

# CWVG-Dialog

Magazin der CWG e. V. an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz

AUSGABE 4/99, November 1999

## Die aktuelle Fusionswelle im europäischen Bankwesen

- Vortrag im Rahmen der Studienrichtung

„Investment banking“ -

von Dr. h.c. Martin Kohlhaussen - Sprecher des Vorstandes der Commerzbank AG -

Warum gehört ein Vortrag über Bankenfusionen zu den Eröffnungs-Vorlesungen des Studienganges "Investment banking"? Es gibt mindestens zwei Gründe:

Erstens wird die Beratung bei Zusammenschlüssen und Übernahmen oft zu den lukrativsten Tätigkeitsfeldern des Investment banking gezählt.

Zweitens sind in den letzten Jahren einige deutsche Banken aktiv im Übernahmeprozess hervorgetreten, um im Investment banking stärker Fuß zu fassen.

Ort und Anlaß meines heutigen Vortrages verlangen jedoch, daß ich mich dem Thema nicht auf dem Wege anekdotischer Evidenz nähere, das heißt mit einer Betrachtung spektakulärer Fälle von Bankenfusionen der letzten Zeit, sondern mit einer systematischen Betrachtung.

Meine These lautet, daß die gegenwärtige Fusionswelle im Bankwesen vermutlich bald von einer Phase der Ernüchterung abgelöst und der betriebswirtschaftlichen Ratio wieder größere Bedeutung zukommen wird. Mit der Begründung dieser These werde ich zu-

gleich darlegen, welche Überlegungen und Maßstäbe wir in der Commerzbank bei der Prüfung von Fusionsvorhaben anlegen und warum wir uns bisher für einen eigenständigen Weg entschieden haben.

Der oberste Maßstab muß in einer Marktwirtschaft das Interesse der Eigentümer sein, die mit ihrem gezeichneten Kapital die Existenz eines privaten Unternehmens ermöglichen, indem sie dessen Risiken tragen. Also muß das Management einer Bank auch im Fall einer Fusion vorrangig prüfen, was dem Interesse der Aktionäre wirklich dient. Dabei geht es nicht um kurzfristigen Erlös, sondern um nachhaltigen Shareholder value. Eine Übernahme, die hauptsächlich mit der Absicht des "Asset stripping" begründet wird, ist diesem Ziel z.B. nicht förderlich. Allerdings - auch Fusionen oder Akquisitionen können durchaus sinnvoll sein.

Meine erste Frage lautet: Besteht für deutsche Großbanken ein gewissermaßen "natürlicher" Zwang zur Größe, sind sie also möglicherweise zu klein, um im globalen Wettbewerb überleben zu können?



Dr. h.c. Martin Kohlhaussen

### INHALT

<b>Die aktuelle Fusionswelle im europäischen Bankwesen</b>	<b>1</b>
<b>Rote Karte für den Gelben Riesen</b>	<b>6</b>
<b>Eindrücke eines Praktikums in New York</b>	<b>7</b>
<b>Wachstumsfinanzierung in der Oberlausitz</b>	<b>9</b>
<b>Ausschreibung Commerzbank-Preis '99</b>	<b>9</b>
<b>Veranstaltungstermine</b>	<b>10</b>

Ein internationaler Vergleich der Bilanzsummen ergibt, daß von einem solchen Zwang keine Rede sein kann.

- Die Bilanzsumme der fünf größten deutschen Banken überstieg Ende 1998 jene der fünf größten US-Banken um ein Siebtel.
- Setzt man die Bilanzsummen mit der Wirtschaftskraft der jeweiligen Länder ins Verhältnis, so zeigt sich: Die aggregierte Bilanzsumme der "Top-five"-Banken beträgt in Deutschland 110% gemessen am Bruttoinlandsprodukt und immerhin 37% gemessen am Bruttoinlandsprodukt von "Euroland", dem "Heimatmarkt" der großen deutschen Kreditinstitute. Die aggregierte Bilanzsumme der fünf größten US-Banken erreicht dagegen nur ein Viertel der Höhe des amerikanischen Bruttoinlandsprodukts.
- Schließlich wäre die Commerzbank Ende 1998 mit einer Bilanzsumme von 381 Mrd Dollar in den Vereinigten Staaten die drittgrößte Bank gewesen - noch vor Chase Manhattan.

Diese Zahlen unterstreichen, daß die deutschen Großbanken im internationalen Vergleich keineswegs als zu "klein" gelten können. Doch wie verhält es sich mit der relativen Größe, dem Marktanteil in Deutschland? Hier wird oft mit Recht darauf hingewiesen, daß die vier privaten Großbanken nur auf 16% der Bilanzsumme aller deutschen Kreditinstitute kommen. Zusammen mit der WestLB mögen es etwas mehr als ein Fünftel sein. Das ist verhältnismäßig wenig, denn insbesondere in den kleineren Mitgliedstaaten der EU ist der Konzentrationsgrad im Bankensektor weit höher als bei uns. Er liegt für die fünf größten Institute nicht selten zwischen 70% und 90% des Marktes<sup>1</sup>.

Inwieweit so hohe Marktanteile wettbewerbspolitisch problematisch sind, lasse ich hier beiseite. Ich weise nur darauf hin, daß wir in der Europäischen Union - verglichen mit den Vereinigten Staaten - deutlich weniger Banken haben. Der amerikanische Bankensektor ist

1. European Central Bank, Possible Effects of EMU on the EU Banking System in the Medium to Long Term, February 1999, insbes. S. 23ff.

also stärker fragmentiert und "overbanked" als der europäische. Dennoch sind Bankdienstleistungen in Amerika teurer, sind die Gewinnspannen der Banken dort größer als bei uns. Das müßte die Wettbewerbsbehörden eigentlich beruhigen, denn es spricht im Umkehrschluß gegen die Gefahr von Wettbewerbsbeschränkungen und Preiserhöhungen als Folge stärkerer Bankenkonzentration.

Bei uns in Deutschland stellt sich ein ganz anderes Problem. Mit über 3000 unabhängigen Kreditinstituten stehen wir in der EU auf Platz eins. Damit haben wir ungefähr so viele Banken wie die drei nächstplazierten Länder Frankreich, Italien und Österreich zusammen. Auch unser Bankenmarkt hat also eine fast atomistische Struktur.

Das eigentliche Problem aber ist ein qualitatives. Denn in keinem anderen Industrieland verfügen öffentlich-rechtliche, also konkursunfähige Institute über eine ähnlich starke Stellung wie in Deutschland. Nicht zuletzt die Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, die ja nicht im Ruf der Parteilichkeit steht, hat mehrfach auf den folgenden, bedenklichen Zusammenhang hingewiesen:

Ein starkes Engagement des Staates im Bankensektor - sei es über Eigentum oder durch Garantien - schirmt die begünstigten Institute vor den Folgen des Wettbewerbs ab und verschärft diese für den privaten Sektor.<sup>2</sup> Damit wird der notwendige Restrukturierungsprozeß behindert und verzerrt, mit möglicherweise negativen Folgen für das gesamte Bankensystem.

In der Tat drohen die privaten Banken in eine "Sandwich-Situation" zu geraten, eingeklemmt zwischen härtesten Wettbewerbsbedingungen auf den internationalen Märkten einerseits und dem nationalen Markt andererseits, der einer konsequenten Restrukturierung zum großen Teil qua Rechtsform entzogen ist.

Ich schäme mich damit nicht die Anstrengungen des genossenschaftlichen Sektors, der Fusionen innerhalb der eigenen Gruppe künftig forcieren und dadurch

2. Bank für Internationalen Zahlungsausgleich, 66. Jahresbericht, Juni 1996, S. 98; dies., Quarterly Bulletin, August 1999, S. 40.

die Zahl seiner Mitgliedsinstitute auf ein Drittel reduzieren will. Ohnehin hat hier in Deutschland die größte Fusionswelle aller Zeiten stattgefunden: Ohne großes Aufsehen ist die Zahl der Genossenschaftsbanken in rund 40 Jahren um über 9600 bzw. 80% auf heute noch 2100 Banken zurückgegangen. Auch der Sparkassensektor unternimmt Konsolidierungsbemühungen, die sich allerdings im politischen Raum erfahrungsgemäß schwierig gestalten.

Mit dem Argument der rechtsformbedingten Abgeschlossenheit wesentlicher Teile des deutschen Bankenmarktes plädiere ich übrigens nicht - wie gern behauptet wird - dafür, eine der drei Säulen des deutschen Bankwesens zu "zerschlagen". Vielmehr wünschen wir privaten Banken uns starke Marktpartner, die nicht nur formal in der gleichen Rechtsform wie wir agieren, sondern auch materiell den gleichen Marktgesetzen unterliegen. Dazu eignen sich allerdings die in jüngster Zeit diskutierten, halbherzigen Mischformen aus öffentlicher und privater Trägerschaft nicht. Sie akzentuieren eher die bestehenden ordnungspolitischen Widersprüche.

Es geht im Kern darum, das sogenannte "Exit-Problem" zu lösen und die Möglichkeit zu eröffnen, daß sich über Wettbewerbsprozesse jene Marktstruktur herausbildet, die den heutigen Kundenbedürfnissen und Kostenstrukturen entspricht. Eine vielfältige Mischung von Groß-, Regional- und lokalen Banken wäre mindestens so kompetitiv wie die heutige Marktstruktur, zugleich wäre sie aber weitaus fairer und flexibler.

Dieser Exkurs, meine Damen und Herren, war schon deshalb erforderlich, weil Bankenfusionen in Deutschland bisher aus rechtlichen und faktischen Gründen eben nur innerhalb der strikt voneinander getrennten Bankengruppen stattfinden können; eine Tatsache, die von der Warte des Auslandes zunehmend als Restrukturierungshindernis wahrgenommen wird.<sup>3</sup> Insbesondere die Europäische Kommission ist ja inzwischen auf die Frage aufmerksam geworden, inwieweit diese spezifisch deutsche Form des

3. Vgl. z.B. Tom de Swaan, The Single Financial Market and the restructuring of European banks, in Bankarchiv Nr. 8/1999, S. 675 - 678.

"Korporatismus" mit europäischem Wettbewerbsrecht vereinbar ist.

Damit komme ich zur zweiten Frage, den Gründen und Motiven für Bankenfusionen. Ein kurzer Überblick, der natürlich keine vollständige Typologie der Bankenzusammenschlüsse sein kann, umfaßt folgende Gruppen:

- Zunächst gibt es immer wieder Fälle, in denen die Anlehnung an einen stärkeren Partner gesucht wird, weil die Probleme eines Unternehmens dazu zwingen. In einigen Ländern - z.B. in Skandinavien und Japan - waren bzw. sind Fusionen sogar das Mittel der Wahl, um eine Krise des Bankensystems zu überwinden. Auch der jüngst angekündigte Zusammenschluß zweier japanischer Großbanken zur dann vermutlich zweitgrößten Bank der Welt gehört in diese Kategorie und ist somit gewiß kein Vorbild für europäische Institute.
- Eine zweite Gruppe bilden Fusionen mit einem befreundeten Partnerinstitut - dem viel zitierten "weißen Ritter" -, um eine feindliche Übernahme abzuwehren.
- Neben diesen eher passiven bzw. defensiven Strategien gibt es die aktiven und betriebswirtschaftlich viel interessanteren Motive. Hierzu zählen die branchenübergreifenden Zusammenschlüsse, etwa zwischen Versicherungen und Banken. Ein spektakulärer Fall war der Merger von Citicorp mit dem Versicherungs-, Investment- und Kreditkonzern Travelers Group im letzten Jahr. Der Allfinanzgedanke in der Form des Unternehmenszusammenschlusses hat in jüngster Zeit auch in Großbritannien eine allerdings nur kurze Renaissance erfahren. Die Übernahme von Scottish Widows durch Lloyds TSB hat die Fachwelt etwas erstaunt, denn auf dem Kontinent waren die Erfahrungen mit solchen Diversifikationsstrategien in den siebziger und achtziger Jahren wenig ermutigend. Der jüngste Versuch, jener von NatWest, die Versicherung "Legal and General" zu übernehmen, wurde von der viel kleineren Bank of Scotland schon als strategischer Mißgriff kritisiert und zum Anlaß genommen, ihrerseits ein Übernahmeangebot für NatWest ab-

zugeben. Inzwischen hat NatWest das Projekt "Legal and General" aufgegeben.

Damit hat der Markt meines Erachtens sein Urteil über Versuche gesprochen, zwei völlig verschiedenartige Finanzdienstleistungen unter einem Dach zu produzieren und zu vertreiben. Auch die italienische Generali-Versicherung, mit der die Commerzbank über ein Kooperationsabkommen und mit einer kleineren Kapitalbeteiligung verbunden ist, hat angekündigt, daß sie zwar die Versicherung INA übernehmen möchte, nicht unbedingt aber deren Bankbeteiligungen.

Im Rahmen der Kooperationsstrategie der Commerzbank werde ich auf dieses Konzept noch einmal zurückkommen. Denn auch wir sind überzeugt, daß es keiner Fusion bedarf, um Allfinanzangebote machen zu können. Etwas differenzierter ist die auf Diversifikation gerichtete Akquisition bzw. Fusion von Banken zu beurteilen, die auf komplementäre Bankleistungen spezialisiert sind und sich gut in ein Institut integrieren lassen. Ob das z.B. für die Käufe ausländischer Investmenthäuser durch Universalbanken in jedem Fall zutrifft, lasse ich dahingestellt. Die Erschließung neuer banktypischer Geschäftsfelder und Kundengruppen kann jedenfalls ein starkes Fusionsmotiv bilden.

Grundsätzlich sind an solche komplementären Zusammenschlüsse aber die gleichen strengen Maßstäbe anzulegen wie an alle anderen Arten strategischer Fusionen.

- Obwohl sie meist mit Elementen der anderen Fusionsmotive vermischt sind, werden grenzüberschreitende Zusammenschlüsse als eigene, vierte Kategorie angesehen. Sie sind bisher nicht allzu häufig. Einen Sonderfall bilden spanische Banken, die in den Jahren 1997 und 1998 insgesamt 28 Fusionen mit lateinamerikanischen Instituten realisiert haben. In der Regel beobachten wir grenzüberschreitende Zusammenschlüsse bei Banken mit kleinem Heimatmarkt, wie in den Benelux-Staaten, und bisweilen im Zusammenhang mit einer

Bankenkrise. Für die Fusion zwischen der finnischen Merita und den schwedischen Nordbanken dürfte auch der direkte Zugang zu einem EWU-Teilnehmerland und den Refinanzierungsfazilitäten der Europäischen Zentralbank eine Rolle gespielt haben. Der Erwerb der deutschen BHF-Bank durch die niederländische ING Gruppe gehört zu den bisher wenigen Fällen grenzüberschreitender Übernahmen zwischen Kernländern der EWU. ING, übrigens eines der wenigen bisher erfolgreichen Allfinanzkonglomerate, hat eine der letzten Möglichkeiten genutzt, durch Akquisition auf dem deutschen Markt für Groß- und Firmenkunden Fuß zu fassen.

Für grenzüberschreitende Fusionen besonders hinderlich ist, daß viele Regierungen Bankenfusionen als Angelegenheit von nationalem Interesse ansehen und zum Teil nicht einmal vor einer Verletzung des EU-Vertrages zurückschrecken, wie der Fall BSCH/ Champalimaud zeigt. Die portugiesische Regierung hat das freundliche Übernahmeangebot des spanischen BSCH als unerwünscht abgelehnt und damit die EU-Kommission auf den Plan gerufen. Die im Ergebnis vergebliche Intervention der französischen Regierung zugunsten einer Dreierfusion BNP/Paribas/ Société Générale hatte das gleiche Ziel, ausländischen Einfluß zu verhindern.

Nicht zuletzt durch diese Haltung der Regierungen entstehen zur Zeit sehr große nationale Bankgebilde, die grenzüberschreitende Zusammenschlüsse zu einer echten "Europabank" in Zukunft schwieriger machen, als dies ohnehin schon der Fall ist. Denn inzwischen haben zwar elf EU-Staaten eine gemeinsame Währung, aber noch immer keinen vollkommenen Binnenmarkt. Die Rechts- und Steuersysteme, die Bankenaufsicht, die Regeln der Rechnungslegung, das Anlegerverhalten, die Unternehmenskulturen und nicht zuletzt die Sprachen werden noch längere Zeit als Integrationshemmnisse wirken.

- Das fünfte, zweifellos wichtigste und zugleich am meisten überschätzte

Fusionsmotiv sind die sogenannten "reinen Größenvorteile", die "Economies of scale". Sie liefern die Gründe für viele Bankzusammenschlüsse der letzten Zeit, zum Beispiel jenen zur "neuen" UBS. Marktmacht sowie Rationalisierungs- und Synergieeffekte sind Hauptargumente für diese Fusionen bzw. Übernahmen gleichartiger und bisweilen auch vergleichbarer großer Banken, für die sogenannten "Mergers of equals".

Da es sich hier offensichtlich um den Dreh- und Angelpunkt der Fusionsproblematik handelt, lautet meine dritte Frage: Gibt es "Economies of scale" bei Banken, wenn ja, in welchen Geschäftsbereichen, und rechtfertigen sie die gegenwärtige Welle von Bankfusionen?

Es gilt also zunächst herauszufinden, ob die Durchschnittskosten bei der Produktion von Bankleistungen mit steigender Ausbringungsmenge sinken, gleichbleiben oder sogar wieder steigen. Mit anderen Worten: Ist die Kurve der Durchschnittskosten L-förmig, ist sie eine Parallele zur X-Achse oder ähnelt sie eher einem U? Denn damit entscheidet sich, ob Größenwachstum bei Banken von Vorteil, ohne Bedeutung oder sogar eher schädlich ist.

Die Literatur, meine Damen und Herren, ist hier durchaus geteilter Meinung. Die OECD hat 1993 mehr als 70 Studien zu diesem Thema ausgewertet und konnte keinen eindeutigen Beleg für stetig abnehmende Durchschnittskosten im Bankensektor finden.<sup>4</sup> Auch neuere Untersuchungen bestätigen, daß deutliche Fixkosteneffekte nur bei kleineren Banken bis zu einer Bilanzsumme von etwa 5 Mrd DM deutlich nachweisbar sind.<sup>5</sup> Zumindest über 20 Mrd DM Bilanzsumme verläuft die Durchschnittskostenkurve bereits sehr flach, das heißt: Mit weiterem Größenwachstum lassen sich nur geringe Kostenvorteile erzielen.<sup>6</sup>

Andere Faktoren, z.B. Managementqualität, regionales wirtschaftliches Umfeld und Spezialisierungsvorteile beeinflussen die Produktivität und den Erfolg ei-

ner Bank oberhalb dieser "minimalen effizienten Betriebsgröße" wesentlich stärker als das reine Geschäftsvolumen. Jüngste Studien haben dies wiederum gezeigt.<sup>7</sup>

Warum auch sollte es sich bei Banken, die typische Mehrproduktunternehmen sind, um natürliche Monopole handeln, deren Existenz in den Lehrbüchern nur für ausgewählte Wirtschaftszweige - etwa leitungsgebundene Energieversorger - behauptet und von der Praxis neuerdings sogar hier in Frage gestellt wird?

Ich will in diesem Zusammenhang meine Überzeugung nicht verhehlen, daß die Kostenkurven bei sehr großen, sogenannten "Mega-Banken" durchaus wieder ansteigen können, daß die Durchschnittskosten also in unserer Branche U-förmig verlaufen, wenn sie nicht durch aktives Kostenmanagement und Fokussierung auf strategische Schwerpunkte niedrig gehalten werden können. Gerade die Komplexität und die von Leibenstein<sup>8</sup> schon 1966 gewissermaßen "offiziell" entdeckte X-Ineffizienz großer Organisationen und Unternehmen dürfen nicht unterschätzt werden. Die bereits erwähnten, schlechten Erfahrungen mit Allfinanzunternehmen, mit ihren Verbundnachteilen oder sogenannten "Diseconomies of scope", sind ein wichtiges Indiz in diesem Zusammenhang.

Ich will hier nicht noch tiefer in die wissenschaftliche Diskussion einsteigen, sondern - vor allem den Kommilitoninnen und Kommilitonen im Auditorium - nur einige Anregungen aus Sicht eines Praktikers geben. Mein wichtigster Rat ist: Was auch immer Sie zum Thema "Größenvorteile bei Banken" lesen:

6.Vgl. J. Bengoechea/J. Pizarro, The search for an efficient banking model: Size, mergers and organisation: CEPS Research Report No. 16, Brussels 1994; R. Vander Vennet, Economies of scale and scope in EC credit institutions, Cahiers Economiques de Bruxelles, No. 144, 4/1994, S. 507 - 548; G. J. Benston/G. A. Hanweck/D. B. Humphrey, Scale economies in banking, Journal of Money, Credit and Banking, 14 (1982), S. 435 - 455.

7.Vgl. K. J. Stiroh, Are bigger banks better?, The Conference Board, Research Report 1238-99-RR, New York, März 1999.

8.H. Leibenstein, Allocative vs. X-Inefficiency, American Economic Review 56 (1966), S. 392 - 415.

Berücksichtigen Sie dabei bitte immer, daß sich solche Untersuchungen in der Regel nicht "eins zu eins" auf Deutschland und schon gar nicht auf jedes einzelne Kreditinstitut übertragen lassen.

Die wichtigsten Vorbehalte will ich hier nennen, weil sie meist unbeabsichtigt, manchmal aber auch absichtsvoll verschwiegen werden:

- Erstens wurden zahlreiche Untersuchungen ausschließlich auf Basis amerikanischer Daten durchgeführt. Dort aber gelten wegen der erwähnten Marktstruktur schon Zusammenschlüsse von Banken mit 1 Mrd Dollar Bilanzsumme als "Megamergers".<sup>9</sup> Das entspräche in Deutschland einer großen Genossenschaftsbank oder einer mittelgroßen Sparkasse.
- Zweitens: Amerikanische Untersuchungen überzeichnen die Gewinnsteigerungen nach Bankzusammenschlüssen schon deshalb, weil die Überlappungen oft nahe Null sind. So ist es bei den häufigen Mergers zwischen Instituten aus verschiedenen Bundesstaaten, denn Interstate banking war jahrzehntelang verboten. Die Geschäftsvolumina und Kundenbeziehungen addieren sich also tatsächlich nahezu vollständig. Das träfe in Westeuropa wohl nur auf grenzüberschreitende Fusionen oder sehr kleine Banken zu.
- Drittens gibt es einen ähnlichen Überzeichnungseffekt amerikanischer Studien, der auf das dort übliche Trennbanksystem zurückzuführen ist bzw. auf die größere Bedeutung verbriefteter Kreditforderungen. Es geht um eine Verschiebung der Geschäftsschwerpunkte nach einem Merger. Wenn sich in den Vereinigten Staaten Geschäftsbanken zusammenschließen, verbessert sich in der Regel die Risikostruktur ihrer Aktiva, denn der Diversifikationsgrad nimmt zu. Dadurch wird aufsichtsrechtliches Eigenkapital frei und kann zum Ausbau des Kreditgeschäfts genutzt werden. Da solche unverbrieften "loans"

9.Vgl. z.B. J. D. Akhavein/A. Berger/D. B. Humphrey, The Effects of Megamergers on Efficiency and Prices: Evidence from a Bank Profit Function, Review of Industrial Organization, 12 (1997), S. 95 - 139.

4.OECD, Financial Conglomerates, Paris 1993.

5.Vgl. mit weiteren Nachweisen: D. Neuberger, Mikroökonomik der Bank: eine industrieökonomische Perspektive, München, 1998, S. 147ff.

höher rentieren als Wertpapiere, steigern sie die Gewinne nach Bankenzusammenschlüssen überproportional zur Bilanzsumme. Solche "Economies of scope" wären bei Zusammenschlüssen von Universalbanken kontinentaleuropäischer Prägung nicht oder jedenfalls nicht in so großem Ausmaß zu erwarten.

Meine Damen und Herren, Sie sehen anhand dieser Beispiele, wie schwierig die Klärung der Frage ist, ob es Größeneffekte im Bankgeschäft gibt und ob sie die Rentabilität fusionierender Banken erhöhen. Dennoch will ich eine Antwort auf meine dritte Frage nicht schuldig bleiben. Ich denke, es verhält sich wie folgt:

Für Universalbanken insgesamt sind Größeneffekte ab einem niedrig anzusetzenden Bilanzvolumen vernachlässigbar. Nennenswerte Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen sind nur in einzelnen Geschäftssparten zu erwarten. Hier hat der Fortschritt der Informationstechnologie in den letzten Jahren die Situation wesentlich verändert.

Namentlich in der Abwicklung von Geschäftsprozessen, also etwa im Zahlungsverkehr und bei der Wertpapierverwaltung, dem sogenannten "Custody-Geschäft", hat die Fixkostendegression so stark zugenommen, daß sich größere Einheiten lohnen.

Die Konsequenz daraus müssen aber nicht Fusionen ganzer Banken sein.<sup>10</sup> Vielmehr sind Ausgliederungen und darauffolgend auch Zusammenlegungen solcher "Transaction banks" denkbar, und zwar nicht nur auf nationaler Ebene. Denn die Fertigungstiefe nahezu aller großen Banken in Westeuropa ist noch viel zu groß. Diese "Full manufactured houses" könnten ohne Zweifel gemeinsame "Abwicklungsfabriken" betreiben. Die Banken bedienen sich hier bereits des Vokabulars der Industrie - meines Erachtens ein deutliches Zeichen für den Wandel und die Flexibilität unserer Branche!

10. Vgl. z.B. A. N. Berger/R. S. Demsetz/P. E. Strahan, The consolidation of the financial services industry: Causes, consequences, and implications for the future, Journal of Banking and Finance, 23 (1999), S. 135 - 194.

Darüber hinaus lassen sich für eine Reihe anderer Geschäftszweige ähnliche strategische Visionen entwickeln, etwa für das Investment banking. Für einen Zusammenschluß im Retail und zum Teil auch im Wholesale banking sollten dagegen die Schwierigkeiten von Vollfusionen ganzer Institute nicht unterschätzt werden. Angesichts dieser Überlegungen komme ich zu dem Schluß, daß die gegenwärtige Fusionswelle im Bankenbereich nicht in jedem Fall und vollständig mit nachweisbaren Größenvorteilen erklärbar ist. Vielmehr trägt sie bereits starke Züge einer Modeerscheinung. Sehr häufig werden die Erträge und Kosteneinsparungen bei Bankfusionen überschätzt, und die Erwartungen der Aktienmärkte werden oft enttäuscht.<sup>11</sup>

Damit komme ich zum vierten, dem vorletzten Punkt meines Vortrags. Denn abgesehen davon, daß die theoretischen Grundlagen in vielen Fällen nicht stimmen, gibt es eine ganze Reihe von praktischen Schwierigkeiten, die den Erfolg eines Bankenzusammenschlusses gefährden, ja die begrenzten Größen- und Synergieeffekte sogar überkompensieren können. Ich will sie hier nur kurz aufzählen:

- Erstens erschweren der Zeitdruck und die Notwendigkeit der Geheimhaltung eine sorgfältige, wirklich eingehende Prüfung der Zielgesellschaft. Unvollständige "Due diligence" aber kann unliebsame Überraschungen nach sich ziehen.
- Zweitens birgt das zügige und konsequente Vorgehen, das für den Erfolg von Zusammenschlüssen entscheidend ist, das Risiko ungewollt hoher Verluste an Kunden und Mitarbeitern. Beide - Kundenbestand und Mitarbeiter-Potential - sind aber in der Regel ein wesentliches "Asset" der beteiligten Institute, ohne das bei einer Fusion "die Rechnung nicht aufgeht".
- Die größte Herausforderung bildet daher drittens das sogenannte "Postmergermanagement", das als Aufgabe vielfach grob unterschätzt wird.<sup>12</sup> Alle Ressourcen der fusionie-

11. Vgl. R. Vander Vennet, The effect of mergers and acquisitions on the efficiency and profitability of EC credit institutions, Journal of Banking and Finance 20 (1996), 1531 - 1558.

renden Häuser sind darauf konzentriert, es droht die reine "Innenorientierung".

- Dennoch müssen in kürzester Zeit z.B. die Datenbestände auf den gemeinsamen Rechner übergeleitet werden, die Meßgenauigkeit der Controllinginstrumente darf nicht verlorengehen, Aufgaben und Kompetenzen sind neu zuzuweisen und die Mitarbeiter müssen jedenfalls zum Teil mit einer neuen Unternehmenskultur vertraut werden.
- Viertens ist gegenüber dem Markt darauf zu achten, daß das Markenprofil und die Firmenidentität nicht verlorengehen.

Der Weg vom strategischen Ziel einer Fusion bis zur operativen Vollendung der Integration ist also ebenso steil wie gefährlich. Es verwundert daher nicht, wenn in Untersuchungen immer wieder festgestellt wird: Gemessen an der relativen Aktienperformance, den Erträgen oder der Cost-Income-Ratio bleiben ein Drittel der Bankzusammenschlüsse erfolglos, ein weiteres Drittel ist mit großen Fragezeichen zu versehen und höchstens ein Drittel können als klarer Erfolg gezählt werden.<sup>13</sup>

Meine Damen und Herren, der fünfte Punkt ist zugleich mein Fazit. Denn die Strategie der Commerzbank ist eine Schlußfolgerung aus dem bisher Gesagten. Wir haben uns der gegenwärtigen Fusionswelle bisher mit guten Gründen nicht angeschlossen. Das heißt aber nicht, daß wir uns neuen Ideen und Initiativen verschließen - wenn sie zu uns und unseren Ansprüchen an nachhaltige Wahrung des Shareholder value passen.

Solange solche Gelegenheiten nicht vorliegen, verfolgen wir das Ziel einer eigenständigen Universalbank, die sich auf ihre Kernkompetenzen konzentriert. In ausgewählten Geschäftsfeldern wie dem Asset Management kaufen wir Absatzkraft und Management-Know how auch mittels Akquisitionen weltweit hinzu. Dies gilt auch für das kommerzi-

12. Vgl. U. Burchard/U. Bongartz, Fusionen: Der Reiz des schnellen Wachstums, Die Bank. o.Jg., Nr. 7/1998, S. 392 - 396.

13. Vgl. T. Weimer/C. Weiskirchen, Fusionswelle im Bankenbereich, Bain & Company, München, 1999.

elle Geschäft in Mittel- und Osteuropa sowie in Asien. In Westeuropa bevorzugen wir nicht zuletzt wegen der beschriebenen Schwierigkeiten den Kooperationsansatz gegenüber der Konzentration. Mit unseren europäischen "Wahlverwandtschaften" knüpfen wir ein Netz geschäftsorientierter Verbindungen, die auf konkreten Businessplänen beruhen und auf die schnelle Herstellung einer "Win-win-Situation" abzielen, die für beide beteiligten Banken interessant ist. Mit der italienischen Generali-Gruppe schließlich haben wir einen starken Allfinanzpartner, mit dem wir einen europaweiten Vertriebsverbund bilden. Schon jetzt sind wir für Generali im Investment banking aktiv, z.B. als Broker, und können über die Partner und Tochtergesellschaften der Generali Baufinanzierungen, Konsumentenkredite, Zahlungsverkehrskonten sowie Anlageprodukte anbieten. Ab Anfang 2000 vermitteln wir umgekehrt Versicherungsleistungen über unser Filialnetz.

Ein solcher Vertriebsverbund selbständiger, spezialisierter Partner ist eine erfolversprechende Alternative zur Konzentrationsstrategie.<sup>14</sup> Er kann zum Abwicklungsverbund ausgebaut werden und bietet zugleich eine geeignete Plattform, um auf die Herausforderungen der Zukunft flexibel reagieren zu können. Mit Interesse registrieren wir, daß sich andere Häuser zumindest im Zusammenhang mit ihrer Europastrategie immer häufiger dem Kooperationsansatz anschließen.

Halten wir als Prinzip fest: Größe kann man sich kaufen, Ertrag muß man sich verdienen. Die gegenwärtige Fusionswelle ändert nicht die Physik des Bankgeschäfts. Die Commerzbank sieht dies mit Realismus und zugleich mit Zuversicht, denn ihre Strategie ist klar und erfolgreich.

Man muß sich nicht unbedingt die Ohren verstopfen, wenn Sirenenklänge in eine bestimmte Richtung locken. Festigkeit in der Erkenntnis dessen, was man für richtig hält, genügt meistens. Schon Euripides<sup>15</sup> schrieb: "Wenn schnelle Winde

14.Vgl. M. Kohlhaussen, Größe im Bankwesen - Anmerkungen zu einem vieldeutigen Begriff, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Nr. 12/1998, S. 666 - 669.

15.Andromache, V. 478 - 484.

die Seefahrer jagen, dann scheiden die Geister sich über die Lenkung des Steuerers, und die zahlreiche Menge der Weisen ist weniger klug als ein schwächerer Geist, der eigenem Urteile folgt".

---

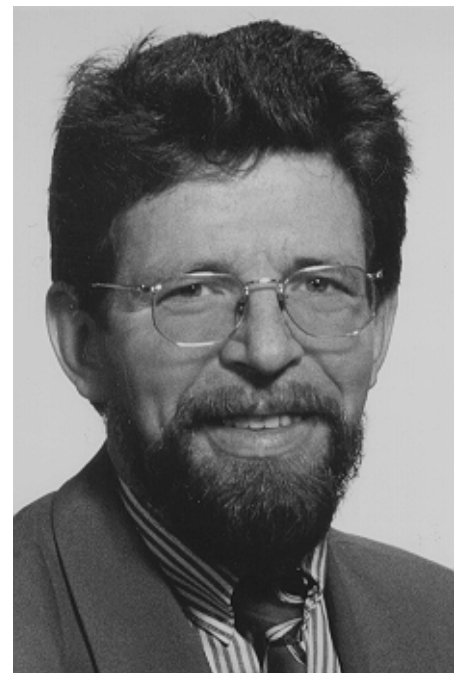
## Rote Karte für den Gelben Riesen

### Urteil gegen den Ex-Brief-Monopolisten Deutsche Post - Gericht stützt sich auf Gutachten des Chemnitzer Juristen Prof. Ludwig Gramlich

von Hubert J. Gieß

Wer darf in Deutschland die Briefe befördern - nur die Deutsche Post oder auch andere Unternehmen, die zumindest in den Ballungsräumen nicht selten schneller sind? Nach dem Postgesetz darf bis Ende 2002 allein die Post Briefe transportieren, die weniger als 200 Gramm wiegen und höchstens das fünffache Porto eines Standardbriefes kosten, danach fällt, ähnlich wie schon 1998 beim Telefon, das Monopol. Dafür, daß das Postgesetz auch eingehalten wird, sorgt die Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (RegTP) - sie soll den Wettbewerb fördern und gleichzeitig darauf achten, daß auch in Zukunft solche wichtigen Dienstleistungen wie die Briefzustellung flächendeckend von der Nord- und Ostsee bis zu den Alpen angeboten werden.

Allerdings steht noch etwas im Postgesetz: Das Monopol gilt schon heute nicht für Dienstleistungen, die „qualitativ höherwertig“ sind und die Grundversorgung überschreiten. Aufgrund dieser Bestimmung hatte die Regulierungsbehörde zahlreichen privaten Anbietern genehmigt, Briefe zu transportieren, wenn sie diese beim Kunden abholen und dem Empfänger am gleichen Tag zustellen - die „Höherwertigkeit“ also gegeben ist. Das freilich paßte der Post



Prof. Dr. Ludwig Gramlich

nicht, sie zog vor das zuständige Kölner Verwaltungsgericht und verklagte die Behörde auf Rücknahme der Genehmigungen. Die nämlich, so das Argument der Postler, verstießen gegen das Postgesetz, weil sie die flächendeckende Basisversorgung gefährdeten.

Am 6. Juli 1999 hat nun das Gericht entschieden und der Post die rote Karte gezeigt: Die Genehmigungen der Regulierungsbehörde sind rechtens. Grund zur Freude besonders für den Chemnitzer Juraprofessor Ludwig Gramlich - denn das Urteil stützt sich zu großen Teilen auf ein von ihm erstattetes Rechtsgutachten. Prof. Gramlich, an der Chemnitzer Uni für Öffentliches Recht und Öffentliches Wirtschaftsrecht zuständig, war bereits wissenschaftlicher Berater des ehemaligen Postministeriums und berät seit 1998 auch die Regulierungsbehörde. Das im gleichen Jahr in Kraft getretene Postgesetz trägt ebenfalls in wesentlichen Teilen seine Handschrift.

Prof. Gramlich zeigte sich erfreut über den „Etappensieg“. Zugleich wies er die Kritik der Deutschen Post zurück, „alternative Zustelldienste“ betrieben lediglich ein „Rosinen-Picken“. Das Grundgesetz sei 1994 eigens geändert worden, um auch im Postsektor Gewerbefreiheit zu ermöglichen. Der Staat sei seitdem verpflichtet, für einen funktionsfähigen und chancengleichen Wettbewerb im Interesse der Kunden zu sorgen. Dies bringe auch der Post eine Menge Vorteile - sie habe aber keinen Anspruch mehr auf besondere Behandlung. Ihre wirtschaftlichen Interessen seien schon dadurch gesichert, daß sie bis auf weiteres das ausschließliche Recht habe, Briefe bis 200 g zu befördern. Wenn sie einen „Universaldienst“ - das flächendeckende Mindestangebot von Postdienstleistungen zu einem erschwinglichen Preis - nicht mehr anbieten wolle, könne die Regulierungsbehörde die Post oder auch einen ihrer Wettbewerber zu solchen Leistungen verpflichten. Etwaige Verluste, die dabei entstehen, würden nach dem Gesetz durch Zahlungen derjenigen Unternehmen ausgeglichen, die nicht an dem Universaldienst beteiligt sind. Auch der geplante Gang der Deutschen Post an die Börse sei kein Grund, das Monopol über das Jahr 2002 hinaus fortzudauern zu lassen.

Weitere Informationen: Technische Universität Chemnitz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Professur Öffentliches Recht und Öffentliches Wirtschaftsrecht, Reichenhainer Straße 39, 09107 Chemnitz, Prof. Dr. Ludwig Gramlich, Telefon 0371/531-4165, Fax

0371/531-3961, E-mail: l.gramlich@wirtschaft.tu-chemnitz.de.

Quelle: TU-Spektrum 3/1999

### **Eindrücke eines Praktikums in New York**

*von Kornelia Thieme und Sebastian Arras*

Im Frühjahr dieses Jahres erhielten wir, zwei Studenten der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der TU Chemnitz, die Möglichkeit, im Rahmen unseres Studiums ein Praktikum bei der Commerzbank AG, New York Branch zu absolvieren. Das Praktikum wurde uns durch Herrn Andreas Kleffel von der Commerzbank New York und vom Lehrstuhl für Finanzwirtschaft und Bankbetriebslehre vermittelt. Unser Einsatz erfolgte im wesentlichen in den Abteilungen Syndication/Konsortialkredite und Money Market. Aufgrund der Vielseitigkeit der Aufgabenbereiche wurden wir jeweils in verschiedenen Abteilungen eingesetzt.

Durch dieses Praktikum war es uns natürlich möglich, neben tiefen Einblicken in den Geschäftsalltag einer Großbank auch einen ersten Überblick über den US-amerikanischen Arbeitsmarkt zu gewinnen. Diesen möchten wir nachfolgend kurz darlegen. Das scheint gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Arbeitslosenstatistik besonders interessant.

Wie erklärt sich die geringe Arbeitslosigkeit in den USA im Vergleich zur Arbeitsmarktlage in Deutschland bzw. Europa? Natürlich können wir nach einem sechswöchigen Aufenthalt in den Staaten keine umfassende Analyse vorlegen, aber einiges ist uns aufgefallen. Deshalb möchten wir zuerst einige Erklärungsansätze zur Arbeitsmarktlage im Finanzsektor und dann allgemeine Beobachtungen in der Stadt New York aufzeigen.

Der Arbeitsmarkt in den USA ist schon seit einigen Jahren sehr gut ausgelastet. Die Nachfrage nach Humankapital ist größer als das Angebot. Dies ist nicht zuletzt auf eine sehr positive konjunkturelle Entwicklung zurückzuführen. Diese verlief derartig dramatisch, daß Alan Greenspan in seiner Funktion als

Vorsitzender der Federal Reserve Bank im April dieses Jahres erstmals den Einsatz konjunktureldämpfender Maßnahmen in Erwägung zog, um einer Überhitzung entgegenzuwirken.

Die geschilderte Situation war in der Realität sehr gut nachvollziehbar. So konnten wir während unseres Aufenthaltes allein im Finanzsektor eine sehr positive Grundstimmung miterleben. Dies äußerte sich besonders in einer stark zunehmenden Investitionsbereitschaft. Grundlegend dafür ist der aus unserer Sicht fundamentale Unterschied zu deutschen Finanzinstitutionen in der Bereitschaft, Risiko zu übernehmen. So war es uns möglich, zahlreiche Start Ups, insbesondere im Dienstleistungssektor, speziell im Bereich des Electronic Commerce zu beobachten. Es zeigte sich ferner, daß die sich in Deutschland eher zögerlich verbreitenden Direkt- und Onlinebanken in den Vereinigten Staaten eine sehr große Akzeptanz erfahren. So war es z.B. dem Online Broker Charles Schwab möglich, im letzten Jahr eine starke Expansion zu verzeichnen.

Ein unserer Meinung nach entscheidender Punkt für die dargestellte Entwicklung liegt in den im Vergleich zu Deutschland wesentlich besseren Möglichkeiten, Finanzierungsquellen zu erschließen. Es scheint so, daß neben den zahlreichen Venture Capital Gesellschaften auch die Banken eine weniger risikoaverse Kreditvergabe politik verfolgen.

Die dargestellten Fakten müssen sich zwangsläufig in der Beschäftigungssituation niederschlagen. Im ersten Quartal des Jahres 1999 war eine Arbeitslosenrate von 4,2 % zu verzeichnen, das heißt, nur 5,8 Mio. von 139,091 Mio. arbeitsfähigen Personen (16 Jahre und älter) hatten kein eigenes Einkommen. In der Arbeitslosenrate werden nur Personen erfaßt, die als aktiv arbeitssuchend registriert sind. So sind z. B. mindestens 1,1 Mio. Personen nicht zur Gruppe der Arbeitslosen gezählt worden, da sie in den vier Wochen vor der letzten Erhebung der Daten keine Arbeit suchten oder davon ausgingen, daß für sie kein passender Arbeitsplatz am Markt existiert. Jedoch stellen wir auch diese Zahl in Frage, da es gerade in den ländlichen Regionen, besonders im Landesinneren,

auch Arbeitsfähige gibt, die aktiv keine Arbeit suchen, da sie sich von eigenen Produkten und Tauschhandel ernähren.

Auch die Unterschiede in der Arbeitslosenrate der verschiedenen Bevölkerungsgruppen sowie Minoritäten stehen ins Auge. So wurden unter der weißen erwachsenen Bevölkerung 3,7 % Arbeitslose, unter der erwachsenen schwarzen Bevölkerung 7,5% und unter der erwachsenen hispanischen Bevölkerung 6,7% Arbeitslose registriert. Gerade in diesem Zusammenhang sind die aus unserer Sicht gravierenden Unterschiede in der Ausbildung der genannten Gruppen von entscheidender Bedeutung. Ferner wird eine negative Korrelation zwischen Grad des (Hoch-)Schulabschlusses und Anteil an der arbeitslosen Bevölkerung in diesen Gruppen sichtbar. Es wurde nach der Analyse mehrerer Quellen deutlich, daß der Anteil Arbeitsloser an der Bevölkerung ohne High-School-Abschluß 6% beträgt, während dieser Anteil bei College-Absolventen nur ca. 1,7 % ausmacht.

Es zeigen sich bei genauerer Betrachtung auch gravierende Unterschiede zur Ausbildung an deutschen Hochschulen. So liegt der Schwerpunkt an US-amerikanischen Schulen auf einem sehr breit angelegten Ausbildungsspektrum. Damit geht jedoch bisweilen eine gewisse Oberflächlichkeit einher. Es scheint so, daß an den US-amerikanischen Universitäten der in Deutschland geprägte Humboldtsche Grundsatz der Einheit von Forschung und Lehre nur eine sehr untergeordnete Beachtung erfährt. Nichtsdestoweniger ergeben sich daraus vielfältige Einsatzmöglichkeiten - da eine Spezialisierung weitestgehend am Arbeitsplatz erfolgen soll. Folglich scheint das Ausbildungskonzept "Learning by Doing" nach wie vor eine sehr große Bedeutung zu besitzen.

Beachtlich ist weiterhin auch die große Mobilität der Amerikaner. Besonders Arbeiter in saisonal beeinflussten Berufen sind bereit, mehrere Monate in anderen Staaten bzw. an anderen Arbeitsplätzen, die nicht vom normalen Wohnsitz aus zu erreichen sind, zu arbeiten. Dies fiel uns auch in unserem täglichen Arbeitsumfeld auf - so wechselten zahlreiche Kollegen zwischen den einzelnen Filialen der Bank. Hierin zeigt sich eine wesentlich größere Bereitschaft, Opfer

(z. B. sehr lange Arbeitszeiten) für den beruflichen Erfolg zu bringen. So wechselten zahlreiche Kollegen zwischen den einzelnen Filialen der Bank von New York über Atlanta nach Los Angeles für Zeiträume von ein bis zwei Jahren.

Gerne gesehen wird es, wenn die Initiative von den Mitarbeitern ausgeht. Sie erklären z. B. ihren Vorgesetzten, daß sie ihren Arbeitsplatz beherrschen und eine andere Tätigkeit gerne ausführen würden. Dem beruflichen Werdegang wird ein größerer Stellenwert eingeräumt als in Deutschland - das Private tritt hinter der beruflichen Entwicklung zurück. In New York sind auch die Anreisewege recht lang. Arbeitswege von bis zu vier Stunden am Tag wurden problemlos akzeptiert. Die offenen Arbeitsverhältnisse erleichtern es auch, sich am neuen Ort einzuleben und sich sein persönliches Umfeld aufzubauen. Arbeitszeiten scheinen generell sehr flexibel zu sein. Wer aus irgendwelchen Gründen erst um 10.00 Uhr anfangen kann, dem wird das i. d. R. gestattet. Wesentlich ist, daß das zugeordnete Pensum an Arbeit geschafft wird.

Wir hatten den Eindruck, daß das Privatleben stärker einbezogen wird als in Deutschland. Die Kollegen ebenso wie die Chefs wissen über das Privatleben des jeweils anderen bescheid und interessieren sich dafür, etwa wie Freunde. Freitag abends traf man sich z. B. privat und verbrachte einen netten Abend zusammen. Die Arbeit ist eher eine Teamangelegenheit als bei uns, mit einem stärkeren Zusammengehörigkeitsgefühl aller Teammitglieder. Das schafft eine entspannte, freundliche und freie Arbeitsatmosphäre, in der wir uns sehr wohl gefühlt haben.

Eine Rolle spielt vielleicht auch ganz banal das YOU, das zwischen dem deutschen DU und SIE angesiedelt ganz automatisch einen freundschaftlichen und persönlichen Ton in die Unterhaltung bringt.

Das heißt andererseits nicht, daß jeder im sozialen Netz aufgefangen würde. Entlassungen werden schnell ausgesprochen und Mitarbeiter sind von einem zum anderen Tag plötzlich verschwunden. Aber auch die Mitarbeiter kündigen recht schnell. Das System "Hire and Fire" ist ein zweiseitiges System. Wer

unzufrieden ist mit dem anderen, ist schneller bereit zu wechseln als in Deutschland.

Interessant schien uns ferner die viel größere Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Informationsmedien und den sich daraus entwickelnden neuen Berufsbildern, wie z. B. die starke Verbreitung der bereits genannten Online-Dienstleister, gerade im Finanzsektor bestätigt.

Auffällig ist die Dynamik und der schnelle Wechsel besonders in New York. Dabei ist zu bemerken, daß die Stadt sicher nicht ganz repräsentativ für die USA ist. Wo heute ein solches Geschäft ist, wird morgen etwas anderes verkauft. New York ist voll von kleinen und kleinsten Einzelhandelsgeschäften. Wenn die Zeit einer Geschäftsidee abgelaufen ist, wird das Alte beiseite geworfen und etwas Neues begonnen. Es gibt die verrücktesten Ideen. Produkte in allen Preislagen sind zu bekommen. Daß man teuer essen kann, glaubt jeder; aber es gibt auch Pekingente mit Nachspeise und unbegrenzt Getränke für 4,50 US\$. Es wird viel angeboten und es wird viel nachgefragt. Die Verbraucher scheinen offener für Neues zu sein. Im Dienstleistungsgewerbe gibt es viele Jobs, die man von der Straße aus beobachten kann, wie z. B. der Pförtner, der vor jedem Haus steht. Ebenso gibt es die Waschanlagen, wo man für 3,50 \$ sein Auto waschen lassen kann - in New York! Dies geschieht nicht per Waschanlage, sondern mit Angestellten, die zunächst am Rande stehen. Kommt ein Kunde, springen drei Mann zu dem Auto, und fünf Minuten später ist es innen und außen sauber. Auffällig sind auch die vielen kleinen Lebensmittelgeschäfte, die 24 Stunden am Tag geöffnet sind. Hier kann man wirklich erleben, was Dienstleistungskultur heißt. Obst wird, anders als in Deutschland, schon zurecht gemacht verkauft. Melonen sind z. B. geschält und in Stücke geschnitten. Eine Gabel liegt bei. Was man sich wünscht, wird auch angeboten, und zwar so, wie man es sich wünscht.

Wahr ist, daß viele Jobs schlecht bezahlt sind. Man trifft Leute, die in drei bis vier Jobs arbeiten, um auf ein vernünftiges Einkommen zu gelangen. Uns ist aufgefallen, daß viele Leute im Dienstleistungsbereich sehr schlechte Qualifikationen haben. Kopfrechnen oder sprach-



liche Fähigkeiten sind z. T. kaum ausgeprägt. An Informationsschaltern wird man freundlich bedient, aber oft können Fragen nicht beantwortet werden, weil das Verständnis und Hintergrundwissen fehlt.

Wir glauben, daß wegen der durchschnittlich höheren Qualifikation der Deutschen viele typische US-Jobs im Dienstleistungsbereich für die meisten Arbeitslosen in Deutschland nicht in Frage kommen. Aber was ist das Resultat? Viele Qualifizierte und Überqualifizierte in Deutschland sind arbeitslos. In den USA heißt es: *push yourself forward*. Dort wird man danach beurteilt, was man selbst will, ob man das kann, was man will, und wie man dabei auftritt. Wir glauben mit den Erfahrungen aus den USA, daß sich in Deutschland nichts an der Arbeitsmarktlage ändert, wenn der Einzelne nicht mehr Initiative entfaltet. Wer nur wartet, daß ihm eine seinen Fähigkeiten adäquate Stelle angeboten wird, der wird den im Moment stattfindenden Strukturwandel nicht meistern. Wenn diese inflexiblen, wenig Initiative zeigenden Leute dann von unserem Sozialsystem mit einem auskömmlichen Einkommen ausgestattet werden, steht doch das Resultat fest.

Auch in den USA zeigt der Strukturwandel seine Wirkung. Man trifft in Banken z. B. Leute, die Soziologie und Deutsch studiert haben und dann durch irgendeinen Zufall in ihrem jetzigen Beruf gelandet sind. Danach wird sich weitergebildet und eine Banklehre sozusagen nachgeholt. Natürlich fängt man in der Bank auf der untersten Stufe an, die mit dem Niveau der Vorbildung stark kontrastierte. Man stellt Leute ein nach dem Motto, *will* er das machen, was er machen soll, und dann wird nur noch gefragt, hat er das Potential dazu, nicht aber, hat er die dazu passende Ausbildung hinter sich. Es gibt sehr viele Möglichkeiten, sich weiterzubilden, und die Mitarbeiter werden auch großzügig von den Unternehmen dazu freigestellt.

## Serie

### Absolventen der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

#### Wachstumsfinanzierung in der Oberlausitz

von Kristina Oertel

Als ich mich im Frühjahr 1998 bei der RBB Regionale Beteiligungs- und Beratungsgesellschaft der Sparkassen Oberlausitz/Niederschlesien und der Sächsischen Schweiz mbH bewarb, wußte ich von Risikokapital nicht viel mehr, als daß Bill Gates damit groß geworden war. Und diese Finanzierungsform sollte in der Oberlausitz Fuß gefaßt haben? Inzwischen habe ich dazugelernt...

Meine Ausbildung zur Diplom-Kauffrau an der TU Chemnitz, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, schloß ich mit der Diplomarbeit am Lehrstuhl für Finanzwissenschaften ab. Die Diplomarbeit war Beginn eines Ausflugs in die VWL, denn es schloß sich am Lehrstuhl für Finanzwissenschaften meine Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem Drittmittelprojekt an. Dabei hatte ich die Möglichkeit, über den wirtschaftswissenschaftlichen Tellerrand hinauszublicken. Diese Interdisziplinarität sollte mir beim Einstieg bei der RBB helfen.

Die RBB ist die Beteiligungsgesellschaft von fünf ostsächsischen Sparkassen. Mit haftendem Eigenkapital beteiligt sich die RBB in Form offener und/oder stillen Beteiligungen an existierenden mittelständischen Unternehmen und zukunftssträchtigen Existenzgründungen. Als erste überhaupt operativ tätige Beteiligungsgesellschaft der Sparkassen in den neuen Bundesländern hatte die RBB eine Pionierrolle übernommen, die sie mit einem Beteiligungsvolumen von mittlerweile mehr als DM 25 Mio. auch kräftig ausbaut.

Meine Aufgaben bei der RBB bestehen neben der Unterstützung der Geschäftsführung im Tagesgeschäft hauptsächlich in der Betreuung bestehender Engagements sowie der betriebswirtschaftlichen Analyse möglicher neuer Beteiligungen. Die Tätigkeit umfaßt damit Markt- und Branchenanalysen, die Bewertung des Innovationsgehalts der Pro-

jekte z. B. im Vergleich mit Konkurrenzprodukten und ggf. unter Hinzuziehen externer Berater sowie die Beurteilung des bisherigen und geplanten Geschäftsverlaufs. Die Beratung und Begleitung bestehender Beteiligungen umfaßt neben der Bereitstellung von Eigenkapital die Unterstützung der Beteiligungsunternehmen bei jährlichen Planungsprozessen, strategischen Entscheidungsprozessen sowie dem unterjährigen Controlling.

Zugegeben, die Reaktivierung des nach dem Ausflug in die VWL "verschüttgegangenen" kaufmännischen Wissens und das heimisch werden in der Oberlausitz sind mir nicht immer leicht gefallen. Doch auch dank der Unterstützung netter KollegInnen habe ich den Schritt an den östlichsten Rand Sachsens nicht bereut. Und Bill Gates? Den habe ich hier nicht getroffen, dafür jedoch viele innovative Unternehmen "made in saxony".

#### Ausschreibung zur Auszeichnung mit dem akademischen Commerzbank-Preis '99 der TU Chemnitz

In der Überzeugung, daß der Bundesrepublik Deutschland, namentlich in den neuen Bundesländern, bei der Integration ost- und südosteuropäischer Staaten in das gemeinsame europäische Haus eine zentrale Rolle zukommt, und in der Überzeugung, daß gerade Sachsen aufgrund seiner geographischen Lage und Tradition eine besondere Verantwortung für den Integrationsprozeß zu übernehmen hat, möchten die Commerzbank und die Technische Universität Chemnitz einen Anreiz schaffen, daß sich die Studierenden der Technischen Universität verstärkt diesem Themenbild zuwenden. Zu diesem Zweck werden jährlich ein oder mehrere Preise für hervorragende Arbeiten auf dem Gebiet der „Integration der Transformationsstaaten Ost- und Südeuropas“ verliehen. Im Jahr 1999 steht ein Betrag von insgesamt 5.000 DM zur Verfügung.

## Themen:

Das Preiskomitee beachtet alle Arbeiten, die

- wirtschaftliche Entwicklungen in Ost- und Südosteuropa beschreiben und analysieren,
- das Verhältnis von Ost- und Westeuropa beleuchten,
- Chancen von Unternehmen aus EU-Ländern in den östlichen Nachbarstaaten untersuchen,
- Perspektiven der sozialen Marktwirtschaft in den Reformländern Osteuropas aufzeigen.

Neben Arbeiten der Grundlagenforschung werden insbesondere auch Arbeiten berücksichtigt, die der sächsischen Wirtschaft Unterstützung bei der Erschließung ihrer traditionellen Märkte in Ost- und Südosteuropa geben können.

## So nehmen Sie teil:

Arbeiten können über einen Professor der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften mit dessen Kurzgutachten dem Preiskomitee bis zum 01.12.1999 zugeleitet werden (Adresse: Commerzbank-Preis / Preiskomitee / c/o Dekanat der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften / Reichenhainer Straße 39 / 09107 Chemnitz).

Eingereichte Arbeiten können neben Diplomarbeiten oder Dissertationen auch kürzere wissenschaftliche Arbeiten von mindestens 10 Seiten Umfang sein.

In begrenztem Umfang sind finanzielle Mittel für die Erstellung von Arbeiten (z. B. Literaturbeschaffung, Reisekostenzuschuß) auf dem gesamten Gebiet verfügbar.

Anträge können dem Preiskomitee jederzeit zugeleitet werden und sollten eine Beschreibung des Vorhabens, den Stand der Arbeiten und den Verwendungszweck der beantragten Mittel beinhalten.

## Das Preiskomitee:

*Technische Universität Chemnitz:*

Prof. Dr. Klaus Dieter John  
Prof. Dr. Reinhart Lang  
Prof. Dr. Friedrich Thießen

*Commerzbank AG, Filiale Chemnitz:*

Bernd Ilbertz  
Guido Meyer-Mangold.

## Veranstaltungstermine

### Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliches Forschungsseminar im Wintersemester 1999/2000

*Veranstaltungsort und -zeit:*

Fakultätsraum 638, Reichenhainer Str. 39, mittwochs 18.30 Uhr

*Veranstalter:*

Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Technischen Universität Chemnitz

03.11.1999

Prof. Dr. Klaus Schöler, Universität Potsdam  
*essum:*

*Organisation:*

Prof. Dr. Bernhard Eckwert, TU Chemnitz, Reichenhainer Str. 39, Tel.: 0371/531-4230. Prof. Dr. Thomas Kuhn, TU Chemnitz, Reichenhainer Str. 39, Tel.: 0371/531-4941. Kopien der Paper, auf die sich die Vorträge beziehen, können im Sekretariat des Lehrstuhls VWL III, Zimmer 125, eingesehen werden.

03.11.1999

Prof. Dr. Klaus Schöler, Universität Potsdam  
„Internationaler Handel aus Sicht der räumlichen Preistheorie“

10.11.1999

Prof. Dr. Thomas Kuhn, TU Chemnitz  
„Recycling, Trade, and Strategic Environmental Policies“

24.11.1999

Prof. Dr. Helmut Wiesenthal, Humboldt-Universität zu Berlin  
„Faktoren erfolgreicher Transformation: Befunde vergleichender Forschungen“

01.12.1999

Prof. Dr. Fritz Helmedag, TU Chemnitz  
„Die optimale Rotationsperiode erneuerbarer Ressourcen“

08.12.1999

Prof. Dr. Bernhard Eckwert, TU Chemnitz  
„Der Wert von Informationen im allgemeinen Gleichgewicht“

15.12.1999

Prof. Dr. Bernd Meyer, Universität Osnabrück  
„Umweltökonomische Modelle als Informationsinstrumente in der Umwelt- und Wirtschaftspolitik“

12.01.2000

Dr. Eckhard Hein, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans Böckler Stiftung Düsseldorf  
Thema wird noch bekanntgegeben

19.01.2000

Prof. Dr. Peter Spahn, Universität Hohenheim  
Thema wird noch bekanntgegeben

26.01.2000

Dr. Adalbert Winkler, Internationale Projekt Consult, (IPC) GmbH, Frankfurt a. M. - Stiftungsprofessur -  
„Geld als Finanzierungsmittel“

02.02.2000

PD Dr. Andrea Maurer, Universität der Bundeswehr München  
Thema wird noch bekanntgegeben

### Vorträge und Seminare im IV. Quartal 1999 am Max-Planck-Institut zur Erforschung von Wirtschaftssystemen, Abteilung für Evolutionsökonomik, Jena

16.11.1999, 16.00 - 18.00 Uhr

Prof. Dr. Hansjörg Siegenthaler, Zürich  
„Rationalitätsunterstellungen in Hermeneutik und Ökonomik im Dienst der Evolution“

24.11.1999, 10.00 - 15.00 Uhr

Tages-Seminar „Dynamics in Economics“  
Vorträge von: T. Brenner, R. Joosten, G.-Z. Sun, U. Witt

24.11.1999, 18.00 - 20.00 Uhr  
Prof. Dr. Friedrich Schneider, Linz  
„Shadow Economies Around the World  
- Size, Causes, and Consequences“

14.12.1999, 09.00 - 18.00 Uhr  
Tages-Seminar „International and External Economies“  
Vorträge von: T. Brenner, D. Fornahl, K. Rathe, P. Seri, D. Tappi

21.12.1999, 09.00 - 17.00 Uhr  
Tages-Seminar „Long-term Economic Development“  
Vorträge von: G. Bünstorf, C. Cordes, W. Ruprecht, C. Sartorius

**Impressum:**

Herausgeber: Chemnitzer Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft e.V.

c/o Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, TU Chemnitz, 09107 Chemnitz

Annahme von Beiträgen und Redaktion:  
Dirk Rübhelke, Reichenhainer Str. 39,  
Zi. 515, Telefon: 0371-531-4212, Telefax: 0371-531-3963. E-mail: dirk.ruebhelke@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Layout: Marlene Richter, Reichenhainer Str. 39, Zi. 518, Telefon: 0371-531-4197. E-mail: marlene.richter@wirtschaft.tu-chemnitz.de

---

■

CHEMNITZER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT  
C/O FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN  
TECHNISCHE UNIVERSITÄT CHEMNITZ  
REICHENHAINER STR. 39  
09107 CHEMNITZ