jeweiligen Marktsegmente und haben nur einen begrenzten Einfluß auf die Konzernebene.<sup>404</sup> Weitere wesentliche Unterschiede beziehen sich auf die Marktphase, die Dynamik der Branche sowie den Zeitraum der Gültigkeit von strategischen Entscheidungen (Tabelle 47).

**Tabelle 47: Vergleich Market-Based View und Resource-Based View**

	<b>Market-Based View</b>	<b>Resource-Based View</b>
Perspektive	outside-in	inside-out
Ebene der strategischen Planung	Geschäftsfeldeinheit	Gesamtunternehmung
Marktstruktur	bekannt	unbekannt
Marktphase	eher Reifephase	eher Emergenzphase
Marktstatus	stabil bzw. homogen	dynamisch
Planungszeitraum	abhängig von Konstanz der Marktstruktur	sehr langfristig

Quelle: In Anlehnung an Börner (2000), S. 136.

Ogleich die aufgezeigten Unterschiede eine Verknüpfung der Ansätze erschweren, sind es jedoch gerade die Gemeinsamkeiten, die eine integrative Betrachtung verlangen. So ist die Marktsicht im Resource-Based View von überaus großer Bedeutung.

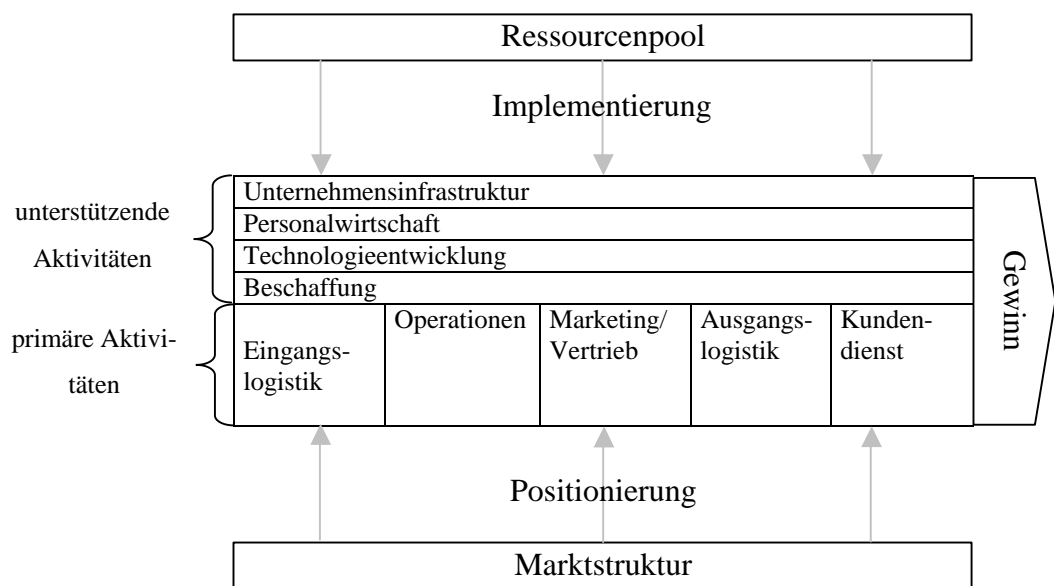
<sup>402</sup> Vgl. hierzu beispielsweise Barney (1991), S. 100f oder Hamel (1991), S. 83.

<sup>403</sup> Vgl. Porter (1991), S. 100.

<sup>404</sup> Vgl. Börner (2000), S. 132f. Insbesondere dieser Aspekt verleitet Börner zu dem Schluß, daß der ressourcenorientierte Ansatz dem Marktorientierten als übergeordnet anzusehen ist. (S. 136.)

Nicht zuletzt aus den Arbeiten von Barney oder Hamel geht hervor, daß eine Ressource nur dann zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil werden kann, wenn sie geeignet ist, einen Wert (value) aus Sicht des Abnehmers zu schaffen.<sup>405</sup> Implizit setzt der Resource-Based View also voraus, daß sich die Nutzung von bestehenden distinktiven Ressourcen sowie die Entwicklung von zukünftig relevanten (Kern-) Kompetenzen an ihrer Eignung zur Schaffung von Werten aus Sicht des Kunden ausrichten müssen.<sup>406</sup> So folgert Rühli in diesem Zusammenhang, daß sich eine „[...] Kernkompetenz erst als solche erweist, wenn sie auf dem Markt als Zusatznutzen empfunden wird.“<sup>407</sup>

Die Innenbetrachtung bei der Definition von strategischen Positionierungsentscheidungen spiegelt sich aber auch in der marktfokussierten Sichtweise Porters wider. Insbesondere bei der Diskussion der Frage, wie die einzelnen Aktivitäten der Wertkette gestaltet und miteinander kombiniert werden sollen, zeigen sich signifikante Überschneidungen zwischen der Ressourcen-Betrachtung einerseits und der markt-orientierten Positionierung andererseits.



**Abbildung 21: Wertkette als Bindeglied zwischen RBV und MBV**

Porter selbst stellt hierbei die Verknüpfung zwischen beiden Sichtweisen her: „Competitive advantage results from a firm’s ability to perform the required activities at a collectively lower cost than rivals, or perform some activities in unique ways that create buyer value and hence allow the firm to command a premium price. [...] Performing an activity requires tangible and intangible assets that are *internal* to the

<sup>405</sup> Vgl. Hamel (1994), S. 13.

<sup>406</sup> Vgl. Hinterhuber et al. (1996), S. 77f.

<sup>407</sup> Rühli (1994), S. 50.

## Bankgeschäft

firm, such as physical and often financial assets as well as intangible assets embodied in human resources and technology.”<sup>408</sup>

Das in Abbildung 21 dargestellte Konzept der Wertkette dient hierbei als Verbindungspunkt zwischen beiden Ansätzen und liefert nach Corsten „[...] einen Brückenschlag zwischen internen Erfolgsfaktoren und dem marktlichen Erfolgspotential einer Unternehmung.“<sup>409</sup> So erkennt auch Barney dies an, indem er die Aufgabe des Resource-Based Views darin sieht, diejenigen Ressourcen zu ermitteln, die eine Wertkette einzigartig werden lassen und mithin einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil darstellen.<sup>410</sup>

Die Frage, welchem Ansatz letztendlich ein Primat eingeräumt werden soll, wird unter Berücksichtigung der vorgestellten Interdependenzen intensiv von Börner oder auch Hinterhuber diskutiert. Beide kommen hierbei zu dem Ergebnis, daß der Ressourcen-Ansatz auf der Ebene der Gesamtunternehmung als dominant anzusehen ist, während Aspekte des Marktes vornehmlich auf der Ebene einzelner Geschäftsbereiche in den Vordergrund zu rücken sind.<sup>411</sup> Sie stützen sich hierbei vornehmlich auf die unspezifizierte Langfristorientierung des RBV sowie auf Portfolioüberlegungen, die den strategischen Geschäftsfeldeinheiten die Aufgabe zuweisen, kurz- bis mittelfristig als „cash cows“ zu fungieren und somit die Generierung neuer Kernkompetenzen zu ermöglichen.<sup>412</sup> Beiden Beiträgen ist jedoch gemeinsam, daß ihre Grundannahmen nur bedingt mit dem Kernproblem der vorliegenden Arbeit in Einklang stehen. Zwar überträgt Börner sein Integrationskonzept auf den Bankenbereich, jedoch fokussiert er sich in seinen Ausführungen nur auf Universalbanken mit nationaler Ausrichtung. Hinterhuber hingegen bleibt auf einer abstrakten Ebene ohne seine Ausführungen für Dienstleistungs- oder Industriesegmente zu spezifizieren. Die internationale Dimension der Ressourcennutzung bleibt aber weitgehend unberücksichtigt und wird vornehmlich vor dem Hintergrund des interkulturellen Transfers diskutiert.<sup>413</sup>

---

<sup>408</sup> Porter (1996), S. 102.

<sup>409</sup> Corsten (1997), S. 15.

<sup>410</sup> Vgl. Barney (1991), S. 105.

<sup>411</sup> Vgl. Böner (2000), S.136ff.

<sup>412</sup> Vgl. Börner (2000), S. 140f; Hinterhuber (1996), S. 208ff.

<sup>413</sup> Vgl. Hinterhuber (1997), S 91f.

## **7.4 Internationalisierung des Integrationsmodells**

In Anlehnung an die Arbeit Fahys wird daher zur Analyse ein erweitertes Integrationsmodell diskutiert, das aus den Markt- und Ressourcengegebenheiten Positionierungsentscheidungen ableitet und diese in Verbindung zur organisationalen Dimension der ausländischen Marktbearbeitung setzt. Im Zentrum stehen hierbei zum einen diejenigen Barrieren, die eine grenzüberschreitende Nutzung des Ressourcenpools der Muttergesellschaft verhindern. Dieser Aspekt wird vornehmlich vor dem Hintergrund der Globalisierungs-Lokalisierungs-Debatte nach Bartlett und Ghosal beziehungsweise Prahalad und Doz thematisiert. An dieser Stelle unterscheiden sich ausländische Banken wesentlich von ihren inländischen Konkurrenten: Während deutsche Institute beinahe ausschließlich durch die heimischen Wettbewerbsbedingungen geprägt werden, sind ausländische Institute darüber hinaus noch den jeweiligen Heimatmarktverhältnissen sowie Besonderheiten des ‚Ausländischseins‘ ausgesetzt. Als zweiter Schwerpunkt wird das Zusammenspiel aus den herrschenden Gegebenheiten der Branche, den zur Verfügung stehenden Ressourcen sowie der Notwendigkeit, Ressourcen selber zu schaffen beziehungsweise durch Übernahmen zu internalisieren, dargestellt.

### **7.4.1 Heimatlandressourcen als Ausgangspunkt der wirtschaftswissenschaftlichen Betrachtung**

In den klassischen Schriften zur Internationalisierung von Unternehmen nimmt die Ressourcenausstattung der Muttergesellschaft stets eine dominante Stellung ein. Sowohl Dunning als auch Porter leiten die Wettbewerbsvorteile einer Unternehmung aus dem im Heimatland der Unternehmung bestehenden Ressourcenpool ab.<sup>414</sup> Insbesondere Dunning gründet seine Argumentation hierbei auf die Gedanken Hymer, der in der grenzüberschreitenden Ausnutzung von strukturellen Marktunvollkommenheiten die Erklärung für die Existenz multinationaler Unternehmen sieht. Hymer argumentiert diesbezüglich, daß nur innerhalb einer Unternehmung bestehende Wettbewerbsvorteile grenzüberschreitend genutzt werden können „[...] in order to appropriate fully the returns on certain skills and abilities.“<sup>415</sup> Hymer greift somit implizit dem Ressourcenansatz voraus, indem er auf bestimmte Fähigkeiten verweist, die einer Unternehmung den Zutritt auf einen Gastmarkt ermöglichen und im Ver-

---

<sup>414</sup> Vgl. Rugman/ Verbeke (2001), S. 241f.

<sup>415</sup> Hymer (1976), S. 25.

hältnis zu den etablierten Konkurrenten Wettbewerbsvorteile darstellen. Allerdings bezieht sich Hymer hierbei zumeist auf „Bain-type advantages“<sup>416</sup>, die aus der Marktstruktur erwachsen. So lassen sich beispielsweise Größenvorteile nur im Rahmen einer einheitlichen Produktion realisieren.<sup>417</sup> Dunning hingegen geht über diese Einschränkung hinaus, indem er ausdrücklich kognitive Unvollkommenheiten im Sinne Williamsons als weitere Quelle von Wettbewerbsvorteilen ausmacht. Insofern können relative Vorteile einer Unternehmung auch aus der Fähigkeit zum transaktionskostenminimierenden Umgang mit spezifischen Investitionen in einer nicht rationalen Umgebung erwachsen. Hierbei steht also nicht nur die Nutzung monopolistischer Vorteile im Vordergrund, sondern darüber hinaus auch die Organisation des Ressourcentransfers unter der Annahme einer auf den Eigennutz fokussierten Umwelt.<sup>418</sup>

Ebenfalls auf die Wettbewerbsfähigkeit der Muttergesellschaft bezieht sich das Diamant-Konzept Porters. Er argumentiert hierbei, daß die Fähigkeit, kontinuierlich das Niveau der angebotenen Leistungen zu erhöhen, maßgeblichen Einfluß auf den Erfolg eines Unternehmens ausübt. Diese Innovationskompetenz wird jedoch vornehmlich durch das Zusammenspiel von Faktor- und Nachfragebedingungen beziehungsweise der Ausprägung der Wettbewerbsintensität und der Existenz verwandter und unterstützender Branchen am Heimatstützpunkt bestimmt.<sup>419</sup> Die Bedeutung des Heimatstützpunktes leitet Porter hauptsächlich aus der Tatsache ab, daß dort die weitreichendsten Entscheidungen hinsichtlich der zu bearbeitenden Märkte, des Produktangebots oder der gewählten Prozeßtechnologie getroffen werden.<sup>420</sup>

Den eingangs vorgestellten Internationalisierungskonzepten von Hymer, Dunning und Porter ist gemein, daß sie von einer Ressourcenschaffung im Heimatland und einer Übertragung der hieraus erwachsenen Wettbewerbsvorteile ins Ausland ausgehen.<sup>421</sup> Offen bleibt jedoch, inwieweit derartige Ressourcen überhaupt über Ländergrenzen hinweg transferiert werden können und ob diese im Sinne Barneys auch im Ausland einen Wert aus Sicht der Kunden darstellen. Der erstgenannte Aspekt bezieht sich hierbei vornehmlich auf die im VRIO-Schema<sup>422</sup> diskutierte Imitierbarkeit

---

<sup>416</sup> Dunning/ Rugman (1985), S. 229.

<sup>417</sup> Vgl. Dunning/ Rugman (1985), S. 229.

<sup>418</sup> Vgl. Dunning (1988), S. 2ff.

<sup>419</sup> Vgl. Porter (1999b), S. 176f.

<sup>420</sup> Vgl. Porter (1999b), S. 206.

<sup>421</sup> Vgl. Rugman/ Verbeke (2001), S. 241f.

<sup>422</sup> Siehe S. 141.

von Ressourcen. Sofern diese zu einem großen Teil aus nicht kodifizierbarem Wissen bestehen oder mit hoher Komplexität bei unklaren Kausalbeziehungen verbunden sind, erscheint ein erfolgreicher Transfer ins Ausland mit großen Schwierigkeiten behaftet.<sup>423</sup> Nöcker verweist desweiteren auf die Kontextabhängigkeit von Ressourcen, deren Werthaltigkeit eng mit der unternehmensspezifischen Umwelt verbunden ist. So hängt im Sinne Porters die Generierung von Ressourcen unter anderem mit den im Heimatmarkt herrschenden Nachfragebedingungen zusammen. Eine Nutzung von hierauf abgestimmten Ressourcen in einer anderen Umgebung kann daher zu einem Wertverlust führen.<sup>424</sup>

#### **7.4.2 Integration-Responsiveness-Paradigma**

Ein Konzept, das beide Dimensionen - Transferierbarkeit und Werthaltigkeit - mit der organisatorischen Grundausrichtung von multinationalen Unternehmen zusammenführt, stammt von Prahalad und Doz beziehungsweise von Bartlett und Ghoshal. Im Rahmen ihres Integration-Responsiveness-Paradigmas diskutieren sie sowohl organisationsbezogene als auch strategierelevante Unternehmensmodelle, die je nach Ausprägung eher durch die Suche nach grenzüberschreitenden Größenvorteilen oder durch die Anpassung an lokale Gegebenheiten geprägt sind. Die Notwendigkeit, Ressourcen grenzüberschreitend in einheitlicher Art und Weise zu nutzen, leiten sie hierbei aus dem Zwang zur Kosten- und Zeiteinsparung bei Produktion und Innovation ab. Anpassungen an lokale Besonderheiten erwachsen Prahalad und Doz zufolge zum einen aus regulativen Vorschriften der Gastlandbehörden, aber auch aus unterschiedlichen Kundenbedürfnissen und Konsumgewohnheiten.<sup>425</sup> Die Frage der Ressourcennutzung wird daher in Anlehnung an Porter aus dem Blickwinkel eines Marktimperativs gesehen. So ist nicht die Verfügbarkeit und Ausgestaltung der Ressourcen für die Wahl der strategischen Grundausrichtung entscheidend, sondern vielmehr die ökonomischen und politischen Imperative, die zum Teil widerstrebend eine Anpassung an lokale Besonderheiten verlangen und gleichzeitig eine Verfolgung des ökonomischen Minimalkostenprinzips fordern.<sup>426</sup>

Ausgehend von diesen Triebkräften der Globalisierung und Lokalisierung entwickeln Bartlett und Ghoshal vier unternehmerische Grundausrichtungen, die sich zum einen im Grad der Produkthanpassung und zum anderen in der Ausdehnung des Marktver-

---

<sup>423</sup> Vgl. Nöcker (2001), S. 88f.

<sup>424</sup> Vgl. Nöcker (2001), S. 90f.

<sup>425</sup> Vgl. Prahalad/ Doz (1987), S. 14ff.

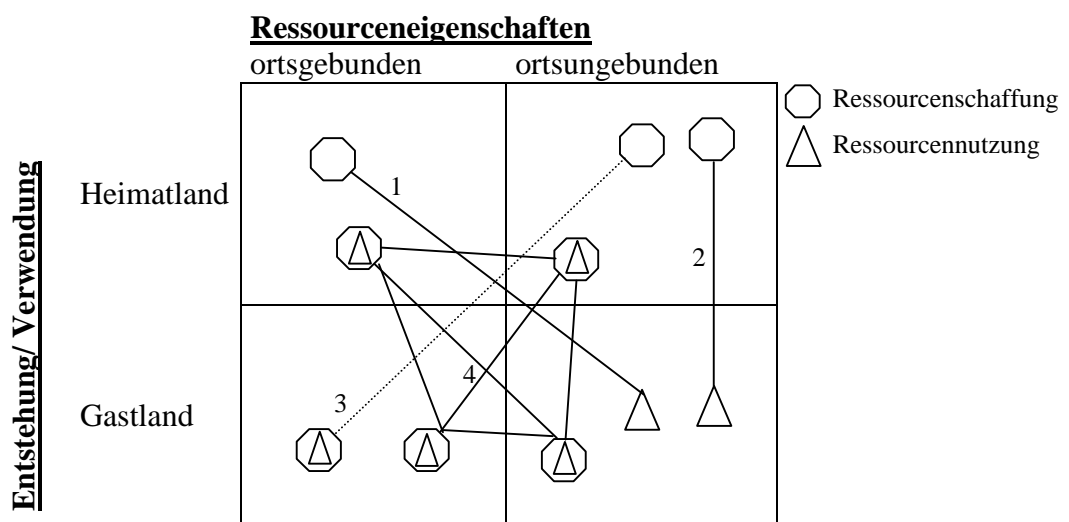
<sup>426</sup> Vgl. Kutschker/ Schmid (2004), S. 309.



ständnisses unterscheiden. So werden Unternehmen, die jeden nationalen Markt als eigenständig betrachten und die Produkte an die länderspezifischen Vorgaben anpassen, als multinational gekennzeichnet. Um internationale Betriebe handelt es sich dem entgegengesetzt, wenn zwar ein separates Marktverständnis vorherrscht, die jeweiligen Marktöfferten jedoch im wesentlichen denen des Heimatlandes entsprechen. Transnationale und globale Unternehmen haben im Unterschied zu den beiden eingangs dargestellten Unternehmensformen eine übergeordnete Marktsicht, die das weltweite Geschäftsumfeld umfaßt. Während globale Unternehmen hierbei von verhältnismäßig homogenen Konsumbedürfnissen ausgehen, respektieren transnationale Betriebe lokale Unterschiede und versuchen den Spagat zwischen globaler Standardisierung und nationaler Anpassung.<sup>427</sup>

### 7.4.2.1 Organisatorische Grundmodelle und Ressourcentransfermuster

Überträgt man nunmehr die eingangs formulierte Problematik des grenzüberschreitenden Ressourcentransfers auf die Kategorisierung von Bartlett und Ghoshal, so lassen sich verschiedene Transfermuster identifizieren (Abbildung 22). Hierbei wird die horizontale Differenzierung zwischen ortsgebundenen und ortsungebundenen Ressourcen nur auf den Wert ihrer Verwendung bezogen. Im Sinne Williamsons kann somit von einer (orts-) spezifischen Ressource gesprochen werden, wenn sie aus Sicht der Unternehmung den höchsten Nutzen am Ort der Erstellung generiert.



**Abbildung 22: Grenzüberschreitender Ressourcentransfer**

Das erste Muster entspricht im wesentlichen der internationalen Unternehmung. Im Sinne Porters werden die Ressourcen durch den Heimatlanddiamanten geprägt und nach ihrer Bewährung in andere Märkte ohne bedeutsame Adaptionen übertragen.

<sup>427</sup> Vgl. Bartlett/ Ghoshal (1990), S. 30-35 sowie S. 82f.

Das zweite Muster reflektiert die globale Unternehmensausrichtung. In diesem Fall erfolgt die Schaffung der Ressourcen ohne eine ausdrückliche Fokussierung auf das Herkunftsland der Unternehmung. Im Mittelpunkt einer derartigen Ressourcennutzung steht die Ausnutzung von Skalenerträgen, die eine ortsspezifische Generierung beziehungsweise lokale Anpassung per se verhindert. Multinationale Unternehmen sind dem entgegengesetzt in weiten Teilen selber für die Schaffung derjenigen Kompetenzen verantwortlich, die einen Erfolg auf einem Gastmarkt ermöglichen. Zwar greifen eigenverantwortliche Tochtergesellschaften, hier in Muster drei dargestellt, auf den unspezifischen Ressourcenpool der Mutter zurück, jedoch bedingen regulatorische oder kulturelle Barrieren den Transfer spezifischer Heimatlandressourcen.<sup>428</sup> Die transnationale Organisationsform (Muster vier), so wie sie von Bartlett und Ghoshal idealtypisch dargestellt wird, kann hinsichtlich des Ressourcentransfers eher als „integriertes Netzwerk“<sup>429</sup> denn als bipolare Mutter-Tochter-Beziehung verstanden werden. So fordern Bartlett und Ghoshal, daß sämtliche spezifischen und unspezifischen Ressourcen im Unternehmensnetzwerk verfügbar sind und sowohl von der Mutter als auch allen anderen Niederlassungen genutzt und ausgebaut werden.<sup>430</sup>

#### **7.4.2.2 Organisatorische Grundmodelle und generische Strategiemuster nach Porter**

Ogleich die Arbeiten von Bartlett und Ghoshal oder Prahalad und Doz zumeist die Organisation von grenzüberschreitend tätigen Unternehmen in das Zentrum ihrer Analyse stellen, zeigen sich deutliche Komplementaritäten und Überschneidungen zu den Ansätzen der strategischen Positionierung des Market-Based Views. So sind es insbesondere ortsunspezifische Ressourcen, die aus Sicht Porters die günstigen Positionen als Kostenführer beziehungsweise Differenzierer ermöglichen. Das Ziel, mit den geringsten Kosten einen Kundennutzen zu stiften, geht hierbei mit einer globalen Ausrichtung einher, die weder eine Anpassung der Leistungen an das Heimatland noch eine Berücksichtigung der Gastlandspezifika bedingt (Tabelle 48). Mithin können die Ressourcen in einheitlicher Weise genutzt werden. Ihre geringe geographische Spezifität ermöglicht die beabsichtigte Erzielung von Größenvorteilen. Im Gegensatz hierzu basiert die Anpassung der Leistungen an nationale Besonderheiten im wesentlichen auf Ressourcen, die in einem engen Zusammenhang zum Gastland

---

<sup>428</sup> Vgl. Fahy (1998), S. 130.

<sup>429</sup> Barthlett/ Ghoshal (1990), S. 84.

<sup>430</sup> Vgl. Barthlett/ Ghoshal (1990), S. 84ff.

stehen.<sup>431</sup> Da sich heimatlandspezifische Ressourcen weder zur Schaffung einer außergewöhnlichen Bedürfnisbefriedigung im Ausland noch zur unangepaßten Erzielung von Skalenerträgen eignen, läßt sich die Position von Unternehmen, die ausschließlich hierauf vertrauen als ‚stuck in the middle‘ bezeichnen.<sup>432</sup> Derartige Ressourcen erscheinen somit nicht zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen auf ausländischen Märkten prädestiniert.

**Tabelle 48: Ressourcentransfer, Organisationsform und strategische Ausrichtung**

		Strategischer Ansatz		
		Zwischen den Stühlen	Kostenführerschaft	Differenzierung
<b>Ressourcen-transfer</b>	Transfer spezifischer Ressourcen	international		
	Transfer unspezifischer Ressourcen		global	
	Generierung spezifischer Ressourcen			multinational
	Netzwerkorganisation		transnational	

Dem transnationalen Marketing wird im Rahmen dieser Arbeit kein sachlogischer Zusammenhang zu einer bestimmten generischen Strategie im Sinne Porters zugewiesen. Hintergrund ist die beschriebene situativ-selektive Herangehensweise der ursprünglichen Arbeit von Bartlett und Ghoshal. Mithin läßt sich aus der postulierten Netzwerkorganisation der transnationalen Unternehmung sowie der interdependenten Ressourcennutzung und -bereitstellung keine klare strategische Implikation für die Positionierung in einem Gastmarkt ableiten. Vielmehr schreiben Bartlett und Ghoshal jeder Niederlassung grundsätzlich eine Eigenverantwortung der Strategiewahl zu: „Das transnationale Unternehmen variiert die Rolle seiner Niederlassungen. Auf einigen Märkten treten die Niederlassungen mit weltweit standardisierten Produkten auf. [...] Andere Niederlassungen werden zur Differenzierung ermutigt.“<sup>433</sup> Insofern handelt es sich bei der Erweiterung des von Prahalad und Doz eingeführten Integration-Responsiveness-Paradigmas nicht um die Einführung einer neuen formalen Organisations- oder Strategieform. Vielmehr kann der Beitrag von Bartlett und Ghoshal in der Integration von Aspekten der Führung interdependenter Niederlassungen beziehungsweise der kooperativen Generierung und Nutzung von Ressourcen

<sup>431</sup> Vgl. Fahy (1998), S. 130.

<sup>432</sup> Vgl. Fleck (1995), S. 49f.

<sup>433</sup> Bartlett/ Ghoshal (1990), S. 87.

gesehen werden. Die von den Autoren selbst gewählte Bezeichnung eines „transnationalen Management-Modells“<sup>434</sup> wirkt in diesem Zusammenhang überaus treffend.

### 7.4.2.3 Regulatorische und kulturelle Transferbarrieren der Kompetenztypen nach Hamel

In der bisherigen Diskussion wurde die Frage des Ressourcentransfers auf einer übergeordneten abstrakten Ebene dargestellt. Eine Differenzierung der Ressourcen- und Kompetenzarten, wie sie in Kapitel 7.2.3 aufgezeigt wurde, unterblieb bisher. Betrachtet man jedoch die Kompetenztypen nach Hamel<sup>435</sup>, so liegt der Verdacht nahe, daß sie in unterschiedlicher Ausprägung als spezifisch angesehen werden können. So können Ressourcen, die einen Einfluß auf die Verbindung der Unternehmung zu seinen Abnehmern (market access competences) ausüben, grundsätzlich als eher ortsspezifisch angesehen werden, als Fähigkeiten, die sich auf die unternehmensinterne Koordination der Kommunikations- und Produktionsprozesse beziehen. Betrachtet man zunächst die Wirkungsrichtung der einzelnen Dimensionen, so zeigt sich, daß die beiden erstgenannten Ressourcenarten das Verhältnis des Betriebes zu seiner Umwelt beziehungsweise zu den internen Stakeholdern betreffen (Tabelle 49). Der letztgenannte Kompetenzbereich bezieht sich dem entgegengesetzt auf das Ergebnis der Leistungserstellung, welches die unmittelbare nutzenstiftende Wirkung beim Konsumenten erzeugt.

**Tabelle 49: Ressourcenarten und Wirkungsrichtung**

Ressourcenart	Bezugsobjekt	Wirkungsrichtung
market-access competence	Käufer	Unternehmen - Absatzmarkt
integrity-related competence	Produzenten	Kommunikation mit allen internen und externen Beteiligten im Wertschöpfungsprozeß
functionality-related competence	Produkt	Produktgestaltung und -erstellung

Quelle: In Ahnlehnung an Hamel (1994), S. 16f.

Prahalad und Doz verweisen in diesem Kontext auf regulative und kulturelle Barrieren, die einen Transfer grundsätzlich verhindern können beziehungsweise den Wert der Ressource im Gastland mindern. Regulative Barrieren können sich hierbei sowohl auf die Erlaubnis zur Nutzung bestehender Ressourcen im allgemeinen (Zutritt) oder auch auf die Organisations- oder Produktgestaltung im besonderen beziehen. Hierbei stehen zumeist Aspekte des Wettbewerbsrechts oder des Schutzes von Konsumenten beziehungsweise der Gesellschaft als Ganzem im Vordergrund. So können verschiedene Produktionsverfahren eines per se ungefährlichen Gutes in unterschied-

<sup>434</sup> Bartlett/ Ghoshal (1990), S. 34.

<sup>435</sup> Siehe S. 144.

licher Weise von regulatorischen Vorschriften betroffen sein. Beispielsweise ist zum Betreiben eines Kernkraftwerkes ein weitaus umfangreicheres Erlaubnisverfahren notwendig als zum Betreiben einer Solaranlage, obgleich beide dasselbe Produkt - Strom - erstellen. Hierbei steht also der Schutz der Allgemeinheit der Nutzung von produktionsrelevanten Kompetenzen entgegen.

Kulturelle Barrieren betreffen dem entgegengesetzt zumeist die Akzeptanz des Mutterunternehmens bei den im Gastland beschäftigten Mitarbeitern beziehungsweise den dort beheimateten Konsumenten. In Bezug auf den letztgenannten Aspekt beziehen sich Bartlett und Ghoshal unmittelbar auf Levitt, der aus einer Angleichung der Bedürfnisstrukturen über Ländergrenzen hinweg die Notwendigkeit zur Standardisierung von Produkten und Prozessen ableitet. Hierbei ist es insbesondere der technologische Fortschritt, der eine Homogenisierung der Präferenzen bewirkt: „Almost everyone everywhere wants all the things they have heard about, seen, or experienced via the new technologies. The result is a new commercial reality - the emergence of global markets for standardized products [...]“<sup>436</sup> Obgleich dieser Grundannahme in einer Reihe von Studien widersprochen wird<sup>437</sup>, soll zunächst ein anderer, von Levitt außer Acht gelassener Aspekt diskutiert werden. Anpassungen an lokale Bedürfnisse werden nicht nur aufgrund unterschiedlicher Präferenzen hinsichtlich des Kernproduktes notwendig, vielmehr erfährt das gesamte Produktbündel eine zusätzliche Interpretation aufgrund der nationalen ‚Fremdartigkeit‘ des Anbieters. In Erweiterung der Sichtweise Levitts muß daher die Rolle der Herkunft bei der Evaluierung verschiedener Produkte durch den Konsumenten berücksichtigt werden.<sup>438</sup> Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung greift hierbei vornehmlich Erkenntnisse der (Sozial-) Psychologie auf, die derartiges Verhalten als Country of Origin Effect beziehungsweise als Ethnozentrismus der Konsumenten bezeichnen. Der Country of Origin Effect besagt hierbei, daß Konsumenten ein Gut nicht nur aufgrund seiner objektiven Leistungsmerkmale beurteilen, sondern auch Stereotype bezüglich des Herkunftslandes in ihr Urteil miteinbeziehen. Der Ethnozentrismus stellt dem entgegengesetzt die Verbundenheit und Verantwortung gegenüber dem eigenen Heimatland in den Vordergrund.<sup>439</sup> Charakteristisch für beide kulturellen Barrieren ist jedoch, daß sie sich ausschließlich auf das Verhältnis des Unternehmens

---

<sup>436</sup> Levitt (1983), S. 92.

<sup>437</sup> Ein kurzer Überblick findet sich beispielsweise bei Kutschker/ Schmid (2004), S. 192.

<sup>438</sup> Vgl. Holt/ Quelch/ Tayler (2004), S. 69ff.

<sup>439</sup> Vgl. Ueltschy (1998), S. 13.

zum Kunden beziehen.<sup>440</sup> Im Gegensatz zu Levitt, der von einer Konvergenz der Präferenzen bezüglich der unmittelbaren Produkteigenschaften der Kernleistung ausgeht und mithin implizit *functionality related competencies* anspricht, beziehen sich die beschriebenen kulturellen Effekte vornehmlich auf marktzugangsbezogene Ressourcen.

Die Übertragung organisatorischer Ressourcen wie dem *taziten Wissensstock* einer Unternehmung wird gleichfalls durch die Existenz kultureller Barrieren behindert.<sup>441</sup> Diese beziehen sich hierbei nicht wie im vorangegangenen Fall auf die diskriminatorische Abgrenzung zu anderen Nationen, sondern auf die innerhalb eines Landes herrschenden Umgangsformen und impliziten Verhaltensnormen. Die wirtschaftswissenschaftliche Forschung hat vielfältige Ansätze und empirische Befunde hervorgebracht, die Einflüsse unterschiedlicher Kulturen innerhalb von Unternehmen untersuchen. Ein umfangreicher Überblick über die verschiedenen Ansätze findet sich exemplarisch bei Kutscher und Schmid.<sup>442</sup>

Stellvertretend für eine Reihe von Arbeiten, die sich diesem Themengebiet widmen, sei der wohl prominenteste Ansatz von Hofstede angeführt, der unterschiedliche Kulturdimensionen sowie deren Einfluß auf die Organisation analysiert. Er kommt hierbei zu dem Schluß, daß die wesentlichen kulturellen Unterschiede durch die akzeptierten Machtunterschiede (i), dem Ausmaß der Unsicherheitsvermeidung (ii), der den Mitgliedern innewohnenden Individualität (iii) sowie der Maskulinität des Gesellschaftswesens (iv) beschrieben werden. Diese von Hofstede als Kulturdimensionen bezeichneten Charakteristika bestimmen nicht nur das Zusammenleben im Privaten, sondern beeinflussen auch in unterschiedlicher Art und Weise das Verhalten im Berufsleben und wirken sich mithin auf die Organisation einer Unternehmung aus. So bedingt beispielsweise eine ausgeprägte Unsicherheitsvermeidung der Individuen, daß Anweisungen präzise gegeben werden und daß Entscheidungsprozesse überaus formalisiert sind. Die Maskulinität einer Gesellschaft spiegelt sich zum einen im Rollenverständnis wider, zum anderen aber auch in der Art, wie Konflikte geregelt oder Anreizsysteme gestaltet werden (Tabelle 50).

---

<sup>440</sup> Vgl. Watson/ Wright (2000), S. 1151.

<sup>441</sup> Vgl. beispielsweise May/ Puffer/ McCarthy (2005), S. 25.

<sup>442</sup> Vgl. Kutscher/ Schmid (2004), S. 666ff.

## Bankgeschäft

**Tabelle 50: Kulturdimensionen nach Hofstede und ihr Einfluß auf die Unternehmensführung und -organisation**

Kulturdimension	Einfluß auf die Unternehmensführung	Auswirkungen auf die Organisation
Machtdistanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>hohe Anforderungen an die Delegationsfähigkeit</li> <li>Bedeutung von Statussymbolen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>viele Hierarchiestufen</li> <li>ausgeprägte Zentralisierung von Entscheidungen</li> </ul>
Unsicherheitsvermeidung	<ul style="list-style-type: none"> <li>langwierige Entscheidungsprozesse</li> <li>präzise Vorgaben</li> <li>Kontrolle statt Gestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>hohes Maß an Formalisierung und Standardisierung</li> <li>technokratische Koordination</li> </ul>
Individualismus	<ul style="list-style-type: none"> <li>geringe Loyalität</li> <li>hohe Mobilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transaktions- statt Beziehungsorientierung</li> <li>einfache Kommunikation</li> </ul>
Maskulinität	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konfliktregelung durch Stärke</li> <li>karriereorientiert</li> <li>wettbewerbsorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>materielle Anreize</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Kutschker/ Schmid (2004), S. 712-719.

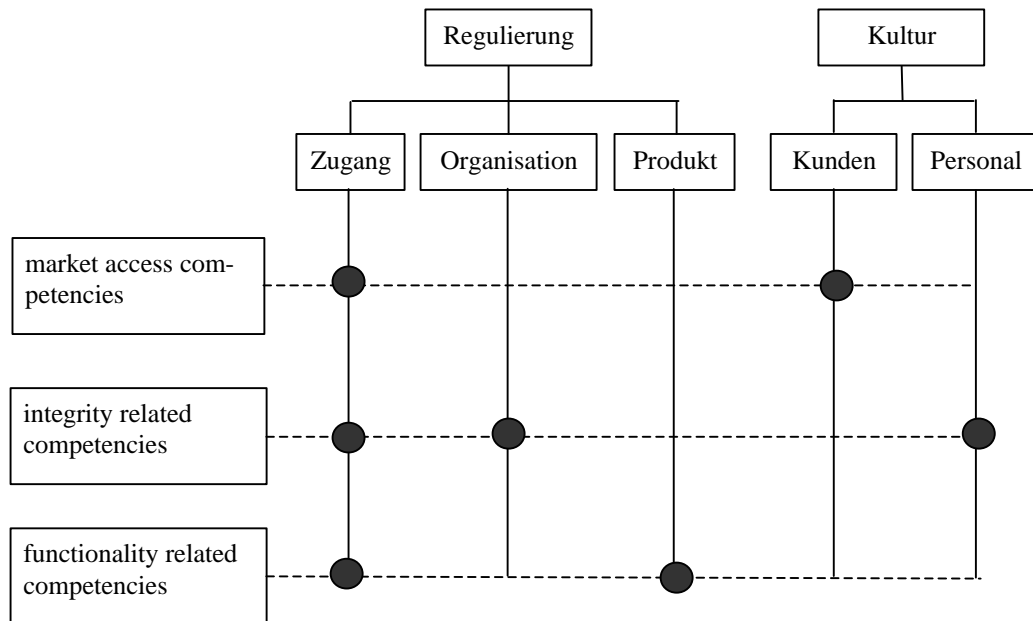
Exemplarisch sei in diesem Zusammenhang auf zwei Studien verwiesen, die die Bedeutung kultureller Einflüsse auf die Organisation von Unternehmen reflektieren. So zeigt Geletkanycz, daß die Bereitschaft von Führungskräften, gegenwärtige Verhaltensmuster und Produkt-Markt-Strategien zu verändern, wesentlich stärker von kulturellen Aspekten geprägt wird als von Branchentendenzen oder unternehmensspezifischen Parametern. Insbesondere Manager aus Ländern, die der Individualität eine hohe Bedeutung zumessen, sind grundsätzlich offener für Veränderungen als Führungskräfte aus kollektivistischen Ländern.<sup>443</sup> Straub untersucht im Gegensatz zur Geletkanycz das Kommunikationsverhalten in unterschiedlichen Kulturkreisen. So geht er der Frage nach, ob kulturelle Eigenschaften die Bereitschaft zur Nutzung unternehmensinterner Kommunikationsmedien beeinflussen. Er beobachtet hierbei, daß insbesondere Angestellte in Ländern, in denen die Unsicherheitsvermeidung eine große Bedeutung einnimmt, tendenziell weniger geneigt sind, vollständig immaterielle Kommunikationsmedien zu akzeptieren als Angestellte mit einem risikobereiteren Hintergrund.<sup>444</sup> Kulturelle Faktoren beeinflussen somit nicht nur die Nutzung von marktzugangsbezogenen Ressourcen maßgeblich, sondern auch diejenigen Kompetenzen, die das Verhältnis der Unternehmensleitung zu den am Herstellungsprozeß beteiligten Personengruppen bestimmen.<sup>445</sup>

<sup>443</sup> Vgl. Geletkanycz (1997), S. 626ff.

<sup>444</sup> In der von Straub durchgeführten Studie wird insbesondere das Kommunikationsverhalten japanischer und amerikanischer Angestellter verglichen. Vgl. hierzu Straub (1994), S. 39. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen beispielsweise auch Huang/ Lu/ Wong (2003), S. 98ff.

<sup>445</sup> Vgl. ergänzend hierzu Mayrhofer (2004).

## Bankgeschäft



**Abbildung 23: Barrieren des Ressourcentransfers**

Eine Zusammenfassung der Wirkung unterschiedlicher Barrieren auf die grenzüberschreitende Nutzung bestehender Ressourcen gibt Abbildung 23. Wie sich zeigt, wirken zumeist mehrere Barrieren auf die unterschiedlichen Arten von Kompetenzen. So wird die Transferierbarkeit von prozeßbezogenen Ressourcen gleichsam durch regulatorische Vorschriften hinsichtlich der unternehmensinternen Organisation als auch durch kulturelle Divergenzen im Sinne Hofstede eingeschränkt. Market access Competencies werden im internationalen Marketing dem entgegengesetzt vornehmlich durch die Attribution nationaler Stereotype in ihrer Werthaltigkeit beeinträchtigt.

#### 7.4.2.4 Selbständige Generierung oder externe Akquisition als Möglichkeiten zur Schaffung gastmarktspezifischer Ressourcen

In den vorangegangenen Kapiteln wurde ausgehend von der Integration der Marktsicht Porters und der Ressourcensicht Hamels diskutiert, inwieweit regulatorische oder kulturelle Barrieren den Transfer und mithin die Ausnutzung bestehender Kompetenzen verhindern können. Im nächsten Schritt wird in Anlehnung an das in Kapitel 7.4 vorgestellte Internationalisierungsmodell aufgezeigt, welche Überlegungen der Erweiterung des zur Marktbearbeitung notwendigen Ressourcenpools der Tochtergesellschaft zugrunde liegen. Hierbei stehen zunächst noch einmal die zwei zentralen Organisations- und Strategietypologien im Vordergrund: zum einen der multinationale Ansatz und zum anderen die globale Unternehmensausrichtung. Wäh-



## Bankgeschäft

rend der erstgenannte Aspekt die Anpassung unter Verzicht von grenzüberschreitend erzielbaren Skalenerträgen fordert, läßt sich der Imperativ des letztgenannten genau andersherum deuten: Standardisierung der Leistung unter Verzicht auf die Anpassung an nationale Besonderheiten. Welche der beiden Basisstrategien nunmehr verfolgt wird, hängt unter der zugrunde gelegten Dominanz des Market-Based views im wesentlichen von der Attraktivität des jeweiligen Marktes ab: Sofern ein Markt ausreichende Spielräume für die Differenzierung der Leistung bietet, sollte ein multinationaler Ansatz im Zentrum stehen. Ein globaler Ansatz sollte dem entgegengesetzt gewählt werden, wenn die Konsumentenpräferenzen bezüglich der Kernleistung hinreichend homogen sind. Gestalten sich die jeweiligen Märkte hinsichtlich beider Dimensionen als unattraktiv, da beispielsweise keine ausreichende Zahlungsbereitschaft für Qualitätsprodukte vorliegt und spezifische Eigenheiten eine Standardisierung nicht zulassen, so sollte auf einen Eintritt verzichtet werden (Tabelle 51).

**Tabelle 51: Geschäftsfeldattraktivitäts- Kernkompetenzen-Portfolio**

		<b>Resource-Based View</b>	
		<b>Kernkompetenzperspektive</b>	
		Verfügbarkeit von Kernkompetenzen	
		Nein	Ja
<b>Market-Based View</b> <b>Geschäftsfeldattraktivität</b>	niedrig	Kompetenzaufbau und andere Märkte	Andere Märkte
	hoch	Kompetenzaufbau	Verteidigung der Spitzenposition

Ein Eintritt sollte daher nur erfolgen, wenn das Geschäftsfeld hinreichend attraktiv erscheint und die zur erfolgreichen Bearbeitung notwendigen Kompetenzen bereits im Ressourcenpool der Unternehmung vorhanden sind oder beschafft werden können.<sup>446</sup>

**Tabelle 52: Beschaffung von fehlenden Ressourcen in Abhängigkeit des Produktbezugs und des Kundennutzens**

		<b>Produktbezug</b>	
		Kernprodukt	Neben-/ Hilfsprodukt
<b>Kundennutzen</b>	hoch	Eigenerstellung/ Kauf (Insourcing)	strategische Partnerschaft (Outsourcing)
	niedrig	Bezug über den Markt (Outsourcing)	

Quelle: In Anlehnung an Hinterhuber (1996), S. 132f.

Allerdings hängt der Umgang mit fehlenden Ressourcen wesentlich davon ab, ob sich diese zum einen auf die Kernleistung der Unternehmung beziehen oder lediglich einen ergänzenden Beitrag liefern. Darüber hinaus stellt sich hierbei die Frage, ob,

<sup>446</sup> Vgl. Werner (2002), S. 39ff.

wie von Wernerfelt oder Barney gefordert, aus den fehlenden Kompetenzen ein bedeutsamer Kundennutzen erwächst oder nicht.<sup>447</sup>

Hinterhuber argumentiert in diesem Zusammenhang, daß Ressourcen, die eng mit der Kernleistung verbunden sind und einen wesentlichen Wert aus Kundensicht generieren können, entweder aus eigenen Kräften geschaffen werden sollten oder durch die Übernahme fremder Betriebe internalisiert werden.<sup>448</sup> Bereiche, die zwar einen hohen Kundennutzen schaffen, jedoch nicht unmittelbar zur Erstellung der eigentlichen Kernleistung notwendig sind, können dem entgegengesetzt in Form strategischer Partnerschaften an Zulieferer abgegeben werden. Allerdings ist in diesem Fall zu berücksichtigen, daß die Unternehmung weiterhin sämtliche Schlüsselemente der Wertkette kontrollieren kann. Besitzt die fehlende Ressource jedoch aus Sicht des Kunden kein hohes Wertepotential, so ist grundsätzlich eine Fremdvergabe zu erwägen, da derartige Standard-Kompetenzen oftmals bei hierauf spezialisierten Anbietern deutlich besser ausgeprägt sind, als dies durch die eigenständige Bereitstellung möglich wäre.

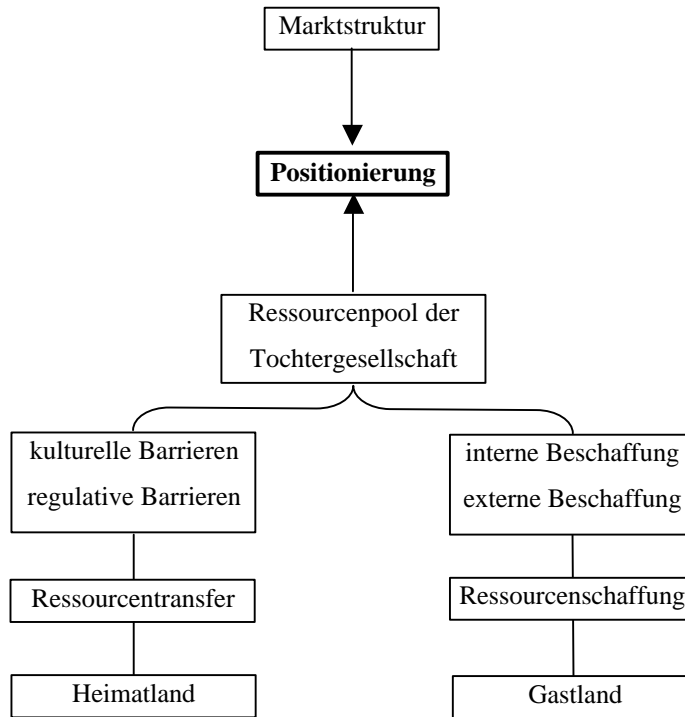
## **7.5 Internationalisierung des Integrationsmodells**

Ausgehend von den die betriebswirtschaftliche Diskussion beherrschenden Strategieansätzen wurde in den vorangegangenen Abschnitten das hieraus entstandene Integrationsmodell auf den internationalen Kontext übertragen. Wie sich aus Tabelle 52 zeigt, wird die Positionierungsentscheidung maßgeblich durch die exogenen Marktgegebenheiten einerseits sowie dem unternehmensinternen Ressourcenpool der jeweiligen Tochtergesellschaft andererseits bestimmt. Letztgenannte Determinante bestimmt sich ihrerseits durch die Fähigkeit einer Unternehmung, aus den im Gastmarkt herrschenden Bedingungen neue Kompetenzen eigenständig zu generieren beziehungsweise extern zu beschaffen. Insbesondere multinationale Unternehmen im Sinne Bartletts und Ghoshals, die ihre Wettbewerbsfähigkeit durch die Anpassung an die nationalen Besonderheiten begründen, stehen in diesem Kontext besonderen Aufgaben gegenüber. Internationale oder globale Firmen, die im wesentlichen durch den Transfer von Wissen eine überlegene Position gegenüber ihren Wettbewerbern besetzen möchten, sind dem entgegengesetzt im Umgang mit den regulativen und kulturellen Barrieren gefordert.

---

<sup>447</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 131ff.

<sup>448</sup> Vgl. Hinterhuber (1996), S. 132.



**Abbildung 24: Integrationsmodell**

## 8 Strategische Positionierungsalternativen ausländischer Banken in Deutschland

Überträgt man nunmehr die im vorangegangenen Kapitel dargestellten Gedanken zur strategischen Ausrichtung grenzüberschreitend tätiger Unternehmen auf den Bankenbereich, so stellt sich zunächst die Frage, wie ein ressourcen-orientiertes Wertesystem im Sinne Porters im Bankbereich aussieht. Hieraus abgeleitet gilt es im Anschluß zu klären, welche Positionierungsalternativen sich aus dem Zusammenspiel der verfügbaren Ressourcen mit den auszuführenden Wertaktivitäten ergeben. Während die ersten beiden Komplexe der Internationalität ausländischer Banken in Deutschland keine besondere Bedeutung beimessen, gewinnt darüber hinaus die Frage an Bedeutung, ob der Dreiklang aus Kompetenz, Wertaktivität und Position durch Barrieren gestört wird, die den Transfer wettbewerbsentscheidender Ressourcen im Sinne Barneys verhindern. Wie sich in diesem Zusammenhang zeigen wird, sind es vornehmlich regulative als auch kulturelle Hürden, die hierbei die strategischen Möglichkeiten ausländischer Kreditinstitute maßgeblich beeinflussen. Bevor jedoch auf derartige Aspekte der Internationalität ausführlich eingegangen wird, gilt es zunächst das Wertesystem einer Bank auf Basis des Ressourcenansatzes darzustellen.

### 8.1 Produkt- und funktionsorientierte Wertkettenansätze nach Lübcke

Insbesondere in neueren deutschsprachigen Arbeiten zum strategischen Bankmanagement findet die Verbindung von Markt- und Ressourcensicht anhand der Wertkette eine weite Verbreitung. So begründen beispielsweise Lübcke, Börner oder Seifert ihre jeweiligen Argumente hinsichtlich des strategischen Verhaltens von Kreditinstituten auf eine kompetenz- und wettbewerbsbasierte Analyse der jeweiligen Wertaktivitäten.<sup>449</sup> Während Börner hierbei strikt das aus seiner Sicht herrschende Primat des Ressourcenansatzes verfolgt<sup>450</sup> und mithin stets auf Basis einer übergeordneten Konzernsicht einer Universalbank argumentiert, stellen Seifert oder Lübcke eher den Wettbewerb in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen zur Positionierung von Banken. So diskutiert Lübcke das Wertkettenkonzept vor dem Hintergrund einer produkt- beziehungsweise funktionsorientierten Geschäftsfeldstrategie, während Seifert unterschiedliche Ansätze in Abhängigkeit der jeweils angesprochenen Kundengruppe untersucht.<sup>451</sup> Insbesondere die Arbeit Lübckes ist in diesem Zusammenhang hervorzuheben, da sie sowohl die Transformationsfunktion des Bankwesens berücksichtigt als auch auf Aspekte des strategischen Verhaltens von Banken im Wettbewerb eingeht. Im Zentrum seiner Analyse steht hierbei die Frage, ob eine Bank entlang der von ihr erstellten Leistungen (produktorientiert) oder der hiermit verbundenen Tätigkeiten (funktionsorientiert) analysiert werden sollte.

Ausgehend von einem Produktionsfaktorenmodell argumentiert Lübcke, daß der bankbetriebliche Wertschöpfungsprozeß durch zwei Objektfaktoren bestimmt wird, die zum Teil im Unternehmen selber vorhanden sind, zum Teil aber auch von außen beschafft werden müssen. Hierbei handelt es sich zum einen um einen externen monetären Faktor, der im Verlauf des Transformationsprozesses in einen internen disponiblen Faktor umgewandelt wird. Zum anderen ermöglicht die Integration externer Kunden- beziehungsweise Marktinformationen die Verwendung der nunmehr überschüssigen Liquidität in Form von Krediten oder anderweitigen Investitionen am Markt. Darüber hinaus erlaubt das im Unternehmen gebundene Betriebs- und Humankapital die Erstellung von Produkten und Prozessen, die den Transformationsprozeß ermöglichen.<sup>452</sup> Somit wird die Wertkette einer Bank zum

---

<sup>449</sup> Vgl. Lübcke (2004), S. 139ff; Seifert (2001), S. 187ff sowie Börner (2000), S. 178ff.

<sup>450</sup> Siehe Kapitel 7.3.

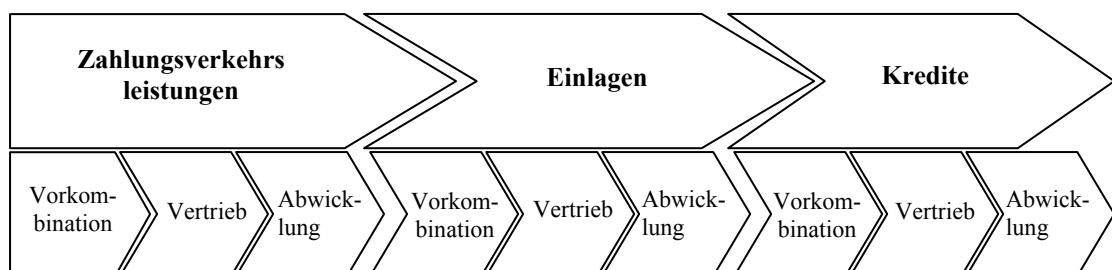
<sup>451</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 214; Lübcke (2004), S. 148f.

<sup>452</sup> Vgl. Lübcke (2004), S. 138-140.

einen durch die letztgenannten internen Faktoren bestimmt, welche die Leistungsfähigkeit der Unternehmung durch die Bereitstellung der entsprechenden Infrastruktur gewährleisten. Darüber hinaus ermöglichen diese unternehmensspezifischen Kompetenzen die Entwicklung und Vermarktung der Marktleistungen. Auf der anderen Seite gewinnen die externen Faktoren beim Absatz der Produkte beziehungsweise der Beratung eine entscheidende Bedeutung. Denn an dieser Stelle erfolgt die Integration des Kunden beziehungsweise seiner Gelder in den Wertschöpfungsprozess. Lübcke leitet nunmehr aus den vorangegangenen Überlegungen zur Verbindung interner und externer Faktoren zwei bankbetriebliche Archetypen von Wertketten ab, die jeweils unterschiedliche Anforderungen an die in einer Bank vorhandenen Kompetenzen stellen.

### 8.1.1 Produktorientierte Wertkette nach Lübcke

Insbesondere Kreditinstitute mit einer heterogenen Angebotstruktur grenzen die einzelnen Wertaktivitäten anhand der jeweils erstellten Produkte ab.<sup>453</sup> Zahlungsverkehrsleistungen nehmen hierbei eine hybride Stellung ein, da sie zum einen als eigenständige Marktleistung absetzbar sind und andererseits als interne Betriebsleistung das Einlagen- und Kreditgeschäft erst ermöglichen. Das Einlagen- und Kreditgeschäft wird bei diesem Modell als aufeinander aufbauend betrachtet. So wird im Produktionsmodell der monetäre externe Faktor in den Wertschöpfungsprozess integriert und steht gemeinsam mit den gewonnenen Informationen im Kreditprozess zur Verfügung (Abbildung 25).



**Abbildung 25: Produktorientierte Wertkette nach Lübcke**

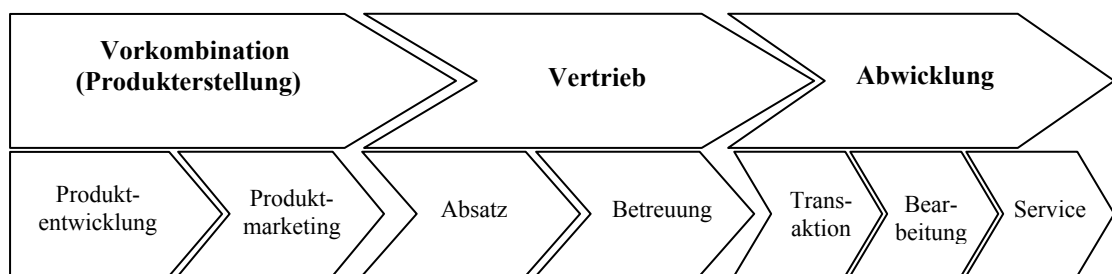
Ogleich das produktorientierte Modell der Logik des Transformationsansatzes folgt, ist es aus wettbewerbsstrategischer Sicht mit einigen Nachteilen behaftet. So liegt der dargestellten Wertkette die Annahme zugrunde, daß für jede Leistungsart und Produktvariation unterschiedliche Kompetenzen notwendig sind. In der Realität kann

<sup>453</sup> Auf eine Darstellung der unterstützenden Aktivitäten wird aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet.

jedoch beispielsweise beobachtet werden, daß sämtliche Leistungen über dieselben Kanäle vertrieben werden oder daß sich die Situation an den Kapitalmärkten in den unterschiedlichen Produkten widerspiegelt.<sup>454</sup>

### 8.1.2 Funktionsorientierte Wertkette nach Lübcke

Alternativ bietet sich in diesem Zusammenhang die Analyse der Wertaktivitäten durch ein funktionsorientiertes Wertschöpfungsmodell an. Hierbei erfolgt eine Abgrenzung der einzelnen Schritte nicht entlang des Transformationsprozesses, sondern entlang der Aktivitäten, die sich gleichermaßen auf Produkte, Kunden sowie unternehmensinterne Aspekte beziehen (Abbildung 6).



**Abbildung 26: Funktionsorientierte Wertkette nach Lübcke**

Eine sequentielle Betrachtung des Einlagen- und Kreditgeschäftes findet sich im Gegensatz zum produktionsorientierten Ansatz im funktionsorientierten System demnach nicht wieder. Vielmehr steht bei dieser Betrachtung die Frage im Vordergrund, welche Kompetenzen zu möglichst homogenen Aktivitäten zusammengefaßt werden können, so daß die Realisierung von Skalen- und Verbunderträge ermöglicht wird.<sup>455</sup>

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der funktionsorientierte Ansatz zur Analyse der Positionierungsmöglichkeiten ausländischer Banken in Deutschland herangezogen. Ausschlaggebend für die Wahl eines auf einzelnen Aktivitäten fokussierten Modells ist, daß im Gegensatz zum produktorientierten Ansatz eine eindeutige Zuordnung einzelner Ressourcen zu den jeweiligen Wertaktivitäten möglich ist. Während bei produktorientierten Modellen einzelne Ressourcen grundsätzlich mehrfach für jeweils unterschiedliche Produkte analysiert werden müssen, erlaubt der hier gewählte Ansatz die Zuordnung von Ressourcenbündeln zu einzelnen Wertaktivitäten.

<sup>454</sup> Vgl. Lübcke (2004), S. 150f.

<sup>455</sup> Vgl. Lübcke (2004), S. 152f.

## **8.2 Ressourcenarten im Privatkundengeschäft ausländischer Banken in Deutschland**

Die Frage, wie sich nunmehr einzelne Ressourcen im Privatkundengeschäft charakterisieren lassen, soll im folgenden Kapitel analysiert werden. In diesem Rahmen soll auf das in Kapitel 7.2.3 angeführte Kompetenzmodell von Hamel näher eingegangen werden. Insbesondere Börner greift das Konzept Hamels auf und leitet für das Bankgeschäft marktzugangsbezogene (market access), produktbezogene (functionality related) und organisationsbezogene (integrity related) Kompetenzen ab.

### **8.2.1 Market access Competencies**

Marktzugangskompetenzen umfassen zunächst sämtliche Aspekte, die sich auf das Zusammentreffen von Bank und Kunde beziehen. Hierbei lassen sich grundsätzlich vier verschiedene Dimensionen herausarbeiten, die einen maßgeblichen Einfluß auf die Marktbearbeitung ausüben.

#### **8.2.1.1 Vertriebswegekompetenz**

So läßt sich als erster Ansatzpunkt zur Analyse der Ressourcenausstattung die **Vertriebswegekompetenz (i)** einer Bank anführen. Ein Wettbewerbsvorteil aus derartigen Ressourcen entsteht aus Sicht des Kunden dann, wenn es einer Bank gelingt, die Kosten der Inanspruchnahme der Bankdienstleistung gering zu halten beziehungsweise die Bequemlichkeit zu erhöhen. Grundsätzlich bieten sich einer Bank in diesem Zusammenhang zwei Möglichkeiten an, Kompetenzen aufzubauen und somit den Vertrieb zu gestalten. Im Zentrum steht hierbei die Frage, ob Produkte selber an den Endkunden vermittelt werden sollen oder ob dies im Rahmen kooperativer Arrangements von spezialisierten Partnerorganisationen übernommen wird.

##### **8.2.1.1.1 Mittelbarer Vertrieb**

Während in der Literatur zumeist davon ausgegangen wird, daß Banken ihre Produkte unmittelbar an die Kunden vertreiben<sup>456</sup>, läßt sich in der Praxis eine weitere Vertriebsform beobachten, die keinen unmittelbaren Kontakt zwischen der Bank und dem Kunden beinhaltet. Vielmehr erfolgt die Geschäftsanbahnung und -abwicklung durch Dritte, die als Vermittler Spar- und Kreditprodukte offerieren. Aus Sicht der Banken lassen sich diese Vermittler nunmehr danach unterscheiden, ob sich die Partnergesellschaft durch den Verkauf von Finanzdienstleistungen definiert oder das Finanzprodukt lediglich als Ergänzungsprodukt eines anderen Gutes dient. Im erst-

---

<sup>456</sup> Vgl. beispielsweise Börner (2000), S. 200.

genannten Fall liegt die aus Kundensicht wertvolle Leistung des Finanzdienstleisters nicht in der Erstellung von Produkten, sondern in der Auswahl alternativer Angebote und der Beratung. Hierzu zählen neben einer Vielzahl kleinerer unabhängiger und regional beschränkter Vermittler auch die großen organisierten Finanzvertriebe MLP und AWD, die in der Vergangenheit insbesondere durch den Vertrieb von Versicherungen und Produkten zur Altersvorsorge eine große Beachtung fanden.

**Tabelle 53: Indirekter Vertrieb von Finanzprodukten über Handelsketten**

Handelsunternehmen	Branche	Kreditinstitut (Herkunft)	
Hornbach	Baumarkt	Credit Plus (F)	
Praktiker		CC-Bank (ES)	
Obi		CC-Bank(ES)	
Bauhaus		Plus Finanzservice (SE)	
Astroh Küchen	Wohneinrichtungen	GE-Money Bank (US)	
Hiendl		CC-Bank (ES)	
MACO		GE-Money Bank (US)	
IKEA		Plus Finanzservice (SE)	
Mediamarkt/ Saturn	Unterhaltungselektronik	GE-Money Bank (US), Citibank (US), CC-Bank,(ES)	
Makromarkt		CC-Bank (ES)	
Dell		CC-Bank (ES)	
HP		HP Financial Services (US)	
Technik Direkt		SWK Bank (D)	
Elektronik Partner		Comfort Card (UK)	
Kaufhof		sonstige Konsumgüter	Hausbank
Walmart			Citibank (US)
Otto Versand	Hanseatic Bank (F)		
Quelle	Karstadt-Quelle Finanzservice (D)		
Baur Versand	Citibank (US)		
Toys'R'Us	Plus Finanzservice (SE)		
H & M	Plus Finanzservice (SE)		
Wöhrl	Barclaycard (UK)		
Rose-Versand	CC-Bank (ES)		
Bicycles Versand	Comfort Card (UK)		

Quelle: Eigene Recherche.

In wesentlich geringerem Ausmaß wird der indirekte Vertrieb durch Händler oder Produzenten von Konsum- beziehungsweise Investitionsgütern wahrgenommen. Hierbei wird dem Kunden des jeweiligen Gutes zur Finanzierung meist ein Kredit angeboten, der auf Rechnung einer Bank durch den Verkäufer vertrieben wird. Tabelle 53 gibt hierbei einen Überblick über ausgewählte Handelsunternehmen, die Finanzprodukte zur Absatzförderung anbieten. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, daß die großen Handelsketten wie beispielsweise Obi, H & M oder Ikea beinahe ausnahmslos die Finanzierung ihrer Produkte über ausländische Banken abwickeln.

Größere Bekanntheit konnten in diesem Segment vornehmlich die sogenannten „Autobanken“ gewinnen, die gezielt als Instrument zur Absatzförderung eingesetzt werden. So unterstützen seit langem die in Deutschland tätigen Fahrzeughersteller den



Vertrieb durch ihre jeweiligen Banken. Im Gegensatz zu den Finanzsparten deutscher Hersteller konzentriert sich die ausländische Konkurrenz hierbei vornehmlich auf Angebote rund um das Auto. So werden neben der ursprünglichen Kreditfinanzierung lediglich ergänzende Versicherungsleistungen offeriert (Tabelle 54). Inländische Hersteller bieten dem entgegengesetzt ein weitaus breiteres Angebot an, das unter anderem auch Spar- und Vorsorgeprodukte beinhaltet.

**Tabelle 54: Produktangebot in Deutschland tätiger Autobanken**

Mutterkonzern	Leasing	Kredite		Einlagen/ Geldanlage		Versicherungen	
		nur KfZ	Produkt-unabhängig	Spareinlagen/ Termingelder	Wertpapiere/ Fonds	KfZ Versicherung	andere Versicherung
Ford / Mazda	✓	✓	-	-	-	✓	-
Opel/ GM	✓	✓	✓	✓	-	✓	-
Fiat	✓	✓	-	-	-	✓	-
Peugeot	✓	✓	-	-	-	✓	-
Mitsubishi	✓	✓	-	-	-	✓	-
Toyota	✓	✓	-	-	✓	✓	✓
Renault	✓	✓	-	-	-	✓	-
Honda	✓	✓	-	-	-	✓	-
Volvo	✓	✓	-	-	-	✓	-
VW	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-
DaimlerChrysler	✓	✓	-	✓	✓	✓	-
BMW	✓	✓	-	✓	✓	✓	-

Quelle: Eigene Recherche.

### 8.2.1.1.2 Direkt-Banking vs. Filialvertrieb

Insbesondere die technologischen Entwicklungen haben seit dem Ende der neunziger Jahre zur Emergenz der Direktbanken geführt. Zwar wurden die ersten dieser filiallosen Banken in Deutschland bereits in den sechziger Jahren gegründet, jedoch traten sie erst 1989 durch die Einführung des Telefonbankings der Citibank aus ihrem Schattendasein heraus. Insbesondere die rasche Verbreitung der Internettechnologie und der breiten Akzeptanz für derartige Kommunikationsmedien ermöglichen Direktbanken nunmehr, Spar- und Anlageprodukte zu vertreiben und ohne lokale Präsenz eine große Zahl von Konsumenten anzusprechen.<sup>457</sup>

Eine präzisere Darstellung der unterschiedlichen Betriebsformen von internetbasierten Banken findet sich bei Härtl. Sie differenziert Banktypen hierbei zunächst nach der Exklusivität des Kundenzugangsweges. Während Direktbanken zur Gänze auf den unmittelbaren Kundenkontakt durch Präsenzen vor Ort verzichten, bieten sogenannte Multikanalbanken sowohl die Geschäftsabwicklung in den Filialen als auch im Internet an. Dieser zweigleisige Ansatz wird vornehmlich verfolgt, um Kunden

<sup>457</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 23ff.

von einer Abwanderung abzuhalten und gegebenenfalls abwanderungswillige Kunden der Konkurrenz zu gewinnen.<sup>458</sup>

**Tabelle 55: Produktselektive und zugangsbezogene Positionierung ausländischer Banken in Deutschland**

	Universalbank	Produktfokussierung	
		Effektengeschäft	Kreditgeschäft
Nur Internet	Finansbank	Fimatex	Comfort Card
	CortalConsors ING-Diba		FFS Bank
Multikanal	CC Bank		CreditPlus
	Citibank		
	SEB		
	Merck Finck & Co.		
	GE Money Bank		
	Hypovereinsbank		
	ISBANK		
nur Filiale	UBS		
	Credit Suisse		
	HSBC Trinkaus & Burkard		
	Oyak Anker Bank AKBank	Bankhaus Wölbern	

Quelle: Eigene Recherche.

Neben der Exklusivität des Zugangsweges läßt sich der Umfang des Leistungsangebotes als weiteres Differenzierungsmerkmal der Direktbanken anführen. Während sich klassische Direktbanken als unmittelbare Konkurrenz zu den Hauptbankverbindungen sehen und mithin ein umfassendes Leistungsangebot offerieren, das neben Spar- und Anlageprodukten auch die Abwicklung des Zahlungsverkehrs beinhaltet, konzentrieren sich Online-Broker auf wenige Produkte. Hierbei spezialisierten sie sich in der Anfangsphase zumeist auf den Effektenhandel und die Verwaltung von Wertpapierdepots.<sup>459</sup> Insbesondere zu Beginn des neuen Jahrzehnts begannen auch Institute, die sich auf die Vergabe von Konsumenten- oder Immobilienkredite spezialisiert hatten, diese exklusiv über das Internet zu vertreiben. Dagegen entwickelten sich die meisten der ursprünglichen Online-Broker zu Universalbanken mit multiplen Vertriebswegen. So bieten beispielsweise die französische CortalConsors oder die niederländische ING-DiBa mittlerweile sowohl Wertpapierprodukte als auch Konsum- und Immobilienfinanzierungen an. Hierbei liegt der Schwerpunkt zwar noch immer auf dem Vertrieb über das Internet, jedoch bereiten die großen Direktbanken (DAB, comdirect, und CortalConsors) den Aufbau eines lokalen Filialsystems vor, das zumindest zukünftig in den Ballungszentren eine persönliche Beratung gewährleisten soll.<sup>460</sup>

<sup>458</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 6f.

<sup>459</sup> Vgl. Härtl (2003), S. 15-19.

<sup>460</sup> Vgl. Kort (2004), S. 20.

Obleich in der öffentlichen Meinung das Bild vorherrscht, Deutschland sei „o-verbanked“, es also zu viele Filialen auf regionaler Ebene gibt, läßt sich die Bedeutung dieses Vertriebsweges als Differenzierungskriterium nicht bestreiten (Tabelle 56).

**Tabelle 56: Zweigstellen bestimmter Bankengruppen in Deutschland**

Großbanken*	Regionalbanken	Genossenschaftsbanken	Sparkassen	Auslandsbanken
9.762	9.707	14.305	14.292	985

Quelle: Daten entnommen aus Deutsche Bundesbank (2005), S. 104.

\*Darunter befinden sich 9.707 Filialen der Deutschen Postbank AG.

In diesem Zusammenhang wird zumeist von Vertretern derjenigen Institute, die über kein ausgedehntes Filialnetz verfügen, gefordert, daß die Zahl der Filialen [der Konkurrenz] reduziert wird.<sup>461</sup> Betrachtet man die physische Präsenz vor Ort jedoch als strategische Determinante, so wird ihre Bedeutung für den Vertrieb offenbar. Zwar hat die Akzeptanz des Internets in den letzten Jahren stetig zugenommen, jedoch ist die Bereitschaft, komplexere Produkte ohne physischen Kontakt zum Verkäufer zu erwerben, auf einem verhältnismäßig niedrigem Niveau verharrt.<sup>462</sup> Exemplarisch sei hierbei der Vertrieb von Fonds betrachtet. Während die Branchenverbände im Jahr 2000 einen Rückgang des filialgestützten Vertriebes von 64 Prozent auf 52 Prozent im Jahr 2010 prognostizierten, kann zur Mitte des analysierten Zeitraums der gegenteilige Effekt beobachtet werden.<sup>463</sup>

Entgegen der erwarteten Entwicklung verlassen sich Fondskäufer in zunehmenden Maße auf die Beratung vor Ort. So geben in der Folgestudie des Jahres 2005 knapp dreiviertel der Befragten an, Fonds bei ihrer Bank beziehungsweise Sparkasse gekauft zu haben.<sup>464</sup> Die ebenfalls beobachtete Zunahme der Bedeutung von Direktbanken oder Fondsgesellschaften als Vertriebsweg steht dem nicht entgegen. So spiegelt sich hierin die von Oehler beschriebene Tendenz zum Führen mehrerer Kontoverbindungen wider (Abbildung 27).<sup>465</sup>

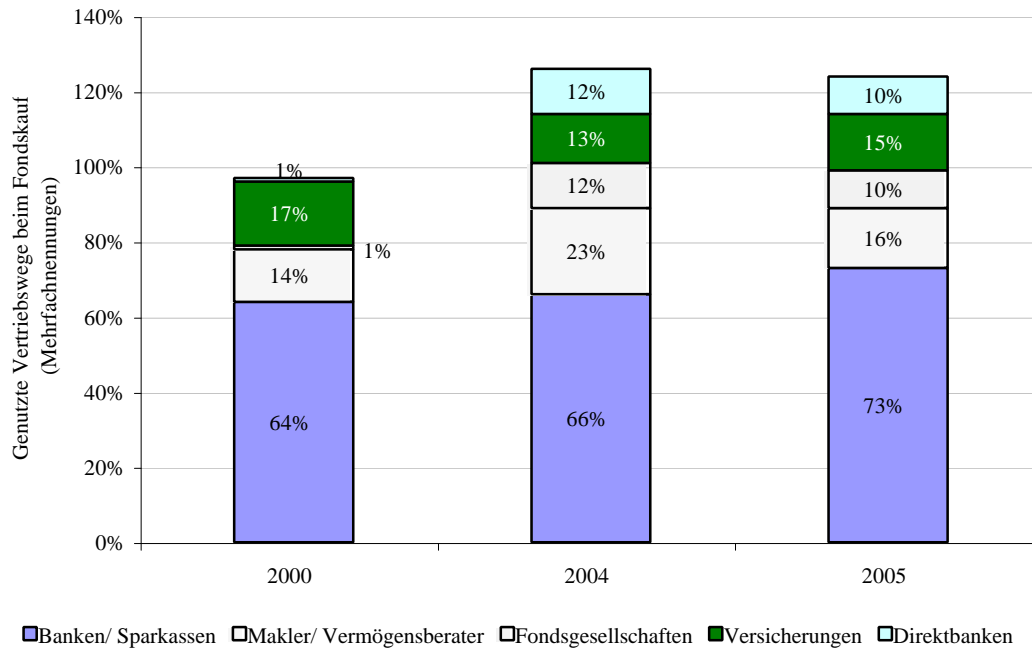
<sup>461</sup> Vgl. Breuer (2002).

<sup>462</sup> Vgl. Wübcker/ Hardock (2002), S. 377; Büschgen (1994), S. 54.

<sup>463</sup> Vgl. BVI (2002).

<sup>464</sup> Vgl. BVI (2004) sowie BVI (2006a).

<sup>465</sup> Siehe Kapitel 6.3.2.2.



**Abbildung 27: Vertriebswege beim Fondskauf**

Quelle: BVI (2002, 2004, 2006a)

### 8.2.1.2 Akquisitionskompetenzen

Neben der Fähigkeit, unterschiedliche Vertriebskanäle zu betreiben, umfaßt die **Akquisitionskompetenz (ii)** einer Bank den zweiten Ressourcenbereich, der den Erfolg beim Marktzugang beeinflusst.<sup>466</sup> Im Bankgewerbe ist die Einbindung des Kunden sowohl bei der Geldanlage als auch bei der Kreditaufnahme von besonderer Bedeutung. So steht bei der Verwaltung überschüssiger Liquidität der Vertrauensgutcharakter der Bankdienstleistung im Vordergrund: Der Anleger vertraut darauf, daß er die der Bank überlassenen Mittel zu einem späteren Zeitpunkt mit einer risikoadäquaten Rendite zurückerhält.<sup>467</sup>

Im Zusammenhang mit dem beschriebenen Vertrauensgutcharakter des Bankgeschäfts gewinnen intangible Aspekte wie die Markenführung, das Image und die wahrgenommene Bonität einer Bank eine hervorgehobene Bedeutung. Die Marke und Reputation einer Bank tragen im wesentlichen zum Abbau von Qualitätsunsicherheiten sowie zur Wiedererkennung und Orientierung des Kunden bei.<sup>468</sup> Sie besitzen die Attribute einer distinktiven Ressource, aus der Wettbewerbsvorteile generiert werden können: Der Kundennutzen wird durch die Reduktion der Unsicherheit und der damit einhergehenden Such- und Informationskosten gesteigert.

<sup>466</sup> Vgl. Börner (2000), S. 172.

<sup>467</sup> Vgl. Yamori/ Murakami (1999), S. 115.

<sup>468</sup> Vgl. Meffert (1998), S. 785f.

Ferner wird durch die Eintragung in nationale Register das Kopieren des Markenzeichens in identischer oder angelehnter Form verboten.<sup>469</sup> Da es sich im Finanzwesen um intangible Güter handelt, deren Qualität erst nach Vertragsabschluß beziehungsweise nach Fälligkeit beobachtet werden kann, kommen der Marke und den durch sie ausgedrückten Erwartungen ex ante eine große Bedeutung zu. Hierbei wird die Erwartungshaltung durch eigene oder fremde Erfahrungen ebenso beeinflusst wie durch das Image der Bankenbranche insgesamt.<sup>470</sup> Der Aspekt der eigenen Erfahrungen bezieht sich vornehmlich auf die Beziehung zwischen Bank und Kunde. Börner sieht in diesem zumeist auf persönlichen Interaktionen beruhendem Verhältnis den Grundstein für eine Kundenbindungskompetenz, die dem Kunden ein bestimmtes Sicherheitsgefühl vermittelt und mithin als Transferbarrieren anzusehen ist.<sup>471</sup>

### 8.2.1.3 Beratungskompetenzen

Die dritte Ressourcendimension bezieht sich auf die Fähigkeit einer Bank, eine Verbindung zwischen den Bedürfnissen eines Kunden und den verfügbaren Produktalternativen herzustellen.<sup>472</sup> Diese **Beratungskompetenz (iii)** setzt sich vornehmlich aus den fachlichen und sozialen Fähigkeiten der Kundenberater sowie der unternehmensinternen Verknüpfung aus Informationsgewinnung und -anwendung zusammen. Die Beratungskompetenz ist daher nicht als alleinstehendes Ressourcenbündel zu begreifen, sondern gewinnt seine Bedeutung nur durch die Verbindung zur Kundenbindungskompetenz sowie zur Ausstattung mit produkt- und organisationsbezogenen Ressourcen. Während die erstgenannte Dimension die Ermittlung der Kundenbedürfnisse erlauben - Börner spricht hierbei von „den richtigen Fragen“<sup>473</sup> - ermöglichen die letztgenannten sowohl den Aufbau des notwendigen Humankapitals als auch die Bereitstellung der kritischen Informationen.<sup>474</sup> Der Kundenwert, der aus dieser Kompetenz erwächst, ist im wesentlichen vom zugrunde liegenden Bedürfnis und dem Informationsstand des jeweiligen Kunden abhängig. Betrachtet man wiederum das eingangs angeführte Beispiel des Fondsvertriebes, so wird deutlich, daß insbesondere bei der Geldanlage ein gewisser Anteil der Kunden keinen Nutzen aus der Beratungskompetenz zieht. So konnte der Anteil der Direktbanken ohne Beratungsleistung in den vergangenen Jahren auf über zehn Prozent zulegen. Für den überwiegenden Anteil der Bevölkerung spielt die Informationsleistung der Banken

---

<sup>469</sup> Vgl. Börner (2000), S. 232ff.

<sup>470</sup> Vgl. Morgan (1992), S. 197f.

<sup>471</sup> Vgl. Börner (2000), S. 234.

<sup>472</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 219.

<sup>473</sup> Börner (2000), S. 237.

<sup>474</sup> Vgl. Börner (2000), S. 237; Seifert (2001), S. 219.

und Vermittler eine große Bedeutung bei der Investitionsentscheidung. Für diese Annahme spricht, daß die beratungsintensiven Vertriebsformen seit Beginn der Erhebung des Bundesverbandes Investment und Asset Management deutlich an Bedeutung gewinnen konnten.<sup>475</sup>

#### 8.2.1.4 Monitoringkompetenzen

Die letzte bedeutsame Marktzugangskompetenz bezieht sich auf die Fähigkeit einer Bank, Informationen über ihre Kunden zu Beginn und während der Geschäftsbeziehung zu sammeln. Diese **Monitoringkompetenz (iv)** gewinnt vornehmlich im Kreditgeschäft an Bedeutung, da hierbei der Erfolg wesentlich durch die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kunden bestimmt wird.<sup>476</sup> Insbesondere infolge der Neuordnung des Kreditgeschäftes durch die risikoadjustierte Eigenkapitalhinterlegung im Rahmen der sogenannten Basel II-Beschlüsse gewinnt diese Kompetenzdimension zusätzlich an Bedeutung. So werden die Banken in zunehmenden Maße gezwungen, geeignete Scoring-Systeme zu entwickeln beziehungsweise auf etablierte Anbieter wie die Creditreform oder die Schufa zurückzugreifen.<sup>477</sup> Auch die Qualität der Bewertung von Immobilien oder sonstigen Vermögensgegenständen wird durch die Ausprägung der Monitoringkompetenz beeinflusst.

Die Risikoeinschätzung bezieht sich jedoch nicht nur auf den Zeitpunkt der Kreditvergabe, sondern umfaßt darüber hinaus auch die Überwachung des nachvertraglichen Verhaltens. Hierbei lassen sich wiederum Schnittstellen zur Infrastrukturkompetenz einer Bank sowie zu den Kundenbindungs- und Beratungskompetenzen der jeweiligen Kundenbetreuer identifizieren.<sup>478</sup>

#### 8.2.2 Functionality-related Competencies

Functionality-related Competencies beziehen sich unmittelbar auf das Produkt, das vom Kunden erworben und konsumiert wird. Die wesentliche Kernkompetenz des Unternehmens spiegelt sich hierbei in der Fähigkeit wider, bestimmte Güter zu entwickeln, zu produzieren und zu schützen.<sup>479</sup>

Gerade im letztgenannten Punkt unterscheiden sich Bankdienstleistungen von Industrieerzeugnissen wesentlich. Während Patentbestimmungen physische Güter über einen

---

<sup>475</sup> Siehe

**Abbildung 27.**

<sup>476</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 219.

<sup>477</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 219.

<sup>478</sup> Vgl. Börner (2000), S. 237f.

<sup>479</sup> Vgl. Chakravarthy et al. (2003), S. 305.

langen Zeitraum vor Imitation schützen, sind Bankleistungen aufgrund ihrer Abstraktheit und Immaterialität im Grunde ohne Beschränkungen imitierbar.<sup>480</sup> Daher sind es häufig mit einem Leistungskern verbundene subjektive Qualitätsmerkmale, die bei der Differenzierung im Vordergrund stehen (Tabelle 57).

**Tabelle 57: Aufbau einer Bankmarktleistung**

Leistungskern	Objektive Konstruktionsmerkmale	Subjektive Qualitätsmerkmale	Finanzmarktverständnis
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzierungsleistung</li> <li>• Anlageleistung</li> <li>• Zahlungsverkehrsleistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit</li> <li>• Laufzeit</li> <li>• Verfügbarkeit</li> <li>• Betrag</li> <li>• Zweckbindung</li> <li>• Verzinsung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungsleistung</li> <li>• Marke</li> <li>• Bonität</li> <li>• Expertise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformationsorientiert</li> <li>• Kapitalmarktorientiert</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an Kaiser (1989), S. 28; Börner (2000), S. 238 sowie 242.

Die Kompetenzen hinsichtlich des unmittelbaren Leistungskerns sowie der objektiven Konstruktionsmerkmale lassen sich grundsätzlich danach unterscheiden, ob es um die Erstellung einer Leistung geht oder um die Abwicklung einer Transaktion nach Vertragsschluß.

#### 8.2.2.1 Kompetenzen bei der Leistungserstellung

Lübcke bezeichnet den erstgenannten Aspekt der Leistungserstellung als Vorkombination, da sie seiner Ansicht nach ohne die Integration eines externen Faktors erstellt wird.<sup>481</sup> Die Schaffung von Marktleistungen basiert vielmehr auf dem Finanzmarktverständnis, das sich zum einen auf die Fähigkeit zum Ausgleich divergierender Interessen von Gläubigern und Schuldnern bezieht. Ferner spielt hierbei die Frage eine Rolle, inwieweit eine Bank über Kompetenzen verfügt, die es ihr erlauben, mit unterschiedlichen Entwicklungen auf dem Kapitalmarkt zurechtzukommen.

Die klassischen Funktionen von Kreditinstituten beziehen sich auf den Ausgleich unterschiedlicher Kundenbedürfnisse hinsichtlich der Losgröße, der Fristigkeit und des Risikos. Darüber hinaus obliegt es der Bank, die Leistungsfähigkeit der Schuldner zu überwachen und die Risiken intern zu diversifizieren.<sup>482</sup> Börner argumentiert in diesem Zusammenhang, daß ein bestimmtes **Transformations-Know-How** notwendig ist, um den Ausgleich der unterschiedlichen Präferenzstrukturen zu erlangen und die allgemeinen Markt- sowie die spezifischen Kundenrisiken vorherzusehen. Je besser ausgeprägt dieses Know-How ist, desto besser wird sie ihre Mittel allozieren

<sup>480</sup> Vgl. Swoboda (2004), S. 86.

<sup>481</sup> Vgl. Lübcke (2004), S. 148.

<sup>482</sup> Vgl. Diamond (1984), S. 393.

und desto geringer wird ihr Risiko sein.<sup>483</sup> Der Kundennutzen läßt sich hierbei daraus ableiten, daß die kundenindividuelle Risikoeinschätzung und -überwachung die Bereitstellung von Krediten erst ermöglichen. Ist ein Institut nicht in der Lage, diese Funktionen adäquat auszuüben, so kann es entweder keine Kredite mehr anbieten oder das Vermögen seiner Gläubiger nicht vollständig zurückzahlen. In beiden Fällen ist ein Konsumverzicht der Kunden die Folge.

Das Verständnis der zum Teil unregulierten Kapitalmärkte kann darüber hinaus als Ressource angesehen werden, die einen wesentlichen Einfluß auf die Wettbewerbsfähigkeit einer Bank ausübt (**Kapitalmarkt-Know-How**). Insbesondere die zunehmende Disintermediation und Verbriefung von Krediten sowie die große Bedeutung des Eigenhandels erfordern neben dem Know-How zur Abwicklung derartiger Transaktionen auch die Fähigkeit, Wertpapiere am Markt zu platzieren beziehungsweise erfolgreich zu handeln.<sup>484</sup> Auch der verstärkte Trend zur Nutzung kapitalmarktorientierter Investitionsmöglichkeiten, wie beispielsweise im Rahmen des privaten Vermögensaufbaus mit Aktien oder Fonds, setzt ein ausgeprägtes Finanzmarktverständnis voraus. Seifert spricht in diesem Zusammenhang von einer Researchkompetenz, die vornehmlich im Humankapital gespeichert ist und sich in der Qualität der Anlageentscheidungen widerspiegelt.<sup>485</sup>

Inwieweit der Zugang zum Kapitalmarkt selbst als Ressource dient, hängt vornehmlich davon ab, ob dem Kunden hieraus ein Vorteil erwächst. Insbesondere bei der Finanzierung großer Unternehmen ist die Fähigkeit, Emissionen zu führen oder zu begleiten eher als notwendig denn als distinkte Ressource anzusehen. Während sich kleinere und mittlere Unternehmen beziehungsweise Privatpersonen zumeist über Bankkredite finanzieren, steht die Begebung von Aktien oder Anleihen bei multinationalen Kunden im Vordergrund. Der Kapitalmarktzugang bietet hier zwar einen Kundennutzen, ist jedoch in der Regel kein Unterscheidungsmerkmal zu anderen Banken. So verfügen mit Ausnahme kleinerer Privatbanken sämtliche Großbanken, Landesbanken oder genossenschaftliche Zentralbanken sowohl über das notwendige Know-How als auch über eine ausreichende Platzierungspotenz. Einzig besondere Merkmale wie eine dominante Stellung in einer bestimmten Währung können hierbei noch einen besonderen Wettbewerbsvorteil begründen. So verweist Bumbacher bei-

---

<sup>483</sup> Vgl. Börner (2000), S. 242f.

<sup>484</sup> Vgl. Bumbacher (1993), S. 52ff.

<sup>485</sup> Vgl. Börner (2000), S. 243; Seifert (2001), S. 205.



spielsweise auf die exklusive Stellung schweizerischer Kreditinstitute bei der Platzierung von Anleihen in Franken.<sup>486</sup>

### **8.2.2.2 Kompetenzen bei der Abwicklung**

Die Abwicklungskompetenz einer Bank spiegelt sich in der Art und Weise der Verarbeitung von Kundenaufträgen wider. Stehen bei Akquisitions- und Beratungskompetenzen zumeist kreative und nach außengerichtete Fähigkeiten der Mitarbeiter im Vordergrund, so beziehen sich Abwicklungskompetenzen vornehmlich auf den fehlerfreien und schnellen Umgang mit Kundenaufträgen. Sowohl Börner als auch Seifert verweisen in diesem Zusammenhang auf den dominierenden Einfluß von Ablaufprozessen und EDV-Strukturen, die im wesentlichen bei standardisierten Produkten wie der Kontoführung, dem Zahlungsverkehr oder der Wertpapierabwicklung zum Tragen kommen.<sup>487</sup> Einzig bei Geschäften, die eine hohe Einzigartigkeit aufweisen, wie dies beispielsweise bei komplexen Finanzierungen beobachtet werden kann, spielt die Expertise der Beschäftigten eine übergeordnete Rolle.

Im Privatkundengeschäft ergibt sich der Nutzen aus den Abwicklungskompetenzen beispielsweise aus der Schnelligkeit der Auszahlung von Darlehen. So hängt die Dauer der Bearbeitung von umfangreicheren Kreditanträgen nicht zuletzt von der Qualität der Mitarbeiter im Marktfolgebereich ab. Auch die Kosten, die einem Kunden für undifferenzierte Produkte wie Überweisungen oder Ordergebühren belastet werden, hängen wesentlich von der Abwicklungskompetenz des jeweiligen Instituts ab. Denn letztendlich werden die hierfür in Rechnung gestellten Preise von der Fähigkeit der Bank bestimmt, Größenvorteile nutzen zu können.<sup>488</sup>

### **8.2.3 Integrity-related Competencies**

Integrity-related Competencies beziehen sich auf die Koordination einzelner Aktivitäten sowie auf die Struktur der gesamten Unternehmung. Barney spricht hierbei im Hinblick auf die Rolle der Unternehmensleitung von „organizational capabilities“<sup>489</sup>, die die Organisationsgestaltung und somit die Effektivität und Effizienz der Unternehmung beeinflussen. Das Management einer Bank ist in diesem Zusammenhang als Ressource zu begreifen, die zum einen aufgrund ihrer persönlichen Einbindung in die Kundenbeziehung und Produktgestaltung die Wettbewerbsfähigkeit einer Bank

---

<sup>486</sup> Vgl. Bumbacher (1993).

<sup>487</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 194; Börner (2000), S. 238ff.

<sup>488</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 221.

<sup>489</sup> Barney (1994), S. 26.

mitbestimmt.<sup>490</sup> Bedeutender erscheint jedoch zum anderen ihr Beitrag zur Gestaltung der Zusammenarbeit einzelner Organisationseinheiten sowohl auf Ebene der jeweiligen lokalen Geschäftsfeldeinheit als auch auf Ebene des gesamten Bankkonzerns.

### **8.2.3.1 Organisationsbezogene Kompetenzen auf Ebene des Bankkonzerns**

Insbesondere bei multinationalen Banken steht hierbei nicht die Führung einzelner Ländergesellschaften im Vordergrund, sondern die Leitung des gesamten Bankkonzerns. Die Unternehmensführung steht vielmehr vor der Aufgabe, bestehende Ressourcen möglichst effizient zu nutzen und die Bedürfnisse unterschiedlicher nationaler Kundengruppen zu befriedigen.<sup>491</sup> Insofern lassen sich die organisationsbezogenen Anforderungen an die Führung einer multinationalen Bank anhand des in Kapitel 7.4.2 dargestellten transnationalen Managementkonzepts von Bartlett und Ghoshal diskutieren. Hierbei steht insbesondere der Aufbau eines globalen „integrierten Netzwerkes“ im Vordergrund, das von den jeweiligen Ressourcen der Gastländer genährt wird und gleichzeitig die Anpassung an unterschiedliche Bedürfnisstrukturen ermöglicht.<sup>492</sup>

### **8.2.3.2 Organisationsbezogene Kompetenzen auf Ebene der ausländischen Tochtergesellschaft**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit stehen jedoch die Tochtergesellschaften ausländischer multinationaler Banken im Zentrum der Betrachtung. Auf dieser Ebene gewinnen vornehmlich Koordinations- und Steuerungskompetenzen an Bedeutung, da sie nicht nur den Ressourcenaustausch zwischen Mutter und Tochter beeinflussen, sondern darüber hinaus auch die interne Organisation der jeweiligen Ländergesellschaft. Seifert zufolge beziehen sich die Koordinationskompetenzen größtenteils auf die Gestaltung der Planungs-, Informations- und Anreizsysteme, die sowohl die Umsetzung personalpolitischer als auch organisationsspezifischer Vorgaben der Unternehmensleitung fördern sollen.<sup>493</sup> Aufgrund der wiederholt angeführten Bedeutung des Faktors Humankapital, welches sowohl bei Marktzugangskompetenzen (Akquisition, Beratung und Kundenbindung) als auch bei produktbezogenen Ressourcen (Transformations- und Kapitalmarkt-Know-How) eine dominierende Rolle einnimmt, kann ferner der Umgang der Unternehmensleitung mit dem Personal im

---

<sup>490</sup> Vgl. Börner (2000), S. 245.

<sup>491</sup> Vgl. Ghoshal (1987), S. 429.

<sup>492</sup> Vgl. Barthlett/ Ghoshal (1990), S. 118ff.

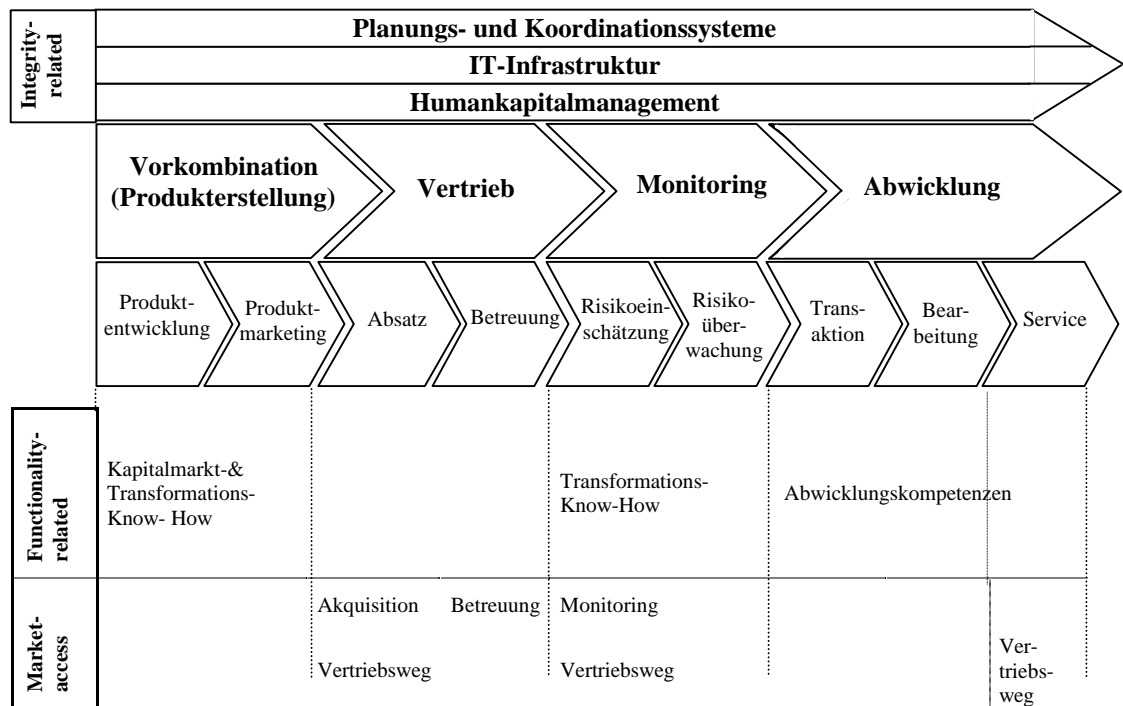
<sup>493</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 202; Börner (2000), S. 247.

Bankgewerbe als wesentliche Kompetenz betrachtet werden. So kann es als Kernaufgabe des oberen Managements angesehen werden, den Fortgang qualifizierter Mitarbeiter zu verhindern beziehungsweise Anreize zu schaffen, um neue Leistungsträger zu rekrutieren.<sup>494</sup>

### 8.3 Markt- und ressourcenorientiertes Wertkettenkonzept

Nachdem im vorangegangenen sowohl das Wertkettenkonzept als auch der Kompetenzansatz auf den Bankbereich übertragen wurden, werden sie nunmehr im Sinne Barneys oder Porters zusammengeführt.<sup>495</sup> Hierbei wird das funktionsorientierte Wertschöpfungsmodell nach Lübcke mit dem Ressourcenkonzept Börners verbunden (Abbildung 28).

**Abbildung 28: Ressourcenorientierte Wertkette für Banken**



Quelle: Verändert entnommen aus Lübcke (2004), S. 152 sowie Seifert (2001), S. 218ff.

Wie sich zeigt, lassen sich die organisationsbezogenen Kompetenzen (integritätsbezogen) im wesentlichen auf die unterstützenden Funktionen im Wertsystem einer Bank zurückführen. In diesem Zusammenhang wurde bereits auf die Bedeutung von Kompetenzen verwiesen, die sich durch das fachliche und soziale Verhalten der Angestellten auf die Fähigkeit zur Leistungserstellung auswirken. Um diese individuellen Kompetenzen kongruent zu den Zielen der Bank einsetzen zu können, bedarf es einer übergeordneten Koordination, die sowohl die Leistungsfähigkeit durch den

<sup>494</sup> Vgl. Seifert (2001), S. 203.

<sup>495</sup> Siehe hierzu S. 144f.

Einsatz einer geeigneten Infrastruktur ermöglicht, in gleichem Maße jedoch auch die Leistungsbereitschaft durch die Ausgestaltung der Anreizsysteme fördert.<sup>496</sup>

Auf der Ebene der Primäraktivitäten gewinnen produktbezogene Kompetenzen (functionality-related) dann an Bedeutung, wenn nicht der Kunde, sondern die Kernleistung einer Bank im Mittelpunkt steht. So steht das Finanzmarkt-Know-How insbesondere bei der Ausgestaltung von unterschiedlichen Produktangeboten sowie der Abwicklung nach dem erfolgreichen Vertrieb im Zentrum. Einzig bei der Risikoeinschätzung im Rahmen des Monitoring-Prozesses werden Transformationskompetenzen im unmittelbaren Kundenkontakt benötigt. Dies gilt jedoch in erster Linie für die Bereitstellung umfangreicherer (Immobilien-) Darlehen, da insbesondere bei der Vergabe kleinerer Ratenkredite die Evaluation der Risiken anhand von Scoring-Verfahren externer Dienstleister (Schufa) vorgenommen wird.<sup>497</sup>

Marktzugangsbezogene Kompetenzen spielen vornehmlich beim Vertriebs- und Abwicklungsprozess eine dominierende Rolle. So lassen sich durch eine besondere Ausprägung der Akquisitions- und Beratungskompetenzen wesentliche Verbundeffekte beim Vertrieb von Kredit- und Anlageprodukten erzielen.

#### **8.4 Positionierungsmöglichkeiten im Bankgewerbe und strategische Implikationen**

Im Verlauf der bisherigen Analyse wurde der Zusammenhang zwischen den einzelnen Teilen der Wertaktivitäten und den sie beherrschenden Ressourcen dargestellt. Offen blieb jedoch, welche Schlußfolgerungen sich hieraus für ausländische Banken ergeben. Um nunmehr dieser Frage nachzugehen, soll zunächst die Verbindung des eingangs vorgestellten Wertschöpfungssystems nach Lübcke beziehungsweise Börner zu den strategischen Ansätzen nach Dombret und Kern hergestellt werden. Im Anschluß gilt es den multinationalen Charakter der ausländischen Banken explizit zu berücksichtigen. Hierbei steht insbesondere der in Kapitel 7.4.2.3 herausgearbeitete Gedanke der Transferbarrieren von Ressourcen über Ländergrenzen hinweg im Zentrum der Betrachtung.

##### **8.4.1 Geschäftsmodellansatz nach Dombret und Kern**

Ausgehend von den Gedanken Porters leiten Dombret und Kern verschiedene Geschäftsmodelle ab, die es einer Bank ermöglichen, sich jeweils auf einige Kernaktivi-

---

<sup>496</sup> Vgl. Börner (2000), S. 177ff.

<sup>497</sup> Vgl. Sosana (2002), S. 16.

täten zu fokussieren und sich somit im Sinne des Market-Based Views zu differenzieren.

Betrachtet man zunächst die Wertschöpfungstiefe der den deutschen Markt dominierenden Großbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken so zeigt sich, daß diese Institute zumeist sämtliche Prozesse selbst ausführen. Zwar lassen sich bei sämtlichen Instituten Entwicklungen zur Zentralisierung und Ausgliederung von Abwicklungsprozessen identifizieren<sup>498</sup>, jedoch halten die meisten Institute noch immer Kapazitäten zur Abwicklung von Zahlungsverkehrsdienstleistungen oder der Bearbeitung von Krediten vor.<sup>499</sup> Überträgt man nunmehr diese Beobachtung auf die strategische Gedankenwelt Porters, so läßt sich die Position der heimischen Banken im wesentlichen als „stuck in the middle“ bezeichnen, da eine klare Fokussierung auf einzelne Aktivitäten nicht erkennbar ist.<sup>500</sup> Folgt man weiterhin der Argumentation Porters, so können derartig positionierte Unternehmen nur dann erfolgreich sein, wenn sämtliche Unternehmen einer Branche einen gleichsam undifferenzierten Ansatz verfolgen. Sobald aber Konkurrenten auftreten, die einzelne Aktivitäten besser oder günstiger anbieten, wird das universell agierende Unternehmen an Wettbewerbsfähigkeit verlieren und einstmals erzielte Renten an die Konkurrenten sowie die Kunden abtreten müssen.<sup>501</sup> Hintergrund dieser Annahme ist, daß ein umfassend ausgerichtetes Institut nicht alle Wertaktivitäten derart gut ausüben kann, daß es sich mit fokussierten Spezialisten vergleichen könnte. Dombret und Kern fassen die sich hieraus ergebende Mittelmäßigkeit zusammen: „The reason for this is that it is hard enough to achieve excellence in one step of the value chain. It is impossible to do so for all. Those who try will risk being mediocre in all areas.“<sup>502</sup> Aus diesem Ansatz heraus stellt sich nunmehr die Frage, auf welche Aktivitäten sich ein Unternehmen konzentrieren sollte, will es unter den herrschenden Gegebenheiten erfolgreich sein.

#### **8.4.1.1 Konzentration auf die Entwicklung wettbewerbsfähiger Produkte**

Als erster Konzentrationsansatz soll die Fokussierung auf die Ausgestaltung verschiedener Bankprodukte betrachtet werden. Hierbei übernimmt ein Kreditinstitut ausschließlich die Rolle des Produktentwicklers und läßt sowohl den Vertrieb als auch die Abwicklung durch andere spezialisierte Banken ausführen. Tabelle 58 veranschaulicht in diesem Zusammenhang zwei Dimensionen, die die Möglichkeiten

---

<sup>498</sup> So lagern beispielsweise Institute der Sparkassenfinanzgruppe in zunehmenden Maße die Bearbeitung von Kreditgeschäften an die Kredit-Service-Center GmbH, Bremen, aus.

<sup>499</sup> Vgl. Häbeler (2004), S. 151.

<sup>500</sup> Vgl. Dombret/ Kern (2003), S. 11.

<sup>501</sup> Vgl. Porter (2000), S. 47.

<sup>502</sup> Dombret/ Kern (2003), S. 75.

der Produktgestaltung wesentlich beeinflussen. Dombret und Kern weisen in ihrer Arbeit darauf hin, daß aus Sicht eines Produktentwicklers grundsätzlich diejenigen Leistungen im Vordergrund stehen sollten, die eine Differenzierung erlauben und sich nicht in erster Linie durch den Preis von Konkurrenzprodukten abheben. Sie sprechen in diesem Zusammenhang vornehmlich Leistungen an, die die Geldanlage betreffen und deren Ausgestaltung weitestgehend unabhängig von der individuellen Kundensituation ist. So lassen sich hierbei beispielsweise Produktinnovationen anführen, die eine Verbesserung des Rendite-Risiko-Verhältnisses zugunsten des Investors ermöglichen oder standardisierte Vermögensverwaltungsprodukte, die eine Überrendite im Vergleich zu alternativen Anlagen erzielen.<sup>503</sup>

**Tabelle 58: Differenzierungspotential und Integrationsnotwendigkeit unterschiedlicher Bankprodukte**

		<u>Integrationsnotwendigkeit</u>	
		nicht notwendig	notwendig
<u>Differenzierungspotential</u>	niedrig	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gehaltskonten</li> <li>• Sparkonten</li> <li>• Zahlungsverkehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreditkarten</li> </ul>
	hoch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komplexe Anlageprodukte</li> <li>• überlegene Risiko-Rendite-Kombinationen</li> <li>• Produktinnovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilienfinanzierung</li> <li>• Konsumentenkredite</li> </ul>

Als zweite Dimension sollte jedoch zusätzlich die Integrationsnotwendigkeit des Kunden in den Produktionsprozeß berücksichtigt werden. Wie sich aus Tabelle 58 ergibt, kann die Einbindung des Kunden als wesentliches Element des Kreditgeschäftes angesehen werden. So hängen die grundlegenden Gestaltungsvariablen wie die jeweilige Risikoprämie, die zugestandene Laufzeit oder die Höhe der vereinbarten Tilgung weitestgehend von kundenindividuellen Parametern ab.

Dementsprechend unterscheiden sich auch die relevanten Wertaktivitäten abhängig von der Produktorientierung der jeweiligen Bank. Während bei der Erstellung von Anlageprodukten einzig die Vorkombinationen eine dominante Rolle spielen, gehören dem Monitoring sowie den Abwicklungsprozessen bei der Kreditvergabe eine besondere Beachtung (Abbildung 29). So ist die Integration des externen Faktors „Kunde“ für diese Aktivitäten unabdingbar, da er einerseits risikorelevante Informa-

<sup>503</sup> Vgl. Dombret/ Kern (2003), S. 79.

tionen preisgibt, andererseits aber auch für die notwendige Liquidität in Form von Spareinlagen sorgt. Insbesondere bei komplexeren Kreditgeschäften, wie etwa Immobilienkrediten, bezieht sich die Einbindung von Informationen jedoch nicht nur auf den Kunden, sondern zu einem Großteil auch auf das zu finanzierende Objekt selbst. So sind bei der Besicherung objekt- und standortbezogene Determinanten wie die Bausubstanz, das Alter oder die Lage ebenso von Bedeutung wie die gegenwärtige wirtschaftliche Situation des Kreditnehmers.



**Abbildung 29: Konzentrationsansatz: Produktentwickler**

Mithin gestaltet sich die Produktfokussierung dann als interessante strategische Positionierungsalternative, wenn zur Herstellung möglichst wenig kunden- oder objektbezogene externe Faktoren integriert werden müssen. Dies ist im Privatkundengeschäft regelmäßig bei Anlageprodukten der Fall, da diese in der Regel in verbriefter Form (Wertpapiere) vorliegen oder mit einheitlichen Rahmenbedingungen (Sparprodukte) ausgestaltet werden. Bei der Vergabe von Wohnungsbau- oder Konsumentenkrediten ist hingegen eine Integration in den Produktionsprozeß unabdingbar. So hängt die Risikoevaluation und somit die Festsetzung von Risikoprämien wesentlich von Informationen bezüglich der Bonität des Kunden ab. Allerdings stehen hierzu insbesondere im Konsumentenkreditgeschäft externe Bonitätsprüfer zur Verfügung, die kundenindividuelle Ausfallwahrscheinlichkeiten ermitteln. Wesentlich komplexer gestaltet sich dem entgegengesetzt die Fokussierung auf umfangreichere Kredite beim Wohnungsbau. Hier gilt es, neben einer längerfristigen Überwachung der Kundenbonität auch die Werthaltigkeit der als Sicherheiten dienenden Objekte zu gewährleisten.

#### **8.4.1.2 Fokussierung auf den Kundenzugang**

Als zweite Positionierungsmöglichkeit läßt sich die Fokussierung auf einen möglichst effektiven und effizienten Kundenzugang anführen. Während bei der Konzentration auf ein oder mehrere Produktkategorien die Kernleistung einer Bank als Differenzierungsschwerpunkt betrachtet wird, steht bei der Konzentration auf den Kundenzugang der Vertrieb im Zentrum der Analyse (Abbildung 30).



**Abbildung 30: Konzentrationsansatz: Kundenzugang**

Dombret und Kern leiten in ihrer Analyse zukunftssträchtiger Wettbewerbsstrategien von Retail-Banken drei Positionierungsalternativen ab, die sich theoretisch auf die generischen Strategien Porters zurückführen lassen und ihre jeweiligen Vorbilder im Lebensmitteleinzelhandel suchen. So argumentieren die Autoren, daß sich eine „Aldi-Bank“ im Bankgewerbe ebenso wie der gleichnamige Lebensmitteldiscounter auf den Vertrieb weniger Basisprodukte beschränkt, wobei auf einen umfassenden Service verzichtet wird (Tabelle 59).<sup>504</sup>

**Tabelle 59: Grundtypen der Distributionsfokussierung**

Geschäftsmodell	Kundenkreis	Vertriebsweg	Serviceintensität	Produktvielfalt
Kostenführer (Modell I)	weit	Online	niedrig	gering
Produktspezialist (Modell II)	eng	Online	niedrig	gering
Universalbank (Modell III)	weit	Multikanal	hoch	hoch
Boutique (Modell III)	eng	Filiale	hoch	hoch

Eine derartige Kostenführerstrategie (Modell I) geht zumeist mit der Nutzung des Internets als vorrangigem Vertriebsweg einher, so daß auf den Aufbau teurer Filialen verzichtet werden kann. Zu diesem Segment zählten zumindest in ihren Anfangszeitern die klassischen Online-Broker wie Consors oder Comdirect, die auf eine spezifische Kundensegmentierung sowie ein umfassendes Serviceangebot verzichteten und nur über das Internet Fremdprodukte vertrieben. Eine besondere Ausgestaltung dieses Ansatzes läßt sich heute bei der Netbank, einer zum Genossenschaftssektor zählenden Direktbank, ausmachen. Während die zu großen Finanzgruppen gehörenden Konkurrenten Cortal oder Comdirect ihre ursprüngliche Position zunehmend verlassen, konzentriert sich die Netbank auf ein überaus internetaffines Publikum, das grundsätzlich keine Beratung oder telefonische Hilfestellung bei der Orderabwicklung benötigt.<sup>505</sup> Zumeist findet sich dieser spezialisierte Ansatz jedoch in Verbindung bei Banken wieder, die simultan eine Produktfokussierung (Modell II)

<sup>504</sup> Vgl. Dombret/ Kern (2003), S. 84f.

<sup>505</sup> Vgl. Potthoff (2004), S. 21.



betreiben und auf einen eigenständigen Vertrieb zwar nicht gänzlich verzichten möchten, aber die Investitionen in ein umfangreiches Filialnetz scheuen. So können beispielsweise kleinere Konsumfinanzierer wie die britische Comfort Card neben ihrem bevorzugtem Kundenkreis der Handelsunternehmen auch private Kreditnehmer über das Internet ansprechen.

Das dritte Geschäftsmodell spiegelt den Vertriebsansatz der in Deutschland dominierenden Universalbanken wider. So bieten Sparkassen, Volksbanken und Großbanken gleichsam eine große Produktvielfalt in Verbindung mit einem hohen Serviceangebot an. Dombret und Kern führen für diesen umfassenden Ansatz zwei Differenzierungsmöglichkeiten an, die sich hinsichtlich des Serviceumfangs unterscheiden. Auf der einen Seite nutzen Banken Zugangswege, die ihren Kunden eine möglichst hohe Bequemlichkeit bieten. Gleichsam wie „Mc Donald’s Banks“<sup>506</sup> werden die jeweiligen Leistungen in unmittelbarer Nähe zum Kunden angeboten. Auf der anderen Seite bieten Kreditinstitute ein umfangreiches Produktangebot an, um in Verbindung mit einer überdurchschnittlichen Beratungs- und Vertriebsqualität umfangreiche Kundenbedürfnisse befriedigen zu können.<sup>507</sup>

Abschließend lassen sich noch Banken anführen, die einen eingeschränkten Kundenkreis mit einer hohen persönlichen Beratungsqualität ansprechen (Modell IV). In diesem Segment finden sich zumeist exklusive Privatbanken, wie beispielsweise Sal. Oppenheim, Bankhaus Metzler oder die schweizerische UBS, wieder. Da insbesondere die individuelle Vermögensverwaltung als unstandardisiertes Produkt angesehen werden kann, ist der persönliche Kontakt hierbei von größerer Bedeutung, was im wesentlichen für die Bereitstellung eines filialgestützten Vertriebskonzeptes spricht. Obgleich das zugrunde liegende Konzept aus Produktvielfalt, Serviceintensität und Vertriebsweg charakteristisch für das Private Banking ist, konnte es in der Vergangenheit erfolgreich auf andere Kundensegmente übertragen werden. So konzentrieren sich mittlerweile zumeist unabhängige Finanzvermittler wie MLP auf einige Kundensegmente, um auf Basis persönlicher Ansprache ihr Klientel mit Bank- und Versicherungsprodukten zu versorgen.

#### **8.4.1.3 Konzentration auf die Abwicklung**

Während in anderen Industriezweigen in den vergangenen Jahrzehnten ein Trend hin zur Auslagerung unspezifischer Tätigkeiten stattgefunden hat, gelten Banken bis in

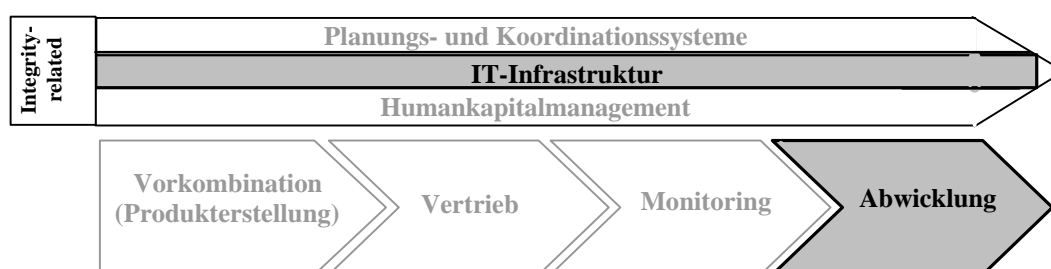
---

<sup>506</sup> Dombret/ Kern (2003), S. 83.

<sup>507</sup> Vgl. Dombret/ Kern (2003), S. 85.

die Gegenwart als hoch integriert. Eine bei Häbeler zitierte Studie von IBM verweist in diesem Zusammenhang darauf, daß Banken über 70 Prozent aller notwendigen Leistungen selbst erstellen und nur in geringerem Ausmaß auf externe Spezialisten zurückgreifen.<sup>508</sup> Der Bankbereich, der jedoch bisher am weitesten von dem in der Industrie beobachtbaren Trend erfaßt wurde, betrifft die Auslagerung von Abwicklungstätigkeiten.<sup>509</sup> Hierbei wird nicht nur die Weiterverarbeitung von Geschäftsvorfällen an spezialisierte Banken ausgelagert, sondern darüber hinaus auch Teile des Infrastrukturbereiches einer Bank.<sup>510</sup>

Betrachtet man zunächst den Bereich der unterstützenden Aktivitäten, so betrifft die Abwicklungsfokussierung zumeist Tätigkeiten, die nur mittelbar dem Bankgeschäft zuzuordnen sind. So haben die deutschen Großbanken zumeist externe IT-Unternehmen mit der Gestaltung und Wartung der jeweiligen Infrastruktur beauftragt, um hierdurch einerseits eine bessere Leistung durch die Spezialisierung der Auftragnehmer zu erhalten und gleichzeitig die Kosten durch eine Ausnutzung von Skalenerträgen zu realisieren.<sup>511</sup> Da in diesem Segment die Spezialisierung auf Seiten der IT-Beratungsunternehmen oder -hersteller stattfindet, erscheint dies aus Sicht ausländischer Kreditinstitute uninteressant.



**Abbildung 31: Konzentrationsansatz: Abwicklungsfokussierung**

Von größerer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang jedoch die Fokussierung auf die Abwicklung von typischen Bankdienstleistungen. Hierbei konzentrieren sich einige Banken einzig auf die Abwicklung von Zahlungsverkehrsdienstleistungen, der Betreuung von Kreditengagements oder der Depotverwaltung bei größeren Vermögen. Geprägt ist auch dieser Geschäftstyp durch Bestrebungen, Größendegressionseffekte zu nutzen, um die Kosten der Weiterverarbeitung von Geschäftsvorfällen zu reduzieren.<sup>512</sup> Während in den vorangegangenen produkt- und vertriebsorientierten Ansätzen stets das Bank-Kunde-Verhältnis die jeweiligen Überlegungen dominierte,

<sup>508</sup> Vgl. Häbeler (2004), S. 151f.

<sup>509</sup> Vgl. Lissenburg (2004), S. 176ff.

<sup>510</sup> Vgl. Dombret/ Kern (2003), S. 92f.

<sup>511</sup> Vgl. Dombret/ Kern (2003), S. 93.

<sup>512</sup> Vgl. Dombret/ Kern (2003), S. 92.

steht bei der Konzentration auf Abwicklungstätigkeiten die Interaktion zweier Kreditinstitute im Mittelpunkt. Oftmals ist sich der Konsument der Bankdienstleistung nicht einmal bewußt, daß die mit der Bank abgeschlossenen Verträge durch dritte weiterverarbeitet und abgewickelt werden. Insofern ergeben sich für diese Art der Spezialisierung einige Besonderheiten: So muß der Abwickler zum einen nahezu fehlerfreie Leistungen anbieten und ferner über eine hohe Vertrauenswürdigkeit verfügen. Der erstgenannte Aspekt bezieht sich im wesentlichen auf die Bedeutung einer mangelhaften Servicequalität für die Zufriedenheit mit einer Bank. Colgate und Hedge zufolge ist die fehlerhafte Ausführung von Aufträgen der Hauptgrund zur Aufgabe einer bestehenden Verbindung.<sup>513</sup> Darüber hinaus argumentieren Dombret und Kern, daß die Bearbeitung von Geschäftsvorfällen unweigerlich mit der Weitergabe kundenspezifischer Daten einhergeht. Sofern nunmehr der Verdacht entsteht, derartige Informationen würden im eigenen oder fremden Interesse genutzt, ist eine weitere Geschäftsverbindung nicht länger tragbar.<sup>514</sup>

#### **8.4.2 Positionierungsoptionen, Kundenwert und Ressourcenausstattung**

Auf Basis des von Lübcke dargestellten Wertkettenkonzeptes für den Bankbereich wurden in den vorangegangenen Abschnitten unterschiedliche Positionierungsmöglichkeiten dargestellt, die sich in- und ausländischen Kreditinstituten gleichermaßen bieten. Aufgrund der Zugrundelegung einer funktionsorientierten Wertkette können nunmehr einzelne Ressourcenbündel identifiziert werden, die zur Erlangung der jeweiligen Position notwendig sind. So lassen sich nicht nur Differenzierungsmöglichkeiten auf einer übergeordneten Ebene (Produktions-, Vertriebs- oder Abwicklungsfokussierung) bestimmen, sondern auch Aussagen über die Art der jeweiligen Positionierung treffen. Verfügt beispielsweise eine Bank über eine überdurchschnittliche Ausgestaltung von Internet-basierten Vertriebstechnologien, so sollte sie dementsprechend der Versuchung widerstehen, als Universalbank oder Boutique erfolgreich sein zu wollen. Vielmehr eignet sich in diesem Fall die Verfolgung einer Kostenführerstrategie beziehungsweise - sofern simultan überdurchschnittliche Produktionskompetenzen vorliegen - der Vertrieb der erstellten Leistungen über Online-Plattformen.

---

<sup>513</sup> Vgl. Colgate/ Hedge (2001), S. 206ff.

<sup>514</sup> Vgl. Dombret/ Kern (2003), S. 93.

**Tabelle 60: Positionierung, Kundenwert und Kompetenzausstattung**

	<b>Position</b>	<b>Kundenwert</b>	<b>dominierende Kompetenzen</b>
<b>Produktfokussierer</b>	<u>Anlageprodukte</u>	besseres Risiko-Rendite-Verhältnis	Kapitalmarkt-Know-How
	<u>Konsumentenkredite</u>	Verfügbarkeit; Kosten	Transformations-Know-How Monitoringkompetenz (kundenbezogen) Abwicklungskompetenz
	<u>Immobilienkredite</u>	Verfügbarkeit; Kosten	Transformations-Know-How Monitoringkompetenz (kunden- & objektbezogen) Abwicklungskompetenz
<b>Vertriebs- spezialist</b>	<u>Kostenführer</u>	günstige Preise	Vertriebswegkompetenz (Online) Akquisitionskompetenz
	<u>Universalbank</u>	leichter Zugang; große Produktauswahl	Beratungskompetenz Vertriebswegkompetenz (Multikanal)
	<u>Produktspezialist</u>	günstige Preise	Vertriebsweg (Online)
	<u>Boutique</u>	bedürfnisbezogene Produktauswahl	Beratungskompetenz Kapitalmarkt-Know-How Vertriebswegkompetenz (Filiale)
<b>Abwicklungs- fokussierer</b>	<u>Produktabwicklung</u>	schnelle Abwicklung; niedrige Preise für Standardleistungen	Abwicklungskompetenz (technologie- & produktbezogen.)
	<u>Infrastrukturabwickler</u>		Koordinations-Know-How Abwicklungskompetenz (techn.)

## 8.5 Hemmnisse des grenzüberschreitenden Ressourcentransfers

Da im Zentrum dieser Arbeit jedoch ausländische Banken stehen, die über Ländergrenzen hinweg tätig sind, gilt es nunmehr zu untersuchen, welche natürlichen und diskriminatorischen Barrieren den Transfer von Ressourcen aus dem jeweiligen Heimatland behindern. Ausgehend von dem in Kapitel 7 dargestellten Integrationsmodell lassen sich im Zusammenhang mit letztgenannten Hemmnissen, die ihren Ursprung im Gastland haben, sowohl regulative als auch kulturelle Aspekte anführen, die eine grenzüberschreitende Nutzung von Kompetenzen und Ressourcen beeinträchtigen.

### 8.5.1 Infrastruktur- und Informationsbarrieren

Zunächst sollen jedoch Einflüsse dargestellt werden, die den Wert heimatlandbezogener Ressourcen mindern, ohne daß dies auf das Verhalten der Behörden oder Konsumenten des Ziellandes zurückgeführt werden kann. Vielmehr ergeben sich aus der Spezifität der Ressourcen in Bezug auf den heimischen Markt oder die heimischen Kunden Verluste, die beim Transfer der Kompetenzen in ein anderes Wettbewerbsumfeld oder auf eine andere Kundengruppe anfallen. In diesem Zusammenhang stehen vornehmlich Vertriebsweg- und Monitoringkompetenzen im Mittelpunkt, da ihr jeweiliger Wert wesentlich von dem zugrunde liegenden Bezugsobjekt bestimmt wird.

### 8.5.1.1 Infrastrukturbarrieren

Infrastrukturbarrieren verhindern den Transfer von bestehenden Vertriebswege- und Akquisitionskompetenzen einer Bank.<sup>515</sup> Während in diesem Zusammenhang nur geringe Barrieren bei technologieintensiven Vertriebsformen wie dem Internetbanking beobachtet werden können, ist insbesondere das Filialnetz einer Bank aufgrund seiner physischen Natur nicht übertragbar.<sup>516</sup> In gleicher Weise generieren auch Akquisitionskompetenzen wie die Reputation oder die Marke einer Bank in einem Gastland zunächst einen geringeren Nutzen als im Heimatland. So erfordert die Schaffung einer positiv besetzten Marke hohe zeitliche und finanzielle Anstrengungen, die bei einem Eintritt in einen neuen Markt jeweils in Kauf genommen werden müssen.<sup>517</sup>

### 8.5.1.2 Verlust von Monitoringkompetenzen

Anand und Delios weisen des Weiteren auf den Wertverlust bestehender Kundenbeziehungen im internationalen Geschäft hin.<sup>518</sup> Während ausländische Banken zunächst einheimischen Industriebetrieben in einen Gastmarkt folgen, um bestehende Beziehungen zu pflegen und auszunutzen<sup>519</sup>, ist dies im Privatkundengeschäft aufgrund der Immobilität der heimischen Kunden kaum möglich. Daher verlieren Kompetenzen, die ihren Wert aus privaten Informationen einer Bank über ihr nichtgewerbliches Klientel besitzt, bei der internationalen Expansion im Gastland an Bedeutung. Vielmehr finden sie sich in der Situation wieder, daß insbesondere ausländische Banken, die neu in einen Markt eintreten, schlechter über die Qualität der Schuldner im Gastland informiert sind als bereits etablierte Banken. Degryse und Ongena führen diese Benachteiligung auf bestehende Beziehungen zwischen einheimischen Instituten und Kreditnehmern zurück, in deren Rahmen Informationen ausgetauscht werden, die außenstehenden nicht verfügbar sind. Diese privaten Informationen ermöglichen es dem etablierten Institut, Risiken besser einzuschätzen und mithin eine günstigere Ausgangssituation bei neuerlichen Kreditverhandlungen einzunehmen.<sup>520</sup> Die Probleme, die sich für neu eintretende Banken hieraus ergeben, spiegeln sich in zwei negativen Effekten wider. Zum einen muß ein neues Kreditinstitut befürchten, daß es lediglich von Kunden bei der Kreditvergabe berücksichtigt

---

<sup>515</sup> Vgl. Porter (1987), S. 29ff.

<sup>516</sup> Vgl. Anand/ Delios (2002), S. 123 sowie Wright (2001), S. 71.

<sup>517</sup> Vgl. Anand/ Delios (2002), S. 123.

<sup>518</sup> Vgl. Anand/ Delios (2002), S. 123.

<sup>519</sup> Siehe hierzu Kapitel 3.3.2.

<sup>520</sup> Vgl. Degryse/ Ongena (2002), S. 406 sowie Gobbi/ Lotti (2004), S. 227.

wird, die von der besser informierten Konkurrenz zurückgewiesen wurden (adverse Selektion).<sup>521</sup> Ein ähnlich negativer Effekt leitet sich zum anderen aus der Möglichkeit ab, daß einheimische Konkurrenten solange bei der Kreditvergabe um neue Kunden mitbieten, bis die Gewinnschwelle erreicht ist und eine weitere Senkung der Kreditkonditionen zu einem erwarteten Verlust führt. Sofern die schlechter gestellte Seite nicht beobachten kann, ob die besser gestellte Partei ein weiteres Gebot abgibt, wird sie den Zuschlag für die Kreditvergabe erhalten, sofern sie nicht gleichzeitig den Bietvorgang beendet. Allerdings akzeptiert sie im Fall des Zuschlags Konditionen, die aus Sicht der einheimischen Bank keine ausreichende Risikoabdeckung mehr gewährleisten und muß mithin mit einem Verlust rechnen (winner's curse).<sup>522</sup>

### **8.5.2 Regulative Transferbarrieren**

Regulative Transferbarrieren basieren auf Vorgaben des Gesetzgebers und erlegen den jeweiligen Marktteilnehmern Vorschriften auf, die dem Schutz der Allgemeinheit und der Stabilität des Finanzsystems dienen. Insbesondere das Bankgewerbe ist durch eine Reihe von Vorgaben der nationalen und transnationalen Regulierungsbehörden geprägt, so daß ein freies Unternehmertum nur eingeschränkt zum Tragen kommt. Im wesentlichen beziehen sich derartige Restriktionen auf den Zugang zum Bankenmarkt. Aus Sicht einer ausländischen Bank ist in diesem Zusammenhang zu prüfen, ob sie hiervon aufgrund ihrer fremden Herkunft ausgeschlossen werden kann, um beispielsweise heimische Marktteilnehmer vor einer unliebsamen Konkurrenz zu schützen. Darüber hinaus beeinflussen die gesetzlichen Vorgaben auch die Organisation der innerbetrieblichen Abläufe sowie teilweise auch die Ausgestaltung einzelner Produktarten.<sup>523</sup>

#### **8.5.2.1 Wegfall der zugangsbezogenen Regulierungsvorschriften durch die Europäische Integration**

Betrachtet man zunächst die zugangsbezogenen Regulierungsvorschriften, so läßt sich seit Beginn der achtziger Jahre beobachten, daß die europäische Integration auch die Gesetzgebung in Deutschland dominiert. Hierbei werden nicht nur nationale Bestimmungen beseitigt, die den freien Kapitalverkehr behindern, sondern auch gemeinsame Standards in nationales Recht erhoben.

---

<sup>521</sup> Vgl. Dell' Ariccia/ Friedman/ Marquez (1999), S. 515f.

<sup>522</sup> Vgl. Gilberto/ Variya (1989), S. 59f.

<sup>523</sup> Vgl. hierzu Ade/ Moormann (2004), S. 160.

**Tabelle 61: Liberalisierung europäischer Bankenmärkte**

	<b>Aufhebung Kapitalverkehrs- kontrolle</b>	<b>Zins- freigabe</b>	<b>Erste Bankenrechts- koordinierungs- richtlinie</b>	<b>Zweite Bankenrechts- koordinierungs- richtlinie</b>
Belgien	1991	1990	1993	1994
Dänemark	1982	1988	1980	1991
Frankreich	1990	1990	1980	1992
Deutschland	1967	1981	1978	1992
Griechenland	1994	1993	1981	1992
Irland	1985	1993	1989	1992
Italien	1983	1990	1985	1992
Luxemburg	1990	1990	1981	1993
Niederlande	1980	1981	1978	1992
Portugal	1992	1992	1992	1992
Spanien	1992	1992	1987	1994
Großbritannien	1979	1979	1979	1993

Quelle: In Anlehnung an Buch/ Heinrich (2003), S. 32.

Tabelle 61 faßt in diesem Zusammenhang die vier wichtigsten Liberalisierungsmaßnahmen zusammen. Wie sich hieraus ergibt, hat der deutsche Gesetzgeber im Vergleich zu den Regierungen anderer europäischer Nationen überaus frühzeitig eine Öffnung des inländischen Bankenmarktes vorangetrieben und den Wettbewerb zwischen den einzelnen Banken forciert.

Begonnen hat die Entwicklung eines einheitlichen Bankenmarktes 1973 mit der Umsetzung der Direktive 73/183. Sie ermöglichte europäischen Banken erstmals, grundsätzlich in allen Mitgliedsstaaten aktiv zu werden. Vier Jahre später wurde die erste Bankenrechtskoordinierungsrichtlinie (Direktive 77/780) erlassen. Sie diente als Grundlage, auf der die Auslandsfilialen europäischer Banken durch den Gesetzgeber des Gastlandes behandelt werden sollten. So stand zunächst die Koordination nationaler Vorschriften im Vordergrund, die den Eintritt ausländischer Banken betrafen. Unberührt blieb hierbei jedoch zunächst noch die Hoheit des jeweiligen Gastlandes: Wollte eine Bank in einem anderen europäischen Staat tätig werden, so bedurfte sie unabhängig der gewählten Rechtsform auch weiterhin der Erlaubnis der nationalen Aufsichtsbehörden. So wurden zwar die einzelnen Bankenmärkte für den Eintritt ausländischer Banken geöffnet, eine Angleichung der herrschenden Rechtssysteme und Institutionen unterblieb jedoch.<sup>524</sup>

Erst mit Inkrafttreten der Zweiten Bankenrechtskoordinierungsrichtlinie (Direktive 89/646) am 1. Januar 1993 wurde ein einheitlicher Bankenmarkt geschaffen. Sie beinhaltet eine Reihe von Veränderungen, die darauf ausgerichtet sind, den europäischen Kapitalmarkt zu stärken und effizienter zu gestalten. Im Zentrum dieser Veränderungen steht die Vereinheitlichung der Bankenaufsicht, die sich in drei wesentlichen Übereinkünften widerspiegelt:

<sup>524</sup> Vgl. Zimmermann (1995), S. 37.

- (i) Die Standards der Bankenaufsicht werden europaweit harmonisiert (harmonization).
- (ii) Auf Basis vereinheitlichter Überwachungssysteme werden die einzelnen nationalen Aufsichtsbehörden von den anderen Mitgliedsstaaten anerkannt (mutual recognition).
- (iii) Ausgehend von der gegenseitigen Anerkennung werden europaweit tätige Institute nunmehr hauptsächlich von denjenigen Behörden beaufsichtigt, die auch die Mutterkonzerne überwachen (home-country control).<sup>525</sup>

Aus diesen Vereinbarungen leitet sich fortan der sogenannte „Europäische Paß“ ab, der eine unbeschränkte Geschäftstätigkeit europäischer Institute innerhalb der Europäischen Union ermöglicht.

### 8.5.2.2 Organisationsbezogene Regulierungsvorschriften

Grundsätzlich greift der Gesetzgeber durch eine Reihe von allgemeinen und spezifischen Regelungen in den organisatorischen Ablauf des Bankgeschäftes ein. Vornehmlich die Bestimmungen des Kreditwesengesetzes bilden hierbei den Gestaltungsraum, innerhalb dessen sich die Organisation einer Bank bilden und verändern läßt.<sup>526</sup> Hierauf aufbauend findet eine Reihe von Spezifizierungen Anwendung, die sowohl die Struktur einer Bank als auch den Umfang der Geschäftsmöglichkeiten beeinflussen. Exemplarisch sei in diesem Zusammenhang auf die einschränkenden Vorgaben des § 10 KWG verwiesen, der das Ausmaß der Kreditgewährung durch die Verknüpfung mit der Eigenkapitalausstattung einer Bank einschränkt. Dieser Aspekt wird insbesondere im Rahmen der Einführung neuer Solvabilitätsvorschriften (Basel II) diskutiert und erfährt aufgrund der weit reichenden Folgen eine erhöhte mediale Aufmerksamkeit.

Die organisatorischen Freiheiten des Bankmanagements werden dagegen insbesondere durch die Implementierung der „Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk)“ eingeschränkt. So werden beispielsweise Anforderungen an die Verfahren zur Abwicklung von Kreditentscheidungen gestellt oder die Ressourcenausstattung hinsichtlich personalpolitischer und technisch-organisatorischer Aspekte diskutiert.<sup>527</sup> In diesem Zusammenhang ist auch die eingangs abgeleitete Fokussierung auf einzelne Wertaktivitäten von der deutschen Regulierung betroffen. Insbesondere die Möglichkeit, Prozesse, die nicht zum Kerngeschäft zu zählen sind, an

---

<sup>525</sup> Vgl. Neimke/ Eppendörfer/ Beckmann (2003), S. 198; Zimmermann (1995), S. 37.

<sup>526</sup> Vgl. Szagun/ Haug/ Ergenzinger (1997), S. 68.

<sup>527</sup> Ein umfassender Überblick über die MaRisk findet sich beispielsweise bei Apweiler et al. (2005) oder bei Risknews (2005).



spezialisierte Anbieter auszulagern (Outsourcing), wird durch die Vorgaben des § 25a KWG reglementiert. So tragen die Geschäftsführer der auslagernden Bank grundsätzlich nicht nur die Verantwortung für die Qualität der Abläufe im eigenen Institut, sondern darüber hinaus auch für die ordnungsgemäße Verrichtung beim Outsourcingnehmer. Obgleich es sich mithin um zwei rechtlich selbständige Unternehmen handelt, werden insbesondere die risikorelevanten Geschäftsbereiche einer einheitlichen Kontrolle unterworfen.<sup>528</sup> In der Konsequenz bedeutet dieses umfassende Verständnis des Wertschöpfungsprozesses, daß Abwicklungsfokussierer der Bankenregulierung unterliegen können, obwohl sie selber nicht als Kreditinstitute im Sinne des § 1 KWG zu sehen sind.<sup>529</sup>

Die Frage, ob nunmehr eine ausländische Bank vorhandene organisationsspezifische Kompetenzen ohne Restriktionen und Adaptionen auf die deutsche Niederlassung übertragen kann oder ebenfalls von den eingangs dargestellten Regulierungen betroffen ist, hängt im wesentlichen von der gewählten Rechtsform und der Herkunft der jeweiligen Muttergesellschaft ab. Hierbei lassen sich signifikante Unterschiede zwischen rechtlich unselbständigen Zweigstellen und eigenständigen Tochtergesellschaften ausmachen.

#### **8.5.2.2.1 Filialen**

Die Filiale hat keine eigene Rechtsform, sondern ist aus rechtlicher Sicht eine unselbständige Niederlassung einer ausländischen Muttergesellschaft. Im Unterschied zur ebenfalls unselbständigen Repräsentanz darf sie jedoch sowohl Willenserklärungen im Namen der Gesamtunternehmung abgeben als auch am regulären Geschäftsleben teilhaben. Das bedeutet, daß sie von ihrer Rechtsnatur her ähnlich der Repräsentanz ist, bezüglich ihren wirtschaftlichen Möglichkeiten aber einer eigenständigen Unternehmung nahe kommt.

Obgleich die Filiale als Herzstück des stationären Vertriebskonzepts einer Bank betrachtet werden kann, unterlag sie in der Vergangenheit zum Teil erheblichen Beschränkungen. So bestand aufgrund der allgemeinen Bedürfnisprüfung sowie des weitgehenden Verbots von Devisengeschäften von Ausländern (Alliiertes Devisengesetz Nr. 53) bis zu Beginn der sechziger Jahre weder für in- noch für ausländische Kreditinstitute die Möglichkeit, Filialen in Deutschland zu eröffnen.<sup>530</sup> Obgleich sich nach dem Wegfall der Beschränkungen die Bedingungen für ausländische Banken

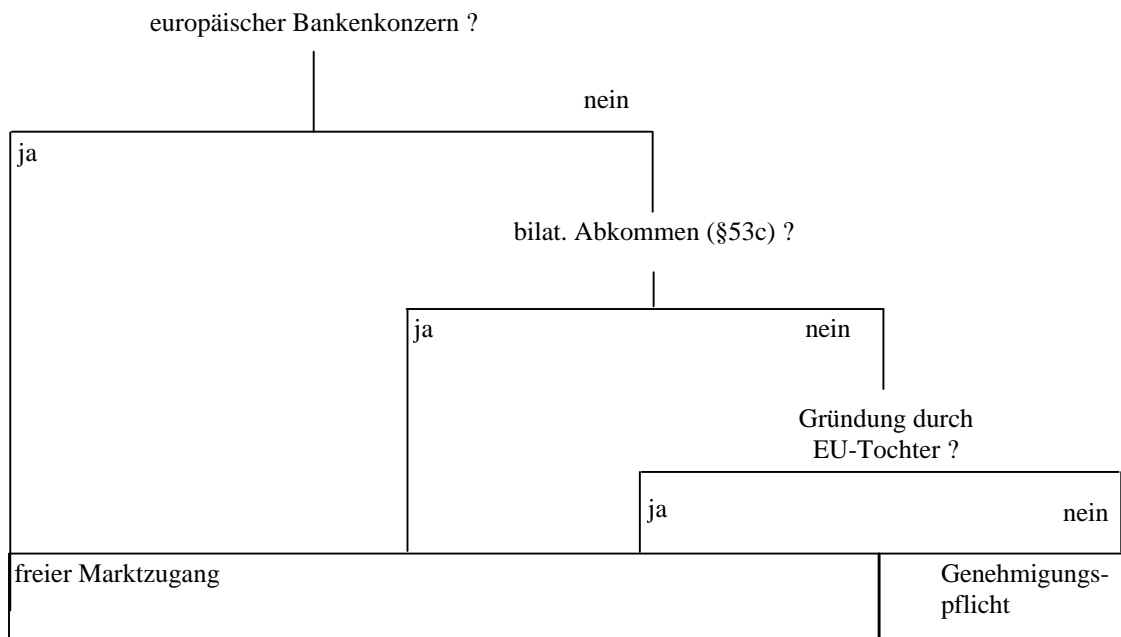
---

<sup>528</sup> Vgl. Meyer/ Hemken (2004), S. 77f

<sup>529</sup> Vgl. Ade/ Moormann (2004), S. 165.

<sup>530</sup> Vgl. Verbeck (1989), S. 21; Reischauer (1960), S. 435.

deutlich verbesserten, wurden sie auch weiterhin durch das 1962 in Kraft getretene Kreditwesengesetz besonders reglementiert. So schreibt §53 KWG seither eine Erlaubnis des Bundesamtes für die Finanzdienstleistungsaufsicht<sup>531</sup> für das Betreiben einer Zweigstelle vor.<sup>532</sup> Im Grundsatz gilt diese Bestimmung bis zur Gegenwart. Allerdings besteht diese Erlaubnispflicht nur noch vereinzelt, da die Dienstleistungs- und Kapitalverkehrsfreiheit im Rahmen der europäischen Integration eine weitgehende Freizügigkeit auch für Bankgeschäfte vorsieht. So ist seit der Umsetzung der zweiten Bankenrechtskoordinierungsrichtlinie im Jahr 1993 eine vollkommene Niederlassungsfreiheit für alle Kreditinstitute gewährleistet, deren Muttergesellschaften innerhalb des Europäischen Wirtschaftsraumes (EWR) ansässig sind (RL 89/646/EWG). Darüber hinaus entfällt die Genehmigungspflicht für die Eröffnung einer Filiale auch dann, wenn zwischen dem Bundesministerium der Finanzen beziehungsweise auf europäischer Ebene, ein bilaterales Abkommen mit einem Drittstaat abgeschlossen wurde (§53c KWG). Dies betrifft bisher ausschließlich amerikanische (1994), japanische (1995) sowie australische (1999) Banken, die seit den entsprechenden Verordnungen des Bundesministeriums wie europäische Kreditinstitute behandelt werden.<sup>533</sup> Abbildung 32 veranschaulicht diese Zusammenhänge.



**Abbildung 32: Genehmigungspflicht von ausländischen Filialen**

<sup>531</sup> ehemals Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen

<sup>532</sup> Die „Berücksichtigung gesamtwirtschaftlicher Bedürfnisse“ war zwar auch nach Inkrafttreten des KWG im Gesetz verankert, jedoch stand nicht mehr der Schutz einzelner Kreditinstitute im Vordergrund, sondern die Stabilität des gesamten Bankensystems. Vgl. hierzu Bähre/ Schneider (1976), S. 537.

<sup>533</sup> Vgl. Szagun/ Haug/ Ergenzinger (1997), S. 705ff sowie BMF (2004), S. 10.

#### **8.5.2.2.2 Tochtergesellschaften**

Neben den eingangs angeführten rechtlich unselbständigen Betriebsformen bietet sich auch die Möglichkeit, eine eigenständige Tochtergesellschaft mit eigener Rechtsform zu betreiben. Hierbei ist es zunächst ohne Belang, ob der Eintritt durch die Gründung einer neuen Gesellschaft oder durch die Übernahme einer bestehenden Bank erfolgt. In beiden Fällen müssen die zuständigen Behörden dem Eintritt zustimmen, so daß der freie Markteintritt durch gesetzliche Hindernisse erschwert beziehungsweise verhindert werden kann (§§2b, 32f KWG). Insofern sind die Freizügigkeiten, die einer EWR-Zweigstelle aufgrund des Europäischen Passes nach §53b KWG zustehen, auf Tochtergesellschaften nicht übertragbar.<sup>534</sup> Es ist jedoch zu beachten, daß die gesetzlichen Vorschriften in diesem Zusammenhang keine diskriminatorische Wirkung entfalten, die ausländische Anbieter im Vergleich zu deutschen Wettbewerbern übervorteilen. Vielmehr steht ein übergeordnetes Schutzbedürfnis des gesamten Kapitalmarktes im Vordergrund, weshalb eine herkunftslandunabhängige Zuverlässigkeitsprüfung durchgeführt wird.<sup>535</sup>

#### **8.5.2.2.3 Organisatorische Unterschiede zwischen Filiale und Tochtergesellschaft**

Für deutsche Tochtergesellschaften ausländischer Institute ist grundsätzlich die deutsche Gesetzgebung maßgebend. Insbesondere die Vorschriften des KWG beeinflussen in diesem Zusammenhang die Geschäftsmöglichkeiten, die sich der Tochter bieten. Zwar können auch ausländische Vorschriften auf die Gesellschaft einwirken, doch kann dies nur indirekt durch die im Ausland ansässige Mutter geschehen. Die deutsche Tochter unterliegt in diesem Fall ausschließlich der unmittelbaren Gesetzgebung der Bundesrepublik Deutschland und ist bei der Organisation ihrer Aktivitäten an die hiesigen Gesetze (KWG) und Verordnungen (MaRisk) gebunden. Daher bietet sich die Gründung einer selbständigen Unternehmung stets dann an, wenn die regulatorischen Rahmenbedingungen in Deutschland als günstig angesehen werden.<sup>536</sup> In der Vergangenheit konnten zum Beispiel amerikanische Banken der strengen Trennung zwischen dem Wertpapier- und Kreditgeschäft auf ihrem Heimatmarkt dadurch entgehen, indem sie als Commercial Banks ihre Wertpapiergeschäfte über eine deutsche Tochtergesellschaft abwickelten. Im Gegenzug konnten auf das Wert-

---

<sup>534</sup> Vgl. Szagun/ Haug/ Ergenzinger (1997), S. 696f.

<sup>535</sup> Vgl. Szagun/ Haug/ Ergenzinger (1997), S. 137-147.

<sup>536</sup> Vgl. Glüder (1987), S. 284.

papiergeschäft spezialisierte Investment Banken Kredite über ihre Beteiligungen im Ausland vergeben.<sup>537</sup>

Filialen unterliegen im Unterschied hierzu in der Regel den Vorschriften ihres Heimatlandes. Einzig für Zweigstellen, deren Muttergesellschaften außerhalb des EWR beheimatet sind, gelten aufgrund der Fiktion der Selbständigkeit die Maßgaben des KWGs sowie der MaRisk weiter.<sup>538</sup> Alle anderen Filialen unterliegen seit der sechsten Novelle des KWG 1998 jedoch den Vorschriften ihres Heimatlandes. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise der Diskurs zwischen bayerischen Sparkassen und Volksbanken auf der einen Seite und der österreichischen Raiffeisenlandesbank Oberösterreich auf der anderen Seite zu sehen. So können österreichische Banken aufgrund der Gesetze der Bundesrepublik Österreich bis zu einer Grenze von 750.000 Euro Kredite ohne testierte Vermögensaufstellung und detaillierte Analyse der vorangegangenen Jahresabschlüsse vergeben. Im Gegensatz hierzu besteht für deutsche Banken bereits ab 250.000 Euro die Pflicht zur Begutachtung umfangreicher Kreditunterlagen gemäß §18 KWG. Mithin ist der Verwaltungsaufwand der österreichischen Kreditinstitute ungleich niedriger und erlaubt somit eine größere Beweglichkeit bei der Preiskalkulation.<sup>539</sup>

Sofern also die Regulierung der deutschen Behörden stärker in die Geschäftsabläufe eingreift als die Vorschriften des Heimatlandes, ist eine Filiale im Vergleich zu einer Tochtergesellschaft vorteilhaft.

### **8.5.2.3 Produktbezogene Regulierungsvorschriften**

Neben den übergeordneten zugangs- und organisationsbezogenen regulativen Eingriffen ist auch die Produktgestaltung von der Regulierung seitens der Aufsichtsbehörden unmittelbar betroffen. Während bei der Kreditvergabe vornehmlich Aspekte des Verbraucherschutzes, der Insolvenzordnungen oder der Sicherheitenbehandlung im Vordergrund stehen, verhindern darüber hinaus steuer- und haftungsrechtliche Vorgaben eine grenzüberschreitende einheitliche Gestaltung von Anlageprodukten.

#### **8.5.2.3.1 Regulatorische Einschränkungen bei der Kreditvergabe**

Betrachtet man zunächst die Finanzierung privater Konsumwünsche, so zeigt sich, daß trotz der Harmonisierungsbemühungen innerhalb der europäischen Union weiterhin bedeutsame Unterschiede eine undifferenzierte Marktbearbeitung verhindern.

---

<sup>537</sup> Vgl. Hartkopf (2002), S. 34.

<sup>538</sup> Vgl. BAFIN (2005a), S. 4.

<sup>539</sup> Vgl. Höller (2004). Aufgrund der Benachteiligung inländischer Kreditinstitute wurde zum 27.5.2005 in der Bundesrepublik der Schwellenwert durch den Gesetzgeber auf 750.000 € angehoben. Vgl. hierzu BAFIN (2006), S. 109.

Hierfür lassen sich im wesentlichen zwei regulative Vorgaben verantwortlich machen: Zum einen unterliegen Konsumenten- und Hypothekarkredite dem Zielland-Prinzip (country-of-destination approach).<sup>540</sup> Hierbei findet grundsätzlich das Recht desjenigen Landes Anwendung, in dem die Bank den Kunden umwirbt. Bietet dementsprechend eine in Deutschland ansässige französische Bank einen Kredit an, so unterliegen die Vertragsbeziehungen, dem deutschen Privatrecht. Abweichend hiervon kann die Kreditbeziehung nur dann auf den französischen Vorgaben beruhen, wenn der deutsche Kreditnehmer von sich aus nach Frankreich reist und dort aktiv nach Angeboten sucht. Will dementsprechend eine ausländische Bank in Deutschland Kredite an Privatpersonen anbieten, so muß sie neben den Vorgaben des Heimatlandes zusätzlich die deutschen Vorschriften beachten. Ein Transfer der rechtlichen Kompetenzen des Heimatlandes ist mithin nicht möglich.<sup>541</sup>

Neben dem Ziellandprinzip zeigt sich, daß die bisherigen Bestrebungen zur Angleichung nationaler Vorschriften (Richtlinie 87/102/EC) nicht weit genug vorangeschritten sind, um eine undifferenzierte Kreditvergabe über Ländergrenzen hinweg zu ermöglichen. So ist es weiterhin jedem nationalen Gesetzgeber gestattet, landesspezifische Anforderungen an die Kreditvergabe zu stellen, um den Schutz der Konsumenten zu gewährleisten.<sup>542</sup> Hiervon sind sowohl eher formale Vertragsbestandteile betroffen als auch Vorgaben, die einen wesentlichen Einfluß auf die Ausgestaltung der Kreditparameter ausüben. In diesem Zusammenhang lassen sich vorgeschriebene Hinweise, wie beispielsweise die Warnung nach belgischem Recht, daß Kunden nur vollständige Verträge unterzeichnen sollen, noch problemlos grenzüberschreitend lösen.<sup>543</sup> Wesentlich komplexer gestalten sich jedoch die unterschiedlichen Regelungen bezüglich kritischer Determinanten, die einen maßgeblichen Einfluß auf die Attraktivität der Produkte aus Sicht des Kreditgebers ausüben. So werden beispielsweise Aspekte der Konditionengestaltung oder der Vorfälligkeitsentschädigung ebenso unterschiedlich geregelt, wie die Möglichkeit von einem Vertrag zurückzutreten oder als Privatperson Insolvenz anzumelden.

---

<sup>540</sup> Zwar sieht die Konvention von Rom (80/934/EWG) die freie Wahl des zugrunde gelegten Rechts bei vertraglichen Schuldverhältnissen vor, jedoch werden Geschäfte mit Privatpersonen von diesen Freiheiten grundsätzlich ausgenommen (Artikel 5).

<sup>541</sup> Vgl. Lannoo/ de la Mata Munoz (2004), S. 4f.

<sup>542</sup> Vgl. Lannoo/ de la Mata Munoz (2004), S. 5.

<sup>543</sup> „Ne signez jamais un contrat non rempli.“ Vgl. hierzu und für weitere Beispiele Lannoo/ de la Mata Munoz (2004), S.

Während beispielsweise letztgenannter Punkt in Deutschland oder Frankreich mittlerweile gesetzlich geregelt ist, sieht das spanische Recht keinerlei vergleichbare Entschuldungsmöglichkeit vor.<sup>544</sup>

**Tabelle 62: Regulative Eingriffe in die Gestaltung von Kreditprodukten**

	Zinsobergrenze (Zinswucher)	Basis-Index für variable Zinsen	Vorfälligkeitsentschädigung	Vertragsrücktritt
Deutschland	Case Law	keine Vorgabe	Zinsentschädigung für Rest- laufzeit	innerhalb von 14 Kalendertagen
Frankreich	Gesetz	keine Vorgabe	Zins- & Laufzeitbeschränkung	innerhalb von 7 Kalendertagen
UK	Case Law	keine Vorgabe	keine Entschädigung	innerhalb von 14 Kalendertagen
Italien	Gesetz	Staatsanleihe	ca. 5 Prozent	immer; 1 Prozent Gebühr

Quelle: In Anlehnung an efr (2006), S. 23; London Economics (2005), S. 144.

Tabelle 62 stellt exemplarisch einen Überblick über einige ausgewählte Kreditparameter für die größten europäischen Nationen dar. Wie sich bereits aus dem Vergleich der vier Länder zeigt, ist die Handhabung in Zusammenhang mit dem jeweiligen Verbraucherschutz überaus unterschiedlich und erfordert mithin den Aufbau gastmarktspezifischer Kompetenzen hinsichtlich des Umgangs mit den jeweiligen Rechtsnormen.

Insbesondere im wichtigsten Segment der Kreditvergabe an Privatpersonen, der Finanzierung von Wohneigentum, treten darüber hinaus zusätzliche Schwierigkeiten auf. Zwar wurde mit der Einführung einer freiwilligen Verhaltensrichtlinie („code of conduct“) seitens der Europäischen Kommission der Versuch unternommen, eine erhöhte Vergleichbarkeit von Hypothekendarlehen in der europäischen Union zu erzielen, jedoch stellt die zur Überprüfung durchgeführte Studie des Instituts für Finanzdienstleistungen fest, daß ein derartiges Vorgehen in weiten Teilen wirkungslos blieb.<sup>545</sup> In diesem Zusammenhang scheinen vornehmlich regulatorische Vorgaben bezüglich der Sicherheitenbewertung und -abwicklung international überaus heterogen zu sein und eine Berücksichtigung landesspezifischer Besonderheiten zu erfordern. So verweist eine Arbeitsgruppe der Europäischen Kommission (Forum Group on Mortgage Credit) auf unterschiedliche Vorgaben und Usancen bei der Bewertung von Grundstücken und Gebäuden, die eine europaweit einheitliche Kreditvergabepraxis verhindern.<sup>546</sup> Auch die Eintragung der jeweiligen Sicherheiten in nationale Register wie dem Grundbuch erfordern gastmarktspezifische Anpassungen

<sup>544</sup> Vgl. Lannoo/ de la Mata Munoz (2004), S. 5f; efr (2006), S. 23f sowie S. 39; Creditreform (2005), S. 5ff.

<sup>545</sup> Vgl. Instituts für Finanzdienstleistungen (2003), S. 63ff.

<sup>546</sup> Vgl. Forum Group on Mortgage Credit (2004), S. 24f

der Produkte und Prozesse im Rahmen der privaten Wohnbaufinanzierung. So ist vornehmlich die Übertragung von Grundsicherheiten sowie ihre Verwertbarkeit mit jeweils unterschiedlichen Vorschriften verbunden.<sup>547</sup>

#### 8.5.2.3.2 Geldanlage

Obleich auch bei der Geldanlage unterschiedliche regulative Rahmenbedingungen vorherrschen<sup>548</sup>, erweist sich der Bereich der Vermögensbildung und -verwaltung wesentlich einheitlicher als dies im eingangs beschriebenen Fall der Kreditfinanzierung von Privatpersonen beobachtet werden kann. So wurden beispielsweise durch die Einführung des Investmentmodernisierungsgesetzts zum 1.1.2004 oder des Anlegerschutzverbesserungsgesetzes zum 1.7.2005 europaweit gültige Rahmenbedingungen in deutsches Recht umgesetzt.<sup>549</sup> Insbesondere dem erstgenannten Investmentmodernisierungsgesetzts kommt aus Sicht ausländischer Banken eine hervorgehobene Bedeutung zu. Während vor Inkrafttreten des Gesetzes ausländische Fonds gegenüber der inländischen Konkurrenz aufgrund des Halbeinkünfteverfahrens bei der Besteuerung von Dividenden deutliche Nachteile erleiden mußten, gewährleisten die neuen gesetzlichen Rahmenbedingungen nunmehr eine steuerliche Gleichbehandlung mit deutschen Vermögensverwaltern. Darüber hinaus wird die Zulassung durch die Ausdehnungen des Europäischen Passes auf Anlageprodukte ebenso vereinfacht wie die Möglichkeit zur Ausnutzung von Skalenerträgen durch die grenzüberschreitende Zusammenlegung von Investmentgesellschaften unter dem Dach eines Mutterkonzerns.<sup>550</sup>

Auch die Anforderungen an die Qualität der Anlageberatung und den Umfang der Kundeninformation werden mittlerweile europaweit einheitlich geregelt. Im Rahmen der Umsetzung verschiedener Richtlinien zur Stärkung des Verbrauchervertrauens im Anlegerschutzverbesserungsgesetz wird nunmehr ein Mindestmaß an Informationen bezüglich der Begründung von Anlageempfehlungen und möglicher kollidierender Eigeninteressen festgelegt. Vergleichbar hierzu sind auch Tendenzen im Versicherungsbereich zu sehen, die ebenfalls eine europaweite Harmonisierung der Anforderungen an die Vermittlung von Versicherungsdienstleistungen bewirken.

---

<sup>547</sup> Vgl. Forum Group on Mortgage Credit (2004), S. 28ff sowie London Economics (2005), S. 67ff.

<sup>548</sup> Insbesondere Anlageformen wie die sogenannte „Riester-Rente“ sind durch eine Reihe produktspezifischer Vorschriften besonders reguliert und können nicht undifferenziert auf verschiedenen Märkten angeboten werden. Vgl. hierzu Heinemann/ Jopp (2002), S. 53f.

<sup>549</sup> Hierbei wurden die Richtlinien 2003/6/EG, 2003/124/EG, 2003/125/EG und 2004/72/EG in das Anlegerschutzverbesserungsgesetz eingebracht. Das Investmentmodernisierungsgesetz setzt in diesem Zusammenhang die sogenannten OGAW-Richtlinien (Organismen für gemeinsame Anlagen in Wertpapieren) 85/611/EG, 2001/107/EG und 2001/108/EG um.

<sup>550</sup> Vgl. Doehler/ Brauchli (2003), S. 901ff; Vollbrecht (2003), S. 1ff; Heinemann et al. (2003), S. 48ff.

Obgleich die betreffende Richtlinie 2002/92/EG noch nicht in deutsches Recht umgesetzt wurde, deuten auch hier die Vorzeichen auf eine weitere Reduzierung der zwischenstaatlichen regulativen Barrieren bei Anlageprodukten hin.<sup>551</sup>

#### 8.5.2.4 Vertriebsbezogene Regulierungsvorschriften

Insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklung neuer Vertriebskanäle gewinnt die Frage nach der regulativen Behandlung eine große Bedeutung. So läßt sich mittlerweile eine Vielzahl von Vertriebsformen beobachten, die in unterschiedlichem Maß den Einsatz von Humankapital erfordern oder als standortgebunden angesehen werden können (Tabelle 63).

**Tabelle 63: Vertriebskanäle im Bankgeschäft**

	Vertriebsweg Stationär	Mobil	Direkt
Humankapialintensiv	Filiale	Außendienst	Phonebanking
Technologieintensiv			Internetbanking WAP Interactive TV

Vornehmlich die Emergenz des Internets bietet für ausländische Banken die Möglichkeit, eine im Heimatland bestehende „Online-Bank“ auch für den Absatz von Eigen- oder Fremdprodukten in Deutschland zu nutzen. Erst mit der Umsetzung der Richtlinie 2002/65/EG über den Fernabsatz von Finanzdienstleistern in deutsches Recht wurde hierfür die notwendige Rechtsgrundlage geschaffen. Seit dem 8.12.2004 können nunmehr ausländische Kreditinstitute, die in Besitz des Europäischen Passes sind, ihre im Heimatland aufgebauten Ressourcen ohne Einschränkungen auch in Deutschland nutzen.<sup>552</sup> Im Gegensatz zum strengen Zielland-Prinzip, das beim stationären Vertrieb Anwendung findet, gilt hierbei die in den Konventionen von Rom vereinbarte Freiheit der Rechtswahl. Das bedeutet, daß ein Kreditinstitut bei der Online-Abwicklung grundsätzlich auf Grundlage der E-Commerce-Richtlinie 2000/31/EG zwischen den rechtlichen Rahmenbedingungen seines Heimatlandes und denen des Ziellandes wählen kann.<sup>553</sup> Mithin besteht für Institute, deren Muttergesellschaften innerhalb des EWRs angesiedelt sind, die Möglichkeit, ohne wesentliche Adaptionen Produkte standardisiert über das Internet zu vertreiben.<sup>554</sup>

Wesentlich komplexer gestaltet sich dem entgegengesetzt die Situation für Banken aus sogenannten „Drittstaaten“ wie der Schweiz oder der Türkei, die nicht dem EWR

<sup>551</sup> Vgl. Europäische Kommission (2005).

<sup>552</sup> Vgl. Yonge (2003), S. 80.

<sup>553</sup> Vgl. Felke/ Jordans (2005), S. 710.

<sup>554</sup> Vgl. Yonge (2003), S. 79ff.



angehören oder mit denen keine bilateralen Abkommen erzielt wurden. Für sie gilt grundsätzlich, daß sie einer Erlaubnis nach §32 Abs. 1 Satz 1 KWG bedürfen, was unweigerlich die Eröffnung eines Tochterunternehmens oder einer Filiale erzwingt.<sup>555</sup> Ein Vertrieb über das Internet aus dem jeweiligen Heimatland heraus ist somit nur möglich, wenn der deutsche Kunde im jeweiligen Herkunftsland der Bank die Vertragsbeziehung begründet. Von dieser Regelung ist jedoch nicht nur das Internetbanking betroffen, sondern allgemein auch die Werbung für Dienstleistungen, die von der Drittlandbank angeboten werden. In diesem Zusammenhang läßt sich der Disput zwischen den schweizerischen Banken und dem deutschen Finanzministerium beziehungsweise dem Bundesamt für Finanzdienstleistungsaufsicht verstehen. Hierbei verfügte die BAFIN im Jahr 2003, daß Banken aus nicht EWR-Staaten in Deutschland nur dann Produkte aktiv bewerben durften und von sich aus den unmittelbaren Kontakt zum Kunden suchen konnten, wenn sie über eine Erlaubnis und eine Niederlassung nach § 32 KWG verfügten. Insbesondere schweizerische Banken, die bis dato aktiv in Deutschland ihre Produkte sowie die Vorzüge des Finanzplatzes Schweiz (Bankgeheimnis) bewarben, sahen sich durch die Änderung der Verwaltungspraxis bedroht und versuchten, durch den Beistand ihrer Regierung für sich vorteilhaftere Bedingungen zu erhalten.<sup>556</sup> Obgleich für schweizerische Institute nunmehr zum Teil vereinfachte Bewilligungsverfahren gelten, finden Vorgaben des § 32 KWG weiterhin eine strenge Anwendung. So sind sämtliche Vertriebskanäle dann erlaubnispflichtig und bedürfen einer Niederlassung in Deutschland, wenn es konkrete Dienstleistungen in Deutschland bewerben oder vertreiben will.<sup>557</sup>

#### **8.5.2.5 Abwicklungsbezogene Barrieren**

Neben den beiden vorangegangenen Dimensionen Produkt und Vertrieb wird auch die abwicklungsbezogene Grundausrichtung einer fokussierten Bank durch regulative Barrieren behindert. In den vorangegangenen Kapiteln wurden in diesem Zusammenhang bereits auf rechtliche Hindernisse bezüglich des Umgang mit Sicherheiten oder sonstiger Anpassungen der Produkterstellung eingegangen. Im Auftrag der Europäischen Kommission untersuchte die sogenannte Giovanni Group darüber hinaus Barrieren, die eine grenzüberschreitende Abwicklung von Wertpapier- und Zahlungsverkehrstransaktionen (clearing and settlement) behindern. In ihren Ergebnissen kommt die Gruppe zu dem Schluß, daß es drei übergeordnete Hindernisse für

---

<sup>555</sup> Vgl. BAFIN (2005b).

<sup>556</sup> Vgl. Stock (2004); o.V. (2004i).

<sup>557</sup> Vgl. BAFIN (2005b).

eine Harmonisierung der Abwicklungssysteme in Europa gibt: Zum einen behindern länderspezifische, technische und organisatorische Anforderungen an Transaktionsbanken (i) die Nutzung von Größenvorteilen, die auf europäischer Ebene erzielbar wären. Insbesondere unterschiedliche Schnittstellen beim Zahlungsverkehr und divergierende Usancen hinsichtlich der Verbuchung von Wertpapierabwicklungen erfordern weiterhin eine länderspezifische Anpassung.<sup>558</sup> Zum anderen wirken steuerliche Barrieren (ii), die eine unterschiedliche Berücksichtigung erfordern. Exemplarisch werden in diesem Zusammenhang unterschiedliche Rechtslagen hinsichtlich der steuerlichen Behandlung der Transaktion selber (Umsatzsteuer) oder dem Abzug einer auf Zinserträge anfallenden (Quellen-) Steuer angesprochen.<sup>559</sup> Als dritte Hürde erweist sich ferner eine unterschiedliche Rechtssicherheit (iii), die beispielsweise die bereits angesprochene Behandlung von Sicherheiten betrifft.<sup>560</sup>

Ogleich die Europäische Kommission im Rahmen des „Financial Services Action Plans“ (FSAP) bereits vorher ein Programm zur weitgehenden Beseitigung dieser und weiterer Barrieren aufgelegt hat, werden vornehmlich im Bereich des Zahlungsverkehrs beziehungsweise der Abwicklung von Wertpapiergeschäften auch weiterhin bedeutsame Hemmnisse festgestellt. So kommt die DB Research hierbei zu dem Ergebnis: „Trotz dieser umfangreichen Maßnahmen [gemeint ist der FSAP; d. Verf.] ist es der EU bis dato nicht gelungen, einen Binnenmarkt für Finanzdienstleistungen zu etablieren. Dieser Zustand mindert die Wettbewerbsfähigkeit und die Wachstumsperspektiven in Europa in einer unnötigen Weise.“<sup>561</sup>

Für das Privatkundengeschäft gewinnt in diesem Zusammenhang insbesondere die Abwicklung von Zahlungsverkehrstransaktionen eine hohe Bedeutung. Aufgrund der eingangs dargelegten Barrieren sind die nationalen Märkte bisher im wesentlichen durch einheimische Systeme geprägt. Grenzüberschreitende Zahlungen verursachen unter den gegebenen Bedingungen noch immer überdurchschnittliche Kosten und verhindern somit den Aufbau von europaweit zentralisierten Transaktionsbanken.<sup>562</sup> Allerdings beabsichtigt die Europäische Kommission bis zum Jahr 2010, einen harmonisierten Zahlungsverkehrsraum (Single Euro Payments Area, SEPA) zu schaffen, der umfassende Spielräume für Größenvorteile eröffnet. Bereits 2008 sollen hierfür wesentliche Maßnahmen durchgeführt werden, die eine Vereinheitlichung der jewei-

---

<sup>558</sup> Vgl. Giovanni Group (2001), S. 44ff.

<sup>559</sup> Vgl. Giovanni Group (2001), S. 50ff.

<sup>560</sup> Vgl. Giovanni Group (2001), S. 54ff.

<sup>561</sup> DB Research (2005), S. 2.

<sup>562</sup> Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 11; Müller (2006).

ligen Systeme vorsehen.<sup>563</sup> Inwieweit jedoch parallel hierzu Angleichungen der nationalen Rechtssysteme vor dem Hintergrund des in Kapitel 8.5.2.4 angesprochenen Verbraucherschutzes erfolgen, ist zum derzeitigen Stand offen. So verhindern beispielsweise unterschiedliche Bestimmungen die grenzüberschreitende Nutzung von Lastschriften beziehungsweise deren Nichteinlösung, nach dem deutschen Vorbild.<sup>564</sup>

### 8.5.2.6 Regulatorische Einschränkungen für Auslandsbanken in Deutschland

Faßt man nunmehr die im vorangegangenen Kapitel dargestellten regulatorischen Eingriffe zusammen, so zeigt sich zunächst, daß sich im Zuge der Schaffung eines einheitlichen europäischen Binnenmarktes die Situation für ausländische Banken in der Bundesrepublik wesentlich verbessert hat. So herrscht seit der Umsetzung der ersten Bankenrechtsdirektive 1978 ein freier Marktzugang. Insbesondere die weitreichenden Beschlüsse im Rahmen der nachfolgenden zweiten Bankenrechtskoordinierungsrichtlinie sind geeignet, die Aufnahme der Geschäftstätigkeit in Deutschland voranzutreiben, da wesentliche aufsichtsrechtliche Hindernisse hierdurch beseitigt werden konnten.

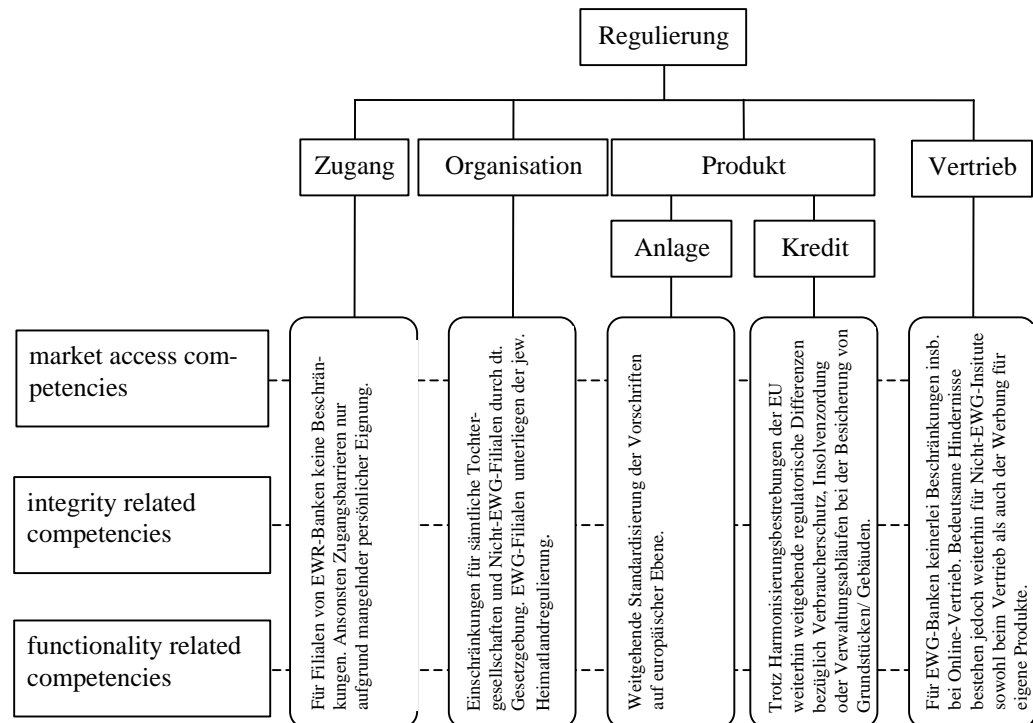


Abbildung 33: Regulatorische Einflüsse und Lokalisierungserfordernisse

<sup>563</sup> Vgl. DB Research (2005), S. 8f.

<sup>564</sup> Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 13.

Dennoch bestehen auch weiterhin regulatorische Hindernisse, die im Sinne des Integration-Responsiveness-Paradigmas eine Orientierung an den lokalen Besonderheiten erfordern. Während das Ausmaß dieser Hindernisse bei der Organisation und dem Vertrieb für Banken aus dem EWG-Gebiet<sup>565</sup> größtenteils von der gewählten Rechtsform abhängt, müssen sich Banken aus Drittländern grundsätzlich den Bestimmungen des KWGs sowie der hierunter subsumierten Gesetze (zum Beispiel Hypothekbankgesetz) und Verordnungen (MaRisk) unterwerfen. EWG-Banken können dem entgegengesetzt auch das Recht der Muttergesellschaft zugrunde legen, wenn sie sich zum Betrieb einer rechtlich unselbständigen Filiale entschließen.

Wesentliche Lokalisierungserfordernisse lassen sich jedoch für alle ausländischen Banken aus dem Ausmaß des Verbraucherschutzes ableiten, den die jeweiligen Institute ihren Kunden aufgrund des Ziellandprinzips gewähren müssen. Einzig bei EWG-Instituten, die über das Internet Produkte vertreiben, besteht die Möglichkeit, von diesem country-of-destination-Prinzip abzuweichen. Darüber hinaus rühren auch aus den unterschiedlichen Insolvenzordnungen und den Eigenheiten bei der Eintragung von Grundpfandrechten Anpassungsnotwendigkeiten, die eine grenzüberschreitende Ausnutzung von im Heimatland vorhandenen Kompetenzen verhindern.

### **8.5.3 Kulturelle Barrieren**

Standen in den vorangegangenen Ausführungen regulative Barrieren im Vordergrund, so sollen nunmehr Hindernisse, die in der Psyche der Kunden ihren Ursprung finden, beleuchtet werden. Als Ausgangspunkte der nachfolgenden Analyse dienen hierbei die beiden sozialpsychologischen Ansatzpunkte, die bereits in Kapitel 7.4.2.3 angeführt wurden. So werden Effekte aufgrund unterschiedlicher Nationalitäten zum einen auf den Ethnozentrismus (i) der Konsumenten und zum anderen auf Stereotype (ii) hinsichtlich des Herkunftslandes der jeweiligen Unternehmung (Country-of-Origin Effect) zurückgeführt. Erstgenannter Ethnozentrismus spiegelt in diesem Zusammenhang eine Präferenz für einheimische Produkte wider, die weder auf die Preis- noch die Produktgestaltung selber zurückgeführt werden kann. Vielmehr erwächst der Ethnozentrismus aus einem Loyalitätsgefühl gegenüber der heimischen Wirtschaft, welches eng mit der Furcht vor persönlichen Nachteilen im Fall ihres Untergangs einhergeht. Darüber hinaus läßt sich zumeist auch eine übersteigerte

---

<sup>565</sup> Hierzu zählen zusätzlich diejenigen Nationen (USA, Japan und Australien), mit denen nach § 53c KWG ein bilaterales Abkommen geschlossen wurde. Der Einfachheit halber werden diese nicht explizit angeführt.

Bewertung der eigenen Gruppe beobachten.<sup>566</sup> So definiert Sumner bereits 1906 den Ethnozentrismus als „[...] the view of things in which one's own group is the centre of everything and all others are scaled and rated with reference to it. [...] Each group nourishes its own pride and vanity, boasts itself superior, exalts its own divinities and looks with contempt on outsiders.“<sup>567</sup>

Das Konzept des Ethnozentrismus ist desweiteren auch eng mit dem zweitgenannten Country-of-Origin Effect verbunden. Beiden ist gemein, daß sie davon ausgehen, daß ausländische Unternehmen oder Produkte aufgrund ihrer Fremdheit von inländischen Konsumenten benachteiligt werden. Während der Ethnozentrismus hierbei jedoch das Selbstbild des Konsumenten als Ursache für die Diskriminierung ausmacht, bezieht sich der Country-of-Origin Effect auf das Konsumentenbild bezüglich des Herkunftslandes des fremden Anbieters.<sup>568</sup> Im Gegensatz zum ethnozentristischen Modell erlaubt der herkunftslandbezogene Ansatz mithin eine differenzierte Einschätzung. So generiert der Konsument sein Bild aus den zur Verfügung stehenden landesspezifischen Eigenheiten (Tabelle 64), beispielsweise hinsichtlich der Kultur, der wirtschaftlichen oder politischen Lage oder auch der Geschichte.<sup>569</sup>

**Tabelle 64: Informationsquellen für die Bildung individueller Country Images**

Bezugsobjekt	Direkte Erfahrung	Indirekte Erfahrung
Land X	Reisen, Wohnort	Medien, Ausbildung
Produkt aus Land X	Kauf, Gebrauch	Werbung, Sozialisation

Quelle: Verändert entnommen aus Möller (1997), S. 37.

Inwieweit nunmehr ausländische Banken von derartigen Effekten in Deutschland betroffen sind, soll im nächsten Kapitel diskutiert werden. Die Annahme, daß ethnozentristische Tendenzen und nationale Stereotype eine bedeutsame kulturelle Barriere darstellen können, leitet sich zum einen aus einer Reihe von bestätigenden Studien in anderen Ländern beziehungsweise mit anderen Produkten ab.<sup>570</sup> Zum anderen weisen die Ergebnisse einer Umfrage im Auftrag der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG darauf hin, daß nationale Resentiments trotz der weitreichenden Harmonisierung auf europäischer Ebene weiterhin Fortbestand haben. So kommen die Verfasser zu dem Schluß: „Most European consumers are happy with the banking system in their country and want to keep it. They would prefer to deal with their own country's bank, not foreign banks. And they do not want to see the emergence of a

<sup>566</sup> Vgl. Watson/ Wright (2000), S. 1151.

<sup>567</sup> Sumner (1906), S. 13.

<sup>568</sup> Vgl. de Ruyter/ van Birgelen/ Wetzels (1998), S. 186f.

<sup>569</sup> Vgl. de Ruyter/ van Birgelen/ Wetzels (1998), S. 187.

<sup>570</sup> Vgl. beispielsweise Peterson/ Jolibert (1995); de Ruyter/ van Birgelen/ Wetzels (1998); Watson/ Wright (2000) oder Chao/ Wührer/ Werani (2005).

handful of pan-European ‘super banks’.”<sup>571</sup> In diesem Zusammenhang wurden über 2.300 Konsumenten auch danach befragt, wie sie grenzüberschreitende Fusionen zwischen Großbanken einschätzen. Hierbei erwiesen sich insbesondere die Befragten aus der Bundesrepublik als überaus heimatlandzentriert. Dies zeigt sich unter anderem darin, daß transnationale Zusammenschlüsse europäischer Großbanken von dreiviertel der Deutschen strikt abgelehnt werden, während diese Ansicht auf europäischer Ebene von lediglich 46 Prozent der Befragten geäußert wird.<sup>572</sup>

### 8.5.3.1 Untersuchungsdesign zur Analyse kultureller Barrieren

Um die Bedeutung der Nationalität anhand einer objektiven Maßzahl zu ermitteln, wird zunächst eine Conjoint Analyse durchgeführt, die eine Bestimmung der individuellen Nachfragerpräferenzen erlaubt (Schritt 1). Im Anschluß wird auf Basis einer weitergehenden Befragung untersucht, ob die gemessenen Präferenzen durch länderspezifische Stereotype beziehungsweise das Selbstbild der jeweils befragten Testpersonen erklärt werden kann (Schritt 2). Im dritten Schritt werden zwei Ansatzpunkte zum Umgang mit den kulturellen Barrieren auf Basis des Country-of-Origin Effektes beziehungsweise des beobachtbaren ethnozentristischen Verhaltens der Konsumenten dargestellt. Hierbei handelt es sich um Instrumente der Kommunikations- und Markenpolitik auf der einen Seite und um Aspekte der Marktsegmentierung andererseits.

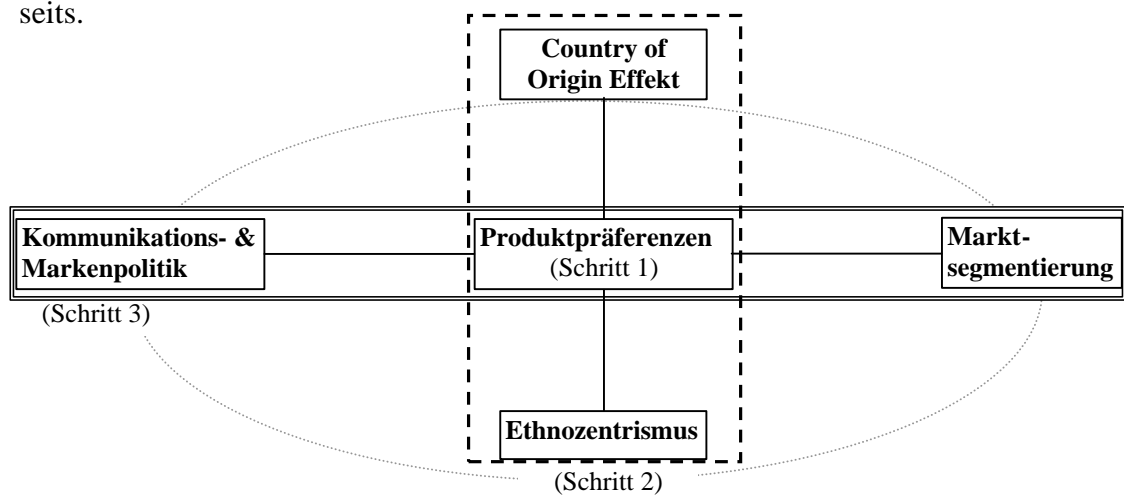


Abbildung 34: Untersuchungsdesign

### 8.5.3.2 Analyse der Relevanz der nationalen Herkunft bei Banken mittels der Conjoint Analyse

Bei der Bestimmung der Präferenzstruktur geht es vornehmlich um die Analyse der Wichtigkeiten einzelner Eigenschaften sowie ihrer Merkmalsausprägungen, die das

<sup>571</sup> KPMG (2004), S. 1.

<sup>572</sup> Vgl. KPMG (2004), S. 8.

Verhalten von Konsumenten beeinflussen. Um ein detaillierteres Bild über die kulturellen Barrieren, denen ausländische Banken in Deutschland gegenüber stehen, zeichnen zu können, soll daher der Frage nachgegangen werden, welche Rolle die Nationalität einer Bank aus Sicht des inländischen Kunden spielt. Zur Ermittlung der Relevanz der übergeordneten Eigenschaft „Nationalität“ sowie zur Bestimmung der hierunter subsumierten Merkmalsausprägungen wird im folgenden eine Conjoint Analyse durchgeführt.

#### **8.5.3.2.1 Grundlagen der Conjoint Analyse**

Die Conjoint Analyse gilt grundsätzlich als realitätsnahes Verfahren, das im Gegensatz zu anderen Ansätzen, wie beispielsweise der Discrete Choice Analyse, die Bestimmung individueller Nachfragerpräferenzen erlaubt. Obgleich die Conjoint Analyse im Konsumgütergeschäft zumeist mit dem Ziel der Preis- oder Produktgestaltung verwendet wird, läßt sie sich auch allgemeiner zur Evaluation von Unternehmen heranziehen und kann somit als geeignetes Mittel zur Analyse ausländischer Banken aus Konsumentensicht angesehen werden.<sup>573</sup>

Bei der Conjoint Analyse handelt es sich um ein dekompositionelles Verfahren, da hierbei nicht, wie häufig üblich, Einzelurteile bestehender Produkte zu einem Gesamtnutzen zusammengefaßt werden, sondern aus den erhobenen Gesamteinschätzungen diejenigen Anteile ermittelt werden, die jede einzelne Eigenschaft zum resultierenden Urteil beiträgt.<sup>574</sup> Die Auskunftspersonen haben dabei die Aufgabe, ein aus mehreren Eigenschaften bestehendes Produkt in seiner Gesamtheit zu bewerten, wobei sie lediglich eine Entscheidung über die Vorziehwürdigkeit eines Produktes im Vergleich zu den anderen fällen müssen (Rangreihungsverfahren). Der Beitrag, den die jeweiligen Eigenschaftsausprägungen zum kundenindividuellen Gesamtnutzen eines Produktes leisten, wird im Anschluß mit Hilfe der Teilnutzenwerte geschätzt. Aus ihnen läßt sich mithin die Relevanz einzelner Eigenschaften bestimmen, die ein bestimmter Aspekt wie der Preis oder die Marke für den Kunden hat. Eine wesentliche Annahme dieses Ansatzes besteht im Verhältnis der Eigenschaften zueinander. So wird hierbei grundsätzlich von einem additiven Modell ausgegangen, bei dem Nutzeneinbußen bei einer Eigenschaft durch Zugewinne durch die Variation eines anderen Merkmals ausgeglichen werden können.<sup>575</sup>

---

<sup>573</sup> Vgl. Hüttner (1997), S. 339f.

<sup>574</sup> Vgl. Meffert (2000), S. 170.

<sup>575</sup> Vgl. Berekoven/ Eckert/ Ellenrieder. (2004), S. 275.

$$\text{Gleichung 16: Gesamtnutzen Produkt k: } U_k^c = \sum_{j=1}^J \sum_{m=1}^{M_j} b_{jm} x_{jm}$$

$U_k^c$  = geschätzter Gesamtnutzen des Produktes k für den Konsumenten c

$b_{jm}$  = Teilnutzenwert für die Ausprägung m der Eigenschaft j

$x_{jm} = \begin{cases} 1 & \text{falls bei Produkt k die Eigenschaft j in der Ausprägung m vorliegt} \\ 0 & \text{falls bei Produkt k die Eigenschaft j in der Ausprägung m nicht vorliegt} \end{cases}$

### 8.5.3.2.2 Einflußfaktoren und Merkmalsausprägungen im Zusammenhang mit der Bewertung unterschiedlicher Banken

Um nunmehr die Rolle der Nationalität von Banken analysieren zu können, müssen zunächst Faktoren ermittelt werden, die neben der Herkunft einer Bank einen bedeutenden Einfluß auf die jeweilige Entscheidung des Kunden ausüben. Neben der Maßgeblichkeit sollen die Faktoren unabhängig sein und den beschriebenen kompensatorischen Charakter besitzen, wobei es zu beachten gilt, daß kein Merkmal als Ausschlußkriterium dient, das entweder erfüllt sein muß oder in keinem Fall erfüllt sein darf. Um den Probanden weder hinsichtlich des zeitlichen noch des kognitiven Aufwandes zu überfordern, soll die Anzahl der zu bewertenden Leistungen (=Stimuli) möglichst gering gehalten werden.<sup>576</sup>

#### Geldanlage versus Kreditaufnahme

Betrachtet man nunmehr den vorliegenden Fall des Bankgeschäftes, so ist grundsätzlich zu klären, ob der Kunde die Position des Gläubigers oder des Schuldners gegenüber der Bank einnehmen soll. Während er als Gläubiger der Bank seine nicht zu Konsumzwecken verwendeten Finanzmittelüberschüsse zur Aufbewahrung beziehungsweise gewinnbringenden Anlage überläßt, ermöglicht ihm die Bank im letztgenannten Fall den vorzeitigen Kauf von Konsumgütern beziehungsweise Wohneigentum. Um den Befragten eine möglichst realitätsnahe Beantwortung der Fragen zu ermöglichen, wird auf eine Analyse der Präferenzen bei der Kreditentscheidung verzichtet und lediglich die Anlage von Geldern auf einem Spar- beziehungsweise Tagesgeldkonto simuliert. Insbesondere vor dem Hintergrund, daß die Konditionengestaltung im Kreditgeschäft wesentlich von der Person und der Bonität des Schuldners abhängt, erscheint die Auswahl einer Preis- beziehungsweise Zinsspanne, die dem Befragten im Rahmen der Conjoint Analyse vorgegeben wird, mit erheblichen methodischen Problemen behaftet. So interpretiert beispielsweise ein Kunde einwandfreier Bonität einen Zinssatz von 10 Prozent als überaus hoch, während derselbe Zinssatz von einem Kunden schlechter Bonität als durchaus akzeptabel angesehen

<sup>576</sup> Vgl. Backhaus et al. (2000), S. 569ff.



werden kann. Um derartige Interpretationen zu vermeiden, wird im weiteren von der Geldanlage ausgegangen, da hierbei die Konditionen im wesentlichen als personenunabhängig betrachtet werden können.

### **Zins und Sicherheit als wesentliche Eigenschaften**

Ogleich in der Literatur eine beinahe grenzenlos anmutende Anzahl von Variablen angeführt wird, die einen Einfluß auf die Wahl der Bankverbindung aus Kundensicht ausübt<sup>577</sup>, werden im Rahmen der Befragung neben der Nationalität nur die Sicherheit und die Rendite der Geldanlage berücksichtigt. Zwar wird in diesem Zusammenhang bei der Geldanlage zumeist auf das „magische Dreieck“ aus Rendite, Sicherheit und Liquidität verwiesen, jedoch stellen nach Wiswede die beiden erstgenannten Determinanten die wesentlichen Grundlagen dar, an denen sich Anleger orientieren.<sup>578</sup> Der Faktor Liquidität, der die Verfügbarkeit über die Einlage während des Anlagezeitraums beschreibt, bleibt mithin unberücksichtigt.

Als Merkmalsausprägungen des Faktors „Zins/ Rendite“ werden die zum Zeitpunkt der Befragung im Dezember 2004 und Januar 2005 am Bankenmarkt tatsächlich realisierbaren Sparbuch- beziehungsweise Tagesgeldzinssätze von 1,5 Prozent und 2,5 Prozent herangezogen. Der Sicherheitsaspekt wird anhand der in Deutschland existierenden Einlagensicherungssysteme simuliert. Insbesondere vor dem Hintergrund zweier Bankinsolvenzen (Schmidt Bank und BFI Bank) in Franken wurde a priori davon ausgegangen, daß dieser Aspekt den Befragten aufgrund der medialen Berichterstattung durchaus bewußt ist und bei der Anlageentscheidung eine Bedeutung spielt. So mußte eine Reihe von Sparern bei der Pleite der BFI Bank in Würzburg zum Teil hohe Verluste in Kauf nehmen, da dieses Institut lediglich der gesetzlichen Einlagensicherung unterlag. In diesem Fall werden dem Sparer 90 Prozent seiner Einlagen erstattet, maximal jedoch 20.000 Euro. Im Fall der Insolvenz der Nürnberger Schmidt Bank griff jedoch der Einlagensicherungsfond des Bundesverbandes deutscher Banken ein. Bei dieser Form des Anlegerschutzes wird Privatkunden ein vollständiger Kapitalerhalt garantiert, der einen Verlust aufgrund des Scheiterns einer Bank de facto vollständig ausschließt.

### **Auswahl der Herkunftsländer**

An die Auswahl der berücksichtigten Nationen wurden zwei wesentliche Anforderungen gestellt: Zum einen mußten aus den jeweiligen Herkunftsländern zum Zeit-

---

<sup>577</sup> Vgl. beispielsweise Lee/ Marlowe (2003), S. 58ff.

<sup>578</sup> Vgl. Wiswede (2000), S. 170f.

punkt der Untersuchung Institute in Deutschland derart aktiv sein, daß sie aus Sicht der Befragten als realistische Alternativen (i) in Betracht kommen konnten. Das bedeutet, daß Herkunftsland X nur dann als geeignet angesehen wurde, wenn eine Bank aus Land X im deutschen Privatkundengeschäft tätig war. Insofern wurden von vorneherein nur die in Tabelle 65 angeführten Länder in Betracht gezogen.

**Tabelle 65: Kriterien bei der Länderauswahl**

Herkunftsland	Bank (Beispiel)	Uncertainty Avoidance	Power Distance	Masculinity	Individualism
USA	Citibank	Q4	Q3	Q2	Q1
Spanien	CC-Bank	Q1	Q3	Q3	Q2
Großbritannien	HSBC	Q4	Q4	Q1	Q1
Frankreich	CortalConsors	Q1	Q1	Q3	Q1
Türkei	ISBank	Q2	Q2	Q3	Q3
Niederlande	ING DIBA	Q3	Q3	Q4	Q1
Schweiz	UBS	Q3	Q4	Q1	Q2
Schweden	SEB	Q4	Q4	Q4	Q1
Deutschland		Q3	Q4	Q1	Q2

Quelle: Daten entnommen aus Hofstede (2000), S. 87, 151, 215 sowie 286.

Um die zeitlichen und kognitiven Ressourcen der Befragten nicht über Gebühr zu belasten, wurden aus dieser Vorabauswahl des weiteren drei Herkunftsländer ausgewählt, so daß die Eigenschaft „Nationalität“ aus insgesamt vier Merkmalsausprägungen bestand.<sup>579</sup> Die Auswahl der drei Nationalitäten wurde auf Basis der von Hofstede durchgeführten Ländercharakterisierung getroffen. Hierbei stehen vornehmlich kulturelle Merkmale im Vordergrund, die das private und berufliche Verhalten der Menschen des jeweiligen Landes beschreiben.<sup>580</sup> Die analysierten Länder wurden hierbei streng nach ihrer Ähnlichkeit zur Bundesrepublik Deutschland und zu den anderen im Sample enthaltenen Nationen ausgewählt (ii). Um die Ähnlichkeit zwischen den Ländern bestimmen zu können, wurden sämtliche Nationen in Quartale der jeweiligen Länderindizes eingeteilt. So zeigt sich am Beispiel der Amerikaner, daß ihnen ein hohes Maß an Individualismus zugesprochen wird (erstes Quartal) und sie zur Gruppe mit der geringsten Risikoaversion gezählt werden (viertes Quartal).

Um nunmehr überprüfen zu können, ob kulturelle Aspekte tatsächlich einen Einfluß auf die Bankwahl deutscher Konsumenten ausüben, wurde zunächst ein Herkunftsland gewählt, welches hinsichtlich der Ländercharakterisierungen der Bundesrepublik am ähnlichsten ist. Hierbei handelt es sich um die Schweiz, die Hofstede zufolge in allen vier Bereichen derselben Gruppe (Quartal) wie Deutschland angehört. Um zwischen den unterschiedlichen Herkunftsländern eine möglichst trennscharfe Grenze ziehen zu können, wird zur Auswahl des zweiten Landes gefordert, daß sich die-

<sup>579</sup> Die vierte Auswahlmöglichkeit bezieht sich auf einheimische deutsche Banken.

<sup>580</sup> Zum Konzept von Hofstede siehe Kapitel 7.4.2.3.

ses sowohl von Deutschland als auch von der Schweiz in allen vier Dimensionen unterscheidet. Da die gleiche Systematik auch für das vierte Land herangezogen wird, lassen sich als drittes und viertes Land nur die USA sowie die Türkei auswählen.

**Tabelle 66: Eigenschaften und Merkmalsausprägungen bei der Geldanlage**

<b>Eigenschaft</b>	<b>Merkmalsausprägung</b>	<b>Meßmodell</b>
Nationalität	1.) Amerikanische Bank	Diskreter Zusammenhang
	2.) Deutsche Bank	
	3.) Schweizerische Bank	
	4.) Türkische Bank	
Zinssatz	1.) 1,5 Prozent	linearer Zusammenhang (positiv)
	2.) 2,5 Prozent	
Einlagensicherung	1.) Gesetzliche Einlagensicherung = beschränkt auf 90 Prozent der Einlage; maximal 20.000 Euro	linearer Zusammenhang (positiv)
	2.) Einlagensicherungsfond des Bundesverbandes deutscher Banken = de facto unbeschränkte Haftung für Privatkunden	

### Auswahl des Meßmodells

Um den Präferenzverlauf der einzelnen Merkmalsausprägungen möglichst genau schätzen zu können, verlangt die Conjoint Analyse darüber hinaus eine Spezifizierung des Zusammenhangs zwischen den Eigenschaftsausprägungen und dem resultierenden Gesamtnutzen. So besteht die Möglichkeit von einem Idealvektormodell oder Idealpunktmodell auszugehen, bei dem im ersten Fall ein konstant positiver oder negativer Zusammenhang zwischen dem Merkmal und dem sich hieraus ergebenden Nutzen resultiert. Bei letzterem wird dagegen eine Eigenschaftsausprägung als nutzenmaximal angesehen und jede Abweichung hiervon führt zu einer Minderung des Gesamtnutzens.<sup>581</sup> Im vorliegenden Fall liegt den Eigenschaften Rendite und Risiko erstgenanntes Idealvektormodell zugrunde, da angenommen wird, daß grundsätzlich ein höherer Zinssatz beziehungsweise eine höhere Sicherheit von den Konsumenten präferiert wird. Hinsichtlich der Nationalität werden ex ante keine Annahmen über die Richtung und die Stärke des Zusammenhangs zwischen den Merkmalsausprägungen und dem hieraus erwachsenen Nutzen getroffen.

#### **8.5.3.2.3 Beschreibung der Stichprobe**

Die Befragung wurde im Dezember 2004 und Januar 2005 in Unter- und Mittelfranken durchgeführt. Insgesamt wurden 454 Fragebögen an voll geschäftsfähige Personen über 18 Jahren verteilt, von denen 78 Prozent (absolut 354) ausgefüllt zurückgegeben wurden. Aufgrund von Verständnisschwierigkeiten oder sonstiger

<sup>581</sup> Vgl. Backhaus et al (2000), S. 598f.

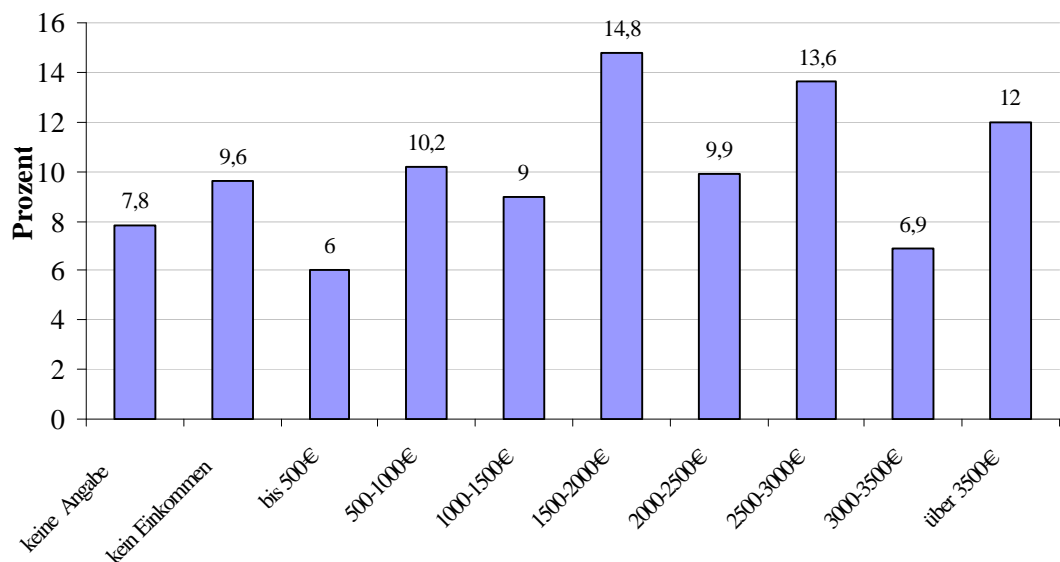
Probleme mußten 22 Bögen ausgesondert werden, was zu einer verwertbaren Anzahl von 332 Fragebögen (73 Prozent) führt. Von den 332 Testpersonen waren 51,2 Prozent männlich und 48,8 Prozent weiblich.

**Tabelle 67: Altersverteilung der Stichprobe**

		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig	keine Angabe	14	4,2	4,2	4,2
	18-27	119	35,8	35,8	40,1
	28-37	67	20,2	20,2	60,2
	38-47	46	13,9	13,9	74,1
	48-57	49	14,8	14,8	88,9
	58-67	33	9,9	9,9	98,8
	älter als 68	4	1,2	1,2	100,0
	Gesamt	332	100,0	100,0	

Hinsichtlich der Altersverteilung zeigt sich, daß der Anteil der 18 bis 28-jährigen mit insgesamt 35,8 Prozent überproportional hoch ist (Tabelle 67). Dies hängt im wesentlichen mit der hohen Anzahl von Studenten zusammen, die um Auskunft gebeten wurden (30,4 Prozent).

Die Einkommensverteilung der Befragten ist Abbildung 35 zu entnehmen.



**Abbildung 35: Verteilung des Haushaltsnettoeinkommens in der Stichprobe**

#### 8.5.3.2.4 Ergebnisse

Die Ergebnisse der Conjoint Analyse auf Basis der absoluten Teilnutzenwerte lassen sich aus Abbildung 36 ablesen. Hierbei wird der durchschnittliche Nutzen der jeweiligen Merkmalsausprägungen sowie die relative Wichtigkeit der einzelnen Eigenschaften angegeben. Wie sich zeigt, gewinnt die Nationalität einer Bank bei der

Geldanlage mit einer relativen Wichtigkeit von beinahe 50 Prozent eine überaus hohe Bedeutung. In Einklang mit den Ergebnissen der eingangs zitierten KPMG-Studie scheinen deutsche Sparer der Herkunft des jeweiligen Kreditinstitutes eine überragende Bedeutung beizumessen. Einen wesentlich niedrigeren Nutzenbeitrag leisten dem entgegengesetzt der Zinssatz sowie das Einlagensicherungssystem, dem ein Kreditinstitut angehört. Die Befragten weisen ihnen mit 28,56 Prozent beziehungsweise 21,62 Prozent wesentlich geringere Wichtigkeiten als der Nationalität einer Bank zu.

SUBFILE SUMMARY			
Averaged Importance	Utility	Factor	
49,81	- ,3012	nat	Nationalität
	1,4654		amerikanisch
	,8027	--	deutsch
	-1,9669	-	schweizerisch
		--	türkisch
28,56	1,8810	zins	Zinssatz
	3,7620		1,5%
	B = 1,8810	----	2,5%
21,62	1,4428	einsi	Einlagensicherung
	2,8855		beschränkt
	B = 1,4428	---	unbeschränkt
	- ,4857	CONSTANT	
Pearson's R	= ,999		Significance = ,0000
Kendall's tau	= 1,000		Significance = ,0003
Kendall's tau	= 1,000 for 2 holdouts		Significance = ,0000
Simulation results:			
Card:	1 2		
Score:	4,3 4,2		

**Abbildung 36: Ergebnisse der Conjoint-Analyse (Subfile Summary)**

Betrachtet man nunmehr die Gütemaße, so zeigt sich, daß die gewonnenen Ergebnisse überaus stabil und damit von hoher Qualität sind. Sowohl der Korrelationskoeffizient nach Pearson als auch die Korrelation nach Kendall (Kendall's Tau) weisen in diesem Zusammenhang hohe Signifikanzen auf. Insbesondere Kendall's Tau, das die Korrelation zwischen den empirisch beobachteten und den aus dem geschätzten Modell errechneten Rängen wieder gibt, deutet auf eine hohe Validität des Modells

hin. Bestätigt wird diese Beobachtung durch die zwei Holdout-Karten, die zwar von den Probanden beurteilt wurden, jedoch nicht in die Berechnung der Nutzenwerte einfließen. Auch für sie läßt sich ein starker Zusammenhang zwischen den errechneten Rangwerten und der beobachteten Rangvergabe der Testpersonen bestätigen.<sup>582</sup>

Um nunmehr herauszufinden, ob die beobachtete Diskriminierung aufgrund der unterschiedlichen Herkunft eher länderspezifisch oder allgemeiner Natur ist, werden zwei weitere Analysen durchgeführt.

### 8.5.3.3 Herkunftslandbezogene Diskriminierung

Zunächst wird hierbei untersucht, inwieweit das Herkunftsland als fremdartig wahrgenommen wird und wie sich die ‚gefühlte‘ Fremdartigkeit auf den Teilnutzen auswirkt. In Anlehnung an die Country-of-Origin Hypothese sollte in diesem Zusammenhang der Effekt beobachtet werden, daß mit einer zunehmenden empfundenen Distanz dieser gemessene Nutzen abnimmt.<sup>583</sup>

Die Dimensionen, auf die sich nunmehr die wahrgenommenen Unterschiede zwischen dem Heimatland der Testperson (Deutschland) und dem Herkunftsland einer fiktiven Bank beziehen, spiegeln sich in der wirtschaftlichen und politischen Situation (i, ii), der Kultur (iii), der Religion (iv), dem Aussehen (v) und der Sprache (vi) wider. Die Testpersonen wurden in diesem Zusammenhang gebeten, anzugeben, wie ähnlich sie Amerikaner, Türken und Schweizer im Vergleich zu den Deutschen bezüglich jeder der sechs Kategorien einschätzen. Hierzu wurde ihnen ein sechsstufiges semantisches Differential (Likert Scale) vorgelegt, auf welchem der Wert eins eine überaus hohe Ähnlichkeit des jeweiligen Herkunftslandes mit Deutschland anzeigt und sechs auf eine totale Verschiedenheit schließen läßt. Insofern sollte grundsätzlich ein negativer Zusammenhang zwischen der Höhe des Teilnutzenwertes, den ein bestimmtes Land aus Konsumentensicht generiert, und der Ähnlichkeit zur Bundesrepublik beobachtet werden.

Wie sich zunächst aus Tabelle 68 ergibt, läßt sich ein eindeutiges Ähnlichkeitsbild der Befragten feststellen. Während die Türkei in allen Kategorien als am entferntesten angesehen wird, werden die geringsten Unterschiede zur Schweiz artikuliert. Die Ergebnisse der durchgeführten Korrelationsanalyse<sup>584</sup> geben nunmehr Aufschluß über den Zusammenhang zwischen der jeweils wahrgenommenen Ähnlichkeit eines Lan-

---

<sup>582</sup> Vgl. Backhaus et al. (2000), S. 600f.

<sup>583</sup> Vgl. Werth (2004), S. 112.

<sup>584</sup> Aufgrund des ordinalen Skalenniveaus des semantischen Differentials wurde der Korrelationskoeffizient nach Spearman berechnet. Vgl. hierzu de Ruyter/ van Birgelen/ Wetzels (1998), S. 195.

des und den errechneten normierten Teilnutzenwerte der Conjoint Analyse (Tabelle 69).

**Tabelle 68: Mittelwerte und Mediane der Ähnlichkeitswerte**

		Wirtschaftliche Situation	Politische Situation	Kultur	Religion	Aussehen	Sprache
USA	Mittelwert	2,79	3,37	3,25	2,96	2,48	4,18
	Median	3	3	3	3	2	4
Türkei	Mittelwert	4,57	4,77	5,07	5,42	4,44	5,45
	Median	5	5	5	6	5	6
Schweiz	Mittelwert	2,59	2,63	2,09	1,96	1,72	1,99
	Median	2	2	2	2	2	2
Insgesamt	Mittelwert	3,32	3,59	3,47	3,45	2,88	3,87
	Median	3	3	3	3	2	4

**Tabelle 69: Zusammenhang zwischen der wahrgenommenen Ähnlichkeit und den normierten Teilnutzenwerten**

		Wirtschaftliche Situation	Politische Situation	Kultur	Religion	Aussehen	Sprache
USA	Korrel. Koeff.	-0,1768**	-0,1247*	-0,1842**	-0,0099	-0,0665	-0,0756
	Sig. (2-seitig)	0,0012	0,0231	0,0007	0,8579	0,2272	0,1692
	N	332	332	332	332	332	332
Türkei	Korrel. Koeff.	-0,1085*	-0,1402*	-0,1081*	-0,0592	-0,0382	-0,0432
	Sig. (2-seitig)	0,0482	0,0106	0,0491	0,2825	0,4884	0,4332
	N	332	332	332	332	332	332
Schweiz	Korrel. Koeff.	-0,1203*	-0,1344*	-0,1272**	-0,0818	-0,0793	-0,0401
	Sig. (2-seitig)	0,0284	0,0143	0,0204	0,1367	0,1493	0,4663
	N	332	332	332	332	332	332

\* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Hierbei zeigt sich, daß sämtliche Koeffizienten den prognostizierten negativen Zusammenhang aufweisen. Als durchgängig signifikant erweisen sich die drei erstgenannten Dimensionen, die die wirtschaftliche und politische Situation sowie die Kultur des Herkunftslandes betreffen. Von geringerer Bedeutung scheinen religiöse oder äußere Aspekte zu sein, die das Aussehen oder die Sprache betreffen.

Insgesamt läßt sich als Zwischenfazit festhalten, daß die landesspezifische Wahrnehmung der Ähnlichkeit eines bestimmten Herkunftslandes im Sinne des Country-of-Origin Effektes einen signifikanten Einfluß auf die individuelle Wertschätzung durch den Konsumenten hat.

### 8.5.3.4 Ethnozentristische Tendenzen

Inwieweit darüber hinaus eine herkunftslandunspezifische Diskriminierung durch den deutschen Bankkunden zu erwarten ist, soll im folgenden anhand ethnozentristischer Tendenzen untersucht werden. Als Maßstab für die ‚Heimatlandfokussierung‘ dient in diesem Zusammenhang die Selbsteinschätzung des Konsumenten hinsichtlich seiner kulturellen Zugehörigkeit. Hierzu wurden die Testpersonen gebeten, sich selber einer der folgenden Gruppen zuzuordnen: Deutscher (i), Europäer (ii), Mitglied der westlichen Welt (iii) sowie Weltbürger (iv). Es wird hierbei angenommen, daß für Personen, die ein engeres Selbstbild haben, das heißt, sich eher mit ihrer unmittelbaren Umgebung (Deutschland) identifizieren als mit einem übergeordneten Weltbürgertum, der Nationalität einer Bank eine weitaus höhere Bedeutung beimessen.

**Tabelle 70: Selbstbild der Testpersonen**

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Deutscher	191	57,53	57,53	57,53
Europäer	85	25,60	25,60	83,13
Mitglied der westlichen Welt	30	9,04	9,04	92,17
Weltbürger	26	7,83	7,83	100
Gesamt	332	100	100	

#### 8.5.3.4.1 Überprüfung der Validität der abhängigen Variable „Selbstbild“

Bevor auf Basis der gewonnenen Selbsteinschätzungen der Testpersonen Aussagen hinsichtlich ethnozentristischer Tendenzen gemacht werden, soll zunächst die Selbsteinschätzung hinsichtlich ihrer Plausibilität untersucht werden. Hierbei steht die Frage im Vordergrund, ob die Abfrage des Selbstbildes in der beschriebenen Form als Maßstab für den Ethnozentrismus einer Person dienen kann. Während in anderen Studien die CET-Scale nach Shimp und Sharma zur Messung der Eigenfokussierung herangezogen wird<sup>585</sup>, konnte dies im vorliegenden Fragebogen aufgrund des ohnehin hohen Anspruchs an die zeitlichen und kognitiven Ressourcen der Probanden nicht zusätzlich abgefragt werden. Um die Variable „Selbstbild“ nunmehr als valide bezeichnen zu können, sollen zwei Zusammenhänge untersucht werden, die Aufschluß über ihre Eignung als Maßstab für die Selbsteinschätzung geben können:

<sup>585</sup> Vgl. hierzu Ueltschy (1998), S. 13 oder Moon/ Jain (2002), S. 127.



Zum einen weist die Literatur darauf hin, daß sich insbesondere ältere Personen in stärkerem Maß über das Heimatland definieren als jüngere Menschen.<sup>586</sup> Insofern sollte ein negativer Zusammenhang zwischen dem Alter und der zugeordneten Gruppe bestehen. Dies läßt sich auch im Rahmen dieser Studie nachweisen (Tabelle 71).

**Tabelle 71: Korrelation zwischen der Selbstzuordnung und dem Alter**

		Alter
Selbstbild	Korrelationskoeffizient	-0,134*
	Sig. (2-seitig)	0,014
	N	332

\* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Darüber hinaus wird angenommen, daß insbesondere Personen, die sich als Deutsche beziehungsweise Europäer definieren, wesentlich größere Vorbehalte gegen einen Beitritt der Türkei zur Europäischen Union hegen als weltgewandte Testpersonen. Insofern sollte ein Zusammenhang zwischen der Einordnung hinsichtlich der Selbstdefinition und der Zugehörigkeit zur Gruppe der Befürworter oder Gegner eines Beitritts bestehen. Die Probanden wurden daher nach ihrer persönlichen Meinung wie folgt gefragt: Befürworten Sie einen Beitritt der Türkei zur Europäischen Union?

**Tabelle 72: Selbstbild und Einschätzung des EU-Beitritts der Türkei**

		Deutscher Europäer	Mitglied der westlichen Welt	Weltbürger	Gesamt
Befürworter	Anzahl	41	20	13	86
	Erwartete Anzahl	49,5	22,0	7,8	6,7
Beitrittsgegner	Anzahl	150	65	17	246
	Erwartete Anzahl	141,5	63,0	22,2	19,3
Anzahl		191	85	30	332

**Tabelle 73: Chi-Quadrat-Test zum Zusammenhang Selbstbild und Einschätzung des EU-Beitritts der Türkei**

Chi-Quadrat-Tests	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	12,513 <sup>a</sup>	3	0,006
Likelihood-Quotient	11,479	3	0,009
Zusammenhang linear-mit-linear	10,549	1	0,001
Anzahl der gültigen Fälle	332		

<sup>a</sup> 0 Zellen (,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5. Die minimale erwartete Häufigkeit ist 6,73.

Der angenommene Zusammenhang zwischen dem Selbstbild der Testpersonen und der Einstellung hinsichtlich des EU-Beitritts der Türkei erweist sich erwartungsgemäß als gegeben. So treten insbesondere „Deutsche“ und „Europäer“ deutlich häufiger als Gegner auf, als dies erwartet werden konnte (Tabelle 72).

<sup>586</sup> Vgl. de Ruyter/ van Birgelen/ Wetzels (1998), S. 196.

Aus den beiden vorangegangenen Plausibilitätstests läßt sich mithin schließen, daß die von den Testpersonen getroffene Selbsteinschätzung als geeignet angesehen werden kann, um auf ihrer Basis Aussagen hinsichtlich ethnozentristischer Tendenzen zu machen.

#### 8.5.3.4.2 Ethnozentrismus und Selbstbild - Ergebnisse

Um nunmehr zu ermitteln, ob ausländische Banken aufgrund der Enge der Selbstdefinition der Probanden und unabhängig ihrer individuellen Herkunft benachteiligt werden, wird im folgenden der Zusammenhang zwischen der jeweiligen Gruppe und der Wichtigkeit, die dem Faktor Nationalität beigemessen wird, untersucht.

Die Bedeutung der Herkunft wird hierbei anhand der relativen Wichtigkeit simuliert, die sich aus den normierten Teilnutzenwerten der Conjoint Analyse für die Eigenschaft Nationalität ergibt (Gleichung 17). Die relative Wichtigkeit spiegelt den Beitrag einer Eigenschaft wider, den sie für eine Präferenzveränderung beim Konsumenten leistet. Mithin läßt sich sagen, daß eine Eigenschaft für Personen dann besonders wichtig ist, wenn die Nutzenwerte der Merkmalsausprägungen einer Eigenschaft überaus unterschiedlich sind, denn nur dann führt eine Variation der Merkmalsausprägungen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit zu einer Veränderung der Präferenzreihenfolge der Stimuli.<sup>587</sup>

#### Gleichung 17: Relative Wichtigkeit

$$W_J^T = \frac{\max_M \{ \mathbf{b}_{jm}^T \} - \min_M \{ \mathbf{b}_{jm}^T \}}{\sum_{j=1}^J \left( \max_M \{ \mathbf{b}_{jm}^T \} - \min_M \{ \mathbf{b}_{jm}^T \} \right)}$$

$W_J^T$  = relative Wichtigkeit der Eigenschaft j für Person T

$\mathbf{b}_{jm}^T$  = normierter Teilnutzenwert, den die Ausprägung m der Eigenschaft j für Person T hat

Wie sich nunmehr aus Tabelle 74 ergibt, spielen ethnozentristische Tendenzen offensichtlich für die Bedeutung der Nationalität aus Sicht der Testpersonen die vorhergesagte Rolle. So weisen sowohl die Mittelwerte als auch die Mediane der „Deutschen“ und „Europäer“ höhere Werte für die Bedeutung der Nationalität als Entscheidungsdeterminante auf, als dies bei „Mitgliedern der westlichen Welt“ und den „Weltbürgern“ beobachtet werden kann .

<sup>587</sup> Vgl. Backhaus et al. (2000), S. 589.

**Tabelle 74: Deskriptive Statistik zum Selbstbild und der relativen Wichtigkeit des Faktors "Nationalität"**

	Mittelwert	Standardfehler des Mittelwertes	Standardabweichung	Median	N
Deutscher	0,497	0,017	0,241	0,530	191
Europäer	0,555	0,020	0,180	0,530	85
Mitglied der westlichen Welt	0,445	0,047	0,259	0,435	30
Weltbürger	0,389	0,055	0,280	0,330	26
Insgesamt	0,499	0,013	0,235	0,515	332

Zur Überprüfung der statistischen Relevanz dieser Beobachtung wird der Kruskal-Wallis-Test durchgeführt, der analog zur einfaktorischen Varianzanalyse (ANOVA) die Untersuchung der Frage, ob zwischen mehreren (>2) unabhängigen Gruppen signifikante Unterschiede bestehen, ermöglicht.<sup>588</sup> Wie sich in den nachfolgenden Tabellen zeigt, bestätigt sich der globale Zusammenhang zwischen dem Selbstbild und der Relevanz der Herkunftsland-Barriere

**Tabelle 75: Kruskal-Wallis-Test**

	Selbstbild	N	Mittlerer Rang
Relative Wichtigkeit Nationalität	Deutscher	191	166,77
	Europäer	85	187,54
	Mitglied der westlichen Welt	30	144,75
	Weltbürger	26	120,81
	Gesamt	332	

**Tabelle 76: Statistik für den Kruskal-Wallis-Test**

	Relative Wichtigkeit Nationalität
Chi-Quadrat	11,61
df	3
Asymptotische Signifikanz	0,01

Allerdings kann der prognostizierte lineare Zusammenhang zwischen der Wichtigkeit der Herkunft und dem Selbstbild der Testpersonen nur eingeschränkt beobachtet werden. Zwar weisen „Deutsche“ der Nationalität eine größere Bedeutung zu als „Mitglieder der westlichen Welt“ sowie „Weltbürger“, jedoch gilt dies nicht für „Europäer“. Entgegen der ursprünglichen Annahme, wonach deutschlandzentrierte Personen eine größere Affinität zu inländischen Instituten aufweisen als „Europäer“, wird der entgegengesetzte Effekt beobachtet. Der Mann-Whitney-Test weist für diese Beobachtung jedoch lediglich eine Sicherheitswahrscheinlichkeit von 89 Pro-

<sup>588</sup> Da im vorliegenden Fall die relative Wichtigkeit zwar metrisch skaliert ist, sie jedoch aufgrund des zensierten Definitionsbereichs [0;1] nicht normalverteilt ist, wird der nichtparametrische Kruskal-Wallis-Test und nicht die zumeist verwendete ANOVA zur Überprüfung des Zusammenhangs herangezogen. Vgl. bspw. Ueltschy (1998), S. 17ff.

zent aus, so daß die These, wonach „Europäer“ der Nationalität ihrer Bank eine höhere Gewichtung zuweisen als „Deutsche“, nur mit einer hohen Irrtumswahrscheinlichkeit von elf Prozent aufrecht erhalten werden kann.<sup>589</sup>

Zusammenfassend läßt sich daher aus diesen Ergebnissen sowie den Beobachtungen im Zusammenhang mit der eingangs durchgeführten Analyse des Country-of-Origin Effektes schließen, daß ausländische Banken kulturellen Barrieren gegenüberstehen, die sie im Vergleich zu ihren inländischen Konkurrenten benachteiligen. So werden sie nicht nur durch Stereotype, die ihrem Heimatland anhaften, benachteiligt, sondern auch durch ihre nichtdeutsche Herkunft im allgemeinen.

### **8.5.3.5 Implikationen für die Positionierung ausländischer Banken in Deutschland**

Aus diesen Beobachtungen ergibt sich nunmehr jedoch zwangsläufig die Frage, welche Bedeutung diese kulturellen Barrieren für die Führung ausländischer Banken im deutschen Privatkundengeschäft haben. Während bei den regulativen Barrieren die Möglichkeiten zum Abbau der Hindernisse für das Management zumeist überaus gering sind, weist die Literatur auf verschiedene Aspekte hin, die Benachteiligungen aufgrund kultureller Verschiedenheiten reduzieren können. So lassen sich zum einen Maßnahmen der klassischen Produktwerbung anführen, die durch die Wahl einer geeigneten Kommunikations- und Markenpolitik bestimmte nachteilige Stereotype abmildern und somit zu einem besseren Image führen. Daneben läßt sich aus der Literatur die Vermutung ableiten, daß ethnozentristische Tendenzen sowie herkunftslandbezogene Stereotype in unterschiedlichen sozialen Gruppen unterschiedlich stark ausgeprägt sind.<sup>590</sup> Insofern scheint es denkbar, daß eine geeignete Kundensegmentierung auf Basis soziodemographischer Merkmale zu einer Umgehung der kulturellen Barrieren führen kann.

#### **8.5.3.5.1 Kommunikations- und Markenpolitik**

Kommunikations- und markenpolitische Instrumente betreffen zunächst Möglichkeiten der Geschäftsführung, Wahrnehmungen und Einstellungen hinsichtlich des zugrunde liegenden Objekts zu beeinflussen, ohne Veränderungen an der ursprünglichen Kernleistung vorzunehmen. Insbesondere der Markenpolitik wird in diesem Zusammenhang bei Kreditinstituten eine hohe Bedeutung zugemessen, da der Vertrauensgutcharakter der meisten Bankdienstleistungen den Einsatz von Instrumenten

---

<sup>589</sup> Zur Berechnung siehe Anhang.

<sup>590</sup> Vgl. Ueltschy (1998), S. 13; de Ruyter/ van Birgelen/ Wetzels (1998), S. 190.

zur Senkung des wahrgenommenen Qualitätsrisikos auf Seiten des Kunden bedingt.<sup>591</sup>

Die Frage, ob nunmehr die Markenpolitik auch eingesetzt werden kann, um die beschriebenen negativen Effekte einer fremden Nationalität abzumildern, ist für den Bankenbereich noch offen. Allerdings läßt sich aus der Arbeit von Chao, Wührer und Werani die Vermutung ableiten, daß positive Markeneffekte im Zusammenhang mit dem Abbau kultureller Barrieren existieren.<sup>592</sup> Um einen Anhaltspunkt für derartige Effekte bei Finanzdienstleistungen zu erhalten, wurden die Probanden der vorliegenden Studie gebeten, jeweils zwei Banken aus der Türkei sowie der Schweiz auf einer sechs-stufigen Likert-Skala zu bewerten, wobei der Wert eins ein positives Gefühl gegenüber dem jeweiligen Institut anzeigt und der Wert sechs ein überaus negatives. Es wurde ferner darauf geachtet, daß bei einem Institut die Nationalität eindeutig aus dem Namen hervorging, während der Name der zweiten Bank keine unmittelbaren Rückschlüsse auf die Herkunft zuließ.<sup>593</sup> Als schweizerische Bank, aus deren Name die Herkunft unmittelbar hervorgeht, wurde hierbei die Union Bank of Switzerland (UBS) angeführt. Stellvertretend für türkische Institute wurde die Demir-Halk Bank gewählt. Dem entgegengesetzt erwiesen sich im Pretest das Bankhaus Pictet & Cie (Schweiz) sowie die AK Bank (Türkei) als unbekannt.

Abbildung 37 spiegelt nunmehr die Ergebnisse der Befragung wider. Wie sich mit Blick auf die türkischen Banken zeigt, profitiert die unbekannte AK Bank offenbar davon, nicht durch ihren Namen auf ihre Herkunft zu verweisen. So zeigt sich, daß die Befragten im Vergleich zur Demir-Halk Bank gegenüber der unbekannten AK Bank eine signifikant bessere Einstellung haben.<sup>594</sup> Im Gegensatz hierzu profitiert die unbekannte schweizerische Bank Pictet & Cie. nicht von dem positiven Schweiz-Bild der Deutschen, während der Firmenname des Konkurrenten unmittelbar auf die eidgenössische Herkunft verweist.

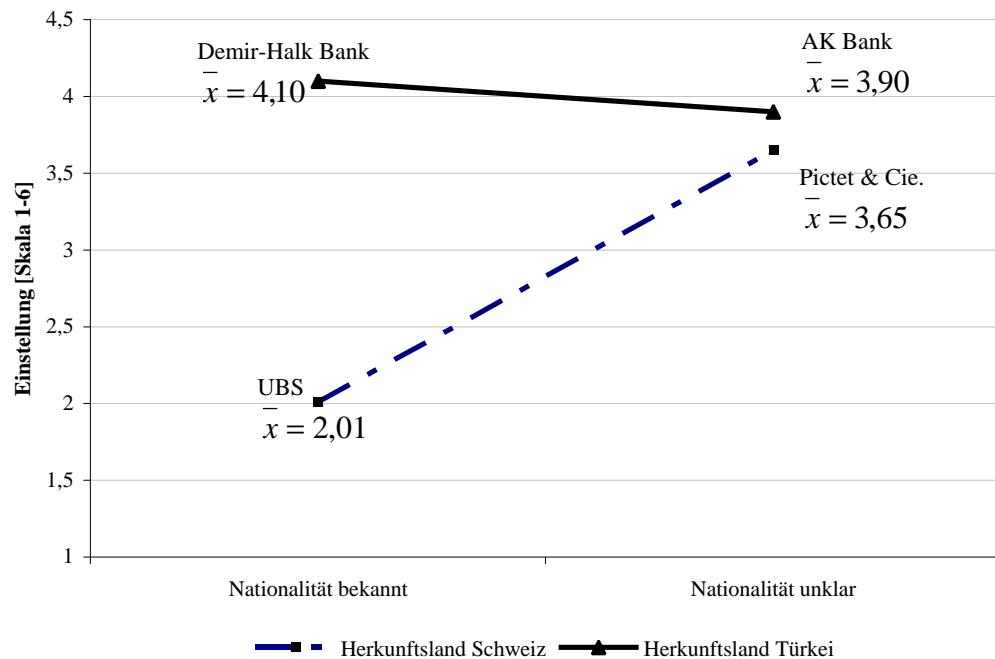
---

<sup>591</sup> Vgl. Meffert/ Burmann/ Koers (2002), S. 6; Meffert (2003).

<sup>592</sup> Vgl. Chao/ Wührer/ Werani (2005), S. 184f. Bei ihrer Analyse geht es um die Frage, ob die Herkunft und die Marke von Videorecordern das Qualitätsimage und die Kaufabsicht österreichischer Kunden beeinflussen.

<sup>593</sup> Aufgrund der englischen Namensgebung amerikanischer Banken in Deutschland erschien es ex ante kaum möglich, eine unbekannte amerikanische Bank ohne Hinweis auf die Herkunft zu präsentieren. Daher wurde von vornherein auf die Abfrage amerikanischer Banken verzichtet.

<sup>594</sup> Die Bewertungen wurden auf Basis eines Wilcoxon-Tests für verbundene Stichproben durchgeführt. Die Irrtumswahrscheinlichkeit liegt im Fall türkischer Banken bei 0,8 Prozent. Siehe hierzu Anhang.



**Abbildung 37: Einstellungen bzgl. bekannter und unbekannter Auslandsbanken**

Insofern erscheint die Beibehaltung des ausländischen Firmennamens dann stets ratsam, wenn mit ihm ein positiver Country-of-Origin Effekt erzielt werden kann. Dem entgegengesetzt bietet sich die Wahl einer inländisch anmutenden Marke an, wenn hierdurch negative Stereotype abgemildert werden sollen.<sup>595</sup> Denn, so folgert Brüker: „Je nach Namenswahl und Auftreten am Markt ist der Auslandscharakter von Banken, den sie ja nur aufgrund ihrer Eigentümerstruktur besitzen, für den Kunden nicht ersichtlich.“<sup>596</sup>

#### 8.5.3.5.2 Kundensegmentierung als Instrument zur Umgehung kultureller Barrieren

Neben der Kommunikations- und Markenpolitik ist auch die gezielte Ansprache spezifischer Kundensegmente als Mittel der Umgehung kultureller Barrieren denkbar. Hintergrund dieses Ansatzes ist die häufig festgestellte Bedeutung soziodemographischer Merkmale für die Ausprägung ethnozentristischer Tendenzen. Beispielsweise beobachten Watson und Wright, daß sowohl das Geschlecht und das Alter als auch das Einkommensniveau Aufschluß über die Ausprägung der Heimatlandfokussierung von Konsumenten geben können. So ergibt sich aus ihren Beobachtungen, daß insbesondere Frauen, ältere Menschen und weniger vermögende Personen der Herkunft von Konsumgegenständen eine überdurchschnittlich hohe

<sup>595</sup> Vgl. Moon/ Jain (2002), S. 135.

<sup>596</sup> Brüker (1994), S. 18.

Bedeutung beimessen.<sup>597</sup> Zu vergleichbaren Ergebnissen kommen auch de Ruyter, van Birgelen und Wetzels sowie Ueltschy, wobei letztgenannte dem Alter keinen Einfluß auf die bewußte oder unbewußte Diskriminierung zuschreibt.<sup>598</sup>

Inwieweit eine Kundensegmentierung anhand derartiger Persönlichkeitsmerkmale nunmehr geeignet ist, kulturelle Barrieren zu überwinden, wird im weiteren untersucht. Hierzu werden die soziodemographischen Merkmale Alter, Einkommen, Wohnortgröße und Geschlecht zur Analyse der errechneten Wichtigkeit der Nationalität beziehungsweise den normierten Teilnutzenwerten der einzelnen Länder herangezogen

Bei der Betrachtung des letztgenannten Aspekts „Geschlecht“ zeigt sich, daß diesem grundsätzlich kein Einfluß auf die Höhe der kulturellen Barrieren zugesprochen werden kann. Ebenfalls ohne bedeutsame Wirkung erweist sich die Rolle des Alters der Testpersonen. (Tabelle 77). Einzige Ausnahme in diesem Zusammenhang ist die Beobachtung, daß jüngere Personen türkischen Banken einen höheren Nutzen zustehen als ältere Menschen.

**Tabelle 77: Einfluß soziodemographischer Merkmale auf die Höhe der kulturellen Barrieren**

	Alter	monatliches HH Nettoeinkommen	Wohnortgröße	Geschlecht
	Korrelation nach Spearman			Mann-Whitney-Test <sup>#</sup>
Relative Wichtigkeit Nationalität	0,026 (0,639)	0,085 (0,121)	-0,49 (0,384)	,798
USA TNW	-0,018 (0,743)	0,104* (0,059)	-0,62 (0,267)	,308
TÜR TNW	-0,099* (0,071)	-0,052 (0,341)	0,234*** (0,000)	,509
CH TNW	0,008 (0,888)	0,100* (0,069)	-0,041 (0,458)	,572

<sup>#</sup> Irrtumswahrscheinlichkeit

\* Die Korrelation ist auf dem 0,1 Niveau signifikant (zweiseitig).

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

\*\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

Die Höhe des einem Haushalt zur Verfügung stehenden monatlichen Nettoeinkommens scheint dem entgegengesetzt einen maßgeblichen Einfluß auf die Bewertung schweizerischer und amerikanischer Banken auszuüben. So nimmt die Bereitschaft, sich bei der Geldanlage an ausländische Konkurrenten der etablierten deutschen Institute zu wenden, mit steigendem Vermögen zu. Ueltschy erklärt dies damit, daß

<sup>597</sup> Vgl. Watson/ Wright (2000), S. 1156.

<sup>598</sup> Vgl. Ueltschy (1998), S. 20; de Ruyter/ van Birgelen/ Wetzels (1998), S. 195f.

wohlhabendere Personen zum einen eher Reisen und somit mit größerer Wahrscheinlichkeit mit vergleichbaren Produkten im Ausland in Kontakt kommen. Eine andere Erklärung sieht sie im Bildungsstand, der zumeist positiv mit der Höhe des Einkommens korreliert. So schreibt sie gebildeteren Menschen eher die Neigung zu, sich kontinuierlich und umfassend zu informieren. Diese Informationen führen letztendlich zu einer realistischeren Einschätzung, die sich in der Beurteilung ausländischer Produkte auch auf dem Heimatmarkt widerspiegelt.<sup>599</sup>

Zusätzlich zu den standardmäßig abgefragten soziodemographischen Merkmalen wurden die Testpersonen zu ihrer Herkunft befragt. Hintergrund dieser Frage ist die Annahme, daß Personen aus größeren Städten sich eher als kosmopolitisch betrachten und mithin offener für fremde Bankprodukte angesehen werden können. Daß die Grundannahme plausibel ist, belegt die hohe Korrelation zwischen der Größe des Wohnortes und dem Selbstbild der Probanden.<sup>600</sup> Demzufolge ordnen sich Bewohner kleinerer Städte eher den eng gefaßten Begriffen „Deutscher“ und „Europäer“ zu als Großstadtbewohner, die sich überdurchschnittlich häufig als „Weltbürger“ betrachten. Bezogen auf die ermittelten Teilnutzenwerte läßt sich hierbei jedoch nur ein Effekt in Verbindung mit türkischen Banken beobachten. Zurückführen läßt sich dieser Zusammenhang auf den zum Teil höheren Ausländeranteil in den Metropolen wie Frankfurt oder München. Offensichtlich bewirkt der häufigere Kontakt<sup>601</sup> mit bestimmten Bevölkerungsgruppen den einfacheren Abbau von kulturellen Barrieren.

Eine Zusammenfassung der im vorangegangenen betrachteten Variablen zeigt nunmehr, daß weder Alter noch Geschlecht als Segmentierungskriterien für ausländische Banken geeignet sind. Von besonderem Interesse dürfte hingegen der beobachtete Zusammenhang zwischen dem Haushaltseinkommen und der Wertschätzung ausländischer Banken sein. Insbesondere Institute, deren Heimatländer verhältnismäßig ähnlich zur Bundesrepublik angesehen werden, werden von den Testpersonen deutlich weniger diskriminiert, als Banken aus entfernter wahrgenommenen Ländern. Für derartige Institute, im vorliegenden Fall vertreten durch Banken türkischer Herkunft, läßt sich aus den gewonnenen Erkenntnissen ableiten, daß ein Eintritt vornehmlich in

---

<sup>599</sup> Vgl. Ueltschy (1998), S. 13ff.

<sup>600</sup> Die positive Korrelationskoeffizient (Spearman; Wert 0,167) zwischen der Wohnortgröße und dem Selbstbild ist auf einem Niveau von 0,01 signifikant.

<sup>601</sup> Tatsächlich kann im Sample auf Basis eines Chi-Quadrat-Tests ein signifikanter Zusammenhang ( $p < 0,1$ ) zwischen der Wohnortgröße und der Frage, ob die Testperson mit Türken unmittelbare persönliche Erfahrungen gemacht hat festgestellt werden. Anhang.



größere Städte erfolgen sollte, da hier die Resentiments der deutschen Bevölkerung geringer ausgeprägt sind als in mittleren und kleineren Städten.

### 8.5.3.6 Kulturelle Barrieren für ausländische Banken in Deutschland: Zusammenfassung

Insgesamt bestätigt sich die Existenz kultureller Barrieren im Bankenbereich. Wie gezeigt wird, spielt die Herkunft einer Bank für inländischen Konsumenten eine übergeordnete Rolle, die eine diskriminatorische Wirkung zu Lasten ausländischer Anbieter erzeugt. Verantwortlich für derartige Tendenzen sind sowohl Stereotype, die sich unmittelbar auf das Herkunftsland beziehen, als auch allgemeine ethnozentristische Tendenzen, die Banken der eigenen sozialen Gruppe Vorteile zuschreiben, die nicht aus der eigentlichen Produktgestaltung erwachsen. Die vorliegende Studie weist derartige Effekte ausschließlich für den Fall der Geldanlage auf Sparbeziehungsweise Tagesgeldkonten nach. Offen bleibt in diesem Zusammenhang, ob eine vergleichbare Diskriminierung auch für andere Produktbereiche, insbesondere für das Kreditgeschäft, Gültigkeit besitzt. Obgleich eine vergleichbar umfassende Analyse hierfür aufgrund der Abhängigkeit des Kreditzinssatzes von persönlichen Eigenschaften nicht durchgeführt wurde, läßt sich die Vermutung ableiten, daß derartige diskriminatorische Effekte auch im Aktivgeschäft einer Bank wirken. So spiegelt sich in Tabelle 78 ein bedeutsamer Zusammenhang zwischen der von den Testpersonen geäußerten grundsätzlichen Bereitschaft zur Geldanlage, Kreditaufnahme oder einer allgemeinen Abwicklung von Geschäften bei ausländischen Instituten wider.<sup>602</sup>

**Tabelle 78: Grundsätzliche Einstellung zur Verbindung zu ausländischen Banken**

Grundsätzliche Bereitschaft zur ...	Geldanlage	Kreditaufnahme	Abwicklung von Geschäften
Geldanlage	1	0,764**	0,825**
	.	(0,000)	(0,000)
Kreditaufnahme	0,764**	1	0,825**
	(0,000)	.	(0,000)
Abwicklung der Geschäfte	0,825**	0,825**	1
	(0,000)	(0,000)	.
Relative Wichtigkeit Nationalität	-0,177**	-0,133*	-0,108
	(0,001)	(0,015)	(0,050)

Korrelationskoeffizient nach Spearman; Signifikanz (zweiseitig) in Klammern

\* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

\*\* Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

<sup>602</sup> Analog zur bisherigen Vorgehensweise lag der Befragung eine sechsstufige Likert-Skala zugrunde bei der der Wert eins eine hohe Bereitschaft impliziert und der Wert sechs die vollständige Ablehnung.

Die negativen Korrelationen zur relativen Wichtigkeit, die die einzelnen Testpersonen der Nationalität im allgemeinen zusprechen, bestärken den Verdacht, daß aus der eher oberflächlichen Frage „Würden Sie grundsätzlich bei einer ausländischen Bank einen Kredit aufnehmen?“ Rückschlüsse auch für den Kreditbereich gezogen werden können.

#### 8.5.4 Hemmnisse des grenzüberschreitenden Ressourcentransfers - Zusammenfassung

Die vorangegangenen Kapitel haben unter anderem auf Basis bestehender Studien regulative Barrieren beschrieben und die Existenz kultureller Barrieren nachgewiesen. Wie sich hierbei zeigt, erfordern sowohl die Vorgaben des Gesetzgebers als auch diskriminatorische Präferenzstrukturen der Nachfrager zum Teil erhebliche Anpassungen internationaler Banken im Geschäft mit der deutschen Privatkundschaft. Darüber hinaus bewirken natürliche Barrieren den Transfer von im Heimatland bestehenden Infrastruktur- und Informationskompetenzen, die sich auf die Fähigkeit auswirken, den Kontakt zum Kunden zu erlangen und Risiken einschätzen zu können.

**Tabelle 79: Strategische Positionierungsalternativen und Transferbarrieren**

	<b>Position</b>	<b>dominierende Kompetenzen</b>	<b>Transferbarrieren</b>
<b>Produktfokussierer</b>	<u>Anlageprodukte</u>	Kapitalmarkt-Know-How	gering; ggf. bei staatlichen Förderprogrammen („Riester)
	<u>Konsumentenkredite</u>	Transformations-Know-How Monitoringkompetenz (kundenbezogen) Abwicklungskompetenz	<b>regulative Barrieren</b> durch unterschiedliche Verbraucherschutzbestimmungen und Sicherheitenbehandlung
	<u>Immobilienkredite</u>	Transformations-Know-How Monitoringkompetenz (kunden- & objektbezogen) Abwicklungskompetenz	<b>Informationsbarrieren</b> durch Verlust der Monitoringkompetenz
<b>Vertriebsspezialist</b>	<u>Kostenführer</u>	Vertriebswegkompetenz (Online)	<b>kulturelle Barrieren</b>
	<u>Universalbank</u>	Akquisitionskompetenz Beratungskompetenz Vertriebswegekompetenz (Multikanal)	<b>regulative Barrieren</b> durch unterschiedliche Verbraucherschutzbestimmungen
	<u>Boutique</u>	Beratungskompetenz Kapitalmarkt-Know-How Vertriebswegekompetenz (Filiale)	<b>kulturelle Barrieren</b> <b>Infrastruktur Barrieren</b>
<b>Abwicklungsfokussierer</b>	<u>Produktabwicklung</u>	Abwicklungskompetenz (technologie- & produktbezogen.)	<b>technologische</b> und <b>gesetzliche Barrieren</b>
	<u>Infrastrukturabwickler</u>	Koordinations-Know-How Abwicklungskompetenz (techn.)	

Inwieweit die unterschiedlichen strategischen Grundausrichtungen einer ausländischen Bank hiervon betroffen sind, hängt im wesentlichen von den Ressourcen ab,

die aufgrund der existierenden Barrieren nicht oder nur teilweise zur Leistungserstellung auf dem deutschen Markt herangezogen werden können.

Eine Zusammenfassung der beschriebenen Barrieren sowie eine Übertragung auf die in Kapitel 8.4.1 herausgearbeiteten Positionierungsoptionen ausländischer Banken in Deutschland finden sich in Tabelle 79. Wie sich hierbei zeigt, wird die Position des **Produktfokussierers** vornehmlich durch regulative Barrieren behindert. So sind beispielsweise bei Kreditprodukten Aspekte des Verbraucherschutzes, der Sicherstellung sowie der insolvenzrechtlichen Bestimmungen auf nationaler Ebene überaus unterschiedlich und verhindern insbesondere bei der Wohnbaufinanzierung eine undifferenzierte Bereitstellung von Angeboten. Wesentlich einheitlicher gestaltet sich dem entgegengesetzt die Nutzung von Kapitalmarktcompetenzen, da auf den Wertpapiermärkten zumeist einheitliche Usancen herrschen und die Harmonisierungsbemühungen der Europäischen Kommission eine einheitliche Produktgestaltung ermöglichen.

Informationsbarrieren spielen vornehmlich bei der Kreditvergabe eine dominante Rolle, da Monitoringkompetenzen aus dem Heimatland nicht übertragen werden können und mithin Nachteile aufgrund einer schlechteren Informationsverteilung erwartet werden können. Kulturelle Barrieren behindern zwar nachweislich die Akzeptanz ausländischer Produkte, jedoch betrifft dieser Aspekt in erster Linie subjektive Qualitätsmerkmale und nicht den eigentlichen Leistungskern. Darüber hinaus ist bei Produkten die ausländische Herkunft verhältnismäßig einfach durch den Markennamen oder klassische Werbemaßnahmen zu verschleiern.<sup>603</sup>

Zusätzlich zu den beschriebenen regulativen Barrieren wird der Transfer von marktzugangsbezogenen Kompetenzen bei **Vertriebsspezialisten** durch kulturelle Widerstände auf Seiten der inländischen Bevölkerung behindert. Während insbesondere Kreditinstitute, deren Muttergesellschaften nicht aus dem EWG-Raum stammen, von rechtlichen Einschränkungen, wie dem Zwang zur Etablierung einer Niederlassung, betroffen sind, konnte gezeigt werden, daß deutsche Konsumenten zum Teil starke Resentiments gegenüber ausländischen Banken im allgemeinen äußern. Neben dem negativen Einfluß herkunftslandspezifischer Stereotype spielen in diesen Zusammenhang auch ethnozentristische Tendenzen eine bedeutende Rolle, die beispielsweise bei der Übernahme der Hypovereinsbank durch die italienische UniCredit im Jahr 2005 offensichtlich wurden: So verlor die übernommene HVB in den ersten Monaten nach Bekanntwerden des Eigentümerwechsels Medienberichten zufolge bis

---

<sup>603</sup> Vgl. Alden/ Steenkamp/ Batra (1999), S. 77.

zu dreitausend Privatkunden pro Monat.<sup>604</sup> Die Ablehnung von grenzüberschreitenden Großfusionen durch weite Teile der Bevölkerung scheint sich mithin tatsächlich auch auf das Verhalten der Bankkunden auszuwirken. Bestehende Kompetenzen der ausländischen Bank hinsichtlich des Produktvertriebes oder Kundengewinnung lassen sich nicht ohne weiteres auf einen anderen Gastmarkt übertragen. Ergänzend verhindern Infrastrukturbarrieren die Nutzung im Heimatland vorhandener Vertriebswege- und Akquisitionskompetenzen. Während sich in diesem Zusammenhang für sämtliche Institute die Notwendigkeit zum Aufbau der letztgenannten Ressourcen ergibt, besteht nur für Banken, die die Position einer Universalbank beziehungsweise einer Boutique einnehmen möchten, die Notwendigkeit ein Filialsystem aufrechtzuerhalten. Kostenfokussierer hingegen können auf eine einheitliche IT-Plattform zurückgreifen.

Die Übertragung organisationsbezogener Kompetenzen bei **Abwicklungsfokussieren** wird, analog zu produktbezogenen Ressourcen, vornehmlich durch die Existenz regulativer Barrieren behindert. So greifen die Vorgaben des Gesetzgebers unmittelbar in die Gestaltung der internen Abläufe ein und beeinflussen darüber hinaus auch das Verhältnis einer Bank zu seiner Umwelt. Insbesondere die Möglichkeit, risikorelevante Teilbereiche an spezialisierte Outsourcingnehmer auszugliedern, ist hiervon betroffen.

Der Einfluß regulativer Barrieren behindert jedoch nicht nur den Transfer organisationsspezifischer Ressourcen, sondern auch abwicklungsspezifische Kompetenzen, die sich insbesondere beim Zahlungsverkehr aber auch bei der Behandlung von Sicherheiten widerspiegeln. Obgleich die Europäische Kommission in diesem Bereich eine stärkere Harmonisierung anstrebt, bleiben auch in diesem Bereich Zweifel, ob hierbei mittelfristig lokal unterschiedliche Anforderungsprofile verschwinden.<sup>605</sup>

## 8.6 Akquisitionen als Weg zur Ressourcengewinnung

Abschließend soll in diesem Zusammenhang auf die Möglichkeit eingegangen werden, Ressourcen durch die Übernahme etablierter Unternehmen zu gewinnen.

### 8.6.1 Transaktionskostentheoretische Überlegungen als Ausgangspunkt

Wie bereits eingangs angeführt, argumentieren Vertreter des Resource-Based Views, daß Kompetenzen, die aus der Sicht Porters eine einmalige Positionierung ermöglichen, entweder selber erstellt oder von anderen Unternehmen hinzugekauft werden

---

<sup>604</sup> Vgl. o.V. (2005b); o.V. (2005c).

<sup>605</sup> Vgl. Schneider (2004), S. 38.

können.<sup>606</sup> Ausgangspunkt dieser Argumentation ist zunächst die Annahme, daß der Bezug derart wertvoller Kompetenzen nicht durch marktliche oder hybride Kooperationsformen organisiert werden kann.<sup>607</sup> Vor dem Hintergrund des von Williamson geprägten Transaktionskostenansatzes wird in diesem Zusammenhang argumentiert, daß Ressourcen aus Sicht einer Unternehmung nur dann einen Wettbewerbsvorteil begründen, wenn Konkurrenten hiervon ausgeschlossen werden können. Mithin läßt sich der von Williamson zentral thematisierte Aspekt der Quasirenten bei spezifischen Investitionen unmittelbar auf das Ressourcenkonzept von Barney oder Wernerfelt übertragen. So folgert beispielsweise Nickerson: „Specific investments in technology and in support of the consumer transaction equate to the unique and costly to copy resources that are at the center of RBV.“<sup>608</sup> In der Konsequenz bedeutet dies jedoch, daß unter Zugrundelegung einer beschränkten Rationalität sowie eines opportunistischen menschlichen Verhaltens strategisch bedeutsame Ressourcen einer hierarchischen Kontrolle unterworfen werden, um exogene Unsicherheiten zu eliminieren und opportunistische Spielräume von Kooperationspartnern möglichst gering zu halten.<sup>609</sup> So sehen Anderson und Gatignon die Vorteile, die aus einer einheitlichen Kontrolle erwachsen, gerade in überlegenen Kontrollmöglichkeiten und der bewußten Gestaltung von Anreizmechanismen, die eine möglichst große Werterhaltung der Ressourcenausstattung erlaubt.<sup>610</sup>

Offen bleibt jedoch, ob der Aufbau werthaltiger Kompetenzen, die nicht von der Muttergesellschaft auf die Tochter übertragen werden können, durch die Übernahme einer etablierten Unternehmung oder durch den eigenständigen Aufbau („Greenfield Investment“) geschaffen werden sollen. Anand und Delios untersuchen vor dem Hintergrund der Ressourcengenerierung diese Frage und unterscheiden in ihrer Analyse zwischen technologie- und produktbezogenen Kompetenzen (Upstream Assets) einerseits und marketingrelevanten Ressourcen (Downstream Assets) andererseits. Während sie davon ausgehen, daß insbesondere standortspezifische Gegebenheiten im Sinne des Diamantmodells von Porter bei Upstream Assets von übergeordneter Bedeutung sind, spielen ihnen zu Folge bei Downstream Assets hauptsächlich Aspekte der Reputation sowie des Vertriebes eine dominante Rolle. So kann gezeigt werden, daß Unternehmen vornehmlich dann mittels der Akquisition eines inländi-

---

<sup>606</sup> Siehe hierzu Kapitel 7.4.2.4.

<sup>607</sup> Vgl. Anand/ Delios (2002), S. 119f.

<sup>608</sup> Nickerson (1997), S. 20.

<sup>609</sup> Vgl. Nickerson (1997), S. 20.

<sup>610</sup> Vg. Anderson/ Gatignon (1986), S. 10

schen Konkurrenten in den Markt eintreten, wenn das Gastland über fortschrittliche Technologien als das Heimatland verfügt oder der Vertrieb für ein Unternehmen einer bestimmten Branche eine hohe Bedeutung innehat.<sup>611</sup> Ergänzend hierzu kann angeführt werden, daß die Bedeutung von gastmarktspezifischem Wissen sowie eine zunehmende kulturelle Distanz ebenfalls die Neigung zur Übernahme verstärken, da auf diese Weise das notwendige Marktwissen sowie die Akzeptanz der Konsumenten möglichst rasch erzielt werden.<sup>612</sup>

### **8.6.2 Gewinnung von Marktzugangskompetenzen durch Akquisitionen von einheimischen Banken**

Überträgt man nunmehr die angeführten Gedanken auf das dieser Arbeit zugrundeliegende Kompetenzmodell, so kristallisieren sich insbesondere marktzugangsbezogene Ressourcen als kritische Determinanten der Entscheidung zwischen dem eigenständigen Aufbau und der Akquisitionsstrategie heraus. Während Akquisitionen zur Erlangung kapitalmarktorientierter Kompetenzen aufgrund homogener Kapitalmarktusancen nicht zu erwarten sind, sind es kulturelle sowie informations- beziehungsweise infrastrukturbezogene Barrieren, die Übernahmen einheimischer Banken interessant machen. Im Zentrum stehen hierbei Ressourcen bezüglich der Gestaltung der Vertriebswege, Kompetenzen im Zusammenhang mit der Kundengewinnung sowie Aspekte der Risikobeobachtung und -evaluation.

Vertriebswegekompetenzen (i) beziehen sich auf die Zugangswege, die den Kunden mit der Bank verbinden. Während die Nutzung mittelbarer Vertriebskanäle oder neuerer Kommunikationsmöglichkeiten wie dem Internet keine gastmarktspezifischen Ressourcen erfordert, ist gerade der stationäre Vertrieb hiervon betroffen. So können bestehende Distributionssysteme aufgrund der physischen Gebundenheit nicht ins Zielland transferiert werden. Gleichsam können Akquisitionskompetenzen (ii), die im Heimatland von ausländischen Banken vorhanden sind, nicht ins Zielland übertragen werden. Dem stehen zum einen die Immobilität der einheimischen Beschäftigten entgegen. Zum anderen werden die Wechselkosten der Nachfrager durch die beschriebenen kulturellen Resentiments verstärkt und erfordern mithin erhöhte Anstrengungen.<sup>613</sup> Mboniamana kommt in diesem Zusammenhang daher zu dem Schluß, daß die hierarchische Integration von Vertriebswege- und Akquisitionskompetenzen im Rahmen von Akquisitionen einheimischer Banken erfolgen sollte. So

---

<sup>611</sup> Vgl. Anand/ Delios (2002), S. 121f sowie 129ff.

<sup>612</sup> Vgl. Brouthers/ Brouthers (2000), S. 90ff sowie Anand/ Delios (2002), S. 123.

<sup>613</sup> Vgl. Anand/ Delios (2002), S. 123.

können derartige Ressourcen durch Übernahmen wesentlich schneller erlangt werden als durch einen langwierigen Eigenaufbau. Des Weiteren ist die Exklusivität der Ressourcen gesichert, da sie nicht mit anderen Marktteilnehmern oder Kooperationspartnern geteilt werden müssen.<sup>614</sup>

Sollen ferner Monitoringkompetenzen (iii) in den Wissensstock einer eintretenden Bank übernommen werden, so kommen beispielsweise Gobbi und Lotti zu einem vergleichbaren Ergebnis: „Information asymmetries have little effect on entry through merger and acquisitions because when a bank enters a new market by M&A, it inherits the information held by the target institution [...]“<sup>615</sup> Bestätigend hierzu lassen sich die empirischen Ergebnisse von Shaffer anführen, die bei neu eintretenden Banken (de novo) signifikant höhere Abschreibungen auf Kundenforderungen beobachten als bei Eintritten durch die Übernahme etablierter Institute.<sup>616</sup> Insofern läßt sich bezüglich des Aufbaus von kundenbezogenen Risikoüberwachungs- und -evaluationskompetenzen folgern, daß auch in diesem Fall der Eintritt durch die Übernahme eines etablierten Instituts ratsam erscheint.<sup>617</sup> Im Gegensatz hierzu zeigt sich, daß Kreditinstitute, die den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit auf das kapitalmarktbezogene Provisions- und Handelsgeschäft legen, zumeist durch die Eröffnung einer eigenen Niederlassung in einen neuen Markt eintreten.<sup>618</sup>

Inwieweit die Ressourcenakquisition durch die Übernahme deutscher Banken jedoch überhaupt möglich ist und unter Berücksichtigung der gegebenen Marktstruktur ratsam erscheint, soll im folgenden Kapitel vor dem Hintergrund der regulativen Rahmenbedingungen diskutiert werden.

### **8.6.3 Regulative Bestimmungen bei Übernahmen von deutschen Kreditinstituten**

Analog zu den regulativen Eingriffen des Gesetzgebers in die Organisation des Bankbetriebes wird auch die Möglichkeit, deutsche Institute zu übernehmen, durch eine Reihe von rechtlichen Aspekten eingeschränkt. Hierbei lassen sich zwei Dimensionen beobachten, die sich zum einen auf die grundsätzliche Möglichkeit zum Kauf einer inländischen Bank beziehen und zum anderen gesellschaftsrechtliche Besonderheiten des Übernahmeobjektes betreffen.

---

<sup>614</sup> Vgl. Mbonimana (2005), S. 192 sowie Büschgen (1998), S. 626.

<sup>615</sup> Gobbi/Lotti (2004), S. 226.

<sup>616</sup> Vgl. Shaffer (1998), S. 389.

<sup>617</sup> Vgl. Dell'Arricia (1998), S. 20.

<sup>618</sup> Vgl. Gobbi/ Lotti (2004), S. 237ff. Hierzu auch Dell'Araccia (1998), S. 18ff.

### 8.6.3.1 Allgemeine rechtliche Bedingungen für Übernahmen

Die allgemeinen rechtlichen Rahmenbedingungen beziehen sich zunächst auf Möglichkeiten der inländischen Behörden, Übernahmen zu verhindern beziehungsweise auf die Verhaltenspflichten des Übernehmers. Hierbei stehen insbesondere die §§ 2b KWG sowie 32f KWG im Zentrum der Betrachtung. Erstgenannte Rechtsnorm schreibt dem Interessenten zunächst lediglich eine Anzeigepflicht für eine beabsichtigte bedeutende Beteiligung an Kreditinstituten vor. Hieraus abgeleitet ergibt sich die qualitative Zuverlässigkeitsprüfung nach § 32 Absatz 1 Satz 2 Nr. 6 KWG durch die zuständige Behörde (BAFin). Aus dieser Regelung heraus ist es dem Bundesaufsichtsamt erlaubt, gemäß den §§ 2b KWG sowie 33 KWG eine Beteiligung zu untersagen beziehungsweise die Ausübung der Stimmrechte zu verhindern. Es ist jedoch hervorzuheben, daß es sich bei beiden Paragraphen um keine Normen des Wettbewerbsrechts handelt, die herangezogen werden könnten, um unerwünschte Unternehmensübernahmen durch ausländische Kreditinstitute zu verhindern. Vielmehr steht hinter beiden Vorschriften der Wille des Gesetzgebers, die Stabilität des inländischen Bankenmarktes zu gewährleisten. Eine Diskriminierung potentieller Übernehmer nach ihrer Herkunft findet sich mithin in den Vorschriften des deutschen Kreditwesengesetzes nicht. So lassen weder §2b KWG noch § 33 KWG große Interpretationsspielräume, die zur Abwehr unliebsamer Konkurrenten herangezogen werden könnten. Eine Untersagung oder Einschränkung der Beteiligung an einem inländischen Kreditinstitut ist somit nur dann möglich, wenn damit zu rechnen ist, daß der Käufer einen schädlichen Einfluß auf das Kreditinstitut ausübt oder er als unzuverlässig im Sinne des § 33 Absatz 1 Satz 1 Nr. 1a KWG gilt. Ferner können Sanktionen ergriffen werden, wenn das Kreditinstitut in undurchschaubare Strukturen des Käufers eingebunden wird, um einer aufsichtsrechtlichen Überwachung zu entgehen oder ein Anteilsverkauf trotz einer vorangegangenen Untersagung erfolgt ist.<sup>619</sup>

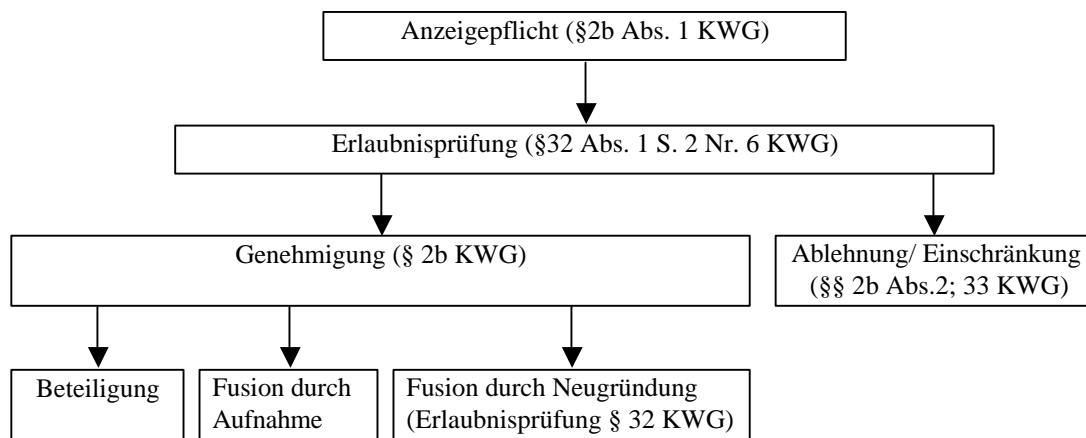
Sofern dem Erwerb einer Beteiligung ohne Einschränkungen des BAFin zugestimmt wurde, hängt die weitere regulative Behandlung davon ab, ob das übernommene Institut seine rechtliche Selbständigkeit beibehält. Ist dies der Fall oder erfolgt eine Fusion durch Aufnahme des Übernehmers (§ 4 UmwG), ist keine weitere Erlaubnis notwendig. Lediglich bei der Verschmelzung beider Banken zu einer neuen Bank (§ 36 UmwG) wird ein neuerliches Prüfverfahren nach § 32 KWG erforderlich.<sup>620</sup>

---

<sup>619</sup> Vgl. Szagun/ Haug/ Ergenzinger (1996), S. 144f.

<sup>620</sup> Vgl. Boos/ Fischer/ Schulte-Mattler (2004), S. 1002.





**Abbildung 38: Regulierungssystematik bei der Beteiligung an dt. Banken**

### 8.6.3.2 Sektorübergreifende Beteiligungen

Eine Besonderheit des deutschen Bankenmarktes betrifft jedoch noch die Auswahl der potentiellen Übernahmeobjekte. Während Übernahmen inländischer Privatbanken im wesentlichen durch die in Abbildung 38 dargestellte Regulierungssystematik beschrieben werden, ergeben sich für Zusammenschlüsse zwischen ausländischen Unternehmen und deutschen Sparkassen und Volksbanken weitere Besonderheiten, die nicht durch die Vorgaben des Kreditwesengesetzes bestimmt werden. Vielmehr gelten in diesem Bereich gesellschaftsrechtliche Eigenheiten, die sich aus der Rechtsform der Übernahmeobjekte ergeben.

#### 8.6.3.2.1 Übernahmen und Beteiligungen im Sparkassensektor

Insbesondere im öffentlich-rechtlichen Bereich sind sektorübergreifende Übernahmen zum derzeitigen Stand de facto ausgeschlossen. Zwar ermöglichen die von den einzelnen Bundesländern beschlossenen Sparkassengesetze seit einigen Jahren eine Minderheitsbeteiligung privater Investoren an Instituten der Sparkassengruppe, jedoch erlaubt mit Ausnahme von Berlin kein anderes Land die vollständige Veräußerung an außenstehende Banken.<sup>621</sup>

Allerdings veranlassen die finanziellen Schieflagen einzelner Sparkassen sowie die desolante Lage der öffentlichen Haushalte einige kommunale Eigentümer dazu, die strikte Trennung aufzubrechen und gegebenenfalls die Kreditinstitute meistbietend zu veräußern. Tabelle 80 führt in diesem Zusammenhang drei unterschiedliche Fälle auf, die Versuche betreffen, Übernahmen im Sparkassensektor zu unternehmen.

<sup>621</sup> Vgl. Sachverständigenrat (2005), S. 298ff. Im Mai 2005 wurde die Landesbank Berlin als Eigentümerin der Berliner Sparkasse in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Diese muß aufgrund der gewährten Subventionen im Rahmen der Sanierung der Bankgesellschaft Berlin bis 2008 verkauft werden. Aus diesem Grund wird auch die Berliner Sparkasse einen neuen Besitzer erhalten, der nicht aus dem Sparkassensektor kommen muß.

Insbesondere der noch nicht abschließend geklärte Fall der Berliner Sparkasse erweist sich als wegweisend, da hierbei erstmals der Verkauf einer öffentlichen Sparkasse durch die Vorgaben der Europäischen Kommission erzwungen wird. Offen bleibt in diesem Zusammenhang jedoch, ob ein privates Kreditinstitut im Falle des Zuschlags die Bezeichnung „Sparkasse“ führen darf, ohne sich der Gemeinwohlorientierung zu verschreiben. Nach der herrschenden Auffassung der BAFin ist dies nur zu gewährleisten, wenn Gewinne entweder thesauriert oder gemeinnützig verwendet werden. Dies ist jedoch mit der eigentümergeorientierten Ausrichtung privater Banken nach derzeitigem Stand kaum vereinbar. Daher ist hierbei wohl die Übernahme durch Privatbanken nur denkbar, wenn auf die Bezeichnung Sparkasse verzichtet wird.<sup>622</sup>

**Tabelle 80: Übernahmeveruche sektorfremder Banken auf deutsche Sparkassen**

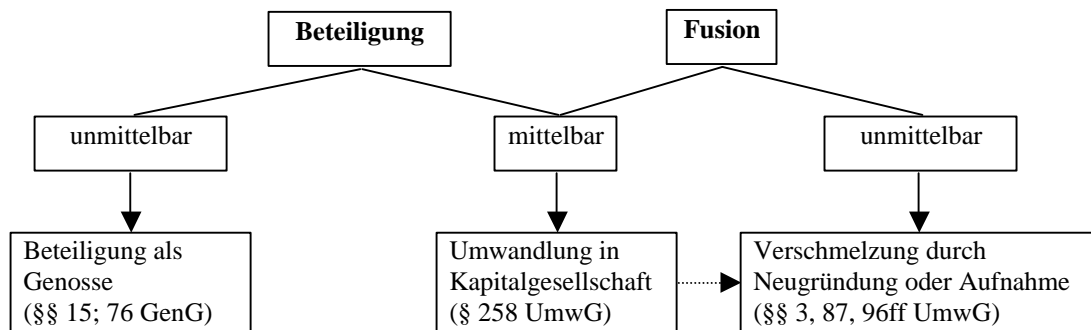
Objekt	Interessent	Rechtliche Einschätzung	Abwehrmaßnahme	Ergebnis
Sparkasse Stralsund	Commerzbank/ SEB	Übernahme aufgrund gesetzl. Lage nicht möglich	juristische Schritte; kurzfristige Gesetzesänderung	Fusion mit Sparkasse Vorpommern
Frankfurter Sparkasse	Commerzbank/ Dresdner Bank	möglich, da FraSpa kein öffentlich rechtliches Institut, sondern freie Sparkasse	massive politische Einflußnahme durch die Regierung des Landes Hessen	Fusion mit der Landesbank Hessen-Thüringen
Bankgesellschaft Berlin	Deutsche Bank/ Mittelbrandenburgische Sparkasse/ Commerzbank/ Berliner Volksbank	Übernahme der Sparkasse durch sektorfremde Institute möglich	Verweigerung der Bezeichnung Sparkasse aufgrund § 40 KWG; BAFin fordert konsequente Gemeinwohlorientierung  Verbot der Verwendung des Sparkassensymbols aufgrund von Patentschutz des DSGVO	noch offen; möglich daß andere Sparkassen/ Landesbanken die LBB inkl. Berliner Sparkasse kaufen

### 8.6.3.2.2 Übernahmen und Beteiligungen im Genossenschaftssector

Anders als im Sparkassensektor, der durch eine Reihe gesetzlicher Hürden geschützt ist, ist der Genossenschaftssector grundsätzlich auch für sektorfremde Kreditinstitute, also auch ausländische Banken, zugänglich (§3 UmwG). So besteht für einen außenstehenden Investor die Möglichkeit entweder das Übernahmeobjekt unmittelbar mit einer bereits bestehenden Bank zu verbinden oder aber durch eine Beteiligung am Erfolg der Volks- beziehungsweise Raiffeisenbank zu profitieren. Im ersten Fall der Fusion spielt es keine Rolle, ob eine Verschmelzung durch Übertrag erfolgen

<sup>622</sup> Vgl. o.V. (2005d); Schreiber (2006).

soll oder ein neues Institut geschaffen wird, das aus dem Übernahmeobjekt und einer anderen bereits existierenden Bank besteht (Verschmelzung durch Neugründung).<sup>623</sup> Auch die Umwandlung in eine Kapitalgesellschaft mit anschließender Fusion durch einen außenstehenden Investor bietet sich in diesem Zusammenhang als mögliche Alternative an.<sup>624</sup>



**Abbildung 39: Fusionen und Beteiligungen an Genossenschaftsbanken**

Um eine Verschmelzung beziehungsweise eine Beteiligung an einer Genossenschaft zu ermöglichen, ist es analog zu privaten Kapitalgesellschaften notwendig, die Zustimmung der Generalversammlung einzuholen. In beiden Fällen müssen hierbei mindestens dreiviertel der Stimmen dem vorgelegten Verschmelzungs- beziehungsweise Umwandlungsbeschluß zustimmen (§§ 84, 262 UmwG). Im Unterschied zu Kapitalgesellschaften hängt bei Genossenschaften die Anzahl der Stimmen pro Anteilseigner jedoch nicht von der betragsmäßigen Höhe der Beteiligung am Eigenkapital ab, sondern das Genossenschaftsgesetz beschränkt diese auf eine Stimme pro Mitglied (§ 49 GenG).<sup>625</sup> Hieraus ergibt sich, daß die im Vorfeld einer Übernahme geführten Gespräche mit großen Anteilseignern, so wie sie bei Fusionen von privaten Kapitalgesellschaften üblich sind, bei Volks- und Raiffeisenbanken keine Vorteile erbringen, da auch Genossen mit einer großen Beteiligung über lediglich eine Stimme bei der Generalversammlung verfügen.

Zwar sieht der Gesetzgeber keine Abschottung des Genossenschaftssektors wie im Falle der öffentlich-rechtlichen Sparkassen vor, jedoch bestehen auch in diesem

<sup>623</sup> Grundsätzlich besteht im Rahmen der Verschmelzung auch die Alternative, nicht die gesamte Unternehmung mit einem anderen Institut zu verbinden, sondern nur Teilbereiche. Eine derartige Spaltung ist auch für Genossenschaften nach §§ 123ff UmwG möglich. Sie soll an dieser Stelle jedoch nicht eingehender diskutiert werden, da sich die hierfür geltenden Regelungen eng an die Fusion der Gesamtunternehmung anlehnen. Vgl. hierzu Stengl (2003), S. 88-91.

<sup>624</sup> Vgl. Bonow (2003), S. 2204.

<sup>625</sup> § 43 Absatz 2 Satz 1 GenG schreibt jedem Genossen unabhängig seines Anteils am Eigenkapital eine Stimme zu. Mehrfachstimmrechte sind zwar möglich, jedoch sind diese auf drei beschränkt und richten sich nach dem persönlichen Beitrag, den ein Genosse für das Genossenschaftswesen erbracht hat. Ferner sind diese Mehrfachstimmrechte bei Änderungen der Statuten (wie im Fall der Verschmelzung) nicht gültig und werden nur einfach gezählt. Vgl. Gräser (2001), S. 223.

Bereich Hürden, die den Erwerb von Geschäftsanteilen zum Teil erheblich behindern. So bedarf zum einen die Beteiligung in Form von Genossenschaftsanteilen der Zustimmung der Genossenschaft. Eine Beteiligung in Form zusätzlicher Genossenschaftsanteile beziehungsweise durch die Übernahme von Geschäftsanteilen anderer Genossen ist mithin nur mit Zustimmung des gesetzlichen Vertreters der Unternehmung möglich. Unliebsame Anteilseigner können mithin ex ante ausgeschlossen werden, da kein Rechtsanspruch auf die Aufnahme in eine Genossenschaft besteht.<sup>626</sup>

Zum anderen ergeben sich aus der Begrenzung der Stimmrechte Auswirkungen auf die Attraktivität von Beteiligungen an Genossenschaften aus Sicht eines aktiven Investors. Aufgrund der Bestimmung des § 43 Absatz 2 GenG, wonach jedes Mitglied nur über eine Stimme verfügen darf, sind Einflußmöglichkeiten der Gesellschafter auf die Geschäftsführung nur in geringem Maße möglich. Gesellschaftsrechtliche Einflußmöglichkeiten, wie sie Großaktionären bei der Aktiengesellschaft oder Inhabern wesentlicher Beteiligungen bei Gesellschaften in der Rechtsform der GmbH zufallen, sieht das Genossenschaftsgesetz nicht vor. Mithin ist ein potentieller Investor, der Veränderungen durch die Ausübung seiner Mitbestimmungsrechte erreichen will, in der Generalversammlung auf die Kooperation der Mehrheit der anderen Genossen angewiesen. Eine dauerhafte und verlässliche Mehrheit, die den Vorstand auch zu unpopulären Maßnahmen veranlaßt, ist daher kaum zu erwarten.<sup>627</sup>

Faßt man die beiden angeführten Problemfelder zusammen, so zeigt sich, daß aus Sicht einer ausländischen Bank eine unmittelbare Beteiligung vornehmlich aufgrund der begrenzten Einflußmöglichkeiten wenig interessant erscheint. Vielmehr stellt sich die Möglichkeit, durch eine Umwandlung der Genossenschaft in eine Kapitalgesellschaft (§ 258 Absatz 1 UmwG) eine Beteiligung zu erwerben, als deutlich attraktiver dar.<sup>628</sup> Zwar ist auch dieser Weg eng an die Mitwirkung der Vorstände beziehungsweise von der Zustimmung der Generalversammlung abhängig, jedoch richtet sich die Gesellschaftermitbestimmung fortan nicht mehr nach dem Genossenschaftsgesetz, sondern nach den Vorgaben des Aktien- beziehungsweise GmbH-Gesetzes.

In der Praxis sind sektorübergreifende Beteiligungen beziehungsweise Fusionen mit Genossenschaften überaus selten. Dem Verfasser sind lediglich zwei derartige Fälle bekannt.

---

<sup>626</sup> Vgl. Müller (1991), S. 347f sowie Müller (2000), S. 411.

<sup>627</sup> Vgl. Gräser (2001), S. 225.

<sup>628</sup> Vgl. Bonow (2003), S. 2220f.

In einem ersten Fall 1999 versuchte die Stadt-Sparkasse Marktredwitz mit der damaligen Raiffeisen-Volksbank Marktredwitz-Selb eG zu fusionieren. Nachdem das Sparkassengesetz sowie die Gemeindeordnung eine unmittelbare Verschmelzung verhinderte, wurde der Zusammenschluß über Tochterfirmen vorangetrieben. Obgleich diese Alternative rechtlich denkbar gewesen wäre, verhinderte die Einflußnahme der Bayerischen Staatsregierung sowie des Bayerischen Sparkassenverbandes ein Gelingen der Fusion.<sup>629</sup>

Wesentlich erfolgreicher verlief im Jahr 2004 dagegen die Übernahme der Südwestbank durch die Santo-Holding, die im Rahmen von Diversifikationsanstrengungen gezielt im Bankensektor investieren wollte. Hierbei übernahm sie 89,6 Prozent an der Südwestbank AG, die mit einer Bilanzsumme von rund drei Milliarden Euro zu den größten Volks- und Raiffeisenbanken in Deutschland zählte. Zuvor war die Südwestbank über 80 Jahre im Genossenschaftssektor und war bis 2004 mehrheitlich im Besitz der DZ Bank.<sup>630</sup>

### **8.6.3.3 Regulatorische Eingriffe in die Übernahme deutscher Banken**

Betrachtet man nunmehr die dargestellten Aspekte bezüglich der Regulierung von Akquisitionen im allgemeinen sowie von hiermit zusammenhängenden gesellschaftsrechtlichen Besonderheiten, so zeigt sich, daß die in Deutschland herrschenden allgemeinen Bestimmungen zunächst kaum einen Einfluß auf Entscheidungen zwischen der Übernahme eines inländischen Institutes und dem Aufbau einer neuen Bank haben. So stehen in beiden Fällen die Eignung des Gründers beziehungsweise des Käufers für die Erteilung der Genehmigung nach §§ 32f KWG im Zentrum.<sup>631</sup>

Eine sehr wesentliche Einschränkung weist der deutsche Bankenmarkt jedoch in Bezug auf die Auswahl möglicher Übernahmeobjekte auf. Während es bei der Beteiligung an inländischen Privatbanken keinerlei sektorspezifische Hindernisse gibt, können Banken aus dem öffentlich-rechtlichen sowie dem genossenschaftlichen Bereich kaum übernommen werden.

### **8.6.4 Übernahmen ausländischer Banken in Deutschland**

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Hindernisse läßt sich auch die geringe Zahl von Übernahmen deutscher Institute durch ausländische Gesellschaften erklären. Seit

---

<sup>629</sup> Vgl. Heger (2004), S. 61ff.

<sup>630</sup> o.V. (2004j), S. 4.

<sup>631</sup> Zwar entfällt diese bei einer Minderheitenbeteiligung von EWR-Banken, allerdings wird in diesem Fall die Eignung aufgrund der Genehmigung der Heimatlandbehörden von der deutschen Bankenaufsicht als gegeben angesehen

1987 gingen lediglich 34 Banken in den Besitz ausländischer Eigner über (Tabelle 81).

**Tabelle 81: Übernahmen ausländischer Banken in Deutschland (1987-2005)**

Jahr	Übernahmeobjekt	Käufer	Bilanzsumme
1987	CC-Bank	Banco Santander	0,48 Mrd. €
1989	Merck Finck & Co. Frankfurter Kreditbank GmbH	Barclays Bank ABN Amro N.V.	0,03 Mrd. € 0,72 Mrd. €
1990	Anker Bank	Oyak Holding	0,11 Mrd. €
1991	Pacific Bank	BFK Bank AG	0,20 Mrd. €
1993	Deutsch Schweizerische Bank AG Bank für Gemeinwirtschaft AG	int. Investorengruppe Crédit Lyonnais	0,12 Mrd. € 23,23 Mrd. €
1995	Anker Bank Hypothekenbank in Berlin AG Bankhaus Wölbern & Co. GmbH	Turk Boston Bank AS Credit Local de France SA Amalgamated Banks of South Africa	0,12 Mrd. € 0,37 Mrd. € 0,22 Mrd. €
	DBS Deutsche Bausparkasse AG Service Bank von 1954 GmbH	EA-Generali GE Capital Finance GmbH	0,71 Mrd. € 0,37 Mrd. €
1997	Schröder, Münchmeyer, Hengst	Union Bank of Switzerland	1,31 Mrd. €
1998	WTB Westdeutsche Kreditbank GmbH Beneficial Bank AG (BFK)	General Electric Capital Services Banque Sofinco S.A.	0,57 Mrd. € 0,34 Mrd. €
1999	Allgemeine Deutsche Direktbank GmbH Bank GiroTel AG Merck Finck & Co. Berliner Handels- und Frankfurter Bank KGaA Bank für Gemeinwirtschaft AG	ING Groep NV ING Groep NV Kredietbank Luxembourg S.A. ING Groep NV SEB	3,74 Mrd. € 0,92 Mrd. € 2,43 Mrd. € 20,75 Mrd. € 30,17 Mrd. €
2000	Entrium Direkt Bankers AG Media Kreditbank	Bipop Carire S.A. E-Loan Europe	5,03 Mrd. € 0,01 Mrd. €
2001	WKV Bank (München) Bankhaus August Lenz und Co	Cetelem / BNP Paribas Banca Mediolanum SpA	0,22 Mrd. € n.b.
2002	Bankhaus Delbrück Consors Discount Broker AG WKV Bank Köln AKB Privat & Handelsbank AG	ABN Amro N.V. BNP Paribas GE Capital Finance GmbH Banco Santander Central Hispano SA	0,91 Mrd. € 1,62 Mrd. € 0,19 Mrd. € 3,01 Mrd. €
2003	Degussa Bank GmbH Allgemeine Privatkundenbank AG	ING Groep NV GE Capital Finance GmbH	1,57 Mrd. € 3,01 Mrd. €
	Entrium Direct Bankers AG Bankhaus BethmannMaffei OHG	ING Groep NV ABN Amro N.V.	7,26 Mrd. € 0,41 Mrd. €
2004	Hanseatic Bank GmbH	Société Générale S.A.	1,05 Mrd. €
2005	Hypovereinsbank AG	Unicredit Banca S.A.	296,5 Mrd. €
	Mittelwert		12,02 Mrd. €
	Standardabweichung		49,99 Mrd. €
	Median		0,91 Mrd. €

Quelle: Thompson Financial Services; Credit Suisse First Boston; eigene Recherchen

Hierbei sind es zumeist Kreditinstitute aus anderen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, die sich zur Übernahme einer in Deutschland etablierten Bank entschlossen haben. Etwa dreiviertel aller Käufer stammen aus diesen Ländern. Lediglich 15 Prozent der Übernahmen erfolgten im Beobachtungszeitraum durch amerikanische Institute, wobei vornehmlich die Finanztochter des Industriekonglomerates General Electric als Aufkäufer aktiv wurde. Asiatische Institute verzichteten hingegen vollständig auf Übernahmen in Deutschland. Wie sich des Weiteren aus Tabelle 81 ergibt, übernehmen ausländische Institute in der Regel kleinere Banken. Zwar weist ein inländisches Übernahmeobjekt durchschnittlich eine Bilanzsumme von etwa zwölf Milliarden Euro auf, jedoch ist in diesem Zusammenhang die Übernahme der Hypovereinsbank durch die italienische Unicredit Banco im Sommer 2005 gesondert zu betrachten. Aufgrund der Größe der Hypovereinsbank übt sie einen überaus starken Einfluß auf den Durchschnittswert aus. Dies zeigt sich nicht zuletzt bei der Betrachtung des Medians. So weist mehr als die Hälfte der Übernahmeobjekte im Jahr vor der Übernahme eine Bilanzsumme von weniger als 910 Millionen Euro auf.

### **8.6.5 Strategische Implikationen**

Jedoch blieb bisher offen, ob ausländische Banken strategische Ressourcen durch die Übernahme inländischer Institute erlangen können. Betrachtet man zunächst die marktzugangsbezogenen Kompetenzen, so zeigt sich ein differenziertes Bild. Mit Ausnahme der Übernahme der Hypovereinsbank sowie der Bank für Gemeinwirtschaft (BfG) durch die französische Credit Lyonnais (1993) respektive die schwedische SEB (1999) verfügte zum Zeitpunkt der Übernahme kein anderes Institut über ein flächendeckendes Filialsystem. Insbesondere die regulativen Barrieren, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt einen Schutz gegen die Übernahme von öffentlich-rechtlichen und genossenschaftlichen Instituten darstellen, lassen sich hierfür verantwortlich machen. So verfügen sie über rund 60 Prozent aller Filialen und sind mithin flächendeckend vertreten.<sup>632</sup> Mit Ausnahme der Postbank bietet der deutsche Bankenmarkt somit für ausländische Banken keine Möglichkeit, umfangreiche Vertriebswegekompentzen im Sinne Börners durch die Übernahme etablierter Institute zu generieren. Wie aus der Betrachtung der Tabelle 81 des Weiteren ersichtlich wird, bezieht sich diese Aussage ausschließlich auf den stationären Vertrieb. Im Gegensatz hierzu gelang es beispielsweise der niederländischen ING Gruppe, eine Reihe kleinerer Direktbanken, wie die Bank GiroTel oder die Entrium Direct Bankers AG, zu

---

<sup>632</sup> Siehe hierzu Tabelle 56, S. 169.

übernehmen. Vergleichbar hierzu lassen sich auch die Übernahmen auf die Verwaltung größerer Vermögen spezialisierten Bankhäuser Bethman und Delbrück durch die niederländische ABN Amro beziehungsweise die Akquisition von Merck, Fink & Co. durch die luxemburgische KBL interpretieren. In beiden Fällen stehen Aspekte der Kundenakquisition beziehungsweise -beratung im Vordergrund. Mithin können Kompetenzen, welche die nach Dombret und Kern definierten Positionen als Kosten- beziehungsweise Qualitätsführer ermöglichen, durch die Übernahme inländischer Banken erlangt werden.

Hinsichtlich der Gewinnung produktbezogener Kompetenzen zeichnet sich eine hohe Übernahmebereitschaft von Instituten ab, die sich auf die Finanzierung privater Konsumgegenstände konzentrieren. So entschlossen sich beispielsweise die französische Société Générale oder die amerikanische GE Capital in diesem Segment inländische Anbieter zu übernehmen ohne a priori über deutschlandbezogene Monitoringkompetenzen zu verfügen.

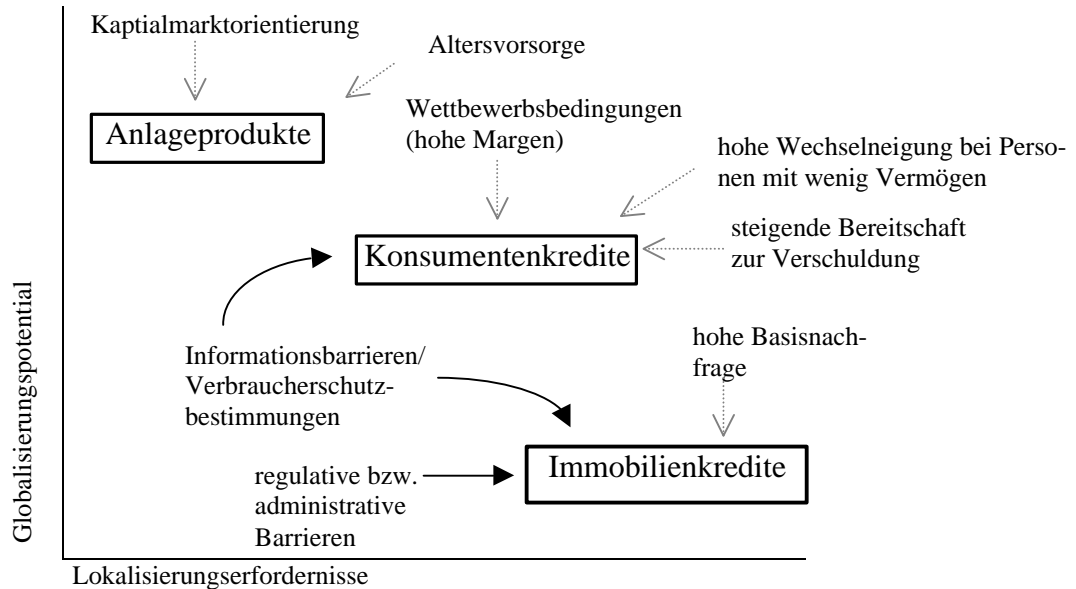
## **8.7 Positionierungsalternativen ausländischer Banken in Deutschland - zusammenfassende Erkenntnisse**

Ausgangspunkt der vorangegangenen Ausführungen war stets die Frage, welche strategischen Positionen aus Sicht ausländischer Banken im Geschäft mit der deutschen Privatkundschaft als attraktiv bewertet werden können. Vor dem Hintergrund des von Bartlett und Ghoshal geprägten Globalisierungs-Lokalisierungs-Ansatzes wurde hierbei argumentiert, daß die Positionierungsentscheidungen ausländischer Banken in Deutschland im wesentlichen durch die Transferierbarkeit von wettbewerbsrelevanten Ressourcen beeinflusst wird. So ermöglichen Leistungen, die ohne bedeutsame Anpassungen grenzüberschreitend angeboten werden können, aufgrund realisierbarer Skalenerträge Kostenführerstrategien, während Transferbarrieren dazu führen, daß eintretende Unternehmen zum länderspezifischen Ressourcenaufbau gezwungen sind und sich mithin in einer ungünstigeren Situation wiederfinden. In den vorangegangenen Kapiteln wurden für das Bankgeschäft mit deutschen Privatkunden drei strategische Ausrichtungen diskutiert, die auf den Überlegungen des Market-Based und Resource-Based Views basieren.

### **8.7.1 Produktfokussierung**

Als erste Positionierungsalternative läßt sich zunächst die Produktfokussierung anführen (Abbildung 40).





**Abbildung 40: Produktbezogene Fokussierung**

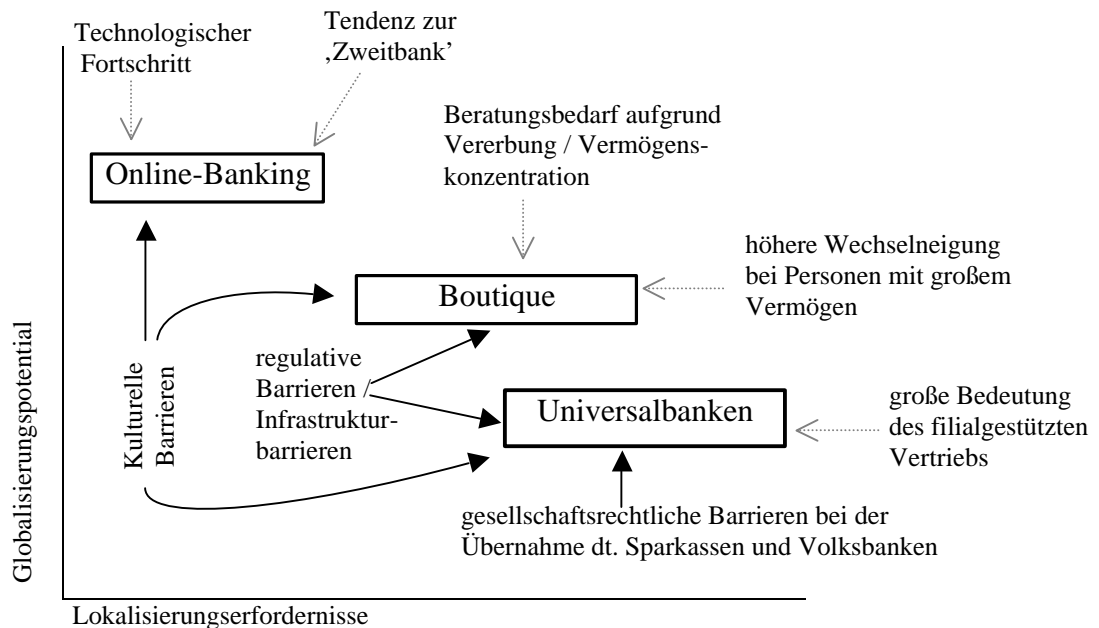
Hierbei konzentriert sich ein Institut auf die Bereitstellung von Anlage- oder Kreditprodukten, wobei letztgenannte der Finanzierung des kurzfristigen privaten Konsums oder alternativ dem Erwerb von Immobilien dienen. Insbesondere die Konzentration auf die Bereitstellung von Anlageprodukten erweist sich in diesem Zusammenhang als überaus attraktiv, da zum einen die marktlichen Rahmengenheiten auf eine zunehmende Nachfrage schließen lassen und zum anderen nur in Ausnahmefällen Anpassungen an nationale Besonderheiten notwendig erscheinen (Riester). Konsumfinanzierer sind dem entgegengesetzt in erhöhtem Maße von regulativen Einschränkungen betroffen, die sich im wesentlichen in dem Ausmaß der geltenden Verbraucherschutzbestimmungen niederschlagen. Standardisierungspotentiale lassen sich daher nur dann ausnutzen, wenn auf den filialgestützten Vertrieb zur Gänze verzichtet wird und die Produkte ausschließlich über das Internet offeriert werden. In diesem Fall findet das in der Fernabsatzrichtlinie aus dem Jahr 2004 verankerte Heimatlandprinzip Anwendung, das EWR Banken die freie Wahl des zugrundeliegenden Rechts erlaubt. Als stärkste Triebfedern des Konsumentenkreditgeschäftes konnten in Kapitel 6.2.1 und 6.3.1.2 zum einen eine steigende Bereitschaft zur Verschuldung insbesondere des ärmsten Quintils der Bevölkerung ausgemacht werden. Zum anderen läßt sich zeigen, daß die herrschenden Wettbewerbsstrukturen auf dem deutschen Markt offensichtlich im europäischen Vergleich überhöhte Zinsmargen zulassen.

Wesentlich standortgebundener erweist sich bei der Kreditvergabe die Finanzierung privaten Wohneigentums. Zusätzlich zu den beschriebenen Barrieren bei der Konsumfinanzierung treten hierbei Anpassungsnotwendigkeiten aufgrund unterschiedlicher administrativer Barrieren zutage, die sich insbesondere auf die Behandlung von Sicherheiten beziehen. Zwar erzeugt das über lange Zeiträume beobachtbare Bedürf-

nis nach Wohneigentum eine konstant hohe Nachfrage, jedoch erscheinen produktbezogene Ressourcen weitestgehend national geprägt und lassen mithin keinerlei Größendegressionseffekte auf transnationaler Basis zu.

### 8.7.2 Vertriebsbezogene Fokussierungsstrategien

Neben der produktbezogenen Fokussierung lassen sich nach Dombret und Kern auch vertriebsbezogene Konzentrationsansätze im Bankgewerbe beobachten (Abbildung 41).



**Abbildung 41: Vertriebsbezogene Fokussierungsstrategien**

Hierbei stehen vornehmlich Kompetenzbündel im Vordergrund, die sich auf die Fähigkeit beziehen, Vertriebswege zu eröffnen, Kunden zu gewinnen und Risiken zu evaluieren.

Insbesondere die Positionierung als Universalbank im klassischen Sinne erfordert in diesem Zusammenhang die umfassendste Ausstattung mit Ressourcen, da sowohl internetbasierte als auch filialgestützte Zugangswege offeriert werden und ein umfangreiches Produktangebot vorgehalten wird. Obgleich in den vergangenen Jahren entgegen einstmalig geäußerten Erwartungen eine zunehmende Bedeutung des filialgestützten Vertriebes beobachtet werden konnte, verhindert das gegebene regulative Umfeld einen erfolversprechenden Eintritt in dieses Segment. So besteht grundsätzlich kaum eine Möglichkeit, durch Akquisitionen ein ausgedehntes Filialnetz zu erwerben oder auf Ressourcen des Heimatlandes zurückzugreifen.

Wesentlich attraktiver erscheint in diesem Zusammenhang die Positionierung als Boutique. Zwar spielt auch in diesem Segment der filialgestützte Vertrieb eine hervorgehobene Bedeutung, jedoch erwachsen die Wettbewerbsvorteile nicht aus den

Vertriebswege- oder Akquisitionskompetenzen, sondern aus Ressourcen, die zumeist in Verbindung mit transferierbarem Kapitalmarkt-Know-How (Researchkompetenz) zu verstehen sind. Die Attraktivität dieses Geschäftsfeldes ergibt sich jedoch nicht nur aus der Transferierbarkeit wettbewerbsrelevanter Ressourcen, sondern darüber hinaus auch aus der zunehmenden Konzentration des Vermögens im Zuge der Vererbung sowie der überdurchschnittlich ausgeprägten Wechselbereitschaft wohlhabender Personen.

Die wachsende Bereitschaft breiter Bevölkerungsschichten, neue Kommunikationsmedien zu nutzen und in kapitalmarktorientierte Produkte zu investieren, eröffnet insbesondere Online-Banken bedeutsame Möglichkeiten. Aufgrund grenzüberschreitend nutzbarer Plattformtechnologien gelingt es ihnen in diesem Zusammenhang, vornehmlich Fremdprodukte wie Fonds oder Baufinanzierungen kostengünstig zu vertreiben, ohne selbst über das zur Erstellung notwendige Kapitalmarkt- beziehungsweise Transformations-Know-How (functionality related competencies) verfügen zu müssen.

### **8.7.3 Abwicklungsbezogene Fokussierungsstrategien**

Die Diskussion um abwicklungsbezogene Fokussierungsstrategien nimmt im Rahmen der vorliegenden Arbeit verhältnismäßig wenig Raum ein. Hintergrund dieser Vorgehensweise ist größtenteils, daß aufgrund bestehender Rahmenbedingungen derzeit kaum Möglichkeiten zur grenzüberschreitenden Nutzung von bestehenden Wettbewerbsvorteilen offenstehen. So wird die europaweit einheitliche Abwicklung sowohl durch technologische Besonderheiten in Form von Schnittstellenproblemen behindert als auch durch rechtliche landesspezifische Vorgaben beeinflusst, die beispielsweise das in Deutschland weitverbreitete Lastschriftverfahren betreffen oder Anpassungen aufgrund eines unterschiedlichen Umgangs mit Sicherheiten erzwingen.

## **9 Auslandsbanken - Abschließende Betrachtung**

Auslandsbanken gewinnen in Deutschland eine immer größere Bedeutung. Obgleich der von der Bundesbank ausgewiesene Marktanteil ausländischer Banken noch immer im Vergleich zu anderen europäischen Ländern unterdurchschnittlich stark ausgeprägt ist, messen ihnen deutsche Bankiers eine hohe Wettbewerbsfähigkeit zu und warnen vor den Folgen einer „Eroberung“<sup>633</sup> ihrer inländischer Kreditinstitute. Aus-

---

<sup>633</sup> Breuer (2005).

landsbanken nehmen somit vor allem durch ihr beobachtbares fokussiertes Vorgehen in allen Bereichen des deutschen Bankenmarktes die Rolle als Antriebskräfte ein, die einheimische Banken und Sparkassen dazu zwingen, ihre angestammten undifferenzierten Positionen zu verlassen.

Erstmals werden die neu erstarkten Wettbewerber aus den anderen europäischen Nationen sowie den USA im Rahmen der vorliegenden Arbeit umfassend und vor dem Hintergrund der sich verändernden technologischen und regulativen Rahmenbedingungen analysiert. Hierbei sind die Fragen, weshalb sie in den deutschen Markt eingetreten sind, welche Entwicklungspfade sie eingeschlagen haben und inwieweit ihr Engagement als erfolgreich zu bewerten ist, die zentralen Gesichtspunkte des ersten Abschnitts. Im Gegensatz zu den Arbeiten Goekes oder Hofmanns beschränkt sich der hier gewählte Ansatz nicht auf einen kurzen Zeitraum oder die bloße Analyse des Marketing-Mixes aus Produkt-, Preis- oder Kommunikationspolitik. Vielmehr werden beobachtbare Entwicklungen nicht nur beschrieben, sondern auch auf Basis empirischer Untersuchungen sowie theoretischer Überlegungen erklärt. Zu Beginn steht hierbei die Frage nach den Eintrittsmotiven, die ausländische Banken bewogen haben, Niederlassungen in der Bundesrepublik zu eröffnen. Während derartige Studien für andere Länder bereits seit längerem bestehen, können erstmals im Rahmen der vorliegenden Arbeit Faktoren herausgearbeitet werden, die Eintrittsentscheidungen offensichtlich signifikant beeinflussen. So bestätigt sich in diesem Zusammenhang zunächst die Bedeutung der bilateralen Wirtschaftsbeziehungen, die mit zunehmender Intensität die Gründungsneigung erhöhen. Für die Bundesrepublik zeigt sich jedoch auch, daß eine überdurchschnittliche wirtschaftliche Dynamik einen positiven Einfluß in Bezug auf die Anzahl der Gründungen ausübt, während dem am Kapitalmarkt herrschenden Zinsniveau kein signifikanter Einfluß auf die Eintrittsentscheidungen nachgewiesen werden kann.

Die Frage der nachfolgenden Entwicklung wird in Anlehnung an die Arbeit Hartkopfs vor dem Hintergrund eines eher wirtschaftshistorischen Ansatzes beantwortet. Während Hartkopf jedoch ‚lediglich‘ einen Beitrag zum Verständnis amerikanischer Institute in Deutschland liefert, wird in Kapitel 4 darüber hinausgehend die Entwicklung sämtlicher wesentlicher Auslandsbanken dargestellt. Hierbei kristallisiert sich ein homogener Entwicklungspfad heraus, an dessen Beginn Firmenkunden gleicher Herkunft betreut werden und dessen Ende durch den Eintritt in den Wettbewerb um deutsche Privatkunden markiert wird.

Der Erfolg ausländischer Banken in Deutschland wird im fünften Kapitel umfangreich thematisiert. Zunächst kann in diesem Zusammenhang gezeigt werden, daß bis zum Jahr 1999 die auf Hymer zurückgehende Liabilities-of-Foreignness-Hypothese für Auslandsbanken in Deutschland bestätigt werden kann. Seit der Jahrtausendwende lassen sich jedoch keine wesentlichen Rentabilitätsunterschiede zwischen in- und ausländischen Instituten mehr beobachten, wobei es zu beachten gilt, daß die Angleichung der Bankengruppe im wesentlichen auf Verschlechterungen bei den inländischen Instituten zurückzuführen ist.

Anschließend wird der Frage nachgegangen, welche Einflüsse für Unterschiede bei der Rentabilität ausländischer Banken verantwortlich gemacht werden können. Über die Ansatzpunkte vorangegangener Studien hinaus wird in diesem Zusammenhang ausdrücklich die Rolle einer produkt- beziehungsweise kundenorientierten Ausrichtung im Sinne des strategischen Managements berücksichtigt. So zeigt sich, daß neben den bilateralen Wirtschaftsbeziehungen als einzig konstanter Einflußfaktor die Fokussierung einer Bank Effizienzunterschiede erklären kann.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wendet sich der zweite Abschnitt der Frage zu, welche strategischen Positionierungsmöglichkeiten sich einer ausländischen Bank in Deutschland bieten. Vorangegangene Arbeiten zum strategischen Bankmanagement befassen sich in diesem Zusammenhang vornehmlich mit der Ausrichtung nationaler Wettbewerber (Börner) oder diskutieren Internationalisierungsstrategien aus Sicht der Muttergesellschaft eines multinationalen Bankkonzerns (zu Putliz oder Mbonimana). Der hier verfolgte Ansatz unterscheidet sich dahingehend, daß ausgehend von einem Marktimperativ die Positionierung der Tochtergesellschaft im Zentrum steht. Hierbei gewinnt die Frage nach der Transferierbarkeit von wettbewerbsrelevanten Ressourcen eine zentrale Bedeutung, da im Sinne des Resource-Based Views derartige Kompetenzen über die Fähigkeit zur Besetzung attraktiver Positionen entscheiden. Neben natürlichen Barrieren, die eine grenzüberschreitende Nutzung von bestehenden Infrastruktureinrichtungen beziehungsweise von im Heimatland gewonnenen Kundeninformationen verhindern, sind es in erster Linie regulative und kulturelle Barrieren, die einen maßgeblichen Einfluß auf die Positionierungsalternativen ausländischer Banken in Deutschland ausüben. Aufbauend auf dem Positionierungsansatz von Dombret und Kern zeigt sich in diesem Zusammenhang, daß vornehmlich produktbezogene Kompetenzen (functionality related competencies) als erfolgversprechende Ansatzpunkte für ausländische Banken dienen.



**Literaturverzeichnis**

- Ade, B./ Moormann, J.** (2004): Dekonstruktion der Kreditwertschöpfungskette. In: Achenbach, W./ Moormann, J./ Schober, H. (Hrsg.): Sourcing in der Bankwirtschaft, S. 153-174.
- Afhüppe, S./ Burgmaier, S./ Esterhazy, Y./ Gutowski, K./ Müller, V./ Reimer, H.** (2003): Günstiger Zeitpunkt. In: Wirtschaftswoche, No. 51 v. 11.12.2003, S. 44-50.
- Alden, D. L./ Steenkamp, J.-B./ Batra, R.** (1999): Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America and Europe: The Role of Global Consumer Culture. In: Journal of Marketing, Vol. 63 No. 1 (1999), S. 75-87.
- Aliber, R. Z.** (1970): A Theory of Foreign Direct Investment. In: Kindleberger, C. P. (Hrsg.): The International Corporation. Massachusetts 1970, S. 17-34.
- Aliber, R. Z.** (1975): Toward a Theory of International Banking. In: Economic Papers, Fall 1975, S. 5-8, Federal Reserve Bank of San Francisco.
- Aliber, R. Z.** (1984): International Banking: A Survey. In Journal of Money, Credit, and Banking, Vol. 16 No. 4 (1984), S. 661-678.
- Allen, L./ DeLong, G./ Saunders, A.** (2004): Issues in the Credit Risk Modeling of Retail Markets. In: Journal of Banking and Finance, Vol. 28 No. 4 (2004), S. 727-752.
- Almstedt, J.** (2000): Eine Bank mit türkischem Kapital. In: Berliner Morgenpost v. 11.07.2000.
- Altunbas, Y./ Gardener, E. P. M./ Molyneux, P./ Moore, B.** (2001): Efficiency in European Banking. In: European Economic Review, Vol. 45 No. 10 (2001), S. 1931-1955.
- Altunbas, Y./ Evans, L./ Molyneux, P.** (2001): Bank Ownership and Efficiency. In: Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 3 No. 4 (2001), S. 926-954.
- Amel, D./ Barnes, C./ Panetta, F./ Salleo, C.** (2004): Consolidation and Efficiency in the Financial Sector: A Review of the International Evidence. In: Journal of Banking and Finance, Vol. 28 No. 10 (2004), S. 2493-2519.
- American Express** (2003): Geschäftsbericht 2003. Frankfurt 2003.
- Anand, J./ Delios, A.** (2002): Absolute and Relative Resources as Determinants of International Acquisitions. In: Strategic Management Journal, Vol. 23 No. 2 (2002), S. 119-134.

- Andersen, O./ Buvik, A.** (2002): Firm's Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/ Market Selection. In: *International Business Review*, Vol. 11 No. 3 (2002), S. 347-363.
- Anderson, E./ Gatignon, H.** (1986): Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Proposition. *Journal of International Business Studies*, Vol. 11 No. 3 (1986), S. 1-26.
- Ansoff, H. I.** (1958): Strategies for Diversification. In: *Harvard Business Review*, Vol. 35 Issue 5 (1958), S. 113-124.
- Apweiler, H./ Theileis, U./ Althoff, F./ Hörlin, S.** (2005): MaRisk - Ein Vergleich des Entwurfs vom 2. Februar mit den MaK, MaH und MaIR. Frankfurt 2005.
- Auckenthaler, C.** (1991): *Trust Banking - Theorie und Praxis des Anlagegeschäfts*. Bern, Stuttgart 1991.
- Avadikyan, A./ Amesse, F./ Cohendet, P./ Héraud, J.-A.** (2002) : The Liberalization of the European Gas Sector and the Strategic Positioning of Firms: A Dynamic Approach for Corporate Competence Building. Working Paper NRJ-CR-02-02. Erschienen im Rahmen der Serie: "Cahiers du CETAI - International Energy Sector Management (June 2002).
- Backhaus, K./ Büschken, J./ Voeth, M.** (2001): *Internationales Marketing*. 4.Aufl., Stuttgart 2001.
- Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./ Weiber, R.** (2003): *Multivariate Analysemethoden*. 10. Aufl., Berlin u.a. 2003.
- Backhaus, K./ Erichson, B./ Plinke, W./ Weiber, R.** (2006): *Multivariate Analysemethoden*. 11. Aufl., Berlin u.a. 2006.
- Bähre, I. L./ Schneier, M.** (1976): *KWG Kommentar: Kreditwesengesetz mit den wichtigsten Ausführungsvorschriften*. 2. Aufl., München 1976.
- Ball, C. A./ Tschoegel, A. E.** (1982): The Decision to Establish a Foreign Bank Branch or Subsidiary: An Application of Binary Classification Procedures. In: *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 17 No. 3 (1982), S. 411-424.
- Baltensperger, E.** (1990): The Economic Theory of Banking Regulation. In: Furubotn, E. G./ Richter, R. (Hrsgs.): *The Economics and Law of Banking Regulation*. Aus der Reihe: *Occasional Papers*, Vol. 2, Winter 1989/90, Center for the Study of the New Institutional Economics, Universität des Saarlandes, S. 2-22.



- Bamberger, I./ Evers, M.** (1995): Ursachen und Verläufe von Internationalisierungsentscheidungen mittelständischer Unternehmen. Arbeitspapier Nr. 9 des Fachgebiets O&P der Universität Duisburg-Essen, Essen 1995.
- Bandulet, F.** (2005): Finanzierung technologieorientierter Unternehmensgründungen - Wirtschaftshistorische und insitutionenökonomische Erklärungsansätze von Schumpeter bis Williamson. Wiesbaden 2005.
- Bank for International Settlements** (2003): Guide to International Banking Statistics. Aus der Reihe: BIS Papers, No. 16 (2003).
- Barney, J.** (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management, Vol. 17 No. 1 (1991), S. 99-120.
- Barney, J.** (1994): Bringing Managers Back In - A Resource-Based Analysis of the Role of Managers in Creating and Sustaining Competitive Advantages for Firms. In: Barney, J./ Spender, J.-C./ Torger, R. (Hrsgs.): Does Management Matter? On Competencies and Competitive Advantage. Lund 1994, S. 1-36.
- Barney, J.** (1997): Gaining and Sustaining Competitive Advantage. New York 1997.
- Bátiz-Lazo, B./ Wood, D.** (2002): An Historical Appraisal of Information Technology in Commercial Banking. In: Electronic Markets, Vol. 12 No. 3 (2002), S. 192-205.
- Bauer, K.** (2004): Key Performance Indicators: The Multiple Dimensions. In: DM Review, October 2004, S. 62-63.
- Baumanns, F. J.** (1984): Faktoren einer Internationalisierungsentscheidung der Kreditinstitute. Frankfurt am Main 1984.
- Bäurle, I.** (1996): Internationalisierung als Prozeßphänomen: Konzepte - Besonderheiten - Handhabung. Wiesbaden 1996.
- Berekoven, L./ Eckert, W./ Ellenrieder, P.** (2004): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 10. Aufl., Wiesbaden 2004.
- Berger, A. N./ Humphrey, D. B.** (1997): Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research. Wharton Financial Institutions Center, Working Paper 97-05.
- Berger, A.N./ DeYoung, R./ Genay, H./ Udell, G. F.** (2000): Globalization of Financial Insitutions: Evidens from Cross-Border Banking Performance. Brookings-Wharton Papers on Financial Services: 2000.
- Berry, L./ Parasuraman, A.F** (1991): Marketing Services: Competing through Quality. London 1991.

- Berscheid, E.** (1966): Opinion Change and Communicator-Communiquee Similarity and Dissimilarity. In: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 4 No. 3 (1966), S. 670-680.
- Besanco, D./ Dranove, D./ Shanley, M.** (1996): The Economics of Strategy. New York u.a. 1996.
- Bester, D.** (1986): Aufsichtsrechtliche Kontrolle internationaler Bankkonzerne - Möglichkeiten und Grenzen aus Sicht der deutschen Bankenaufsicht. Köln 1986.
- Betsch, O.** (1974): Zur Konzeption der Familienbank. In: Bank und Markt, Vol. 13 No. 10 (1974), S. 20-21.
- Binder, F./ Goy, M.** (2004): Verkauf der Hanseatic Bank perfekt: Société Générale übernimmt 75 Prozent.  
Gefunden unter: <http://www.welt.de/data/2004/11/01/354042.html>  
Informationsabfrage: 01.11.2004.
- Birg, H.** (2003): Dynamik der demographischen Alterung, Bevölkerungsschrumpfung und Zuwanderung in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte - Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament“ v. 12.05.2003, Nr. B 20/2003, S. 6-17.
- Blandón, J. G.** (2000) : Cross-Border Banking in Europe : An Empirical Investigation. Working Paper No. 509, Universitat Pompeu Fabra, Department of Economics and Business.
- Blandón, J. G.** (2001) : The Timing of Foreign Direct Investment under Uncertainty: Evidence From the Spanish Banking Sector. In: Journal of Economic Behavior and Organization, Vol. 45 No. 2 (2001), S. 213-224.
- Boldt-Christman, M./ Jacobsen, S. F./ Tschoegel, A. E.** (2001): The International Expansion of the Norwegian Banks. In: Business History, Vol. 43 No. 3 (2001), S. 79-104.
- Bonin, H.** (1993): Ländermärkte: Frankreich. In: Pohl, H. (1993): Europäische Bankgeschichte. Frankfurt 1993, S. 498-516.
- Bonow, M.** (2003): Formwechsel eingetragener Genossenschaften. In: Semler, J./ Stengel, A. (Hrsg.): Beck'sche Kurzkommentare - Band 56 - Umwandlungsgesetz, München 2003, S. 2203-2246.
- Boos, K.-H./ Fischer, H. / Schulte-Mattler** (2004): Kreditwesengesetz - Kommentar. 2. Aufl., München (2004).

- Börner, C. J.** (1999): Verbundeffekte bei Unternehmenszusammenschlüssen aus Sicht des „Resource-based View“- dargestellt am Beispiel der Finanzdienstleistungswirtschaft. In: Mitteilungen und Berichte, Vol. 30 No. 82 (1999), Institut für Bankwirtschaft und Bankrecht, Universität Köln, S. 7-36.
- Börner, C. J.** (2000): Strategisches Bankmanagement: ressourcen- und marktorientierte Strategien von Universalbanken. München, Wien 2000.
- Börner, C. J.** (2000a): Allfinanz, neue Bankvertriebswege und Resource-based View. In: Mitteilungen und Berichte des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht - Abteilung Bankwirtschaft, 31. Jahrgang, Nr. 83, 2000, S. 49–73.
- Bosch, R.** (2000): Netzwerke multinationaler Banken: Konzeptionelle Fundierung und empirische Analyse. Tübingen 2000.
- Bowlin, W.F.** (1998). Measuring Performance: An Introduction to Data Envelopment Analysis (DEA). In: Journal of Cost Analysis, Fall (1998), S. 3-27.
- Boyd, B. K.** (1991): Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review. In: Journal of Management Studies, Vol. 28 No. 4 (1991), S. 353-374.
- Britton, L. C./ Clark, A. R./ Ball, D. F.** (1992): Modify or Extend? The Application of the Structure Conduct Performance Approach to Service Industry. In: The Service Industries Journal, Vol. 12 No. 1 (1992), S. 34-43.
- Brimmer, A. F.** (1973): Multi-National Banks and the Management of Monetary Policy in the United States. In: Journal of Finance, Vol. 28 No. 2 (1973), S. 439-465.
- Brouthers/ K. D./ Brouthers, L. E.** (2000): Acquisition or Greenfield Start-Up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences. In: Strategic Management Journal, Vol. 21 No. 2 (2000), S. 89-97.
- Brüderl, J.** (2005): Panel Data Analysis. Mannheim 2005.  
Gefunden unter: <http://www.sowi.uni-mannheim.de/lehrstuehle/lessm/veranst/Panel-analyse.pdf#search=%22%22josef%20br%C3%BCderl%22%20%22panel%20data%20analysis%22%22>  
Informationsabfrage am 28.08.2006.
- Brüker, G.** (1994): Probleme der Einlagensicherung inländischer Filialen ausländischer Kreditinstitute. Bonn 1994.
- Buch, C. M./ Golder, S. M.** (1999): Foreign Competition and Disintermediation: No Threat for the German Banking System? Kiel Institute of World Economics. Aus der Reihe: Kiel Working Papers, No. 960 (1999).

- Buch, C. M./ Golder, S. M.** (2000): Domestic and Foreign Banks in Germany: Do They Differ? Kiel Institute of World Economics. Kiel Working Paper No. 986 (2000).
- Buch, C. M.** (2004): Globalization of Financial Markets. Kieler Studien 328, Kiel Institute for World Economics. Berlin u.a. 2004.
- Buch, C. M./ Heinrich, R. P.** (2003): Financial Integration in Europe and Banking Sector Performance. In: Cecchini, P./ Heinemann, F./ Jopp, M. (Hrsg.): The Incomplete European Market for Financial Services. Aus der Reihe: ZEW Economic Studies, Vol. 19 (2003), S. 31-64.
- Buckley, P. J.** (1988): The Limits of Explanation: Testing the Internalization Theory of the Multinational Enterprise. In: Journal of International Business Studies, Vol. 19 No. 2 (1988), S. 181-193.
- Buckley, P. J. / Casson, M.** (1991): The Future of the Multinational Enterprise. 2. Aufl., London 1991.
- Bühl, A./ Zöfel, P.** (2005): SPSS 12 - Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. 9. Aufl., München 2005.
- Bumbacher, U.** (1993): Die Wettbewerbsfähigkeit der schweizerischen Großbanken im internationalen Vergleich. Bern, Stuttgart, Wien (1993).
- Bumbacher, U.** (1994): Internationale Wettbewerbsfähigkeit in der Bankbranche: eine weltweite empirische Analyse. Wirtschaftswissenschaftliches Zentrum (WWZ) der Universität Basel. Basel 1994.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFin)** (2005a): Mindestanforderungen an das Risikomanagement. Rundschreiben 18/2005.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFin)** (2005b): Hinweise zur Erlaubnispflicht nach § 32 Abs. 1 KWG in Verbindung mit § 1 Abs. 1 und Abs. 1a KWG von grenzüberschreitend betriebenen Bankgeschäften und/ oder erbrachten Finanzdienstleistungen. Merkblatt April 2005.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFin)** (2006): Jahresbericht 2005.
- Bundeskartellamt** (2000): Auslegungsgrundsätze zur Prüfung von Marktbeherrschung in der deutschen Fusionskontrolle. Bonn 2000.
- Bundesministerium der Finanzen** (2004): Grundsätze der Verwaltung zur Bestimmung des Dotationskapitals bei Betriebsstätten international tätiger Kreditinstitute. GZ: IV B 4 - S 1300 - 296/04 v. 29.09.2004.

**Bundesverband deutscher Banken** (2003): Facts and Figures: Geldanlage - Wofür wird gespart? In: Die Bank, Nr. 6 (2003).

Gefunden unter: <http://www.die-bank.de/index.asp?issue=062003&art=262>

Informationsabfrage am 24.12.2005

**Bundesverband Investment und Asset Management** (2002): Wo kaufen Anleger ihre Investmentfonds?

Gefunden unter:

[http://www.bvi.de/export/sites/internet/de/statistikwelt/downloadgalerie/pm260202\\_vertrieb.pdf](http://www.bvi.de/export/sites/internet/de/statistikwelt/downloadgalerie/pm260202_vertrieb.pdf)

Informationsabfrage am 10.06.2006

**Bundesverband Investment und Asset Management** (2004): Vertriebsanteile beim Absatz von Publikumsfonds.

Gefunden unter:

[http://www.bvi.de/export/sites/internet/de/statistikwelt/downloadgalerie/bvi\\_studie\\_150704\\_s3233.pdf](http://www.bvi.de/export/sites/internet/de/statistikwelt/downloadgalerie/bvi_studie_150704_s3233.pdf)

Informationsabfrage am 10.06.2006

**Bundesverband Investment und Asset Management** (2006a): BVI-Umfrage zu den Vertriebswegen.

Gefunden unter: [http://www.bvi.de/export/sites/internet/de/statistikwelt/downloadgalerie/FondsMonitor/Sonstige\\_Statistiken/Vertriebswege/pm060106.pdf](http://www.bvi.de/export/sites/internet/de/statistikwelt/downloadgalerie/FondsMonitor/Sonstige_Statistiken/Vertriebswege/pm060106.pdf)

Informationsabfrage am 10.06.2006

**Bundesverband Investment und Asset Management** (2006b): Zeitreihe Fondsvermögen und Mittelaufkommen.

Gefunden unter:

[http://www.bvi.de/de/statistikwelt/fondsstatistiken/zeitreihen/zeitreihe\\_fv\\_ma.html](http://www.bvi.de/de/statistikwelt/fondsstatistiken/zeitreihen/zeitreihe_fv_ma.html)

Datenbankabfrage am: 01.04.2006

**Büschgen, H. E.** (1994): Privatkundengeschäft im Wandel - Entwicklungen im Umweltszenario. In: Mitteilungen und Berichte, Vol. 25 No. 70 (1994), Institut für Bankwirtschaft und Bankrecht, Universität Köln, S. 46-55.

**Büschgen, H. E.** (1995): Bankmarketing. Düsseldorf 1995.

**Büschgen, H. E.** (1997): Universalbankensystem versus Trennbankensystem: Vor- und Nachteile. In: Der Bürger im Staat, Vol. 47 No. 1 (1997), S. 16-21.

**Büschgen, H. E.** (1998): Bankbetriebslehre. 5. Aufl., Wiesbaden 1998.

**Büschgen, H. E./ Börner, C. J.** (2003): Bankbetriebslehre. 4. Aufl., Stuttgart 2003.

- Buth, R.** (2004): Das Ende des Heimvorteils. In: Handelsblatt, No. 87 v. 5.5.2004, S. 5.
- Brealey, R. A./ Kaplanis, E. C.** (1996): The Determination of Foreign Banking Location. In: Journal of International Money and Finance, Vol. 15 No. 4 (1996), S. 577-597.
- Calof, J. L./ Beamish, P. W.** (1995): Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. In: International Business Review, Vol. 4 No. 2 (1995), S. 115-131.
- Canals, J.** (1993): Competitive Strategies in European Banking. Oxford (1993).
- Carlton, D. W./ Perloff, J. M.** (1994): Modern Industrial Organization. 2. Aufl., New York 1994.
- Carretta, A./ Fiordelisi, F.** (2001): Competition e Regulation in the Banking and Quasi-Banking Industries: Evidence from Italy. Tor Vergata University. CEIS Departmental Working Paper No. 136.
- Casson, M.** (1987): The Firm and the Market - Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm. Oxford 1987.
- Casson, M.** (1990): Evolution of Multinational Banks: A Theoretical Perspective. In: Jones, G. (Hrsg.): Banks as Multinationals. London 1990, S. 14-29.
- Channon, D.** (1989): Global Banking Strategy. New York (1989).
- Chakravarthy, B./ McEvily, S./ Doz, Y./ Rau, D.** (2003): Knowledge Management and Competitive Advantage. In: Esterby-Smith, M./ Lyles, M. (Hrsg.): The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. London 2003.
- Cho, K. R.** (1985): Multinational Banks: Their Identities and Determinants. Ann Arbor 1985.
- Chao, P./ Wührer, G./ Werani, T.** (2005): Celebrity and Foreign Brand Name as Moderators of Country-of-Origin Effects. In: International Journal of Advertising, Vol. 24 No. 2 (2005), S. 173-192.
- Choi, S.** (1997): Strategien von Banken im globalen Wettbewerb. Wiesbaden 1997.
- Chou, D. C./ Chou, A. Y.** (2000): A Guide to the Internet Revolution in Banking. In: Information Systems Management, Vol. 17 No. 2 (2000), S. 51-57.
- Clark, J. A./ Siems, T. F.** (2002): X-Efficiency in Banking: Looking beyond the Balance Sheet. In: Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 34 No. 4 (2002), S. 987-1013.
- Citibank** (2002): Heute die Bank von morgen: Geschäftsbericht 2002. Düsseldorf 2002.
- Cohen, B.** (1975): Multinational Firms and Asian Export. New Haven 1975.

- Colgate, M./ Hedge, R.** (2001): An Investigation Into the Switching Process in Retail Banking Services. In: *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 No. 4/5 (2001), S. 201-212.
- Collis, D. J./ Montgomery, C. A.** (1995): Competing on Resources: Strategy in the 1990s. In: *Harvard Business Review*, July-August (1995), S. 118-128.
- Corsten, H.** (1997): *Management von Geschäftsprozessen: theoretische Ansätze, praktische Beispiele*. Stuttgart 1997.
- Corvoisier, S./ Gropp, R.** (2002): Bank Concentration and Retail Interest Rates. In: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 26 Nr. 11 (2002), S. 2155-2189.
- Coym, P.** (2002): Diskussionsbeitrag auf dem 25. Symposium des Bankhistorischen Archivs. In: *Bankhistorisches Archiv: Internationalisierungsstrategien von Kreditinstituten*. 25. Symposium am 6. Juni 2002 im Hause der DZ Bank AG, Frankfurt am Main, Beiheft 42, S. 85-87.
- Cramer, J.-E.** (1999): Anlageberatung. In: Cramer, J.-E./ Thießen, F. (Hrsg.): *Enzyklopädisches Lexikon des Geld-, Bank- und Börsenwesens*. Band 1, Frankfurt 1999, S. 20-30.
- Creditreform** (2005): *Insolvencies in Europe*.  
Gefunden unter:  
[http://www.creditreform.ro/files/engleza/Insolvencies\\_in\\_Europe\\_2004\\_2005.pdf](http://www.creditreform.ro/files/engleza/Insolvencies_in_Europe_2004_2005.pdf)  
Informationsabfrage am: 16.03.2006
- Cuaresma, J. C.** (2002): The Gramm-Leach-Bliley Act. In: *Berkley Technology Law Journal, Annual Review 2002*, Vol. 17 No. 1 (2002), S. 497-517.
- Dannenberger, J.** (1980): Die Repräsentanten. In: *Zeitschrift für das Gesamte Kreditwesen*, Vol. 21 (1980), S. 1012-1014.
- Davidson, S.** (1997): Measuring Profitability. In: *America's Community Banker*, Vol. 6, Issue 10, S. 48-50.
- De Ruyter, K./ van Birgelen, M./ Wetzels, M.** (1998): Consumer Ethnocentrism in International Services Marketing. In: *International Business Review*, Vol. 7 No. 2 (1998), S. 185-202.
- Degryse, H./ Ongena, S.** (2002) : Bank-Firm Relationships and International Banking Markets. In: *International Journal of the Economics of Business*. Vol. 9 No. 3 (2002), S. 401-417.
- Deeg, R.** (1998): What Makes German Banks Different? In: *Small Business Economics* Vol. 10 No. 2 (1998), S. 93-101.

- Dell’Ariccia, G.** (1998): Asymmetric Information and the Market Structure of the Banking Industry. In: Working Paper of the International Monetary Fund (IMF), WP/98/92.
- Dell’Ariccia, G./ Friedman, E./ Marquez, R.** (1999): Adverse Selection as a Barrier to Entry in the Banking Industry. In: Rand Journal of Economics, Vol. 30 No. 3 (1999), S. 515-534.
- DeLong, G.** (2003): Does Long-Term Performance of Mergers Match Market Expectations? Evidence from the US Banking Industry. In: Financial Management, Vol. 32 No. 5 (2003), S. 5-25.
- Dermine, J.** (2002): Banking in Europe: Past, Present, and Future. In: Gaspar, V./ Hartmann, P./ Sleijpen, O. (Hrsgs.): The Transformation of the European Financial System. Second ECB Central Banking Conference, October 2002, Frankfurt, S. 31-116.
- Deutsche Bundesbank** (1987): Monatsbericht Januar 1987. Frankfurt 1987.
- Deutsche Bundesbank** (2001): Monatsbericht September 2001. Frankfurt 2001.
- Deutsche Bundesbank** (2002): Monatsbericht September 2002. Frankfurt 2002.
- Deutsche Bundesbank** (2003): Monatsbericht September 2003. Frankfurt 2003.
- Deutsche Bundesbank** (2004): Zeitreihen-Datenbank.  
Gefunden unter: <http://www.bundesbank.de>.
- Deutsche Bundesbank** (2005): Bankenstatistik - Stand per 18.04.2005. Frankfurt 2005.
- Deutsche Bundesbank** (2005): Bankenstatistik April 2005. Frankfurt (2005).
- Deutsche Bank (DB) Research** (2005): Post-FSAP Agenda: Chance zur Vollendung der europäischen Finanzmarktintegration. Aus der Reihe: EU-Monitor: Finanzmarkt Spezial, Nr. 24 v. 25.05.2005.
- Deutsche Bank** (2004): Aktionärsstruktur.  
Gefunden unter: <http://www.deutsche-bank.de/ir/530.shtml>.  
Informationsabfrage am 25.05.2004.
- Deutsches Aktieninstitut** (2004): DAI-Factbook 2004. Statistiken, Analysen und Graphiken zu Aktionären, Aktiengesellschaften und Börsen. Frankfurt am Main 2004.
- DeYoung, R./ Nolle, D. E.** (1996): Foreign-Owned Banks in the United-States: Earning Market Share or Buying It? In: Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 28 No. 4 (1996), S. 622-636.
- Diamond, D.W.** (1984): Financial Intermediation and Delegated Monitoring. In: Review of Economic Studies, Vol. 51 (1984), S. 393-414.



- Dichtl, E./ Leibold, M./ Köglmayr, H. G./ Müller, S.** (1984): The Export Decision of Small and Medium-Sized Firms: A Review. In: *Journal of International Management*, Vol. 24 (1984), S. 69-60.
- DIW - Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung** (2004): *Untersuchung der Grundlagen und Entwicklungsperspektiven des Bankensektors in Deutschland*. Berlin 2004.
- Doehlert, B./ Brauchli, W.** (2003): Deutschland: Investmentmodernisierungsgesetz - Neuregelung für Anlagefonds. In: *Steuer Revue*, Nr. 12 (2003), S. 900-903.
- Dohmen, C./ Otto, P.** (2003): Auslandsbanken zieht es nach Deutschland. In: *Handelsblatt* v. 2.12.2003, Nr. 232, S. 23.
- Dombret, A. R./ Kern, J. K.** (2003): *European Retail Banks - An Endangered Species?* Weinheim 2003.
- Dunning, J. H.** (1977): Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach. In: Ohlin, B./ Hesselborn, P./ Wijkman, P. M. (Hrsgs.): *The International Allocation of Economic Activity: Proceedings of a Nobel Symposium held at Stockholm*. London, Basingstoke 1977, S. 394-418.
- Dunning, J. H.** (1979): Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. In: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, Vol. 41 (1979), S. 269-295.
- Dunning, J. H.** (1981): Explaining the International Direct Investment Proposition of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach. In: *Weltwirtschaftliches Archiv*, Vol. 117 (1981), S. 30-64.
- Dunning, J. H./ Mc Queen, M.** (1982): The Eclectic Theory of the Multinational Enterprise and the International Hotel Industry. In: Rugman, A. M. (Hrsg.): *New Theories of the Multinational Enterprise*. London 1982, S. 79-106.
- Dunning, J. H. / Rugman, A. M.** (1985): The Influence of Hymer's Dissertation on Theory of Foreign Direct Investment. In: *American Economic Review*, Vol. 75 No. 2 (1985), S. 228-232.
- Dunning, J. H.** (1988): The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No. 1 (1988), S. 1-31.
- Dunning, J. H.** (1993): *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham usw. 1993.

- Dunning, J. H.** (2000): The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories on MNE Activity. In: *International Business Review*, Vol. 9 No. 2 (2000), S. 163-190.
- Duschek, S./ Sydow, J.** (2002): Ressourcenorientierte Ansätze des strategischen Managements. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt)*, Vol. 31 No. 8 (2002), S. 426-431.
- Eckart, K.** (1992): ISBank GmbH: Gastarbeiter sind wichtige Klientel. In: *Handelsblatt*, No. 142 v. 27.07.1992, S. 10.
- Edwards, F. R.** (1996): *The New Finance - Regulation and Financial Stability*. Washington 1996.
- Efler, M.** (2005): *Internationale Investitionsverträge - Bestandsaufnahme und Reformansätze*. Hamburg, Berlin 2005.
- Eicke, J.** (1981): Das Haftkapital der Auslandsbanken. In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, No. 12 (1981), S. 8.
- Eicke, J.** (1992): Besteuerung ausländischer Bankniederlassungen. In: *Die Bank*, No. 9 (1992), S. 513-516.
- Eicke, J.** (1993): Die europäische Zweigniederlassung. In: *Die Bank*, No. 12 (1993), S. 702-706.
- Eisenhart, K. M./ Martin, J. A.** (2000): Dynamic Capabilities: What are They? In: *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 10-11, S. 1105-1121.
- Engel, H.-G.** (1991): Der Finanzplatz Frankfurt aus Sicht der Auslandsbanken. In: *Zeitschrift für das Gesamte Kreditwesen*, Vol. 2 (1991), S. 59-62.
- Engelen, K.** (1999): North European Conference - Banking der Region bekommt eine baltische Dimension. In: *Handelsblatt*, No. 200 v. 15.10.1999, S. 32.
- Engwall, L. / Wallenstål, M.** (1988): Tit for Tat in Small Steps: the Internationalization of Swedish Banks. In: *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 4 No. 3-4, S. 147-155.
- Eppendorfer, C./ Beckmann, R./ Neimke, M.** (2002): Market Access Strategies in the EU Banking Sektor. In: *Institut für Europäische Wirtschaft, Diskussionsbeiträge No. 41*, Bochum 2002.
- Eppendorfer, C./ Beckmann, R./ Neimke, M.** (2003): Market Access Strategies in the EU Banking Sektor - Obstacles and Benefits Towards an Integrated European Retail Market. In: *Cecchini, P./ Heinemann, F./ Jopp, M. (Hrsg.): The Incomplete European Market for Financial Services*. Heidelberg, New York (2003), S. 65-87.

**Erramilli, M. K.** (1990): Entry Mode Choice in Service Industries. In: International Marketing Review, Vol. 7 No. 5 (1990), S. 50-62.

**Esperanca, J. P./ Gulamhussen, M. A.** (2001): (Re)Testing the 'Follow the Customer' Hypothesis in Multinational Bank Expansion. In: Journal of Multinational Financial Management, Vol. 11 No. 3 (2001), S. 281-293.

**European Financial Services Round Table (efr)** (2006): Consumer Protection - Consumer Choice.

Gefunden unter: <http://www.efr.be/members/upload/news/23328EFRCWP.pdf>

Informationsabfrage am: 16.03.2006

**Europäische Kommission** (2006): EU visiert gemeinsamen Zahlungsverkehrsraum für 2010 an. Aus der Reihe: Single Market News, No. 40 (2006), S. 11-14.

**Europäische Kommission** (2005): Binnenmarkt: Kommission mahnt Umsetzung des EU-Rechts in 12 Mitgliedstaaten an. Pressemitteilung IP/05/1300 vom 13.10.2005.

**Evans, F. B.** (1963): Selling As A Dyadic Relationship - A New Approach: In: The American Behavioral Scientist, Vol. 7 No. 5 (1963), S. 76-79.

**Evans, J./ Mavondo, F. T.** (2002): Psychic Distance and Organizational Performance: An Empirical Examination of International Retailing Operations. In: Journal of International Business Studies, Vol. 33 No. 3 (2002), S. 515-532.

**Fahy, J.** (1998): The Role of Resources in Global Competition. In: Hooley, G./ Loveridge, R./ Wilson, D.(Hrsgs.): Internationalization: Process, Context and Markets. London u.a. 1998, S. 122-135.

**Federal Reserve Board (FED)** (2004): Statistics: Releases and Historical Data.

Gefunden unter: <http://www.federalreserve.gov/releases/h8/data.htm>.

Informationsabfrage am 08. Juli 2004.

**Fischer, K.-H./ Pfeil, C.** (2003): Regulation and Competition in German Banking: An Assessment. CFS Working Paper No. 2003/19.

**Fleck, A.** (1995): Hybride Wettbewerbsstrategien. Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen. Wiesbaden 1995.

**Focarelli, D./ Paneta, F./ Salleo, C.** (2002): Why do Banks Merge? In: Journal of Money, Credit and Banking, Vol. 34 No. 4 (2002), S. 1047-1066.

**Forum Group on Mortgage Credit** (2004): The Integration of the EU Mortgage Credit Market.

Gefunden unter: [http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/finservices-retail/docs/home-loans/2004-report-integration\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/internal_market/finservices-retail/docs/home-loans/2004-report-integration_en.pdf)

Informationsabfrage am: 17.03.2006

**Frankel, A. B./ Morgan, P. B.** (1992): Deregulation and Competition in Japanese Banking. In: Federal Reserve Bulletin, Vol. 78 No. 8 (1992), S. 579-593.

**Freiling, J.** (2001): Resource-based View und ökonomische Theorie: Grundlagen und Positionierung des Ressourcenansatzes. Wiesbaden 2001.

**Fröhlingsdorf, M.** (2004): Neuer Markt auf Türkisch.

Gefunden unter: <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,283591,00.html>.

Informationsabfrage am: 29.01.2004.

**Frot, K./ Stein, J.** (1991): Exchange Rates and Foreign Direct Investment: An Imperfect Capital Market Approach. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 106 No.4 (1991), S. 191-217.

**Funk, W./ von Viereck, S.** (1985): Geld spielt keine Rolle. In: Manager Magazin, No. 8 (1985), S. 101-105.

**Ganoe, C.** (1972): Banking Consortia: Are They Here to Stay? In: Columbia Journal of World Business, Vol. 7 No. 4 (1972), S. 51-57.

**Gassner, M.** (2003): Islamic Finance - Wachstumsmarkt für deutsche Banken. In: Die Bank, No. 11 (2003), S. 732-736.

**Geisler, B.** (2004): Filiz wird Bankkauffrau - Türkische ISBank bildet erstmals aus. In: Hamburger Abendblatt, No. 201 v.28.08.2004, S. 21.

**Geletkanycz, M. A.** (1997): The Saliency of ‚Culture’s Consequences’: The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo. In: Strategic Management Journal, Vol. 18 No. 8 (1997), S. 615-634.

**Gericke, U.** (2004): GE Money Bank peilt mit Anlage-Centern wohlhabende Kunden an. In: Börsen-Zeitung, No. 226 v. 20.11.2004, S. 4.

**Gerke, W.** (2003): Kleine Fische. In: Manager Magazin, No. 12 (2003), S. 114-115.

**Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V. (GDV)** (2002): Die Märkte für Altersvorsorge in Deutschland - Eine Analyse bis 2020. Aus der „Schriftenreihe des Ausschusses für Volkswirtschaft“, Nr. 23 (2002).

**Gesamtverband Kommunikationsagenturen** (2004): Top 200 Kommunikationsagenturen 2002.

Gefunden unter: [http://www.gwa.de/Rankings\\_\\_\\_\\_.55.0.html](http://www.gwa.de/Rankings____.55.0.html)

Informationsabfrage: 08. Juli 2004.

**Ghoshal, S.** (1987): Global Strategy: An Organizing Framework. In: Strategic Management Journal, Vol. 8 No. 5 (1987), S. 425-440.

- Gilberto, S. M./ Varaiya, N. P.** (1989): The Winner's Curse and Bidder Competition in Acquisitions: Evidence From Failed Bank Auctions. In: *Journal of Finance*, Vol. 44 No. 1 (1989), S. 59-75.
- Giovanni Group** (2001): Cross-Border Clearing and Settlement Arrangements in the European Union. Brüssel 2001.
- Glatzer, W./ Krätschmer-Hahn, R.** (2004): Integration und Partizipation junger Ausländer vor dem Hintergrund ethnischer und kultureller Identifikation. Ergebnisse des Integrationssurveys des BiB. Aus der Reihe: Materialien zur Bevölkerungswissenschaft, Heft 105c (2004), Bundesinstitut für Bevölkerungswissenschaft beim Statistischen Bundesamt. Wiesbaden 2004.
- Glaum, M.** (1996): Internationalisierung und Unternehmenserfolg. Wiesbaden 1996.
- Glüder, D.** (1987): Die Entstehung multinationaler Banken. Wiesbaden 1987.
- Gobbi, G./ Lotti, F.** (2004): Entry Decision and Adverse Selection: An Empirical Analysis of Local Credit Markets. In: *Journal of Financial Services Review*, Vol. 26 No. 3 (2004), S. 225-244.
- Goeke, M.** (1978): Die Foreign Banks in der Bundesrepublik Deutschland. Nürnberg 1978.
- Goldberg, L. G./ Sunders, A.** (1981): The Growth of Organizational Forms of Foreign Banks in the U.S.. In: *Journal of Money, Credit, and Banking*, Vol. 13 No. 3 (1981), S. 365-374.
- Gouthier, M./ Schmid, S.** (2003): Customers and Customer Relationships in Service Firms: The Perspective of the Resource-Based View. In: *Management Theory*, Vol. 3 No. 1 (2003), S. 119-143.
- Gräser, B.** (2001): Vertretung und Geschäftsführung. In: Hettrich, E./ Pöhlmann, P. (Hrsg.): *Genossenschaftsgesetz: Kommentar zu dem Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften und zu umwandlungsrechtlichen Vorschriften für Genossenschaften* (2001), S. 125-271.
- Gray, J. M./ Gray, H. P.** (1981). The Multinational Bank: A Financial MNC? In: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 5 No. 1 (1981), S. 33-63.
- Gray, H. P.** (1979): *International Trade, Investment and Payments*. Boston 1979.
- Grosse, R./ Goldberg, L. G.** (1991): Foreign Bank Activity in the United States: An Analysis by Country of Origin. In: *Journal of Banking and Finance*, Vol 15 No. 6 (1991), S. 1093-1112.

- Grubel, H. G.** (1968): Internationally Diversified Portfolios: Welfare Gains and Capital Flows. In: *American Economic Review*, Vol. 58 (1968), S. 1299-1314.
- Grubel, H. G.** (1977): A Theory of Multinational Banking. In: *Banca Nazionale del Lavoro, Quarterly Review*, December (1977), S. 349-363.
- Gubelt, C./ Padberg, T./ Werner, T.** (2000): Produktionstheoretische Untersuchung der Effizienz deutscher Sparkassen. In: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, Vol. 23 No. 3 (2000), S. 289-303.
- Guillén, M. F. / Tschoegel, A. E.** (1999): At Last the Internationalization of Retail Banking? The Case of the Spanish Banks in Latin America. Working Paper 99-41, The Wharton Financial Institutions Center.
- Hackethal, A.** (2003): German Banks - A Declining Industry ? Johann Wolfgang Goethe-Universität, Frankfurt. Working Paper Series: Finance and Accounting, No. 106, March 2003.
- Hamel, G.** (1991): Competition For Competence and Interpartner Learning Within International Strategic Alliances. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 12 No. 4 (1991), S. 83-103.
- Hamel, G.** (1994): The Concept of Core Competence. In: Hamel, G./ Heene, A. (Hrsg.): *Competence-Based Competition*. S. 11-34.
- Hannan, T. H.** (2005): Retail Deposit Fees and Multimarket Banking. In: *Finance and Economics Discussion Series 2005-65*. Division of Research and Statistics and Monetary Affairs; Federal Reserve Board, Washington, D. C..
- Hanselmann, G.** (1975): Die Schweizer Banken in Deutschland. In: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, No. 13 (1975), S. 20.
- Harhoff, D./ Körting, T.** (1998): Lending Relationships in Germany - Empirical Evidence from Survey Data. In: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22 No. 10/11 (1998), S. 1317-1353.
- Hartkopf, C.** (2000): Die Geschäftspolitik amerikanischer Banken in Deutschland: 1960-1990. Berlin u.a. 2000.
- Hartkopf, C.** (2002): Das internationale Bankgeschäft amerikanischer und deutscher Banken nach dem Zweiten Weltkrieg. In: *Bankhistorisches Archiv: Internationalisierungsstrategien von Kreditinstituten*. 25. Symposium am 6. Juni 2002 im Hause der DZ Bank AG, Frankfurt am Main, Beiheft 42, S. 33-44.
- Härtl, S.** (2003): Direktbanken als Wettbewerbsfaktor im deutschen Bankenmarkt. Berlin 2003.

- Häßler, G. P.** (2004): Implementierbarkeit ausgewählter branchenfremder Konzepte im Retail Banking. Hamburg 2004.
- Haun, B.** (1996): Fusionseffekte bei Sparkassen - empirische Analyse der Zielerreichung. Wiesbaden 1996.
- Hawley, J. P.** (1984): Protecting Capital From Itself: U.S. Attempts to Regulate the Eurocurrency System. In: *International Organization*, Vol. 38 No. 1 (1984), S. 131-165.
- Heffernan, S.** (2002): *Modern Banking in Theory and Practice*. 5. Aufl., Chichester 2002.
- Heger, M.** (2004): Fusion zwischen Genossenschaftsbanken und Sparkassen. In: Eichhorn, F.-J. (Hrsg.): *Erfolgreiche Konzepte von Finanzdienstleistern*. Wiesbaden 2004. S. 61-82.
- Heggstad, A. A.** (1977): Market Structure, Risk and Profitability in Commercial Banking. In: *Journal of Finance*, Vol. 32 No. 4 (1977), S. 1207-1216.
- Heidhues, F.** (1969): *Zur Theorie der internationalen Kapitalbewegung: Eine kritische Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung der Direktinvestition*. Tübingen 1969.
- Heinemann, F./ Jopp, M.** (2002): *The Benefits of a Working European Retail Market for Financial Services*. Berlin 2002.
- Heinemann, F./ Schröder, M./ Schüler, M./ Stirböck, C./ Westerheide, P.** (2003): *Towards a Single European Market in Asset Management*. Mannheim 2003.
- Heinkel, R. L./ Levi, M. D.** (1992): The Structure of International Banking. In: *Journal of International Money and Finance*, Vol. 11 No. 3 (1992), S. 251-272.
- Heise, M.** (2003): *Umbruch der Sozialsysteme in Europa: Welche Trends sind zu erwarten und welche Rolle spielen die Kapitalmärkte?* Vortrag bei der IVG, Berlin, am 12.06.2003.
- Heise, S.** (2004): Lange Leine: Wie Trinkaus & Burkard als Privatbank mit dem britischen Finanzkonzern HSBC im Rücken von der Bankenkrise in Deutschland profitiert. In: *Wirtschaftswoche*, No. 12 v. 11.03.2004, S. 50-51.
- Heismann, G.** (2002): GE Capital ordnet Leasing-Geschäft in Europa neu. In: *Financial Times Deutschland*, No. 29 v. 11.02.2002, S. 18.
- Hess, K./ Francis, G.** (2004): Cost Income Ratio Benchmarking in Banking: A Case Study. In: *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 3 (2004), S. 303-319.
- Hetzel, H.** (1989): Banken stellen Weichen für den Binnenmarkt. In: *VDI-Nachrichten*, No. 12 v. 24.03.1989, S. 14.

- Hill, C. W. L.** (1988): Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. In: *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 2 (1988), S. 401-412.
- Hinterhuber, H. H.** (1993): Globalisierung der Märkte und Internationalisierungsprozesse. In: Hammer, R./ Hinterhuber, H. H. (Hrsg.): *Strategisches Management global - Unternehmen, Menschen, Umwelt erfolgreich gestalten und führen*. Wiesbaden 1993, S. 151-173.
- Hinterhuber, H. H.** (1996): *Strategische Unternehmensführung: 1. Strategisches Denken*. 6. Aufl., Berlin, New York 1996.
- Hinterhuber, H. H./ Friedrich, S. A./ Handlbauer, G./ Stuhec, U.** (1996): Die Unternehmung als kognitives System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten. In: Wildemann, H. (Hrsg.): *Produktions- und Zuliefernetzwerke*. München 1996, S. 67-104.
- Hofmann, S.** (1989): *Die Beurteilung der Inlandskonkurrenz der Foreign Banks in der Bundesrepublik Deutschland*. Nürnberg 1989.
- Hofstede, G. H.** (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. 2. Aufl., Thousand Oaks u.a. 2001.
- Höller, C.** (2004): Politik kommt Bayerns Banken zu Hilfe.  
Gefunden unter: <http://www.ftd.de/ub/fi/1102605263037.html>.  
Informationsabfrage am: 10.12.2004.
- Holt, D. B. / Quelch, J. A./ Taylor, E. L.** (2004): How Global Brands Compete. In: *Harvard Business Review*, Vol. 82 No.4 (2004), S. 68-75.
- Hopkins, W. E./ Hopkins, S. A.** (1997): Strategic Planning - Financial Performance Relationships in Banks: A Causal Examination. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 8 (1997), S. 635-652.
- Hoppenstedt** (2005): *Hoppenstedt Auskunfts-CD Banken*. Auflage I/2005.
- Hoschka, T. C.** (1993): *Cross-Border Entry in European Retail Financial Services: Determinants, Regulation and the Impact on Competition*. London u.a. 1993.
- Hunang, L./ Lu, M.-T./ Wong, B. K.** (2003): The Impact of Power Distance on Email Acceptance: Evidence From the PRC. In: *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 44 No. 1 (2003), S. 93-101.
- Hui, M. K./ Laroche, M./ Kim, C.** (1998): A Typology of Consumption Based on Ethnic Origin and Media Usage. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 9/10 (1998), S. 868-883.



- Humphrey, D. B.** (1990): Why Do Estimates of Bank Scale Economies Differ? In: *Economic Review*, Vol. 76 No. 5 (1990), S. 38-50.
- Hung, C.-S.** (1999): An Anomaly in the Pricing of Non-Interest Mortgage Charges. In: *Journal of Economics and Finance*, Vol. 23 No. 2 (1999), S. 162-169.
- Hüttner, M.** (1997): *Grundzüge der Marktforschung*. München, Wien 1997.
- Hymer, S. H.** (1960): *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*. London 1960.
- Ingham, H./ Thompson, S.** (1995): Deregulation, Firm Capabilities and Diversifying Entry Decisions: The Case of Financial Services. In: *Review of Economics & Statistics*, Vol. 77 No. 1 (1995), S. 177-183.
- Institut der deutschen Wirtschaft** (2000): Eine wohlhabende Generation. In: *iwd - Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft*, Vol. 26 v. 29. Juni 2000, S. 8.
- Instituts für Finanzdienstleistungen** (2003): *Final Report: Monitoring the Uptake and the Effectiveness of the Voluntary Code of Conduct on Pre-contractual Information for Home Loans*.
- Gefunden unter: [http://europa.eu.int/comm/internal\\_market/finservices-retail/docs/home-loans/home-loans-final-report\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/internal_market/finservices-retail/docs/home-loans/home-loans-final-report_en.pdf)
- Informationsabfrage am 17.03.2006
- Iverson, C.** (1935): *Aspects of the Theory of International Capital Movements*. 1. Aufl., New York 1935.
- Jahrreiß, W.** (1984): *Zur Theorie der Direktinvestition im Ausland*. Berlin 1984.
- Jacob, A./ Klein, S.** (1996): *Investment Banking: Bankpolitik, Methoden und Konzepte*. Wiesbaden 1996.
- Jacobsen, S. V./ Tschoegel, A. E.** (1997): *The Norwegian Banks in the Nordic Consortia: A Case of International Strategic Alliances in Banking*. Working Paper No. 97-39, Financial Institutions Center, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Jakobs, G./ Papendick, U.** (2005): Leichte Beute. In: *Manager Magazin*, Nr. 3 (2005), S. 50-57.
- Johanson, J.; Vahlne, J.-E.** (1977): The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 No. 1 (1977), S. 23-32.
- Johanson/ Mattsson, L.-G.** (1986): *International Marketing and Internationalization Process – A Network Approach*. In: Turnbull, P. W./ Paliwoda, S. J. (Hrsg.): *Research in International Marketing*. London u. a. 1986, S. 234-265.

- Johanson, J.; Vahlne, J.-E.** (1990): The Mechanism of Internationalisation. In: *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 4 (1990), S. 11-24.
- Jones, G.** (1990): Banks as Multinationals. In: Jones, G. (Hrsg.): *Banks as Multinationals*. London 1990, S. 1-13.
- Jones, G.** (1993): Länderkapitel: Great Britain. In: Pohl, H. (1993): *Europäische Bankgeschichte*. Frankfurt 1993, S. 486-497.
- Juga, J.** (1999): Generic Capabilities: Combining Positional and Resource-Bases Views for Strategic Advantage. In: *Journal of Strategic Management*, Vol. 7 No. 1 (1999), S. 3-18.
- Kaiser, E.** (1989): *Innovation und Imitation von Bankmarktleistungen: Insbesondere im Privatkundengeschäft von Universalbanken*. München 1989.
- Kalfadellis, P./ Gray, J.** (2002): Are Proxies Valid Measures of Internalisation. Gefunden unter: <http://www.aueb.gr/deos/EIBA2002.files/PAPERS/W61.pdf>  
Informationsabfrage am 01.01.2003
- Keaveney, S. M.** (1995): Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study. In: *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 2 (1995), S. 71-82.
- Keil, R.** (2001): *Kulturelle Barrieren für ausländische Banken in Japan - Eine soziologisch-betriebswirtschaftliche Studie*. Graz 2001.
- Keltner, B.** (1995): Relationship Banking and Competitive Advantage: Evidence from the U.S. and Germany. In: *California Management Review*, Vol. 37 No. 4 (1995), S. 45-72.
- Khoury, S. J.** (1980): *Dynamics of International Banking*. New York 1980.
- Kilgus, E.** (1982): *Bankmanagement in Theorie und Praxis*. Stuttgart u.a. 1982.
- King, C.** (2006): *Erfolgreiche Marketingstrategien für innovative technologieorientierte Unternehmensgründungen*. Lohmar 2006.
- Kiser, E. K.** (2002): Predicting Household Switching Behavior and Switching Costs at Depository Institutions. In: *Review of Industrial Organization*, Vol. 20 No. 4 (2002), S. 349-365.
- Kleimeier, S./ Sander, H.** (2002): Consumer Credit Rates in the Eurozone: Evidence on the Emergence of a Single Retail Banking Market. ECRI Research Report No. 2.
- Klemperer, P.** (1987): Markets With Consumer Switching Costs. In: *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102 No. 2 (1987), S. 375-394.
- Klemperer, P.** (1995): Competition when Consumers have Switching Costs: An Overview with Applications to Industrial Organization, Macroeconomics, and

International Trade. In: *Review of Economic Studies*, Vol. 62 No. 213 (1995), S. 515-539.

**Klinge, J.-H.** (1991): Die Entwicklung multinationaler Unternehmen aus Sicht der Internalisierungstheorie. Frankfurt u.a. 1991.

**Kness-Bastaroli, T.** (2004): Wir bringen unser Modell nach Deutschland: In: *Börsen-Zeitung*, No. 98 ( 22.05.2004), S. 4.

**Knickerbocker, F. T.** (1973): *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*. Boston 1973.

**Koetter, M.** (2005): Evaluation the German Bank Merger Wave. Tjalling C. Koopmans Research Institute - Utrecht School of Economics. Discussion Paper 05-16.

**Kogut, B./ Singh, H.** (1988): The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. In: *Journal of International Business Studies*, Vol. 19 No. 3 (1988), S. 411-432.

**Kohl, B.** (2002): Strategische Optionen im Geschäftsfeld Privatkundengeschäft. In: Steffens, U./ Achenbach, W. (Hrsgs.): *Strategisches Management in Banken*. 1. Aufl., Frankfurt 2002, S. 105-122.

**Kokott, J.** (2000): Liberalisierung der Finanzdienstleistungen im Rahmen der WTO - Auswirkungen auf Deutschland, Österreich und die Schweiz. In: *Recht der Internationalen Wirtschaft*, No. 6 (2000), S. 402-409.

**König, J.** (2004): Für Auslandsbanken sind Buy-Outs ein Wachstumsfeld. In: *Börsen-Zeitung*, No. 92 v. 13.05.2004, S. 5.

**Konopielko, L.** (1999): Foreign Bank's Entry Into Central and East European Markets: Motives and Activities. In: *Post-Communist Economies*, Vol. 11 No. 4 (1999), S. 463-485.

**Köppen, J. v.** (1998): *Bankstrategie und Bankpolitik in Europa: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*. 2. Aufl., Frankfurt am Main 1998.

**Koetter, M./ Nestmann T./ Stolz S./ Wedow M.** (2004): *Structures and Trends in German Banking*. Kiel Working Paper No. 1225 (2004).

**Kort, K.** (2004): Internet-Broker setzen Kundenberater ein. In: *Handelsblatt*, Nr. 53, v. 16.03.2004. S. 20.

**KPMG** (2004): *Banking Beyond Borders: Will European Consumers Buy IT?* London 2004.

**Krabichler, T./ Krauß, I.** (2002): *Konsolidierung im europäischen Bankenmarkt - die Länder der EU im Vergleich*.

- Kraftfahrtbundesamt** (2003): Statistische Mitteilungen des Kraftfahrtbundesamtes: Reihe 2: Kraftfahrzeuge.
- Kreikebaum, H./ Gilbert, D. U./ Reinhardt, G. O.** (2002): Organisationsmanagement internationaler Unternehmen - Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen. 2. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Kussel, B.** (2003): ING-Konzern räumt bei BHF-Bank auf. Gefunden unter: <http://www.ftd.de/ub/fi/1056459058101.html>.  
Informationsabfrage am 27.06.2003
- Kutschker, M./ Bäurle, I.** (1997): Three + One: Multidimensional Strategy of Internationalization. In: Management International Review, Vol. 37 No. 2 (1997), S. 103-125.
- Kutschker, M./ Bäurle, I./ Schmid, S.** (1997): International Evolution, International Episodes, and International Epochs – Implication for Managing Internationalization. In: Management International Review, Special Issues 1997/2, S. 101-124.
- Kutschker, M./ Schmid, S.** (2004): Internationales Management. München, Wien (2004).
- Lampert, S. I./ Jaffe, E. D.** (1998): A Dynamic Approach to Country-of-Origin Effect. In: European Journal of Marketing, Vol. 32 No. 11/12 (1998), S. 61-78.
- Lang, G./ Welzel, P.** (1999): Mergers Among German Cooperative Banks: A Panel-based Stochastic Frontier Analysis. In: Small Business Economics, Vol. 13 No. 4 (1999), S. 273-286.
- Lang, V.** (2001): Die vorzeitige Rückzahlung von Festzinskrediten.  
Gefunden Unter: <http://www.uni-leipzig.de/bankinstitut/dokumente/2001-07-26-03.pdf>  
Informationsabfrage am 11.08.2005.
- Lannoo, K./ de la Mata Munoz** (2004): Integration of the EU Consumer Credit Market: Proposal for a More Efficient Regulatory Model. CEPS Working Document, No. 213/ November 2004.
- Lebert, R.** (2003): Anteilseigner besiegeln Allbank-Verkauf. In: Financial Times Deutschland, No. 164 v. 26.08.2003, S. 164.
- Lebert, R.** (2004): Sal. Oppenheim übernimmt BHF-Bank.  
Gefunden unter: Gefunden unter: <http://www.ftd.de/ub/fi/1096093192468.html>.  
Informationsabfrage am 01.10.2003

- Lehmann, E./ Neuberger, D.** (2001): Do Lending Relationships Matter? Evidence From Bank Survey Data in Germany. In: *Journal of Economic Behavior & Organization*, Vol. 45 No. 4 (2001), S. 339-359.
- Leung, M. K./ Young, T./ Rigby, D.** (2003): Explaining the Profitability of Foreign Banks in Shanghai. In: *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24 No. 1 (2003), S. 15-24.
- Li, T./ Cavusgil, S. T.** (1995): A Classification and Assessment of Research Streams in International Marketing. In: *International Business Review*, Vol. 4 No. 3 (1995), S. 251-277.
- Li, J.** (2002): *Asymmetric Interactions Between Foreign and Domestic Banks: Effects on Organizational Entry*. Stanford 2002.  
Gefunden unter: [http:// www.gsb.stanford.edu/facseminars/conferences/oe\\_conf/pdfs/bank\\_oec.pdf](http://www.gsb.stanford.edu/facseminars/conferences/oe_conf/pdfs/bank_oec.pdf)  
Informationsabfrage am: 01.04.2006
- Lissenburg, P.** (2004): Outsourcing im Kreditgeschäft aus Sicht eines Service-Providers. In: Achenbach, W./ Moormann, J./ Schober, H. (Hrsgs.): *Sourcing in der Bankwirtschaft*, S. 175-188.
- List, T.** (2003): Auslandsbanken feiern Erfolge nicht nur als Nischenanbieter. In: *Börsen-Zeitung*, No. 162 v. 19.08.2003, S. 17.
- Litsch, I.** (1999): Direktbanken im Börsenfieber. In: *Media und Marketing* v. 01.12.1999, S. 16.
- Lockett, A./ Thompson, S.** (2001): The Resource-Based View and Economics. In: *Journal of Management*, Vol. 27 No. 6 (2001), S. 723-754.
- London Economics** (2005): *The Costs and Benefits of Integration of EU Mortgage Markets*. Report for the European Commission DG-Internal Market and Services.
- López-Duarte, C./ García-Canal, E.** (2002): The Effect of Firm and Host Country Characteristics on the Choice of Entry Mode: Empirical Evidence from Spanish Firms. In: *Journal of Management and Governance*, Vol. 6 No. 2 (2002), S. 153-168.
- Lovelock, C. H./ Yip, G. S.** (1996): Developing Strategies for Service Business. In: *California Management Review*, Vol. 38 No. 2 (1996), S. 64-86.
- Lübcke, J.** (2004): *Neue Ökonomie und Banken*. Frankfurt am Main 2004.
- Machauer, A./ Morgner S.** (1999a): Neue Wege der Segmentierung von Bankkunden. In: *Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft*, Vol. 11 No. 1 (1999), S. 9-19.

- Machauer, A./ Morgner S.** (1999b): Psychographische Segmentierung von Bankkunden. In: Sparkasse: Zeitschrift des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes, Vol. 116 No. 8 (1999), S. 372-376.
- Madhok, A./ Phene, A.** (2001): The Co-Evolutional Advantage: Strategic Management Theory and the Eclectic Paradigm. In: International Journal of the Economics of Business, Vol. 8 No. 2 (2001), S. 243-256.
- MarkenProfile** (2003). Banken und Sparkassen - Direktbanken und Onlinebroker. Hamburg 2003.
- Marwede, J.** (2000): Zweigstellen von Unternehmen mit Sitz im Ausland. In: Boos, K.-H./ Fischer, R./ Schulte-Mattler, H.: Kreditwesengesetz - Kommentar zu KWG und Ausführungsvorschriften. München 2000, S. 1007-1991.
- Massfeller, N. M.** (1999): Automobile Finanzdienstleister im Wandel der Zeit. In: Die Bank, No. 10 (1999), S. 682-686.
- Maudos, J./ Pastor, J. M./ Pérez, F.** (2002): Competition and Efficiency in the Spanish Banking Sector: the Importance of Specialization. In: Applied Financial Economics, Vol. 12 No. 7 (2002), S. 505-516.
- Maudos, J./ Pastor, J. M./ Pérez, F./ Quesada, J.** (2002): Cost and Profit Efficiency in European Banking. In: Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, Vol. 12 (2002), S. 33-58.
- Maule, C. J.** (1968) : Antitrust and the Takeover Activity of American Firms in Canada. In: The Journal of Law & Economics, Vol. 11 No. 2 (1968), S. 423-432.
- May, R. C./ Puffer, S. M./ McCarthy, D. J.** (2005): Transferring Management Knowledge to Russia: A Culturally Based Approach. In: Academy of Management Executive, Vol. 19 No. 2 (2005), S. 24-35.
- Mayrhofer, U.** (2004): International Market Entry: Does the Home Country Affect the Entry Mode Decision? In: Journal of International Marketing, Vol. 12 No. 4 (2004), S. 71-96.
- Mbonimana, D.** (2005): Internationalisierungsstrategien von Banken: Kooperation versus Akquisition. Sternenfels 2005.
- Meffert, H.** (1998): Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik. 8. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Meffert, H.** (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. 9. Aufl., Wiesbaden 2000.

- Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M.** (2002): Markenmanagement, 1. Aufl., Wiesbaden 2000.
- Meffert, H.** (2003): Die Marke bei Finanzdienstleistern: Allfinanz lebt von der Dachmarke. In: Bank und Markt + Internet, Vol. 32 No. 12 (2003), S. 17-20.
- Messer, W.** (2004): Kundenmanagement: Bricht das Wertschöpfungsnetzwerk der Autobanken auf? In: Die Bank No. 4 (2004), S. 265-269.
- Metawa, S. A./ Almosawi, M.** (1998): Banking Behavior of Islamic Bank Customers: Perspectives and Implications. In: International Journal of Bank Marketing, Vol. 16 No. 7 (1998), S. 299-313.
- Methlie, L. B./ Nysveen, H.** (1999). Loyalty of On-Line Bank Customers. In: Journal of Information Technology, Vol. 14 No. 4 (1999), S. 375-386.
- Meyer, M.** (1995): Ökonomische Organisation der Industrie - Netzwerkkarrangements zwischen Markt und Unternehmung. Wiesbaden 1995.
- Meyer, U./ Hemken, R.** (2004): Outsourcing und § 25a KWG in der Praxis. In: Achenbach, W./ Moormann, J./ Schober, H. (Hrsgs.): Sourcing in der Bankwirtschaft, S. 67-82.
- Miller, S. R./ Parkhe, A.** (1998): Patterns in the Expansion of U.S. Banks' Foreign Operations. In: Journal of International Business Studies, Vol. 29 No. 2 (1998), S. 359-390.
- Miller, S. R./ Parkhe, A.** (2002): Is There a Liability of Foreignness in Global Banking? An Empirical Test of Banks' X-Efficiency. In: Strategic Management Journal, Vol. 23 No. 1 (2002), S. 55-75.
- Miller, S. R./ Richards, M.** (2002): Liability of Foreignness and Membership in a Regional Economic Group: Analysis of the European Union. In: Journal of International Management, Vol. 8 No. 4 (2002), S. 323-337.
- Minh To, H./ Tripe, D.** (2004): Factors Influencing the Performance of Foreign-Owned Banks in New Zealand. In: Journal of International Financial Markets, Institutions and Money, Vol. 12 No. 4-5 (2002), S. 341-357.
- Möller, T.** (1997): Landesimage und Kaufentscheidung: Erklärung, Messung, Marketingimplikationen. Wiesbaden 1997.
- Molyneux, P./ Seth, R.** (1998): Foreign Banks, Profits and Commercial Credit Extension in the United States. In: Applied Financial Economics, Vol. 8 No. 5 (1998), S. 533-539.

- Moon, H. C./ Rugman, A. M./ Verbeke, A.** (1998): A Generalized Double Diamond Approach to the Global Competitiveness of Korea and Singapore. In: *International Business Review*, Vol. 7 No. 2 (1998), S. 135-150.
- Moon, B. J./ Jain, S. C.** (2002): Consumer Processing of Foreign Advertisements: Roles of Country-of-Origin Perceptions, Consumer Ethnocentrism, and Country Attitude. In: *International Business Review*, Vol. 11 (2002), S. 117-118.
- Morgan, G.** (1992): The Globalisation of Personal Financial Services: The European Community after 1992. In: *The Service Industry Journal*, Vol. 12 No. 2 (1992), S. 193-209.
- Moshirian, F.** (1994): What Determines the Supply of International Financial Services? In: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 18 No. 3 (1994), S. 495-504.
- Müller, M.** (1989): Signal der Öffnung. In: *Wirtschaftswoche*, No. 29 v. 14.07.1989.
- Müller, K.** (1991): Kommentar zum Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft. Band 1 §§1-33.
- Müller, K.** (2000): Kommentar zum Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaft. Band 4 §§ 64c-164.
- Müller, K.-P.** (2006): Thesen zur europäischen Finanzmarktintegration: Von der „Kleinstaaterei“ zum Binnenmarkt. In: *Die Bank*, Nr. 3/2006.
- Murray, A. I.** (1988): A Contingency View of Porter's "Generic Strategies". In: *Academy of Management Review*, Vol. 13 No. 3, S. 390-400.
- Mutinelli, M./ Piscitello, L.** (2001): Foreign Direct Investment in the Banking Sector: The Case of Italian Banks in the '90s. In: *International Business Review*, Vol 10 No. 6 (2001), S. 661-685.
- Nachum, L.** (2003): Liabilities of Foreignness in Global Competition? Financial Services Affiliates in the City of London. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 12 (2003), S. 1187-1208.
- Narat, I.** (2004): Fidelity hält Hof - Fondshaus will viel deutsches Geld verwalten und gibt dafür selbst viel Geld aus. In: *Handelsblatt*, No. 211 v. 29.10.2004, S. 26.
- Naser, K./ Moutinho, L.** (1997) : Strategic Marketing Management : The Case of Islamic Banks. In: *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15 No. 6 (1997), S. 187-203.
- Neal, P.** (2004): X-Efficiency and Productivity Change in Australian Banking. In: *Australian Economic Papers*, Vol. 43 No. 2 (2004), S. 174-191.



- Neimke, M./ Eppendorfer, C./ Beckmann, R.** (2003): Deeping European Financial Integration: Theoretical Considerations and Empirical Evaluation of Growth and Employment Benefits. In: Cecchini, P./ Heinemann, F./ Jopp, M. (Hrsg.): The Incomplete European Market for Financial Services. Aus der Reihe: ZEW Economic Studies, Vol. 19 (2003), S. 187-229.
- Neuberger, D.** (1997): Structure, Conduct and Performance in Banking Markets. Universität Rostock, Working Paper No. 12 (1997) Gefunden unter: [www.wiwi.uni-rostock.de/~vwlinst/pdf/wp12thuenen.pdf](http://www.wiwi.uni-rostock.de/~vwlinst/pdf/wp12thuenen.pdf). Informationsabfrage am 16.09.2004.
- Nickerson, J. A.** (1997): Toward an Economizing Theory of Strategy. Olin Working Paper 97-07.
- Nickerson, J. A./ Hamilton, B. H./ Wada, T.** (2001): Market Position, Resource Profile, and Governance: Linking Porter and Williamson in the Context of International Courier and Small Package Services in Japan. In: Strategic Management Journal, Vol. 22 No. 3 (2001), S. 251-273.
- Nigh, D./ Cho, R. K./ Krishnan, S.** (1986): The Role of Location-Related Factors in U.S. Banking Involvement Abroad: An Empirical Examination. In: Journal of International Business Studies, Vol. 17 No.3 (1986), S. 59-72.
- Nöcker, R.** (2001): Internationalisierung als Wettbewerbsstrategie. Gießen 2001.
- Oehler, A.** (2003): Hast Du schon oder gehst Du noch? Zur Wechselbereitschaft zufriedener Bankkunden. In: BAIFO - Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschung. Diskussionsbeiträge des Lehrstuhls für BWL, insbesondere Finanzwirtschaft, Universität Bamberg, No. 23 (2003).
- Oetzel, J. M./ Bettis, R. A./ Zenner, M.** (2001): Country Risk Measures: How Risky Are They? In: Journal of World Business, Vol. 36 No. 2 (2001), S. 128-145.
- Otto, P.** (2002): Private Banking wird zunehmend schwieriger - JP Morgan Chase will 60 Prozent der schwerreichen Deutschen als Kunden gewinnen/ Bremsspuren im Geschäft mit Reichen. In: Handelsblatt No. 137 v. 19.07.02, S. 34.
- o.V.** (1974): Allgemeine Bank in Hamburg. In: Handelsblatt v. 08.06.1974.
- o.V.** (1976): Citicorp: First National City Bank. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, No. 13 (1975), S. 620.
- o.V.** (1980): Trinkaus und Crocker-Mehrheit an Midland Bank. In: Börsen-Zeitung v. 16.07.1980.
- o.V.** (1985a): Bewegung auf der Achse Frankfurt-Zürich. In: Neue Züricher Zeitung v. 27.01.1985.

- o.V.** (1985b): Schweizerische Bankverein will ein Tochterinstitut in Frankfurt gründen. In: Handelsblatt v. 13.05.1985.
- o.V.** (1985c): SBV Deutschland startet im Oktober. In: Börsen-Zeitung v. 14.05.1985.
- o.V.** (1985d): Kreditanstalt übernimmt Effektenbank Warburg. In: Neue Züricher Zeitung v. 26.05.1985.
- o.V.** (1985e): Grundig wird SKA (Deutschland). In: Börsen-Zeitung v. 26.04.1985.
- o.V.** (1985f): Spekulation um SBG-Präsenz in Frankfurt. In: Finanz und Wirtschaft v. 29.06.1985.
- o.V.** (1985g): Konzentration der Kräfte. In: Wirtschaftswoche, No. 29 v. 12.07.1985.
- o.V.** (1985h): Interview mit Nikolaus Senn: Wir sind anders. In: Wirtschaftswoche, No. 29 v. 12.07.1985.
- o.V.** (1985i): Schweizerische Bankgesellschaft sucht Beteiligung an Lampe. In: Vereinigte Wirtschaftsdienste (VWD) v. 15.08.1985.
- o.V.** (1985j): Von Gnom zu Gnom. In: Manager Magazin, No. 10 (1985).
- o.V.** (1985k): SBG kommt nach Deutschland. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 05.12.1985.
- o.V.** (1986a): SKA (Deutschland) AG mit Sitz in Frankfurt. In: Börsen-Zeitung v. 25.01.1986.
- o.V.** (1986b): SKA will in Deutschland schnell vorankommen. In: Vereinigte Wirtschaftsdienste (VWD) v. 27.01.1986.
- o.V.** (1988): Bei der Zulassung neuer Institute werden strengere Massstäbe angelegt - Vereinfachung der Verwaltung. In: Handelsblatt, No. 219 v. 14.11.1988, S.31.
- o.V.** (1989a): Nationale-Niederlande / Expansion in Nordamerika. In: Handelsblatt, No. 23 v. 01.02.1989, S. 10.
- o.V.** (1989b): AMRO Bank und Generale de Banque lassen ihren Fusionsplan fallen. In: Handelsblatt, No. 181 v. 19.09.1989, S. 9.
- o.V.** (1989c): NMB Postbank erwartet von Zusammenschluß positive Synergieeffekte. In: Handelsblatt, No. 224, v. 20.11.1989, S. 16
- o.V.** (1989d): Heller Gruppe. Holding mit NMB Bank. In: Handelsblatt, No. 248 v. 27.12.1989, S. 12.
- o.V.** (1990a): Aktivitäten werden internationalisiert. Weiter auf Kauf-Kurs. In: Handelsblatt, No. 5 v. 08.01.1990, S. 10.
- o.V.** (1990b): KKB: Selbstbedienung „rund um die Uhr“. In: Absatzwirtschaft, No. 10 v. 01.10.1990, S. 12.

- o.V.** (1990c): Fusion ABN- und Amro -Bank 1990 perfekt. In: Handelsblatt, No. 109 v. 29.05.1990, S. 14.
- o.V.** (1990d): Holding von Nat-Ned und NMB Postbank wird größtes Institut. In: Handelsblatt, No. 221 v. 16.11.1990, S. 17.
- o.V.** (1992a): DSL BANK / Mit der Banque Indosuez ein Kooperationsabkommen unterzeichnet. In: Handelsblatt, No. 76 v. 23.04.1992, S. 13.
- o.V.** (1992b): ABN Amro Bank Deutschland. Start nach Fusion - Politik der Neuausrichtung. In: Handelsblatt, No. 126 v. 03.07.1992, S. 11.
- o.V.** (1994a): BfG Bank hat Ertragswende geschafft. In: Süddeutsche Zeitung v. 26.03.1994.
- o.V.** (1994b): Schweizerischer Bankverein hat in Deutschland mehr verdient. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 06.06.1994, S. 22.
- o.V.** (1994c): BNP Deutschland konzentriert sich auf das Geschäft: Ausbau des Handels/ Kleinkunden zur Dresdner Bank geschickt. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 19.09.1994, S. 23.
- o.V.** (1995a): Aus Barclays Doppel wird Barclaycard. In: Börsen-Zeitung, No. 15 v. 21.01.1995, S. 9.
- o.V.** (1995b): BZW will auch im Rentenhandel Fuss fassen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 16.05.1995, S. 27.
- o.V.** (1995c): Der Bankverein will in Deutschland seine Rechtsform ändern. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 27.06.1995, S. 27.
- o.V.** (1995d): Service Bank skeptisch für 1995 - Mit neuem Eigentümer GE Capital weitere Expansion geplant. In: Börsen-Zeitung, No. 145 v. 01.08.1995, S. 9.
- o.V.** (1995e): Barclays will in Deutschland „ein gewichtiges Wort mitreden“. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 13.11.1995, S. 21.
- o.V.** (1996a): Unternehmensnachrichten: AB Anker Bank wird türkisch. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 22.01.1996, S. 24.
- o.V.** (1996b): Anker Bank wird von Türk Boston übernommen. In: Börsen-Zeitung, No. 16 v. 24.01.1996, S. 16.
- o.V.** (1996c): GE Capital übernimmt Mietfinanz. In: Börsen-Zeitung, Nr. 105, S. 1.
- o.V.** (1996d): Besteuerung der Auslandsbanken noch unklar. In: Börsen-Zeitung, No. 129 v. 09.07.1996, S. 4.
- o.V.** (1996e): Neue Struktur für S-E-Banken. In: Handelsblatt, No. 176 v. 11.09.1996, S. 24.

- o.V.** (1997a): UBS übernimmt Schröder Münchmeyer Hengst & Co. In: Börsen-Zeitung, No. 163 v. 27.08.1997.
- o.V.** (1997b): Santander Direkt / Vertrieb im Test. In: Handelsblatt, No. 169 v. 03.09.1997, S. 18.
- o.V.** (1997c): Die Paribas-Gruppe hat sich neu positioniert. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 27.09.1997, S. 23.
- o.V.** (1998a): Erfolgreiches Jahr für Paribas in Deutschland. In: Börsen-Zeitung, No. 43 v. 04.03.1998, S. 8.
- o.V.** (1998b): WARBURG-BANK / Marcard wird übernommen. In: Handelsblatt, No. 46 v. 06.03.1998, S. 21.
- o.V.** (1998c): Aus drei Banken werden drei unterschiedliche Geschäftsbereiche. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 08.04.1998, S. 30.
- o.V.** (1999a): Interessen für BfG Bank schreckte der Kaufpreis: Eine wechselvolle Bankgeschichte. In: Handelsblatt No. 207 v. 26.10.1999, S. 30.
- o.V.** (1999b9): Privatbankiers: Angenehme Zahlen dank üppiger Provisionen. In: Zeitschrift des gesamten Kreditwesens v. 01.12.1999, S. 1335.
- o.V.** (2000a): Entrium paßt gut ins Portfolio von Bipop-Carire. In: Financial Times Deutschland v. 26.06.2000, S. 20.
- o.V.** (2000b): Türkische Demirbank unter Staatsaufsicht. In: Handelsblatt, No. 237 v. 07.12.2000, S. 35.
- o.V.** (2001): SEB AG verschmilzt Tochter. In: Börsen-Zeitung, No. 212 v. 02.11.2001, S. 18.
- o.V.** (2002): BW-Bank verkauft ihre Tochter WKV. In: Börsen-Zeitung, No. 174 v. 10.09.2002, S. 17.
- o.V.** (2003a): Redaktionsgespräch mit Achim Klüber - „Im Bereich innovative Fremdkapital- oder Risikomanagementlösungen wollen wir mit den ersten Adressen konkurrieren.“ In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (1993), S. 356.
- o.V.** (2003b): Crédit Agricole will in Deutschland wachsen - Französische Großbank expandiert gegen den Trend. In: Handelsblatt, No. 128 v. 08.07.2003, S. 18.
- o.V.** (2003c): Die Aldi-Bank. In: Stern, No. 34 v. 14.08.2003, S. 130.
- o.V.** (2003d): Zwei Banken mit ausländischem Mehrheitseigner: SEB AG und Allgemeine Deutsche Direktbank AG. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen v. 01.11.2003, S. 1264.

- o.V.** (2004a): Privatbank Delbrück Bethmann Maffei setzt sich hohe Ziele. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, No. 62 v. 13.03.2004, S. 14.
- o.V.** (2004b): Top-Strategieberater wollen wieder wachsen. In: Handelsblatt, No. 99 v. 24.5.2004, S. 14.
- o.V.** (2004c): CC-Bank verschäuft Kreditkonditionen. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 30.09.2004, S. 17.
- o.V.** (2004d): BDK-Hauptversammlung: Von der Zusammenarbeit mit der Bank Deutsches KfZ-Gewerbe profitieren beide Seiten. In: KfZ Betrieb, No. 29/30 (2004), S. 34.
- o.V.** (2004e): Drei Banken mit Geschäftsschwerpunkt Privatkredit. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, No. 10 (2004), S. 43-48.
- o.V.** (2004f): Société Générale steigt bei Hanseatic Bank ein - Kooperation auch in der Kundenkreditfinanzierung. In: Handelsblatt, No. 227 v. 22.11.2004, S. 28.
- o.V.** (2004g): UBS zeigt stärkere Präsenz; Ausbau des Deutschlandgeschäfts / Keine großen Übernahmen. In: Süddeutsche Zeitung v. 25.11.2004, S. 30.
- o.V.** (2004h): Dresdner Bank baut Kooperation mit Cetelem aus. In: Börsen-Zeitung, No. 233 v. 01.12.2004, S. 3.
- o.V.** (2004i): Schweizer Banken werfen Deutschland Protektionismus vor. In: Handelsblatt v. 18.06.2004.
- o.V.** (2004j): DZ Bank trennt sich von Südwestbank. In: Handelsblatt v. 16.04.2004, S. 26.
- o.V.** (2005): Brüssel will Vorfälligkeitsentschädigung begrenzen. In: Die Welt v. 21.07.2005.  
Gefunden unter: <http://www.welt.de/data/2005/07/21/748369.html>  
Informationsabfrage am 11.08.2005
- o.V.** (2005b): HVB verliert Kunden. In: Welt am Sonntag v. 11.12.2005.  
Gefunden unter: <http://www.wams.de/data/2005/12/11/816038.html>  
Informationsabfrage am 06.04.2006
- o.V.** (2005c): HVB laufen die Privatkunden weg. In: Handelsblatt v. 11.12.2005.  
Gefunden unter: <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfm=go&id=1154803>  
Informationsabfrage am: 06.04.2006
- o.V.** (2005d): Berliner Sparkasse droht Namens-Verlust. In: Handelsblatt v. 08.08.2005.  
Gefunden unter: <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfm=go&id=1084124>  
Informationsabfrage am: 09.06.2006

**o. V.** (2006HB150206): Zahl der Überschuldeten auf Rekordniveau. In: Handelsblatt v. 15.02.2006.

Gefunden unter: <http://www.handelsblatt.com/pshb?fn=tt&sfn=go&id=1191752>

Informationsabfrage am 15.02.2006

**Pain, N./ van Welsum, D.** (2003): Untying the Gordian Knot: The Multiple Links Between Exchange Rates and Foreign Direct Investment. In: Journal of Common Market Studies, Vol. 41 No. 5 (2003), S. 823-846.

**Papadopoulos, S.** (2004): Market Structure, Performance and Efficiency in European Banking. In: International Journal of Commerce and Management, Vol. 14 No. 1 (2004), S. 79-97.

**Paul, S.** (2002): Zur Strategie der Kundenbindung im Geschäft mit mittelständischen Unternehmen. In: Krimphove, D./Tytco, D. (Hrsg.): Praktiker-Handbuch Unternehmensfinanzierung - Kapitalbeschaffung und Rating für mittelständische Unternehmen. Stuttgart 2002, S. 655-678.

**Paulin, M./ Perrien, J./ Ferguson, R. J./ Alvarez Salazar, A. M./ Seruya, L. M.** (1998): Relational Norms and Client Retention: External Effectiveness of Commercial Banking in Canada and Mexico. In: International Journal of Bank Marketing, Vol. 16 No. 1 (1998), S. 24-31.

**Petersen, M. A./ Rajan, R. G.** (1994): The Benefits of Firm-Creditor Relationships: Evidence From Small Business Data. In: Journal of Finance, Vol. 49 No. 1 (1994), S. 3-37.

**Peterson, R. A./ Jolibert, A. J. P.** (1995): A Meta-Analysis of Country-of-Origin Effects. In: Journal of International Business Studies, Vol. 26 No. 4 (1995), S. 883-900.

**Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R. T.** (1998): Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management. 3. Aufl., Wiesbaden 1998.

**Pires, G./ Stanton, J.** (2000) : Marketing Services to Ethnic Consumers in Culturally Diverse Markets : Issues and Implications. In: Journal of Services Marketing, Vol. 14 No. 6 (2000), S. 607-618.

**Plender, J.** (1987): London's Big Bang in International Context. In: International Affairs, Vol 63 No. 1 (1987), S. 39-48.

**Porter, M. E.** (1987): Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 4. Aufl., Frankfurt 1987.

**Porter, M. E.** (1990): The Competitive Advantage of Nations. London 1990.

- Porter, M. E.** (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy. In: Strategic Management Journal, Vol. 12 No. 8 (1991), S. 95-117.
- Porter, M. E.** (1992): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 3. Aufl., Frankfurt 1992.
- Porter, M. E.** (1999a): Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 5. Aufl., Frankfurt 1999.
- Porter, M. E.** (1999b): Wettbewerb und Strategie. Frankfurt 1999.
- Postbank** (2006): Deutsche Haushalte legen pro Jahr fast 100 Mrd. Euro für die private Altersvorsorge beiseite. Postbank Research: Research Spezial Mai 2006.
- Potthoff, C.** (2002): Französische Bank plant Squeeze-Out - BNP will Consors von der Börse nehmen. In: Handelsblatt, No. 142 v. 26.07.2002, S. 23.
- Potthoff, C.** (2004): Netbank - Die erste reine Internetbank Europas. In: Handelsblatt, No. 178 v. 14.09.2004, S. 21.
- Prahalad, C. K./ Doz, Y. L.** (1987): The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision. New York 1987.
- Reischauer, F./ Kleinhans, J.** (2003): Loseblattkommentar für die Praxis nebst sonstigen bank- und sparkassenrechtlichen Aufsichtsgesetzen sowie ergänzenden Vorschriften. Band 1. Berlin 2003.
- Reischauer, F.** (1960): Die Niederlassung ausländischer Banken in der Bundesrepublik. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, No. 10 (1960), S. 434-436.
- Retail Banking Research** (2001): Study on the Verification of a Common and Coherent Application of Directive 97/5/EC on Cross-Border Credit Transfers in the 15 Member States: Transfer Exercise. Report for the Commission of the European Communities (DG Markt). Veröffentlichung 17.09.2001.
- Retail Banking Research** (2005): Study of the Impact of Regulation 2650/ 2001 on Bank Charges for National Payments. Final Report No. Markt/2004/11/F-LOT 2. Prepared for the European Commission - Internal Market and Services Directorate-General. September 2005.
- Reuber, G. L./ Crookell, H./ Emerson, M./Gallais-Hamonno, G.** (1973): Private Foreign Investment in Development. Oxford 1973.
- Rhoades, S.** (2000): Retail Commercial Banking: An Update on a Period of Extraordinary Change. In: Review of Industrial Organisation, Vol. 16 No. 4 (2000), S. 357-366.
- Risknews** (2005): Was sind die MaRisk? In: Risknews 02/05.

Gefunden unter: [http://www.risknet.de/typo3conf/ext/bx\\_elibrary/elibrary-download.php?downloaddata=66](http://www.risknet.de/typo3conf/ext/bx_elibrary/elibrary-download.php?downloaddata=66)

Informationsabfrage am 15.03.2006

**Roggemann, G.** (1998): Die Kundenbeziehung jenseits der Kontoverbindung - zur Rolle der Relationship im Investmentbanking. In: Süchting, J./ Heitmüller, H. M. (Hrsgs.): Handbuch des Bankmarketing. 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 371-390.

**Ronning, G.** (1991): Mikroökometrie. Heidelberg 1991.

**Rössing, S.** (2003): Citibank stellt die Konkurrenz in den Schatten. In: Financial Times Deutschland. Ausgabe vom 28.04.2003.

Gefunden unter: <http://www.ftd.de/ub/fi/1051284991417.html>.

Informationsabfrage am 27.05.2003

**Rugman, A. M.** (1975): Motives for Foreign Investment: The Market Imperfections and Risk Diversification Hypotheses. In: Journal of World Trade Law, Vol. 9 No. 5 (1975), S. 567-573.

**Rugman, A. M./ Verbeke, A.** (2001): Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises. In: Strategic Management Journal, Vol. 22 Nr. 3 (2001), S. 237-250.

**Rühli, E.** (1994): Der Resource-Based View of Strategy: Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln? In: Gomez, P./ Hahn, D./ Müller-Stewens, G./ Wunderer, R. (Hrsgs.): Unternehmerischer Wandel: Konzepte zur organisatorischen Erneuerung: Knut Bleicher zum 65. Geburtstag. Wiesbaden 1994, S. 31-38.

**Sanchez-Peinado, E.** (2003) : Internationalization Process of Spanish Banks : Strategic Orientation After the Mergers. In: European Business Review, Vol. 15 No. 4 (2003), S. 245-261.

**Sarro, L.** (1975): Die Zusammenarbeit der ausländischen Banken untereinander. In: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Vol. 28 (1975), S. 599-600.

**Schefczyk, M.** (1996): Data Envelopment Analysis - Eine Methode zur Effizienz- und Erfolgsschätzung von Unternehmen und öffentlichen Organisationen. In: Die Betriebswirtschaft, Vol. 56 No. 2, S. 167-183.

**Schmalensee, R.** (1985): Do Markets Differ Much? In: American Economic Review, Vol. 75 No. 3, S. 341-351.

**Schneider, U. H.** (2004) : Der gegenwärtige und zukünftige Rechtsrahmen im europäischen Zahlungsverkehr. In: Zeitschrift des gesamten Kreditwesens. Ausgabe Technik, Nr. 3 (2004), S. 34-38.



- Schreiber, M.** (2006): Berlin klagt Marke Sparkasse ein. In: Financial Times Deutschland vom 24.03.2006.  
Gefunden unter : <http://www.ftd.de/unternehmen/finanzdienstleister/59479.html>  
Informationsabfrage am 09.06.2006
- Schwamm, H./ Merciai, P.** (1985): Les Entreprises Multinationales et les Services. Genf (1985).
- Schüler, M./ Heinemann, F.** (2002): How Integrated are the European Retail Financial Markets? A Cointegration Analysis. ZEW Discussion Paper No. 02-22.
- Schüler, M.** (2003): Integration of the European Market for E-Finance - Evidence from Online Brokerage. In: Cecchini, P./ Heinemann, F./ Jopp, M. (Hrsgs.): The Incomplete European Market for Financial Services. Heidelberg, New York 2003, S. 155-177.
- Schultz, F./ Krause, M.** (2004): Steuerliche Klarheit für Auslandsbanken. In: Börsen-Zeitung, No. 127 v. 06.07.2004, S. 4.
- Schure, P./ Wagenvoort, R.** (1999): Economies of scale and efficiency in European Banking: new evidence. In: European Investment Bank - Economic and Financial Reports No. 1999/01.
- Seibel, K.** (2004): UBS übernimmt Vermögensberater der superreichen Familien.  
Gefunden unter: <http://www.welt.de/data/2004/12/01/368047.html>  
Informationsabfrage am 11.01.2005.
- Selbach, R.** (1991): Die Kreditgenossenschaften im Wettbewerb der Bankengruppen. In: Budäus, D. (Hrsg.): Schriften zum Genossenschaftswesen und zur Öffentlichen Wirtschaft. Band 29. Berlin 1991.
- Seth, R./ Nolle, D. E./ Mohanty, S. K.** (1998): Do Banks Follow Their Customers Abroad? In: Financial Markets, Institutions & Instruments, Vol. 7 No. 9 (1998), S. 1-25.
- Shaffer, S.** (1998): The Winner's Curse in Banking. In: Journal of Financial Intermediation, Vol. 7 No. 4 (1998), S. 359-392.
- Shanmuganthan, P./ Dhaliwal, S./ Foss, B.** (2003): Does Ethic Focus Change How Banks Should Implement Customer Relationship Management. In: Journal of Financial Services Marketing, Vol. 8 No. (2003), S. 49-62.
- Sharma, N./ Patterson, P. G.** (2000): Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services. In: International Journal of Service Industry Management, Vol. 11 No. 5 (2000), S. 470-490.
- Shapiro, C./ Varian, H. R.** (1998): Information Rules. Boston 1998.

- Shull, B.** (1999): The Separation of Banking and Commerce: an Examination of Principal Issues. E&PA Working Paper 99-1, Hunter College of the City University of New York: Office of the Comptroller of the Currency.
- Smith, R. C./ Walter, I.** (2003): Global Banking. 2. Aufl., New York u.a. 2003.
- Sosana, J.** (2002): Der Vorschlag der Kommission für eine Neufassung der Verbraucherkreditrichtlinie. Institut für deutsches und europäisches Kapitalmarktrecht, Universität Leipzig.
- Gefunden unter: <http://www.uni-leipzig.de/bankinstitut/dokumente/2002-12-07-07.pdf>  
Informationsabfrage am 9.06.2006.
- Statistisches Bundesamt** (2000): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050. Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsberechnung. Wiesbaden 2000.
- Stehn, J.** (1992): Ausländische Direktinvestitionen in Industrieländern: Theoretische Erklärungsansätze und empirische Evidenz. Kieler Studien 245, Kiel Institute for World Economics. Tübingen 1992.
- Steinbeis, M.** (2006): Zypriens will Entschuldung von mittellosen Privatleuten vereinfachen. In: Handelsblatt, Nr. 65 vom 31.03.2006, S. 4.
- Steltzner, Holger** (2003): Die Banken im Gerede. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 49 v. 27.02.2003, S. 1.
- Stengl, A.** (2003): Möglichkeiten der Verschmelzung. In: Semler, J./ Stengel, A. (Hrsg.): Beck'sche Kurzkommentare - Band 56 - Umwandlungsgesetz, München (2003), S. 55-91.
- Stevens, G. V.** (1969): U.S. Direct Manufacturing Investment to Latin America: Some Economic and Political Determinants. Washington 1969.
- Stieglitz, N.** (2002): Banken, Finanzdienstleistungen und neue Medien. In: Steffens, U/ Achenbach W. (Hrsg.): Strategisches Management in Banken. 1. Aufl., Frankfurt am Main 2002.
- Stock, O.** (2004): Schweizer Banken wollen Sonderstatus. In: Handelsblatt v. 12.01.2004.
- Straub, D. W.** (1994): The Effect of Culture on IT Diffusion: Email and Fax in Japan and the U.S.. In: Information Systems Research, Vol. 5 No. 1 (1994), S. 23-47.
- Sumner, W. G.** (1906): Folkways: The Sociological Importance of Usages, Manners, Customs, Mores, and Morals. New York (1906).
- Swoboda, U. C.** (2004): Retail-Banking und Privatebanking: Zukunftsorientierte Strategien im Privatkundengeschäft. 2. Aufl., Frankfurt am Main 2004.

- Szagan, V./ Haug, U./ Ergenzinger, W.** (1997): Gesetz über das Kreditwesen in der Fassung vom 22. Januar 1996. Berlin, Köln 1997.
- Teece, D. J.** (1983): Technological and Organisational Factors in the Theory of the Multinational Enterprise. In: Casson, M. (Hrsg.): The Growth of International Business. London 1983, S. 51-62.
- Thiele, M.** (1997): Kernkompetenzenorientierte Unternehmensstrukturen: Ansätze zur Neugestaltung von Geschäftsbereichsorganisationen. Wiesbaden 1997.
- Tichy, N./ Charan, R.** (1990): Citicorp Faces the World: An Interview with John Reed. In: Harvard Business Review, Vol. 68 No. 6 (1990), S. 135-144.
- Tiffe, A.** (2004): Vorfalligkeitsentschädigung in Europa. Vergleichender Überblick zur Vorfalligkeitsentschädigung für die vorzeitige Beendigung von Hypothekarkrediten in acht europäischen Staaten dargestellt an einem ausgewählten Beispiel. Präsentiert vom Institut für Finanzdienstleistungen e.V. am 23. Januar 2004.
- TNS EMNID** (2000): Deutsche Banken und Versicherungen aus türkischer Sicht. TNS EMNID Presseinformationen.  
Gefunden unter: <http://www.tns-emnid.com/presse/p-07-09-2000.html>  
Informationsabfrage: 09.02.2004
- Tschoegel, A. E.** (1987): International Retail Banking as a Strategy: An Assessment. In: Journal of International Business Studies, Vol. 18 No. 2 (1987), S. 67-88.
- Tschoegel, A. E.** (2002): Entry and Survival: The Case of Foreign Banks in Norway. In: Scandinavian Journal of Management, Vol. 18 No. 2 (2002), S. 131-153.
- Ueltschy, L. C.** (1998): Brand Perceptions as Influenced by Consumer Ethnocentrism and Country-of-Origin-Effects. In: The Journal of Marketing Management, Vol. 8 No. 1 (1998), S. 12-23.
- Uhlig, A.** (1999): Barclays verkauft Merck Fink. In: Neue Züricher Zeitung v. 26.03.1999, S. 28.
- Ulrich, R. E.** (2001): Die zukünftige Bevölkerungsstruktur Deutschlands nach Staatsangehörigkeit, Geburtsort und ethnischer Herkunft: Modellrechnung bis 2050. Studie im Auftrag der Unabhängigen Kommission „Zuwanderung“ des Deutschen Bundestages. Berlin/ Windhoek (2001).
- VAB** (2005): Klassifizierung der Auslandsbanken.  
Gefunden unter: <http://www.vab.de>  
Informationsabfrage: 23.05.2005.

- Vandermerwe, S./ Chadwick, M.** (1989): The Internationalisation of Services. In: Service Industry Journal, Vol. 9 No. 1 (1989), S: 79-93.
- Vander Venet, R** (1996): The Effect of Mergers and Acquisitions on the Efficiency and Profitability of EC Credit Institutions. In: Journal of Banking and Finance, Vol. 20 No. 9 (1996), S. 1531-1558.
- van Viereck, S.** (1985): Angriff aus der Nische. In: Manager Magazin, No. 12 (1985), S. 258-271.
- Varnhorn, A.** (2003): Deutsche SEB erwartet steigende Gewinne. In: Financial Times Deutschland, No. 7 v. 10.01.2003, S. 21.
- Verbeck, D.** (1989): Die Filialnetzpolitik deutscher Kreditinstitute seit Aufhebung der Bedürfnisprüfung im Jahre 1958. In: Bankhistorisches Archiv, No. 15 (1989), S. 21.
- Verbeek, M.** (2000): A Guide to Modern Econometrics. New York u.a. 2000
- Vollbrecht, J.** (2003): Investmentmodernisierungsgesetz - Herausforderungen bei der Umsetzung der OGAW-Richtlinien. Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, Institute for Law and Finance, Working Paper Series No. 13 (9/2003).
- von Clemm, M.** (1971): The Rise of Consortium Banking. In: Harvard Business Review, Vol. 49 No. 3 (1971), S. 125-142.
- von der Ruhr, M./ Ryan, M.** (2005): „Following“ or „Attracting“ the Customer? Japanese Banking FDI in Europe. In: Atlantic Economic Journal, Vol. 33 No. 4 (2005), S. 405-422.
- von Schenck, K.** (2004): Grenzüberschreitendes Kreditgeschäft. Vortrag gehalten am 20.01.2004 im Rahmen des Seminars: Grenzüberschreitende Bankgeschäfte und Finanzdienstleistungen: Das Merkblatt der BaFin vom September 2003. Veranstalter: Verband der Auslandsbanken in Deutschland e.V.
- von Stein, J. H.** (1998): Das Bankensystem in Deutschland. In: Naßmacher, K.-H. (Hrsg.): Banken in Deutschland - Band 1. Oppladen (1998), S. 35-49.
- Wanner, C.** (2003): Credit Suisse konzentriert sich auf Superreiche. Gefunden unter: <http://www.ftd.de/ub/fi/1070545779560.html?nv=5wn>  
Informationsabfrage am 24.12.2005.
- Wanner, C./ Clausen, S./ Ronke, C.** (2004): Otto prüft Verkauf der Hanseatic Bank. Gefunden unter: <http://www.ftd.de/ub/fi/1085376276216.html>.  
Informationsabfrage am 26.05.2004.

- Watson, J. J./ Wright, K.** (2000): Consumer Ethnocentrism and Attitudes Toward Domestic and Foreign Products. In: *European Journal of Marketing*, Vol. 34 No. 9/10 (2000), S. 1149-1166.
- Weber, A.** (2006): Systemwandel und Ertragsdruck: Herausforderungen für das Kreditgewerbe. Rede anlässlich des 100. Geburtstags der Sparda-Banken am 31.03.2006 in Berlin.  
Gefunden unter: <http://www.bundesbank.de/download/presse/reden/2006/20060331weber.php?print=yes&>  
Informationsabfrage am 29.08.2006.
- Weill, L.** (2004): Efficiency of Consumer Credit Companies in the European Union. ECRI Research Report No. 7 July 2004.
- Welch, L. S./ Luostarinen, R.** (1988): Internationalization: Evolution of a Concept. In: *Journal of General Management*, Vol. 14 No. 4 (1988), S. 34-55.
- Welge, M. K./ Al-Lahm, A.** (2001): *Strategisches Management: Grundlagen - Prozess - Implementierung*. 3. Aufl., Wiesbaden 2001.
- Werner, H.** (2002): *Supply Chain Management*. 2. Aufl., Wiesbaden 2002.
- Wernerfelt, B.** (1984): A Resource-Based View of the Firm. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 5 No. 2 (1984), S. 171-180.
- Wernerfelt, B.** (1989): From Critical Resource to Corporate Strategy. In: *Journal of General Management*, Vol. 14 No. 3 (1989), S. 4-12.
- Williams, B.** (1997): Positive Theories of Multinational Banking: Eclectic Theory versus Internalisation Theory. In: *Journal of Economic Surveys*, Vol. 11 No. 1 (1997), S. 71-100.
- Williams, J./ Gardener, E. P. M.** (2003): The Efficiency of European Regional Banking. In: *Regional Studies*, Vol. 37 No. 4 (2003), S. 321-330.
- Williamson, O. E.** (1964): *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*. Englewood Cliffs 1964.
- Winsted, K. F./ Patterson, P. G.** (2001): Internationalization of Services: The Service Exporting Decision. In: *The Journal of Service Marketing*, Vol. 12 No. 4 (1998), S. 294-311.
- Wiswede, G.** (2000): *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*. 3. Aufl., München usw. 2000.

- Wright, P./ Chan, P./ Kinard, J./ Pringle, C.** (1988): Generic Strategies and District Bank Performance. In: *American Business Review* (1988), Vol. 6 No. 2 (1988), S. 50-58.
- Wright, A.** (2001): The Changing Competitive Landscape of Retail Banking in the E-Commerce Age. In: *Thunderbird International Business Review*, Vol. 44 No.1 (2001), S. 71-84.
- Wright, A.** (2002): Technology as an Enabler of the Global Branding of Retail Financial Services. In: *Journal of International Marketing*, Vol. 10 No. 2 (2002), S. 83-98.
- Wright, B.** (2004): Europeans Say No to Foreign Banks. In: *The Business*, No. 317 v. 4./5. April 2004, S. 17.
- Wriston, W.** (1976): Zitiert in Wilfried Scheele: "Die unterschiedlichen Strategien amerikanischer Banken im Ausland". In: Manuskript eines Vortrages vom 16. Januar 1976. Institut für Banken, Industrie, Geld und Kredit. Freie Universität Berlin.
- Wübcker, G./ Hardock, P.** (2002): Online Banking: Weit verbreitet, doch kaum genutzt? In: *Die Bank*, Nr. 06 (2002), S. 376 - 378.
- Yamori, N.** (1997): Do Japanese Banks Lead or Follow International Business? An Empirical Investigation. In: *Journal of International Financial Markets*, Vol. 7 No. 4 (1997), S. 369-382.
- Yamori, N.** (1998): A Note on the Location Choice of Multinational Banks: The Case of Japanese Financial Institutions. In: *Journal of Banking and Finance*, Vol. 22 No. 1 (1998), S. 109-120.
- Yamori, N./ Murakami, A.** (1999): Does Bank Relationship Have an Economic Value? The Effect of Main Bank Failure on Client Firms. In: *Economic Letters*, Vol. 65 (1999), S. 115-120.
- Yannopoulos, G. N.** (1983) : The Growth of Transnational Banking. In: Casson, M. (Hrsg.): *The Growth of International Business*. London 1983, S. 236-272.
- Yonge, W.** (2003): The Distance Marketing of Consumer Financial Services Directive. In: *Journal of Service Financial Marketing*, Vol. 8 No. 1 (2003), S. 79-92.
- Zaheer, S./ Mosakowski, E.** (1997): The Dynamics of the Liability of Foreignness: A Global Study of Survival in Financial Services. In: *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 6 (1997), S. 439-464.
- Zeise, L.** (2003): Kolumne: Citigroup ist kein Vorbild. In: *Financial Times Deutschland* v. 22.10.2003.

Gefunden unter: <http://www.ftd.de/ub/fi/1066751765503.html>.

Informationsabfrage: 23.12.2004.

**Zimmermann, G. C.** (1995): Implementing the Single Banking Market in Europe. In: Economic Review, No. 3 (1995), S. 35-51, Federal Reserve Bank of San Francisco.

**Zindelin, M.** (1996): Bank Strategic Positioning and Some Determinants of Bank Selection. In: International Journal of Bank Marketing, Vol. 14 No. 6 (1996), S. 12-22.

**zu Putlitz, J.** (2001): Internationalisierung europäischer Banken: Motive, Determinanten, Entwicklungsmuster und Erfolg. Wiesbaden 2001.





**Anhang**

<b>A</b>	<b>Rohdaten zum Markteintritt ausländischer Banken in Deutschland</b>	<b>288</b>
	A-1 Eingetretene Banken	288
	A-2 Direktinvestitionen in Beteiligungskapital (in Mio. DEM)	290
	A-3 Inflationsraten (Changes in Consumer Prices)	290
	A-4 Geldmarktsätze (Money Market Rates)	290
	A-5 Anlehensätze (Bond Rates)	291
	A-6 Wechselkursnotierungen ggü. der Deutschen Mark (Preisnotierung)	291
	A-7 Bruttoinlandsprodukt (nationale Währung; in Mrd.)	293
<b>B</b>	<b>Rohdaten zur Analyse des Erfolgs ausländischer Banken in Deutschland</b>	<b>294</b>
<b>C</b>	<b>Rohdaten zur Analyse kultureller Effekte bei der Bankwahl</b>	<b>297</b>
	C-1 Conjoint Syntax	297
	C-2 Fragebogen Nationalität als Markteintrittsbarriere	297
	C-3 Präferenzangaben der Befragten	303

**A Rohdaten zum Markteintritt ausländischer Banken in Deutschland****A-1 Eingetretene Banken**

	<b>Präsenzform</b>	<b>France</b>	<b>Italy</b>
1971	Repr.		
	Filiale	Banque de Paris et des Pays-Bas	
	Tochter		
1972	Repr.	Groupe des Banques Populaires	Cassa die Risparmio di Genova Cassa die Risparmio di Firenze Cassa die Risparmio di Verona Monte die Paschi di Siena
	Filiale		
	Tochter		
1973	Repr.		
	Filiale		
	Tochter		
1974	Repr.		
	Filiale		
	Tochter		
1975	Repr.		Banca Popolare di Milano
	Filiale		
	Tochter		
1976	Repr.		
	Filiale		
	Tochter		
1977	Repr.		
	Filiale		
	Tochter		
1978	Repr.		Cassa di Risparmio die Torino
	Filiale	Société Générale	
	Tochter		
	<b>Präsenzform</b>	<b>Japan</b>	<b>UK</b>
1971	Repr.		
	Filiale	The Dai-Ichikangyo Bank The Daiwa Bank The Mitsubishi Bank The Mitsui Bank	Lloyds Bank Intl.
	Tochter		
1972	Repr.		
	Filiale	The Tokai Bank	Intl. Westminster Bank
	Tochter		
1973	Repr.	The Nippon Fudosan Bank	Intl. Investment Corp. für Jugosl. Midland Bank Ltd. Morgan Grenfell Intl.
	Filiale		
	Tochter		
1974	Repr.	The Saitama Bank	Barclays Bank Intl. Ltd.
	Filiale	The Tayo Kobe Bank	
	Tochter		
1975	Repr.	The Kokkaido Takushoku Bank	

		The Japan Development Bank The Kyowa Bank Sumitomo Trust & Banking Co.	
	Filiale		Standard and Chartered Banking Group
	Tochter		
1976	Repr.		
	Filiale		
	Tochter		
1977	Repr.		
	Filiale		
	Tochter	Bank of Tokyo AG	
1978	Repr.		
	Filiale		
	Tochter		
<b>Präsenzform</b>		<b>USA</b>	
1971	Repr.		
	Filiale	The First National Bank of Boston Mellon Bank	
	Tochter		
1972	Repr.	First Pennsylvania Bank	
	Filiale	Irving Trust Co. National Bank of Detroit Security Pacific Bational Bank	
	Tochter		
1973	Repr.	American National Bank and Trust Co. Continental Illinois Nat. Bank & Trust Comp. of Chicago Manufacturers Hanover Trust Co.	
	Filiale		
	Tochter	Familienbank AG	
1974	Repr.		
	Filiale		
	Tochter		
1975	Repr.	The First National Bank of Chicago	
	Filiale		
	Tochter		
1976	Repr.		
	Filiale		
	Tochter		
1977	Repr.		
	Filiale		
	Tochter		
1978	Repr.		
	Filiale		
	Tochter	TKB-Wall-Bank AG	

**A-2 Direktinvestitionen in Beteiligungskapital (in Mio. DEM)**

	<b>France</b>	<b>Italy</b>	<b>Japan</b>	<b>UK</b>	<b>USA</b>
1970	56	19	54	249	365
1971	204	28	14	269	1.731
1972	225	105	241	471	1.789
1973	276	14	79	535	1.974
1974	206	44	242	678	1.314
1975	173	7	91	234	1.081
1976	232	17	248	249	951
1977	306	28	165	366	1.033
1978	497	6	118	399	575

Quelle: Deutsche Bundesbank

**A-3 Inflationsraten (Changes in Consumer Prices)**

	<b>Germany</b>	<b>France</b>	<b>Italy</b>	<b>Japan</b>	<b>UK</b>	<b>USA</b>
1969	1,82	6,04	1,96	5,24	5,46	5,41
1970	3,58	5,85	4,81	7,67	6,36	5,9
1971	5,19	5,4	5,5	6,42	9,41	4,26
1972	5,40	6,06	5,22	4,82	7,09	3,31
1973	7,13	7,38	10,74	11,65	9,21	6,22
1974	6,86	13,65	19,4	23,15	15,9	11,04
1975	6,03	11,69	16,88	11,78	24,24	9,13
1976	4,22	9,63	16,58	9,35	16,53	5,74
1977	3,70	9,49	17,43	8,16	15,88	6,49
1978	2,72	9,25	12,11	4,21	8,22	7,65

Quelle: IFS

**A-4 Geldmarktsätze (Money Market Rates)**

	<b>Germany</b>	<b>France</b>	<b>Italy</b>	<b>Japan</b>	<b>UK</b>	<b>USA</b>
1969	4,81	8,96	5,00	7,70	3,95	8,21
1970	8,65	8,68	7,38	8,28	2,00	7,18
1971	6,16	5,84	5,76	6,41	1,42	4,66
1972	4,30	4,95	5,18	4,72	3,45	4,43
1973	10,18	8,91	6,93	7,16	1,92	8,73
1974	8,87	12,91	14,57	12,54	4,63	10,50
1975	4,40	7,92	10,64	10,67	6,08	5,82
1976	3,89	8,56	15,68	6,98	5,54	5,05
1977	4,14	9,07	14,03	5,68	2,13	5,54
1978	3,36	7,98	11,49	4,36	7,72	7,93

Quelle: IFS

**A-5 Anlehensätze (Bond Rates)**

	<b>Germany</b>	<b>France</b>	<b>Italy</b>	<b>Japan</b>	<b>UK</b>	<b>USA</b>
1969	6,80	7,64	6,85	7,09	9,04	6,67
1970	8,30	8,06	9,01	7,19	9,22	7,35
1971	8,00	7,73	8,34	7,28	8,90	6,16
1972	7,90	7,36	7,47	6,70	8,90	6,21
1973	9,30	8,27	7,42	7,26	10,71	6,84
1974	10,40	10,48	9,87	9,26	14,77	7,56
1975	8,50	9,57	11,54	9,20	14,39	7,99
1976	7,80	9,32	13,08	8,72	14,43	7,61
1977	6,20	9,87	14,62	7,33	12,73	7,42
1978	5,80	9,50	13,70	6,09	12,47	8,41

Quelle: IFS

**A-6 Wechselkursnotierungen gegenüber der Deutschen Mark (Preisnotierung)**

	<b>France</b>	<b>Italy</b>	<b>Japan</b>	<b>UK</b>	<b>USA</b>
31.01.1969	80,89	6,42	9,56	4,00	4,00
28.02.1969	81,13	6,42	9,61	4,02	4,02
31.03.1969	81,06	6,40	9,61	4,02	4,02
30.04.1969	80,81	6,40	9,60	4,01	4,01
31.05.1969	80,22	6,35	9,52	3,99	3,99
30.06.1969	80,48	6,38	9,56	4,00	4,00
31.07.1969	80,45	6,37	9,56	4,00	4,00
31.08.1969	74,31	6,35	9,51	3,99	3,99
30.09.1969	71,46	6,30	9,46	3,97	3,97
31.10.1969	66,82	5,94	8,92	3,73	3,73
30.11.1969	66,17	5,90	8,84	3,69	3,69
31.12.1969	66,17	5,88	8,84	3,69	3,69
31.01.1970	66,39	5,86	8,85	3,69	3,69
28.02.1970	66,53	5,86	8,87	3,69	3,69
31.03.1970	66,29	5,84	8,84	3,67	3,67
30.04.1970	65,85	5,79	8,76	3,64	3,64
31.05.1970	65,81	5,78	8,73	3,63	3,63
30.06.1970	65,81	5,78	8,71	3,63	3,63
31.07.1970	65,82	5,77	8,68	3,63	3,63
31.08.1970	65,77	5,79	8,67	3,63	3,63
30.09.1970	65,79	5,81	8,66	3,63	3,63
31.10.1970	65,77	5,83	8,67	3,63	3,63
30.11.1970	65,80	5,83	8,68	3,63	3,63
31.12.1970	66,01	5,85	8,71	3,64	3,64
31.01.1971	65,91	5,84	8,75	3,64	3,64
28.02.1971	65,82	5,83	8,78	3,63	3,63
31.03.1971	65,85	5,84	8,78	3,63	3,63
30.04.1971	65,90	5,84	8,79	3,63	3,63
31.05.1971	64,22	5,70	8,58	3,55	3,55
30.06.1971	63,57	5,63	8,50	3,51	3,51
31.07.1971	63,16	5,59	8,42	3,48	3,48
31.08.1971	61,98	5,53	8,33	3,42	3,42

30.09.1971	60,88	5,48	8,30	3,36	3,36
31.10.1971	60,10	5,43	8,29	3,33	3,33
30.11.1971	60,31	5,44	8,31	3,33	3,33
31.12.1971	60,66	5,45	8,27	3,27	3,27
31.01.1972	62,47	5,47	8,31	3,23	3,23
29.02.1972	62,63	5,43	8,30	3,19	3,19
31.03.1972	62,89	5,44	8,30	3,17	3,17
30.04.1972	63,11	5,45	8,29	3,18	3,18
31.05.1972	63,43	5,46	8,31	3,18	3,18
30.06.1972	63,26	5,46	8,18	3,17	3,17
31.07.1972	63,18	5,44	7,73	3,16	3,16
31.08.1972	63,68	5,48	7,81	3,19	3,19
30.09.1972	63,79	5,49	7,80	3,19	3,19
31.10.1972	63,85	5,50	7,68	3,21	3,21
30.11.1972	63,57	5,48	7,53	3,20	3,20
31.12.1972	62,93	5,49	7,50	3,20	3,20
31.01.1973	62,90	5,46	7,53	3,20	3,20
28.02.1973	63,10	5,24	7,30	3,01	3,01
31.03.1973	62,50	4,94	7,00	2,83	2,83
30.04.1973	62,32	4,82	7,05	2,84	2,84
31.05.1973	62,36	4,74	7,07	2,79	2,79
30.06.1973	60,63	4,34	6,64	2,58	2,58
31.07.1973	57,58	4,03	5,94	2,33	2,33
31.08.1973	57,05	4,24	6,00	2,42	2,42
30.09.1973	56,89	4,30	5,86	2,42	2,42
31.10.1973	57,25	4,27	5,86	2,41	2,41
30.11.1973	58,55	4,37	6,17	2,58	2,58
31.12.1973	57,88	4,38	6,16	2,65	2,65
31.01.1974	56,05	4,36	6,26	2,81	2,81
28.02.1974	54,78	4,15	6,18	2,71	2,71
31.03.1974	54,36	4,12	6,13	2,62	2,62
30.04.1974	51,99	3,98	6,03	2,52	2,52
31.05.1974	50,60	3,89	5,94	2,46	2,46
30.06.1974	51,53	3,89	6,03	2,53	2,53
31.07.1974	53,60	3,97	6,10	2,55	2,55
31.08.1974	54,82	4,00	6,14	2,62	2,62
30.09.1974	55,46	4,02	6,17	2,66	2,66
31.10.1974	54,81	3,89	6,05	2,59	2,59
30.11.1974	53,85	3,78	5,86	2,52	2,52
31.12.1974	54,20	3,73	5,72	2,46	2,46
31.01.1975	54,18	3,67	5,59	2,36	2,36
28.02.1975	54,40	3,65	5,58	2,33	2,33
31.03.1975	55,19	3,67	5,60	2,32	2,32
30.04.1975	56,60	3,75	5,63	2,37	2,37
31.05.1975	58,03	3,75	5,45	2,35	2,35
30.06.1975	58,44	3,74	5,34	2,34	2,34
31.07.1975	58,43	3,80	5,39	2,47	2,47
31.08.1975	58,87	3,86	5,45	2,58	2,58
30.09.1975	58,52	3,86	5,46	2,62	2,62
31.10.1975	58,58	3,81	5,31	2,58	2,58
30.11.1975	58,74	3,81	5,30	2,59	2,59
31.12.1975	58,84	3,84	5,31	2,62	2,62

31.01.1976	58,16	3,72	5,28	2,60	2,60
29.02.1976	57,26	3,34	5,19	2,56	2,56
31.03.1976	55,40	3,11	4,98	2,56	2,56
30.04.1976	54,32	2,89	4,68	2,54	2,54
31.05.1976	54,49	2,99	4,63	2,56	2,56
30.06.1976	54,38	3,04	4,55	2,58	2,58
31.07.1976	53,20	3,08	4,60	2,57	2,57
31.08.1976	50,94	3,02	4,51	2,53	2,53
30.09.1976	50,69	2,95	4,32	2,49	2,49
31.10.1976	48,81	2,84	3,99	2,43	2,43
30.11.1976	48,33	2,79	3,95	2,41	2,41
31.12.1976	47,83	2,75	4,00	2,39	2,39
31.01.1977	48,12	2,72	4,10	2,39	2,39
28.02.1977	48,30	2,73	4,11	2,40	2,40
31.03.1977	48,01	2,70	4,11	2,39	2,39
30.04.1977	47,80	2,68	4,08	2,37	2,37
31.05.1977	47,62	2,66	4,05	2,36	2,36
30.06.1977	47,66	2,66	4,05	2,35	2,35
31.07.1977	47,08	2,59	3,93	2,28	2,28
31.08.1977	47,30	2,63	4,03	2,32	2,32
30.09.1977	47,21	2,63	4,05	2,32	2,32
31.10.1977	46,90	2,59	4,03	2,28	2,28
30.11.1977	46,21	2,55	4,08	2,24	2,24
31.12.1977	44,92	2,46	4,00	2,15	2,15
31.01.1978	44,90	2,43	4,10	2,12	2,12
28.02.1978	42,91	2,42	4,03	2,08	2,08
31.03.1978	43,19	2,38	3,88	2,03	2,03
30.04.1978	44,51	2,38	3,78	2,04	2,04
31.05.1978	45,32	2,42	3,83	2,11	2,11
30.06.1978	45,51	2,43	3,83	2,08	2,08
31.07.1978	46,28	2,43	3,89	2,05	2,05
31.08.1978	45,91	2,39	3,88	2,00	2,00
30.09.1978	45,18	2,38	3,86	1,97	1,97
31.10.1978	43,76	2,27	3,70	1,84	1,84
30.11.1978	43,71	2,26	3,73	1,90	1,90
31.12.1978	43,55	2,24	3,73	1,88	1,88

Quelle: Deutsche Bundesbank

### A-7 Bruttoinlandsprodukt (nationale Wahrung; in Mrd.)

	Germany	France	Italy	Japan	UK	USA
1969	597,60	700,70	51,70	62.228,90	46,86	984,60
1970	675,30	793,50	67,32	73.344,90	51,52	1.038,52
1971	749,10	884,20	72,99	80.701,30	57,45	1.127,10
1972	822,90	987,90	79,81	92.394,40	64,32	1.238,77
1973	917,40	1.129,80	96,74	112.498,00	73,98	1.382,72
1974	985,10	1.303,00	122,19	134.244,00	83,74	1.499,97
1975	1.027,70	1.467,90	138,63	148.327,00	105,77	1.638,32
1976	1.117,50	1.700,60	174,87	166.573,00	125,10	1.825,27
1977	1.194,20	1.917,80	214,40	185.622,00	145,53	2.030,92
1978	1.283,00	2.245,67	253,54	204.404,00	167,81	2.294,70

Quelle: IFS

**B Rohdaten zur Analyse des Erfolgs ausländischer Banken in Deutschland**

Institut	Bilanz- jahr	RoE der Mutter	Effizienz des Heimatmarktes	FDI	Umsatz	JÜ	EK
ABN Amro Bank AG	2000	18,98	28,83	103649	239,5	0,2	253,45
ABN Amro Bank AG	2001	27,27	28,83	102079	238,3	0,8	253,40
ABN Amro Bank AG	2002	19,73	28,83	118621	263,4	0,2	211,25
ABN Amro Bank AG	2003	31,31	28,83	119187	223,1	0	169,10
American Express Bank GmbH	2000	27,84	16,95	89410	146,4	23,4	46,90
American Express Bank GmbH	2001	11,22	16,95	91031	159	29,5	58,80
American Express Bank GmbH	2002	22,19	16,95	75055	147	31,3	77,50
American Express Bank GmbH	2003	21,55	16,95	79859	133,7	32,6	85,50
Axa Bank	2000	19,83	4,91	37318	84,5	0,1	39,40
Axa Bank	2001	7,05	4,91	37882	88,8	-5,7	47,00
Axa Bank	2002	0,59	4,91	43326	88	0	59,50
Axa Bank	2003	125,87	4,91	50144	90	0	64,50
Bank Julius Baer AG	2000	30,04	15,76	23809	78,3	18,7	32,30
Bank Julius Baer AG	2001	13,86	15,76	27086	75,7	-2,4	25,30
Bank Julius Baer AG	2002	12,01	15,76	31489	75,1	-1,4	24,40
Bank Melli Iran	2000	n.b.	n.b.	1287	0,5	2	22,25
Bank Melli Iran	2001	n.b.	n.b.	1029	0,6	6	23,25
Bank Melli Iran	2002	n.b.	n.b.	1063	0,4	4	23,50
Bank Melli Iran	2003	n.b.	n.b.	786	0,5	7	25,50
Bankhaus Wölbern & Co,	2000	13,92	4,07	47	0,2	5,6	34,95
Bankhaus Wölbern & Co,	2001	20,72	4,07	852	0,6	0,2	35,05
Bankhaus Wölbern & Co,	2002	12,34	4,07	962	1,3	3,4	38,85
Bankhaus Wölbern & Co,	2003	22,11	4,07	1095	1,3	6,3	41,10
CC-Bank	2000	27,24	6,65	1928	7,5	49,7	159,45
CC-Bank	2001	13	6,65	8024	8,2	100,4	277,40
CC-Bank	2002	11,37	6,65	2918	8,7	135,7	352,35
CC-Bank	2003	14,31	6,65	7013	25,1	151,5	392,30
Cetelem Bank GmbH	2000	20,91	4,91	37318	84,5	0,2	9,45
Cetelem Bank GmbH	2001	18,82	4,91	37882	88,8	-2,7	9,80
Cetelem Bank GmbH	2002	13,39	4,91	43326	88	-9,9	12,60
Cetelem Bank GmbH	2003	14,23	4,91	50144	90	-10,6	14,20
Citibank Global Markets	2000	28,06	16,95	89410	146,4	3	351,50
Citibank Global Markets	2002	19,06	16,95	75055	147	-9	275,00
Citibank Global Markets	2003	20,84	16,95	79859	133,7	-1	539,00
Citibank Privatkunden AG	2000	28,06	16,95	89410	146,4	574,6	643,35
Citibank Privatkunden AG	2001	21,74	16,95	91031	159	593,2	644,90
Citibank Privatkunden AG	2002	19,06	16,95	75055	147	666,7	726,35
Citibank Privatkunden AG	2003	20,84	16,95	79859	133,7	571	725,50
Credit Suisse Deutschland	2000	21,51	15,76	23809	78,3	0	10,20
Credit Suisse Deutschland	2001	4,16	15,76	27086	75,7	0	35,10
Credit Suisse Deutschland	2002	-11,69	15,76	31489	75,1	0	60,00
Credit Suisse Deutschland	2003	20,43	15,76	32535	80,5	0	60,00
CreditPlus Bank AG	2000	12,06	4,91	37318	84,5	-1,1	27,65
CreditPlus Bank AG	2001	4,16	4,91	37882	88,8	1,1	34,00



CreditPlus Bank AG	2002	7,15	4,91	43326	88	3,1	40,90
CreditPlus Bank AG	2003	6,7	4,91	50144	90	5,8	44,40
Dexia	2001	23,69	2,37	16918	40,7	30,6	249,40
Dexia	2002	19,8	2,37	16604	39,2	32,2	265,30
Dexia	2003	15,25	2,37	10554	38,9	18,2	253,20
Dexia	2000	19,23	2,37	13552	38,8	29,3	235,20
Emporiki	2000	15,19	1,73	46	0	0,2	24,05
Emporiki	2001	7,41	1,73	42	0,1	0,1	24,25
Emporiki	2002	2,76	1,73	97	0,2	0,2	24,75
Emporiki	2003	6,15	1,73	131	0,3	0,3	25,20
Fiat Bank GmbH	2000	n.b.	2,18	5785	15,4	46,3	180,80
Fiat Bank GmbH	2001	n.b.	2,18	6147	18,6	85,6	178,80
Fiat Bank GmbH	2002	n.b.	2,18	7265	19,2	57,1	204,75
Fiat Bank GmbH	2003	n.b.	2,18	7271	21,6	63,9	230,70
GE Money Bank	2000	20,66	16,95	89410	146,4	0,1	7,20
GE Money Bank	2001	24,8	16,95	91031	159	0,5	7,20
GMAC Bank GmbH	2000	14,4	16,95	89410	146,4	194,7	411,75
GMAC Bank GmbH	2001	12,72	16,95	91031	159	266,5	316,50
GMAC Bank GmbH	2002	11,59	16,95	75055	147	230,7	316,50
GMAC Bank GmbH	2003	15,66	16,95	79859	133,7	230,7	316,50
Goldman Sachs	2000	30,23	16,95	89410	146,4	307	64,00
Goldman Sachs	2002	13,97	16,95	75055	147	94	64,00
Goldman Sachs	2003	11,6	16,95	79859	133,7	22	64,00
ING DIBA	2000	34,72	28,83	103649	239,5	15,4	134,25
ING DIBA	2001	21,29	28,83	102079	238,3	8,4	190,05
ING DIBA	2002	20,92	28,83	118621	263,4	21,8	434,05
ING DIBA	2003	22,16	28,83	119187	223,1	33,5	623,50
ISBANK	2000	30,65	2,57	472	0,8	0,7	53,50
ISBANK	2001	-46,48	2,57	573	0,8	1,3	54,65
ISBANK	2002	10,69	2,57	596	0,8	2,3	55,75
ISBANK	2003	11,19	2,57	608	0,8	3,8	56,10
JP Morgan	2000	24,82	16,95	89410	146,4	0	142,90
JP Morgan	2001	3,99	16,95	91031	159	2,5	143,40
JP Morgan	2002	4,02	16,95	75055	147	-0,2	143,45
JP Morgan	2003	16,15	16,95	79859	133,7	8,9	143,50
Merck Fink & CO	2000	14,25	n.b.	147447	22,2	15,7	180,60
Merck Fink & CO	2001	15,21	n.b.	101267	25,3	11,2	175,70
Merck Fink & CO	2002	16,84	n.b.	112973	30,5	1	170,65
Merck Fink & CO	2003	17,9	n.b.	115374	34,8	0,5	170,40
Mizuho	2000	3,38	15,84	9208	36,8	1,7	98,65
Mizuho	2001	-20,63	15,84	9930	39,8	5,6	98,55
Mizuho	2002	-83,09	15,84	9350	36,3	0,9	98,35
Mizuho	2003	11,17	15,84	10078	36,7	4	99,00
Morgan Stanley	2000	33,16	16,95	89410	146,4	99	126,25
Morgan Stanley	2001	18,63	16,95	91031	159	23,3	141,30
Morgan Stanley	2002	14,67	16,95	75055	147	38,2	153,85
Morgan Stanley	2003	17,3	16,95	79859	133,7	10,7	156,80
OYAK Anker Bank	2000	-24,09	2,57	472	0,8	-0,4	24,80
OYAK Anker Bank	2001	41,64	2,57	573	0,8	0	23,40
OYAK Anker Bank	2002	2,65	2,57	596	0,8	0,9	22,10
OYAK Anker Bank	2003	8	2,57	608	0,8	0,5	22,20

PSA	2000	11,3	4,91	37318	84,5	31,6	155,65
PSA	2001	10,2	4,91	37882	88,8	55,2	197,55
PSA	2002	11,69	4,91	43326	88	82,2	229,55
PSA	2003	12,18	4,91	50144	90	91,8	235,90
Santander	2000	27,24	6,65	1928	7,5	10,4	28,05
Santander	2001	13	6,65	8024	8,2	4,3	33,30
SEB Bank	2000	18,12	12,24	9279	17,7	6,5	1.345,05
SEB Bank	2001	10,45	12,24	9232	18	21,4	1.379,55
SEB Bank	2002	10,51	12,24	10160	13,1	52,3	1.405,65
SEB Bank	2003	11,47	12,24	8638	12,2	56,4	1.405,70
State Street Bank	2000	22,44	16,95	89410	146,4	0,1	56,70
State Street Bank	2001	19,25	16,95	91031	159	10,3	61,15
State Street Bank	2002	26,4	16,95	75055	147	8,1	207,65
State Street Bank	2003	15,08	16,95	79859	133,7	20,3	352,80
Sumitomo Mitsui Corp.	2000	3,43	15,84	9208	36,8	3	179,00
Sumitomo Mitsui Corp.	2001	4,54	15,84	9930	39,8	6	179,00
UBS Investment	2000	22,37	15,76	23809	78,3	6	290,70
UBS Investment	2001	11,09	15,76	27086	75,7	-0,4	290,70
UBS Investment	2002	8,12	15,76	31489	75,1	88,7	290,70
UBS Investment	2003	16,38	15,76	32535	80,5	126,8	290,70
UBS Wealth	2000	22,37	15,76	23809	78,3	29,5	121,30
Volvo Bank	2000	14,1	12,24	9279	17,7	1,5	52,95
Volvo Bank	2001	4,2	12,24	9232	18	4,9	52,55
Volvo Bank	2002	4,8	12,24	10160	13,1	8,4	59,60
Volvo Bank	2003	9,8	12,24	8638	12,2	7	68,10

Variable	Definition	Quelle
RoE der Mutter	Als Indikator für die Wirtschaftlichkeit der Muttergesellschaft wird der ausgewiesene Return on Equity herangezogen.	Thompson Financial Services
FDI	Bestand der unmittelbaren Direktinvestition aus dem Herkunftsland in der BRD in Mio. €	Zeitreihendatenbank der Deutschen Bundesbank
Heimatmarkt-effizienz	Effizienzwert des Finanzsektors in ausgewählten Ländern (total value traded / overhead costs)	Demirguc-Kunt/ Levine (1999)
Umsatz	Umsatz der Unternehmen aus dem Herkunftsland in der BRD in Mrd. €	Zeitreihendatenbank der Deutschen Bundesbank
JÜ	Jahresüberschuß vor Steuern in Mio €	Eigene Berechnungen; Daten entnommen aus Hoppenstedts Bankenlexikon sowie Bankscope
EK	durchschnittliches Eigenkapital in Mio €	Eigene Berechnungen; Daten entnommen aus Hoppenstedts Bankenlexikon sowie Bankscope

Die abhängige Variable RoE bestimmt sich durch den Quotienten aus JÜ/EK

## C Rohdaten zur Analyse kultureller Effekte bei der Bankwahl

### C-1 Conjoint Syntax

```
Title "Test".
CONJOINT
/plan="d:\kultur\DA-CJ_anlegen.sav"
/data="d:\kulturr\da-kartenlegung_anlegen.sav"
/sequence=pref1 to pref10
/subject=id
/factors=nat(discrete) zins (linear more) einzi (linear more)
/plot=summary
/print=all
/utility="d:\kultur\da-cj_anlegen_test.sav".
get file="d:\kultur\da-cj_anlegen_test.sav"
LIST.
```

### C-2 Fragebogen Nationalität als Markteintrittsbarriere

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen einer Studie am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Marketing der Universität Würzburg führen wir eine Befragung durch, um herauszufinden, ob für die deutsche Bevölkerung die Herkunft einer Bank eine Rolle bei der Auswahl der Bankverbindung spielt. In diesem Zusammenhang bitten wir Sie, sich ca. 20 Minuten Zeit zu nehmen und den vorliegenden Fragebogen auszufüllen.

Bitte beantworten Sie die folgenden Fragen vollständig durch Ankreuzen oder Ergänzen. Es gibt hierbei keinerlei richtige oder falsche Antworten. Lediglich Ihre persönliche Meinung ist von Interesse.

Selbstverständlich werden Ihre Daten streng vertraulich behandelt.

Vielen Dank für Ihre Mithilfe !

**1. Bewerten Sie bitte folgende Aussagen:**

Ich würde grundsätzlich bei einer ausländischen Bank in Deutschland.....	trifft zu -----trifft nicht zu					
	1	2	3	4	5	6
... Geld aufnehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... Geld anlegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... meine Geldgeschäfte abwickeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Würden Sie bei einer der folgenden ausländischen Banken in Deutschland Geld anlegen oder aufnehmen?**

Ich würde mein Geld...	Ja ----- Nein					
	1	2	3	4	5	6
... bei einer <b>amerikanischen</b> Bank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bei einer <b>türkischen</b> Bank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... bei einer <b>schweizerischen</b> Bank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**3. Wie würden Sie sich persönlich einstufen?** (es ist nur eine Nennung möglich)

Ich sehe mich in erster Linie als		
<input type="radio"/> Deutscher	<input type="radio"/> Europäer	<input type="radio"/> Mitglied der westlichen Welt
<input type="radio"/> Weltbürger		

**4. Sollte die Türkei Ihrer Meinung nach in die EU aufgenommen werden?**

ja

nein

**5. Nachstehend sind eine Reihe von Eigenschaften angegeben, welche die Besonderheiten einer Nation charakterisieren können. Welche dieser Worte bezeichnen Ihrer Meinung nach die unten aufgeführten Nationen am besten?** (Mehrfachnennungen sind möglich)

	Deutsche	Amerikaner	Türken	Schweizer
egoistisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
überheblich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sympathisch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vorsichtig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verantwortungsbewußt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fortschrittlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
fleißig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oberflächlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
aggressiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
attraktiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unberechenbar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
intelligent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

intolerant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finanziell geschickt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ehrlich	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hilfsbereit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zuverlässig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Bitte ordnen Sie Amerikaner, Türken und Schweizer den Deutschen hinsichtlich der Ähnlichkeit zu.**

Wie ähnlich empfinden Sie folgende Nationen den Deutschen hinsichtlich...		ähnlich ----- unterschiedlich					
		1	2	3	4	5	6
... der <b>wirtschaftlichen</b> Situation?	Amerikaner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Türken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Schweizer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der <b>politischen</b> Situation?	Amerikaner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Türken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Schweizer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der <b>Kultur</b> ?	Amerikaner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Türken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Schweizer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der <b>Religion</b> ?	Amerikaner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Türken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Schweizer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... des <b>Aussehens</b> ? (physische Merkmale, Kleidung etc.)	Amerikaner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Türken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Schweizer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... der <b>Sprache</b> ?	Amerikaner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Türken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Schweizer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Welche ausländischen Banken in Deutschland kennen Sie?**

Sind Ihnen ausländische Banken in Deutschland bekannt?	<input type="radio"/> ja	<input type="radio"/> nein
Falls ja, welche? Bitte nennen Sie die erste Bank, die Ihnen in den Sinn kommt und geben Sie deren Nationalität an. _____		

**8. Wie riskant erscheint es Ihnen, bei einer der folgenden Banken Geld anzulegen oder aufzunehmen?**

Ich empfinde bei...		nicht riskant ----- sehr riskant					
		1	2	3	4	5	6
... <b>deutschen</b> Banken eine....	Anlage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Geldaufnahme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... <b>amerikanischen</b> Banken eine....	Anlage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Geldaufnahme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... <b>türkischen</b> Banken eine....	Anlage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Geldaufnahme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... <b>schweizerischen</b> Banken eine....	Anlage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Geldaufnahme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. Im Folgenden finden Sie eine Liste mit Namen von Banken mit unterschiedlicher Herkunft. Welche Gefühle verbinden Sie mit folgenden Namen? (bitte machen Sie auch zu Ihnen unbekanntem Instituten eine Angabe!)**

	sehr positiv ----- sehr negativ					
	1	2	3	4	5	6
Citibank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demir-Halk Bank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
United Bank of Switzerland (UBS)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deutsche Bank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akbank	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sparkasse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pictet & Cie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The Bank of New York	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. Conjoint Analyse**

Nachfolgend sehen Sie zehn verschiedene Karten. Jede Karte steht für eine fiktive Bank, die sich von den anderen fiktiven Instituten nur in Bezug auf die Nationalität, den Zinssatz und die Einlagensicherung unterscheidet (Siehe hierzu nachfolgende Tabelle).

<b>Eigenschaft</b>	<b>Merkmalsausprägung</b>
Nationalität	1.) Amerikanische Bank
	2.) Deutsche Bank
	3.) Schweizerische Bank
	4.) Türkische Bank
Zinssatz	1.) 1,5 Prozent
	2.) 2,5 Prozent
Einlagensicherung	1.) Gesetzliche Einlagensicherung = beschränkt auf 90 Prozent der Einlage; maximal 20.000 Euro
	2.) Einlagensicherungsfond des Bundesverbandes deutscher Banken = de facto unbeschränkte Haftung für Privatkunden

Auf den nachfolgenden Karten sind aus Platzgründen nur noch die jeweiligen Schlagworte aufgeführt. Bitte bringen Sie die Kärtchen gemäß Ihrer persönlichen Vorlieben in eine Reihenfolge. Tragen Sie hierbei bitte die Bank, bei der Sie am liebsten Ihr Geld anlegen würden in das erste untenstehende Kästchen ein. Das Angebot, welches Sie am wenigsten attraktiv finden, wird in das letzte Kästchen eingetragen.

Hilfestellung: Überlegen Sie zunächst, welches für Sie die ideale Bank darstellt, bei der Sie Ihr Vermögen anlegen möchten. Trennen Sie im Anschluß die Karten in virtuelle Stapel, z. B. in „Banken die für mich in Frage kommen“ und „Banken die für mich nicht in Frage kommen“. Danach können die Karten jedes Stapels in eine Reihenfolge gebracht werden. Im Anschluß vereinigen Sie die beiden Stapel wieder.

<b>Bank 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Türkische Bank</li> <li>• 2,5% Zins</li> <li>• gesetzliche Sicherung</li> </ul>	<b>Bank 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amerikanische Bank</li> <li>• 2,5% Zins</li> <li>• unbeschränkte Sicherung</li> </ul>	<b>Bank 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Türkische Bank</li> <li>• 1,5% Zins</li> <li>• unbeschränkte Sicherung</li> </ul>
<b>Bank 4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schweizerische Bank</li> <li>• 1,5% Zins</li> <li>• gesetzliche Sicherung</li> </ul>	<b>Bank 5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schweizerische Bank</li> <li>• 2,5% Zins</li> <li>• unbeschränkte Sicherung</li> </ul>	<b>Bank 6</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutsche Bank</li> <li>• 2,5% Zins</li> <li>• gesetzliche Sicherung</li> </ul>
<b>Bank 7</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deutsche Bank</li> <li>• 1,5% Zins</li> <li>• unbeschränkte Sicherung</li> </ul>	<b>Bank 8</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amerikanische Bank</li> <li>• 1,5% Zins</li> <li>• gesetzliche Sicherung</li> </ul>	<b>Bank 9</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amerikanische Bank</li> <li>• 1,5% Zins</li> <li>• unbeschränkte Sicherung</li> </ul>
<b>Bank 10</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schweizerische Bank</li> <li>• 2,5% Zins</li> <li>• gesetzliche Sicherung</li> </ul>		

**Meine Präferenzreihenfolge:**

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

**11. Soziodemographische Merkmale**

**Geschlecht**                       Männlich                       Weiblich

**Alter** \_\_\_\_\_ Jahre

**Familienstand**

ledig                       verheiratet                       verwitwet

geschieden                       mit dem Partner zusammenlebend

**Beruf**

Selbständig                       Freiberufler                       Hausmann/ -frau

Angestellter                       Arbeiter                       Beamter

Schüler/ Student                       Rentner                       Landwirt

Sonstiges \_\_\_\_\_

**Religion**

römisch-katholisch                       evangelisch

sonstiges \_\_\_\_\_

**Nationalität:** \_\_\_\_\_

**Anzahl im Haushalt lebender Personen** \_\_\_\_\_

davon Kinder unter 18 Jahren \_\_\_\_\_

**Monatliches Haushaltseinkommen (netto)**

kein Einkommen                       bis unter 500 €                       500 € bis unter 1000 €

1000 € bis unter 1500€                       1500 € bis unter 2000€                       2000 € bis unter 2500€

2500 € bis unter 3000€                       3000 € bis unter 3500€                       mehr als 3500 €

**Wohnortgröße:** ca \_\_\_\_\_ Einwohner



**C-3 Präferenzangaben der Befragten**

Nr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Nr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	5	2	6	1	10	7	9	3	4	8	167	2	6	5	10	9	7	8	4	3	1
2	2	5	7	9	3	6	10	1	4	8	168	4	5	6	7	8	10	9	2	3	1
3	5	2	10	6	1	7	9	4	3	8	169	10	6	4	2	5	7	3	9	1	8
4	10	2	5	6	9	8	7	4	1	3	170	5	2	7	9	6	10	8	4	1	3
5	2	5	6	10	1	7	9	8	4	3	171	5	2	7	9	6	10	8	4	1	3
6	10	7	4	9	8	6	2	5	3	1	172	4	5	10	6	7	8	9	2	1	3
7	10	6	5	7	4	1	3	8	2	9	173	4	5	10	6	7	8	9	2	1	3
8	5	2	7	9	3	6	10	1	4	8	174	4	5	10	6	7	8	9	2	1	3
9	2	5	7	9	3	6	10	1	4	8	175	7	9	2	5	4	8	6	10	3	1
10	5	2	10	6	1	7	9	4	8	3	176	5	10	6	7	2	4	9	8	1	3
11	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8	177	6	10	5	2	7	4	9	8	1	3
12	5	4	10	7	6	3	1	9	8	2	178	6	5	7	4	10	2	9	8	1	3
13	5	2	7	9	3	6	10	4	8	1	179	5	2	7	6	10	4	9	8	1	3
14	5	2	7	6	9	10	8	4	1	3	180	6	10	2	5	7	4	9	8	1	3
15	5	2	6	10	1	7	9	8	4	3	181	5	6	10	2	7	4	9	8	1	3
16	5	2	6	10	1	7	3	9	4	8	182	5	6	10	2	7	4	9	8	1	3
17	5	2	9	7	3	6	10	1	4	8	183	6	10	2	1	5	7	4	9	8	3
18	7	6	5	4	10	2	9	8	1	3	184	7	5	2	10	6	8	9	3	1	4
19	5	2	7	9	3	10	6	4	8	1	185	5	2	6	1	10	7	9	3	4	8
20	6	10	2	7	9	5	4	8	3	1	186	9	7	3	2	6	5	8	10	4	1
21	5	6	10	2	1	7	4	9	8	3	187	5	2	7	9	3	10	6	4	8	1
22	2	5	6	10	1	7	9	8	4	3	188	6	2	10	5	7	4	8	9	1	3
23	6	5	10	2	9	7	4	8	3	1	189	5	6	10	7	4	2	9	8	1	3
24	5	2	7	9	6	10	4	8	3	1	190	6	2	10	1	5	4	9	8	7	3
25	5	2	10	6	4	7	9	3	8	1	191	6	2	10	1	5	4	9	8	3	7
26	5	6	10	2	7	9	4	8	3	1	192	7	6	5	10	2	9	4	8	3	1
27	7	9	5	3	6	10	4	2	8	1	193	5	6	10	7	2	4	9	3	8	1
28	7	6	5	2	9	10	4	8	3	1	194	5	2	6	10	7	9	1	4	8	3
29	6	2	5	10	9	7	8	4	1	3	195	5	10	2	6	7	9	4	8	1	3
30	6	7	5	9	10	4	2	8	3	1	196	6	7	5	4	10	9	2	8	1	3
31	5	2	6	10	7	9	4	8	1	3	197	5	2	7	6	9	10	3	4	8	1
32	5	2	7	9	3	6	10	4	8	1	198	5	2	7	6	9	10	3	4	8	1
33	5	2	7	9	3	6	10	1	4	8	199	6	7	5	10	4	2	8	9	3	1
34	5	2	6	7	9	10	4	8	3	1	200	10	6	5	1	2	7	4	8	9	3
35	5	10	2	6	1	7	9	3	4	8	201	5	6	10	2	7	4	1	9	8	3
36	4	6	8	10	1	9	7	5	3	2	202	6	7	5	10	4	2	9	8	3	1

Nr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Nr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
37	6	5	7	10	2	4	9	1	8	3	203	7	6	5	2	9	10	3	1	4	8
38	7	6	4	5	9	10	8	2	3	1	204	5	2	9	7	10	6	8	4	3	1
39	7	6	5	10	4	2	9	8	3	1	205	5	2	6	10	7	9	3	4	8	1
40	7	6	5	10	4	9	2	8	1	3	206	7	2	5	3	9	10	6	1	8	4
41	6	7	5	10	4	2	9	8	1	3	207	6	5	10	2	7	4	9	1	8	3
42	7	9	4	8	3	5	6	10	2	1	208	7	5	9	3	6	4	2	10	8	1
43	6	7	5	10	4	2	9	8	3	1	209	6	5	2	10	1	7	4	9	8	3
44	5	2	6	9	10	8	4	7	3	1	210	6	5	10	2	7	4	9	8	1	3
45	2	5	6	10	1	3	9	7	4	8	211	6	7	4	5	10	1	3	8	2	9
46	5	2	10	6	7	9	1	4	8	3	212	6	10	2	5	7	4	9	8	1	3
47	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8	213	5	2	6	10	7	9	4	8	1	3
48	5	2	10	6	1	7	3	9	4	8	214	5	10	6	7	4	2	9	8	3	1
49	6	5	10	2	7	4	9	8	1	3	215	5	2	7	9	6	10	4	8	1	3
50	10	6	2	5	7	4	9	8	1	3	216	6	5	2	10	1	7	9	4	8	3
51	5	6	10	2	1	7	9	4	8	3	217	5	6	2	10	7	4	9	8	3	1
52	5	10	6	2	1	4	7	8	9	3	218	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8
53	5	6	2	10	1	7	9	4	8	3	219	5	2	6	10	1	7	9	4	3	8
54	5	2	6	10	1	9	3	7	4	8	220	7	4	9	6	8	5	10	2	3	1
55	5	2	10	6	1	7	3	4	8	9	221	6	5	10	2	7	4	9	8	1	3
56	5	6	10	7	2	9	4	8	3	1	222	6	5	2	10	7	4	1	9	8	3
57	6	10	2	5	4	7	9	8	1	3	223	6	5	10	2	1	7	4	9	8	3
58	6	7	5	10	4	2	9	8	3	1	224	5	6	10	7	4	2	9	8	1	3
59	5	2	7	9	3	10	6	4	8	1	225	5	2	6	10	1	7	3	9	4	8
60	6	5	10	2	7	9	8	4	1	3	226	5	2	7	9	6	10	8	4	3	1
61	6	5	10	2	1	8	7	3	4	9	227	6	5	10	2	7	4	9	1	3	8
62	2	5	7	9	3	6	10	1	4	8	228	6	5	7	10	4	2	9	8	3	1
63	5	2	6	10	1	7	9	8	3	4	229	5	2	6	1	10	3	7	9	4	8
64	7	5	2	9	6	10	4	8	3	1	230	5	2	7	9	1	6	10	4	8	3
65	5	2	10	6	7	8	9	4	3	1	231	6	7	5	10	4	2	9	8	3	1
66	5	2	6	10	7	8	9	4	3	1	232	7	6	5	10	4	2	9	8	3	1
67	5	7	2	9	10	8	6	4	1	3	233	5	2	7	9	3	6	10	4	8	1
68	5	7	2	9	10	8	6	4	1	3	234	6	7	5	2	10	9	4	8	1	3
69	5	2	6	10	1	7	9	4	8	3	235	5	7	2	10	6	1	9	3	4	8
70	5	2	7	9	10	6	8	3	4	1	236	6	2	5	10	1	7	4	9	8	3
71	5	2	7	9	3	6	10	1	4	8	237	6	10	1	5	2	7	9	3	4	8
72	5	6	2	10	1	4	3	9	8	7	238	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8
73	5	2	10	6	7	9	4	1	3	8	239	5	2	6	10	7	9	3	4	8	1
74	5	7	6	2	10	9	4	8	1	3	240	5	2	10	6	7	9	1	4	8	3

Nr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Nr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
75	6	10	2	7	4	8	1	3	9	5	241	7	9	5	3	6	10	4	2	8	1
76	2	5	10	6	1	9	7	3	8	4	242	6	7	5	10	2	4	9	8	1	3
77	7	6	2	10	4	9	5	8	3	1	243	6	7	5	10	2	4	9	8	1	3
78	5	7	6	10	2	1	4	8	9	3	244	6	10	5	2	1	7	4	9	8	3
79	5	10	6	7	4	2	9	8	3	1	245	5	7	6	2	10	9	1	3	4	8
80	6	5	10	2	1	7	4	9	8	3	246	5	2	6	10	1	7	9	4	8	3
81	6	7	10	5	9	8	2	1	3	4	247	5	7	2	9	3	6	10	4	1	8
82	5	2	10	6	1	7	9	3	4	8	248	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8
83	7	6	5	10	4	2	9	8	3	1	249	7	6	5	10	4	2	9	8	1	3
84	6	7	10	2	5	9	8	4	1	3	250	6	7	5	10	4	2	8	9	1	3
85	5	10	6	4	9	7	3	2	1	8	251	5	2	6	10	1	3	9	7	4	8
86	5	2	10	6	7	9	4	8	3	1	252	6	10	5	7	1	2	4	3	8	9
87	6	5	10	2	1	7	3	4	8	9	253	5	2	7	9	3	6	10	8	4	1
88	5	2	7	9	10	6	4	8	1	3	254	5	2	7	9	3	6	8	10	4	1
89	2	5	6	10	1	7	9	3	4	8	255	5	2	7	9	3	6	10	8	4	1
90	7	6	5	4	10	2	8	9	1	3	256	6	7	5	10	2	1	3	4	9	8
91	6	5	2	7	9	3	10	4	8	1	257	6	7	5	10	2	1	3	4	9	8
92	5	7	2	9	3	6	10	8	4	1	258	6	7	5	2	9	10	4	8	3	1
93	6	7	5	10	4	2	9	8	1	3	259	6	7	5	10	4	2	9	8	3	1
94	5	7	2	9	6	10	4	8	3	1	260	7	5	9	6	10	2	4	8	1	3
95	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8	261	6	5	7	4	10	9	8	2	1	3
96	6	10	2	7	4	8	5	9	1	3	262	5	2	7	9	3	6	10	1	4	8
97	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8	263	5	2	10	6	1	3	9	7	4	8
98	5	2	10	6	1	7	9	3	4	8	264	5	2	6	10	7	9	3	1	4	8
99	5	2	7	9	3	6	10	1	4	8	265	2	5	6	10	7	9	8	4	3	1
100	6	10	2	5	7	9	4	8	3	1	266	5	2	7	9	3	6	10	4	8	1
101	5	7	9	2	6	10	4	8	1	3	267	5	7	6	10	2	9	4	8	1	3
102	5	6	10	2	4	7	9	8	1	3	268	6	5	7	10	4	2	9	8	1	3
103	2	7	5	9	6	10	1	4	8	3	269	6	5	10	7	2	1	9	4	3	8
104	7	5	2	9	1	6	10	3	4	8	270	6	5	10	7	4	2	8	9	1	3
105	6	7	5	10	4	2	9	8	1	3	271	5	6	2	7	10	9	4	8	3	1
106	5	6	7	10	2	4	9	8	3	1	272	5	2	7	9	10	6	3	4	8	1
107	7	6	5	4	9	2	10	8	3	1	273	7	9	2	5	10	4	8	6	3	1
108	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8	274	5	6	10	2	7	9	4	8	3	1
109	5	2	6	10	7	9	3	4	8	1	275	5	6	10	2	7	9	4	8	3	1
110	7	6	5	10	4	2	9	8	3	1	276	7	6	10	2	5	1	9	3	4	8
111	7	6	4	5	10	9	8	2	3	1	277	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8
112	7	6	5	10	4	2	9	8	3	1	278	5	2	6	10	1	9	3	7	8	4

Nr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Nr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
113	7	5	2	6	10	3	4	8	9	1	279	6	5	2	10	1	7	9	4	8	3
114	5	7	2	9	3	6	10	4	1	8	280	5	6	2	1	4	9	10	3	7	8
115	5	7	6	10	8	2	4	9	1	3	281	7	9	5	1	4	8	10	2	3	6
116	5	2	7	9	6	10	8	4	1	3	282	5	6	2	7	10	4	9	1	8	3
117	5	6	2	10	9	4	8	7	1	3	283	6	7	10	4	5	8	2	9	3	1
118	7	5	2	9	6	3	10	4	8	1	284	6	5	7	2	10	9	4	8	3	1
119	6	7	10	5	4	2	9	8	1	3	285	6	5	2	1	10	7	4	9	8	3
120	5	2	1	6	10	7	9	4	3	8	286	2	5	7	9	3	6	10	1	8	4
121	6	7	5	10	4	3	1	2	9	8	287	5	2	1	6	10	9	7	3	8	4
122	5	2	10	7	6	9	4	8	1	3	288	5	7	10	2	6	9	3	1	4	8
123	5	2	1	10	6	7	9	3	4	8	289	2	5	6	10	1	3	7	9	4	8
124	6	10	2	1	9	7	5	8	4	3	290	5	6	10	2	7	4	9	8	1	3
125	4	7	2	5	6	8	9	10	1	3	291	5	2	7	9	3	6	10	1	4	8
126	6	5	2	10	1	7	4	9	8	3	292	5	2	7	9	3	10	6	4	8	1
127	5	7	2	9	3	6	10	4	8	1	293	5	2	6	10	7	9	8	4	1	3
128	5	2	10	6	7	9	4	8	1	3	294	5	6	7	10	2	9	3	8	4	1
129	5	2	10	6	1	7	9	3	4	8	295	5	2	7	6	9	10	8	3	1	4
130	10	6	1	2	5	4	8	7	9	3	296	2	6	7	10	5	9	8	4	1	3
131	6	5	10	7	4	2	9	8	3	1	297	6	7	10	5	4	2	8	9	1	3
132	6	7	5	4	10	2	9	8	3	1	298	5	2	6	10	7	9	4	8	3	1
133	6	7	10	4	8	2	5	9	1	3	299	6	7	10	5	4	2	9	8	1	3
134	5	2	6	10	7	9	4	1	8	3	300	5	2	7	9	3	6	10	4	8	1
135	2	6	5	10	7	9	3	1	4	8	301	6	7	5	2	4	9	8	10	3	1
136	5	6	10	2	7	4	9	8	3	1	302	5	2	6	10	7	3	9	8	4	1
137	5	7	6	10	4	2	9	8	3	1	303	6	10	2	7	1	4	8	3	9	5
138	5	2	7	9	3	10	6	1	4	8	304	5	2	6	10	8	7	4	9	3	1
139	5	2	6	10	7	9	4	8	1	3	305	7	4	3	8	6	10	1	9	5	2
140	7	5	6	10	4	2	9	8	3	1	306	5	8	2	6	10	7	3	9	4	1
141	10	8	4	6	1	3	2	7	9	5	307	5	8	2	6	10	7	3	9	4	1
142	7	5	2	9	8	10	1	3	6	4	308	5	2	7	9	3	6	10	1	4	8
143	7	5	2	9	6	10	4	8	3	1	309	5	7	6	10	4	2	9	3	1	8
144	5	2	7	9	6	10	4	8	3	1	310	6	7	5	10	4	1	3	2	9	8
145	5	2	7	9	1	6	10	4	8	3	311	6	7	5	2	10	1	8	9	4	3
146	7	2	5	6	9	4	10	8	1	3	312	5	2	6	7	10	9	4	8	1	3
147	6	7	2	10	9	8	5	4	1	3	313	5	2	7	9	3	6	10	1	4	8
148	7	5	9	3	2	6	10	4	8	1	314	5	2	6	10	1	7	4	9	8	3
149	7	6	5	10	4	2	9	8	3	1	315	5	6	2	10	1	7	4	9	8	3
150	7	6	5	10	4	2	9	8	3	1	316	6	5	7	10	2	4	9	8	3	1

Nr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Nr.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
151	7	6	10	5	9	2	1	3	4	8	317	5	2	6	10	7	4	9	8	1	3
152	6	10	4	5	7	9	8	3	1	2	318	5	9	2	3	7	1	8	10	4	6
153	5	2	6	10	1	7	9	4	3	8	319	5	7	2	9	6	10	4	8	1	3
154	5	2	6	10	7	9	1	3	4	8	320	5	2	1	6	10	3	7	9	4	8
155	5	2	6	10	1	7	9	4	3	8	321	7	6	5	10	4	9	2	8	1	3
156	7	6	4	5	10	9	8	2	3	1	322	7	4	8	3	6	5	9	10	2	1
157	5	2	7	6	10	4	9	8	3	1	323	7	4	9	3	6	5	8	10	2	1
158	6	7	5	4	10	2	9	1	3	8	324	6	5	10	2	7	9	4	8	1	3
159	5	2	6	10	1	7	9	4	8	3	325	7	9	3	5	2	4	8	6	10	1
160	5	2	10	6	7	9	3	1	4	8	326	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8
161	5	10	6	2	7	4	9	8	1	3	327	6	5	2	10	1	7	3	9	4	8
162	5	10	4	6	7	2	9	8	1	3	328	6	2	5	7	10	4	9	8	1	3
163	2	5	9	7	3	6	10	8	4	1	329	6	5	2	10	7	4	9	8	1	3
164	6	7	5	10	4	2	9	8	1	3	330	6	5	2	1	10	7	9	4	8	3
165	6	10	5	2	7	9	8	4	3	1	331	5	2	6	10	1	7	9	3	4	8
166	7	6	5	10	4	2	9	8	3	1	332	7	9	3	5	2	4	8	6	10	1

## **Lebenslauf**

### **Schulische Ausbildung**

- 09/82 - 08/86 Friedrich-Fleischmann-Grundschule in Marktheidenfeld
- 09/86 - 07/93 Balthasar-Neumann-Gymnasium in Marktheidenfeld
- 08/93 - 07/94 Surrattsville High-School in Clinton/Maryland (USA)
- 09/94 - 07/96 Balthasar-Neumann-Gymnasium in Marktheidenfeld
- 10/98 - 05/03 Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg

### **Berufliche Stationen**

- 08/96 - 07/98 Deutschen Bank AG, Frankfurt am Main  
Ausbildung zum Bankkaufmann
- 05/03 – 11/06 Julius-Maximilians-Universität, Würzburg  
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre und Marketing

### **Persönliche Daten**

- Geburtstag: 10. November 1975
- Geburtsort: Marktheidenfeld
- Familienstand: verheiratet
- Staatsangehörigkeit: deutsch