

Das Marketing-Verständnis

Die Marketing-Strategie ist ein zentraler Bestandteil des Unternehmens und bestimmt die Richtung der Marketing-Maßnahmen. Sie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung. Die Marketing-Strategie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung. Die Marketing-Strategie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung.

Die Marketing-Strategie ist ein zentraler Bestandteil des Unternehmens und bestimmt die Richtung der Marketing-Maßnahmen. Sie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung. Die Marketing-Strategie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung. Die Marketing-Strategie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung.

Die Marketing-Strategie ist ein zentraler Bestandteil des Unternehmens und bestimmt die Richtung der Marketing-Maßnahmen. Sie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung. Die Marketing-Strategie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung.

Die Marketing-Strategie ist ein zentraler Bestandteil des Unternehmens und bestimmt die Richtung der Marketing-Maßnahmen. Sie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung. Die Marketing-Strategie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung.

Die Marketing-Strategie ist ein zentraler Bestandteil des Unternehmens und bestimmt die Richtung der Marketing-Maßnahmen. Sie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung. Die Marketing-Strategie ist ein Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele und zur Gewinnmaximierung.

6.4. Kommentar: Dr. Hans Rau-Bredow, Universität Würzburg

Deutsche Banken sind in der Liste der weltgrößten Banken nur auf den hinteren Plätzen zu finden. Weltweit gibt es sechs Banken mit Eigenmitteln von mehr als 60 Mrd. US-Dollar: An der Spitze



steht die amerikanische Citigroup mit 79,4 Mrd. Dollar Eigenmitteln, gefolgt von der britischen HSBC (74,4 Mrd. Dollar) und den ebenfalls amerikanischen Instituten Bank of America (74,0 Mrd. Dollar) und JP Morgan Chase (72,5 Mrd. Dollar). Auf den Plätzen 5 und 6 befinden sich die 2005 aus einer Fusion entstandene japanische Mitsubishi UFJ (63,9 Mrd. Dollar) und die französische Crédit Agricole (60,6 Mrd. Dollar). Erst auf Platz 23 taucht mit der Deutschen Bank (Eigenmittel 25,8 Mrd. Dollar) eine inländische Bank auf. Auch wenn man andere Größenkriterien wie Börsenkaptalisierung oder Bilanzsumme wählt, ergibt sich kein wesentlich anderes Bild. Was sind die Gründe dafür, dass Deutschland gemessen am Bruttosozialprodukt als weltweit drittgrößte Industrienation in einer solchen Rangordnung der größten Banken nicht angemessen vertreten ist? In diesem Zusammenhang fällt regelmäßig das Stichwort Deutschland sei "overbanked".

In Deutschland soll es mehr Bankfilialen geben als beispielsweise Bäckereien oder Tankstellen. Geprägt wird diese Bankenlandschaft vor allem durch die vielen kleinen, in ihrer Tätigkeit regional beschränkten Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Auf diese entfällt in Deutschland ein Großteil des Geschäftes mit den Privatkunden und dem Mittelstand. Private Banken müssen sich in diesen Geschäftsfeldern mit entsprechend niedrigeren Marktanteilen zufrieden geben. Die Tätigkeit in anderen Geschäftsfeldern wie die Beratung vermöglicher Privatkunden und das Investmentbanking bietet den privaten Banken hierfür nur einen teilweisen Ausgleich.

Die besondere Struktur des deutschen Bankenmarktes ist unter ordnungspolitischen Gesichtspunkten als problematisch anzusehen. So muss das Management einer privaten, börsennotierten Bank in erster Linie die Renditevorgaben der Investoren erfüllen und dazu geeignete Maßnahmen ergreifen, beispielsweise die Straffung des Filialnetzes. Einem Management, welches mit dem eingesetzten Kapital nicht effizient wirtschaftet, drohen in letzter Konsequenz Jobverlust oder die Übernahme des Institutes und damit der Verlust der Selbständigkeit. Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind dagegen nicht dem Druck der Kapitalmärkte ausgesetzt. Sparkassen sind Anstalten des öffentlichen Rechts mit den Kommunen als Träger, die nicht auf eine Maximierung des "Shareholder Values" drängen.

Für die Zukunft sind nicht unerhebliche Veränderungen der Bedingungen zu erwarten, unter denen die öffentlichen Banken in Deutschland agieren. Zunächst hat die Europäische Kommis-

sion 2001 entschieden, dass Anstaltslast und Gewährträgerhaftung als unzulässige Subventionen im Sinne des EU-Rechts anzusehen sind. Damit ist die Verpflichtung der öffentlichen Hand gemeint, für die Verbindlichkeiten der Sparkassen ein zu stehen, wodurch eine Pleite dieser Institute von vornherein ausgeschlossen war. Diese Haftung der öffentlichen Hand wurde deshalb 2005 aufgehoben. Damit ist ein wettbewerbsverzerrender Kostenvorteil der Sparkassen entfallen, denn diese konnten sich bisher ohne Risikoaufschlag auf ihre Zinskosten refinanzieren. Am stärksten sind vom Wegfall der Staatsgarantien die Landesbanken betroffen, die als zentrale Verrechnungsstelle der Sparkassen entstanden sind und sich nun immer mehr zu Universalbanken wandeln. Bei der aus der Fusion der Landesbanken von Schleswig-Holstein und Hamburg hervorgegangenen HSH Nordbank ist sogar eine erste Teilprivatisierung geplant: Zunächst soll ein Anteil von 27 Prozent an internationale Investoren verkauft werden. Langfristig wird aber auch ein Börsengang nicht ausgeschlossen.

Aus Anlass des geplanten Verkaufs der Bankgesellschaft Berlin ist bereits früher eine Diskussion darüber entstanden, ob einzelne Sparkassen an private Investoren verkauft werden können. Problematisch ist hier unter anderem der Namensschutz. So ist die Berliner Sparkasse Teil der Bankgesellschaft. Nach derzeitiger Gesetzeslage dürfte aber, wenn im Zuge einer Übernahme die Gemeinnützigkeit künftig wegfällt; die Bezeichnung "Sparkasse" nicht mehr beibehalten werden. Die EU sieht hierin jedoch einen Verstoß gegen die Grundfreiheiten des gemeinsamen Binnenmarktes. Sollte sich die EU auch hier durchsetzen und der Namensschutz der Sparkassen tatsächlich wegfallen, würde dies einen weiteren Schritt weg vom Drei-Säulen-Modell aus privaten, öffentlichen und genossenschaftlichen Instituten bedeuten, welches die Besonderheit des deutschen Bankenmarktes ausmacht. Eine weitere Angleichung des deutschen Bankenmarktes an die Verhältnisse in anderen europäischen Ländern wäre die Folge.

Dr. Hans Rau-Bredow hat Mathematik in Bonn studiert und an der Universität München promoviert. Er ist Privatdozent für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Würzburg und Lehrbeauftragter an der Europa Fachhochschule Fresenius für Wirtschaft und Medien im MediaPark Köln.