

# Bankbetriebliche Diversifikationsstrategien

Ziele, Instrumente und organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten  
dynamischer Sortimentspolitik

Von

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Christian Ferstl

TECHNISCHE HOCHSCHULE DARMSTADT	
Fachbereich 1	
<u>Gesamtbibliothek</u>	
<u>Betriebswirtschaftslehre</u>	
Inventar-Nr. :	16.650
Abstell-Nr. :	128/685
Sachgebiete:	0, 3, 1
	5, 2, 1, 2
	53

0024432

---

ERICH SCHMIDT VERLAG

## Inhaltsverzeichnis

<i>Geleitwort</i> .....	5
<i>Vorwort</i> .....	6
<i>Abkürzungsverzeichnis</i> .....	15
<i>Abbildungsverzeichnis</i> .....	16
<b>Einführung:</b>	
<b>Problemstellung und Gang der Untersuchung</b> .....	17
<b>1. Objektbereich einer entscheidungsorientierten Untersuchung der Bankendiversifikation</b> .....	21
11. Die Universalbank .....	21
12. Die Diversifikation des Banksortiments .....	23
121. Der allgemeinbetriebswirtschaftliche Diversifikationsbegriff .....	23
1211. Etymologische Grundlegung .....	23
1212. Ausgewählte Begriffsfassungen der Literatur .....	24
1213. Das zentrale Definitionselement des "Neuen" .....	25
122. Der bankbetriebswirtschaftliche Diversifikationsbegriff ...	28
1221. Das Sortimentssystem einer Universalbank (SÜCHTING) als Ausgangspunkt der Begriffsanalyse .....	28
1222. Konkretisierung des Diversifikationsbegriffs .....	31
1223. Abgrenzung gegenüber verwandten Sortimentseränderungen .....	33
1224. Kriterien zur Klassifizierung bankbetrieblicher Diversifikationsarten .....	34
12241. Beziehung der neuen Bankleistung zum Ausgangssortiment .....	35
12242. Ursprung des Diversifikationsimpulses ...	36
12243. Organisatorische Gestaltungsform .....	36
12244. Prozeßcharakter des Diversifikationsphänomens .....	37

13. Die diversifikationspolitische Entscheidung . . . . .	37
131. Die entscheidungsorientierte Ausrichtung der Untersuchung . . . . .	37
132. Das Begriffsfeld "Entscheidung" in der Betriebswirtschaftslehre . . . . .	39
133. Eigenschaften bankbetrieblicher Diversifikationsentscheidungen . . . . .	43
1331. Ganzheitlich-ambivalente Natur . . . . .	43
1332. Innovativer Charakter . . . . .	45
1333. Komplexität . . . . .	46
1334. Anthropozentrik . . . . .	48
1335. Langfristigkeit . . . . .	50
1336. Stochastik . . . . .	51
2. Der Beitrag der betriebswirtschaftlichen Entscheidungstheorie zur Lösung bankwirtschaftlicher Diversifikationsprobleme . . . . .	54
21. Fragestellung . . . . .	54
22. Formal-entscheidungslogische Problemlösungsverfahren . . . . .	55
221. Begriff und Prämissen geschlossener Entscheidungsmodelle . . . . .	56
222. Die Bestimmung des "optimalen" Diversifikationspro- gramms mit Hilfe der Portfolio-Selection-Theorie . . . . .	57
2221. Ausgangsüberlegung . . . . .	57
2222. Das Grundmodell der Portfolio-Selection . . . . .	58
2223. Die Anwendbarkeit des Portfolio-Selection- Algorithmus auf bankbetriebliche Diversifikations- entscheidungen . . . . .	61
223. Der Einsatz von Investitionskalkülen . . . . .	65
2231. Die Diversifikation als Investitionsproblem . . . . .	65
2232. Die Anwendung endzielorientierter Investitionsrechnungsverfahren . . . . .	67
2233. Kritische Würdigung investitionsrechnerischer Entscheidungshilfen . . . . .	69
22331. Die Prämisse der vollkommenen Information . . . . .	69
22332. Die Tauglichkeit der Unsicherheits- absorption . . . . .	70

22333.	Die Wahl eines adäquaten Kalkulationszinsfußes .....	72
22334.	Der Umfang der Komplexitätsreduktion ..	73
224.	Resümee der bisherigen Untersuchungsergebnisse .....	74
23.	Verhaltenswissenschaftlich orientierte Problemlösungsverfahren .	75
231.	Das Wesen offener Entscheidungsmodelle .....	75
232.	“Muddling Through” als Verhaltensannahme des Bankmanagements .....	77
2321.	Die LINDBLOM'schen Grundthesen .....	77
2322.	Auswirkungen ihrer Anwendung auf die Diversifikationspolitik von Kreditinstituten .....	80
23221.	Die Effizienz inkrementalen Vorgehens ..	80
23222.	Einwendungen gegen die organisatorische Zustimmung als Auswahlkriterium .....	81
23223.	Die Nachteile kurzfristigen, reaktiven Entscheidungsverhaltens .....	82
23224.	Ergebnis .....	83
233.	Entscheidungsunterstützung durch spezielle Diversifikationsheuristiken .....	83
2331.	Begriff und Funktion der Heuristik .....	83
2332.	Möglichkeiten der Gewinnung bankwirtschaftlicher Diversifikationsheuristiken .....	85
23321.	Rückgriff auf eigene Diversifikationserfahrungen .....	85
23322.	Einschlägige Erfahrungen der Konkurrenz .....	85
23323.	Inanspruchnahme von Unternehmensberatern .....	86
234.	Der Einsatz allgemeiner heuristischer Problemlösungsverfahren .....	88
2341.	Das heuristische Programm des “General Problem Solver” (GPS) .....	89
2342.	Die Verwendbarkeit des GPS bei der Lösung von bankbetrieblichen Diversifikationsproblemen ....	92
23421.	Informationsannahmen .....	92
23422.	Operationalität der Problemdefinition ..	93
235.	Die Anwendung des quasi-analytischen Entscheidungsverfahrens .....	94

24. Untersuchungsmethodologische Schlußfolgerungen . . . . .	95
3. Die Determinanten bankbetrieblicher Diversifikationsentscheidungen .	99
31. Die Zielstruktur der Universalbank . . . . .	99
311. Zur Zielbezogenheit bankbetrieblicher Diversifikations- entscheidungen . . . . .	99
312. Formulierung von Zielsystemen im Kreditgewerbe . . . . .	102
3121. Allgemeines Formalzielsystem einer Universalbank .	102
3122. Gruppenspezifische Interpretation . . . . .	106
31221. Kreditbanken . . . . .	106
31222. Sparkassen . . . . .	106
31223. Kreditgenossenschaften . . . . .	108
313. Inhaltliche Dimension bankwirtschaftlicher Diversifikationsziele . . . . .	110
3131. Gewinn . . . . .	110
3132. Wachstum . . . . .	113
3133. Sicherheit . . . . .	118
3134. Standing . . . . .	120
314. Analyse möglicher Zielkonkurrenzen . . . . .	123
3141. Typisierung diversifikationspolitischer Zielkonkurrenzen . . . . .	123
31411. Gewinn- bzw. Wachstumsziel versus Sicherheitsziel . . . . .	123
31412. Gewinn- bzw. Wachstumsziel versus Standingziel . . . . .	124
31413. Wachstumsziel versus Ziel der Kostenwirtschaftlichkeit . . . . .	126
3142. Verhaltenswissenschaftliche Hypothesen zur Konfliktlösung . . . . .	127
32. Die Restriktionsstruktur bei der Vornahme einer Banken- diversifikation . . . . .	130
321. Wirkungsweise und Systematisierung bankbetrieblicher Diversifikationsrestriktionen . . . . .	130
322. Exogene Restriktionen . . . . .	131
3221. Juristische Restriktionen . . . . .	131
3222. Politisch-gesellschaftliche Restriktionen . . . . .	134
3223. Ökonomische Restriktionen . . . . .	137

323. Endogene Restriktionen . . . . .	139
3231. Betriebsgröße . . . . .	139
3232. Bankmanagement . . . . .	140
4. Das diversifikationspolitische Aktionsfeld einer Universalbank . . . . .	143
41. Gegenstand der Aktionsanalyse . . . . .	143
42. Die produktpolitischen Diversifikationsstrategien einer Universalbank . . . . .	144
421. Synergieorientierte Diversifikationsstrategien . . . . .	146
4211. Das Wesen der Diversifikationssynergie . . . . .	146
4212. Das bankbetriebliche Synergiepotential . . . . .	147
42121. Synergiepotential im Bereich der sachlichen Produktionsfaktoren . . . . .	147
42122. Synergiepotential im Bereich des Know-How . . . . .	149
42123. Synergiepotential im liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich . . . . .	152
4213. Die Beurteilung der synergieorientierten Diversifikationspolitik . . . . .	152
422. Marketingorientierte Diversifikationsstrategien . . . . .	154
4221. Diversifikationen zur Vervollständigung oder Erweiterung bankwirtschaftlicher Problemlösungssysteme . . . . .	154
42211. Kreditinstitute als universale Problemlöser . . . . .	154
42212. Problemorientierte Diversifikationsmöglichkeiten . . . . .	156
4222. Der Zubringereffekt der neuen Bankleistung als Diversifikationsheuristik . . . . .	160
423. Die Richtung der Diversifikationsbewegung im deutschen Kreditgewerbe . . . . .	163
43. Die konkurrenzpolitischen Diversifikationsstrategien einer Universalbank . . . . .	165
431. Problemstellung . . . . .	165
432. Vergleichende Würdigung der konkurrenzpolitischen Handlungsmöglichkeiten . . . . .	166
4321. Risiko- und Zeitaspekte . . . . .	166
4322. Der Strategieneinfluß auf das Verhalten der Bankkunden . . . . .	169

43221.	Die Bankloyalitäts-These als Ausgangspunkt der Analyse	169
43222.	Potentielle Wirkungen autonomer Diversifikationsstrategien	170
43223.	Nachteile adaptiven Diversifikationsverhaltens	172
433.	“Optimale Einordnung in die Konkurrenzsituation” als strategische Kompromißlösung	173
44.	Die organisatorischen Gestaltungsmöglichkeiten einer Bankendiversifikation	174
441.	Gliederungsschema der Organisationsformen	174
442.	Spezifische Probleme der internen Bankendiversifikation	176
4421.	Organisatorische Eingliederung der neuen Geschäftssparte	176
4422.	Personelle Anpassungsprobleme	178
443.	Analyse externer Diversifikationsformen im Kreditgewerbe	181
4431.	Arten organisatorisch eigenständiger Diversifikation	181
44311.	Der Erwerb einer eingeführten Unternehmung	181
44312.	Die Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft	183
	Exkurs: Die Diversifikation über “One-Bank Holding Companies” im amerikanischen Bankwesen	184
4432.	Kooperative Diversifikationsformen	185
44321.	Aufgabenerfüllung durch ein gemeinsames Drittunternehmen	186
44322.	Franchisingähnliche Kooperationsvarianten	188
44323.	Die Diversifikation im Sparkassen- und Genossenschaftsverbund	189
444.	Die Kriterien für den alternativen Einsatz interner und externer Diversifikationsstrategien im Überblick	191
<b>Schlußbetrachtung:</b>		
	<b>Diversifikation – eine permanente Aufgabe im Rahmen der bankbetrieblichen Langfristplanung</b>	<b>193</b>
	<i>Literaturverzeichnis</i>	195
	<i>Stichwortverzeichnis</i>	217