

Kapitel 1: Einleitung

§ 1 Problemstellung

I. Die Situation in der deutschen Kreditwirtschaft

Die aktuelle Situation in der deutschen Kreditwirtschaft ist, wie die weltweite Kreditwirtschaft und der Finanzmarkt insgesamt, aktuell geprägt von den Auswirkungen der sogenannten „Subprimekrise“¹. Die auch als „US-Immobilienkrise“ bezeichnete Entwicklung begann im Frühsommer 2007 in den USA und führte in der Folgezeit zu einer anhaltenden weltweiten Finanzkrise mit milliardenschweren Verlusten für zahlreiche Kreditinstitute. Nach Schätzungen des Internationalen Währungsfonds (*IWF*) vom Januar 2009 belaufen sich die verlustbedingten Abschreibungen der Banken als Folge der Finanzkrise auf bis zu 2200 Milliarden US-Dollar.²

Daher darf die Situation in der deutschen Kreditwirtschaft als angespannt bezeichnet werden. Neben dieser Belastung für die Kreditinstitute beeinflussen aber auch andere Faktoren, wie etwa die voranschreitende Liberalisierung des europäischen Finanzmarktes, kleinere Margen, der steigende Einfluss ausländischer Kreditinstitute und der damit zusammenhängende zunehmende Konkurrenzdruck, das Geschäft der Kreditinstitute. Deutsche Kreditinstitute weisen im Vergleich zu den europäischen Konkurrenten eine sehr schwache *Eigenkapitalrendite*³ auf. Mit einer *Eigenkapitalrendite* von im Schnitt 9,34 % liegen deutsche Institute weit hinter den Instituten aus Luxemburg (26,74 %), den Niederlanden (22,30 %) und Dänemark (24,80 %) zurück.⁴

-
- 1 Die *Subprimekrise* bezeichnet eine Reihe von weltweiten Verlusten und Insolvenzen bei Finanzintermediären, die dadurch ausgelöst wurden, dass die zuvor steigenden Immobilienpreise in den USA stagnierten und gebietsweise sogar fielen, während gleichzeitig immer mehr Kreditnehmer ihre Kreditraten nicht mehr bedienen konnten. Zunächst waren davon in erster Linie Subprime-Kredite betroffen, also Kredite, die überwiegend an Kreditnehmer mit geringer Bonität vergeben wurden. In der Folgezeit weitete sich die Subprimekrise zu einer weltweiten Finanzkrise aus; http://de.wikipedia.org/wiki/Finanzkrise_ab_2007 (Letzter erfolgreicher Aufruf am 27. April 2009).
 - 2 <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,604152,00.html> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 27. April 2009).
 - 3 *Eigenkapitalrendite*: Jahresüberschuss vor Steuern in % des Eigenkapitals, Bundesverbandes Deutscher Banken, Überblick über das Bankgewerbe in der Europäischen Union, Ertragskennzahlen Stand Februar 2008, S. 10, <http://www.bankenverband.de/pic/artikelpic/042008/EU-2007-12-ertragskennzahlen.pdf> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 27. April 2009).
 - 4 Zahlen aus einer statistischen Auswertung des Bundesverbandes Deutscher Banken, Überblick über das Bankgewerbe in der Europäischen Union, Ertragskennzahlen Stand

Um diesen Entwicklungen gerecht zu werden, setzen die Kreditinstitute unterschiedliche Mittel zur Gewinnmaximierung ein. Dazu zählt zum einen die steti- ge Suche nach renditeträchtigen Investitionsmöglichkeiten und zum anderen die Kostenreduktion. In den vergangenen Jahren haben die Kreditinstitute stets ver- sucht beide Möglichkeiten zu nutzen, um die Effizienz des eigenen Unterneh- mens zu steigern. Nachdem sich nunmehr die vermeintlich gewinnbringenden „*asset backed securities*“⁵ als finanzielles Desaster entpuppt haben, wird nun eine Neuorientierung erfolgen müssen, die auch eine bessere Marktdurchdrin- gung und einen effizienteren Vertrieb der eigenen Bankdienstleistungen und Produkte beinhaltet.

Während die Expansion und die weitere Marktdurchdringung seit Jahren mittels Globalisierung und Fusionierung von Kreditinstituten verwirklicht wird, besteht daneben auch eine Tendenz zur Differenzierung und Rationalisierung der Ver- triebswege. Haben die zuerst genannten Entwicklungstendenzen ihren Ursprung sowohl im nationalen als auch im internationalen Bereich, so liegen die Ursa- chen für den Rationalisierungsbedarf bei den Vertriebswegen hauptsächlich im Privatkundenbereich und dabei vor allem im Mengengeschäft („*Retailban- king*“).

Der zunehmende Wettbewerb der Bankinstitute untereinander und das Voran- schreiten der technologischen Entwicklung im Kontakt mit den Kunden sowie im *Back-Office-Bereich*⁶ haben die hohen Kosten des engmaschigen Zweigstel- lennetzes deutscher Banken offensichtlich werden lassen. Aus diesen Gründen bedarf es einer umfangreichen Rationalisierung der bestehenden Vertriebswege und einer Möglichkeit der kostengünstigen Erhaltung bzw. Vergrößerung der Präsenz.⁷

Deutschland verfügt im Vergleich zu den größeren Industriestaaten noch immer über eines der *dichtesten Bankfilialnetze*. Die Zahl der zugelassenen Kreditinsti- tute betrug 2008 noch immer 2.169, mit 39.565 dazugehörigen Zweigstellen.⁸ In

Februar 2008, S. 10, <http://www.bankenverband.de/pic/artikelpic/042008/EU-2007-12-ertragskennzahlen.pdf> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 27. April 2009).

- 5 Die Ausweitung der Subprimekrise beruhte in weiten Teilen auf dem Umstand, dass die Subprimekredite in Form von Schuldverschreibungen verbrieft und an andere Banken weitergegeben wurden, sogenannte „*asset backed securities*“.
- 6 *Back-Office*: Bezeichnung für Bereich in der Bank in dem die Abwicklung von im Front Office abgeschlossenen Geschäften erfolgt, Gabler Banklexikon Stichwort „*Back Office*“.
- 7 So auch Börner in Büschgen, Finanzplatz Deutschland S. 35 f.
- 8 Deutsche Bundesbank Monatsbericht Mai 2009, Bankenstatistik - Statistisches Beiheft zum Monatsbericht 1, S. 104 - Stand Dezember 2008; aktuelle Monatsberichte abrufbar unter:
<http://www.bundesbank.de/download/volkswirtschaft/bankenstatistik/2009/bankenstatistik052009.pdf> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 2. Juni 2009).

den letzten Jahren waren die Bestrebungen der Kreditinstitute erkennbar durch Fusionen mit anderen Kreditinstituten die Zweigstellendichte zu verringern, um so Kosten einzusparen. Doch die deutschen Kreditinstitute haben auch auf anderen Wegen versucht Kosten einzusparen.

1. Lean Banking und Online-Banking

Erste Bestrebungen der Banken zur Kostenreduzierung des Filialnetzes neu zu organisieren, waren bereits Mitte der neunziger Jahre erkennbar. Damals versuchte man das Filial- bzw. Zweigstellennetz nach den Grundsätzen des *Lean Banking*⁹ neu zu organisieren. Dazu wurden die Kapazitäten einer Filiale bzw. Zweigstelle der Nachfrage im jeweiligen Einzugsgebiet angepasst, d.h. es wurden nur noch Leistungen angeboten, die eine kostendeckende Auslastung der Kapazitäten erwarten ließen. Außerdem fand ein Ausbau der Selbstbedienungsautomaten sowie des Telefon- und Homebanking statt.¹⁰ Insbesondere das Online-Banking, eine Variante des Homebanking, hat sich bis heute mehr und mehr durchgesetzt. So haben mittlerweile alle deutschen Großbanken teilweise eigene Internet-Tochterbanken gegründet, wie etwa die *ComDirekt* als Tochterunternehmen der *Commerzbank*, und/oder bieten selbst die Möglichkeit online auf das eigene Konto zuzugreifen um so den gewachsenen Anforderungen der Bankkundschaft an Mobilität und Erreichbarkeit gerecht zu werden.

Eine Studie des *Bundesverbandes deutscher Banken* aus dem April 2008 zeigt deutlich auf, dass die allgemeine Skepsis, die bei Einführung und in den ersten Jahren des Online-Banking herrschte, wesentlich geringer geworden ist.¹¹ Inzwischen nutzen in etwa 55 % der Internetnutzer und damit rund 22 Mio. Deutsche das Online-Banking um ihre Bankgeschäfte abzuwickeln. Gemessen an der Gesamtbevölkerung stieg der Anteil der Online-Bankkunden damit seit 2002 von 23% auf 36 %. Es zeigt sich jedoch, dass die Bankkunden den Service der Banken über das Internet nur als Zusatzangebot akzeptieren.¹² Trotz der zunehmenden Beliebtheit des Online-Banking steht die Bankfiliale als Ort der

9 *Lean Banking*: Aus Japan stammendes Bankorganisationsprinzip, welches Kosteneinsparungen und Verbesserung der Leistungsqualität und höheren Kundennutzen durch „schlanke Strukturen“ verspricht; vgl. auch Gabler Bank Lexikon Stichwort „Lean Banking“.

10 Gabler Bank Lexikon Stichwort „Bankstellennetz in Deutschland“.

11 Auswertung der Studie durch Christian Jung in Die Bank, 7/2008, Umfragen des Bankenverbandes Online Banking: Viele Wege führen zur Bank, abrufbar unter: <http://www.diebank.de/facts-figures/umfragen-des-bankenverbandes-online-banking-viele-wege-fuehren-zur-bank/?searchterm=Viele%20Wege%20fuehren%20zur%20Bank> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 27. April 2009).

12 Auswertung der Studie durch Christian Jung in Die Bank, 7/2008, Umfragen des Bankenverbandes Online Banking: Viele Wege führen zur Bank, abrufbar unter: <http://www.diebank.de/facts-figures/umfragen-des-bankenverbandes-online-banking-viele-wege-fuehren-zur-bank/?searchterm=Viele%20Wege%20fuehren%20zur%20Bank> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 27. April 2009).

persönlichen Beratung auch weiterhin beim Kunden hoch im Kurs: Für acht von zehn Deutschen ist die persönliche Beratung in der Bank wichtig (39 %) oder sogar sehr wichtig (42 %). Entsprechend häufig besuchen die Deutschen nach wie vor die Filiale ihrer Bank. 32 % der Kunden tun das mindestens einmal pro Woche, weitere 41 % mindestens einmal pro Monat. Die hohe Wertschätzung des persönlichen Kontakts in der Bankfiliale wird dabei weitgehend auch von jenen geteilt, die zumindest ihre Standardbankgeschäfte bereits online abwickeln. Mit 73 % geben fast drei Viertel der online agierenden Bankkunden an, dass auch für sie die persönliche Beratung in ihrer Bank wichtig (39 %) oder sehr wichtig (34 %) sei.¹³

Daher sind auch *Online-Broker* gezwungen, sich neu zu positionieren und sich über neue Vertriebskanäle und Angebote zu differenzieren. Zudem erkennen nunmehr auch die Online-Broker, dass es nicht sinnvoll ist, vollständig auf den persönlichen Kontakt zum Kunden zu verzichten. In den letzten Jahren wurden daher von einigen Online-Brokern sogenannte „*Beratungs-Center*“ ins Leben gerufen, die die Kundenbindung vertiefen sollen.¹⁴

2. Trend zur Fusionierung

Eine weitere bewährte Methode der Kostensenkung ist die Konzentrierung und Fusionierung. Viele kleinere Kreditinstitute, insbesondere aus dem Genossenschaftssector, haben sich in den letzten Jahren zu größeren Banken zusammengeschlossen. Während es im Jahr 1999 noch 2.034 Kreditgenossenschaften in Deutschland gab, waren es im Jahr darauf lediglich noch 1.794 und 2002 nur noch etwa 1.600 Genossenschaftsbanken. Im Rahmen einer *Kienbaum-Studie*, die unter den Banken des Genossenschaftssectors durchgeführt wurde, ergab sich, dass 51 % der Genossenschaftsbanken in Zukunft eine Fusion planen und immerhin 69 % Fusionen für geeignet halten, um die Kosten zu reduzieren.¹⁵ Nach einer Prognose des Präsidenten des *Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR)*, Christopher Pleister, wird der anhaltende Fusionstrend zu einer Reduzierung der Zahl der Genossenschaftsbanken auf etwa 1.000 führen.¹⁶ Zudem wurden, bis auf die *WGZ-Bank*, alle genossenschaft-

13 Auswertung der Studie durch Christian Jung in *Die Bank*, 7/2008, Umfragen des Bankenverbandes Online Banking: Viele Wege führen zur Bank, abrufbar unter: <http://www.diebank.de/printArtikel.asp?artID=631&issue=072008> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 17. Juli 2008).

14 Woy, *bum* 4/2003, 16 ff.

15 Ergebnisse der Kienbaum-Studie „Genossenschaftsbanken 2002“, Summary abrufbar unter: http://www4.kienbaum.de/shopweb/index.aspx?action=show_product_detail&product=52 (Letzter erfolgreicher Aufruf am 17. Juli 2008).

16 Angabe des damaligen Präsidenten des Bundesverbands der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) Christopher Pleister in *Die Welt* v. 26. Juli 2005, abrufbar un-

lichen Zentralbanken von der *DZ-Bank* übernommen. Zwischen den beiden letzten verliebten Zentralbanken fanden seit Juni 2008 Gespräche zur Erarbeitung eines Fusionskonzeptes statt.¹⁷ Anfang April 2009 erklärten jedoch die Vertreter beider Banken zum dritten Mal ihren Abbruch der Fusionsverhandlungen.¹⁸

Auch auf der Ebene der Großbanken sind Fusionsbewegungen zu beobachten. Die Fusionierung bzw. Konzentrierung von Großbanken werden auch als sogenannte „*Mega Merger*“ bezeichnet.¹⁹ Ziel dieser Fusionen ist neben der Ermöglichung von Kostensenkungen, das Erreichen von Marktmacht, die Erzielung von Skalen-²⁰ und Synergieeffekten²¹ sowie die Durchsetzung von Management-Interessen.²² In Folge der *US-Immobilienkrise* verstärkte sich 2008 gerade im Bereich der Großbanken der Druck zur Konsolidierung und damit zur Fusionierung. Experten sahen daher auch gute Chancen für Zusammenschlüsse von deutschen Kreditinstituten²³, was sich mit der Ende August 2008 realisierten Fusion von Dresdner Bank und Commerz Bank bewahrheitete.²⁴

Seit einigen Jahren ist zudem ein Trend zu *grenzüberschreitenden Fusionen* zu beobachten. Beispielhaft für diese Entwicklung ist der Zusammenschluss der italienischen *UniCredito* mit der *Hypo-Vereinsbank AG* im Jahre 2005.²⁵ Auch im Bereich der grenzüberschreitenden Fusionen machten sich 2008 die Folgen der *US-Immobilienkrise* bemerkbar. Die von hohen Abschreibungen betroffene amerikanische *Citigroup* war zur Veräußerung ihrer deutschen Tochter *Citibank* gezwungen und mit *Crédit Mutuel* konnte sich eine französische Genossenschaftsbank gegen die übrigen Mitbewerber (u.a. auch die Deutsche Bank) durchsetzen.²⁶

ter. <http://www.welt.de/data/2005/07/26/750820.html> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 20. Mai 2009).

17 Manager Magazin Online v. 25.6.2008, Banken verhandeln Genossenschaft, abrufbar unter: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,562055,00.html> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 20. Mai 2009).

18 <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/Unternehmen-DZ-Bank-Duesseldorfer-WGZ;art129,2764412> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 20. Mai 2009).

19 Börner in Büschgen, Finanzplatz Deutschland S. 32 f.

20 Skaleneffekt: Auch Kostendegressionseffekt oder *economies of scale* genannt.

21 Synergieeffekt: Auch Verbundeffekt oder *economies of scope* genannt.

22 Börner in Büschgen, Finanzplatz Deutschland S. 36.

23 Nagl, Banken suchen den Schulterchluss, in Handelsblatt v. 13.5.2008, Finanzzeitung S. 29.

24 <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,575717,00.html> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 20. Mai 2009).

25 Manager-Magazin v. 12.6.2005, UniCredito kauft Hypovereinsbank, abrufbar unter: <http://www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,360191,00.html> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 21. Juli 2008).

26 „Franzosen schnappen Deutscher Bank die Citi weg“, Die Welt v. 12.7.2008, abrufbar unter:

Dass sich der Fusionstrend zudem nicht nur auf die Kreditwirtschaft beschränkt, zeigte die Fusion der *Dresdner Bank* mit dem Münchener Versicherungskonzern *Allianz*. Trotz der zwischenzeitlichen Trennung der Institute, hat diese Fusion den Anstoß für weitere Fusionen in Europa gegeben.²⁷ Die Fusionierung zwischen Kredit- und Versicherungswirtschaft bietet neue Absatzmöglichkeiten sowie die Verbesserung und Intensivierung der Kundenbindung. Insbesondere die Einführung der privaten Altersvorsorge sowie der anhaltende Globalisierungstrend sind Faktoren, die ein Anhalten des Fusions- und Konzentrations-trends bewirken werden.²⁸ Statistiken der Firma *Psychonomics* AG, die auf Befragungen in den Jahren 1998 bis 2004 beruhen, zeigen, dass seit 2001 die Akzeptanz für den Abschluss von Versicherungsverträgen in Banken stetig gestiegen ist. Immerhin 46 % aller Befragten konnten sich bereits 2004 vorstellen, jetzt oder in Zukunft Versicherungsverträge in einer Bank abzuschließen.²⁹

Konsequenz der Fusionen sind jedoch nicht nur Kostenersparnisse bei Personal und Verwaltungsaufwand, sondern auch der Verlust an Arbeitsplätzen und die Schließung von Filialen.³⁰ Dies wiederum beeinflusst die Kundennähe und kann sich im Wettbewerb mit anderen Banken nachteilig auswirken.³¹ Untersuchungen der *TNS Infratest* haben ergeben, dass die Kunden noch immer großen Wert auf den Kontakt zum Bankmitarbeiter legen und dass Kundennähe und häufiger Kundenkontakt die einzigen effektiven Mittel gegen die angestiegene Kunden-volatilität sind.³² Zudem ergeben neue Studien, die auf empirischen Untersuchungen zur Vorteilhaftigkeit von Fusionen und Betriebswachstum beruhen, dass die Skalen- und Synergieeffekte von Fusionen nur einen untergeordneten Einfluss auf die Effizienz von Banken haben.³³ Von größerer Bedeutung sei vielmehr die Verbesserung der technischen und allokativen Effizienz, d.h. eine Optimierung der Verteilung von Investitionsmitteln, Risiken und Ressourcen.³⁴

Die Vertreter der Kreditwirtschaft reagieren jedoch unterschiedlich auf die neuen Herausforderungen des Marktes. Die (nach eigenen Angaben) größte Retail-Bank Deutschlands, die *Deutsche Postbank AG*, möchte etwa ihre Vermögensberatung ohne Vernachlässigung des Mengengeschäftes ausbauen und sich auf

http://www.welt.de/welt_print/article2205260/Franzosen_schnappen_Deutscher_Bank_die_Citi_weg.html (Letzter erfolgreicher Aufruf am 21. Juli 2008).

27 Warth, *Die Bank* 6/2003, 410 ff.

28 Warth, *Die Bank* 6/2003, 410 ff.

29 Scholzen, *bum* 9/2005, 40 ff.

30 Eigendorf, *Fusion der Hypothekenbanken kostet Jobs*, *Die Welt* v. 31.10.2001 S. 11.

31 So auch Dr. Rolf Flechsig, Vorstandsmitglied der Berliner Volksbank in Wuschick, *Die Welt* v. 18.10.2001 S. 38.

32 Duttenhöfer/Keller, *bum* 7/2005, 30 ff.

33 Podding/Varmaz, *ZBB* 2004, 236 ff.

34 Podding/Varmaz, *ZBB* 2004, 236 ff., 245.

die Altersvorsorge, das *Cross-Selling* im Internet sowie das *Mobile Banking* konzentrieren, um trotz schwieriger Rahmenbedingungen in der deutschen Kreditwirtschaft erfolgreich am Markt bestehen zu können.³⁵

Die *Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA* will sich dagegegen im Kern auf den weiteren Ausbau ihres Filialnetzes, die aktive Nutzung von sieben Vertriebskanälen sowie das Geschäftsfeld Konsumentenkredit im Bereich *Retail Banking*³⁶ konzentrieren. Dabei nutzt die Citibank ein Industrialisierungskonzept, bei dem umfangreiche *Back-Office-Arbeiten*³⁷ zentral an einem Standort für alle Filialen Deutschlands erledigt werden. Dadurch können die Berater vor Ort ca. 70 % ihrer Zeit nutzen, um auf die Kundenbedürfnisse einzugehen.³⁸ Diese Form der Verlagerung von administrativen Aufgaben steigert die Effizienz der einzelnen Filialen und verbessert gleichzeitig die Kundenbindung. Ein vergleichbarer Ansatz wird auch beim Einsatz von Bankfranchisingsystemen verfolgt, führt dort jedoch zu teilweise noch höheren Effizienzgewinnen.³⁹

Auch die *Sparkassen* halten am stationären Vertrieb fest und erachten eine Reduzierung der Geschäftsstellen für nicht sinnvoll. Dagegen wird von den *Volkbanken Raiffeisenbanken* der stationäre Vertrieb weniger stark gewichtet und eine Verkleinerung des Filialnetzes als erfolgsversprechend eingestuft. Diese unterschiedliche Geschäftspolitik ist im Wesentlichen auf die unterschiedliche Ausrichtung der einzelnen Institutsgruppen am Markt zurückzuführen. Traditionell gehört die Kundennähe zu einer der Stärken der Sparkassensysteme. Dass der Ansatz der *Sparkassen* zukunftstauglich ist, zeigen die bereits erwähnten Trends, die ein vielgestaltiges Nutzungsprofil von Bankkunden zeichnen und daher zu einer zunehmenden Individualisierung der Bankprodukte und der Serviceleistungen, insbesondere bei der Beratung, raten. Es muss eine zunehmende Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden erfolgen. Die bisher eingesetzten Mittel der Kostenreduzierung stellen lediglich defensiv ausgerichtete Strategien dar und nutzen nicht das Potential einer aktiveren Kundenbetreuung zur Steigerung der Umsatzzahlen. Notwendig sind daher grundlegende Perspektiv- und Strategiewechsel.⁴⁰ Um den unterschiedlichen Anforderungen der Kunden entsprechen zu können, müssen bestehende Vertriebskanäle weiter ausge-

35 Klein bum, 7/2005, 21 ff.

36 *Retail Banking*: Privatkunden- und Mengengeschäft, welches nicht mit anderen Kreditinstituten, sondern direkt mit Verbrauchern erfolgt, Gabler Banklexikon Stichwort „Retail Banking“.

37 *Back-Office*: Bezeichnung für Bereich in der Bank in dem die Abwicklung von im Front Office abgeschlossenen Geschäften erfolgt, Gabler Banklexikon Stichwort „Back Office“.

38 Angaben von Sue Harnett, damalige Vorstandsvorsitzende der *Citibank Privatkunden AG & Co. KGaA*, in bum 7/2005, 13 ff.

39 Vgl. dazu § 8 II. 1. a).

40 So auch Kern/Dombret, Die Bank 7/2003, 460 f.

baut und spezialisiert werden.⁴¹ In die richtige Richtung geht daher das sogenannte „Durchbruchprojekt“ der *Nassauischen Sparkasse Wiesbaden (Naspa)*.⁴² Hier konnten innerhalb von nur 100 Tagen die Vertriebsleistung sowie die Deckungsbeiträge um 30 % gesteigert und die Vertriebseffizienz verdreifacht werden. Erreicht wurden diese Ergebnisse durch eine persönliche Kundenansprache nach dem „Backshop-Prinzip“ im Eingangsbereich sowie durch die Einbindung der Servicemitarbeiter in die aktive Vereinbarung von Beratungsterminen. Aufgrund des Erfolgs dieses Konzeptes hat sich die Naspa nunmehr vorgenommen an diese Erfahrungen anzuknüpfen und mit dem der Vertriebsstrategie „*Naspa 2011*“ „*Komfortsparkasse Nummer eins*“ in Deutschland zu werden.⁴³

3. Multi-Channel-Banking und Outsourcing

Eine gute Möglichkeit den gestiegenen Anforderungen der Kunden an Mobilität, Service und Erreichbarkeit gerecht zu werden, ist das sogenannte *Multi-Channel-Banking*. Im Rahmen dieses „Multi-Kanal-Betriebs“ werden dem Kunden viele Möglichkeiten zur Transaktion geboten. Dazu gehört neben der ständigen Erreichbarkeit der Bank, welche durch das Homebanking sowie durch das Aufstellen von Kundenterminals und Bankautomaten erreicht wird, auch der individuelle Kontakt zum Kundenberater. Die Studie „*CRM-Status Kundennähe bei Finanzdienstleistern*“ der *UNiQUARE Financial Solutions GmbH* hat ergeben, dass eine Multikanalstrategie einer Bank gute Chancen bietet, dem Wettbewerb standzuhalten. Die Kundenbindung werde gefestigt, das Image der Bank gestärkt und neue Kunden angesprochen. Zudem entziehe sich die Bank damit dem Preiswettbewerb spezialisierter Vertriebswege und könne eine ausgewogene Preisgestaltung je nach Präferenz und Verhalten des Kunden anbieten. Im Idealfall wird der Kunde die Wahlfreiheit des Vertriebsweges und die Präsenz von Betreuung und Beratung durch Loyalität und Ausweitung der Geschäftsbeziehung honorieren.⁴⁴

Zur besseren Ausnutzung der einzelnen Vertriebskanäle im Rahmen des *Multi-Channel-Banking* bietet sich auch die bereits angesprochene Fusionierung zwischen Kredit- und Versicherungswirtschaft an. Da kaum ein Bankkunde über mehr als zwei Produkte von ein- und demselben Institut verfügt, ermöglicht eine enge Zusammenarbeit zwischen Bank und Versicherung, insbesondere vor

41 Flach, *ZfdgKred* 2002, 1252 ff.; Schröder, *bum* 2/2003, 22 f.

42 Vorgestellt in: *bum* 9/2005, 25 ff.

43 http://www.naspa.de/naspa_das_unternehmen/presse_center/presseinformationen/aktuelle_presseinformationen.html?showUId=497&cHash=78c760a060 (Letzter erfolgreicher Aufruf am 22. Juli 2008).

44 Die Ergebnisse sowie ein Management Summary der Studie „*CRM-Status Kundennähe bei Finanzdienstleistern*“ sind abrufbar unter: <http://www.all4finance.de/pdf/10.pdf> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 21. Juli 2008).

dem Hintergrund der privaten und betrieblichen Altersvorsorge, eine verbesserte Ausschöpfung der Kundenbeziehung.⁴⁵

Doch auch das Vertriebsmodell des *Multi-Channel-Banking* ist kritisch zu betrachten, da es den Vertriebskanal Filiale nicht hinterfragt und unverändert an ihm festhält. Eine Untersuchung der Firma *ibi Research* der *Universität Regensburg GmbH*⁴⁶ verdeutlicht, dass die Vertriebsstrategien der Banken zu stark auf die Filialen fokussiert sind. Da jedoch die individuelle Beratung im Filialsystem zu hohe Kosten verursacht, bedarf es einer Suche nach kostengünstigeren Varianten.

Erfolgreiche Direktbanken wie die *DiBa* konzentrieren sich auf die Vertriebskanäle Internet, Call Center sowie Post oder Telefax und beschränken sich auf wenige hoch standardisierte Produkte. Dadurch erzielen sie Kostenvorteile, die sie an die Kunden weitergeben. Die ebenfalls in den vergangenen Jahren rasant gewachsenen Allfinanzunternehmen wie *MLP* und *AWD*, setzten stark auf personelle Beratungs- und Betreuungskonzepte. Im Mittelpunkt stehen dabei mobile und flexible Berater, die eine integrierte Finanzberatung anbieten. Vor diesem Hintergrund haben es die *Multi-Channel-Bankfilialen* schwer, sich im Wettbewerb zu behaupten. Sie stehen vor der schwierigen Aufgabe unterschiedliche Kundenansprüche (einerseits Service und Standardprodukte zu günstigen Konditionen sowie qualitativ hochwertige Beratung und andererseits Generierung kundenspezifischer Problemlösungen) effizient unter der Nutzung der jeweils geeigneten Kanäle befriedigen zu können.⁴⁷

Auch das *Outsourcing*, d.h. die Auslagerung von Geschäftsbereichen, ermöglicht es den Banken, sich besser den veränderten Kundenbedürfnissen anzupassen. Es wird daher in der Kreditwirtschaft eingesetzt, um sich auf die eigenen Kernkompetenzen konzentrieren zu können und gleichzeitig Kosten einzusparen.⁴⁸ Durch die Auslagerung einzelner Bereiche wird der Einsatz von schnellen und kostengünstigeren Spezialisten für zahlreiche *Back-Office-Arbeiten*⁴⁹

45 So auch Mike Veacnocke von der Europäischen Bankenvereinigung (FBE) in Brüssel in: Otto, Im Kreditgewerbe stehen alle Zeichen auf Wandel, Handelsblatt v. 11.6.2001 Seite b09.

46 ibi-Report "Vertriebsstrategien im Retail Banking", Summary abrufbar unter: http://pc50461.uni-regensburg.de/NR/rdonlyres/4B371226-963A-4813-940F-3482438F07C8/0/RR_Vertriebsstrategie_Management_Summary.pdf (Letzter erfolgreicher Aufruf am 21. Juli 2008).

47 so auch die Ergebnisse des ibi-Reports a.a.O.

48 Ergebnisse der Studie „Outsourcing ermöglicht Banken Fokussierung auf Kernkompetenzen“, des *efinance lab*, Veröffentlichung 10.8.2006, Zusammenfassung abrufbar unter: <http://www.efinancelab.de/fileadmin/documents/press/06/press06-08-10.pdf> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 22. Juli 2008).

49 Back-Office-Arbeiten: Bankdienstleistungsvorbereitende, -begleitende, bzw. -ausführende Tätigkeiten.

ermöglicht. Außerdem lassen sich auf diese Art einzelne Marktsegmente besser fokussieren und bearbeiten.⁵⁰

Seit einigen Jahren wird zudem das sogenannte „Offshoring“, d.h. die Verlagerung von Back-Office-Arbeiten in Niedriglohnländer von Consulting-Unternehmen empfohlen, um die Kosten weiter zu reduzieren. *Deloitte Research* etwa schätzt die Einsparungen durch den Einsatz des Offshoring auf mindestens 40%, verglichen mit den Kosten die bei der Erbringung der Dienstleistung im Sitzland entstehen würden.⁵¹

II. Die Nutzung alternativer Vertriebswege

1. Der Einsatz des Franchising in anderen Staaten

Auf internationaler Ebene sind ähnliche Entwicklungen, wie in Deutschland erkennbar. So durchlaufen auch ausländische Kreditinstitute bereits seit Jahren eine Konsolidierungsphase, wobei es in nahezu allen Teilen der Welt zu Fusionen und Übernahmen kommt. In den USA übernahmen beispielsweise im Januar 2004 der zweitgrößte Finanzdienstleister *J.P. Morgan Chase* die Bank *One*⁵² und im Mai 2006 die viertgrößte amerikanische Bank *Wachovia* die Sparkasse *Golden West Financial*,⁵³ was *Wachovia* ermöglichte im Hypothekengeschäft zu expandieren und näher an die beiden größten amerikanischen Kreditinstitute *Citigroup* und *Bank of America* heranzurücken.⁵⁴ Im Oktober 2007 konnte sich ein Konsortium von Banken, bestehend aus der *Royal Bank of Scotland*, der spanischen *Banco Santander* und der belgischen Bank *Fortis* gegenüber dem britischen Mitbieter *Barclays* durchsetzen und die Bank

50 Dieckmann/Warrington S. 3.

51 Studie „Global Banking Industry Outlook“, S. 7, veröffentlicht am 16.5.2007, abrufbar unter:

http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/dtt_fsi_Global%20Industry%20Outlook%202007-Banking_20070320.pdf (Letzter erfolgreicher Aufruf am 22. Juli 2008).

52 J.P. Morgan übernimmt Bank One, FAZ-Online v. 15.1.2004, abrufbar unter:

<http://www.faz.net/s/RubC9401175958F4DE28E143E6888825F6/Doc~EA99F5411085A495098CD90A979BE2733~ATpl~Ecommon~Scontent.html> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 22. Juli 2008).

53 MSNBC-Online, Wachovia acquires Golden West Financial, abrufbar unter:

<http://www.msnbc.msn.com/id/12680868/from/RSS/> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 22. Juli 2008).

54 Höfinghoff, „Ken Thompson: Schneller als Eddie“, FTD-Online v. 9.5.2006, abrufbar unter:

<http://www.ftd.de/koepfe/:Kopf%20Tages%20Ken%20Thompson%20Schneller%20Eddie/71356.html> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 22. Juli 2008).

ABN Amro erwerben.⁵⁵ Fusionen erfolgten nicht nur im angelsächsischen und europäischen Ausland, sondern auch in Asien, wie das Zusammengehen der *UFJ Holding* mit der *Mitsubishi Tokyo Financial Group (MTFG)* in Japan Ende 2005 zeigt.⁵⁶ Der Trend zur Fusionierung von Kreditinstituten wurde durch die Finanzkrise 2008 weiter gefördert. So kam es etwa in Australien im Sommer 2008 zur Übernahme der *St. George Bank* durch die *Westpac*. Das fusionierte Kreditinstitut stellt nunmehr mit 1200 Zweigstellen, 2700 Geldautomaten und zehn Millionen Kunden das größte Kreditinstitut Australiens mit einer Marktkapitalisierung von umgerechnet 40 Milliarden Euro dar.⁵⁷

Neben der Methode der Kostenreduktion durch Fusionierung existiert auf dem internationalen Bankenmarkt seit längerem eine Möglichkeit, welche in Deutschland zwar bekannt ist,⁵⁸ jedoch im Vertrieb von Bankdienstleistungen noch nicht eingesetzt wurde. Es ist die Rede vom *Vertrieb mittels Franchising*. In Deutschland fanden in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur bereits vor einigen Jahren zaghafte Auseinandersetzungen mit alternativen Vertriebssystemen und ihren Einsatzmöglichkeiten in der Finanzwirtschaft statt.⁵⁹ In der Praxis nutzte bislang jedoch nur der Direct Broker *Entrium* das Vertriebskonzept des Franchising. *Entrium* beschäftigte in seinen seit Ende 2001 eröffneten Beratungsstellen freiberufliche Mitarbeiter auf Franchise-Basis. Unter der Marke "*EntriumCity Financial Planning*" wurden 2001 fünf *EntriumCity Center* eröffnet. Im darauffolgenden Jahr kamen vier weitere Standorte dazu. In den Centern erfolgt eine Beratung hinsichtlich individueller Finanzierungskonzepte für die Kunden.⁶⁰ Allerdings konnte dieses Konzept nicht weiter ausgebaut werden, das bereits 2003 die Übernahme von *Entrium* durch die *ING-Diba* erfolgte, die das

55 Barclays gibt Kampf um ABN Amro auf, Welt-Online v. 5.1.0.2007, abrufbar unter: http://www.welt.de/wirtschaft/article1238079/Barclays_gibt_Kampf_um_ABN_Amro_auf.html (Letzter erfolgreicher Aufruf am 22. Juli 2008).

56 Weiler, Japanische Bank kann Citigroup an der Weltspitze ablösen, Die Welt v. 13.8.2004, <http://www.welt.de/data/2004/08/13/318362.html> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 22. Juli 2008).

57 Handelsblatt v. 14.5.2008, Finanzzeitung, S. 22; vgl. auch Süddeutsche-Online v. 13.5.2008 unter: <http://www.sueddeutsche.de/finanzen/artikel/835/174314/> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 22. Juli 2008).

58 Freitag M., Die Big-Mac-Bank, Handelsblatt v. 28.7.2000 S. 14; Gesetzgeber behandelt Bankfilialen anders als Schnellimbüß, Vorschriften über das Kreditwesen setzen Franchisesystemen Grenzen/ Auf die Verträge kommt es an, FAZ v. 04.08.2000 Nr. 179 S. 16.

59 Hannemann, Vertrieb von Finanzdienstleistungen S. 87 ff.

60 Berliner Zeitung vom 9.11.2001, Direktbanken suchen persönlichen Kundenkontakt *Entrium* eröffnet als dritter Anbieter Filiale in Berlin, <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2001/1109/wirtschaft/0034/index.html> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 21. Juli 2008).

Konzept als unvereinbar mit dem eigenen Direkt-Banking Konzept ansah und daher die Entrium City Center an die *Postbank* weiterveräußerte.⁶¹

Charakteristisch für diese in Deutschland über *Mc Donalds* und *OBI* bekannt gewordene Vertriebsform ist die Selbständigkeit des Franchisenehmers gegenüber dem Franchisegeber, welche Franchisenehmer grundsätzlich von Filialleitern unterscheidet. In anderen Ländern wird das *Franchising* auch auf dem Finanzdienstleistungssektor erfolgreich als Vertriebssystem eingesetzt. Speziell für den Bereich außerhalb Europas agierender Kreditinstitute seien hier beispielhaft die *Bank of Queensland* und die *First Interstate Bancorporation* angeführt.⁶² Dass sich Franchisebanksysteme auch in Europa realisieren lassen, beweist das Franchisebanksystem der *Citibank Belgien*, in dem mittlerweile mehr als 177 Franchisenehmer Franchisebanken betreiben⁶³ sowie andere Projekte, wie etwa das „*franchising pilot scheme*“ des britischen Bankhauses *Abbey National* in West London, Südengland und Wales⁶⁴, welches wegen seines großen Erfolges zur Umwandlung von mehr als 50% des gesamten Filialnetzes in Franchisebanken bei *Abbey National* geführt hat.⁶⁵

2. Die Nutzung des Franchising in Deutschland

Auch in Deutschland setzt sich mittlerweile die Erkenntnis durch, dass es zur Sicherung der Konkurrenzfähigkeit gegenüber ausländischen Kreditinstituten neben der Diversifizierung der Distributionskanäle einer Alternative zu den herkömmlichen Filialbanksystemen bedarf.

Eine Bankenstudie von *Mercer Management Consulting* stellt fünf Geschäftsmodelle vor, die es deutschen Kreditinstituten ermöglichen würden, auf dem Bankenmarkt wieder wettbewerbsfähig zu werden. Dabei wird ausdrücklich auch das Franchising als Geschäftsmodell für *Retail-Banken*⁶⁶ vorgeschlagen.⁶⁷

61 Die Postbank wandelte diese Entrium City Center dann in Geschäftstellen zur Vermögensberatung um.
http://www.dpwn.de/dpwn?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=300000590

62 Carner, S. 13 ff.; http://www.boq.com.au/aboutus_corporate_omb.htm (Letzter erfolgreicher Aufruf am 22. Juli 2008).

63 Vgl. dazu unten § 3 IV.

64 Weil/Strothe, Die Bank 2000, 628 ff.; Freitag M., Die Big-Mac-Bank, Handelsblatt v. 28.7.2000 S. 14; Abbey National plc 2000 Interim Financial Results, S. 3 und S. 6, abrufbar unter:
<http://www.aboutabbey.com/cs/cs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheader=application/pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1118928052001&cachecontrol=immediate&ssbinary=true&maxage=3600> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 25. Juli 2008).

65 Vgl. dazu unten § 3 II.

66 *Retail Banking*: Privatkunden- und Mengengeschäft, welches nicht mit anderen Kreditinstituten, sondern direkt mit Verbrauchern erfolgt, Gabler Banklexikon Stichwort „Retail Banking“.

Es drängt sich daher die Frage auf, ob nicht das Vertriebsmodell Filiale als Ganzes einer Ablösung oder doch zumindest einer Ergänzung bedarf. Als Ansatzpunkt für eine Auseinandersetzung mit dieser Frage dienen die bereits erwähnten erfolgreich operierenden Franchisebankmodelle ausländischer Kreditinstitute.⁶⁸ Aber auch die aus Nürnberg stammende Direktbank *Entrium* verdeutlicht, dass es nicht immer des Aufbaus einer Filiale durch die Mutterbank bedarf. *Entrium* betrieb vor der Verschmelzung mit der *ING-DiBa* das Projekt „*EntriumCity – FinancialPlanning*“ in neun deutschen Großstädten. Im Rahmen dieses Projektes wurden selbstständige Finanzberater auf Franchise-Basis für *Entrium* tätig. Die Erfolge können sich sehen lassen. Zwar hat der Vertriebsvorstand eingeräumt, dass die Einführung des Franchise-Systems nicht ganz unproblematisch war.⁶⁹ Doch bereits zwei Jahre nach Einführung des Modells vertrauten bereits 10.000 Kunden dem neuen Vertriebsweg insgesamt 200 Mio. Euro an und steigerten damit den Fondsabsatz von *Entrium* um 33 %.⁷⁰ Andere deutsche Kreditinstitute haben in der jüngeren Vergangenheit, zumindest nach Angaben des Präsidenten des *Deutschen Franchise-Verbandes e.V.*, ebenfalls über eine Umstellung ihres Vertriebs auf Franchising nachgedacht.⁷¹

Aus diesem Grund ist es geboten, die Erfolgsaussichten für Franchisebanksysteme in der deutschen Kreditwirtschaft zu untersuchen. Dabei soll das Hauptaugenmerk auf den Bereich des *Retail Banking*⁷² gerichtet werden. Zum einen ist der Reformbedarf im Retail-Geschäft, gerade bei den Großbanken, noch immer groß zum anderen können im Privatkunden- und Mengengeschäft die Vorzüge des Franchising besonders genutzt werden.⁷³ So ließe sich das bislang noch wenig profitabel geführte Privatkundengeschäft besser ausschöpfen.⁷⁴ Vorteil des Franchising gegenüber anderen Vertriebsmöglichkeiten ist neben der Beibehaltung des Markennamens, die Risikostreuungsmöglichkeit sowie die Möglichkeit, die angebotenen Bankprodukte und Preise den Franchisenehmern vorzuzugeben. Die unternehmerische Selbstständigkeit der Franchisenehmer führt zu einem motivierenden Wettkampf um die Kunden, welcher zusätzlich durch die

67 Studie der Mercer Management Consulting „Deutsche Banken: Der Weg zurück in die europäische Spitzenklasse“, S. 31 und 33; Bestellung der Studie möglich unter: <http://www.oliverwyman.com/de/54.htm> (Letzter erfolgreicher Aufruf am 23. Juli 2008).

68 Vgl. dazu weitergehend Kapitel 2.

69 Zitat: „Franchising: Wenn Sie so etwas in Deutschland vorhaben, dürfen Sie keine Angst davor haben, die Haare zu verlieren.“ (Woy, bum 4/2003, 16 (17)).

70 Woy, bum 4/2003, 16 (16).

71 Selbst Banken denken über Franchisesysteme nach, FAZ v. 25.10.2001 S. 26.

72 *Retail Banking*: Privatkunden- und Mengengeschäft, welches nicht mit anderen Kreditinstituten, sondern direkt mit Verbrauchern erfolgt, Gabler Banklexikon Stichwort „Retail Banking“.

73 Mehr dazu § 8 II. 1.

74 Die Wertschöpfung deutscher Banken im Retail-Geschäft liegt mit 6 bis 7 % deutlich unter der Wertschöpfung britischer Banken mit 25 bis 36 %. (Kern/Dombret, Die Bank 7/2003, 460 (460)).

Möglichkeit der flexibleren Handhabung der Kosten begünstigt wird. Dem Franchisenehmer bleibt es dabei selbst überlassen, wie er dem Kunden möglichst viele Bankprodukte vom Girokonto bis hin zum Investmentfond anbietet.

Auch dem Franchisegeber bietet das Franchising zahlreiche Vorteile, wozu etwa die Möglichkeit gehört, Franchisebanken und Bankfilialen parallel zu betreiben.⁷⁵ Es ist zudem möglich, sich auf bestimmte Nischen zu konzentrieren und damit eine Spezialisierung zu erreichen. Diese Möglichkeiten bringen entscheidende Vorteile im Konkurrenzkampf mit herkömmlichen Filialbanksystemen.⁷⁶ Zudem bietet die Ausgliederung von Bankgeschäften auf Franchisenehmer neben der Erhaltung und Intensivierung der Kundenbindung die Möglichkeit zu expandieren, ohne dabei die Nachteile eines schwerfälligen Filialnetzes in Kauf nehmen zu müssen.

§ 2 Gegenstand und Zielsetzung

I. Die Ziele der Untersuchung

Es wird die These aufgestellt, dass sich der Einsatz des Franchising zum Vertrieb von Bankdienstleistungen eignet, wirtschaftlich sinnvoll ist und zudem in Deutschland bankaufsichtsrechtlich zulässig ist.

Unter Zugrundelegung dieser These soll unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Belange untersucht werden, mit welchen bankaufsichtsrechtlichen Problemen Kreditinstitute bei einer Umstellung vom Filialvertrieb auf den Vertrieb mittels Franchising zu rechnen haben. Die Umstellung vom Filialvertrieb auf den Franchisevertrieb wird als „*Conversion-Franchising*“ bezeichnet.⁷⁷ Es handelt sich dabei um den international gebräuchlichen Terminus für diese Form der Umwandlung. Diese Bezeichnung wird darüber hinaus auch für die Eingliederung vormals eigenständiger Unternehmen in Franchisesysteme verwendet.⁷⁸ Da sich die Untersuchung jedoch allein mit der Umstellung des Bankfilialvertriebs auf den Vertrieb mittels Bankfranchising beschäftigt, soll der im Folgenden verwendete Begriff des „*Conversion-Bankfranchising*“ auch nur insoweit verstanden werden.

Im Rahmen der Untersuchung soll zunächst eine Auseinandersetzung mit den *bankrechtlichen Rahmenbedingungen in anderen Kreditwirtschaftssystemen*, insbesondere im Hinblick auf den Aufbau der Bankaufsicht erfolgen, um Paral-

75 Mehr dazu § 6 III. 3. b) dd).

76 So auch Kern/Dombret, Die Bank 7/2003, 460 (463).

77 Nebel/Schulz/Wessels S. 491 ff.

78 Nebel/Schulz/Wessels a.a.O.

lelen und Unterschiede zur deutschen Kreditwirtschaft aufzuzeigen. Unter Umständen ergeben sich daraus Anhaltspunkte, die bei der Lösung der bankrechtlichen Probleme, die mit der Umstellung auf ein Franchisebanksystem verbunden sind, hilfreich sein können. Vor allem aber soll der Einfluss der jeweiligen Kreditwirtschaftssysteme auf die Entstehung von Franchisebanken untersucht werden.

Hauptziel der Untersuchung ist die Herausarbeitung der bankaufsichtsrechtlichen Probleme, die ein Conversion-Bankfranchising mit sich bringt. Dabei werden sowohl die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an die Zulassung als auch an die laufende Geschäftstätigkeit von Franchisebanksystemen, d.h. insbesondere bestehende Anzeige- und Mitteilungspflichten, näher untersucht werden.

Ziel der Untersuchung ist es schließlich, Chancen und Risiken, die mit der Einführung eines solchen neuen Vertriebssystems verbunden sind, sowie *Stärken und Schwächen der Vertriebsformen Filialvertrieb und Franchising* festzustellen. Dabei werden auch wirtschaftliche Aspekte in die Betrachtung miteinbezogen, um zu praxistauglichen und wirtschaftlich sinnvollen Ergebnissen zu gelangen. Zwar kann im Rahmen dieser Untersuchung keine umfassende betriebswirtschaftliche Analyse erfolgen. Es sollen aber zumindest die Zusammenhänge zwischen den bankrechtlichen Problemen und den wirtschaftlichen Gegebenheiten der Praxis aufgezeigt werden.

II. Die Eingrenzung der Untersuchungsgegenstände

Im Hinblick auf den Vergleich der internationalen Kreditwirtschaftssysteme mit dem Deutschen, bilden die Kreditwirtschaftssysteme der Länder Belgien, Großbritannien sowie der Vereinigten Staaten von Amerika den ersten Untersuchungsgegenstand. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf der Beleuchtung der *Gemeinsamkeiten und Unterschiede der verschiedenen Aufsichtssysteme* sowie der exemplarischen *Darstellung von etablierten Franchisebanksystemen*.

In einem weiteren Schritt wird untersucht, welche deutschen Kreditinstitute für das Conversion-Bankfranchising in Betracht kommen. Es soll insbesondere geklärt werden, ob ein *Conversion-Bankfranchising bei den einzelnen Institutsgruppen* rechtlich zulässig sowie wirtschaftlich sinnvoll ist. Des Weiteren werden vertriebsrechtliche sowie vertriebswirtschaftliche Probleme erörtert. Ein *Vergleich von Filialvertrieb und Franchising* soll etwa Stärken und Schwächen der Vertriebssysteme aufzeigen. In diesem Zusammenhang werden auch *Erfolgsfaktoren und Risiken des Conversion-Bankfranchising* untersucht.

Im Folgenden findet eine Auseinandersetzung mit der Frage statt, ob das Conversion-Bankfranchising als *Umwandlung im Sinne des Umwandlungsgesetzes*

oder als Form des *Outsourcing* zu qualifizieren ist. In diesem Zusammenhang wird auch untersucht werden, welche besonderen Bestimmungen des Umwandlungsgesetzes bzw. des KWG zu beachten sind.

Dem formulierten Hauptziel entsprechend, bilden die aufsichtsrechtlichen Anforderungen, die bei der *Zulassung und bei den laufenden Geschäften eines Franchisebanksystems* beachtet werden müssen, den Schwerpunkt der Untersuchung. Es ist etwa die Frage zu klären, ob die Umwandlung eines Filialbanksystems in ein Franchisebanksystem einer aufsichtsrechtlichen Genehmigung bedarf. Zudem ist zu untersuchen, ob alle Franchisenehmer und Franchisegeber vor Beginn der Bankgeschäftstätigkeit einer *bankaufsichtsrechtlichen Zulassung* durch die *BaFin* bedürfen und ob außertatbestandliche Versagungsgründe oder die Regelung des „*Europäischen Passes*“ für die Zulassung von Franchisebanken von Bedeutung sind. Auch die Frage der Verpflichtung zum Anschluss an eine *Einlagensicherungseinrichtung* sowie die *Rechtsschutzmöglichkeiten* der Franchisenehmer und Franchisegeber werden untersucht.

Bei der Betrachtung der *laufenden Geschäftstätigkeit* soll zunächst geklärt werden, ob es sich bei Franchisebankunternehmen und Franchisebanken um *Handelsbuch- oder Nichthandelsbuchinstitute* handelt, um festzustellen, ob die Regelungen des Handelsgesetzbuches auf Franchisebanken anzuwenden sind. Außerdem soll erörtert werden, ob und für wen die Verpflichtung zur Einreichung von Monatsausweisen und Jahresabschlüssen besteht. Darüber hinaus soll der Frage nachgegangen werden, ob die Verbindung der Franchisebanken mit dem auslagernden Bankinstitut als *Konzerngefüge* zu qualifizieren ist und welche *Anzeige- und Mitteilungspflichten* gegenüber den Aufsichtsbehörden damit verbunden sind. Dabei wird insbesondere überprüft, welche Anzeigepflichten für die einzelnen beteiligten Unternehmen beim Conversion-Bankfranchising bestehen, wenn bedeutende Beteiligungen am Franchisebankunternehmen bzw. den Franchisebanken gehalten werden. Auch die Frage, ob die *Einrichtung, Verlegung oder Schließung von Franchisebanken* eine Anzeigepflicht gemäß § 24 Abs. 1a S. 1 Nr. 3 KWG begründen, wird zu erörtern sein. Im Zusammenhang mit der Untersuchung der bankaufsichtsrechtlichen Probleme sollen Lösungsansätze unter dem Fokus einer bestmöglichen Ausnutzung der Vorzüge des Franchising diskutiert werden.

Es erfolgt zudem eine Auseinandersetzung mit der Frage der Auswahl von *potentiellen Franchisenehmern und Franchisegebern für ein Franchisebanksystem*. Auch die Frage der *Haftungsverteilung in Franchisebanksystemen* ist Gegenstand der Untersuchung.

Klarstellend soll an dieser Stelle noch einmal darauf hingewiesen werden, dass nur Franchisebanksysteme, die über ein *filialähnliches Leistungsspektrum* verfügen und zudem bei Aufrechterhaltung der Kundenbindung kostensparender

und effizienter arbeiten, Gegenstand der Untersuchung sind. Damit scheiden Franchisebanksysteme, die lediglich begrenzte Teilfunktionen wahrnehmen, wie das erwähnte Beratungsmodell der Direktbank *Entrium*,⁷⁹ von vornherein aus. Dadurch zeichnen sich bereits im Vorfeld der Untersuchung zwei grundlegende Franchisingmodelle ab, die zum Gegenstand der Untersuchung gemacht werden. Das sind zum einen das sogenannte „*reine Franchising*“ zum anderen das sogenannte „*Agentur-Franchising*“. Um eine umfassende Untersuchung zu gewährleisten, sollen daneben aber auch *franchiseähnliche Agentursysteme*, wie es etwa von der Tochterbank *Deutsche Bank España* seit längerem praktiziert wird,⁸⁰ mit in die Betrachtung einfließen. Die Untersuchung beschäftigt sich grundsätzlich nur mit bankrechtlichen Fragestellungen. An zahlreichen Stellen wird jedoch auf vertriebs-, gesellschafts-, kartell- und wettbewerbsrechtliche Besonderheiten eingegangen.

Auf Veränderungen die das am 1. Januar 2005 in Kraft getretene Gesetz zur Umsetzung der *europäischen Finanzkonglomeraterichtlinie*⁸¹ mit sich gebracht hat, wird im Rahmen der Untersuchung nicht eingegangen. Zwar kam es durch das Finanzkonglomeraterichtlinie-Umsetzungsgesetz zu zahlreichen Änderungen im *Kreditwesengesetz (KWG)*. Diese betreffen jedoch aufgrund der Definition von Finanzkonglomeraten in § 2 Nr. 14 Finanzkonglomeratengesetz⁸² sowie des durch § 5 Finanzkonglomeratengesetz eingeschränkten Anwendungsbereiches lediglich *horizontale Verbindungen* von Versicherungs- und Bankunternehmen, die einer besonderen Aufsicht bedürfen. Beim Bankfranchising liegt jedoch immer eine *vertikale Verbindung* zwischen dem Franchisegeber und den Franchisenehmern vor. Auch das Conversion-Bankfranchising betreibende Kreditinstitut und das jeweilige Franchisebanksystem stehen zueinander nicht in einem horizontalen Verhältnis. Das Finanzkonglomeraterichtlinie-Umsetzungsgesetz hat daher keinen Einfluss auf die Schaffung von Franchisebanksystemen.

79 Vgl. dazu § 1 II.

80 Freitag M., Die Big-Mac-Bank, Handelsblatt v. 28.7.2000 S. 14; vgl. dazu § 3 III.

81 Finanzkonglomeraterichtlinie-Umsetzungsgesetz vom 21. Dezember 2004 (BGBl. I, S. 3610).

82 Finanzkonglomeratengesetz BGBl. I Nr. 70/2004.