

**Aufsätze zur historischen Entwicklung und Zukunft  
des Privatkundengeschäfts im deutschen  
Finanzdienstleistungssektor**

INAUGURALDISSERTATION

zur

Erlangung der Würde

eines Doktors der

Wirtschaftswissenschaft

der

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

der

Ruhr-Universität Bochum

Kumulative Dissertation, bestehend aus vier Beiträgen

vorgelegt von

Fabian Schmitz, M. Sc.,  
aus Gladbeck

2021

Dekan:	Prof. Dr. Michael Roos
Referent:	Prof. Dr. Stephan Paul
Korreferent:	Prof. Dr. Nicola Werbeck
Tag der Disputation:	3. Mai 2021

# Danksagung

Vier Jahre Arbeit stecken in dieser Dissertation. Ein solches Vorhaben ist nicht umsetzbar ohne die Unterstützung vieler Menschen:

Mein Dank gilt meinen Freunden, allen voran Alessandro Hohenhorst, die mich immer wieder bestärkt haben, meine Komfortzone zu verlassen, so z. B. eine sichere Anstellung bei der Sparkasse in Essen für eine ungewisse Zukunft zu kündigen und ein Studium an der Ruhr-Universität in Bochum zu beginnen.

Die Universität eröffnete mir die Chance, meine beiden großen Interessensgebiete – Banken und Geschichte – zu verbinden. Und ich hätte nicht damit gerechnet, nach Beendigung meines Studiums weiter die Chance zu haben, mich zwischen diesen beiden Disziplinen zu bewegen. Genauso wenig hatte ich darüber nachgedacht zu promovieren. Diese Chance eröffneten mir Prof. Dr. Werbeck und Prof. Dr. Paul mit einem Jobangebot als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Dekanat der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft und am Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft. Für diese Möglichkeit, die ich selbst gar nicht gesehen habe, bin ich sehr dankbar.

Meinem Doktorvater, Prof. Dr. Paul, danke ich vor allem dafür, dass er mir vollkommen freie Hand in der Auswahl meiner Forschungsschwerpunkte ließ und mich bei der Entwicklung meiner Ideen unterstützte.

Besonders wertvoll sind für mich neben der fachlichen Unterstützung der Mitarbeiter des Dekanats und des Lehrstuhls die persönlichen Erfahrungen und Verbindungen, die auf diesem gemeinsamen Lebensabschnitt entstanden sind. Ein weiterer Dank gilt den Mitarbeitern der Archive der Commerzbank und des Deutschen- Sparkassen und Giroverbandes, bei denen ich viel Zeit verbracht habe sowie dem Kompetenzzentrum für Verbraucherforschung für die finanzielle Unterstützung meiner Forschung zur Honorarberatung. Großer Dank geht auch an meine Partnerin, die mich durch die Höhen und Tiefen der Promotion geführt hat.

Den größten Dank schulde ich meiner Familie, die mir diesen Weg erst ermöglicht und von seelischer Unterstützung bis Korrekturlesungen in dieser Zeit so ziemlich jede erdenkliche Form der Unterstützung geleistet hat. Ihnen widme ich diese Arbeit.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung und Publikationsdetails</b> .....	<b>1</b>
1.1 Einführung in die Thematik und Zusammenfassung.....	1
1.2 Publikationsdetails.....	14
1.2.1 Beitrag I.....	14
1.2.2 Beitrag II.....	14
1.2.3 Beitrag III.....	15
1.2.4 Beitrag IV.....	15
<b>2 Mehr Bankstellen als Tankstellen – Expansion und Stagnation der Filialnetze</b> .....	<b>16</b>
2.1 Einleitung.....	16
2.1.1 Demokratisierung des Bankgeschäfts.....	16
2.1.2 Liberalisierung der Filialpolitik.....	17
2.2 Aufbruch in eine neue Zeit: Hochzeit der Zweigstellenexpansion in der 1960er Jahren.....	19
2.2.1 Die große Expansion: Wettlauf um Marktanteile zwischen 1958 und 1962.....	19
2.2.1.1 Konkurrenzkampf durch den Ausbau stationärer und die Einrichtung mobiler Zweigstellen.....	19
2.2.1.2 Rechtfertigungsversuche der Sparkassen gegenüber zunehmender Kritik an ihrer Filialpolitik.....	25
2.2.2 Die Anforderungen wandeln sich: Das stetige Zweigstellenwachstum bis zum Ende der 1960er Jahre.....	28
2.2.2.1 Individuelle Filiallösungen für heterogene Marktbedingungen.....	28
2.2.2.2 Neue Anforderungen der Kunden an Sortiment, Beratungsumfang und Erreichbarkeit der Zweigstellen.....	31
2.3 Konzentration und Konsolidierung in den 1970er Jahren.....	35
2.3.1 Auf dem Weg zum Zweigstellencontrolling.....	37
2.3.2 Zentrale Maßnahmen zur Steigerung der Erlöse und Senkung der Kosten des Filialnetzes.....	40
2.4 Fazit und Erkenntnisse für heutige Fragestellungen.....	48
<b>3 Das Privatkundengeschäft der Commerzbank 1989 – 2000: Zwischen Expansion und Konsolidierung</b> .....	<b>54</b>
3.1 Einleitung.....	54

3.2	Das Filialnetz im Fokus. Die Entwicklung in Ost- und Westdeutschland (1989 – 1994) .....	56
3.2.1	Filialexpansion in Ostdeutschland .....	58
3.2.1.1	Zwischen Euphorie und Nüchternheit .....	58
3.2.1.2	Strategie des „eigenen Wegs“ .....	59
3.2.1.3	Ziele und Ressourcen für das Privat- und Firmenkundengeschäft .....	60
3.2.1.4	Aufbau eines neuen Filialapparats .....	63
3.2.1.5	Ergebnisse der Expansion in Ostdeutschland .....	65
3.2.2	Filialkonsolidierung in Westdeutschland und Zentrale-Reform .....	68
3.2.2.1	Organisatorische Umstrukturierung des Filialapparats .....	71
3.2.2.2	Einschnitte im Personalbereich .....	74
3.2.2.3	Die Ergebnisse der Strukturreform .....	78
3.3	Weitere Reformen im Heimatmarkt (1995 – 2000) .....	79
3.3.1	Ernüchternde Bilanz zur Mitte des Jahrzehnts und neue Impulse für das Geschäftsmodell .....	79
3.3.2	Der Heimatmarkt als Sorgenkind: Erneute Reformen und Innovationen im Privatkundengeschäft .....	82
3.3.2.1	Neue strategische Stoßrichtung im Geschäftsfeld Private Kunden .....	82
3.3.2.2	Fokus auf Vertriebskraft und Marktauftritt .....	87
3.3.2.3	Auf dem Weg zur Multi-Channel-Bank .....	90
3.3.2.4	Verstärkung der Kundendifferenzierung .....	93
3.4	Fazit: Die Commerzbank vor der Jahrtausendwende .....	97
<b>4</b>	<b>Umsetzung der Honorarberatung in Deutschland – Bestandsaufnahme und Blick in die Zukunft. Eine qualitativ-empirische Analyse .....</b>	<b>102</b>
4.1	Einleitung .....	102
4.2	Grundlagen der Finanzberatung in Deutschland .....	103
4.3	Methodik der Studie .....	107
4.4	Auswertung der Studie: Problemkreise der Honorarberatung .....	109
4.4.1	Mangelnde Bekanntheit .....	110
4.4.2	Fehlende Anreizwahrnehmung .....	113
4.4.3	Falsches Mindset und fehlende Zahlungsbereitschaft .....	114
4.4.4	Inkonsistente Rechtsgrundlage .....	116
4.4.5	Mangelnde Wirtschaftlichkeit .....	119
4.4.6	Herausforderung Selbstständigkeit .....	121
4.4.7	Konkurrenz durch Mischmodelle .....	123
4.4.8	Zu geringes Produktangebot .....	125
4.4.9	Unzureichende Qualifizierung der Berater .....	126
4.5	Fazit und Ausblick auf Lösungsansätze .....	127

<b>5</b>	<b>Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Etablierung der Honorarberatung im deutschen Finanzdienstleistungssektor.....</b>	<b>131</b>
5.1	Einleitung und Grundlagen zum Forschungsstand.....	131
5.2	Methodische Vorgehensweise und Datengrundlage.....	135
5.3	Präsentation und Diskussion der Ergebnisse.....	139
5.3.1	Erweiterung der Finanzbildung und Aufklärung der Verbraucher (Faktor 1) .....	139
5.3.2	Vereinheitlichung der gesetzlichen Grundlage und Außendarstellung der Honorarberatung (Faktor 2) .....	145
5.3.3	Provisions(teil-)verbot oder Trennung der Vergütungsformen (Faktor 3) .....	146
5.3.4	Höhere Qualitätsstandards und ihre Kontrolle (Faktor 4) .....	151
5.3.5	Entwicklung der Honorarberatung zu einem wirtschaftlichen Modell für Berater und Kunden (Faktor 5).....	154
5.4	Fazit und Implikationen für Deutschland .....	157
<b>6</b>	<b>Appendix .....</b>	<b>162</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>171</b>

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 2-1: Zahl der inländischen Zweigstellen der drei großen Bankengruppen	26
Tabelle 2-2: Anzahl der Haupt- und Nebenzweigstellen sowie der Annahmestellen	31
Tabelle 2-3: Bankstellendichte im internationalen Vergleich 1977	48
Tabelle 3-1: Zentrale Kennzahlen im Konkurrenzvergleich 1988 – 1990	57
Tabelle 3-2: Zentrale Kennzahlen im Konkurrenzvergleich 1991 – 1994	80
Tabelle 3-3: Ergebnisentwicklung der Commerzbank in den Jahren 1998 – 1999 nach Segmenten	98
Tabelle 4-1: Teilnahmefeld und Marktabdeckung	109
Tabelle 4-2: Problemkreis (I): Mangelnde Bekanntheit	110
Tabelle 4-3: Problemkreis (II): Fehlende Anreizwahrnehmung	113
Tabelle 4-4: Problemkreis (III): Falsches Mindset und fehlende Zahlungsbereitschaft	114
Tabelle 4-5: Problemkreis (IV): Inkonsistente Rechtsgrundlage	116
Tabelle 4-6: Problemkreis (V): Mangelnde Wirtschaftlichkeit	119
Tabelle 4-7: Problemkreis (VI): Herausforderung Selbstständigkeit	121
Tabelle 4-8: Problemkreis (VII): Konkurrenz durch Mischmodelle	123
Tabelle 4-9: Problemkreis (VIII): Zu geringes Produktangebot	125
Tabelle 4-10: Problemkreis (IX): Unzureichende Qualifizierung der Berater	126
Tabelle 4-11: Kumulierte Werte je Problemkreis sortiert nach Gesamtzustimmung	128
Tabelle 5-1: Gruppierung der Handlungsalternativen in fünf Faktoren auf Basis der EFA	137
Tabelle 6-1: Rechtsgrundlagen der Tätigkeit der Interviewpartner	162
Tabelle 6-2: Cluster 1: Vergütungsmodell	162
Tabelle 6-3: Cluster 2: Gesetzliche Grundlage im Versicherungsbereich	163
Tabelle 6-4: Cluster 3: Gesetzliche Grundlage im Finanzanlagebereich	164
Tabelle 6-5: Cluster 4: Arbeitsform	164
Tabelle 6-6: Cluster 5: Wechsel in der Beratungsform	165
Tabelle 6-7: Auswertung des Beraterfragebogens nach den Faktoren 1 bis 5	166
Tabelle 6-8: Auswertung des Kundenfragebogens nach den Faktoren 1 bis 5	167
Tabelle 6-9: Auswertung des Beraterfragebogens nach Beratergruppen	168
Tabelle 6-10: Hauptgründe für Berater, Honorarberatung anzubieten (Altruistische Gründe)	169
Tabelle 6-11: Hauptgründe für Berater, Honorarberatung anzubieten (Egoistische Gründe)	169
Tabelle 6-12: Faktoren durch die Berater auf Honorarberatung aufmerksam geworden sind	169

Tabelle 6-13: Faktoren durch die Kunden auf Honorarberatung aufmerksam geworden sind	169
Tabelle 6-14: Korrelationstabelle mit Stichprobeneignung	170

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2-1: Entwicklung des Zweigstellennetzes.....	21
Abbildung 2-2: Sparbus der Sparkasse Bremen .....	23
Abbildung 2-3: Fahrbare Zweigstellen .....	30
Abbildung 2-4: Autoschalter der Stadtsparkasse Köln .....	33
Abbildung 2-5: Selbstbedienung an einer Stummen Zweigstelle .....	34
Abbildung 2-6: Anzahl eigenständiger Sparkassen .....	43
Abbildung 2-7: Darstellung einer Containerzweigstelle.....	45
Abbildung 2-8: Personalentwicklung in der Sparkassen .....	46
Abbildung 2-9: Sparkassenfiliale damals und heute .....	50
Abbildung 2-10: Beispiel eines modernen Sparkassenbusses .....	53
Abbildung 3-1: Neuer organisatorischer Aufbau des Filialnetzes .....	72
Abbildung 3-2: Gesamteinsparung im Rahmen der Geschäftsstellenstrukturreform (in Mio. DM p.a.) .....	77
Abbildung 3-3: Aktienkurse der Commerzbank, Deutschen Bank und Dresdner Bank von 1989–1995 (historische Kurse).....	81
Abbildung 3-4: Prognostizierte Entwicklung des Deckungsbeitrags I im Teilgeschäftsfeld Privatkunden.....	84
Abbildung 3-5: Marktanteile des Privat- und Individualkundengeschäfts 1989 – 1995.....	84
Abbildung 3-6: Auswirkungen der Projektmaßnahmen auf die Entwicklung des Deckungsbeitrags I im Teilgeschäftsfeld Privatkunden (in Mio. DM).....	86
Abbildung 3-7: Kundenzahlen ausgewählter privater Großbanken von 1985 – 1996....	88
Abbildung 3-8: Indexierte Werbeaufwendungen privater Großbanken 1995.....	89
Abbildung 3-9: Reorganisation der zentralen Geschäftsfelder entsprechend den neuen Aufgaben .....	94
Abbildung 3-10: Aktienkurse der Commerzbank, Deutschen Bank und Dresdner Bank von 1995-2001 (historische Kurse) .....	101
Abbildung 4-1: Projektplan der Studie .....	107
Abbildung 4-2: Kategorisierungssystem der Incidents .....	108
Abbildung 4-3: Google-Trends Analyse zum Stichwort Honorarberatung .....	112
Abbildung 4-4: Suchergebnisse im Vermittlerregister .....	118

# 1 Einleitung und Publikationsdetails

## 1.1 Einführung in die Thematik und Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, die Entwicklung des Vertriebs im Privatkundengeschäft des Finanzdienstleistungssektors in Deutschland zu analysieren. Die ersten beiden Beiträge setzen dazu an zwei entscheidenden historischen Wendepunkten im 20. Jahrhundert an. Die folgenden beiden Arbeiten entwickeln eine Perspektive für die Zukunft. Der Wechsel zwischen Vergangenheitsanalyse und Zukunftsperspektive erfordert eine interdisziplinäre Herangehensweise, die Geschichts- und Wirtschaftswissenschaften verbindet. Die ersten beiden Beiträge fußen daher auf Quellenstudien von historischen Dokumenten wie etwa Vorstandsprotokollen. Die folgenden beiden Arbeiten sind qualitativ-empirische Forschungsbeiträge auf Basis von Tiefeninterviews und selbst erhobenen Umfragedaten.

Bankdienstleistungen sind heute für Privatpersonen<sup>1</sup> allgegenwärtig. Ob im persönlichen Kontakt in der Filiale oder online, steht eine breite Produktpalette von Zahlungsdienstleistungen, über Kreditangebote, bis hin zu Geldanlagelösungen zur Verfügung. So selbstverständlich und alltäglich diese Dienstleistungen den meisten Menschen heute erscheinen, so sind sie das Ergebnis einer langen Entwicklung.

Bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs fehlte mit einer entsprechend vermögenden Mittelschicht die Basis für eine breitere Nachfrage nach Bankdienstleistungen. Entsprechend bestand für Privatpersonen auch nur ein sehr begrenztes Angebot. Lediglich die Sparkassen und Teilzahlungsbanken<sup>2</sup> richteten sich mit einfachen Spar- und Kreditmöglichkeiten an die Bevölkerung. Ab Mitte des 19. Jahrhunderts organisierten sich zusätzlich Genossenschaften zur Finanzierung von Gewerbetreibenden. Die deutschen Großbanken unterhielten lediglich zu wenigen Vermögenden geschäftliche Beziehungen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Dies stellt keine Wertung dar und umfasst stets beide Geschlechter.

<sup>2</sup> Nach der Geldentwertung 1923 stieg die Nachfrage in Deutschland nach sogenannten Teilzahlungskrediten für verschiedenste Anschaffungen, da die Bevölkerung nicht mehr über die notwendigen Rücklagen zur Finanzierung verfügte. Mangels Bonität erhielten viele jedoch keinen Kredit. Als Reaktion darauf boten Händler Teilzahlungsmöglichkeiten an. 1926 wurde durch einen Zusammenschluss verschiedener Einzelhändler die Kunden-Kredit-Bank GmbH (KKB) als erste deutsche Teilzahlungsbank gegründet. Siehe hierzu Gonser (2014), S. 21 ff.

<sup>3</sup> Gonser (2014), S. 1 und 24; Für eine Überblicksdarstellung der Anfänge des Privatkundengeschäfts bis 1950 siehe ebd., S. 17–41 und Mura (1987), S. 19–36.

Das änderte sich nach 1945. Zwar wurde im Zuge des Kriegs viel Wohlstand vernichtet, jedoch war die Folgezeit nicht nur von hohen Wachstumsraten, sondern auch von einer – wie Piketty (2014) zeigte – relativen Gleichverteilung von Vermögen und Einkommen gekennzeichnet.<sup>4</sup> Damit wurde der Grundstein für die Entwicklung des breiten Privatkundengeschäfts<sup>5</sup> bis zum Ende des 20. Jahrhunderts gelegt, das Sattler (2010) als „Megatrend“ im Finanzdienstleistungssektor bezeichnete.<sup>6</sup>

Die Währungsreform von 1948 markiert den Beginn der Zeit, die als das deutsche Wirtschaftswunder in die Geschichte eingehen sollte. Mit der neuen Währung hatte insbesondere die Geschäftstätigkeit der Sparkassen nach Ende des Kriegs wieder eine Grundlage. In den Nachkriegsjahren erlangten breite Kreise der Bevölkerung ein Einkommen, wodurch sie in der Lage waren, Geld zu sparen.<sup>7</sup> Auf der einen Seite flossen den Kreditinstituten neue Einlagen zu und auf der anderen Seite wuchs in den folgenden Jahren der Aufbau des Baufinanzierungs- und Hypothekenkreditgeschäfts.<sup>8</sup> Genauso schuf der kulturelle Wandel hin zur Konsumgesellschaft überhaupt erst ein Bewusstsein, das die Idee des Konsumentenkredits realistisch machte.<sup>9</sup> Flankiert wurde diese Entwicklung durch die Einführung der bargeldlosen Lohn- und Gehaltszahlungen. Bis dato erhielten die meisten Arbeitnehmer ihr Gehalt in Form der „Lohntüte“. Mit der Anbindung breiter Massen an den Zahlungsverkehr über Girokonten mussten diese nun regelmäßig Sparkassen und Banken aufsuchen.<sup>10</sup> Auf der Angebotsseite erwuchs indes ein zunehmender Konkurrenzdruck. Die großen Privatbanken entdeckten das breite Privatkundengeschäft als einträgliches Geschäftsfeld und traten zunehmend als Konkurrenz zu den bis dato im Spargeschäft dominierenden Sparkassen<sup>11</sup> und den im Konsumentenkreditgeschäft vorherrschenden Teilzahlungsbanken auf.<sup>12</sup> Der dynamischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung stand jedoch eine Bankenaufsicht entgegen, die auf Basis des Kreditwesengesetzes von 1934 agierte. Als Reaktion auf die Bankenkrise von 1931

---

<sup>4</sup> Piketty (2014).

<sup>5</sup> Als Privatkundengeschäft wird der Teil der Finanzdienstleistungen verstanden, die sich an private Personen richten. Unterschieden wird dabei zwischen einem eher standardisierten Geschäft (Mengengeschäft/Retail-Banking) und individuelleren Dienstleistungen im Private Banking und Wealth Management. Für eine Definition des Privatkundengeschäfts von Banken siehe z. B. Gonser (2014), S. 4 f.

<sup>6</sup> Sattler (2010), S. 9.

<sup>7</sup> Bock (2015), S. 34.

<sup>8</sup> Ashauer (1991), S. 261 f. und 279.

<sup>9</sup> Bock (2015), S. 34.

<sup>10</sup> Ebd., S. 36 f.

<sup>11</sup> Gonser (2014), S. 41.

<sup>12</sup> Mülhaupt (1971), S. 176 ff.

entworfen, hatte dieses Gesetz „stark reglementierende Züge“<sup>13</sup> und kam dem Gesetzgeber entgegen, der Möglichkeiten suchte, den Wiederaufbau zu lenken.<sup>14</sup>

Der Kontakt zum Kunden lässt sich, wie Bieberstein (2015) darlegt, über drei Distributionskanäle abwickeln: Am Ort des Anbieters (Filiale oder Zentrale), am Ort des Kunden (Außendienst, mobile Filialen) und an einem dritten Ort (Online, Telefon, Brief, SB-Terminals in Einkaufszentren).<sup>15</sup> Das entscheidende Nadelöhr der 1950er Jahre, um Angebot und Nachfrage zusammenzubringen, stellten die Filialen dar. Heutzutage weitestgehend ihrer vormaligen Bedeutung durch digitale Vertriebswege beraubt, waren sie Mitte des 20. Jahrhunderts der entscheidende „Point of Sale“. Bock (2015) spricht auch von einer „Monokanalstruktur im Vertrieb von Banken und Sparkassen“, die lediglich am Rande durch Außendienstmitarbeiter in dünn besiedelten Gebieten ergänzt wurde.<sup>16</sup> Bis 1958 unterlag die Eröffnung einer behördlichen Bedürfnisprüfung, die jedoch am 10. Juli 1958 durch das Bundesverwaltungsgericht für gesetzwidrig erklärt wurde, da sie mit dem Grundrecht auf freie Berufswahl nicht vereinbar war. Auf einen Schlag konnten Banken frei entscheiden, ob und wo sie Filialen eröffneten.<sup>17</sup>

Der **erste Beitrag** dieser Arbeit analysiert, wie die Sparkassen mit den aus dieser Entscheidung erwachsenen unmittelbaren und längerfristigen Chancen und Risiken umgegangen sind. Gonser (2014) hat für die deutschen Privatbanken eine umfassende und fundierte Analyse der Entwicklung des Privatkundengeschäfts in den 1950er und 1960er Jahren vorgelegt.<sup>18</sup> Zur Geschichte der Entwicklung des Privatkundengeschäfts der Sparkassen sind vor allem Paul/Belvederesi (2007) zu nennen, die sich umfassend mit der Entwicklung seit 1945 befassen.<sup>19</sup> Daneben existieren zahlreiche Einzeldarstellungen zu relevanten Aspekten des aufstrebenden Privatkundengeschäfts wie z. B. zu den Marketingstrategien der Sparkassen<sup>20</sup> und die umfassenden Überblicksdarstellungen von Schulz (2005)<sup>21</sup> und Ashauer (1983 und 1991)<sup>22</sup>. Weniger im Fokus der bisherigen Forschung standen Vorhaben, die die Geschäftspolitik und die Entscheidungsprozesse aus der Perspektive der handelnden Akteure thematisieren.<sup>23</sup> Ein solches Vorhaben wird in Bezug

---

<sup>13</sup> Paul (2009), S. 465 f.

<sup>14</sup> Ebd.

<sup>15</sup> Bieberstein (2015), S. 16.

<sup>16</sup> Bock (2015), S. 36.

<sup>17</sup> Ashauer (1991), S. 281 f.

<sup>18</sup> Gonser (2014).

<sup>19</sup> Paul/Belvederesi (2007).

<sup>20</sup> Für einen Überblick zum Forschungsstand siehe Belvederesi-Kochs (2008).

<sup>21</sup> Schulz (2005).

<sup>22</sup> Ashauer (1983), S. 322–344; Ashauer (1991).

<sup>23</sup> Sattler (2010), S. 7.

auf die Sparkassen dadurch erschwert, dass die 852 Sparkassen (Stand 1959)<sup>24</sup> als eigenständige Institute auch heterogene Geschäftsstrategien verfolgten. Sie verbindet aber auch, dass übergeordnete Fragestellungen sowie große strategische Vorhaben und Herausforderungen auf Ebene des Dachverbands (Deutscher Sparkassen- und Giroverband) bestritten wurden. Daher stützt sich dieser Beitrag hauptsächlich auf nicht veröffentlichte Quellen wie Protokolle von Vorstandssitzungen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes sowie der Landesobmännerratsausschüsse und Verbandsvorsteherkonferenzen. Diese Quellen erlauben es einerseits, einen einheitlichen Blick auf die strategischen Entscheidungen der Sparkassen zu werfen, und andererseits, die Epoche der 1960er bis 1980er Jahre aus den Augen der Entscheidungsträger zu schildern und die Beweggründe für strategische Handlungen sowie die Kontroversen und Spannungsverhältnisse darzustellen, die die Zeit bestimmten. Dabei wird vor allem drei Fragen nachgegangen: Erstens wird herausgearbeitet, ob von einer „wilden“ Expansion des Zweigstellennetzes gesprochen werden kann oder ob die Sparkassen ein klares strategisches Konzept verfolgten. Zweitens wird bewertet, ob sie dabei eher Spielball der äußeren Umstände waren oder den gesellschaftlichen Wandel aktiv mitgestalteten. Drittens wird herausgearbeitet, inwiefern Sparkassen anhand der aufkommenden Controllingmöglichkeiten in der Lage waren, den Erfolg ihrer Aktivitäten zu bewerten.

Es konnten drei Phasen identifiziert werden:<sup>25</sup> Zwischen 1958 und 1962 kam es zu einer starken Expansion des Zweigstellennetzes. Dabei standen die Sparkassen in einem Spannungsfeld zwischen dem Ziel, sich gegenüber dem Wettbewerb zu den übrigen Kreditinstituten sowie anderen Sparkassen möglichst schnell Marktanteile zu sichern, und der Gefahr, durch die nach wie vor protektionistisch agierenden Regulierungsbehörden wieder beschränkt zu werden. Folglich kann diese Phase tatsächlich als „wilde“ Expansion beschrieben werden, in der Rentabilitätsüberlegungen hintenangestellt wurden. Dabei waren die Sparkassen, da sie den höchsten Marktanteil verteidigen mussten, eher Getriebene als aktiv gestaltend.<sup>26</sup> Bis 1972 verstetigte sich die Expansion auf hohem Niveau und konzeptionelle Überlegungen rückten vermehrt in den Fokus, indem die Expansion in übergeordnete Absatzstrategien eingebunden wurde.<sup>27</sup> Gleichzeitig wurde die Moder-

---

<sup>24</sup> Ashauer (1991), S. 282.

<sup>25</sup> Siehe hierzu Kapitel 2.4.

<sup>26</sup> Cramer/Team (1972), S. 18.

<sup>27</sup> Starke (1980), S. 49.

nisierung der Filialen vorangetrieben, um den sich verändernden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.<sup>28</sup> Seit 1972 wuchs das Zweigstellennetz zwar weiter, jedoch waren erste Konsolidierungstendenzen ersichtlich und die Frage der Rentabilität rückte zunehmend in den Fokus. Mangelnde Datenverfügbarkeit, fehlende technische Ressourcen, aber auch innere Widerstände der Sparkassenleitungen führten zu Weiterentwicklungsbedarf über die 1970er Jahre hinaus und mündeten erst Anfang der 1980er Jahre in moderneren Kalkulationsverfahren wie der Marktzinsmethode. Rentabilitätsdefiziten begegneten die Sparkassen auf der Kostenseite neben Fusionen vor allem durch Automatisierung – auch im Zweigstellennetz. Defizite auf der Ertragsseite wurden vor allem auf die nachlassenden Zinserträge zurückgeführt. Es setzte sich daher in den 1970er Jahren zunehmend die Erkenntnis durch, dass die Sparkassen auch einen inneren Wandel vollziehen müssten. Das betraf auf personeller Ebene vor allem das Selbstverständnis des Sparkassenbeamten, der sich zunehmend zum vertriebsorientierten Kundenberater entwickelte, und auf Institutionsebene die Etablierung von Provisionseinnahmen als wichtiges Standbein neben den Zinserträgen.<sup>29</sup> In dieser Entwicklung liegen die Wurzeln des in den Beiträgen drei und vier thematisierten provisionsbasierten Bankvertriebs im modernen Privatkundengeschäft.

Der **zweite Beitrag** setzt 1989 und damit zu Beginn der zweiten großen Expansionsphase im Zweigstellennetz deutscher Kreditinstitute im 20. Jahrhundert ein. Die deutsche Einigung war eine unabsehbare Folge der sich überschlagenden Ereignisse des Jahres 1989. Nach dem Mauerfall am 9. November 1989 dauerte es nicht einmal ein Jahr, bis die Währungsumstellung erfolgte (2. Juni 1990) und der Einigungsvertrag am 26. September 1990 in Kraft trat.<sup>30</sup> Ebenso wie die politischen wurden daher auch die wirtschaftlichen Entscheidungsträger von der Öffnung Ostdeutschlands überrascht. Anhand des Beispiels der Commerzbank wird nachfolgend analysiert, wie die Bank im Inland mit dem Umbruchjahr 1989 und den Folgejahren bis zur Jahrtausendwende umging.

Die Geschichte der Commerzbank bis 1945 wurde umfassend erforscht. Für die Zeit nach 1945 ist vor allem die Aufarbeitung des Privatkundengeschäfts der Großbanken in den 1950er und 1960er Jahren von Gonser (2014) zu nennen.<sup>31</sup> Für die Erforschung der Zeit nach 1980 stellen die üblichen Sperrfristen für Bankakten ein Problem dar.<sup>32</sup> Für das

---

<sup>28</sup> Betsch (1976), S. 11.

<sup>29</sup> Ashauer (1991), S. 302.

<sup>30</sup> Paul (2013a), S. 362.

<sup>31</sup> Gonser (2014).

<sup>32</sup> Krause hat eine Faktensammlung vorgelegt, die bis ins Jahr 2010 reicht. Siehe hierzu Krause (2010).

hier vorliegende Projekt konnten dennoch interne Akten zu Vorstandssitzungen bis zum Ende des Jahrtausends eingesehen werden und so durch die Spiegelung dieser Perspektive an den jeweiligen Veröffentlichungen der Bank sowie der Rezeption der Ereignisse in der Presse ein umfassendes Bild des Wandels im Vertrieb und damit des Geschäftsmodells entstehen. Als methodisches Leitmotiv dient dabei das Geschäftsmodell wie es bei Paul u. a. (2017) beschrieben wird:

- Im Fokus steht demnach die „*Wertschaffungsidee*“, in deren Kern bei der Commerzbank Anfang der 1990er Jahre das inländische Privatkundengeschäft stand. Analysiert wird in diesem Beitrag, ob und wie sich diese strategische Ausrichtung verändert hat. Einflussfaktoren sind dabei erstens die äußeren „*Rahmenbedingungen*“, die insbesondere vom Fall des Eisernen Vorhangs und der Etablierung des Europäischen Binnenmarkts determiniert waren. Zweitens sind die zur Verfügung stehenden „*Ressourcen*“ bestimmend. Intern konkurrierte das Privatkundengeschäft mit anderen Geschäftsfeldern, um Finanzmittel und Mitarbeiter. Drittens beeinflusst das „*Selbstverständnis*“ das Geschäftsmodell. Im Falle der Commerzbank wird dabei hinterfragt, wo die Bank sich selbst zwischen den regional orientierten Sparkassen auf der einen Seite und einer international ausgerichteten Großbank wie der Deutschen Bank auf der anderen Seite verortet hat.
- Mit dem Begriff „*Wertschaffungsarchitektur*“ werden in der Theorie die Maßnahmen umschrieben, die die Wertschaffungsidee operationalisieren. Im zu untersuchenden Kontext steht hier die Auswahl der passenden Vertriebswege und z. B. Entscheidungen über Expansion und Konsolidierung im Fokus.
- Zuletzt gilt es zu beurteilen, inwiefern die getroffenen Maßnahmen erfolgreich waren und das „*Wertschaffungsergebnis*“ erreicht wurde – insofern, ob beispielsweise Konsolidierungsmaßnahmen zu den erwarteten Einsparungen und Investitionen zu den erwarteten Erträgen geführt haben.<sup>33</sup>

Die Untersuchung zeigt, dass die *Wertschaffungsidee* zur Mitte der 1990er Jahre um das Investment Banking als ergänzende Säule erweitert wurde. Folglich richtete sich das *Selbstverständnis* der Commerzbank in dieser Phase auch eher in Richtung der anderen Großbanken. Zu Beginn der 1990er Jahre lag im Zuge der Osterweiterung noch der klare

---

<sup>33</sup> Für die drei vorangegangenen Abschnitte siehe Paul u. a. (2017), S. 5 ff.

Fokus auf den DDR-Sparkassen als Vergleichsmaßstab für die anzustrebenden Marktanteile im Privat- und Firmenkundengeschäft.<sup>34</sup> Aber auch die Ausrichtung innerhalb des Privatkundengeschäfts verschob sich zunehmend. Zwar wurden Pläne zur Ausgliederung des gesamten Privatkundengeschäfts wieder verworfen, die Diskussion zeigt allerdings, dass diese Säule des Kerngeschäfts intern durchaus zur Debatte stand. Die Commerzbank konzentrierte ihre *Ressourcen* verstärkt auf vermögendere Kunden. Das breite Privatkundengeschäft wurde immer mehr zum notwendigen Beiwerk (Bringgeschäft), um das flächendeckende Filialnetz zu finanzieren, was notwendig war, um die fokussierten Individual- und Private Banking-Kunden (Holgeschäft)<sup>35</sup> zu erreichen. Im Zuge dessen wurde insbesondere die *Wertschaffungsarchitektur* effizienter gestaltet. DV-basierte Anwendungen reduzierten Kosten und die Zweigstellen wurden zunehmend auf die Bedürfnisse der Kundengruppen ausgerichtet (Servicestellen, Beratungsstellen). Grundsätzlich wurde die Filiale als Hauptdistributionskanal durch alternative Kontaktwege erweitert. Besonders erfolgreich war dabei die Etablierung der Comdirect, die bereits ein Jahr vor Plan ihre Gewinnschwelle überschritt<sup>36</sup> und mit einer halben Millionen Kunden<sup>37</sup> erheblich zum Wachstum der Bank beitrug. Das *Wertschaffungsergebnis* des Jahrzehnts nach der Wiedervereinigung ist durchwachsen. Die Bank konnte beispielsweise ihre Bilanzsumme deutlich ausweiten (von 99,1 Mrd. € in 1989 auf 372,1 Mrd. € in 1999) sowie Gewinne (von 143,7 Mio. € auf 500 Mio. €) und Dividenden (von 115,3 Mio. € auf 410,8 Mio. €) erhöhen.<sup>38</sup> Allerdings konnte das Rentabilitätsziel von 15 % Eigenkapitalrendite<sup>39</sup> nicht erreicht werden (9,3 % in 1999). Neben dem Firmenkundengeschäft war insbesondere die geringe Eigenkapitalrendite des Privatkundengeschäfts dafür verantwortlich (8,7 % in 1999).<sup>40</sup>

Insgesamt erreichte die Commerzbank die für das Geschäftsmodell zentrale Integration des Investment Banking in das bestehende Kerngeschäft nicht. Zwar lieferte das In-

---

<sup>34</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top unbekannt, Strategie des Geschäfts mit Privaten Kunden in den Neuen Bundesländern, HAC-400/2320, S. 4.

<sup>35</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 11.

<sup>36</sup> Commerzbank AG (29.3.2000), S. 5.

<sup>37</sup> Commerzbank AG (1.11.2000), S. 20.

<sup>38</sup> Commerzbank AG (2000), S. 143.

<sup>39</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (28.11.1998), Top 2, Planung 1999–2001. Hier: Konzernentwicklung, HAC-400/2348, S. 1.

<sup>40</sup> Commerzbank AG (2000), S. 81 f.

vestment Banking einen bedeutenden Ertragsanteil, doch auch dort stiegen die Verwaltungsaufwendungen analog zum Privatkundengeschäft stark an<sup>41</sup>, so dass eine Quersubventionierung der Restrukturierung des inländischen Filialgeschäfts nicht wie geplant erfolgen konnte. Die fehlende Abgrenzung zum Geschäftsmodell der Sparkassen und der Genossenschaftsbanken auf der einen Seite und der Deutschen Bank auf der anderen Seite sollte in den folgenden Jahren immer wieder zu Diskussionen und Gerüchten um mögliche Fusionen und Übernahmen der Commerzbank führen, die zuletzt 2019 in den – letztlich dann doch gescheiterten<sup>42</sup> – Gesprächen um einen Zusammenschluss mit der Deutschen Bank gipfelten.

Filialen haben mittlerweile ihr Alleinstellungsmerkmal im Vertrieb von Bankdienstleistungen verloren. Multichannelmanagement – was soviel bedeutet, wie dem Kunden auf verschiedenen Wegen Kontaktangebote zu machen – ist heute allgegenwärtig und gilt als passende Ausrichtung auf die heterogenen Anforderungen der Kunden.<sup>43</sup> Die Vergütungsform der Beratung hat sich dagegen bislang nicht gewandelt. Nach wie vor werden Finanzdienstleistungen und Produkte in der Regel über Provisionen vergütet. Bei der Frage nach einem erfolgreichen Vergütungsmodell für das Privatkundengeschäft der Zukunft sollten letztlich die Bedürfnisse der Kunden im „Mittelpunkt des Handels“ stehen.<sup>44</sup> Doch nach wie vor führt die Kultur der Unternehmenssteuerung nach Shareholder Value zu einer immer stärkeren Forcierung von Vertriebsaktivitäten aufseiten der Anbieter von Finanzdienstleistungen, die nicht zuletzt durch eine Reihe von Anlageskandalen seit einigen Jahren in der Kritik stehen.

In den letzten beiden Beiträgen soll daher mit der Honorarberatung ein alternatives Vergütungsmodell zur Provisionsberatung vorgestellt werden. Mit der neuen Institutionenökonomik steht eine Theoriensammlung zur Verfügung, die es erlaubt zu untersuchen, welche Probleme sich im Beziehungsgeflecht zwischen Berater und Kunde aus der Anreizlage bezüglich der Vergütung ergeben. In zahlreichen Studien wie z. B. von Hoechle u. a. (2018), Mullainathan/Nöth/Schoar (2012), Beyer/Meza/Reyniers (2013), Anagol/Bole/Sarkar (2017) und Bucher-Koenen u. a. (2020) wurde sowohl in Experimen-

---

<sup>41</sup> Commerzbank AG (2000), S. 81 f.

<sup>42</sup> Schenk (2020), S. 796.

<sup>43</sup> Bieberstein (2015), S. 22.

<sup>44</sup> Hahn (2016), S. 112.

ten als auch empirisch nachgewiesen, dass die Anreizsteuerung des Beraters über Provisionen zu Nachteilen beim Kunden führt.<sup>45</sup> Honorarberatung kann dagegen – wie Angelova/Regner (2013) zeigen – zu einer Verringerung der Interessenskonflikte führen.<sup>46</sup> Folgerichtig wurde die Förderung der Honorarberatung im Koalitionsvertrag 2013 als klares politisches Ziel ausgerufen.<sup>47</sup> Dennoch stellt sie auch sieben Jahre später nicht mehr als ein Nischenangebot dar.

**Beitrag drei** beantwortet die Frage, welche Faktoren aus Sicht der Berater dafür verantwortlich sind. Grundlage dieses Beitrags sind semistrukturierte Tiefeninterviews mit zehn Beratern, die mit Hilfe der Critical-Incident-Technique analysiert wurden, um konkrete Probleme in der Praxis zu identifizieren und zu Problembereichen zu strukturieren. Anschließend wurden die Incidents im Rahmen einer selbst durchgeführten Beraterbefragung mit 202 Beratern evaluiert und entsprechend der Antworten der Berater ausgewertet. Dabei konnten neun Problembereiche identifiziert werden:

Die Fragen des *Problembereichs (I)* ergaben vor allem, dass den meisten Verbrauchern Honorarberatung unbekannt ist und sie nicht zwischen Beratung und Vermittlung unterscheiden. Die Gründe hierfür liegen zum einen in der starken Präsenz provisionsbasierter Produkte und Dienstleistungen, zum anderen in der geringen Sichtbarkeit und ungleichen regionalen Verteilung der Honorarberater.

*Problembereich (II)* adressiert Aspekte rund um eine fehlende Anreizwahrnehmung und zeigt, dass sowohl Berater als auch Kunden Fehlanreize häufig nicht wahrnehmen oder bewusst ausblenden. Auf der Kundenseite kommt es vor allem in Folge eines Information-Overload-Effektes<sup>48</sup> im Zuge der Komplexität von Produkten und Informationen zu „blindem“ Vertrauen gegenüber den Beratern.

Aus Perspektive der Berater stellen insbesondere grundlegende Unterschiede im Geschäftsmodell der Honorarberatung – das nicht mehr den Vertrieb, sondern die Beratung in den Mittelpunkt der Dienstleistung rückt – Herausforderungen dar. Gute Vermittler sind nicht unbedingt auch gute Berater. Diese in *Problembereich (III)* mit „falsches

---

<sup>45</sup> Hoechle u. a. (2018) zeigen, dass Berater Transaktionen empfehlen, bei denen sie ihre Provision maximieren, und Mullainathan/Nöth/Schoar (2012) können nachweisen, dass Verhaltensanomalien nicht nur nicht abgebaut, sondern sogar noch verstärkt werden, solange sie der Verkaufsförderung dienen. Beyer/Meza/Reyniers (2013) sowie Anagol/Cole/Sarkar (2017) konnten zeigen, dass Vermittler dazu neigen, ihren Kunden eher Produkte mit höheren Provisionen anzubieten, und Bucher-Koenen u. a. (2020) stellten fest, dass Menschen mit schlechter finanzieller Allgemeinbildung durch Provisionsberatung besonders benachteiligt werden.

<sup>46</sup> Angelova/Regner (2013).

<sup>47</sup> Christlich-Demokratische Union/Christlich-Soziale Union/Sozialdemokratische Partei Deutschlands (2013), S. 46.

<sup>48</sup> Spielberg (2018), S. 10.

Mindset“ umschriebenen Herausforderungen (z. B. Unabhängigkeit von Produktanbietern und Legitimation des Honorars) spiegeln sich auf der Kundenseite durch die fehlende Zahlungsbereitschaft wider. Die Befragung hat gezeigt, dass Verbraucher die Höhe der Kosten von Finanzprodukten – auch nach den umfangreichen regulatorischen Bemühungen der vergangenen Jahre – nach Ansicht der Berater nicht kennen oder sich sogar nicht darüber bewusst sind, dass durch einen Vertragsabschluss überhaupt Kosten anfallen. Wenn Verbraucher also immer noch davon ausgehen, dass provisionsbasierte Beratung eine „kostenlose“ Dienstleistung sei, sind die Wahrnehmung und die daraus resultierende Zahlungsbereitschaft bei einem Anker von „0“ verzerrt. Bezüglich dieser Aspekte war die Zustimmungquote unter den „reinen Honorarberatern“ gegenüber denjenigen, die Honorare und Provisionen annehmen, am größten.

Der *Problemkreis (IV)* beschreibt Komplikationen, die sich im Zuge inkonsistenter Regulierung ergeben. Das sind beispielsweise unterschiedliche Rechte und Pflichten je nach gesetzlicher Grundlage des Beraters und damit einhergehenden unterschiedlichen Berufsbezeichnungen (unabhängiger Honorar-Anlageberater, Honorar-Finanzanlageberater, Versicherungsberater, Honorar-Immobilienanlegerberater).

*Problemkreis (V)* thematisiert wirtschaftliche Aspekte. Es zeigt sich, dass zum einen besondere wirtschaftliche Risiken mit dem Honorarmodell einhergehen (z. B. Inkasso) und zum anderen Vorbehalte hinsichtlich der Ertragsmöglichkeiten bestehen. Darüber hinaus zeigen sich Nachteile in Bezug auf die Gesetzgebung wie die steuerliche Behandlung von Honoraren und die unvollständige Provisionsauskehrung im Versicherungsbereich.

Besondere Herausforderungen im Zuge einer Selbstständigkeit werden in *Problemkreis (VI)* aufgeworfen. Zum Großteil handelt es sich hierbei um administrative und organisatorische Aspekte wie die Wahl eines passenden Honorarmodells oder einer geeigneten Rechtsgrundlage. Besonders gravierend wird jedoch das Problem eingeschätzt, sich als „Einzelkämpfer“ eine Reputation aufzubauen.

Kontrovers gesehen wird *Problemkreis (VII)*, der Mischmodelle zwischen Honorar- und Provisionsberatung adressiert. Im Gegensatz zu Beratern, die selbst Mischmodelle anbieten, sind reine Honorarberater mehrheitlich der Auffassung, dass Kunden durch die Vermischung der Vergütungsmodelle verunsichert und eventuell auch benachteiligt werden.

Auch die Bewertung des Produktangebots, die in *Problemkreis (VIII)* thematisiert wird, zeigt sich differenziert. Im Bereich Geldanlage scheinen sowohl Produktbasis als

auch Qualität ausreichend. Im Immobiliendarlehens- und Versicherungsbereich werden dagegen eher Probleme gesehen.

Die unzureichende Qualifizierung der Berater, wie in *Problemkreis (IX)* beschrieben, ist ein weiterer Punkt. Kritisch wird hierbei zum einen die Grundqualifikation und zum anderen die Qualität der Fortbildungen eingeschätzt. Gerade im Vergleich zu ähnlichen Beratungsberufen wie im Rechts- und Steuerbereich scheint die Mindestqualifikation zu gering.<sup>49</sup>

**Beitrag vier** schließt an die Identifikation der Probleme an und soll Handlungsalternativen ableiten, um einen Beitrag zur Etablierung der Honorarberatung und damit zur Weiterentwicklung des Privatkundengeschäfts zu leisten. Dabei wurden 26 mögliche Handlungsalternativen, die sich aus den Beraterinterviews des vorherigen Beitrags ergaben, anhand einer Kunden- und Beraterbefragung evaluiert. Mit Hilfe einer explorativen Faktorenanalyse konnten die Handlungsalternativen in fünf Faktoren gegliedert und unter Berücksichtigung von Studien zu den internationalen Erfahrungen zur Förderung der Honorarberatung analysiert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Erweiterung der Finanzbildung (*Faktor 1*) in Deutschland die entscheidende Basis für den Erfolg der Honorarberatung darstellt. Denn ohne die Fähigkeit, Informationen zu Finanzprodukten zu verstehen, führen Transparenzbemühungen sowie die Aufklärung über Anreizeffekte eher zu Information-Overload-Effekten<sup>50</sup> und nicht zu einem mündigen Kunden, der Fehlberatung erkennt und Alternativen wahrnimmt. Im Zuge dessen wäre auch die Vereinheitlichung der Gesetzesgrundlage und der Außendarstellung der Honorarberatung, beispielsweise durch ein einheitliches Berufsbild, essenziell (*Faktor 2*). Weiter werden Handlungsalternativen hinsichtlich eines Provisions(teil)verbots oder einer klaren Trennung der Vergütungsmodelle thematisiert (*Faktor 3*). Im Zuge eines Provisionsverbots zeigen insbesondere die (durchaus positiven) Erfahrungen aus Großbritannien und den Niederlanden, dass es entscheidend ist, denjenigen Verbrauchern, deren Zahlungsfähigkeit bzw. -bereitschaft für die Honorarberatung zu gering ist, eine Perspektive zu bieten.<sup>51</sup> Sollte es nicht zu einem Provisionsverbot kommen, ist eine klare Trennung zwischen Provisions- und Honorarberatung wichtig. Ein weiterer Baustein ist die Verbesserung der Qualität und der Kontrolle von Finanzberatung (*Faktor 4*). Eine Aufwertung der Honorarberatung

---

<sup>49</sup> Diese Zusammenfassung der Problemkreise erscheint auch als Fact-Sheet zum Projektbericht von Beitrag drei.

<sup>50</sup> Spielberg (2018), S. 10.

<sup>51</sup> Für die Niederlande siehe Risseeuw u. a. (2017), S. 5 und Großbritannien Financial Conduct Authority (2020), S. 3.

durch höhere Zugangshürden für Berater bis hin zu einer Etablierung als Kammerberuf kann Vertrauen schaffen, was insbesondere wichtig ist, weil der Kunde in der Honorarberatung eine Dienstleistung bezahlen muss, ohne deren Wert zu kennen bzw. selbst bemessen zu können. Als letztes muss die Honorarberatung aus Perspektive sowohl von Beratern als auch von Kunden ein wirtschaftlich sinnvolles Modell darstellen (*Faktor 5*). Zur Reduzierung der Kostenbelastung aufseiten des Beraters können automatisierte Beratungslösungen zum Einsatz kommen. Für Kunden mit verringertem Bedarf bieten vor allem Simplified-Advice-Ansätze Potenzial und, um auch Geringverdiener nicht von qualitativ hochwertiger Beratung abzuschneiden, kann der Staat zusätzlich alimentierend eingreifen.

Das Privatkundengeschäft vollzog aufgrund der veränderten Kundenbedürfnisse in den späten 1950er Jahren einen evolutionären Sprung. Analog entwickelten sich Banken und Sparkassen zu universalen Anbietern sowie der Bankbeamte zum Verkäufer und es entstanden immer mehr Anbieter von Finanzdienstleistungen. In welche Richtung die Evolution die Finanzbranche auch führen mag, der reine Verkäufer wird voraussichtlich nicht mehr im Mittelpunkt stehen. Der Transformationsdruck durch neue innovative Konkurrenten nimmt immer stärker zu. Im Fokus stehen dabei häufig immer kostengünstigere Do-It-Yourself-Lösungen wie beispielsweise die automatisierte Geldanlage durch Robo-Adviser, die (vermeintlich) den Berater ersetzen. Die reine Vermittlung auf persönlicher Ebene bietet dadurch zukünftig keinen Mehrwert mehr zwischen den kostengünstigen Angeboten für Selbstentscheider sowie der Qualität und der Objektivität einer echten Beratung auf Honorarbasis (**Beiträge 3 und 4**). Auch das mittlerweile antiquiert anmutende Geschäftsmodell der Universalbanken wie der Commerzbank (**Beitrag 2**) könnte durch die Etablierung der Honorarberatung eine Renaissance erfahren. Der entscheidende Wettbewerbsvorteil dieser Institute gegenüber den Direktbanken und den FinTechs ist nach wie vor der persönliche Kontakt zum Kunden. Zwar scheint eine honorarbasierte Beratung aufgrund der im Niedrigzinsumfeld immer größeren Bedeutung der Provisionseinnahmen weit entfernt, doch könnten Banken und Sparkassen durch diese Beratungsform verlorenes Vertrauen zurückgewinnen und einen echten Mehrwert bieten. Der Schlüssel zum Kunden ist neben der Beratungsform dabei wie in den 1960er Jahren (**Beitrag 1**) der passende Vertriebswegekodex. Dabei wird die Standardfiliale weiter an Bedeutung ver-

lieren und einerseits durch Selbstbedienungsfilialen und andererseits durch Beratungszentren ersetzt sowie durch zusätzliche mobile und digitale Vertriebswege ergänzt, um den heterogenen Kontaktwünschen der Kunden gerecht zu werden.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Maug u. a. (2005), S. 14.

## 1.2 Publikationsdetails

Die vorliegende kumulative Dissertationsschrift besteht aus vier in sich geschlossenen Forschungsbeiträgen, die in Kapitel 1.1 motiviert und zusammengefasst werden. Die ersten beiden Beiträge basieren auf historischen Quellen des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands e. V. und der Commerzbank AG. Die folgenden beiden Arbeiten sind qualitativ-empirische Forschungsbeiträge auf Basis von Tiefeninterviews und selbst erhobenen Umfragedaten.

### 1.2.1 Beitrag I

*Titel:* Mehr Bankstellen als Tankstellen – Expansion und Stagnation der Filialnetze

*Verfasser:* Stephan Paul, Fabian Schmitz

*Publikationsdetails:* Zur Veröffentlichung vorgesehen in: Schulz, Günther (Hrsg.) (2021): Die Entstehung der modernen Sparkasse. Von der „Ersparnisanstalt“ zum markt-orientierten Unternehmen (1950er bis 1980er Jahre), Stuttgart.

### 1.2.2 Beitrag II

*Titel:* Das Privatkundengeschäft der Commerzbank 1989 – 2000: Zwischen Expansion und Konsolidierung

*Verfasser:* Fabian Schmitz, Stephan Paul, Falk Liedtke

*Publikationsdetails:* Working Paper zu der Veröffentlichung: Paul, Stephan/Sattler, Friederike/Ziegler, Dieter (2020): Hundertfünfzig Jahre Commerzbank. 1870–2020, München.

### **1.2.3 Beitrag III**

*Titel:* Umsetzung der Honorarberatung in Deutschland – Bestandsaufnahme und Blick in die Zukunft. Eine qualitativ-empirische Analyse

*Verfasser:* Fabian Schmitz

*Publikationsdetails:* Working Paper, in einer überarbeiteten Fassung zusammen mit Stephan Paul zur Veröffentlichung vorgesehen in: Jahrbuch Konsum & Verbraucherwissenschaften 2020 des KVF NRW.

### **1.2.4 Beitrag IV**

*Titel:* Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Etablierung der Honorarberatung im deutschen Finanzdienstleistungssektor

*Verfasser:* Fabian Schmitz, Nicola Schröder

*Publikationsdetails:* Working Paper, 2021.

## **2 Mehr Bankstellen als Tankstellen<sup>53</sup> – Expansion und Stagnation der Filialnetze**

### **2.1 Einleitung**

Für die meisten Kunden sind die Zweigstellen (im Folgenden gleichbedeutend mit Filialen) von Sparkassen auch heute noch fußläufig erreichbar – ein Zustand, der bis zum Ende der 1950er Jahre nicht zu erraten war: Die wenigsten Menschen verfügten zu dieser Zeit über eine ausgereifte Bankverbindung und die Geschäftsleitungen der meisten Kreditinstitute mussten in einem engen Regulierungskorsett agieren.<sup>54</sup> In diesem Beitrag wird nachgezeichnet, wie sich die Möglichkeiten und Anforderungen einer modernen Vertriebswegpolitik im hier fokussierten Privatkundengeschäft speziell in den 1960er und 1970er Jahren veränderten und wie die Sparkassen hierauf reagierten.

Drei Phasen lassen sich unterscheiden: Die 1960er Jahre sind durch eine starke Expansion des Zweigstellennetzes geprägt. Von 1958 bis 1962 kann sogar von einer sprunghaften Expansion gesprochen werden, wohingegen sich die Ausweitung von 1962 bis ca. 1972 auf hohem Niveau verstetigte. In den nachfolgenden Jahren wuchs das Netz zwar ebenfalls weiter, aber es ist eine Konsolidierungstendenz zu erkennen. Vor diesem Hintergrund wird vor allem thematisiert, ob von einer „wilden“ Expansion gesprochen werden kann oder ob es sich um ein wohldurchdachtes, einer klaren Strategie folgendes Wachstum handelte. Auch wird diskutiert, inwiefern die Sparkassen Spielball der äußeren Umstände waren oder den Wandel aktiv mitgestalteten. Und schließlich wird geprüft, inwiefern die untersuchte Phase eine erfolgreiche Epoche für die Sparkassen war.

#### **2.1.1 Demokratisierung des Bankgeschäfts**

Bis in die 1950er Jahre bestand die Bankverbindung für die meisten Deutschen allein in ihrem Sparbuch, doch ab 1957 gingen immer mehr Unternehmen dazu über, ihre Gehälter bargeldlos zu überweisen. Die Sparkassen erkannten dieses Potenzial früh und boten entsprechende Lösungen an. Daher wuchs die Zahl der Girokonten und die Sparkassen verfügten mit ihrem schon damals verhältnismäßig dichten Filialnetz über eine exzellente

---

<sup>53</sup> Meyen (1992), S. 179.

<sup>54</sup> Becker (1974), S. 48.

Ausgangsposition. Zudem wickelten sie bereits die Gehaltszahlungen der Kommunalverwaltungen ab und hatten entsprechend technisches Know-how aufgebaut.<sup>55</sup>

Diese Entwicklung wurde durch eine gesamtwirtschaftliche Blütezeit flankiert („Wirtschaftswunder“), die einen breiten Massenwohlstand zur Folge hatte und den Grundstein für eine deutlich steigende Nachfrage nach Finanzdienstleistungen in weiten Bevölkerungsschichten legte.<sup>56</sup> Gleichzeitig vollzog sich ein Wertewandel vom Sparen zum Konsumieren. Deshalb wurde neben neueren Sparformen auch der Bedarf nach Krediten geweckt.<sup>57</sup>

Bis zum Ende der 1950er Jahre bestand eine Art „Burgfrieden“ zwischen den verschiedenen Kreditinstituten, die Marktanteile verschoben sich nur marginal.<sup>58</sup> Doch dann verschärfte sich der Wettbewerb, da zunehmend auch die Großbanken ihren Fokus auf das erwachende Privatkundengeschäft richteten. Traditionell hatten sie sich eher auf Gewerbetreibende und Unternehmen fokussiert, erkannten jedoch das im Privatkundengeschäft schlummernde Potenzial und wollten daran partizipieren.<sup>59</sup>

Im ersten Jahrzehnt nach Kriegsende wandelten sich demnach die Anforderungen an das Bankgeschäft grundlegend. Jedoch trafen der neu entstandene Kundenbedarf einerseits und der Wille der Institutsgruppen, ihn zu befriedigen, andererseits auf einen staatlich streng reglementierten Markt. Insbesondere die Möglichkeiten zur Eröffnung von Zweigstellen als wichtigste Grundlage, die sich neu herausbildende Kundschaft zu erreichen, waren noch nicht liberalisiert und somit der entscheidende „Flaschenhals“ der 1950er Jahre.

## **2.1.2 Liberalisierung der Filialpolitik**

Die Errichtung einer Zweigstelle unterlag bis 1958 einer behördlichen Bedürfnisprüfung. Die Erlaubnis erteilte die Sparkassenaufsichtsbehörde nach § 3 Kreditwesengesetz (KWG) in Verbindung mit § 49 Abs. 1 KWG. Diese wiederum durfte ihre Erlaubnis nur im Einvernehmen mit der Bankenaufsicht geben. Versagt werden konnte eine solche Erlaubnis, wenn sie nach Auffassung der Behörden „unter Berücksichtigung der örtlichen

---

<sup>55</sup> Schulz (2005), S. 304.

<sup>56</sup> Verbeck (1989), S. 24.

<sup>57</sup> Mura (1987), S. 34.

<sup>58</sup> Ashauer (1991), S. 288.

<sup>59</sup> Ebd., S. 291.

und gesamtwirtschaftlichen Bedürfnisse nicht gerechtfertigt“<sup>60</sup> erschien. Nach diesen Kriterien war der Wettbewerb unter den Instituten erheblich eingeschränkt, da ein gesamtgesellschaftliches Bedürfnis immer dann schwerlich zu begründen war, wenn ein Institut in ein Gebiet expandieren wollte, in dem bereits eine andere Bank ihre Dienste anbot. Aufgrund der weichen Gesetzesformulierung hing der Erfolg eines solchen Antrags von einer Reihe sehr unterschiedlicher Faktoren ab. Förderlich wirkten sich bereits angebaute geschäftliche Beziehungen zur ansässigen Bevölkerung aus. Auch die Unterstützung der entsprechenden Region beispielsweise durch Kredite zum wirtschaftlichen Aufbau spielte eine Rolle. Des Weiteren war der Kontakt zu Vereinigungen, größeren Firmen und Gemeindevertretern von Bedeutung.<sup>61</sup>

Der Prozess, der einer Zweigstelleneröffnung vorausging, war somit komplex und der Ausgang offen. Daher publizierte der Deutsche Sparkassen und Giroverband (DSGV) 1958 ein Merkblatt, das den Sparkassen als Leitfaden dienen sollte. Neben der Darstellung rechtlicher Hürden wurden darin auch Erfahrungen mitgeteilt. Dazu gehörte beispielsweise die Erkenntnis, dass ein positiver Entscheid leichter erzielt werden konnte, wenn in einem neuen Gebiet zunächst die Eröffnung einer „Nebenzweigstelle“ beantragt wurde. Der Erfahrung nach fand eine spätere Umwandlung in eine „Hauptzweigstelle“ meist problemlos Akzeptanz.<sup>62</sup>

Neben dem im Gesetz genannten Kriterium des „Bedürfnisses“ spielte für die Aufsichtsbehörden de facto auch die Wahrung der vorhandenen proportionalen Verhältnisse unter den Kreditinstituten eine Rolle. Dieser Aspekt erschwerte aus Wettbewerbsgründen die Expansion zusätzlich. Das Verfahren bis zur Eröffnung einer Zweigstelle war folglich nicht nur mit großem Aufwand verbunden, die Chance auf Erteilung einer Genehmigung ließ sich auch nur schwer kalkulieren.<sup>63</sup> Darüber hinaus konnte eine einmal erteilte Genehmigung innerhalb eines Jahres zurückgezogen werden, wodurch ein großes Investitionsrisiko entstand. Daher wurden Anträge, deren Bewilligung unwahrscheinlich erschien, häufig gar nicht erst gestellt.<sup>64</sup>

Dieser restriktive Kurs aufseiten der Regulierungsbehörden hatte seinen Ursprung in der Weimarer Republik und sollte die damals vorhandene Bankendichte eindämmen. Doch durch den Wandel der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und die zunehmende

---

<sup>60</sup> Sparkasse (1959), S. 86.

<sup>61</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1958b), S. 5.

<sup>62</sup> Ebd., S. 6.

<sup>63</sup> Hoffmann (1959), S. 269.

<sup>64</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1958b), S. 7.

Liberalisierung der Wirtschaft war Ende der 1950er Jahre die Bedürfnisprüfung nicht mehr zeitgemäß.<sup>65</sup>

1958 kam es im Rahmen eines Streits um die Eröffnung einer neuen Apotheke in Bayern zu einem Grundsatzurteil des Bundesverwaltungsgerichts, das eine Bedürfnisprüfung als grundgesetzwidrig einstufte. Infolgedessen wurde die Bedürfnisprüfung im Rahmen der Überarbeitung des Kreditwesengesetzes auch für die Errichtung von Bankzweigenstellen abgeschafft. Die Begründung hob darauf ab, dass eine Bedürfnisprüfung nur angemessen sei, wenn ohne sie die volkswirtschaftliche Funktion der Kreditinstitute, also die Einlagensammlung und die Kreditversorgung, gefährdet wäre. Die Richter gingen jedoch davon aus, dass Banken nur Zweigstellen errichten würden, wenn die Rentabilitätslage gesichert erscheine. Einem möglichen „ungesunden“ Wettbewerb, der eine allgemeine Schwächung der Ertragsfähigkeit des Kreditapparats oder sogar die Insolvenz einzelner Institute nach sich ziehen könnte, müsse mit Mitteln begegnet werden, die weniger stark in die strategischen Entscheidungen der Kreditinstitute eingreifen würden.<sup>66</sup> Mit der Aufhebung der Bedürfnisprüfung war der entscheidende Engpass beseitigt, der die Expansion des Zweigstellennetzes bislang verhindert hatte.

## **2.2 Aufbruch in eine neue Zeit: Hochzeit der Zweigstellenexpansion in der 1960er Jahren**

### **2.2.1 Die große Expansion: Wettlauf um Marktanteile zwischen 1958 und 1962**

#### **2.2.1.1 Konkurrenzkampf durch den Ausbau stationärer und die Einrichtung mobiler Zweigstellen**

Sogleich nach Abschaffung der Bedürfnisprüfung ergab sich die Möglichkeit, das große Potenzial an neuen Kunden, die entweder noch nicht mit Bankdienstleistungen versorgt waren oder von Wettbewerbern betreut wurden, zu nutzen. Die Kreditinstitute sahen einen durch die Regulierung der Vorjahre entstandenen und nun zu deckenden Nachholbedarf.<sup>67</sup> Folglich ergaben sich für die Sparkassen große Chancen, aber auch Risiken. Da

---

<sup>65</sup> Schulz (2005), S. 302.

<sup>66</sup> Sparkasse (1959), S. 87.

<sup>67</sup> Verbeck (1989), S. 29.

sie zusammen mit den Girozentralen über den größten Marktanteil im Privatkundengeschäft verfügten, hatten sie das größte Verlustpotenzial angesichts der nun allen Institutsgruppen offenstehenden Möglichkeiten der Ausweitung des Flächenvertriebs.<sup>68</sup>

In Großstädten expandierten alle Institutsgruppen in ähnlicher Weise. Großbanken bauten darüber hinaus auch in kleineren Städten ein Filialnetz auf, weiteten also ihre Präsenz auf zuvor sparkassendominierte Gebiete aus.<sup>69</sup> In ländlichen Regionen sahen die Sparkassen ihre Position vor allem von Volks- und Raiffeisenbanken bedroht. Auf einem Genossenschaftstag wurde der Begriff der „Volksbank um die Ecke“<sup>70</sup> geprägt. Den starken Expansionsdrang der Volks- und Raiffeisenbanken, von denen viele noch keine Zweigstellen unterhielten, sahen die Sparkassen als ernst zu nehmende Bedrohung.<sup>71</sup> Dabei ging es nicht nur darum, anderen Instituten in bereits erschlossenen Gebieten Konkurrenz zu machen, sondern auch den Wettbewerbern in unerschlossenen Gebieten (wie neuen Siedlungen und Stadtteilen sowie Flüchtlingsansiedlungen) zuvorzukommen.<sup>72</sup> Zur Erschließung neuer Kundenkreise wurde dabei als besonderer Vorteil erkannt, als erstes Institut in einer Region vertreten zu sein.<sup>73</sup> Die Sparkassen standen also vor dem Problem, schnell und flexibel agieren zu müssen, um ihre Marktanteile zu verteidigen.

Auf diese Herausforderungen reagierten sie mit der umfangreichen Ausweitung des Zweigstellennetzes. Stieg die Zahl der Filialen im Durchschnitt zwischen 1962 und 1970 um 3,78 % p. a., so wurden 1958 6,72 %, 1959 sogar 16,4 % und 1960 noch 5,89 % zusätzliche Zweigstellen errichtet.<sup>74</sup> Diese Zahlen unterstreichen, dass die vormalige Bedürfnisprüfung offenbar ein starkes Hemmnis gewesen war, weil sie eine Versorgung der Bevölkerung mit Bankprodukten einschränkte, wie sie sich auf einem liberalisierten Markt bereits früher ergeben hätte.<sup>75</sup>

---

<sup>68</sup> Güde (1985), S. 331.

<sup>69</sup> Niederschrift über die DSGV-Vorstandssitzung (9.1.1960), Sparkassenhistorisches Dokumentationszentrum (SHDZ)-I.B/8/23, S. 13.

<sup>70</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (24./25.9.1959), SHDZ-I.B/12/4, S. 26.

<sup>71</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (2./3.7.1959), SHDZ-I.B/12/4, S. 27.

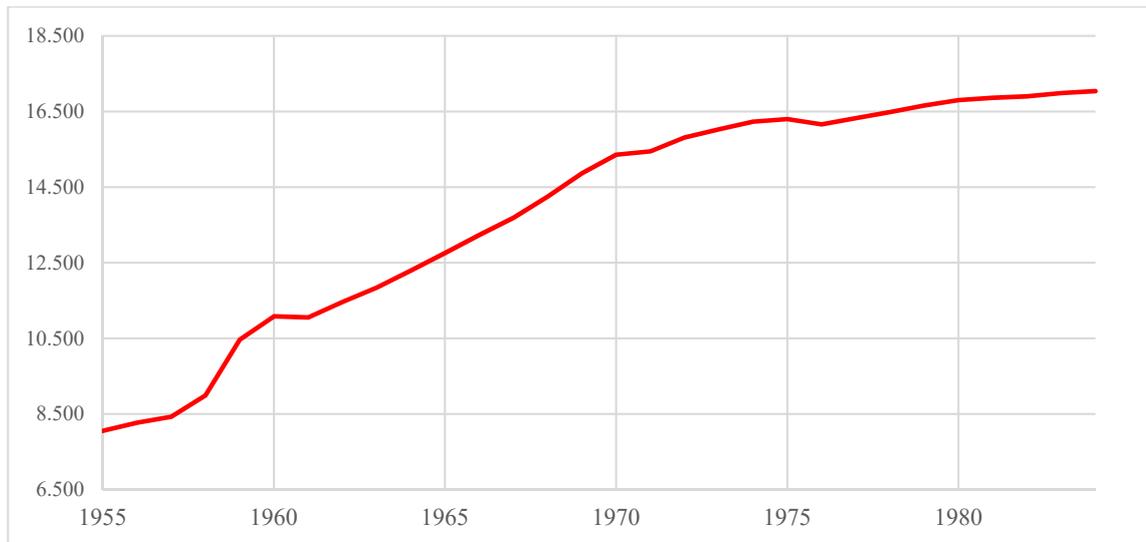
<sup>72</sup> Hoffmann (1959), S. 269.

<sup>73</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (15./16.7.1968), SHDZ-I.B/12/10, S. 42.

<sup>74</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Daten aus Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1959a–1971).

<sup>75</sup> Hoffmann (1959), S. 270.

Abbildung 2-1: Entwicklung des Zweigstellennetzes<sup>76</sup>



Die Expansion des Zweigstellennetzes der Sparkassen folgte weniger einem klaren strategischen Konzept, sondern war primär darauf ausgerichtet, bei entsprechenden Opportunitäten „Plätze zu besetzen“ und damit Konkurrenzvorsprünge zu erzielen. Dabei wurde zuweilen durchaus die Gefahr erkannt, dass unprofitable Zweigstellen eröffnet werden, die vielleicht auch in Zukunft keine ausreichende Rentabilität erreichen würden.<sup>77</sup> Darüber hinaus wurde die Schließung von unrentablen Zweigstellen aus Prestige-Gründen häufig hinausgezögert.<sup>78</sup> Entgegen der genannten Erwartung des Bundesverwaltungsgerichts, nach der Kreditinstitute Zweigstellen nur bei entsprechenden Rentabilitätschancen eröffnen würden, dominierte gerade in der Anfangszeit der Expansion der Wille, Marktanteile zu gewinnen, vor dem Renditeziel. Ludwig Poullain, 1967 bis 1972 Präsident des Deutschen Sparkassen- und Giroverbands, stellte in einer Rede 1969 zwar die Förderung des Sparsinns der Bevölkerung als wichtigste Ursache für die Zweigstellenexpansion heraus, doch die Hauptursache schien eher in der zunehmenden Konkurrenzsituation zu liegen.<sup>79</sup> So beschreiben auch einige Sparkassenvorstände in internen Protokollen vor allem die Wettbewerbslage als Triebfeder für den Zweigstellenausbau.<sup>80</sup> Insbesondere der Anstieg um 16,4 % im Jahre 1959 und der kurzzeitige Rückgang um 0,29 %

<sup>76</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1956–1985).

<sup>77</sup> Wieprecht (1969), S. 40.

<sup>78</sup> Niederschrift über die Verbandsgeschäftsführer-Besprechung(VgfB)-Sitzung (13.11.1963), SHDZ-I.B/13/1, S. 12.

<sup>79</sup> Wieprecht (1969), S. 38 f.; Starke (1980), S. 49.

<sup>80</sup> Niederschrift über den Arbeitsausschuss „Sparkassenwerbung auf dem Lande“ (7.4.1961), SHDZ-I.B/26/1, S. 11 f.

im Jahre 1961 lassen darüber hinaus eine aus der Konkurrenzsituation geborene Überdehnung des Expansionskurses vermuten.<sup>81</sup>

Eine besondere Rolle bei der Expansion kam neben den stationären Vertriebsstellen den mobilen Filialen zu. Vor 1958 unterhielt nur die Sparkasse Bremen eine fahrbare Zweigstelle, doch mit Beendigung der Bedürfnisprüfung wuchs das Interesse bei vielen Sparkassen.<sup>82</sup> Unter fahrenden Zweigstellen verstand man Busse, die zu einer Zweigstelle umgebaut worden waren. Sie waren durchschnittlich mit zwei bis drei Kundenbetreuern besetzt und es konnten wöchentlich zwischen acht und 20 Orte/Haltepunkte angefahren werden.<sup>83</sup>

Eine fahrbare Zweigstelle war für damalige Verhältnisse kostenintensiv: Der Investitionsaufwand für die Anschaffung des Fahrgestells, des Spezialaufbaus, der Inneneinrichtung inklusive Tresor und der UKW-Fernsprechanlage betrug zwischen 38.000 DM und 120.000 DM. Zusätzlich entstanden laufende Kosten durch Kraftfahrzeugsteuer, Versicherungsprämien, Treibstoff, Garagenmiete, Reparaturen und die Gehälter. Die Größe der fahrbaren Bankstelle hing dabei von den örtlichen Gegebenheiten ab. Vor allem in größeren Städten stand eine angemessene Repräsentanz der Sparkasse mit einer werbenden Wirkung im Vordergrund.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1959a–1962).

<sup>82</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1958b), S. 29.

<sup>83</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (22./23.3.1962), SHDZ-I.B/9/6, S. 42.

<sup>84</sup> Ebd., S. 43 f.

Abbildung 2-2: Sparbus der Sparkasse Bremen<sup>85</sup>



Darüber hinaus wiesen fahrbare Zweigstellen zwei Vorteile auf, die für die Sparkassen im Wettstreit um Marktanteile von großer Bedeutung waren. Zum einen sorgten sie für eine Flexibilität, die stationäre Zweigstellen nicht boten. Da der zunehmende Wettbewerb rasches Handeln erforderlich machte, waren die schnell einsatzbereiten Busse hervorragend geeignet. Denn die Haltepunkte und die Route eines einmal angeschafften Sparkassenbusses ließen sich leicht verschieben. So konnten in Gebieten, in denen langfristig eine Zweigstelle geplant wurde, ohne langen Vorlauf und vor der Konkurrenz wichtige Kundenbeziehungen aufgebaut werden.<sup>86</sup> Zum anderen eröffneten die fahrbaren Zweigstellen die Möglichkeit einer Testphase für Gebiete, in denen sich ein stationärer Vertrieb zunächst nicht lohnte, die Präsenz der Sparkassen aber als wichtig erachtet wurde.<sup>87</sup>

Zwar stellte der Ausschuss der Landesobmänner des DSGV pauschal fest, dass sich die wenigsten fahrenden Zweigstellen als rentabel erwiesen. Tatsächlich musste eine leistungsfähige Messung der Rentabilität von Zweigstellen erst aufgebaut werden und hierbei kam der mobilen Variante eine wichtige Funktion zu.<sup>88</sup> Über den Einsatz einer fahrenden

<sup>85</sup> Sparkassen-Werbedienst (1951), S. 82.

<sup>86</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (22./23.3.1962), SHDZ-I.B/9/6, S. 44.

<sup>87</sup> Niederschrift über den Arbeitsausschuss „Sparkassenwerbung auf dem Lande“ (7.4.1961), SHDZ-I.B/26/1, S. 12.

<sup>88</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (22./23.3.1962), SHDZ-I.B/9/6, S. 45.

Zweigstelle und die Erfassung der abgewickelten Posten konnten Daten erhoben werden, aus denen sich ablesen ließ, ob sich die Errichtung einer stationären Zweigstelle lohnen könnte.<sup>89</sup> Gerade in den frühen Jahren der Expansion ersetzten die Sparbusse so umfangreiche Marktanalysen, indem der Bedarf mit geringen Kosten „real“ getestet wurde.

Der Break-Even-Point zur Einrichtung einer festen Zweigstelle wurde bei einer monatlichen Postenzahl (Einzahlungen und Auszahlungen) von 2.400 erwartet. Jedoch handelte es sich hierbei mehr um Erfahrungswissen als um das Ergebnis einer fundierten Analyse.<sup>90</sup> Eine Befragung von hanseatischen Sparkassen ergab, dass auch 1963 noch keine Zweigstellenkalkulationen durchgeführt wurden. Vielmehr orientierten sich die Institute an einer groben Nutzenschwelle, die bei einem Spareinlagenbestand von drei bis vier Millionen DM lag.<sup>91</sup>

Der Konkurrenzkampf beschränkte sich nicht auf die Auseinandersetzung mit anderen Instituten, sondern führte auch innerhalb der Sparkassenorganisation zu Konflikten. Gerade zwischen Stadt- und Kreissparkassen, die in dem jeweiligen Stadtgebiet tätig waren, kam es häufig zu Streit, da das Regionalprinzip hier zu überlappenden Gebieten führte. Um dieses Problem zu beheben, versuchte der Landesobmännerausschuss der Sparkassen im Hintergrund, vermittelnd einzugreifen. Er empfahl, dass Zweigstellen von Kreissparkassen in Städten mit eigener Sparkasse nur dann eröffnet werden sollten, wenn Einvernehmen zwischen den beteiligten Instituten darüber bestehe. Gerade für die Außenwirkung erschien dieses Vorgehen wichtig. Dennoch kam es immer wieder zu Streitigkeiten und Gerichtsverfahren. Daher bemühte sich der Verband, diese Konflikte möglichst innerhalb der Organisation beizulegen.<sup>92</sup> Ende 1961 erließ der DSGV schließlich offiziell einen neuen Organisationsgrundsatz. Darin wurde festgelegt, dass Kreissparkassen in Orten innerhalb des Kreisgebiets, in denen bereits Ortssparkassen ansässig waren, nur mit deren Zustimmung neue Zweigstellen errichten durften. Diese konkretisierte und verbindlichere Regelung führte letztlich zu einer Beruhigung der Lage. Aus Sicht des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes war es sehr wichtig, solche Streitigkeiten zu unterbinden. Denn er befürchtete, dass diese Konflikte die Kritik an der Expansionsstrategie der Sparkassen verstärken würden.<sup>93</sup>

---

<sup>89</sup> Ebd., S. 42.

<sup>90</sup> Ebd., S. 43.

<sup>91</sup> Niederschrift über die VgfB-Sitzung (13.11.1963), SHDZ-I.B/13/1, S. 12.

<sup>92</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (10./11.7.1962), SHDZ-I.B/12/6, S. 40 ff.

<sup>93</sup> Niederschrift über die DSGV-Vorstandssitzung (1.12.1961), SHDZ-I.B/8/24, S. 34 f.

### **2.2.1.2 Rechtfertigungsversuche der Sparkassen gegenüber zunehmender Kritik an ihrer Filialpolitik**

Der Konkurrenzkampf um Marktanteile wurde nicht nur auf geschäftlicher Ebene ausgetragen, sondern setzte sich auch in der Arbeit der Lobbyverbände fort.<sup>94</sup> Insbesondere um 1960 sahen sich die Sparkassen durch ihre Expansion Vorwürfen verschiedener Parteien ausgesetzt. Dabei kritisierten nicht nur Konkurrenzinstitute die Zweigstellenpolitik der Sparkassen, sondern auch die Deutsche Bundesbank. Der damalige Bundesbankdirektor Könneker äußerte sich bereits 1959 negativ über die Zweigstellenexpansion der Sparkassen. Er unterstellte, dass die Triebfeder für die Erweiterung des Netzes nicht – wie seitens der Sparkassen argumentiert – die Förderung des Spargeschäfts sei. Vielmehr konstatierte er, dass die Festigung der Marktposition gegenüber der Konkurrenz im Fokus stehe. Er führte weiter aus, dass die starke und anhaltende Expansion des Zweigstellennetzes eine Gefahr für die Rentabilität der Kreditinstitute sei und somit langfristig die Stabilität des Kreditgewerbes bedrohe.<sup>95</sup> An anderer Stelle forderte die Bundesbank implizit insbesondere die Sparkassen zum Maßhalten auf, da diese nicht wie andere Kreditinstitute auf Gewinnerzielung und Stärkung der Eigenmittel angewiesen seien und ihr Netz (dennoch) am stärksten ausbauten.<sup>96</sup>

Die Sparkassen erkannten die Gefahren, die diese Kritik mit sich brachte. Schließlich hatte sich das Bundesverwaltungsgericht bei der Aufhebung der Bedürfnisprüfung neuerliche marktbeschränkende Maßnahmen vorbehalten, sollte es zu einem „ungesunden“ Wettbewerb kommen, wie ihn Direktor Könneker hier vermutete.<sup>97</sup> Entsprechend protestierte der Deutsche Sparkassen- und Giroverband eindringlich gegen diese Ansicht. Er beurteilte sie als einseitig und sah in dieser Frage die Wettbewerbsneutralität der Bundesbank verletzt. Die Sparkassen argumentierten, dass die Expansionswelle nur den durch die Restriktionen der Bedürfnisprüfung verursachten Nachholbedarf sowie die durch gesellschaftliche Veränderungen neu entstandene Nachfrage deckten und somit in absehbarer Zeit abgeschlossen sein würden.<sup>98</sup>

Zwar hatten Sparkassen am Zweigstellenausbau absolut den größten Anteil aller Kreditinstitute<sup>99</sup> und erweiterten ihr Zweigstellennetz zwischen 1957 und 1967 absolut um

---

<sup>94</sup> Schulz (2005), S. 305.

<sup>95</sup> Könneker (1959), S. 1583 f.

<sup>96</sup> Deutsche Bundesbank (1959), S. 60.

<sup>97</sup> Sparkasse (1959), S. 87.

<sup>98</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (24./25.9.1959), SHDZ-I.B/12/4, S. 26.

<sup>99</sup> Wieprecht (1969), S. 15.

5.246 Stellen oder 64,0 %. Sie verwiesen allerdings darauf, dass – relativ betrachtet – der größte Zuwachs bei den Großbanken mit 1.316 Stellen oder 167,2 % lag.<sup>100</sup>

*Tabelle 2-1: Zahl der inländischen Zweigstellen der drei großen Bankengruppen<sup>101</sup>*

Institutgruppen	1957	Δ zu 1967 absolut	Δ zu 1967 in %	1967	Δ zu 1977 absolut	Δ zu 1977 in %	1977
Großbanken	787	1.316	167,2 %	2.103	944	44,9 %	3.047
Kreditgenossenschaften	2.305	5.572	241,7 %	7.877	6.690	84,9 %	14.567
Sparkassen	8.192	5.246	64,0 %	13.438	2.960	22,0 %	16.398

Die absolute Zahl muss im Übrigen insofern relativiert werden, als es sich bei mehr als der Hälfte der neu eröffneten Filialen um Nebenzweigstellen handelte, die von Größe und Angebot her nicht mit einer durchschnittlichen Bankzweigstelle vergleichbar waren.<sup>102</sup>

Durch ihre Reaktion erreichten die Sparkassen, dass Bundesbankpräsident Blessing sich von den Aussagen Könnekers distanzierte, doch die Kritik hielt an.<sup>103</sup> Intern kommunizierte der Deutsche Sparkassen- und Giroverband die Empfehlung an die Sparkassen, die Expansion möglichst schnell zum Abschluss zu bringen, um Restriktionen zu vorzukommen.<sup>104</sup> Tatsächlich nahm die Zweigstellenexpansion zwar 1960 gegenüber dem Vorjahr ab, war aber mit 5,89 % im Vergleich zurzeit vor 1958 immer noch hoch.<sup>105</sup> Die Bundesbank setzte nun zunächst auf die Selbstregulierungskräfte des Markts, indem sie dem Zentralen Kreditausschuss, einem Gremium aus Spitzenverbänden aller Kreditinstitute, nahelegte, zu intervenieren. Als Reaktion gab dieser Empfehlungen zur Errichtung von Zweigstellen heraus.<sup>106</sup> Diese Empfehlungen sollten die Institute im Rahmen einer Selbstkontrolle dazu anhalten, die Expansion in „vernünftige“, also aus Rentabilitäts Gesichtspunkten vertretbare Bahnen zu lenken.<sup>107</sup> Allerdings ließ sich eine verbindli-

<sup>100</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Deutsche Bundesbank (1973), S. 41; Süchting/Wünsche (1978b), S. 20; Deutsche Bundesbank (1978), S. 41.

<sup>101</sup> Ebd.

<sup>102</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1958a–1967). Ab 1968 werden Nebenzweigstellen und Annahmestellen nicht mehr separat ausgewiesen.

<sup>103</sup> Niederschrift über die Vorstandsvorsteherkonferenz (20.1.1960), SHDZ-I.B/9/8, S. 24.

<sup>104</sup> Niederschrift über den Sparkassenausschuss (30.6.195), SHDZ-I.B/14/8, S. 28.

<sup>105</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Daten aus Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1959a–1961).

<sup>106</sup> Siepmann (1968), S. 281.

<sup>107</sup> Deutsche Bundesbank (1961), S. 14.

che und einheitliche Linie in diesem Gremium schwerlich finden. Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband nahm diesen ersten zaghaften Interventionsschritt seitens der Regulierungsbehörden sehr ernst und hielt die Sparkassenverbände an, in ihren Gebieten nur wirtschaftlich sinnvolle Zweigstellen zu eröffnen.<sup>108</sup> Zwar fehlte den Sparkassenverbänden eine rechtliche Durchgriffsmöglichkeit, so dass sie lediglich Anträge auf Zweigstelleneröffnungen kommentieren und nicht verhindern konnten. Allerdings dokumentierte die Sparkassenorganisation damit zumindest gegenüber der Deutschen Bundesbank, dass sie aktiv gegen das Problem vorgeht.

Doch selbst diese weiche Lösung rief in den Verbänden heterogene Reaktionen hervor. Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangssituationen in den verschiedenen Verbandsgebieten konnten keine einheitlichen Standards durchgesetzt werden.<sup>109</sup> Beispielsweise eröffnete eine Kreissparkasse zu ihren bestehenden 21 Stellen 39 neue Filialen, eine andere unterhielt acht Zweigstellen und erweiterte ihr Netz um 32 neue Filialen.<sup>110</sup> Die Sparkassen befürchteten, dass solche Ausnahmefälle, wenn sie öffentlich bekannt würden, von den anderen Instituten zur Bekräftigung ihrer kritischen Position genutzt werden könnten. Um Eingriffen der Deutschen Bundesbank zuvorzukommen, forcierte der Deutsche Sparkassen- und Giroverband den Gedankenaustausch mit der Bundesbank und erläuterte die heterogene Ausgangslage der einzelnen Sparkassen. Der Verband wies darauf hin, dass die Neugründungen in der Regel wirtschaftliche Gesichtspunkte berücksichtigten und Ausnahmefälle durch besondere Gegebenheiten (wie etwa starke Industrialisierung in ländlichen Gebieten Hessens) zustande kamen. Damit würde der Bedarf an Zweigstellen lokal beschränkt stark ansteigen. In anderen Gebieten sei das Netz wie beispielsweise in Baden zuvor unterdurchschnittlich dünn gewesen. Bei einem Bundesdurchschnitt von 5.600 Einwohnern pro Zweigstelle kam in Baden 1960 nur eine Zweigstelle auf 10.600 Einwohner.<sup>111</sup>

1961 legte die Deutsche Bundesbank eine Sonderuntersuchung vor, in der sie zwar weiter steigende Zweigstellenneugründungen auswies, aber auch feststellte, dass es sich um weniger Neugründungen als im Jahr zuvor handelte. Sie betonte ihre Hoffnung, dass dies eine nachhaltige Entwicklung sei, die auf die Bemühungen der Kreditwirtschaft zurückzuführen sei, Neugründungen in geregelte Bahnen zu lenken.<sup>112</sup> Dennoch wurde das

---

<sup>108</sup> Niederschrift über die Vorstandsvorsteherkonferenz (20.1.1960), SHDZ-I.B/9/8, S. 25.

<sup>109</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (8./9.7.1960), SHDZ-I.B/12/15, S. 28–30.

<sup>110</sup> Niederschrift über die DSGV-Vorstandssitzung (9.1.1960), SHDZ-I.B/8/23, S. 14.

<sup>111</sup> Ebd., S. 13 f.

<sup>112</sup> Deutsche Bundesbank (1961), S. 14.

Expansionstempo mit 3,0 % über alle Institutsgruppen hinweg von der Bundesbank als verhältnismäßig hoch angesehen.<sup>113</sup>

Die verbalen Auseinandersetzungen über die Zweigstellenexpansion dauerten bis weit in die 1960er Jahre. 1965 konstatierte die Deutsche Bundesbank, dass die Zweigstellendichte weiter angestiegen sei. Zwar sah sie die günstige gesamtwirtschaftliche Entwicklung, aber ebenso den anhaltenden Konkurrenzkampf als ursächlich an. Sie stellte weiter fest, dass der Versuch, die Verbände zu veranlassen, die Expansion in geregelte Bahnen zu lenken, nicht erfolgreich war. Insbesondere verortete sie das Problem weiter bei den Sparkassen, da diese 1964 wie auch in den Jahren zuvor absolut die meisten Zweigstellen eröffnet hatten.<sup>114</sup> Letztlich sah sie sich jedoch nicht zur Umsetzung von wettbewerbsbeschränkenden Maßnahmen veranlasst.

Für Sparkassen entwickelte sich in den Jahren nach der Aufhebung der Bedürfnisprüfung also eine starke Konkurrenzsituation gegenüber den anderen Kreditinstituten und teilweise sogar innerhalb der eigenen Organisation. Zusätzlich mussten sie ihr Vorgehen gegenüber den Regulierungsbehörden verteidigen, um nicht Gefahr zu laufen, in ihrer Entwicklung eingeschränkt zu werden. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, stiegen sie in eine Expansion des Zweigstellennetzes unter Hintanstellung der Rentabilität ein und verteidigten diese vehement gegenüber Konkurrenz und Aufsichtsbehörden.

## **2.2.2 Die Anforderungen wandeln sich: Das stetige Zweigstellenwachstum bis zum Ende der 1960er Jahre**

### **2.2.2.1 Individuelle Filiallösungen für heterogene Marktbedingungen**

1962 stellte der Landesobmännerausschuss der Sparkassen fest, dass der Nachholbedarf an Zweigstellen gedeckt sei. Der Fokus richtete sich daher im Laufe der nächsten Jahre eher auf die Erschließung neuer Wohnbezirke, die Versorgung der Landbevölkerung sowie insbesondere den nachfolgend zu skizzierenden Ausbau bestehender Zweigstellen aufgrund neuer und erweiterter Bedürfnisse der Kunden.<sup>115</sup>

Die starke Expansion der Jahre nach 1958 führte zu einer breiten Gebietserschließung im gesamten Bundesgebiet. In Städten und dicht besiedelten Regionen wurden dazu meist

---

<sup>113</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (10./11.7.1962), SHDZ-I.B/12/6, S. 39 f.

<sup>114</sup> Deutsche Bundesbank (1965), S. 7.

<sup>115</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (10./11.7.1962), SHDZ-I.B/12/6, S. 42.

„Hauptzweigstellen“ errichtet. Dabei handelte es sich um Zweigstellen mit Ein- und Auszahlungsverkehr sowie selbstständiger Kontoführung, bei denen ein eigener örtlicher Kreditausschuss bestand. Hier ergab sich die Möglichkeit, den Umfang des Geschäfts auszuweiten. In geringer bevölkerten, ländlichen Regionen und Stadträndern wurden dagegen eher „Nebenzweigstellen“ eröffnet. Dort konnten zwar Ein- und Auszahlungen getätigt werden, diese Filialen verfügten aber nicht über eine eigene Kontoführung und fungierten im Dienstleistungsgeschäft nur als Vermittler für die Hauptstelle. Es fehlten die Girokonten als Ankerpunkt des bargeldlosen Zahlungsverkehrs. Entfiel auch die Auszahlungsmöglichkeit, reduzierten sich die Nebenzweigstellen zu reinen Annahmestellen.<sup>116</sup>

Im Gebiet der Kreissparkasse Marburg beispielsweise waren 1961 alle Orte mit mehr als 1.000 Einwohnern durch Zweigstellen abgedeckt. Im Arbeitsausschuss „Sparkassenwerbung auf dem Lande“ stellte sich daher die Frage, ob eine weitere Ausdehnung unter Rentabilitäts Gesichtspunkten tragbar wäre.<sup>117</sup> Man kam zu dem Ergebnis, dass für Orte unter 1.000 Einwohnern eher die Errichtung von nebenamtlich besetzten Zweigstellen sinnvoll wäre.<sup>118</sup> Eine pauschale Empfehlung, wie und in welchem Umfang eine Zweigstellenexpansion stattfinden sollte, wollte der Deutsche Sparkassen- und Giroverband jedoch aufgrund der Heterogenität der Einzugsgebiete nicht abgeben. Die einzelnen Sparkassen entwickelten daher individuelle Lösungen. Für Dorfgemeinden etablierte sich beispielsweise in Württemberg ein System von Ortssparpflegern. Dabei handelte es sich um Ortsansässige, die nebenamtlich für die Sparkassen tätig wurden. Die Sparkassen richteten in deren Wohnungen einen Kundenraum ein und sparten so die Investition in eigene Geschäftsräume. Vergütet wurden sie neben einem festen Grundbetrag über Provisionen, die sich nach der Höhe der getätigten Einzahlungen richteten. Die Sparpfleger waren – ein zweiter Vorteil – nicht an feste Dienstzeiten gebunden. Die württembergischen Sparkassen begegneten also dem Kostenproblem in Einzugsgebieten mit geringer Bevölkerungsdichte, indem sie die für Filialen üblichen Fixkosten vermieden und auf eine Art „Vertretermodell“ setzten.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1958b), S. 2.

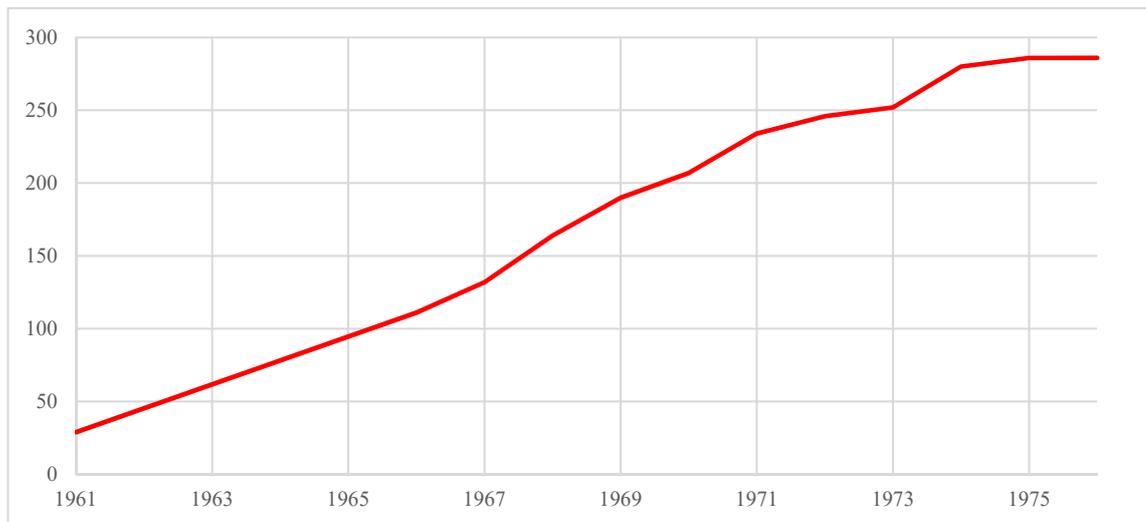
<sup>117</sup> Niederschrift über den Arbeitsausschuss „Sparkassenwerbung auf dem Lande“ (7.4.1961), SHDZ-I.B/26/1, S. 11.

<sup>118</sup> Ebd., S. 14.

<sup>119</sup> Ebd., S. 12.

Für die Versorgung der Bevölkerung auf dem Lande wurden zumeist fahrbare Zweigstellen eingesetzt. In ländlichen Regionen lohnte sich der Aufbau einer Zweigstelle aufgrund der weiten Wege häufig nicht.<sup>120</sup> Ein Sparkassenbus konnte meist etwa zehn stationäre Nebenzweigstellen ersetzen. In den ausgehenden 1960er Jahren erfreuten sich die fahrbaren Zweigstellen deshalb immer größerer Beliebtheit. 1961 unterhielten die Sparkassen 29 Sparbusse<sup>121</sup>, 1967 waren es bereits 132; diese Zahl stieg bis 1970 kontinuierlich auf 205 an.<sup>122</sup>

Abbildung 2-3: Fahrbare Zweigstellen<sup>123</sup>



Mit den fahrbaren Zweigstellen entsprachen die Sparkassen ihrem öffentlichen Auftrag und versorgten in effektiver Weise weite Teile der Landbevölkerung mit Finanzdienstleistungen. Dafür nahmen sie in Kauf, dass sich fahrende Zweigstellen in der Regel als defizitär erwiesen.<sup>124</sup> 1964 konstatierte die Sparkasse Höxter dennoch, dass die Einsetzung einer fahrbaren Zweigstelle ein voller Erfolg war. Auch wenn den entstehenden Kosten kein bezifferbarer Ertrag gegenüberstand, war die mobile Zweigstelle nicht nur zur Erfüllung des öffentlichen Auftrags nicht mehr wegzudenken. Denn darüber hinaus

<sup>120</sup> Flasdieck (1967), S. 115.

<sup>121</sup> Niederschrift über den Landesobmännerratsausschuss (22./23.3.1962), SHDZ-I.B/9/6, S. 42 f.

<sup>122</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1968), S. 60 und (1972), S. 77.

<sup>123</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1968), (1970), (1971); Niederschrift über den Landesobmännerratsausschuss (22./23.3.1962), SHDZ-I.B/9/6, S. 42; Flasdieck (1967), S. 115; Süchting/Wünsche (1978b), S. 25.

<sup>124</sup> Flasdieck (1967), S. 117.

fungierte sie als Werbe- und Serviceeinheit im Dienst der Kunden.<sup>125</sup> Dieser Serviceaspekt gewann in den 1960er Jahren zunehmend an Bedeutung.

### 2.2.2.2 Neue Anforderungen der Kunden an Sortiment, Beratungsumfang und Erreichbarkeit der Zweigstellen

Zweigstellen waren nun immer weniger bloße Kapitalsammelstellen, um der Massenbevölkerung eine Möglichkeit zur Abwicklung des Sparverkehrs zu bieten. Vielmehr wurden sie zunehmend zu Orten der Vergabe von (insbesondere Konsumenten-)Krediten und finanzierten so den Wandel zur modernen Konsumgesellschaft mit.<sup>126</sup> Immer stärker machte sich auch der Umbruch vom Anbieter- zum Nachfragemarkt bemerkbar, in dem die Sparkassen sich mit einer moderneren Absatzpolitik um die Kunden bemühen mussten.<sup>127</sup>

Die Sparkassen begegneten den neuen Anforderungen der Kunden auf mehreren Ebenen. Aus organisatorischer Perspektive forcierten sie den Ausbau von Hauptzweigstellen, die den vollen Umfang an Dienstleistungen anboten. Das Netz der Nebenzweigstellen wurde dagegen weniger stark ausgeweitet, die reinen Annahmestellen wurden in den 1960er Jahren sogar kontinuierlich reduziert.

*Tabelle 2-2: Anzahl der Haupt- und Nebenzweigstellen sowie der Annahmestellen<sup>128</sup>*

Jahr	Hauptzweigstellen		Nebenzweigstellen		Annahmestellen	
	Anzahl	Durchschnittliche Wachstumsrate p.a.	Anzahl	Durchschnittliche Wachstumsrate p.a.	Anzahl	Durchschnittliche Wachstumsrate p.a.
1958	2.760		5.804		428	
1959	3.250		6.818		399	
1960	3.565		7.149		379	
1961	3.506		7.192		354	
1962	3.849		7.283		333	
1963	4.024	8,19 %	7.494	5,51 %	323	-5,61 %
1964	4.236		7.743		314	
1965	4.427		7.063		268	
1966	4.632		8.350		256	
1967	4.794		8.684		212	

<sup>125</sup> Schlenke (1964), S. 125.

<sup>126</sup> Wieprecht (1969), S. 26.

<sup>127</sup> Hoffmann (1959), S. 269; Schulz (2005), S. 302.

<sup>128</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1959a–1968).

Ab 1968 bilanzierte der Deutsche Sparkassen- und Giroverband keine Nebenzweigestellen und Annahmestellen mehr, sondern unterteilte nur noch in Zweigestellen, die haupt- und nebenamtlich geführt wurden.<sup>129</sup> Auch hier wurde mit dem Abbau der nebenamtlich geführten Zweigestellen und der gleichzeitigen Eröffnung hauptamtlich geführter Filialen ein klarer Trend hin zum vollen Leistungssortiment erkennbar.<sup>130</sup> Nebenamtlich geführte Zweigestellen boten in der Regel nur einfache Kassenleistungen und hatten kürzere Öffnungszeiten.<sup>131</sup>

Als Mittellösung zwischen neben- und hauptamtlich besetzten Filialen wurden erneut fahrbare Zweigestellen eingesetzt. Grund hierfür war, dass die Busse mittlerweile all jene Geschäfte anboten, die auch Hauptstellen offerierten, und somit den gehobenen Ansprüchen der Kunden entsprachen. Den fahrbaren Zweigestellen kam auch besondere Bedeutung beim (nun häufig stattfindenden) Um- und Erweiterungsbau von Zweigestellen zu, um für den Übergang die Versorgung der Kunden zu ermöglichen und ein Abwandern zum Wettbewerber zu verhindern. Und auch zur Unterstützung bei der Abwicklung der bargeldlosen Gehaltszahlungen griffen die Sparkassen auf die flexiblen Busse zurück, wie etwa beim Einsatz bei Krankenhäusern, Messen und Industriegebieten.<sup>132</sup>

Doch nicht nur das Zweigestellennetz der Sparkassen musste angepasst werden. Auch die Anforderungen an die Mitarbeiter veränderten sich. Durch die erhöhte Nachfrage nach komplexeren und damit beratungsbedürftigen Produkten vollzog sich seit den 1960er Jahren ein Wandel vom „Sparkassenbeamten“ zum „Kundenberater“. 1963 stand noch das klassische Spargeschäft im Fokus und häufig war nur der Zweigestellenleiter für eine umfassende Kundenberatung qualifiziert. Doch bereits Ende der 1960er Jahre hatten die meisten Kunden Beratungsbedarf.<sup>133</sup> Daraufhin bot der Deutsche Sparkassen- und Giroverband 1968 die ersten Verkaufstrainings an.<sup>134</sup>

Ein weiterer Aspekt war die Verbesserung und Vereinfachung des Serviceangebots. Damit wollten die Sparkassen einem sich immer stärker abzeichnenden Bequemlichkeitstrend gerecht werden.<sup>135</sup> Exemplarisch steht hierfür die Entwicklung eines Autoschalters.

---

<sup>129</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1969).

<sup>130</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1969–1981).

<sup>131</sup> Süchting/Wünsche (1978b), S. 23.

<sup>132</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (22./23.3.1962), SHDZ-I.B/9/6, S. 42 ff.

<sup>133</sup> Niederschrift über die Vgfb-Sitzung (13.11.1963), SHDZ-I.B/13/1, S. 12.

<sup>134</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1968), S. 63.

<sup>135</sup> Cramer/Team (1972), S. 15.

Abbildung 2-4: Autoschalter der Stadtparkasse Köln<sup>136</sup>



Der erste Autoschalter wurde bereits 1957 in Köln eröffnet. Die Stadtparkasse Köln reagierte damit primär auf die prekäre Parkplatzsituation. Zudem sollte dem Bedürfnis der Kunden nach schnellem und bequemem Service entsprochen werden.<sup>137</sup> Zusätzlich wurde für diejenigen, die Post für die Sparkasse abgeben wollten, ein Autobriefkasten aufgestellt. Die Erfahrungen mit dem Autoschalter waren sehr positiv.<sup>138</sup> Er erwies sich auch in den Folgejahren als probates Mittel, dem Problem der zunehmenden Parkplatznot in Großstädten zu begegnen. Bereits 1966 gab es im Bundesgebiet einige hundert Autoschalter. Ausgehend von den USA entwickelte sich Mitte der 1960er Jahre zudem ein „Fernseh“-Autoschalter, durch den der Personaleinsatz mittels einer direkten Verbindung zu einer bestehenden Kasse reduziert werden konnte. Der Kunde war dabei über einen Bildschirm und eine Fernsprecheinrichtung mit dem Kassierer in der Zweigstelle verbunden. Die Erfahrungen zeigten hier, dass die Kunden die Zeitersparnis honorierten. Einmal

<sup>136</sup> Sparkassen Werbedienst (1957), S. 192.

<sup>137</sup> Exner (1958), S. 2 f.

<sup>138</sup> Ebd., S. 5.

mehr stand dabei die Rentabilität nicht im Fokus. Vielmehr wurde davon ausgegangen, dass Autoschalter dauerhaft unrentabel bleiben würden.<sup>139</sup>

Ein immer drängenderes Problem ergab sich durch die begrenzten Öffnungszeiten. Um die Erreichbarkeit kostengünstig zu verlängern, errichtete die Sparkasse Marburg deshalb 1961 als erstes Institut eine „Stumme Zweigstelle“. Dort konnten Kunden 24 Stunden lang Geld einzahlen.<sup>140</sup>

*Abbildung 2-5: Selbstbedienung an einer Stummen Zweigstelle<sup>141</sup>*



Insofern reagierten die Sparkassen auf Kundenwünsche und stellten mit der Stummen Zweigstelle neben dem Nachttresor eine Art Tagestresor zur Verfügung. Dementsprechend gut wurden die Stummen Zweigstellen von der Kundschaft angenommen und führten zu einer signifikanten Entlastung der Zweigstellenschalter. Dies wiederum war von Vorteil, da es den Sparkassen zunehmend schwerfiel, die neu entstandenen Zweigstellen

<sup>139</sup> Exner (1966), S. 78 ff.

<sup>140</sup> Niederschrift über den Arbeitsausschuss „Sparkassenwerbung auf dem Lande“ (7.4.1961), SHDZ-I.B/26/1, S. 13.

<sup>141</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1959b), S. 19.

mit qualifiziertem Personal zu besetzen. Daher profitierten sie von den Fortschritten in der Automatisierungstechnik und setzten diese sogleich in der Praxis um.<sup>142</sup> Stumme Zweigstellen können dabei als frühe Vorläufer der heutigen Geldautomaten gesehen werden. Auch in fahrbaren Zweigstellen wurde beispielsweise durch den Einsatz einer Schalterquittungsmaschine die händische Bearbeitung und damit der Personalaufwand effektiv reduziert.<sup>143</sup>

In einer Zeit des starken Wettbewerbsdrucks erwiesen sich die angesprochenen Serviceleistungen als besonders wichtig, auch wenn die direkte Rentabilität nicht gegeben war, da Benutzungsgebühren keine Akzeptanz fanden.<sup>144</sup>

## 2.3 Konzentration und Konsolidierung in den 1970er Jahren

*„Wenden wir uns der wirtschaftlichen Situation der Sparkassen zu, so knüpfen wir – darüber besteht wohl Einigkeit – zugleich ein Sorgenpaket“<sup>145</sup>*

Zwar konnten die Sparkassen zu Beginn der 1960er Jahre ihre strukturellen Vorteile nutzen, um ihre Marktstellung gegenüber der Konkurrenz zu behaupten, doch die Erfolge führten erneut zu Kritik der Regulierungsbehörden, die eine Gefahr für die Stabilität des Bankenmarkts sahen, und des Wettbewerbs, der – letztlich erfolgreich – die Privilegien der öffentlich-rechtlichen Institute anprangerte. Diese Debatte wurde insbesondere von den mit ähnlichen Geschäftsmodellen operierenden Volksbanken angestoßen, bei denen ebenfalls das Spargeschäft eine große Bedeutung besaß.<sup>146</sup> Im Gegensatz zu ihnen waren Sparkassen jedoch aufgrund ihrer Gemeinnützigkeit von der Körperschaft-, Gewerbe- und Vermögensteuer vollständig befreit, soweit sie der „Pflege des Sparverkehrs“ dienten, die als grundsätzlich defizitär angenommen wurde. Unter den veränderten sozioökonomischen Rahmenbedingungen der 1960er Jahre hatte sich diese jedoch zu einem ertragreichen Geschäftszweig entwickelt. Daher wurde mit der Wettbewerbsenquete von

---

<sup>142</sup> Kanis (1964), S. 105 ff.

<sup>143</sup> Maikranz (1965), S. 58.

<sup>144</sup> Mainz (1982), S. 297.

<sup>145</sup> Müller (1972), S. 2.

<sup>146</sup> Schulz (2005), S. 340 ff.

1968 die Steuerfreistellung aufgehoben und die allgemeine Steuerlast der Sparkassen dreifachte sich.<sup>147</sup>

Neben der gestiegenen Steuerquote belasteten vor allem die progressive Kostenentwicklung durch qualifizierteres Personal und technisierte Geschäftsräume sowie die sich zuspitzende Wettbewerbssituation die Sparkassen. Der Bankenmarkt war – insbesondere im Privatkundengeschäft – Anfang der 1970er Jahre weitgehend erschlossen und bot nur noch begrenztes Wachstumspotenzial. Gleichzeitig verschärfte sich die Wettbewerbssituation seit den ausgehenden 1960er Jahren durch weitere Liberalisierungen wie die Freigabe der Zinsen zusehends.<sup>148</sup> Diese Entwicklungen drückten den Reingewinn seit 1967 zunehmend und führten zu Sorgen bezüglich der Eigenkapitalausstattung der Sparkassen. 1970 lag deren Eigenkapitalquote nur noch bei 3,81 %. Dieser Wert war im Vergleich mit den Großbanken (4,55 %) und den Kreditgenossenschaften (4,59 %) besorgniserregend.<sup>149</sup> Zwar fielen Betriebsergebnis und Jahresüberschuss im Vergleich zu den Groß- und Genossenschaftsbanken 1968 bis 1975 nicht signifikant schlechter aus, doch entwickelte sich die Eigenkapitalbasis der Sparkassen rückläufig. Dies war besonders deshalb gravierend, da Sparkassen nicht wie Aktien- und Genossenschaftsbanken über die Möglichkeit verfügten, ihre Eigenkapitalbasis über Anteilszeichnungen zu erhöhen. Sie konnten neben Gewinnthesaurierungen nur über Einlagen des Gewährträgers ihre Haftungssummen verbessern. Dieser Weg war jedoch durch die angespannte Haushaltslage in den meisten Kommunen nicht erfolgversprechend.<sup>150</sup>

Die geringe Eigenkapitalbasis war nicht nur ein theoretisches Problem für die Stabilität der Sparkassen, sondern aufgrund der aufsichtsrechtlichen Eigenkapitalvorgaben im KWG zugleich limitierender Faktor für das Wachstum im Kreditgeschäft.<sup>151</sup>

Diese Entwicklungen zwangen die Sparkassen zum Umdenken: Ertragspotenziale sollten besser ausgeschöpft und Kosten gesenkt werden. Da die Zweigstellen als Brücken zum Kunden im Mittelpunkt der Ertragsgenerierung standen und ein bedeutender Kostenfaktor waren, rückte deren Profitabilität in den Fokus. Hierzu wurde eine aussagefähige Zweigstellenkosten- und -erlösrechnung dringend benötigt.<sup>152</sup>

---

<sup>147</sup> Ebd.

<sup>148</sup> Paul (2013b), S. 376 ff.

<sup>149</sup> Müller (1972), S. 2.

<sup>150</sup> Süchting/Wünsche (1978b), S. 17 f.

<sup>151</sup> Süchting/Wünsche (1978a), S. 39.

<sup>152</sup> Verbeck (1989), S. 29.

### 2.3.1 Auf dem Weg zum Zweigstellencontrolling

*„Auch unter den Sparkassenpraktikern wächst zunehmend die Erkenntnis, dass dieses Instrumentarium einfach nicht ausreichend ist, um das Sparkassenschiff durch die immer rauer werdende See zu navigieren.“<sup>153</sup>*

Zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit ihrer Zweigstellen begnügten sich die Sparkassen – in einem wachsenden Marktumfeld mit für das jeweilige Gesamtinstitut zufriedenstellenden Jahresüberschüssen wie in den 1960er Jahren – mit wenig fundierten Daumenregeln (z. B. anzustrebender Einlagebetrag absolut). Solche Aussagen nivellierten jedoch die Heterogenität des Filialnetzes der Institute. Neben unterschiedlichen technisch-organisatorischen Ausgestaltungen und Kundenstrukturen variierte die Personalstärke zwischen einem Mitarbeiter und bis zu 20 Mitarbeitern. Dieses war das Spiegelbild des unterschiedlichen Aufgabenspektrums, das von Zweigstellen zu erfüllen war. Einheiten wie fahrbare Zweigstellen, die überwiegend kostenintensive Serviceleistungen anboten, waren zwar in der Regel defizitär, entlasteten aber die stationären Einheiten.<sup>154</sup> Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband richtete deshalb 1969 ein eigenes Referat und entsprechende Arbeitskreise ein, die sich mit der Entwicklung von Kosten- und Erlösrechnungsverfahren zur Unternehmenssteuerung und -planung befassten.<sup>155</sup>

Die praktische Umsetzung von theoretisch entwickelten Konzepten erwies sich jedoch als schwierig und scheiterte zumeist aus zwei Gründen: Zum einen boten die begrenzten technischen Möglichkeiten zur Umsetzung mit den zu dieser Zeit noch in den Anfängen steckenden EDV-Systemen generell nicht die nötige Basis zur Ermittlung betriebswirtschaftlich aussagekräftiger Daten.<sup>156</sup> Zum anderen fehlte durch die Zentralisierung des Rechnungswesens Zahlenmaterial über die unmittelbar den einzelnen Zweigstellen zurechenbaren Kosten und Erlöse.<sup>157</sup> Ohne diese Grundlagen konnten Managementaufgaben im Rahmen der Filialpolitik – wie Standortwahl, Wirtschaftlichkeitsanalysen und Zielvorgaben – nicht adäquat durchgeführt werden.<sup>158</sup> Die Sparkassen reagierten darauf erstens mit dem Ausbau der EDV-Systeme auf breiter Front, der sich auch über

---

<sup>153</sup> Müller (1972), S. 1.

<sup>154</sup> Wieneke (1980), S. 71 f.

<sup>155</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1970), S. 50.

<sup>156</sup> Liebig (1974), S. 51.

<sup>157</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1975b), S. 300.

<sup>158</sup> Liebig (1974), S. 57.

die 1970er Jahre hinaus fortsetzte.<sup>159</sup> Dem Problem der fehlenden Datengrundlage versuchten die Sparkassen – zweitens – dort, wo es aus Kostengründen vertretbar schien, durch Dezentralisierung der Datensammlung zu begegnen. Einen anderen Weg, insbesondere im Umgang mit kleineren Zweigstellen, bei denen ein solches Vorgehen zu hohe Kosten aufgeworfen hätte, bot der Einsatz von Pauschalen und Durchschnittswerten, um fehlende Daten zu ergänzen.<sup>160</sup>

Neben innerbetrieblichen Daten bedurfte es der Informationen über das Marktumfeld, um das Potenzial des entsprechenden Einzugsgebiets abschätzen zu können. Dazu musste eine leistungsfähige Marktforschung etabliert werden. Im ersten Schritt wurde dafür der relevante Markt der Zweigstelle abgegrenzt, der sich durch die Auswertung der Wohnstandorte eines repräsentativen Anteils ihrer Kunden ergab. Über statistische Daten zur Einwohner- und Vermögensentwicklung sowie zur Wettbewerbssituation konnten Potenziale hinsichtlich der Sparmöglichkeiten einerseits und des Kreditbedarfs andererseits erhoben werden.<sup>161</sup>

Eine Zweigstellenerfolgsrechnung sollte nicht nur in der Lage sein, vorhandene Filialen zu steuern, sondern auch Informationen zu liefern, um über die Errichtung neuer zu entscheiden.<sup>162</sup> Zwar waren die Zahlen der Neugründungen angesichts des bereits überaus dichten Sparkassennetzes rückläufig, doch Veränderungen in den regionalen Wirtschaftsstrukturen und neue Wohnsiedlungen boten weiterhin stetig neue Potenziale, weshalb das Netz auch über die 1970er Jahre hinaus weiter ausgebaut wurde.<sup>163</sup> So errichteten die Sparkassen auch in den 1970er Jahren 1.442 weitere Zweigstellen, das Expansionstempo verlangsamte sich ab 1971 jedoch zusehends.<sup>164</sup> Zusätzlich wurden zunehmend Umbauten der Zweigstellen vorgenommen, um den weiter steigenden Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.<sup>165</sup>

Die Erwartungen an ein für die Filialpolitik notwendiges Analysetool konnte die auch von Unternehmen im Rahmen ihrer Investitionspolitik zunehmend eingesetzte Kapitalwertmethode zumindest theoretisch erfüllen. Sie wurde deshalb auch als Instrument zur Beurteilung von Zweigstellengründungen diskutiert. Letztlich scheiterte diese Methode jedoch an der praktischen Umsetzbarkeit, da die Sparkassen sich nicht in der Lage sahen,

---

<sup>159</sup> Wieneke (1979), S. 264.

<sup>160</sup> Liebig (1974), S. 51 ff.

<sup>161</sup> Boening (1977), S. 52.

<sup>162</sup> Rudolph (2008), S. 117.

<sup>163</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1980), S. 50.

<sup>164</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1971–1981).

<sup>165</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1975a), S. 57.

periodisierte Kosten und Erlöse – geschweige denn Zahlungsströme – zu prognostizieren.<sup>166</sup>

Einen praktikableren Lösungsansatz bot dagegen die Deckungsbeitragsrechnung, über die sich Kostenvergleiche zwischen den Zweigstellen anstellen ließen.<sup>167</sup> Zur Durchführung der Deckungsbeitragsrechnung mussten direkte und indirekte Erfolgskomponenten des Betriebs- und Wertbereichs der Zweigstellen identifiziert werden. Als direkte Erfolgskomponenten fielen im Betriebsbereich vor allem Personal-, Sach- und Werbekosten an.<sup>168</sup> Ihnen standen Erträge wie Provisionen und Gebühren gegenüber. Gerade bei kleinen Zweigstellen, bei denen die Zentralen stark in die Kundengeschäfte eingebunden wurden, entstanden dabei erhebliche Zurechnungsprobleme. Die Lösung der Sparkasse Recklinghausen z. B. sah an dieser Stelle vor, die Erträge dort anzurechnen, wo der Kundenkontakt zustande kam.<sup>169</sup>

Im Wertbereich entstanden vor allem Zinskosten und -erlöse sowie Risikokosten. Der sich daraus ergebende sogenannte „Deckungsbeitrag I“ bot für die Kontrolle des Zweigstellenerfolgs theoretisch eine besonders transparente Grundlage, da er nur Faktoren abbildete, die im direkten Einflussbereich der Zweigstelle lagen.<sup>170</sup> Jedoch deckten sich in den wenigsten Fällen die Einlagen mit den vergebenen Krediten einer Zweigstelle. Die Mehrheit der Zweigstellen akquirierte ein höheres Einlagen- als Kreditvolumen, wodurch der Deckungsbeitrag I regelmäßig negativ ausfiel und an Aussagekraft verlor.<sup>171</sup> Daher war es erforderlich, auch indirekte Erfolgskomponenten, die nicht unmittelbar der Zweigstelle zugerechnet werden konnten, zu berücksichtigen. Zu diesem Zwecke wurden die Erfolgsbeiträge der Aktiv- und Passivgeschäfte auf Grundlage einer Schichtenbilanz errechnet, indem man ihnen fingierte Gegengeschäfte und damit einen Verrechnungszins zuordnete.<sup>172</sup> Die Wahl eines Verrechnungszinses unterlag folglich einer gewissen Willkür und wurde vor allem hinsichtlich seines Zwecks, den Erfolgsbeitrag einer Zweigstelle zu beurteilen, kritisch gesehen, da die Zweigstellen keinen direkten Einfluss auf ihn ausüben konnten. Deshalb forderte Süchting bereits in den 1960er Jahren eine Abkehr von der reinen innerbetrieblichen Bilanzsicht hin zu einer Marktperspektive. Mit der

---

<sup>166</sup> Süchting/Wünsche (1978b), S. 36.

<sup>167</sup> Kunze (1974), S. 44 f.

<sup>168</sup> Süchting/Wünsche (1978b), S. 50–52.

<sup>169</sup> Ebd., S. 58 f.

<sup>170</sup> Kreutz/Ull (1980), S. 167 f.

<sup>171</sup> Süchting/Wünsche (1978b), S. 75 und 78.

<sup>172</sup> Ebd., S. 78; Paul (1987).

„Marktzinsmethode“, die das Kriterium der marktlichen Opportunitätszinsen in den Mittelpunkt rückte, entwickelte sich zwar ein Modell, das diesen Grundgedanken aufgriff. Jedoch setzte es sich erst Mitte der 1980er Jahre (und damit jenseits des Horizonts dieses Beitrags) allmählich in der Praxis durch.<sup>173</sup>

Die zweite indirekte Komponente, die zu Ungenauigkeiten führte, bildeten die Leistungen der Zentralen, die nur über willkürlich festgelegte Zuschlagssätze verrechnet werden konnten.<sup>174</sup> Ergänzt wurde die Deckungsbeitragsrechnung daher durch die Berücksichtigung von qualitativen Aspekten wie Transfer-, Portfolio- und Image-Effekten, die über ein Scoringmodell zusammen mit der Deckungsbeitragsrechnung eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung zuließen.<sup>175</sup>

Aufgrund der Vielzahl der (hier nur grob umrissenen) theoretischen und praktischen Probleme wurde die Aussagekraft der Geschäftsstellen-Erfolgsrechnung in der Sparkassenorganisation auch Anfang der 1980er Jahre noch kritisch gesehen<sup>176</sup> und erfolgte die Umsetzung in der Sparkassenorganisation nicht einheitlich. Auf der betriebswirtschaftlichen Tagung in Osnabrück 1979 wurde ersichtlich, dass es einerseits einige Sparkassen gab, die schon umfassende Erfahrungen im Umgang mit der Zweigstellenerfolgsrechnung aufwiesen, andererseits fanden sich Institute, die noch sehr zurückhaltend in der Anwendung waren.<sup>177</sup> Doch auf Basis dieser Berechnungen konnte allmählich eine fundierte Wirtschaftlichkeitskontrolle aufgebaut werden, die das Ziel der Ertragssteigerung und Kostensenkung verfolgte.<sup>178</sup>

### **2.3.2 Zentrale Maßnahmen zur Steigerung der Erlöse und Senkung der Kosten des Filialnetzes**

Die wichtigste Erfolgsquelle der Sparkassen war seit jeher die Zinspanne, doch diese engte sich bedingt durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck seit 1967 immer weiter ein.<sup>179</sup> Das gesteigerte Interesse der Kunden an komplexeren Produkten vor allem im Bereich der Geldanlagen bot jedoch das Potenzial, das Beratungsgeschäft zu fokussieren und die Provisionserlöse zu steigern. Die Fortschritte in der Datenverarbeitung erlaubten

---

<sup>173</sup> Paul (2013b), S. 380; Rudolph (2008), S. 138 ff.

<sup>174</sup> Süchting/Wünsche (1978b), S. 96.

<sup>175</sup> Ebd., S. 105 ff.

<sup>176</sup> Meyer-Bosse (1981), S. 279.

<sup>177</sup> Wieneke (1979), S. 261.

<sup>178</sup> Güde (1968), S. 3.

<sup>179</sup> Cramer/Team (1972), S. 17; Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1978), S. 56.

zudem, Routinetätigkeiten immer effizienter abzuwickeln und die Personalressourcen auf die Beratung zu lenken.<sup>180</sup> Flankiert wurde dies durch Ausbildungsmaßnahmen. Über hauseigene und Verbands-Schulungen zum Vertrieb entwickelten sich die Zweigstellenmitarbeiter immer weiter in Richtung moderner Kundenberater.<sup>181</sup> Dieser Wandel begann bereits in den 1960er Jahren und setzte sich noch weit über die 1970er Jahre hinaus fort.<sup>182</sup> Er stellte neue Anforderungen an Führungskräfte und Organisationsstrukturen. Gerade die Leitungskräfte waren gefragt, den Wandel zu initiieren, zu fördern und vorzuleben.<sup>183</sup> Untersuchungen zeigten jedoch, dass auch 1980 noch 90 % der Geschäfte auf Kundeninitiative zustande kamen.<sup>184</sup> Der Motivation zum Verkauf kam deshalb große Bedeutung zu.<sup>185</sup> Seitdem es möglich war, auf der Basis von Marktforschungsmaßnahmen das Potenzial einer Zweigstelle abzuschätzen, versuchten Sparkassen zunehmend, über ein Zielvorgabesystem Verkaufsanreize zu erzeugen.<sup>186</sup>

Darüber hinaus wurden die Effektivität und die Effizienz der organisatorischen Aufstellung in den Sparkassen hinterfragt. Auf die veränderten Anforderungen der Kunden in den 1960er Jahren reagierten die Institute mit der Etablierung entsprechender Service- und Beratungsleistungen. Das Angebot war meist nach Sparten organisiert. Der Kunde musste je nach Anliegen den Wertpapierschalter, Sparschalter oder den Kontokorrentschalter aufsuchen.<sup>187</sup> Diese Aufteilung war nur sinnvoll, solange die Zweigstellen hauptsächlich der Sammlung von Spareinlagen und der Abwicklung des Giroverkehrs dienten. Deshalb sollte zukünftig die Beratung in den Zweigstellen über die meisten Produktkategorien hinweg fokussiert werden, um auf diese Weise Kundenbetreuung „aus einer Hand“ bieten zu können.<sup>188</sup>

Da die Zweigstellen in den 1970er Jahren immer größer wurden, bedurften auch die bisherigen Raumkonzepte einer Überarbeitung. Insbesondere die Weiterleitung von Kunden zwischen Service und Beratung erwies sich in großen Zweigstellen als problematisch. Auf Basis der Geschäftsstellenerfolgsrechnung war ersichtlich, dass kleine Zweigstellen in der Regel relativ bessere Absatzerfolge erzielten. Dies konnte auf den engeren persönlichen Kontakt zwischen dem Kunden und „seinem“ Berater zurückgeführt werden. Um

---

<sup>180</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1978), S. 56.

<sup>181</sup> Verbeck (1989), S. 30.

<sup>182</sup> Siehe Kapitel 2.2.2.

<sup>183</sup> Cramer/Team (1972), S. 20.

<sup>184</sup> Starke (1980), S. 49.

<sup>185</sup> Boening (1977), S. 51.

<sup>186</sup> Müller (1972), S. 3.

<sup>187</sup> Cramer/Team (1972), S. 25; Faißt (1974), S. 4.

<sup>188</sup> Benölken/Bieda/Knura (1976), S. 163.

diesen Vorteil auch in größeren Zweigstellen nutzen zu können, wurde das „Betreuungsgruppenkonzept“ entwickelt, das die Verbindung von Service und Beratung ermöglichte. Dazu richtete man neben dem Kassenbereich mehrere „Inseln“ ein. Kunden wurden dort an Stehtischen von ihren persönlichen Kontaktpersonen empfangen und bei Bedarf an dahinterliegenden Schreibtischen eingehender beraten.<sup>189</sup> Aus Effizienzgründen sollte eine Kundensegmentierung in „Individualkunden“ und „Mengengeschäft“ vorgenommen werden. Den anspruchsvolleren Individualkunden sollten maßgeschneiderte Lösungen angeboten werden, während für das Mengengeschäft weitgehend standardisierte Produkte entworfen wurden.<sup>190</sup>

In den 1970er Jahren entwickelten sich mit den hier beschriebenen Maßnahmen einige Optionen, um die Erträge zu steigern. Dennoch war dies aufgrund der angespannten Wettbewerbssituation nur begrenzt möglich, weshalb der Kostensenkung ungleich höheres Gewicht zukam.<sup>191</sup> Als ein zentrales Instrument wurden in diesem Zusammenhang Fusionen gesehen. Nachdem in den 1960er Jahren die Expansion durch die Errichtung neuer Zweigstellen stattgefunden hatte, wuchsen Sparkassen in den 1970er Jahren eher durch Zusammenschlüsse.<sup>192</sup> Dabei wurden die bestehenden Filialen beider Häuser meist unverändert weitergeführt. Dadurch wuchs das Zweigstellennetz pro Sparkasse in den 1970er Jahren weiter an, während die Zahl der selbstständigen Institute abnahm.<sup>193</sup>

---

<sup>189</sup> Ebd., S. 163 f.

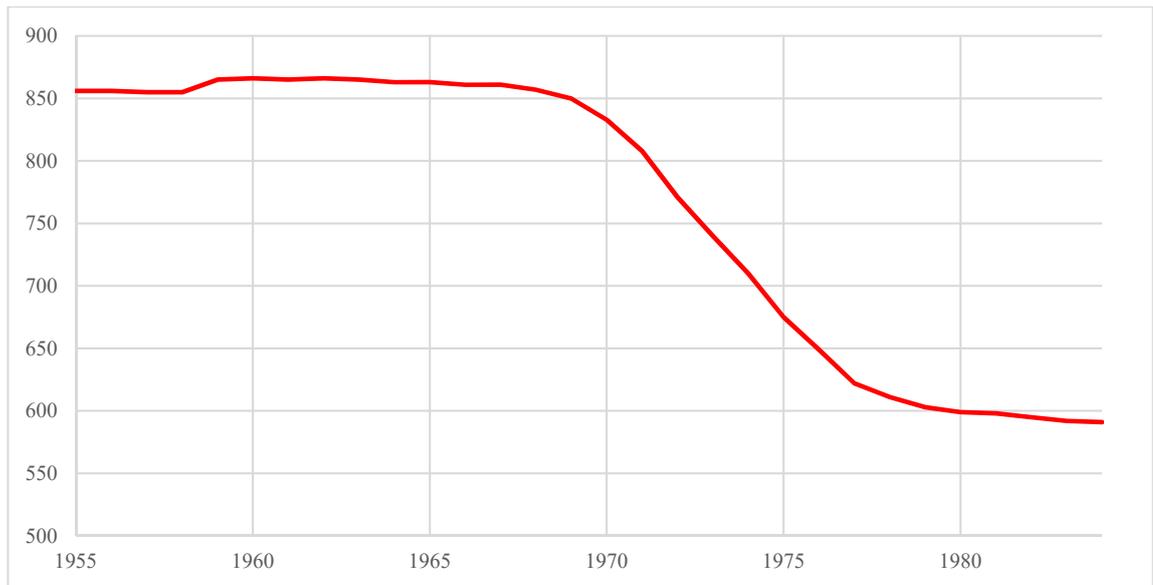
<sup>190</sup> Cramer/Team (1972), S. 35.

<sup>191</sup> Verbeck (1989), S. 30.

<sup>192</sup> Ebd., S. 21.

<sup>193</sup> Süchting/Wünsche (1978b), S. 20.

Abbildung 2-6: Anzahl eigenständiger Sparkassen<sup>194</sup>



1974 entstand bereits jede zweite „neue“ Zweigstelle durch Fusion.<sup>195</sup> So erhöhte sich die Zahl der Zweigstellen pro Sparkasse von 19,4 auf 29.<sup>196</sup> Treiber der Entwicklung hin zu größeren Instituten waren ein „Nebenprodukt“ der „wirtschaftlichen“ Überlegungen der Kommunen. Seit 1965 wurden im ganzen Bundesgebiet Verwaltungsreformen durchgeführt, um die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung zu erhöhen. Durch die enge Verzahnung im Rahmen des Regionalprinzips mit Städten und Gemeinden führte diese Neugliederung zwangsläufig zu Herausforderungen. Beispielsweise lagen nach der Reform 28 Zweigstellen der Kreisbank Köln auf dem Gebiet der Stadt Köln. Zur Lösung der daraus resultierenden Konflikte fanden die Bundesländer unterschiedliche Wege. Beispielsweise weichte Rheinland-Pfalz das Regionalprinzip auf. Häufig kam es neben Fusionen auch zu Übertragungen von Zweigstellen von einer Sparkasse auf eine andere.<sup>197</sup> Daraus resultierten vielfältige Probleme. Beispielsweise bedurfte es für die Übertragung der Passiva der Zustimmung der Einleger. Für die Übertragung der Aktiva musste ein Teil des Eigenkapitals der abgebenden Stelle ebenfalls übergehen, um als Risikopuffer zu fungieren.<sup>198</sup> Darüber hinaus musste der Wert der Zweigstelle ermittelt werden, doch gab es keine allgemein akzeptierte Berechnungsmethode.<sup>199</sup> Außerdem waren

<sup>194</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1956–1985).

<sup>195</sup> Süchting/Wünsche (1978b), S. 20.

<sup>196</sup> Schulz (2005), S. 344 f.

<sup>197</sup> Ebd., S. 343.

<sup>198</sup> Niederschrift über die Vgfb-Sitzung (19.6.1969), SHDZ-I.B/13/4, S. 9 f.

<sup>199</sup> Niederschrift über den Landesobmännerrausschuss (9.7.1969), SHDZ-I.B/12/11, S. 26 f.

die Sparkassen häufig zu wenig in den Planungsprozess der Gebietsreformen eingebunden, so dass es teilweise zur Auflösung profitabler und zur Bildung wirtschaftlich „schwacher“ Sparkassen kam.<sup>200</sup> Daher entbrannte in- und außerhalb der Organisation eine breite Diskussion über die Vor- und Nachteile von Fusionen. Nach mehrheitlicher Meinung überwogen die Vorteile, da Sparkassen weitgehend homogene Geschäftsmodelle verfolgten und daher Synergie-Effekte in Form von Kosteneinsparungen gehoben werden konnten.<sup>201</sup> Tatsächlich wirkten sich die Fusionen langfristig positiv auf Betriebskosten und Eigenkapital aus.<sup>202</sup>

Einen weiteren Ansatz zur Kostensenkung bot das immer noch anwachsende Zweigstellennetz, das sich unter Rentabilitäts Gesichtspunkten vor allem aufgrund der Fixkostenbelastung unverändert als Problem erwies. Bei fahrbaren Zweigstellen sind die Anschaffungskosten des Fahrzeugs und im stationären Vertrieb vor allem die Personalkosten der größte Kostenblock. In den 1970er Jahren kam es folglich vermehrt zu Zweigstellenschließungen.<sup>203</sup> Bedingt durch den öffentlichen Auftrag war es aus Sicht der Sparkassen jedoch nur dann vertretbar, unrentable Zweigstellen zu schließen, wenn die Stabilität des Gesamthauses gefährdet war.<sup>204</sup> Befürchtet wurden eine negative öffentliche Wirkung, entsprechende Mund-zu-Mund-Propaganda und schließlich Verärgerung der Kundschaft. Alternativ bot sich häufig die Gelegenheit, zwei Zweigstellen zu einer neuen und moderneren Filiale zusammenzulegen.<sup>205</sup>

Um den hohen Baukosten für neue Zweigstellen zu begegnen, wurden ab den 1970er Jahren Fertigbaulösungen entwickelt. Sie bestanden aus Normelementen in der Größe eines Containers und ließen sich in wenigen Stunden vor Ort montieren. Diese Lösung bot eine kostengünstige und vor allem flexibel einsetzbare Alternative zu festen Zweigstellen und ersetzte zunehmend die Sparkassenbusse.<sup>206</sup>

---

<sup>200</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1968), S. 57.

<sup>201</sup> Verbeck (1989), S. 25.

<sup>202</sup> Güde (1985), S. 199 f.

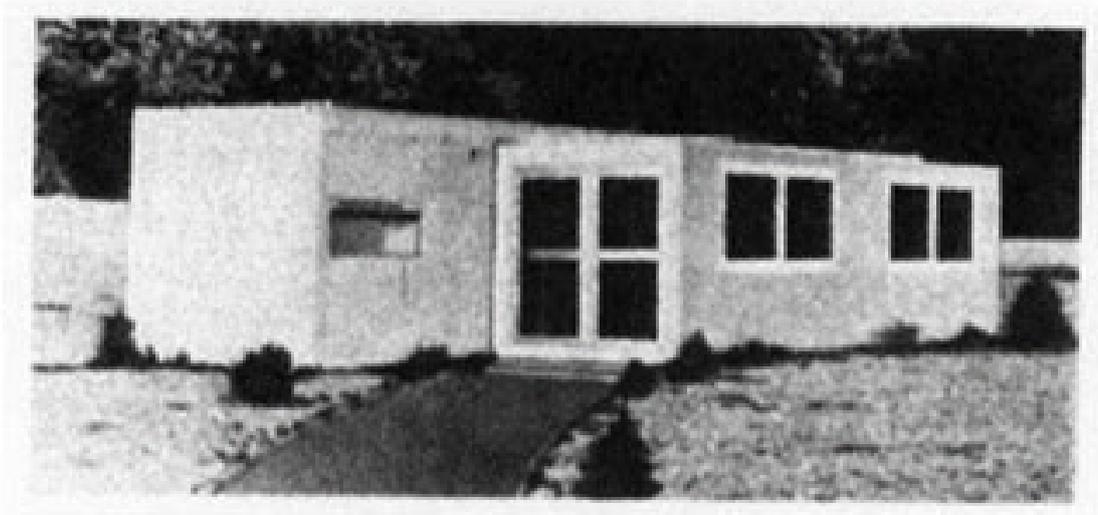
<sup>203</sup> Boening (1977), S. 50.

<sup>204</sup> Keßler/Schalldt (1980), S. 164.

<sup>205</sup> Mainz (1982), S. 303.

<sup>206</sup> Großmann (1969), S. 49.

Abbildung 2-7: Darstellung einer Containerzweigstelle<sup>207</sup>



Da innerhalb einer Filiale Personalkosten den größten Kostenbock ausmachten, boten vor allem der Kundenservice und die Beratung Potenzial zur Kostensenkung. Gerade Serviceleistungen wie die Bereitstellung von Kontoauszügen sowie Abwicklung von Geldaus- und Geldeinzahlungen wurden nun zunehmend über Automatisierungstechniken abgewickelt.<sup>208</sup> 1968 wartete die Kreissparkasse Tübingen mit dem ersten Geldausgabeautomaten der Bundesrepublik auf<sup>209</sup> und 1975 installierte die Kreissparkasse Köln den ersten Kontoauszugsdrucker.<sup>210</sup> Durch die Fortschritte in der elektronischen Datenverarbeitung und die Entwicklung von Online-Systemen hielten Selbstbedienungsterminals seit Mitte der 1970er Jahre flächendeckend Einzug.<sup>211</sup> Darin sah der Landesobmännerausschuss ein großes Potenzial, langfristig entweder die kostenintensiven Zweigstellen teilweise zu ersetzen oder zumindest Personal einzusparen.<sup>212</sup>

Zwar schien die Automatisierung von Serviceleistungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht unumgänglich, doch wurde sie auch kritisch diskutiert, denn dadurch entfielen gerade für den Vertrieb wichtige Chancen für Kundenkontakte.<sup>213</sup> Letztlich konnten im Laufe der 1970er Jahre die Personalkosten gerade im Zahlungsverkehr durch die zuneh-

<sup>207</sup> Betriebswirtschaftliche Blätter (1980), S. 7.

<sup>208</sup> Verbeck (1989), S. 30.

<sup>209</sup> Betsch (1976), S. 14.

<sup>210</sup> Wagner-Braun (2010), S. 54.

<sup>211</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1980), S. 55.

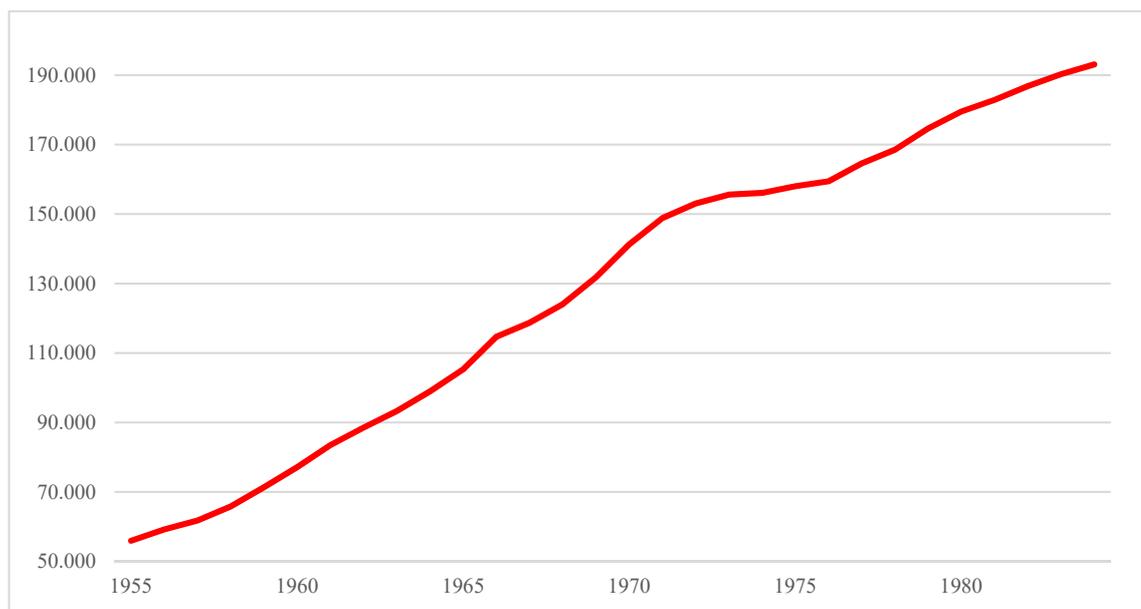
<sup>212</sup> Niederschrift über den Landesobmännerausschuss (3./4.6.1981), SHDZ-I.B/12/35, S. 32.

<sup>213</sup> May (1980), S. 57.

mende Automatisierung effektiv gesenkt werden. Doch sah man die vollständige Deckung der Belastungen durch entsprechende Bepreisung aus Wettbewerbsgründen als ausgeschlossen an.<sup>214</sup>

Das Personal in der Sparkassen hatte sich von 1958 bis 1980 nahezu verdreifacht. Hierfür war nicht nur der Ausbau der Vertriebsnetze, sondern auch der Ausbau der Zentralabteilungen in den Sparkassen verantwortlich.

*Abbildung 2-8: Personalentwicklung in der Sparkassen<sup>215</sup>*



Eine Untersuchung des DSGV Anfang der 1980er Jahre ergab eine durchschnittliche Auslastungsquote des Personals von nur 85 %.<sup>216</sup> Daher wurden alternative Vertriebsformen diskutiert, die eine geringere Fixkostenbelastung versprachen.<sup>217</sup> Eine besonders kontrovers geführte Diskussion bezog sich auf die Forcierung des Außendienstes. Vorgelegte Studien kamen zu unterschiedlichen Ergebnissen: Ein Teil dokumentierte eine ablehnende Haltung der Bevölkerung, andere zeigten auf, dass der Außendienst von zwei Dritteln der Befragten begrüßt würde.<sup>218</sup> Es konnte sich eine Sichtweise durchsetzen, nach der der Außendienst bei bestimmten Kundengruppen neue Absatzpotenziale heben

<sup>214</sup> Mainz (1982), S. 297.

<sup>215</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1956–1985).

<sup>216</sup> Kreutz/Ull (1980), S. 167.

<sup>217</sup> Wieneke (1980), S. 73.

<sup>218</sup> Faißt (1974), S. 3.

könnte.<sup>219</sup> Dabei verlief der Einsatz in den Sparkassen sehr unterschiedlich. Einige Häuser nutzten den Außendienst eher passiv, um Kunden auf Anfrage durch einen Mitarbeiter der Zweigstelle zu Hause aufzusuchen.<sup>220</sup> Andere, z. B. die Sparkasse im Landkreis Neustadt a. d. Aisch – Bad Windsheim, forcierten den Außendienst und etablierten neben den Zweigstellen ein Netz von Außendienstmitarbeitern, die das gesamte Geschäftsgebiet abdecken sollten.<sup>221</sup> Darüber hinaus bot der Verbund die Möglichkeit, die Absatzwege zu erweitern, indem z. B. die Vertreter der Bausparkassen und der öffentlichen Versicherungen als nebenamtliche Außendienstmitarbeiter fungierten.<sup>222</sup>

Eine weitere Alternative zur Entlastung der Zweigstellen und zugleich zur Verkaufsförderung bot der Vertrieb über den Postversand. Die Nassauische Sparkasse Wiesbaden entwickelte Kreditbestellscheine, die sie per Post an Kunden und Nichtkunden sandte. Damit war es den Kunden möglich, durch entsprechendes Ankreuzen von Darlehenshöhe und Rückzahlungsmodalitäten ohne persönlichen Kontakt einen Kredit zu erhalten. Durch den Versand an Nichtkunden konnte sogar der Kundenkreis erweitert werden. Dabei wurde jedoch die persönliche Vorstellung in der Zweigstelle erforderlich, da sonst die notwendige Legitimationsprüfung nicht möglich war. Mit dem Postversand von Kreditbestellscheinen entstand eine kostengünstige Möglichkeit, Teile des stationären Vertriebsnetzes einschließlich des entsprechenden Verkaufspersonals zu ersetzen und Fixzugunsten variabler Kosten abzubauen.<sup>223</sup> Solche Maßnahmen stießen allerdings auch auf Kritik, da sie Kunden davon abhielten, die Zweigstellen aufzusuchen. Dadurch kamen entsprechende persönliche Kontakte und Möglichkeiten zum Aufbau von Vertrauen und Kundenbindung nicht zustande.<sup>224</sup>

Die Anwendung alternativer Vertriebsformen entwickelte sich während der 1980er Jahre mit dem technischen Fortschritt weiter. Mit dem Home Banking präsentierte sich zu Beginn der 1980er beispielsweise ein völlig neuer Vertriebszweig, indem über Bildschirmtexte am Fernseher Kontostände eingesehen oder auch Aufträge wie Überweisungen erteilt werden konnten.<sup>225</sup> Hier wurden die ersten, eher zaghaften Anfänge des elektronischen Vertriebs gemacht, der sich ab Mitte der 1990er Jahre durch die Verbreitung des Internets explosionsartig beschleunigte. Auch gelang es den Sparkassen ab Mitte der

---

<sup>219</sup> Starke (1980), S. 50.

<sup>220</sup> Cramer (1975), S. 26.

<sup>221</sup> Pix (1975), S. 164–166.

<sup>222</sup> Meyer-Bosse (1980), S. 52.

<sup>223</sup> Ahlers/Herborn (1975), S. 25 f.; Cramer (1974), S. 21.

<sup>224</sup> Benölken/Bieda/Knura (1976), S. 167.

<sup>225</sup> Mainz (1982), S. 298.

1980er Jahre, durch die Etablierung einer Kosten- und Erlösrechnung ihr Zweigstellennetz besser zu steuern. Die Maßnahmen zur Erhöhung der Einnahmen und Senkung der Kosten führten langfristig zur Stabilisierung der Eigenkapitalquote.<sup>226</sup>

## 2.4 Fazit und Erkenntnisse für heutige Fragestellungen

Das Zweigstellennetz der Sparkassen war nach dem Wegfall der Bedürfnisprüfung 1958 bis etwa 1962 von einer starken Expansion geprägt, die mehr intuitiv als strukturiert stattfand. Zur Erschließung des Mengengeschäfts dominierte das Streben danach, rasch zentrale Plätze zu besetzen. Rentabilitätsaspekte wurden vielfach vernachlässigt. Gerade weil die Sparkassen den höchsten Marktanteil verteidigen mussten, waren sie zu Beginn der 1960er Jahre eher von der Konkurrenz getrieben als aktiv gestaltend, obwohl sie die gesetzliche Liberalisierung der Vertriebswegepolitik prominent vorangetrieben hatten. Die „wilde“ Expansion der 1960er Jahre führte in Deutschland zu einem der im internationalen Vergleich dichtesten Bankstellennetze der damaligen Zeit.<sup>227</sup>

*Tabelle 2-3: Bankstellendichte im internationalen Vergleich 1977<sup>228</sup>*

Land	Anzahl der Bankstellen	Einwohner pro Bankstelle
Luxemburg	300	1.166
Schweiz	4.700	1.368
Finnland	3.300	1.411
<b>Bundesrepublik</b>	<b>43.458</b>	<b>1.420</b>
Dänemark	3.429	1.465
Belgien	5.600	1.742
Niederlande	7.160	1.876
Schweden	4.104	1.983
Österreich	3.400	2.212
Spanien	15.400	2.263
Frankreich	18.500	2.818
Großbritannien	19.500	2.868
Japan	26.200	4.135
USA	45.014	4.674

Die zweite Hälfte der 1960er Jahre war von einer Verstetigung der Wachstumsraten im Zweigstellennetz geprägt. Dabei wurde zunehmend konzeptioneller vorgegangen und

<sup>226</sup> Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1980), S. 55.

<sup>227</sup> Cramer/Team (1972), S. 18.

<sup>228</sup> Süchting/Wünsche (1978b), S. 19.

die Ausgestaltung der Vertriebswege in übergeordnete Absatzstrategien eingebunden.<sup>229</sup> In dieser Phase wandelte sich die Funktion der Filialen von reinen Abwicklungsstellen für den Zahlungsverkehr und Kapitalsammelstellen hin zu modernen Service- und Beratungsorten.<sup>230</sup>

Die 1970er Jahre ließen mit einem immer stärker gesättigten Markt und einem weiter liberalisierten Marktumfeld ein wirtschaftliches Milieu gedeihen, das bei allen Instituten einen Zwang zur Konsolidierung auslöste. Deshalb bestand eine erste zentrale Herausforderung in der Etablierung einer fundierten Kosten- und Erlösrechnung zur Wirtschaftlichkeitskontrolle und -planung auch des Zweigstellenapparats. Mangelnde Datenverfügbarkeit, fehlende technische Ressourcen, aber auch innere Widerstände der Sparkassenleitungen führten zu Weiterentwicklungsbedarf über die 1970er Jahre hinaus und mündeten erst Anfang der 1980er Jahre in modernere Kalkulationsverfahren wie die Marktzinsmethode.

Die zweite zentrale Herausforderung war die Forcierung einer umfassenden, fundierten Kundenbetreuung, um die nachlassenden Zinserträge zu steigern bzw. zu kompensieren. Dazu mussten Sparkassen jedoch einen „inneren Wandel“ vollziehen, der sich auf sowohl personeller als auch organisatorischer Ebene manifestierte. Insbesondere das Selbstverständnis der Mitarbeiter als „Sparkassenbeamte“ veränderte sich erst langsam über die 1970er Jahre hinweg zum Berufsbild des vertriebsorientierten Kundenberaters. Darüber hinaus baute man gleichzeitig auch im Rahmen des dezentralen Vertriebs die Außendienstaktivitäten auf bzw. aus, um insbesondere vermögendere Privatkunden in dem von ihnen gewünschten Umfeld und der präferierten Zeit individuell betreuen zu können.

---

<sup>229</sup> Starke (1980), S. 49.

<sup>230</sup> So auch Betsch (1976), S. 11.

Abbildung 2-9: Sparkassenfiliale damals und heute<sup>231</sup>



Drittens sahen sich die Sparkassen gezwungen, neben einer Steigerung der Erträge ihr Kostenniveau deutlich zu senken. Dazu setzten sie neben Fusionen vor allem auf die Automatisierung – auch im Zweigstellennetz. Wesentlicher Treiber für die zunehmenden Probleme der Kreditwirtschaft, ihre Vertriebskapazitäten auszulasten, war die Revolution in der Informations- und Kommunikationstechnologie. Sowohl im Back-Office der Banken und Sparkassen als auch im direkten Kundenkontakt substituierten technische Lösungen zunehmend menschliche Arbeitskraft. Ab Ende der 1970er Jahre setzte man zunächst Geldausgabeautomaten, Kontoauszugsdrucker und einfache Multifunktionsterminals ein. Dieser Beginn des Selbstbedienungs-Bankings entsprach auch dem Wunsch vieler Kunden nach Serviceleistungen außerhalb der starren, für viele Nachfrager ungünstigen Öffnungszeiten. Neben die persönliche Betreuung trat damit bei bestimmten Leistungen des Zahlungsverkehrs die anonyme, automatisierte Abwicklung.

Mit zuvor ungeahnter Dynamik konnten sich im Übergang zu den 1990er Jahren neue Formen des Vertriebs mittels Technik etablieren – ebenfalls ein direkter, aber zentralisierter Absatzweg. Die Kundenansprache erfolgte dabei zunächst brieflich über Direct-Mail-Aktionen, später immer stärker über das Telefon bzw. Telefax und ab 1995 über das Homebanking mit Hilfe des Internets.<sup>232</sup> Zu dieser Zeit entstanden erste „Direktbanken“, die vollständig auf den stationären Vertrieb verzichteten.

Aufgrund der zunehmenden Akzeptanz der Technik durch die Kunden wurden in den 1980er Jahren die Schwierigkeiten immer deutlicher, Präferenzen durch örtliche Nähe zu schaffen. Die seit den 1960er Jahren aufgebauten und seither nur wenig zurechtgestutzten

<sup>231</sup> Paul (2015), Folie 7 und 17.

<sup>232</sup> Süchting/Paul (1998), S. 277–282.

Filialsysteme erwiesen sich somit zunehmend als Überkapazitäten. Dies war nicht allein (aber auch) ein Problem der Sparkassen, wie die bekannte Formulierung des damaligen Vorstandsmitglieds der Deutschen Bank, Ulrich Cartellieri, deutlich machte: „Banken sind die Stahlindustrie der 1990er Jahre“<sup>233</sup>. Trotz dieser Einschätzung verfolgten auch die Sparkassen im Zuge der Wiedervereinigung erneut eine Vertriebsstrategie, die vor allem auf die Zweigstelle als Point of Sale setzte: Bereits vorhandene Zweigstellen der ostdeutschen Sparkassen wurden beibehalten, weitere eröffnet. Doch vielfach erfüllten sich die damit verbundenen Hoffnungen auf Geschäftsexpansion nicht, so dass die Zweigstellennetze seit Ende der 1990er Jahre unter großen Anstrengungen wieder reduziert werden mussten.

Aktuell verschärft die Digitalisierung des Bankings die Frage nach der Existenzberechtigung von Filialen – auch bei Sparkassen. Wie in anderen Branchen – Musik, Handel, Verlage – wurde der Trend zunächst unterschätzt. Aber mit der explosionsartigen Verbreitung der Smartphones (als Point of Sale) werden die etablierten Banken nun aus immer mehr Richtungen mit zuvor ungeahnter Dynamik immer heftiger attackiert. Immer stärker zeigt sich die disruptive Kraft neuer Anbieter.<sup>234</sup>

Dabei schälen sich vier Typen von sogenannten „FinTechs“ heraus, die sich auf Teile der Wertschöpfung von Banken konzentrieren. Sie setzen – erstens – im Zahlungsverkehr an; allein PayPal verzeichnet mehr als 20 Millionen Kunden in Deutschland. Zweitens verbreiten sich Kreditplattformen wie auxmoney, auf denen Privatpersonen und Gewerbetreibende Fremdkapital auch in kleinen Beträgen und für ungewöhnliche Projekte und Laufzeiten erhalten. Über FinTechs im Bereich Crowdfunding wie Seedmatch ist es – drittens – mittlerweile möglich, außerhalb der Börse Unternehmensanteile oder hybrides Kapital zu platzieren.<sup>235</sup> Und neue digitale Handelsplattformen („Neobroker“) sowie verschiedene Anbieter für eine automatisierte Vermögensanlage („Roboadvisor“) offerieren – viertens – auch Privatpersonen mit geringeren Anlagebeträgen Alternativen für ein kostengünstigeres Portfoliomanagement.<sup>236</sup>

Erfüllt sich die Prognose von Bill Gates „Banking is necessary, banks are not“ aus dem Jahre 2000<sup>237</sup> ein gutes Jahrzehnt später? Für die etablierten Anbieter bringen die

---

<sup>233</sup> Cartellieri (1990), S. 36–39.

<sup>234</sup> Vorab veröffentlicht in Paul (2016), S. 631.

<sup>235</sup> Vorab veröffentlicht in ebd.

<sup>236</sup> Für einen Überblick siehe Gulden (2019).

<sup>237</sup> Zitiert nach Paul (2016), S. 632.

FinTechs drei Gefahren mit sich, die zusammenhängen: Zunächst einmal droht ein direkter Verlust von Erträgen. Dies betrifft vor allem den Zahlungsverkehr, der bei den meisten Häusern sowohl vom Gebührenaufkommen her besonders gewichtig als auch durch die von PayPal etc. entfaltete Dynamik besonders bedroht ist. Noch schwerer aber wiegt die Verringerung des Kundenkontakts, die die Möglichkeiten des Cross Sellings deutlich einschränkt. Die Interaktionspunkte im stationären Vertrieb haben sich in den letzten Jahren – wie aufgezeigt – zumindest im Privatkundengeschäft ohnehin schon dramatisch reduziert. Damit verlieren Banken auch in dramatischer Weise Kundeninformationen.<sup>238</sup>

Der geschilderte, strukturelle Trend hat sich seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie zu Jahresbeginn 2020 noch einmal deutlich beschleunigt. Kreditinstitute haben hier zwangsläufig ihre Zweigstellen temporär schließen müssen und in dieser Phase gesehen, dass weite Teile der Kundschaft auch zu einer digitalen Leistungsabnahme bereit sind. Für die „klassischen“ Banken – so auch die Sparkassen – verschärft dies die schon zuvor begonnene Gratwanderung: Einerseits werden sie den digitalen Vertrieb sowohl aufgrund der Nachfragerbedürfnisse als auch zur Entlastung des Kostenapparats weiter forcieren müssen. Andererseits verringert sich dadurch jedoch zugleich der direkte Kundenkontakt zum Bankberater als „zentralem Präferenzenträger“.<sup>239</sup> Notwendig ist daher für Sparkassen eine „neue Synthese aus (...) Nähe und Distanz“.<sup>240</sup> Beratung in Form von persönlichen Gesprächen vor Ort wird auch in Zukunft eine der zentralen Möglichkeiten sein, sich vom Wettbewerb abzuheben. Dies gilt gerade bei bedeutenden, komplexen, sensiblen Kundenbedürfnissen, wie z. B. der Planung der Altersvorsorge. Insofern wird physische Anwesenheit seltener, aber wertvoller.<sup>241</sup>

Für die Filialnetze bedeutet dies in gewisser Weise eine „Rolle rückwärts“. Erstens wird die Zahl der Zweigstellen deutlich sinken, um die in den 1960er/70er Jahren entstandenen Überkapazitäten zu reduzieren. Zweitens wird es wieder eine stärkere Binnendifferenzierung in (wenige) Filialen mit Vollservice und noch höherwertigerer Beratung als bislang einerseits und solche mit abgespecktem, standardisiertem und automatisiertem Leistungsangebot andererseits geben. Dies erinnert an die Unterteilung in Haupt- und Nebenzweigstellen der 1960er Jahre. Und drittens erleben auch die Sparkassenbusse eine Renaissance. Sie boten in den 1950er/60er Jahren die Möglichkeit, rasch neue Geschäftsgebiete zu erschließen und Investitionsrisiken zu vermeiden. Zukünftig werden sie

---

<sup>238</sup> Vorab veröffentlicht in ebd. S. 631.

<sup>239</sup> Süchting/Paul (1998), S. 626.

<sup>240</sup> Paul (2020). S. 67.

<sup>241</sup> Ebd., S. 61.

als Kompensation für geschlossene Filialen agieren müssen und sind eher Zeichen von Rückzug als von Expansion.

Tankstellen wird man auch in Zukunft benötigen – allerdings eher in Form von Ladestationen für Automobile mit Elektroantrieb. Analog werden auch „Liquiditätstankstellen“ ihre Existenzberechtigung behalten – sich aber ebenso in ihrem Charakter wandeln müssen.

*Abbildung 2-10: Beispiel eines modernen Sparkassenbusses<sup>242</sup>*



<sup>242</sup> Sparkasse Darmstadt (2020).

# 3 Das Privatkundengeschäft der Commerzbank 1989 – 2000: Zwischen Expansion und Konsolidierung<sup>243</sup>

## 3.1 Einleitung

Der Übergang von den 1980er in die 1990er Jahre entwickelte sich zu einer entscheidenden Wendephase mit weitreichenden Folgen für das geteilte Deutschland und Europa.<sup>244</sup> Für Unternehmen wie die Commerzbank ergaben sich neue Rahmenbedingungen für ihr wirtschaftliches Handeln. Ähnlich der wirtschaftspolitischen Lockerungen der 1950er und 1960er Jahre standen die Kreditinstitute vor völlig neuen Möglichkeiten einerseits im wiedervereinigten Deutschland durch die Erschließung der ehemaligen DDR sowie die Ausweitung der Geschäftstätigkeit in die ehemaligen Ostblockstaaten, andererseits durch die Wirtschafts- und Währungsunion in Westeuropa. Anders als zur Mitte des 20. Jahrhunderts bestand allerdings im Kernmarkt bereits ein ausgebautes Vertriebsnetz, dessen Ertragskraft zunehmend fraglich war. In diesem Beitrag wird der Frage nachgegangen, wie diese Entwicklungen das Filialnetz und das Privatkundengeschäft der Commerzbank seit dem Fall der Mauer bis zum Ende des Jahrtausends verändert haben.

Beide Aspekte spielten für die Expansion in Osteuropa keine maßgebliche Rolle. Angesichts der starken Tradition des Exports deutscher industrieller Erzeugnisse nach Osteuropa und dem zu erwartenden Importbedürfnis konzentrierte sich die Commerzbank auf den Aufbau der notwendigen Infrastrukturen für die Organisation des Außenhandelsgeschäfts deutscher Firmenkunden in Osteuropa. Dazu war die Etablierung eines breiten Filialnetzes nicht notwendig. Vielmehr wurden Repräsentanzen in osteuropäischen Hauptstädten eröffnet, um Kredite und Anleihen zu arrangieren sowie die Handelsaktivitäten deutscher Unternehmen zu unterstützen.<sup>245</sup> Auch im Zuge des EG-Binnenmarkts sah die Commerzbank, wie eine Analyse zur Gesamtvorstandssitzung vom 25. Januar 1992 darlegte, keine Chancen für eine Ausweitung des Privatkundengeschäfts auf Westeuropa. Die Quintessenz lautete, dass „trotz fortschreitender Integration“ auch weiterhin noch „tiefgreifende Unterschiede“ im EG-Binnenmarkt bestehen würden, unter anderem

---

<sup>243</sup> Copyright © 2020 Siedler Verlag, München, in der Verlagsgruppe Random House GmbH, Neumarkter Straße 28, 81673 München.

<sup>244</sup> Paul (2013a), S. 362.

<sup>245</sup> Commerzbank AG (1990), S. 35.

in der „Rechts- und Steuerpolitik“. Darüber hinaus seien „sprachliche und kulturelle Unterschiede“ auch „im nächsten Jahrzehnt kaum abzubauen“.<sup>246</sup> Daher legte die Commerzbank wie in Osteuropa den Fokus auf die Betreuung der Handelsaktivitäten der Firmenkundschaft. Da anders als im Osten bereits ein ausgebautes Bankennetz bestand, wählte das Institut einen Weg der strategischen Allianzen und suchte vor allem in Frankreich und Italien nach Partnern.<sup>247</sup>

Die Analyse konzentriert sich daher auf die innerdeutsche Entwicklung. Als methodisches Leitmotiv dient dabei das Geschäftsmodell, wie es bei Paul u. a. (2017) beschrieben wird:

- Im Fokus steht demnach die „*Wertschaffungsidee*“, in dessen Kern bei der Commerzbank Anfang der 1990er Jahre das inländische Privatkundengeschäft stand. Analysiert wird in diesem Beitrag, ob und wie sich diese strategische Ausrichtung verändert hat. Einflussfaktoren sind dabei erstens die äußeren „*Rahmenbedingungen*“, die insbesondere von dem Fall des Eisernen Vorhangs und zunehmender Konkurrenz in Westdeutschland determiniert waren. Zweitens sind die zur Verfügung stehenden „*Ressourcen*“ bestimmend. Intern konkurrierte das Privatkundengeschäft mit anderen Geschäftsfeldern um Finanzmittel und Mitarbeiter. Drittens beeinflusst das „*Selbstverständnis*“ das Geschäftsmodell. Im Falle der Commerzbank wird dabei hinterfragt, wo die Bank sich selbst zwischen den regional orientierten Sparkassen auf der einen Seite und einer international ausgerichteten Großbank wie der Deutschen Bank auf der anderen Seite verortet hat.
- Mit dem Begriff „*Wertschaffungsarchitektur*“ werden in der Theorie die Maßnahmen umschrieben, die die Wertschaffungsidee operationalisieren. Im zu untersuchenden Kontext steht hier die Auswahl der passenden Vertriebswege und z. B. Entscheidungen über Expansion und Konsolidierung im Filialnetz im Fokus.
- Zuletzt gilt es zu beurteilen, inwiefern die getroffenen Maßnahmen erfolgreich waren und das „*Wertschaffungsergebnis*“ erreicht wurde – insofern, ob beispielsweise Konsolidierungsmaßnahmen zu den erwarteten Einsparungen und Investitionen zu den erwarteten Erträgen geführt haben.<sup>248</sup>

---

<sup>246</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top 9, Europastrategie. Zwischenbericht, HAC-400/2320, S. 1.

<sup>247</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.7.1992), Top 6, Europastrategie. Weiterer Bericht, HAC-400/2338, S. 7.

<sup>248</sup> Für die drei vorangegangenen Abschnitte siehe Paul u. a. (2017), S. 5 ff.

Die Geschichte der Commerzbank bis 1945 gilt als umfassend erforscht.<sup>249</sup> Gerade die Festschriften zum 100-jährigen und 125-jährigen Jubiläum sind zwar nicht als quellenbasierte Aufarbeitungen zu sehen.<sup>250</sup> Eine umfassende wissenschaftliche Analyse erfolgte aber neben den ersten beiden Teilen des Sammelbands, für den auch dieser Beitrag eine Grundlage bildete, für die ersten 50 Jahre bei Krause (2004) und für die Folgejahre bis 1945 bei Zimmermann (2020).<sup>251</sup> Daneben gibt es ähnlich der Sparkassengeschichte Einzeldarstellungen wie zur Personalpolitik bei Weihe (2006) und zur NS-Zeit von Kreutzmüller (2005) und Losse (2007).<sup>252</sup> Für die Zeit nach 1945 ist vor allem die Aufarbeitung des Privatkundengeschäfts der Großbanken von Gonser (2014) zu nennen.<sup>253</sup> Für die Erforschung der Zeit nach 1980 stellen vor allem die üblichen Sperrfristen für Bankakten ein Problem dar.<sup>254</sup> Für das hier vorliegende Projekt konnten dennoch interne Akten zu Vorstandssitzungen bis zum Ende des Jahrtausends eingesehen werden und so durch die Spiegelung dieser Perspektive an den jeweiligen Veröffentlichungen der Bank sowie der Rezeption der Ereignisse in der Presse ein umfassendes Bild des Wandels im Vertrieb und damit des Geschäftsmodells entstehen.

### **3.2 Das Filialnetz im Fokus. Die Entwicklung in Ost- und Westdeutschland (1989 – 1994)**

Wie die folgende Abbildung zeigt, lag die bilanzielle Eigenkapitalquote der Commerzbank in den Jahren 1988 – 1990 deutlich unter der der Deutschen Bank und der Dresdner Bank sowie der (damals noch eigenständigen) Bayerischen Hypotheken- und Wechsel-Bank. Die Eigenkapitalrendite wies eine sinkende Tendenz und 1990 den niedrigsten Wert der von der Commerzbank intern in einem Konkurrenzvergleich berücksichtigten Wettbewerber auf. Ursächlich hierfür war zum einen eine mangelnde Ertragskraft. Bereits zwischen 1983 und 1989 war die Hauptegebnisquelle der Bank, die Zinsspanne, von 2,64 % auf 2,00 % gesunken. Damit lag die Commerzbank deutlich hinter den anderen beiden Großbanken (Deutsche Bank 1989: 2,45 %; Dresdner Bank 1989: 2,2 %).<sup>255</sup>

---

<sup>249</sup> Zum folgenden Forschungsstand siehe Paul/Sattler/Ziegler (2020), S. 9 f.

<sup>250</sup> Ebd., S. 9; Commerzbank AG (1970); Commerzbank AG (1995b).

<sup>251</sup> Paul/Sattler/Ziegler (2020); Krause (2004); Zimmermann (2020).

<sup>252</sup> Weihe (2006); Kreutzmüller (2005); Loose (2007).

<sup>253</sup> Gonser (2014).

<sup>254</sup> Krause hat eine Faktensammlung vorgelegt, die bis ins Jahr 2010 reicht. Siehe hierzu Krause (2010).

<sup>255</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.1.1990), Top 6a, Strategische Planung: Neues strategisches Konzept für den Commerzbank-Konzern, HAC-400/2317, S. 8.

Zum anderen ließen die Kosten für den zunehmend notwendigen technischen Ausbau und das Personal den Verwaltungsaufwand stetig steigen.<sup>256</sup> Diese beiden Entwicklungen führten zu dem im Konkurrenzvergleich mit Abstand schlechtesten Wert für die Aufwandsrentabilität. Und auch in Marktwerten gerechnet war die Bank in den 1980er Jahren sogar gegenüber den beiden Großbanken zurückgefallen. Während sich die Commerzbank zwischen 1981 und 1991 von 2,2 Mrd. DM auf 7,6 Mrd. DM entwickelte, verzeichnete die Dresdner Bank eine Steigerung von 2,6 Mrd. DM auf 15 Mrd. DM und die Deutsche Bank sogar von 6,5 Mrd. DM auf 32 Mrd. DM.<sup>257</sup>

*Tabelle 3-1: Zentrale Kennzahlen im Konkurrenzvergleich 1988 – 1990<sup>258</sup>*

	Commerzbank			Deutsche Bank			Dresdner Bank			Bayerische Vereinsbank			Bayerische Hypotheken- und Wechselbank		
	1988	1989	1990	1988	1989	1990	1988	1989	1990	1988	1989	1990	1988	1989	1990
<b>Bilanzsumme</b> in Mrd. DM	180	192	216	305	343	400	231	250	283	163	174	206	135	153	175
<b>Eigenkapital</b> in Mrd. DM	5,20	5,90	6,40	11,50	14,30	15,60	7,60	9,10	9,60	4,10	4,30	4,90	4,20	4,80	4,70
<b>Bilanzielle Eigenkapitalquote</b> in %	2,90	3,09	2,08	3,77	4,17	3,90	3,29	4,14	3,39	2,51	2,48	2,37	3,11	3,14	2,69
<b>Eigenkapitalrendite<sup>1</sup></b> in %	9,25	7,95	6,70	10,36	7,13	8,64	7,74	9,82	6,72	7,16	7,88	6,86	6,37	6,62	7,81
<b>Aufwandsrentabilität<sup>2</sup></b> in %	32,54	34,40	37,67	50,79	57,87	54,32	39,74	44,56	41,47	-	53,03	40,10	63,99	60,23	58,07

<sup>1</sup> Auf die durchschnittliche Bilanzsumme gerechnet; Eigen- ohne Ergänzungskapital

<sup>2</sup> Zins- und Provisionszinsüberschuss abzüglich Verwaltungsaufwand (Teilbetriebsergebnis) in Relation zum Verwaltungsaufwand

Anfang der 1990er Jahre sah die Commerzbank daher die Notwendigkeit, ein „neues strategisches Konzept für den Commerzbank-Konzern“ zu entwickeln.<sup>259</sup> Grundsätzlich standen zukünftig „Profitabilität“ und „Kostenmanagement“ im Fokus. In Bezug auf das Privatkundengeschäft mussten vor allem Entscheidungen hinsichtlich der „Vorgehensweise in (...) der DDR“, die „Überprüfung der Geschäftsstellenstruktur“ und in der Folge die „Prüfung alternativer Vertriebswege“ getroffen werden.<sup>260</sup>

<sup>256</sup> Ebd., S. 10 f.

<sup>257</sup> Herdt (1991).

<sup>258</sup> In Anlehnung an Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (1.7.1995), Top 5a, Strategisches Gesamtkonzept des Commerzbank-Konzerns, HAC-400/2343, Auswertungen vom 20.6.1995. Entgegen dieser aus der Quelle übernommenen Fassung der Aufwandsrentabilität wird mit diesem Begriff zumeist der Kehrwert, die Cost-Income-Ratio, bezeichnet.

<sup>259</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.1.1990), Top 6a, Strategische Planung: Neues strategisches Konzept für den Commerzbank-Konzern, HAC-400/2317, S. 1.

<sup>260</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.1.1990), Top 6a, Strategische Planung: Neues strategisches Konzept für den Commerzbank-Konzern, HAC-400/2317, Anlage I, S. 8.

## 3.2.1 Filialexpansion in Ostdeutschland

### 3.2.1.1 Zwischen Euphorie und Nüchternheit

In den Geschäftsberichten der drei größten deutschen Banken für das Jahr 1989 wird den Entwicklungen in Ostdeutschland eine gänzlich unterschiedliche Bedeutung beigegeben. Die Commerzbank nimmt hier eine mittlere Position zwischen der Dresdner Bank einerseits und der Deutschen Bank andererseits ein. Die Dresdner Bank stellt die gesamte Bilderwelt des Geschäftsberichts auf Motive aus Dresden ab, beginnend mit der Semperoper auf dem Titel, und bewertet den sich vollziehenden Umbruch folgendermaßen: „Was sich zwischen dem 9. November 1989 und heute im Gebiet der DDR abspielte, das wird einmal neben dem Zusammenbruch von 1945 als das deutsche Jahrhundertereignis in die Geschichte eingehen.“<sup>261</sup> Die Commerzbank ist in ihrer Bewertung zurückhaltender: „Für die Banken hat sich durch die Öffnung des Ostens ein weiteres zentrales Strategiefeld aufgetan – zusätzlich zur Allfinanz und Europa 1992. Die Anziehungskraft des politischen und wirtschaftlichen Systems der westlichen Welt hat in Europa Umwälzungen von historischer Dimension gebracht. Nun muss der Neuanfang gestaltet werden. (...) Die Commerzbank hat das Ziel, in der DDR sobald wie möglich eine Marktposition zu erreichen, die der großen Tradition früherer Jahrzehnte entspricht. (...) Die Eröffnung unseres Verbindungsbüros in Ostberlin im Januar 1990 war der erste Schritt. So schnell wie möglich werden wir zehn weitere Büros in wichtigen Städten der DDR etablieren und, sobald die gesetzlichen Grundlagen dafür geschaffen sind, in operative Filialen umwandeln. Wir fühlen uns gut gewappnet, um an den großen Wachstumsmöglichkeiten eines neuen Marktes von Anfang an teilzunehmen und die Neuentwicklung aktiv mitzugestalten.“<sup>262</sup> Die Deutsche Bank dagegen greift den Umbruch bei der Darstellung der Entwicklung des Konzerns im Jahr 1989 erst nach ihrem Börsengang in Tokio auf und stuft die Bedeutung des europäischen Umbruchprozesses für die eigene strategische Positionierung offenbar auch höher als die Veränderungen in Ostdeutschland ein: „Den sich abzeichnenden Herausforderungen der neunziger Jahre haben wir uns gestellt. Die Sicherung unserer Wettbewerbsfähigkeit und Marktstellung im künftigen europäischen Binnenmarkt sowie unsere Positionierung auf den sich immer enger verflechtenden Finanzmärkten stehen dabei im Vordergrund. Hinzu kommen dabei die Vorbereitungen auf unsere künftige geschäftliche Präsenz in der DDR und in den osteuropäischen Ländern nach

---

<sup>261</sup> Dresdner Bank AG (1990), S. 6.

<sup>262</sup> Commerzbank AG (1990), S. 10.

deren Hinwendungen zu marktwirtschaftlichen Systemen.“<sup>263</sup>

Für Büschgen (1995) war die DDR ein „nahezu unverteilter Finanzdienstleistungsmarkt“, denn auf 16 Mio. Menschen kamen gerade einmal 550 Bankstellen.<sup>264</sup> Zunächst behinderten rechtliche Probleme Bestrebungen, ein Filialnetz aufzubauen. Am 1. April 1990 wurde die Deutsche Kreditbank AG gegründet, in deren Besitz das Geschäftsstellennetz sowie die Kredite der Staatsbank der DDR übergingen.<sup>265</sup> Mit dem Vollzug der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion am 1. Juli 1990 wurde die D-Mark gesetzliches Zahlungsmittel. Die Währungsumstellung sollte dabei über die Konten bei den Kreditinstituten der DDR abgewickelt werden, was den Banken eine optimale Gelegenheit bescherte, Geschäftsbeziehungen zu den „neuen“ Kunden der DDR zu knüpfen. Dazu war allerdings ein breites Filialnetz notwendig. Der Versuch der Deutschen Bank, alle 184 Filialen der Deutschen Kreditbank AG zu übernehmen, wurde allerdings vom Bundeskartellamt unterbunden. Letztlich teilten sich die Deutsche Bank (112 Filialen) und die Dresdner Bank (72 Filialen) die Geschäftsstellen auf.<sup>266</sup>

### **3.2.1.2 Strategie des „eigenen Wegs“**

Kernstück der Strategie der Commerzbank war es dagegen, auch in dieser Frage einen „eigenen Weg“ zu gehen und sich nicht – wie die Deutsche Bank und die Dresdner Bank – an den Ressourcen der Deutschen Kreditbank zu beteiligen. In einer ersten Phase sollten daher schnellstmöglich neue Filialen errichtet werden, um sich in den neuen Bundesländern einen höheren Marktanteil als in den alten zu sichern.<sup>267</sup>

Mit Blick auf die Immobilien verfügte die Commerzbank vor dem Krieg noch mit 161 Geschäftsstellen über einen erheblichen Bestand, auf den sie 1990 aber keinen Zugriff mehr hatte, so dass sie nach neuen Standorten suchen musste. Um einen möglichst schnellen Markteintritt zu gewährleisten, wurden deshalb zumeist unbebaute Grundstücke angemietet und mit Containern versehen. Diese sogenannten „Pavillons“ sollten als

---

<sup>263</sup> Deutsche Bank AG (1990), S. 18.

<sup>264</sup> Büschgen (1995), S. 805.

<sup>265</sup> Ebd., S. 806.

<sup>266</sup> Ebd., S. 807.

<sup>267</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top unbekannt, Strategie des Geschäfts mit Privaten Kunden in den Neuen Bundesländern, HAC-400/2320, S. 4.

Übergangslösung dienen, bis die endgültigen Standorte für die Filialen gefunden und ausgebaut worden waren.<sup>268</sup> Über die Geschwindigkeit, mit der dabei pragmatische Lösungen gefunden wurden, war selbst der Leiter der „DDR-AG“, Klaus-Peter Müller, überrascht: „Wo üblicherweise ein Umbau der Kaffeezone einer Zweigstelle ein Projekt für mehrere Monate ist, werden jetzt plötzlich innerhalb von Wochen Planung und Einrichtung großer Filialen in unbekannter Umgebung durchgezogen. Zurückgezuckt wird nicht.“<sup>269</sup> Ein erstes Verbindungsbüro wurde am 24. Januar 1990 in Ostberlin eröffnet und am 2. Mai entstand ein weiteres in Leipzig.<sup>270</sup> Die erste Niederlassung der Bank konnte am 30. Juni 1990 zur Einführung der D-Mark in Halle ihre Pforten öffnen. „30 akkurat aneinander montierte[-] Container[-]“ standen dort, wo sich drei Monate zuvor noch ein „Trümmergrundstück“ befunden hatte.<sup>271</sup>

### **3.2.1.3 Ziele und Ressourcen für das Privat- und Firmenkundengeschäft**

Für die zehn zunächst geplanten Verbindungsbüros in den größten ostdeutschen Städten, die möglichst schnell in operative Filialen umgewandelt werden sollten<sup>272</sup>, legte der Vorstand für das 2. Quartal 1990 die Schaffung von insgesamt 269 Planstellen für DDR-Aktivitäten fest.<sup>273</sup> Tatsächlich wurde diese Entwicklungsvorgabe im Laufe des Jahres 1990 weit übertroffen. Aus dem Jahresabschluss 1990 geht hervor, dass bis zum Ende des Geschäftsjahres 51 Geschäftsstellen eröffnet wurden.<sup>274</sup> Dafür war die Einstellung von 525 zusätzlichen Mitarbeitern notwendig, was mit einem Anstieg der Personalkosten um 9 % auf 2,27 Mrd. DM verbunden war.<sup>275</sup> Insgesamt führte die ostdeutsche Expansion in ihrem ersten Jahr zu einem 1,1 %igen Personalwachstum.<sup>276</sup> Wie sich einem Brief des Gesamtbetriebsrats an den Vorstand vom 23. Juli 1990 entnehmen lässt, stellten die ehrgeizigen Wachstumsziele eine enorme Belastung für das Personal aus dem Filialbetrieb dar. Zwar wurde angeführt, dass auch der Betriebsrat „die DDR-Aktivitäten der Bank für absolut notwendig“ halte, gleichzeitig wurde dem Vorstand jedoch vorgehalten, dass die

---

<sup>268</sup> Der Spiegel (1990), S. 109.

<sup>269</sup> Wolff (1990).

<sup>270</sup> Krause (2010), S. 155.

<sup>271</sup> Der Spiegel (1990), S. 109.

<sup>272</sup> Commerzbank AG (1990), S. 10.

<sup>273</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (28.7.1990), Top 12b, Personalplanung 1990, HAC-400/2317, S. 5.

<sup>274</sup> Commerzbank AG (1991), S. 10.

<sup>275</sup> Ebd., S. 12 f.

<sup>276</sup> Ebd., S. 40.

Entwicklung „ein weiterer Belastungsfaktor“ wäre, der auf Dauer nicht tragbar sei. Obwohl der Personalbestand der Bank ohnehin zu knapp bemessen sei, würden durch die Delegierungen von Personal in die zukünftigen Filialen im Bereich der DDR „in die Geschäftsstellen der Bunderepublik Löcher gerissen“ und das Personal der Bank so einem „enormen Maß an zusätzlichen Belastungen“ ausgesetzt.<sup>277</sup> Erst im Rahmen der Vorstandssitzung vom 28. Juli 1990 wurden als Reaktion auf diese Vorwürfe langfristige Pläne zur Befriedigung des Personalbedarfs der angelaufenen ostdeutschen Expansion entworfen. Laut der Zentralen Personalabteilung war eine Aufstockung der Anfang des 2. Quartals veranschlagten Planstellen von 269 auf etwa 611 notwendig, um der Belastung der Expansionspläne gerecht werden zu können.<sup>278</sup> Die rasante Expansion nach Ostdeutschland war Ausdruck einer Strategie, die der Commerzbank durch den schnellen Aufbau eines voll funktionsfähigen Filialnetzes hohe Marktanteile im Privat- und Firmenkundengeschäft sichern sollte.<sup>279</sup>

Die langfristige Strategie zur Erschließung des ostdeutschen Privatkundengeschäfts sah bis etwa 1995 eine Angleichung des ostdeutschen Geschäfts an die westdeutschen Verhältnisse vor.<sup>280</sup> So sollte im Bereich des klassischen Privatkundengeschäfts innerhalb von fünf Jahren ein Marktanteil von etwa 4 % erreicht werden. Daher war bis Mitte des Jahres 1995 ein Bestand von etwa 550.000 privaten Kunden aufzubauen. Bis zum Jahr 1997 sollte diese Zahl weiter auf 630.000 gesteigert werden, um einen stabilen Marktanteil von etwa 4,4 % zu erreichen.<sup>281</sup> Wie in Westdeutschland sollten die Schwerpunkte des Privatkundengeschäfts bei den standardisierten Bankprodukten sowie der Baufinanzierung liegen.<sup>282</sup> Schon zu Beginn der Planungsphase wurde die Erzielung höherer Marktanteile ausgeschlossen, da hierzu die Erschließung von Standorten notwendig gewesen wäre, die sich aus betriebswirtschaftlicher Sicht langfristig nicht als rentabel erwiesen hätten.<sup>283</sup>

Neben dem Ausbau des breiten Privatkundengeschäfts sollten frühzeitig die Struktu-

---

<sup>277</sup> Brief des Gesamtbetriebsrats an den Vorstand (23.7.1990), Vorlage zu Top 12b der Sitzung des Gesamtvorstands am 28.7.1990, HAC-400/2317.

<sup>278</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (28.7.1990), Top 12b, Personalplanung 1990, HAC-400/2317, S. 4 f.

<sup>279</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top unbekannt, Strategie des Geschäfts mit Privaten Kunden in den Neuen Bundesländern, HAC-400/2320, S. 3.

<sup>280</sup> Ebd., S. 1.

<sup>281</sup> Ebd., S. 5.

<sup>282</sup> Ebd., S. 3.

<sup>283</sup> Ebd., S. 1.

ren des Individualkundengeschäfts aufgebaut werden. Direkt nach der Wende identifizierte die Commerzbank eine Reihe von Berufsgruppen, die sich nach Etablierung marktwirtschaftlicher Strukturen innerhalb von „2 bis 3 Jahren“ für eine Erschließung durch das Individualkundengeschäft eignen würden. Hierzu wurden vor allem die 12.000 niedergelassenen Ärzte gezählt.<sup>284</sup> Im Gegensatz zum breiten Privatkundengeschäft wurde bei der Betreuung der Individualkunden das Ziel gesetzt, einen deutlich höheren Marktanteil als in Westdeutschland zu erreichen, was durch einen Fokus auf ganzheitliche Finanzberatung, das Wertpapiergeschäft und die Baufinanzierung erreicht werden sollte.<sup>285</sup> Konkret sollte vom Gesamtbestand der für 1995 prognostizierten 550.000 privaten Kunden in Ostdeutschland ein Anteil von etwa 20 % bis 25 % auf wohlhabende Individualkunden entfallen. Zur Erreichung dieser Zielvorgaben musste der Aufbau des Filialnetzes bis Mitte 1995 abgeschlossen sein, wobei ca. 1.300 zusätzliche Vertriebsmitarbeiter in den ostdeutschen Niederlassungen den reibungslosen Vertrieb gewährleisten sollten.<sup>286</sup>

Parallel zu den Bemühungen um eine Festigung der Marktanteile im Privatkundensektor verfolgte die Commerzbank den Aufbau des Firmenkundengeschäfts. Die langfristigen Ziele waren dabei ähnlich ehrgeizig gesteckt. Schon Mitte der 1990er Jahre sollten ein Marktanteil von ca. 10 % vor allem bei Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 5 Mio. DM pro Jahr und eine hohe Hauptbankquote erreicht werden.<sup>287</sup> Hierzu war die Etablierung einer Reihe spezialisierter Firmenkundenfilialen notwendig, die zusätzlich zum regulären Filialgeschäft Personal zur Betreuung der Firmenkunden benötigten. Nach einer Berechnung vom Frühjahr 1992 war die Etablierung von ca. 20 Firmenkundenfilialen mit 44 Firmenkundenbetreuern und einem geografischen Schwerpunkt auf Brandenburg, Mecklenburg und Vorpommern zur Erreichung einer flächendeckenden Betreuung nötig.<sup>288</sup> Im Gegensatz zum Privatkundengeschäft litt der Firmenkundensektor anfänglich unter den fehlenden marktwirtschaftlichen Strukturen in Ostdeutschland. Daher schloss sich die Commerzbank am 3. November 1990 mit ihren drei Europartner-Banken Banco di Roma, BancoHispanoAmericano und der Crédit Lyonnais zur „European Initiative for Eastern Germany“ zusammen, einer großangelegten Aufklärungskampagne zum ostdeut-

---

<sup>284</sup> Ebd., S. 2.

<sup>285</sup> Ebd.

<sup>286</sup> Ebd., S. 5.

<sup>287</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top unbekannt, Firmenkundengeschäft in den Neuen Bundesländern, HAC-400/2320, S. 2.

<sup>288</sup> Ebd., S. 5.

schen Wirtschaftspotenzial, um die Bereitschaft europäischer Unternehmen zu Direktinvestitionen zu steigern.<sup>289</sup>

### **3.2.1.4 Aufbau eines neuen Filialapparats**

Zur Erreichung der Expansionsziele im Privat- und Firmenkundengeschäft setzte die Commerzbank – wie erwähnt – von vornherein auf eine Expansionsstrategie des „eigenen Wegs“, die sich bewusst gegen die Nutzung bestehender Infrastrukturen entschied. Anstatt Kooperationspartnerschaften mit DDR-Altbanken einzugehen, sollte die Erschließung des ostdeutschen Bankensektors ausschließlich durch den eigenständigen Aufbau eines flächendeckenden Filialnetzes erreicht werden.<sup>290</sup> Angesichts des Anspruchs, noch vor anderen Banken eine signifikante Präsenz in Ostdeutschland zu etablieren, erscheint diese Strategie kontraintuitiv, da auf diese Weise ein deutlich höherer Zeit- und Ressourcenaufwand benötigt wurde als bei einer Nutzung bestehender Strukturen. Es wurde jedoch argumentiert, dass eine schnelle und großflächige Kundenbindung nur dann erreicht werden könne, wenn die Bank direkt „vom ersten Tag der Geschäftsaufnahme an den kompletten Service einer westlichen Bank zu bieten“ habe.<sup>291</sup>

Zur Zielerreichung im Privat- und Individualkundengeschäft wurde eine dreiphasige Entwicklungsstrategie beschlossen. Während der ersten beiden Phasen sollten bis 1995 der Aufbau des Geschäftsstellennetzes, die langfristige personelle Besetzung sowie die Etablierung der Commerzbank bei den ostdeutschen Zielgruppen abgeschlossen werden, so dass die dritte Entwicklungsphase ab 1995 zur Anpassung an westdeutsche Verhältnisse sowie zu einer Überprüfung der Produktschwerpunkte genutzt werden könnte. Im Verlauf der ersten Entwicklungsphase sollte der flächendeckende Ausbau des Geschäftsstellennetzes bis Ende 1991 seinen Abschluss finden. Weitere Filialeröffnungen würden nur noch „nach positiver Potenzialeinschätzung“ erfolgen.<sup>292</sup> Nachdem Ende des Geschäftsjahres 1990 – wie erwähnt – schon insgesamt 51 Geschäftsstellen mit etwa 750 Mitarbeitern tätig waren, wurden die Expansionen im Verlauf des Jahres 1991 weiter vorangetrieben, wobei bis zum Jahresende die Errichtung von insgesamt 100 Geschäftsstel-

---

<sup>289</sup> Commerzbank AG (1991), S. 38.

<sup>290</sup> Ebd., S. 42.

<sup>291</sup> Ebd.

<sup>292</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top 12, Strategische Zielsetzung, Analyse und Planung unseres Geschäfts in den Neuen Bundesländern, HAC-400/2320, Anhang: Schema der drei Entwicklungsphasen bis 1995.

len als Ziel gesetzt worden war, von denen mindestens 60 Niederlassungen voll operativfähig sein mussten.<sup>293</sup> Da sich die Bank gegen die Übernahme bestehender Geschäfts- und Personalstrukturen ausgesprochen hatte, war die Eröffnung einer derart hohen Zahl neuer Niederlassungen nur möglich, indem die wichtigsten Positionen mit erfahrener Personal aus westdeutschen Filialen besetzt wurden. Insgesamt hatten sich bei einer Umfrage tatsächlich 1.600 westdeutsche Filialmitarbeiter für einen Einsatz in den ostdeutschen Niederlassungen bereit erklärt.<sup>294</sup>

Anhand der angeführten Beschwerden des Gesamtbetriebsrats zeigt sich jedoch, dass diese Maßnahme nur eine Übergangslösung darstellen konnte, um das Ziel der vollen Funktionsfähigkeit bis Ende 1991 zu erreichen.<sup>295</sup> Um die langfristige Personalbesetzung des ostdeutschen Filialnetzes gewährleisten zu können, wurden frühzeitig die Rahmenbedingungen zur Schaffung von Aus- und Weiterbildungsstrukturen innerhalb der ostdeutschen Filialen parallel zum Ausbau des Geschäftsstellennetzes geschaffen. Ein unmittelbar nach Eröffnung der ersten Niederlassungen etabliertes Sofortprogramm richtete sich an berufserfahrene ostdeutsche Bankangestellte, die in den Fortbildungszentren der westdeutschen Commerzbank an die Unternehmensstrukturen der Bank herangeführt wurden. In einem zweiten Schritt durchliefen diese ein Jobtraining in westdeutschen Filialen. Auf diese Weise sollte in kurzer Zeit eine erste „Kohorte“ qualifizierten Personals zur Ablösung der westdeutschen Mitarbeiter bereitstehen.<sup>296</sup>

Nach Abschluss des Niederlassungsaufbaus Ende 1991 war die zweite Entwicklungsphase zwischen 1992 und Ende 1994 durch den Wunsch zur Absicherung der „Kontinuität im Betreuungspersonal“ geprägt.<sup>297</sup> Bis zum Ende der zweiten Entwicklungsphase im Jahr 1994 sollten feste Ausbildungsstrukturen geschaffen werden, die langfristig eine von den westdeutschen Filialen unabhängige Personalversorgung der ostdeutschen Filialen sichern konnten.<sup>298</sup> Hierzu wurde ein Traineeprogramm eingerichtet, das sich explizit an ostdeutsche Hochschulabsolventen richtete, die im Rahmen eines etwa 30-monatigen Programms zu Führungskräften und Spezialpersonal ausgebildet werden sollten. Für die

---

<sup>293</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top unbekannt, Strategie des Geschäfts mit Privaten Kunden in den Neuen Bundesländern, HAC-400/2320, S. 3.

<sup>294</sup> Commerzbank AG (1991), S.42.

<sup>295</sup> Ebd., S. 40.

<sup>296</sup> Ebd., S. 42 f.

<sup>297</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top 12, Strategische Zielsetzung, Analyse und Planung unseres Geschäfts in den Neuen Bundesländern, HAC-400/2320, Anhang: Schema der drei Entwicklungsphasen bis 1995.

<sup>298</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top unbekannt, Strategie des Geschäfts mit Privaten Kunden in den Neuen Bundesländern, HAC-400/2320, S. 3.

Ausbildung des regulären Bankpersonals wurden die Strukturen der westdeutschen Bankausbildung schrittweise auf die ostdeutschen Filialen übertragen.<sup>299</sup> In diesem Zusammenhang boten sich gerade für Frauen bessere Karrierechancen als in Westdeutschland.<sup>300</sup>

Neben der Personalqualifikation richteten sich die Aktivitäten der zweiten Entwicklungsphase vor allem auf die Kundenakquisition. So wurde das Ziel formuliert, bis 1995 die Commerzbank bei einem möglichst großen Anteil des ostdeutschen Privatkundenstamms als Hausbank zu etablieren und wechselbereite Kunden der ostdeutschen Sparkassen abzuwerben. Zur Erreichung dieser Ziele wurden zwischen 1992 und 1995 zahlreiche Werbemaßnahmen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrads der Commerzbank in Ostdeutschland durchgeführt.<sup>301</sup>

### **3.2.1.5 Ergebnisse der Expansion in Ostdeutschland**

Der Wachstumskurs der Filialen war rasant. Bereits Ende Januar 1991 verfügte die Commerzbank über 55 Filialen, über die 150.000 Kunden (davon 5.000 Firmenkunden) betreut wurden.<sup>302</sup> Ende 1993 lag die Zahl der Standorte in den neuen Bundesländern bei 113 (Mitte 2000 übrigens bei 180).<sup>303</sup> So beeindruckend diese Zahlen auch erscheinen, sind sie allein jedoch irreführend. Bei einer Bewertung der Zielerreichung der Strategie für Ostdeutschland bietet sich ein deutlich ambivalenteres Bild.

Einem im Juni 1994 dem Vorstand präsentierten Bericht zur „Position der Commerzbank in den neuen Bundesländern“ lässt sich entnehmen, dass die Expansionsziele im Firmenkundengeschäft weitgehend der Planung gemäß umgesetzt werden konnten. Noch früher als ursprünglich vorgesehen, gelang es schon zum Jahresende 1993, einen Marktanteil von 10 % zu erreichen.<sup>304</sup> Die Erfahrungen der ersten Jahre zeigten, dass die 37 auf das Firmenkundengeschäft spezialisierten Filialen zu diesem Zeitpunkt für eine flächendeckende Betreuung noch ausreichten. Für die Zukunft wurde jedoch die Option offen

---

<sup>299</sup> Commerzbank AG (1991), S. 43.

<sup>300</sup> Semkat (1992).

<sup>301</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top unbekannt, Strategie des Geschäfts mit Privaten Kunden in den Neuen Bundesländern, HAC-400/2320, S. 4.

<sup>302</sup> Schlütz (2016), S. 363.

<sup>303</sup> Ebd., S. 377.

<sup>304</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.6.1994), 5b, Position der Commerzbank in den Neuen Bundesländern mit Empfehlungen für Strategien und Maßnahmen, HAC-400/2345, Anlage I.

gehalten, weitere Filialen zu eröffnen.<sup>305</sup> Insgesamt war der Zielerreichungsgrad im Firmenkundengeschäft sehr zufriedenstellend, so dass perspektivisch vor allem die Bewahrung der Marktanteile in den Mittelpunkt rückte. Zu Beginn des Expansionsprozesses sah sich die Commerzbank vor allem der Konkurrenz der anderen deutschen Großbanken ausgesetzt. Der Vorstandsvorlage vom 25. Juni 1994 zufolge waren es Mitte der 1990er Jahre jedoch vor allem die Sparkassen und die Volksbanken, die als schärfste Konkurrenz für die Commerzbank gewertet wurden, da diese dieselben Zielgruppen im mittelständischen Firmenkundengeschäft ansprachen.<sup>306</sup> Als Maßnahmen für eine weitere Stärkung des Firmenkundengeschäfts wurde im Rahmen eines Strategiepapiers vom Juni 1994 daher einerseits ein noch stärkeres Engagement im Bereich der kommunalen Finanzierung in Erwägung gezogen und andererseits eine Verdichtung der Serviceleistungen zur Kundenbindung durch den verstärkten Einsatz von Telefongeschäften aus der Zentrale in Aussicht gestellt.<sup>307</sup>

Im Privat- und Individualkundengeschäft bestanden zum Teil noch deutliche Defizite gegenüber den Zielvorgaben von 1991. Während bei den Privatkundenbetreuern im April 1994 eine Lücke von 13 Planstellen bis zur Erreichung des Solls von 333 Betreuern bestand, waren gerade im Bereich der Individualkundenbetreuung noch 31 der insgesamt 228 Planstellen unbesetzt.<sup>308</sup>

Insbesondere wurde beklagt, dass in leitenden Positionen Lücken bestanden, die sich nicht durch ostdeutsches Personal schließen ließen. Entgegen den optimistischen Prognosen zu Beginn der 1990er Jahre, dass durch den Ausbau der Ausbildungsmaßnahmen bis Mitte der 1990er Jahre eine weitgehende Vollbesetzung mit ostdeutschem Personal erreicht werden könne, bestanden nach dem Bericht vom Juni 1994 bei den Ost-Mitarbeitern noch immer qualitative Defizite bei „bankgeschäftlicher Erfahrung, Führungs- und Verkaufspraxis“, die nur „mittelfristig abbaubar“ seien.<sup>309</sup> Daher wurde beschlossen, die Fortbildungsmaßnahmen weiter zu verbessern. Als zusätzliche Qualifikationsmaßnahme richtete die Bank ein weiteres Austauschprogramm ein und setzte hierbei Experten aus dem westdeutschen Filialbereich temporär als Coaches in ostdeutschen Filialen ein. Darüber hinaus wurden Berater der ostdeutschen Niederlassungen zu weiteren Qualifizierungen in westdeutsche Niederlassungen versetzt.<sup>310</sup>

---

<sup>305</sup> Ebd., S. 1 f.

<sup>306</sup> Ebd.

<sup>307</sup> Ebd., S. 2.

<sup>308</sup> Ebd., Anlage IV.

<sup>309</sup> Ebd., S. 5.

<sup>310</sup> Ebd., S. 6 f.

Dennoch konnte vor allem die Entwicklung des Privatkundengeschäfts die strategischen Erwartungen der frühen 1990er Jahre nicht vollständig befriedigen. Im Gegensatz zum Firmenkundengeschäft, in dem schon Ende 1993 die Zielvorgaben übererfüllt werden konnten, war die Commerzbank im Privatkundengeschäft Mitte 1994 zum Teil deutlich von den Zielvorgaben entfernt. Gemäß der ursprünglichen Planung sollten Ende 1994 insgesamt ca. 392.000 Kontoverbindungen im Privatkundengeschäft bestehen, wovon 325.000 auf reguläre Privatkunden und weitere 67.000 auf Individualkunden entfallen sollten. Zum Zeitpunkt der Bestandsaufnahme im Juni 1994 lag die Zielerreichung bei den Privatkunden mit 256.750 Kontoverbindungen nur bei 79 % und bei den Individualkunden mit 48.910 von 67.000 geplanten Kunden sogar nur bei 73 %.<sup>311</sup>

Insgesamt entpuppte sich das Wachstum des Geschäftsfelds Individualkunden trotzdem als erfolgreich. Bis auf den Bereich der Spareinlagen, die mit 386 Mio. DM das westdeutsche Niveau zu 97 % erreichten, lagen die Marktanteile in allen weiteren Bereichen des Individualkundengeschäfts trotz der geringen Kundenzahlen deutlich über dem westdeutschen Niveau. Besonders ragten die Bereiche Private Kredite und Baufinanzierung heraus. Die privaten Kredite beliefen sich Mitte 1994 auf 1,24 Mrd. DM, was einer 247 %igen Zielerreichung entsprach, während die Baufinanzierung mit 400 Mio. DM eine 190 %igen Zielerreichung vorweisen konnte.<sup>312</sup> Das zu Beginn der ostdeutschen Expansion formulierte Ziel eines höheren Marktanteils im Individualkundengeschäft gegenüber Westdeutschland war somit erreicht.

Dieses Ergebnis konnte jedoch nicht über die besorgniserregenden Entwicklungen des breiten Privatkundengeschäfts hinwegtäuschen. Nur in drei der fünf Geschäftsbereiche waren westdeutsche Marktanteile erreicht worden. Zwar bewegten sich die ostdeutschen Spareinlagen hier bei 1,46 Mrd. DM und die Sichteinlagen bei 273 Mio. DM, was je 103 % und 105 % der Zielerreichung entsprach, allerdings lagen gerade die wichtigen Bereiche Baufinanzierung und Private Kredite 1994 weit hinter den Erwartungen zurück. Mit 189 Mio. DM lag die Baufinanzierung nur bei 68 %, während das private Kreditgeschäft mit 353 Mio. DM sogar nur eine Zielerreichung von 36 % aufweisen konnte.<sup>313</sup> Obwohl die Filialstandorte Mitte 1994 vollständig ausgebaut waren, wurde als Reaktion auf diese Entwicklungen über eine weitere Expansion städtischer Standorte zur besseren

---

<sup>311</sup> Ebd., S. 3.

<sup>312</sup> Ebd., Anlage I.

<sup>313</sup> Ebd.

Erreichbarkeit für Privatkunden und über zusätzliche Betreuungskapazitäten nachgedacht.<sup>314</sup>

Tatsächlich handelte es sich bei diesen Problemen um keine rein ostdeutschen Fehlentwicklungen. Wie sich im weiteren Verlauf zeigen wird, deuteten sich an dieser Stelle einige grundlegende Probleme des Privatkundengeschäfts an, die während der zweiten Hälfte der 1990er Jahre von der gesamten Bank einen strategischen Kurswechsel zur Sanierung und Modernisierung des Geschäftsfelds erforderten.

Bei einem Blick auf die Großbankenkonkurrenz fällt auf, dass auch die Deutsche Bank – bei vielen strategischen Überlegungen Orientierungspunkt des Managements der Commerzbank – ihr Ziel verfehlte, im ostdeutschen Privatkundengeschäft höhere Marktanteile als in der alten Bundesrepublik zu erzielen. Dies lag vor allem daran, dass die Ex-DDR-Sparkassen ihre dominierende Marktstellung verteidigten, da sich die dortigen Nachfrager – wahrscheinlich angesichts der Umbrüche in den meisten übrigen Lebensbereichen – als sehr loyal erwiesen.<sup>315</sup> Auch trugen sowohl ihre (im Vergleich zu der stark in den Medien präsenten Dresdner Bank) geringere Bekanntheit und ihre Standorte in den Gebäuden der ehemaligen Staatsbank mit ihrem „Stasi-Ambiente“ dazu bei, dass die Deutsche Bank ihre ambitionierten Marktanteilsziele nicht erreichen konnte.<sup>316</sup>

### **3.2.2 Filialkonsolidierung in Westdeutschland und Zentrale-Reform**

Um die notwendigen Ressourcen für die Expansion in Ostdeutschland aufzubringen, mussten andere Vorhaben in den Hintergrund treten.<sup>317</sup> Das betraf auch die Entwicklung des Zweigstellennetzes in den alten Bundesländern. Daher sollten vor allem Konsolidierungsmaßnahmen diesen wichtigen Grundpfeiler des Geschäfts gegen die innerdeutsche sowie die europäische Konkurrenz wappnen. Eine grundlegende Bestandsaufnahme des Filialapparats machte dafür die Erfolgslage je Gebietsfiliale transparent. Am 27. Januar 1990 trat der Vorstand der Commerzbank zusammen, um über die Ergebnisse der Geschäftsstellenanalyse zu diskutieren. Zu diesem Zeitpunkt lag ein Überblick über die Jahre 1986 – 1989 vor.<sup>318</sup>

---

<sup>314</sup> Ebd., S. 4.

<sup>315</sup> Büschgen (1995), S. 809.

<sup>316</sup> Ebd., S. 810.

<sup>317</sup> Commerzbank AG (1991), S. 12.

<sup>318</sup> Protokoll zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.1.1990), Top 4, Geschäftsstellenanalyse EP001 1989, HAC-400/2317.

Die Deckungsbeiträge der Geschäftsstellen waren zwischen 1988 und 1989 um über 30 % angestiegen und damit erstmals seit Jahren des Rückgangs stark positiv ausgefallen. Dennoch konstatierte die Bank, dass die Ursache dieses Erfolgs weniger auf strukturelle, langfristige Veränderungen, sondern in erster Linie auf die günstige Zinsentwicklung zurückzuführen sei. Daher handelte es sich nicht um eine Trendwende, sondern um exogene Effekte, die abhängig von der Zinsentwicklung in den Folgejahren auch ins Negative umschlagen könnten. Weiterhin stellte man fest, dass sich die Zweigstellen nicht homogen entwickelten: Nur ein Drittel der Gebietsfilialen erwirtschaftete positive Deckungsbeiträge.<sup>319</sup> Darüber hinaus wurden erfolgreiche Filialen immer ertragreicher und weniger erfolgreiche Zweigstellen fielen zunehmend zurück.<sup>320</sup> Eine Ursache der Renditeverteilung lag nach den Ergebnissen der Geschäftsstellenanalyse in der Größe der Geschäftsstellen, gemessen in Vollzeitkräften (VZK). Obwohl auch bei Geschäftsstellen gleicher Größe Rentabilitätsabweichungen auftraten, wurde ersichtlich, dass die Rentabilität mit steigender VZK-Zahl bis zur Größenklasse 30 – 50 zu- und bei noch größeren Filialen wieder abnahm.<sup>321</sup> Geschäftsstellen, die langfristig weniger als sieben oder acht VZK benötigten, erwiesen sich als unprofitabel.<sup>322</sup>

Die unbefriedigende Rentabilitätslage<sup>323</sup> sowie die Perspektive eines sich weiter verstärkenden Wettbewerbs im EU-Binnenmarkt veranlassten den Vorstand, den Filialapparat einer grundsätzlichen Reform zu unterziehen. Dabei galt es, die Reform „pragmatisch, aber konsequent um[zusetzen“<sup>324</sup> und schnell realisierbare Lösungen vermeintlich besseren, aber zeitaufwendigen vorzuziehen. Am Ende der Reform sollte ein Filialnetz mit einer „marktnahen“ Struktur stehen, das der Commerzbank durch eine verbesserte Ertragslage eine solidere Basis für Herausforderungen und Wachstumsstrategien der Zukunft bietet.<sup>325</sup> Die existenzielle Bedeutung dieses Vorhabens – nicht nur für sein Haus –

---

<sup>319</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (26.1.1991), Top 4, Geschäftsstellenanalyse EP001 für 1990 mit Vergleich Vorjahre, HAC-400/2317, S. 3.

<sup>320</sup> Protokoll zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.1.1990), Top 4, Geschäftsstellenanalyse EP001 1989, HAC-400/2317.

<sup>321</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (28.7.1990), Top 4, Geschäftsstellenrentabilität, HAC-400/2317, S. 1.

<sup>322</sup> Ebd., S. 2.

<sup>323</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Erfahrungen der Pilotumsetzungsplanung in Bremen und Frankfurt. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, S. 1. Eine genauere Quantifizierung ist nicht möglich, da intern eine Produkterfolgsrechnung dominierte und auch extern keine Segmentberichterstattung erfolgte, aus der die Rentabilität des Privatkundengeschäfts ersichtlich gewesen wäre.

<sup>324</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Erfahrungen der Pilotumsetzungsplanung in Bremen und Frankfurt, HAC-400/2319, S. 3.

<sup>325</sup> Ebd.

hatte der Vorstandsvorsitzende der Commerzbank, Walter Seipp<sup>326</sup>, in einem Interview mit der Wirtschaftswoche unterstrichen: „Wir sehen, daß sich die Konkurrenz weltweit erheblich gewandelt hat, bedingt durch die Schwäche der US- und japanischen Banken. Dies hat dazu geführt, daß die fast mörderische Konkurrenz bei den internationalen Finanzierungen einer stärkeren Besinnung auf die Notwendigkeit angemessener Margen gewichen ist. Die deutschen Universalbanken haben den Vorteil, alle Sparten, also auch das Wertpapiergeschäft, abzudecken. Ihr Schicksal hängt entscheidend vom Privatkundengeschäft ab. Denn nur wenn wir das Privatkundengeschäft richtig betreiben, brauchen wir auf die Dauer ein flächendeckendes Filialnetz.“<sup>327</sup>

Zur Verwirklichung dieser zentralen Aufgabe wurde ein Team beauftragt, das aus Vertretern der Zentralbereiche Firmenkunden, Privatkunden, Wertpapier, Personal, Organisation, Koordination und Planung sowie Beratern von McKinsey bestand. Dabei sollte das sogenannte „Z-Team“ nicht nur im engen Austausch mit der eigens dafür eingerichteten Vorstandskommission Geschäftsstellenstruktur stehen, sondern durch die Einbindung von Planungsteams der Gebietsfilialen auch den Austausch mit der operativen Basis der Commerzbank suchen.<sup>328</sup> Dieses Team erhielt den Auftrag, auf der Grundlage einer geeigneten Datenbasis Vorschläge zur Aufbauorganisation der Gebietsfilialen vorzulegen und eine Umsetzungsplanung zu entwickeln.<sup>329</sup>

Den Ergebnissen der Geschäftsstellenanalyse entsprechend, lag dabei ein besonderes Augenmerk auf den kleineren Filialen. Der Vorstand wollte zwar Lösungen wie Schließungen oder Zusammenlegungen nicht unberücksichtigt lassen, verdeutlichte jedoch, dass Organisationskonzepte, in denen die Zweigstellen fortbestehen könnten – und sei es unter geänderter Struktur oder Aufgabenstellung – zu bevorzugen seien.<sup>330</sup>

Die vom Z-Team entwickelte Strukturreform fußte auf vier Grundsätzen:

- Die Ressourcen der Commerzbank sollten in drei Filialtypen mit abgestuftem, marktorientiertem Leistungsangebot gebündelt werden.
- Die Kundenorientierung im Vertrieb sollte durch ein Betreuungskonzept, das auf

---

<sup>326</sup> Für eine umfassende Darstellung von Walter Seipp siehe Schlütz (2016), S. 344–367.

<sup>327</sup> Heemann/Müller (1991), S. 189.

<sup>328</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (28.7.1990), Top 4, Geschäftsstellenrentabilität, HAC-400/2317, S. 5.

<sup>329</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Ergebnisse der Umsetzungsplanung. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, Schaubild 1 und 2.

<sup>330</sup> Protokoll zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.1.1990), Top 5, Strategische Planung: Neues Strategisches Konzept für den Commerzbank-Konzern, HAC-400/2317, S. 9.

die drei Zielgruppen Privatkunden, Individualkunden (ab 5.000 DM Nettoeinkommen bzw. 100.000 DM Vermögen<sup>331</sup>) und Firmenkunden zugeschnitten war, verbessert werden.

- Die Bearbeitung und der Vertrieb sollten durch Zentralisierung, Bündelung und Standardisierung von Tätigkeiten sowie der zugrundeliegenden Produktpalette effizienter werden. Dazu bedurfte es einer Straffung der Abläufe und Personalkapazitäten sowie eines kontinuierlichen Ausbaus der DV-Unterstützung.
- Langfristig sollte eine erfolgreiche Führungsstruktur entstehen, indem klare marktorientierte Verantwortlichkeiten vergeben werden.<sup>332</sup>

Nachdem das Konzept für die Geschäftsstellenstruktur bis Ende Juli 1991 in den Pilotgebieten Bremen und Frankfurt getestet worden war, erfolgte die Umsetzungsplanung des auf Grundlage der gemachten Erfahrungen leicht modifizierten Konzepts bis Dezember 1991.<sup>333</sup> Der Zeitplan sah vor, dass die aufbauorganisatorischen Veränderungen bis Ende 1992 realisiert würden. Für die Anpassung der Personalkapazitäten wurde ein dreijähriger Zeitraum eingeplant.<sup>334</sup>

### **3.2.2.1 Organisatorische Umstrukturierung des Filialapparats**

Seit den 1970er Jahren bestanden 40 Gebietsstellen, an die die übrigen Zweigstellen angeschlossen waren.<sup>335</sup> Die Strukturreform sah eine deutliche Reduzierung der übergeordneten Gebietsstellen auf lediglich 16 vor und etablierte einen dreistufigen hierarchischen Aufbau. Die 16 Gebietsstellen sollten zukünftig jeweils drei bis 16 Regionalfilialen vorstehen, die wiederum für die nachgeordneten Filialen in der Fläche verantwortlich zeichneten. Dieses System wurde indes nicht strikt durchgehalten, sondern in einigen Gebieten den örtlichen Gegebenheiten angepasst, um „künstliche[-] Hierarchien“ dort zu verhindern, wo sie nicht zielführend gewesen wären.<sup>336</sup> Beispielsweise wurde dieses Konzept für zehn Gebietsfilialen durchbrochen, indem man ihnen ohne Zwischenschaltung

---

<sup>331</sup> Balzer (1993), S. 57.

<sup>332</sup> Alle vier Grundsätze in Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Erfahrungen der Pilotumsetzungsplanung in Bremen und Frankfurt, HAC-400/2319, S. 1.

<sup>333</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Ergebnisse der Umsetzungsplanung. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, S. 1.

<sup>334</sup> Ebd., S. 15.

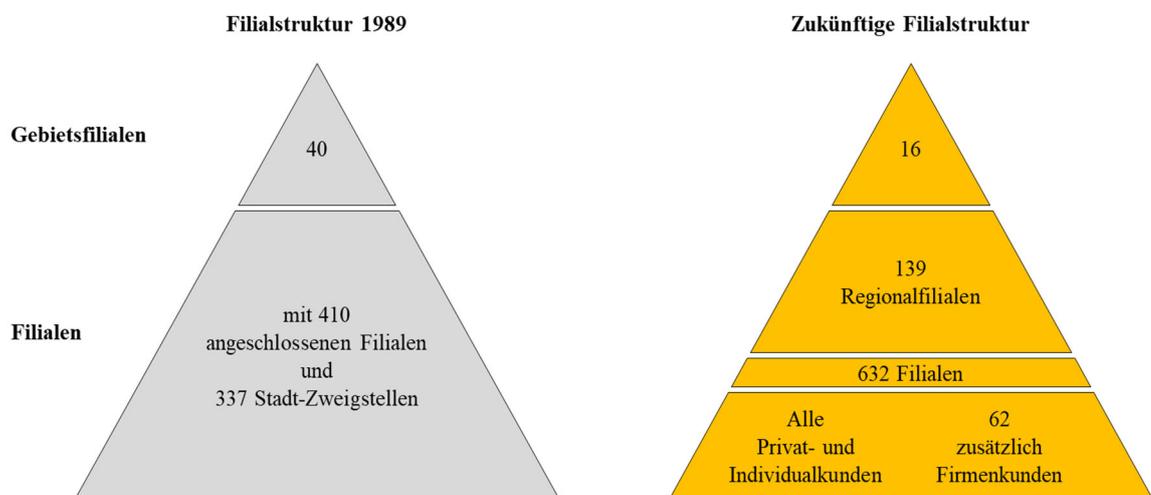
<sup>335</sup> Commerzbank AG (1991), S. 18.

<sup>336</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Ergebnisse der Umsetzungsplanung. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, S. 10.

von Regionalfilialen unmittelbar 83 Filialen unterstellte. Auch die Regionalfilialen wurden von der Größe her nicht einheitlich gestaltet, sondern sollten die entsprechenden Wirtschaftsräume und die historisch bedingte Präsenz der Commerzbank widerspiegeln. So entstanden aufgrund regionaler Besonderheiten sieben Regionalfilialen, welche die im Konzept vorgesehene Mindestgröße von zwei Mio. DM Bruttoerlösen im Firmenkundengeschäft (1990) nicht erreichten.<sup>337</sup>

In den Regionalfilialen wurden zudem Wertpapier- und Kreditspezialisten angesiedelt, um in komplexen Fällen einzelne Berater zu unterstützen. Dies sollte einerseits die kompetente Beratung anspruchsvoller Kunden und andererseits eine effizientere Auslastung der Spezialisten ermöglichen.<sup>338</sup> Ebenso wurde die Geschäftsabwicklung für Filialen (GAF) in den Gebiets- und Regionalfilialen konzentriert, um Skaleneffekte durch effizientere Abläufe zu erzielen.<sup>339</sup> Nach einer Erprobungsphase in den Gebieten Bremen und Frankfurt bestätigte sich, dass das Konzept der modularen Teilung zwischen Vertrieb und Bearbeitung tatsächlich zu effizienteren Ergebnissen geführt hatte.<sup>340</sup>

Abbildung 3-1: Neuer organisatorischer Aufbau des Filialnetzes<sup>341</sup>



<sup>337</sup> Ebd., S. 11.

<sup>338</sup> Ebd., S. 18.

<sup>339</sup> Ebd., S. 12.

<sup>340</sup> Ebd., S. 7.

<sup>341</sup> Eigene Darstellung nach Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Ergebnisse der Umsetzungsplanung. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, Schaubild 15; Commerzbank AG (1990), S. 21.

Die Filialen unterhalb der Regionalfilialen sollten das Geschäft mit Privat- und Individualkunden übernehmen. Ursprünglich war die Unterteilung der Filialen in reine Privatkunden- und Individualkundenfilialen vorgesehen. Dies erschien jedoch nach dem Test in den Pilotgebieten Bremen und Frankfurt als nicht zielführend, da die Erlöse der Filialen in hohem Maße von den betreuten Individualkunden abhingen.<sup>342</sup> Auch hier wurden für 62 Filialen Ausnahmeregelungen getroffen. So erschien es der Reformgruppe etwa aufgrund der Entfernung zur nächsten Regionalfiliale nicht vertretbar, die örtlich ansässigen Firmenkunden zu betreuen, weshalb die Verantwortung in den lokalen Filialen verbleiben sollte.<sup>343</sup> Nahezu 83 % der Kunden sollten ihre Konten in der Filiale ihres Stadt- oder Regionalgebiets führen können.<sup>344</sup>

Im Fokus des Filialaufbaus stand insbesondere die Stärkung der Managementkapazität im Privatkundengeschäft. Durch Kompetenzübertragungen an die jeweiligen Filialleiter und Schaffung vieler Freiräume zur Gestaltung des Vertriebs sollten die Eigenverantwortung und damit das „unternehmerische Element“ gestärkt werden. Den 139 Regionalfilialleitern kam daher vor allem die Aufgabe des Vertriebs- und Qualitätsmanagements zu. Dadurch erhöhte sich nach den Berechnungen der Reformgruppe die Managementkapazität trotz Personaleinsparungen um 147 VZK.<sup>345</sup> Sie sollte vor allem für die Betreuung vermögender Privatkunden genutzt werden. Zu diesem Zwecke war die Einführung des Individualkundenbetreuers ein Schlüsselstein der Strukturreform.<sup>346</sup>

Im Sinne der Effizienzsteigerung war es darüber hinaus unabdingbar, Arbeitsabläufe zu vereinheitlichen. Ähnliche Vorgänge waren bislang häufig nicht standardisiert und wurden in den Geschäftsstellen unterschiedlich gehandhabt. Ebenso bestand kein einheitliches Bild über die Arbeitsteilung zwischen Vertrieb und Bearbeitung, es fehlte an entsprechenden Arbeitsanweisungen und die Zweigstellen versuchten, dezentral jeweils für sich die Arbeitsabläufe zu verbessern. Da lediglich 18 % der Filialen ein Prozessoptimum erreichten, bemühte man sich mit einem Ablauf- und Schnittstellenkatalog erstmals um vereinheitlichte Arbeitsanweisungen, in denen auch dezidiert die Aufgabenteilung zwi-

---

<sup>342</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Erfahrungen der Pilotumsetzungsplanung in Bremen und Frankfurt, HAC-400/2319, S. 12.

<sup>343</sup> Ebd., S. 4–8.

<sup>344</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Ergebnisse der Umsetzungsplanung. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, S. 11 f.

<sup>345</sup> Ebd.

<sup>346</sup> Ebd., S. 12.

schen Bearbeitung und Vertrieb geregelt war. Damit konnte ein internes Konfliktpotenzial um Zuständigkeiten entschärft werden.<sup>347</sup>

Die Vereinheitlichungen entlasteten den Vertrieb (Umfang 160 VZK) insbesondere in kleineren und mittleren Zweigstellen, da dort Mischaufgaben besonders häufig vorzufinden waren.<sup>348</sup> Langfristig sollte die Relation zwischen Vertrieb und Bearbeitung so von 1:2 auf 1:1 verbessert werden.<sup>349</sup> Außerdem waren einheitlich geregelte Arbeitsabläufe Grundvoraussetzung zur Berechnung von Personalkapazitäten.<sup>350</sup> Mit dem Projekt „Ablaufstraffung im Betriebsbereich“ wurden die im Ablauf- und Schnittstellenkatalog dokumentierten Arbeitsabläufe weiter verbessert. Dabei sollten neben der Vereinfachung der Arbeitsabläufe durch die Optimierung von Kontrollen bis zu 150 VZK eingespart werden.<sup>351</sup>

### **3.2.2.2 Einschnitte im Personalbereich**

Im Rahmen der neuen Geschäftsstellenstruktur wurde auch der dafür notwendige Personaleinsatz überdacht. Nach Berechnungen des Z-Teams war eine Sollkapazität von 14.304 VZK anzustreben. Da der durchschnittliche Ist-Bestand 1991 bei 15.374 VZK lag, entstand ein Anpassungsbedarf um 1.070 VZK.<sup>352</sup> Zur Festlegung der neuen Kapazitäten entwickelte das Z-Team ein Kennzahlensystem, das sich an einem Kriterienmix aus kundengruppenspezifischen Betreuungsrelationen und Bruttoerlösen sowie dem Bearbeitungsaufwand orientierte.<sup>353</sup> Dabei wurden die Kapazitäten der einzelnen Filialen nicht direkt vorgegeben, sondern nur eine Gesamtplanstellenzahl pro Gebiet definiert. Diese Umsetzung hatte aus Sicht der Reformgruppe den Vorteil, dass die Gebietsfilialen die Kapazitäten auf ihre Filialen frei verteilen und somit erneut regionale Besonderheiten Berücksichtigung finden konnten.<sup>354</sup> Allerdings sahen die Gebietsfilialen die berechneten Kapazitäten als zu knapp kalkuliert an. Daher wurden Abweichungen für Sonderfälle

---

<sup>347</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4c, Geschäftsstellenstruktur-Reform Zwischenbericht: Bildung von AfTs/Straffung von Arbeitsabläufen, HAC-400/2319, S. 1.

<sup>348</sup> Ebd., S. 2.

<sup>349</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Erfahrungen der Pilotumsetzungsplanung in Bremen und Frankfurt, HAC-400/2319, S. 10.

<sup>350</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4c, Geschäftsstellenstruktur-Reform Zwischenbericht: Bildung von AfTs/Straffung von Arbeitsabläufen, HAC-400/2319, S. 2.

<sup>351</sup> Ebd., S. 2 f.

<sup>352</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Ergebnisse der Umsetzungsplanung. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, S. 1.

<sup>353</sup> Ebd., S. 2.

<sup>354</sup> Ebd.

vielfach akzeptiert und die Reform wurde zum Teil aufgeweicht.

Für kleine Filialen ergab sich häufig ein rechnerischer Bedarf von unter fünf VZK, operativ wären aber gerade Vertretung und Spitzenausgleich in diesen Filialen sehr schwierig gewesen. Daher wurden für diese Filialen insgesamt 261 VZK zusätzlich einkalkuliert, was von den Betroffenen immer noch als unzulänglich angesehen wurde.<sup>355</sup> Darüber hinaus erfolgte die Genehmigung für Zusatzkapazitäten von nochmals 212 VZK für Schichtbetrieb oder Arbeiten für die Hauptverwaltung.<sup>356</sup>

Die größten Einsparungen ergaben sich nach dem Plan des Z-Teams vor allem in der Abteilung Privatkundenvertrieb und in der Kreditbearbeitung. Der Abbau der Vertriebsressourcen sei der strategisch gewollten Reduktion des einfachen Privatkundengeschäfts bei gleichzeitigem Aufbau des Individualkundenvertriebs geschuldet. Hierbei wurde der Anpassungsbedarf durch die Zusatzkapazitäten für kleine Geschäftsstellen im Umfang von 137 VZK und Sonderfälle (20 VZK) auf 360 reduziert.<sup>357</sup> Betriebswirtschaftlich erschien die Reduktion der Betreuungsintensität im Privatkundensegment sinnvoll, da der Bereich regelmäßig negative Deckungsbeiträge erzielte. Dagegen lagen im Individualkundensegment noch unausgeschöpfte Vertriebspotenziale. Daher sah das Konzept vor, die Betreuungsrelation hier von 500 Individualkunden pro Berater auf 300 Individualkunden zu reduzieren.<sup>358</sup> Auch im Bereich des Firmenkundenvertriebs (AFK-Vertrieb) sollten Stellen abgebaut werden, jedoch stand hier dem Wegfall von 140 Filialleitern der Neubedarf an 80 Firmenkundenbetreuern und Spezialisten entgegen, wodurch das Firmenkundengeschäft letztlich gestärkt werden sollte.<sup>359</sup>

Der Reduzierung in der Kreditbearbeitung widmete sich das parallele Projekt Ablaufstraffung und maschinelle Kontoführung.<sup>360</sup> Durch die fortschreitende Entwicklung in der Datenverarbeitung sollten im Service- und Technikbereich 280 VZK obsolet werden. Durch den Bedarf an Zusatzkapazitäten in kleinen Filialen und weitere Sonderfälle lag der effektive Anpassungsbedarf letztlich bei 145 VZK. Durch die Straffung der Organisation und Etablierung des dreistufigen Filialmodells reduzierten sich die Funktionen der Innenleiter in den Filialen um 205 VZK. Gleichzeitig entstand aber ein Bedarf von

---

<sup>355</sup> Ebd., S. 9.

<sup>356</sup> Ebd., S. 3.

<sup>357</sup> Ebd., S. 5.

<sup>358</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Erfahrungen der Pilotumsetzungsplanung in Bremen und Frankfurt, HAC-400/2319, S. 8.

<sup>359</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Ergebnisse der Umsetzungsplanung. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, S. 6.

<sup>360</sup> Ebd., S. 5 f.

147 VZK als Filialleiter zum Management des Geschäfts mit privaten Kunden.<sup>361</sup>

Die Versetzung von Mitarbeitern, insbesondere in die beratungsintensiveren Bereiche der Firmen- und Individualkunden, ging mit umfassenden Qualifizierungsmaßnahmen einher, die wiederum zu Ausfallzeiten und damit zu Opportunitätskosten führten.<sup>362</sup> Deshalb sollten Fehlzeiten besonders über „Training on the Job“ minimiert werden.<sup>363</sup> Nichtsdestotrotz mussten für die Reform zu Beginn hohe Kosten für Fortbildungsmaßnahmen einkalkuliert werden.

Das offerierte Zeitfenster von drei Jahren zur Umsetzung der Personalreduktion sollte für eine sozial verträgliche Anpassung – primär über Fluktuationen oder Wachstum – sorgen.<sup>364</sup> In einem solchen Konzept der „sanften“ Anpassung sah das Z-Team eine Möglichkeit, die Realisierung und Annahme des Gesamtkonzepts in der Belegschaft zu fördern.<sup>365</sup> Nach der Testphase in den Gebieten Bremen und Frankfurt wurden die Ziele als realistisch umsetzbar erachtet und ein Einsparpotenzial von 115 Mio. DM durch die Strukturreform anvisiert.<sup>366</sup> Die Reduktion des Personalbestands durch Fluktuation stieß jedoch bald an Grenzen, weshalb Kündigungen erforderlich wurden.<sup>367</sup> Auch wenn die Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen immer noch als konstruktiv bezeichnet wurde, zeichnete sich im Zuge des Personalabbaus – insbesondere im Zuge betriebsbedingter Kündigungen – eine stärkere Konfrontation ab.<sup>368</sup>

---

<sup>361</sup> Ebd., S. 5.

<sup>362</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Erfahrungen der Pilotumsetzungsplanung in Bremen und Frankfurt, HAC-400/2319, S. 4.

<sup>363</sup> Ebd., S. 17.

<sup>364</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Ergebnisse der Umsetzungsplanung. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, S. 7.

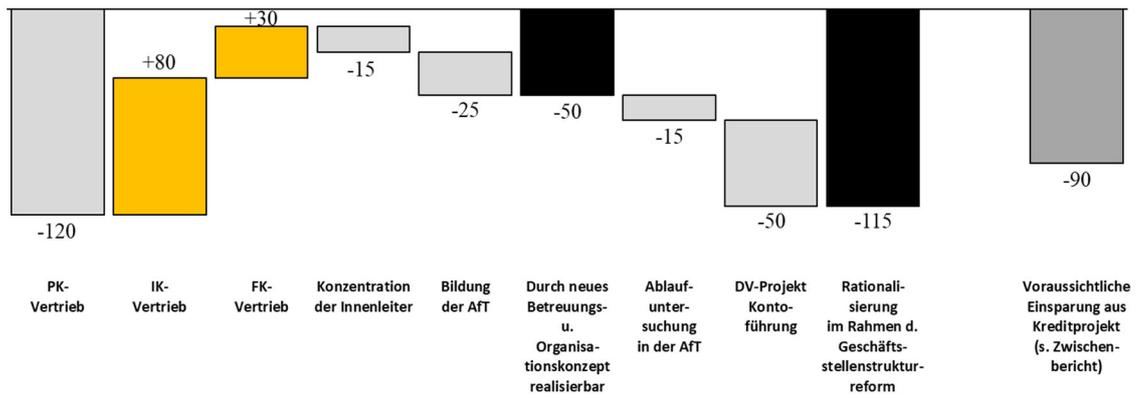
<sup>365</sup> Ebd., S. 8.

<sup>366</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Erfahrungen der Pilotumsetzungsplanung in Bremen und Frankfurt, HAC-400/2319, S. 2.

<sup>367</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (24.7.1993), Top 5, Neuausrichtung der Geschäftsstellenstruktur: Stand der Umsetzung per Juni 1993, HAC-400/2341, S. 2.

<sup>368</sup> Ebd., S. 5.

Abbildung 3-2: Gesamteinsparung im Rahmen der Geschäftsstellenstrukturreform (in Mio. DM p.a.)<sup>369</sup>



Entscheidend für den Erfolg in der Umsetzungsphase war, dass Zentrale und Filialen gemeinsam das Ziel der Umsetzung verfolgten und Führungskräfte der Gebietsfilialen das Konzept in ihrem Bereich aktiv unterstützten.<sup>370</sup> Zumindest für die Pilotstellen konnte festgestellt werden, dass die Reform auf eine umfassende Veränderungsbereitschaft stieß.<sup>371</sup> Um dies auch in den übrigen Geschäftsgebieten der Bank sicherzustellen, erschien eine möglichst einheitliche Implementierung der Reformen notwendig. Daher sollte ein enges Controlling verhindern, dass die neue Organisationsstruktur in den Gebietsfilialregionen unterschiedlich umgesetzt und das Konzept somit konterkariert würde.<sup>372</sup> Dennoch erwies es sich offenbar als schwierig, zwischen zu vermeidenden Verwässerungseffekten und notwendigen Abweichungen vom Konzept zu unterscheiden.<sup>373</sup>

<sup>369</sup> Eigene Darstellung nach Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Erfahrungen der Pilotumsetzungsplanung in Bremen und Frankfurt. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, Schaubild 2.

<sup>370</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Ergebnisse der Umsetzungsplanung. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, S. 7.

<sup>371</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Erfahrungen der Pilotumsetzungsplanung in Bremen und Frankfurt, HAC-400/2319, S. 19.

<sup>372</sup> Ebd., S. 24.

<sup>373</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.7.1991), Top 4a, Neue Geschäftsstellenstruktur. Ergebnisse der Umsetzungsplanung. Abschlussbericht des Z-Teams, HAC-400/2319, S. 3.

### 3.2.2.3 Die Ergebnisse der Strukturreform

*„Ziele auf der Kostenseite weitgehend, auf der Marktseite jedoch nur teilweise erreicht“<sup>374</sup>*

Die 1995 gezogene Bilanz der Geschäftsstellenstrukturreform zeigte: Weitgehend erreicht wurde das Ziel der Reduktion von Personalkosten (Nettoeinsparungen von ca. 100 Mio. DM). Langfristig wurde das Kostenwachstum aber trotz des Abbaus von ca. 1.000 VZK nur gebremst, da die Personalkosten insgesamt durch Gehaltssteigerungen auch zwischen 1991 und 1994 weiter zunahmen. Zusätzlich belasteten steigende Sachinvestitionen die Commerzbank. Daher sah die Z-Kommission Bedarf an weiteren Kostenkontrollen und effizienzsteigernden Maßnahmen.<sup>375</sup>

Die Betrachtung der Marktseite zeigte 1995 ein uneinheitliches Bild. Das Kreditgeschäft insgesamt hatte sich im Vergleich zum Markt gut entwickelt. Im Firmenkundengeschäft wurden gegenüber den anderen Großbanken ebenfalls Marktanteile hinzugewonnen. Das Privatkundengeschäft dagegen entwickelte sich rückläufig, hier verlor die Commerzbank Marktanteile. Zwar zeigten Befragungen zur Kundenzufriedenheit, dass die neue Organisationsstruktur sehr gut angenommen wurde, dies schlug sich jedoch nicht in steigenden Absatzzahlen nieder.<sup>376</sup> Das inländische Filialgeschäft erzielte 1994 mit -141 Mio. DM ein negatives Ergebnis. Zwar war das „strukturelle“ Ergebnis (Berücksichtigung mehrjähriger Durchschnittswerte für Risikokosten und Zinsmargen) mit 276 Mio. DM positiv, jedoch ergab sich dieser Deckungsbeitrag allein durch das Firmenkundengeschäft. Das Privatkundengeschäft lag mit -342 Mio. DM deutlich in den roten Zahlen. Unter Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten und der dem Filialgeschäft zuzurechnenden Overhead-Kosten fehlten sogar 600 Mio. DM. Auch die Rentabilitätslage der kleinen Filialen hatte sich nicht dauerhaft verbessert. 1994 waren von 300 kleinen Filialen 242 ertragsschwächer als zwei Drittel des gesamten Filialnetzes. In Bezug auf die Rentabilität war keine Wende zum Guten im Vergleich zu der Zeit vor der Reform festzustellen. Die steigende Wettbewerbsintensität sowie der anhaltende Margenverfall deuteten eher auf weiter fallende Erträge hin.<sup>377</sup> Damit erwirtschaftete das Kerngeschäft der Commerzbank auch nach der Reform noch negative Ergebnisse.

---

<sup>374</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (1.7.1995), Top 6, Ergebnisse der Geschäftsstellenstrukturreform, HAC-400/2343, S. 2.

<sup>375</sup> Ebd., S. 2 f.

<sup>376</sup> Ebd., S. 3.

<sup>377</sup> Ebd., S. 4.

Aus Sicht der Konzernentwicklung, die sich der Vorstand zu eigen machte, wäre jedoch ein Rückzug aus diesem Kerngeschäft mit unabsehbaren Risiken verbunden gewesen.<sup>378</sup> McKinsey hielt es daher für unabdingbar, die Produktivität der Bank zu steigern. Insbesondere der Vertrieb sollte daher intensiviert werden, da die verkauften Produkte pro Kunde mit 1,8 bei Privatkunden und 2,0 bei Individualkunden (Commerzbank 1994) weit hinter den Sparkassen (2,8 1993) und dem Branchenschnitt von 3,0 (1993) lagen.<sup>379</sup> Auch die Qualifizierungsmaßnahmen offenbarten insbesondere bei den Gruppen mit dem größten Ertragspotenzial – Individual- und Firmenkunden – Nachholbedarf. Es zeigte sich, dass die Reform zwar eine gute strukturelle Basis für den Vertrieb gelegt, Anreizstrukturen jedoch weitgehend außer Acht gelassen hatte. Daher sollte mit der Einführung leistungsorientierter Vergütungskomponenten auch dieser Aspekt angegangen werden.<sup>380</sup>

### **3.3 Weitere Reformen im Heimatmarkt (1995 – 2000)**

#### **3.3.1 Ernüchternde Bilanz zur Mitte des Jahrzehnts und neue Impulse für das Geschäftsmodell**

Trotz der umfassenden Bemühungen zur Stärkung des inländischen Filialgeschäfts seit Ende der 1980er Jahre durch Geschäftsstellenstrukturreform und Erschließung des ostdeutschen Bankenmarkts, befanden sich die traditionellen Kerngeschäftsfelder zur Mitte der 1990er Jahre in einem besorgniserregenden Zustand.<sup>381</sup> Die vor allem vom seit 1991 neuen Vorstandsvorsitzenden, Martin Kohlhaussen<sup>382</sup>, eingeleiteten Maßnahmen hatten bis 1994 den sehr deutlichen Abstand des Hauses in Bezug auf die Eigenkapitalausstattung in Relation zur stark gewachsenen Bilanzsumme gegenüber Deutscher und Dresdner Bank somit nicht verkürzen können.

---

<sup>378</sup> Ebd., S. 4 f.

<sup>379</sup> Ebd., S. 6.

<sup>380</sup> Ebd., S. 7.

<sup>381</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 3.

<sup>382</sup> Für eine umfassende Darstellung von Martin Kohlhaussen siehe Schlütz (2016), S. 368–395.

Tabelle 3-2: Zentrale Kennzahlen im Konkurrenzvergleich 1991 – 1994<sup>383</sup>

	Commerzbank				Deutsche Bank				Dresdner Bank				Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank			
	1991	1992	1993	1994	1991	1992	1993	1994	1991	1992	1993	1994	1991	1992	1993	1994
<b>Bilanzsumme</b> in Mrd. DM	227	233	285	342	449	497	557	573	295	330	381	400	193	221	266	275
<b>Eigenkapital</b> in Mrd. DM	6,70	6,90	7,90	10,10	17,10	18,30	20,20	20,30	9,80	10,20	12,20	13,70	4,80	5,80	7,30	8,40
<b>Bilanzielle Eigenkapitalquote</b> in %	2,95	2,98	2,78	2,94	3,80	3,67	3,63	3,54	3,33	3,09	3,21	3,43	2,48	2,65	2,73	3,06
<b>Eigenkapitalrendite<sup>1</sup></b> in %	6,70	10,08	7,89	11,72	8,64	10,35	11,65	6,71	6,72	9,65	9,51	7,94	7,61	7,02	8,10	6,61
<b>Aufwandsrentabilität<sup>2</sup></b> in %	43,8	35,9	49,0	47,7	48,4	42,1	53,9	45,1	42,6	42,3	47,2	43,0	61,08	63,19	66,48	63,93

<sup>1</sup> Auf die durchschnittliche Bilanzsumme gerechnet; Eigen- ohne Ergänzungskapital

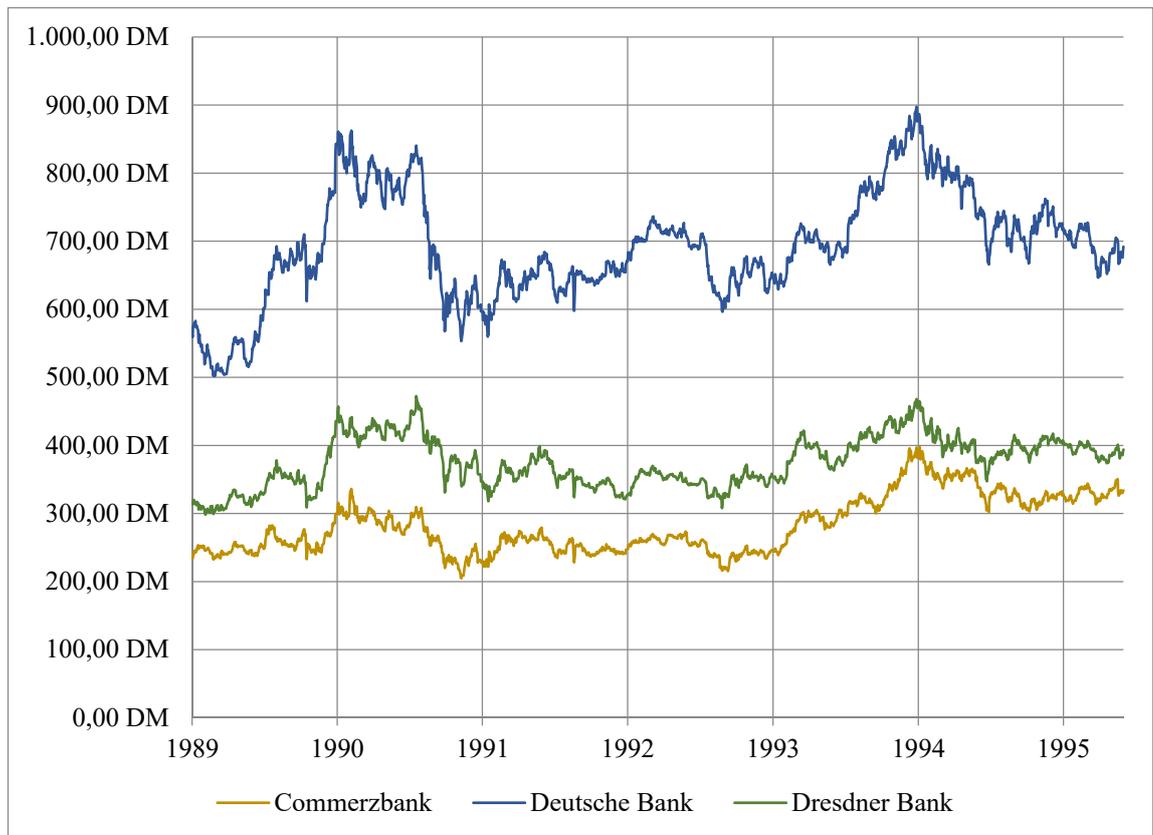
<sup>2</sup> Zins- und Provisionszinsüberschuss abzüglich Verwaltungsaufwand (Teilbetriebsergebnis) in Relation zum Verwaltungsaufwand

Das Streben nach mehr Effizienz hatte zwar die Aufwandsrentabilität verbessert, mit Blick auf die Eigenkapitalrendite lag das Haus unverändert hinter der Konkurrenz, bewegte sich im Vergleich zur Deutschen Bank auch auf einem niedrigeren Kursniveau.<sup>384</sup>

<sup>383</sup> In Anlehnung an Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstandes (1.7.1995), Top 5a, Strategisches Gesamtkonzept des Commerzbank-Konzerns, HAC-400/2343, Auswertungen vom 20.6.1995.

<sup>384</sup> Siehe hierzu Tabelle 3-2 und Abbildung 3-3.

Abbildung 3-3: Aktienkurse der Commerzbank, Deutschen Bank und Dresdner Bank von 1989–1995 (historische Kurse)<sup>385</sup>



Die größte Belastung im Privatkundengeschäft bildete der erodierende Zinsüberschuss, mitverursacht durch eine immer höhere Preistransparenz im Zuge der Etablierung neuer Medien. Zwar führten technische Innovationen auf der anderen Seite auch zu Kosteneinsparungen in den Kreditinstituten (Beispielsweise im Back Office), doch insgesamt wurde immer deutlicher, dass der Bankensektor unter strukturellen Problemen und Überkapazitäten litt. So wurde der Rückgang der Institute auch in den 1990er Jahren nicht gestoppt (1990: 4565 Institute; 2000: 2864 Institute).<sup>386</sup>

Im Rahmen der Vorstandssitzung vom 25. November 1995 wurde als Zielvorgabe für die zweite Hälfte der 1990er Jahre der Aufbau einer starken Präsenz im globalen Investment Banking<sup>387</sup> formuliert und so das über Jahrzehnte hinweg gültige Geschäftsmodell der Commerzbank als Institut mit Schwerpunkten in der Betreuung des mittelständischen

<sup>385</sup> Eigene Darstellung nach Daten von Thomson Reuters Datastream.

<sup>386</sup> Paul (2013a), S. 382 f.

<sup>387</sup> In den 1990er Jahren trat das Investment Banking zunehmend als Konkurrenz zum klassischen Bankgeschäft auf. Neben den klassischen Bankkredit trat die Verbriefung von Schulden in Wertpapieren, wodurch immer mehr Kredite „aus der Bankbilanz herausgeschoben“ wurden. Siehe hierzu Paul (2013a), S. 382.

Firmen- sowie Privatkundengeschäfts um eine Säule erweitert.<sup>388</sup> Der Beschluss zur Expansion der Kapazitäten und Kompetenzen im Bereich des internationalen Investment Banking war eine logische Folge des außerordentlich günstigen Verhältnisses zwischen Kapitalbindung und Rendite. So kam das Investment Banking 1995 mit rd. 1.200 Mitarbeitern aus, während das gesamte inländische Filialgeschäft über 18.000 Mitarbeitern beschäftigte.<sup>389</sup> In der Wirtschaftspresse wurden Zweifel geäußert, ob dieser Weg erfolgreich sein könne. Groß sei der Nachholbedarf im Wertpapiergeschäft, in dem die Konkurrenz mittlerweile einen Großteil ihrer Rendite erwirtschaftete. In diesem Kern des Investment Banking besitze die Bank eine ausgeprägte Schwäche. Und es wurde auf den schwierigen Spagat hingewiesen, die Leistungskraft zu steigern, „ohne gleichzeitig die Ressourcen der Bank zu überfordern.“ Insofern fragte man sich an den Märkten „ob die Commerzbank langfristig groß genug ist für das internationale Bankgeschäft.“<sup>390</sup>

Dieser strategische Kurswechsel kann jedoch nicht als Zeichen einer Abwendung von den Kerngeschäftsfeldern gedeutet werden. Vielmehr muss die Zuwendung zum Investment Banking im Kontext der Performance des Kerngeschäfts betrachtet und als Versuch zur Etablierung eines weiteren Standbeins verstanden werden, das kurzfristig dazu in der Lage sein sollte, Verluste der Kerngeschäftsfelder auszugleichen.

### **3.3.2 Der Heimatmarkt als Sorgenkind: Erneute Reformen und Innovationen im Privatkundengeschäft**

#### **3.3.2.1 Neue strategische Stoßrichtung im Geschäftsfeld Private Kunden**

*„Mit 740 Mio. DM negativem Deckungsbeitrag IV in 1995 bei einem Ertrag von 2.466 Mio. DM befindet sich das Geschäft mit Privaten Kunden de facto in einer Sanierungssituation.“<sup>391</sup>*

Mitte der 1990er Jahre wurde offenkundig, dass die Geschäftsstellenstrukturreform nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt hatte. Letztlich wurden „weder ausreichende

---

<sup>388</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.11.1995), Top 8, Umsetzung der Strategie der CB im Investment Banking, HAC-400/2347, S. 1.

<sup>389</sup> Ebd., S. 4.

<sup>390</sup> Braunberger (1995), S. 13.

<sup>391</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 27.

Bruttoerlöszuwächse und Marktanteilsgewinne noch ausreichende Kostenreduktionen erreicht“.<sup>392</sup> Zusätzlich wurden durch verbesserte Controlling-Systematiken Kostenfaktoren des Privatkundengeschäfts identifiziert, die zuvor nicht zurechenbar waren. Die kritische Lage dieses zentralen Geschäftszweigs traf Mitte der 1990er Jahre schließlich auf ein herausforderndes Marktumfeld, in dem die Wettbewerbsdichte stark zunahm. Neben der bestehenden Konkurrenz boten technische Entwicklungen neuen Wettbewerbern die Möglichkeit, attraktive Geschäftsbereiche zu besetzen und die bereits engen Margen zusätzlich zu verringern.<sup>393</sup>

Auch in den anderen (Groß-)Banken wurde daher über eine Restrukturierung des Privatkundengeschäfts nachgedacht, dem – so Deutsche Bank-Vorstand Ulrich Cartellieri – die Filialen „wie Mühlsteine um den Hals“ hingen.<sup>394</sup> Zu dieser Zeit lag die Zahl der Bankstellen in Deutschland mit 50.000 noch doppelt so hoch wie die der Metzgereien. Aufgrund der veränderten Kundenanforderungen musste jedoch nicht nur die Standort-, sondern vor allem die Personalpolitik neu ausgerichtet werden. Der für das Privatkundengeschäft verantwortliche Vorstand der Deutschen Bank, Georg Krupp, sprach von der Notwendigkeit einer „radikalen Reform“. Mitarbeiter müssten „anders ausgewählt, motiviert und geführt werden“. „Wir brauchen eine neue Generation von Betreuern und Führungskräften.“<sup>395</sup> Als Vorbild wurde vielfach die Citibank genannt, bei der die Betreuer erstens deutlich verkaufsorientierter als in deutschen Banken aufträten und sich zweitens voll auf die Beratung konzentrieren könnten, da der gesamte Abwicklungsbereich in eigenen Service-Centern und stark technikunterstützt betrieben werde. Drittens erlaube eine klare Kundensegmentierung eine differenzierte Ansprache – gerade auch im Privatkundengeschäft. Vor diesem Hintergrund und mit massiven Werbeaufwendungen sei viertens eine Markenpolitik wie in der Konsumgüterindustrie möglich, die nicht nur die Abgrenzung von Wettbewerbern ermögliche, sondern – fünftens – auch eine zeitgemäßere Unternehmenskultur befördere.<sup>396</sup>

Für die Commerzbank zeichneten Prognosen aus dem Jahr 1996 unter den gegebenen Rahmenbedingungen ein düsteres Bild für die langfristige Entwicklung des inländischen Privatkundengeschäfts. Bis 1999 würde trotz der angestoßenen Reformen kein positiver Deckungsbeitrag I erreicht werden und bis Mitte der 2000er Jahre sei sogar mit einem

---

<sup>392</sup> Ebd., S. 4.

<sup>393</sup> Ebd., S. 1.

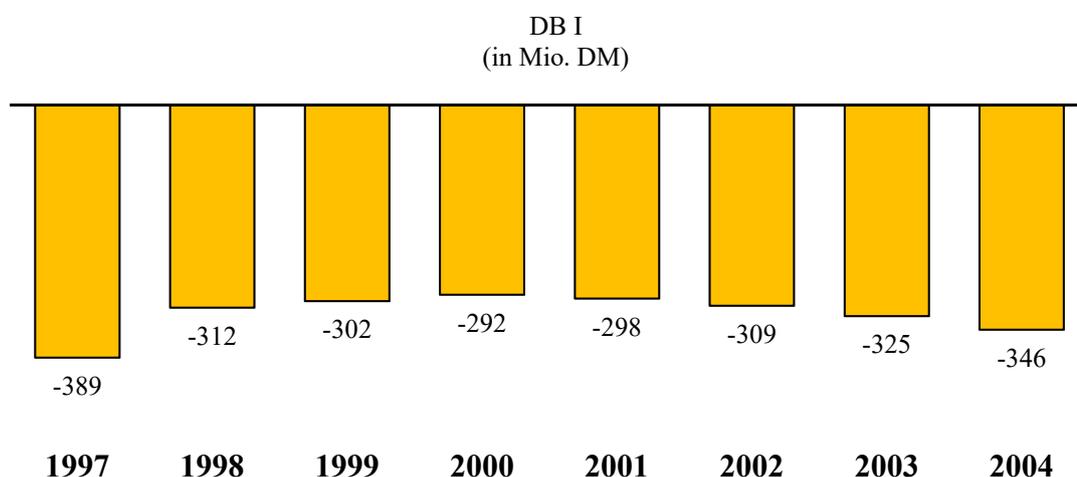
<sup>394</sup> Balzer (1996), S. 51.

<sup>395</sup> Ebd., S. 48.

<sup>396</sup> Ebd., S. 51 f.

weiteren Anstieg des negativen Deckungsbeitrags zu rechnen.<sup>397</sup>

Abbildung 3-4: Prognostizierte Entwicklung des Deckungsbeitrags I im Teilgeschäftsfeld Privatkunden<sup>398</sup>



Nachdem mit der Geschäftsstellenstrukturreform vor allem an den Ressourcen der Commerzbank angesetzt worden war, sollten die zukünftigen Bemühungen eher aus der Marktperspektive heraus ergriffen werden. Auch wenn im Segment der Individualkunden der Marktanteil leicht ausgebaut werden konnte (1989: 4,7 %; 1995: 5,8 %), stagnierte das übrige Privatkundengeschäft (1989: 3,1 %; 1995: 3,0 %) und Erhebungen über die Kundenzufriedenheit wiesen abnehmende Werte aus.<sup>399</sup> Darüber hinaus lagen die Marktanteile in beiden Segmenten zwischen ein und zwei Prozentpunkten hinter denen der Dresdner Bank und die Deutsche Bank konnte sogar durchgehend einen doppelt so hohen Marktanteil ausweisen.<sup>400</sup> Daher bedurfte es dringend weiterer Reformen im Geschäftsfeld Private Kunden.

Abbildung 3-5: Marktanteile des Privat- und Individualkundengeschäfts 1989 – 1995<sup>401</sup>

<sup>397</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10e, Reengineering des Privatkundengeschäfts, HAC-400/2355, S. 1.

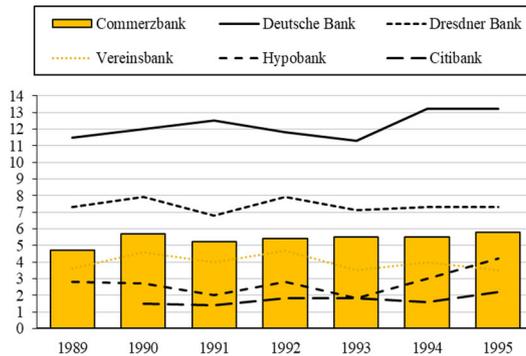
<sup>398</sup> Eigene Darstellung nach Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10e, Reengineering des Privatkundengeschäfts, HAC-400/2356, S. 16.

<sup>399</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 4.

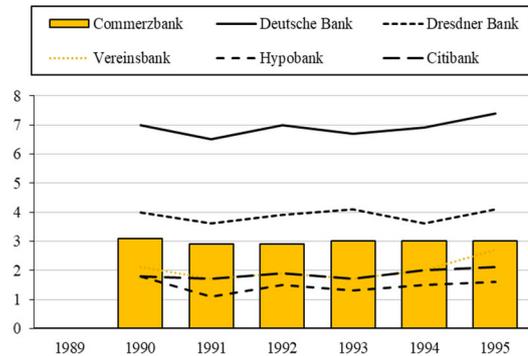
<sup>400</sup> Ebd., S. 4.

<sup>401</sup> Ebd., S. 5.

**Grundsätzlich positive Entwicklung  
bei Individualkunden  
(Marktanteile in %)**



**Bei Privatkunden hinter dem  
Wettbewerb zurückgeblieben  
(Marktanteile in %)**



1995 formulierte der Zentralstab Konzernentwicklung/Konzerncontrolling in einer Vorstandsvorlage zur strategischen Gesamtausrichtung der Bank nochmals klar, dass das inländische Filialgeschäft nach wie vor das „Kerngeschäft des Konzerns“<sup>402</sup> darstelle. Daher waren die Sicherung der Stellung der Bank im Inland und die Stärkung der Ertragskraft des Unternehmensbereichs „unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg des Gesamtunternehmens“.<sup>403</sup> Trotz dieses deutlichen Bekenntnisses zum Privatkundengeschäft und der anschließenden ressortübergreifenden Planung von Maßnahmen zur Reform des Bereichs wurde Ende 1996 in einer Vorstandssitzung auch die Ausgliederung in eine eigenständige Commerzbank Privatkunden AG diskutiert. Grundlage der Diskussion bildete die Sichtweise des Zentralstabs, dass es der Commerzbank nicht möglich sein würde, allein durch interne Maßnahmen die „strukturelle Ergebnislücke“ zu schließen.<sup>404</sup> Im Vergleich zur Konkurrenz fehlte es an eindeutigen Wettbewerbsvorteilen, weder erschien sie besonders preiswert, noch besonders leistungsfähig.<sup>405</sup> Auch mangle es an der richtigen Verkaufsmentalität, wie Kohlhaussen intern feststellte: Notwendig sei, „nicht in der Filiale [zu] warten, sondern zum Kunden [zu] gehen.“ Und er fügte hinzu: „Wir verkaufen zu oft über den Preis und drängen die Vorteile guter Beratung damit selbst in den Hintergrund.“<sup>406</sup> Für notwendig hielt er weniger eine Absicherung gegenüber den anderen

<sup>402</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (1.7.1995), Top 5a, Strategisches Gesamtkonzept des Commerzbank-Konzerns, HAC-400/2343, S. 3.

<sup>403</sup> Ebd., S. 3.

<sup>404</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 1, Notizen für Herrn Kohlhaussen zur Ausgliederung des Geschäfts mit Privaten Kunden in die Commerzbank Privatkunden AG vom 23.10.1996, HAC-400/2356, S. 5.

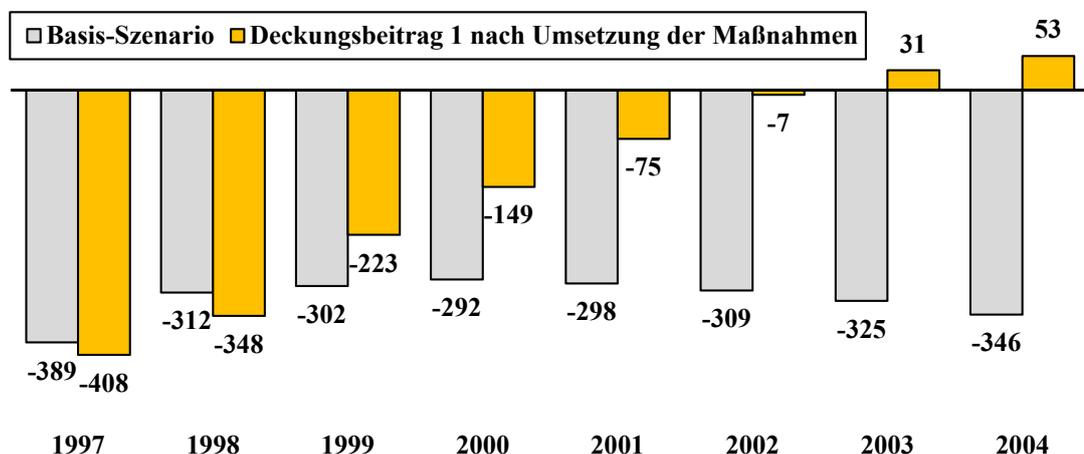
<sup>405</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 4.

<sup>406</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (1.7.1995), Top 5a, Strategisches Gesamtkonzept des Commerzbank-Konzerns, HAC-400/2343, Handschriftliche Anmerkungen zu den Vorlagen der Vorstandssitzung.

Großbanken, die ansonsten bei zahlreichen strategischen Überlegungen die Benchmark gewesen waren, sondern vor allem gegenüber Sparkassen und Volksbanken, denen die größte Marktnähe bescheinigt wurde sowie der am klarsten profilierten Citibank.<sup>407</sup>

Daher wurde überlegt, den Geschäftsbereich – inklusive des gesamten inländischen Filialnetzes und der erst kurz zuvor neu gegründeten Comdirect – auszugliedern.<sup>408</sup> Diese mögliche Separierung bewertete der (mittlerweile) Aufsichtsratsvorsitzende Seipp äußerst kritisch. Neben dem Verlust von Synergieeffekten zwischen Privat- und Firmenkundengeschäft<sup>409</sup> würde die Bank vor allem „in ihrem gesamten Selbstverständnis verändert“<sup>410</sup>. Darüber hinaus wäre die Ausgliederung ein Strategeschwenk um 180° gegenüber der Geschäftsstellenstrukturreform, über die die Verzahnung von Privat- und Firmenkundengeschäft in den Zweigstellen erst forciert worden war, und wurde daher letztlich auch verworfen. Stattdessen sollten weitere Reformmaßnahmen dafür sorgen, dass das Privat- und Individualkundengeschäft zusammen bis 2003 wieder einen positiven Deckungsbeitrag I erwirtschaften.

Abbildung 3-6: Auswirkungen der Projektmaßnahmen auf die Entwicklung des Deckungsbeitrags I im Teilgeschäftsfeld Privatkunden (in Mio. DM)<sup>411</sup>



<sup>407</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 1, Notizen für Herrn Kohlhausen zur Ausgliederung des Geschäfts mit Privaten Kunden in die Commerzbank Privatkunden AG vom 23.10.1996, HAC-400/2356, S. 1.

<sup>408</sup> Ebd., S. 1 f.

<sup>409</sup> Ebd., Handschriftliche Anmerkungen, S. 2.

<sup>410</sup> Ebd., S. 3.

<sup>411</sup> Eigene Darstellung nach Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10e, Reengineering des Privatkundengeschäfts, HAC-400/2356, S. 16.

Allerdings musste im November 1996 mit dem Vorliegen neuer Planzahlen konstatiert werden, dass – selbst wenn die kommenden Reformen erfolgreich sein sollten – am Ende einer zehnjährigen Reformphase lediglich eine „schwarze Null“ stehen würde. Diese ausgeglichene Ertragslage würde darüber hinaus auch nur unter ausschließlicher Berücksichtigung der variablen Kosten Gültigkeit besitzen. Dabei gingen noch im Juni des gleichen Jahres Planungen des Ressorts von dem Ziel aus, bis 1999 einen ausgeglichenen Deckungsbeitrag IV auszuweisen.<sup>412</sup> Nichtsdestotrotz wurden entsprechende Maßnahmen im Privat- und Individualkundenbereich angestoßen, deren strategische Stoßrichtung sich in den ausgehenden 1990er Jahren in drei zentralen Aspekten manifestierte:

1. Während zuvor speziell die Aufbauorganisation modernisiert worden war, fokussierten die kommenden Reformen nun vor allem die Außenkommunikation und Vertriebsproduktivität.
2. Der stationäre Vertrieb verlor zunehmend seine Alleinstellung als Kundenkontaktbasis und wurde durch Mailing, Telefonakquise und Direktvertrieb ergänzt.
3. Die Fokussierung auf ertragreiche Kundensegmente wurde durch eine zunehmende Differenzierung zwischen Privat- und Individualkunden intensiviert.

### **3.3.2.2 Fokus auf Vertriebskraft und Marktauftritt.<sup>413</sup>**

*„Der Aufbau einer eigenständigen Marke wurde im Laufe des Jahres 1997 erstmals zum wichtigen Thema der Großbanken für das Geschäftsfeld mit den Privaten Kunden.“<sup>414</sup>*

1996 legte das Zentrale Geschäftsfeld Private Kunden Planungen für Reformen der Betriebs- und Vertriebsproduktivität, der Organisations- und Führungsstruktur sowie des Managements von Ausfallrisiken vor, durch die sich Kostensenkungen von 285 Mio. DM ergeben sollten. Der Fokus lag jedoch auf der Vertriebsproduktivität, da allein hier ein Potenzial von 235 Mio. DM Ertragssteigerung erkannt wurde. Somit sollte bis Ende des Jahrtausends eine Ergebnisverbesserung im inländischen Privatkundensegment um 520

---

<sup>412</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 5.

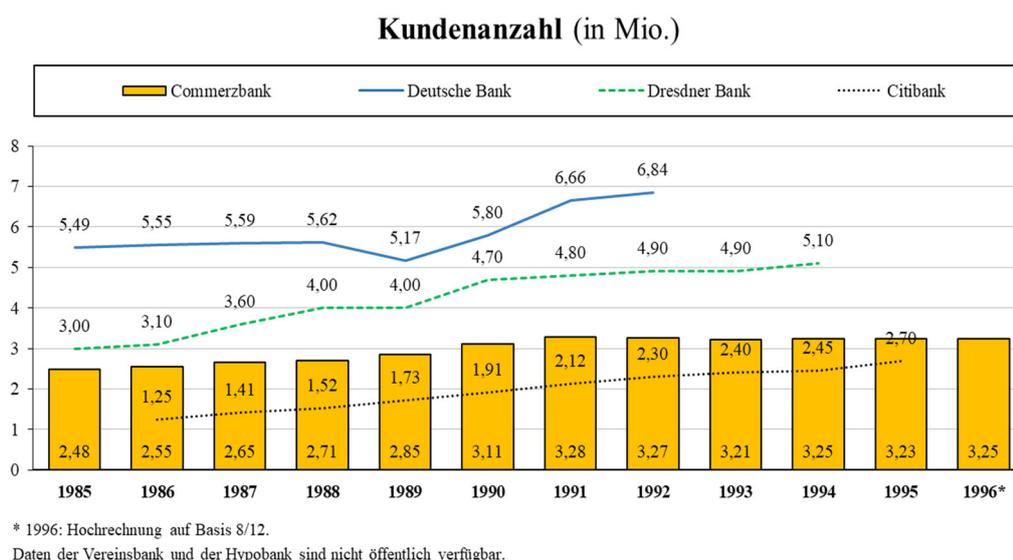
<sup>413</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (1.7.1995), Top 5a, Strategisches Gesamtkonzept des Commerzbank-Konzerns, HAC-400/2343, S. 3.

<sup>414</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (29.11.1997), Top 10d, Profilierungs-Programm für das Geschäft mit Privaten Kunden, HAC-400/2357, S. 1.

Mio. DM erzielt werden.<sup>415</sup>

Den Kern der ertragssteigernden Maßnahmen bildete ein Profilierungs-Programm. Seit 1991 stagnierte die Zahl der Privatkunden bei knapp über drei Millionen, was vor allem darauf zurückgeführt wurde, dass der Commerzbank von Privatkunden keine spezifischen Eigenschaften oder Mehrwerte zugesprochen wurden.<sup>416</sup> Gleichzeitig hatten sich Wettbewerber – wie die Deutsche Bank u. a. durch den Slogan „Vertrauen ist der Anfang von allem“<sup>417</sup> – eine prägnante Marke aufgebaut. Neben Produktinnovationen und verkaufsfördernden Maßnahmen sollten daher vor allem unterstützende Werbemaßnahmen ergriffen werden, denn insgesamt lagen die Investitionen der Commerzbank in Werbung und Kommunikation bis 1995 weit unter dem Marktdurchschnitt.<sup>418</sup>

Abbildung 3-7: Kundenzahlen ausgewählter privater Großbanken von 1985 – 1996<sup>419</sup>



<sup>415</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 26.

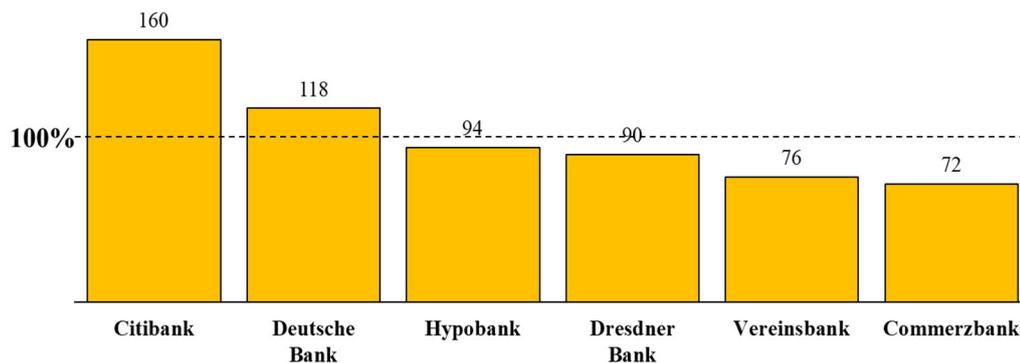
<sup>416</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10f, Profilierungs-Programm für das Geschäft mit Privaten Kunden, HAC-400/2356, S. 2.

<sup>417</sup> Kunz/Seibel (2017).

<sup>418</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10f, Profilierungs-Programm für das Geschäft mit Privaten Kunden, HAC-400/2356, S. 3 ff.

<sup>419</sup> Eigene Darstellung nach Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 12.

Abbildung 3-8: Indexierte Werbeaufwendungen privater Großbanken 1995<sup>420</sup>



Hinweis: Index 100 = Werbeaufwendungen entsprechen dem Marktanteil.

Das Zentrale Geschäftsfeld Private Kunden entwarf folgendes Zielbild für die Kundeneinschätzung: „Die Commerzbank ist die Großbank, bei der ich sicher bin, daß ich eine initiative und aktive Bank als Partner habe. Die Betreuung geht unaufgefordert von der Bank aus. Initiative beweist sich in überdurchschnittlichen Produkten und Leistungen: zum richtigen Zeitpunkt bekomme ich die richtigen, auch innovativen Impulse.“<sup>421</sup> Um eine adäquate Umsetzung zu gewährleisten, wurde das Marketingbudget erhöht und sollte zukünftig durch den Bereich Zentrale Akquisition koordiniert werden.<sup>422</sup> Analog dazu versuchte sich die Commerzbank auch in ihren Geschäftsberichten seit Mitte der 1990er Jahre als innovatives und initiatives Institut zu präsentieren.<sup>423</sup>

Daneben sollte im Rahmen von Einsparungsmaßnahmen die Betreuungsrelation angepasst werden. Jedem Privatkundenberater (PKB) waren 1.250 Kunden zugewiesen. Das Ziel lag bei 1.500 Kunden, daher sollten weitere 650 PKB eingespart werden.<sup>424</sup> Diese Reduktionen konterkarierten allerdings unmittelbar die ohnehin schon suboptimale Bestandskundenausschöpfung. Erfahrungswerte zeigten, dass der durchschnittliche Privatkundenbetreuer lediglich mit 300 Kunden in Kontakt stand. Da eine Verbesserung der Betreuungsrelation aufgrund der damit verbundenen Personalkosten in einem defizitären Markt aber nicht vertretbar erschien, sollten kostengünstigere Lösungen gefunden wer-

<sup>420</sup> Eigene Darstellung nach ebd., S. 13.

<sup>421</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10f, Profilierungs-Programm für das Geschäft mit Privaten Kunden, HAC-400/2356, S. 3.

<sup>422</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10e, Reengineering des Privatkundengeschäfts, HAC-400/2356, S. 7.

<sup>423</sup> Commerzbank AG (1996) und (1997b).

<sup>424</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 11.

den. Daher wurden DV-basierte Konzepte entwickelt und z. B. eine Kundenkarte als zentrales Informations- und Eingabemedium etabliert. Auf Basis von Stammdaten, Kunden- und Kontakthistorie, demografischen Daten, Produktnutzungsdaten und Lifestyle-Daten sollten zielgerichtetere Angebote unterbreitet, Kaufwahrscheinlichkeiten abgeleitet und auf diese Weise die Effizienz im Privatkundensektor entscheidend verbessert werden.<sup>425</sup> Diese Maßnahme bildete einen ersten Schritt hin zur Automatisierung des Produktverkaufs und bot die Möglichkeit, in einem zweiten Schritt als Management-Informationssystem zu dienen.<sup>426</sup> Bis dato erfolgte auch das Controlling allein über produktorientierte Listen, die nur mit erheblicher zeitlicher Verzögerung zur Verfügung standen und allenfalls bedingt miteinander kompatibel waren. Ein online verfügbares Management-Informationssystem sollte dagegen tagesaktuell sein und auch die Ausweitung weiterer verkaufsfördernder Maßnahmen und die Etablierung von Zielsystemen unterstützen. Solche mittlerweile selbstverständlichen Systeme wurden damals allerdings durchaus kritisch als großer Schritt hin zum „gläsernen Kunden“ eingestuft und intern von Kohlhaussen mit der Bemerkung „Big Brother!“ quittiert.<sup>427</sup>

### 3.3.2.3 Auf dem Weg zur Multi-Channel-Bank

*„Das stationäre Retailgeschäft ist in einer unglaublichen Veränderung. Es gibt viele neue Anbieter und Vertriebswege.“<sup>428</sup>*

Die Maxime der Kosteneinsparung bildete den entscheidenden Treiber, um zunehmend Filialaufgaben zu konzentrieren. Über die Etablierung von Operating- und Organisationszentren sollten neben Skaleneffekten insbesondere Personalkostenreduktionen erreicht werden. So ging man daran, Servicetätigkeiten vermehrt aus den Filialen in Callcenter auszulagern, in denen sie in einem ersten Schritt nicht mehr von Bankkaufleuten ausgeführt und langfristig über Outsourcing komplett aus dem Tarifgefüge gelöst werden sollten.<sup>429</sup> Als erster deutscher Bankchef gründete Kohlhaussen sogar eine Zeitarbeitsgesellschaft.<sup>430</sup>

---

<sup>425</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10e, Reengineering des Privatkundengeschäfts, HAC-400/2356, S. 2 f.

<sup>426</sup> Ebd., S. 3.

<sup>427</sup> Ebd., S. 2, handschriftliche Anmerkung und S. 3.

<sup>428</sup> Strebel (1997), S. 20 f.

<sup>429</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10c, Vorschlag des ZFO zur Bildung gebietsfilialübergreifender Operating- und Organisations-Zentren, HAC-400/2356, S. 18.

<sup>430</sup> Lubert (1999), S. 40.

Da die steigenden Ausfallraten im Kreditgeschäft den Deckungsbeitrag der Filialen stark belasteten, sollte die Kreditvergabe einerseits über den Einsatz von Datenverarbeitung und Scoringverfahren optimiert werden.<sup>431</sup> Andererseits sollte ein weiteres Mal in die Aufbauorganisation eingegriffen werden, indem die Kreditsachbearbeitung – entgegen der Geschäftsstellenstrukturreform – nicht mehr auf Regional- und Gebietsfilialebene, sondern ausschließlich in den Gebietsfilialen stattfinden sollte.<sup>432</sup>

Die Commerzbank beteuerte weiterhin, in der Fläche vertreten sein zu wollen, und nahm demnach auch keine umfassenden Filialschließungen vor. Jedoch wiesen insbesondere „kleine Filialen“ weiterhin Renditeschwächen auf. Daher sah sich das Institut gezwungen, unrentable Zweigstellen entweder durch Fusionen zu größeren Einheiten zusammenzufassen oder als reine Außenstellen von größeren Filialen mit Minimalbesetzung führen zu lassen. Insgesamt sollten 60 Filialen zusammengelegt und 40 in reine Servicestellen umgewandelt werden.<sup>433</sup>

Dem defensiven Umgang mit den klassischen Filialen standen Investitionen in alternative Vertriebswege gegenüber. Als Ergänzung zum stationären Filialvertrieb wurde am 7. Januar 1995 die Comdirect in Quickborn gegründet.<sup>434</sup> Hierbei sah man sich unter Zugzwang: Die Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank hatte mit der Direkt Anlage Bank 1994 bereits die erste Direktbank Deutschlands eröffnet, die Deutsche Bank stand vor der Ausgliederung der Direktbank (Bank 24), die Gründung der Advance Bank (später von der Dresdner Bank übernommen) als Tochter der Bayerischen Vereinsbank war für Mai 1995 angekündigt.<sup>435</sup> „Im Hinblick auf den enormen zeitlichen Druck durch den Wettbewerb“ sollte die Comdirect möglichst schnell einsatzbereit sein.<sup>436</sup> Im Rahmen der Vertriebsstrategie übernahm sie die Aufgaben, einerseits Neukunden zu gewinnen und andererseits preissensitive Kunden zu halten. Daher sah das Sortiment auch ausschließlich Produkte vor, die über einen Direktvertrieb absetzbar, also nicht erklärungsbedürftig

---

<sup>431</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 6.

<sup>432</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 8, Änderung der Aufbauorganisation des Bereichs Kredit bei Gebietsfilialen, HAC-400/2356, S. 4.

<sup>433</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 23.

<sup>434</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.6.1994), Top 9, Filialorganisation, Vorgang Direktbank, HAC-400/2345, S. 5. Für diesen Standort sprachen nach interner Einschätzung die für das Call Center als „Herzstück“ der Bank wichtige Verfügbarkeit von Datenleitungen und hochdeutsch sprechendem Personal; Berg/Krause/Stein (2019), S. 146 ff.

<sup>435</sup> Berg/Krause/Stein (2019), S. 146 ff. Zur Entwicklung der Deutschen Bank 24 siehe auch Schenk (2020), S. 666.

<sup>436</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.6.1994), Top 9, Filialorganisation, Vorgang Direktbank, HAC-400/2345, S. 2.

waren und eine „einfache Gestaltung der Produktabwicklungsprozesse“ versprochen.<sup>437</sup> Dazu zählten zu Beginn der An- und Verkauf von Wertpapieren sowie ein Tagesgeld und ein Girokonto, die allerdings später um einige weitere Spar- und Kreditprodukte ergänzt werden sollten.<sup>438</sup> Laut einer Pressemitteilung der Commerzbank vom 30. März 1995 sollte die Comdirect „die Kostenvorteile, die durch den Verzicht auf Beratung und Filialnetz entstehen“ – hier ging man von 30 % gegenüber dem Filialvertrieb aus –, durch attraktive Konditionen an die Kunden weiterreichen.<sup>439</sup> Dafür war die Commerzbank gegen den eigentlichen Spartrend im Privatkunden- und Filialbereich bereit, bis 1999 ca. eine Viertelmilliarde DM zu investieren und rechnete ab dem fünften Jahr mit einem positiven Deckungsbeitrag.<sup>440</sup>

Obwohl die Bank 24 und die Advance Bank noch deutlich höhere Summen vor allem in die Fernsehwerbung investierten<sup>441</sup>, konnte die Comdirect bereits Ende 1998 – ein Jahr vor dem Plan – die Gewinnschwelle überschreiten.<sup>442</sup> Zwischen 1995 und 2000 wurden über eine halbe Million Kunden gewonnen<sup>443</sup> und im Bereich des Discount Brokerage avancierte die Comdirect sogar zum Marktführer.<sup>444</sup> Mit diesem Schwerpunkt im Wertpapieran- und -verkauf wurden die akquirierten Kundenverbindungen schneller profitabel als im Zahlungsverkehr.<sup>445</sup> So erfolgreich die Comdirect demnach auch war, so sah sie sich zumindest einem Imageproblem gegenüber. Denn aufgrund der hohen Umschlagshäufigkeit in den Depots und des großen Anteils an gehandelten Optionsscheinen wurde sie in der Öffentlichkeit mitunter als „Zockerbank“ bezeichnet.<sup>446</sup>

Neben der Direktbank wurden auch im Stammgeschäft zunehmend alternative Vertriebswege entwickelt, deren Ziel zumeist im Vertriebs Erfolg bei geringeren Kosten lag. So bot sich z. B. die Etablierung eines Telefonvertriebs über das neu geschaffene Callcenter an.<sup>447</sup> Aber auch im persönlichen Vertrieb wurden alternative Konzepte verwirk-

---

<sup>437</sup> Ebd.

<sup>438</sup> Ebd., S. 5.

<sup>439</sup> Commerzbank AG (1995a), S. 5.

<sup>440</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.6.1994), Top 9, Filialorganisation, Vorgang Direktbank, HAC-400/2345, S. 7 f.

<sup>441</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (1998b).

<sup>442</sup> Commerzbank AG (2000a), S. 5.

<sup>443</sup> Commerzbank AG (2000b), S. 20.

<sup>444</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (28.6.1997), Top 5a, Fortschreibung des Grundsatzpapiers Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden vom Juni 1996, HAC-400/2351, S. 11 f.

<sup>445</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung (1998a).

<sup>446</sup> Handelsblatt (1998).

<sup>447</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10e, Reengineering des Privatkundengeschäfts, HAC-400/2356, S. 4.

licht. Über ein In-Store-Banking-Konzept wollte die Commerzbank mehr Präsenz in Innenstadtbereichen mit hohem Kundenaufkommen zeigen und dort über ein standardisiertes Produktangebot kostengünstig Privatkunden ansprechen.<sup>448</sup> 1997 wurde die erste Filiale eröffnet, ein kleiner Shop direkt hinter dem Kassensbereich des Allkauf-Supermarktss in Dortmund-Aplerbeck. Zwischen einem kleinen Schuhgeschäft und einem Reisebüro angesiedelt, konnten Kunden nun Bankgeschäfte mit ihren wöchentlichen Einkäufen verbinden. Eine möglichst hohe Kundenfrequenz sollte die Neukundenakquise erleichtern.<sup>449</sup> „Mit unserem In-Store-Konzept ergänzen wir das bisherige Filialsystem und kommen den Kunden entgegen“, beschrieb das für das Privatkundengeschäft zuständige Vorstandsmitglied der Commerzbank, Peter Gloystein, dieses Vertriebskonzept.<sup>450</sup>

### **3.3.2.4 Verstärkung der Kundendifferenzierung**

*„Im Ergebnis bedeutet dies eine noch stärkere Konzentration der Vertriebsressourcen auf Kundengruppen mit hohem Ertragspotential durch Verlagerung von Personal in stärker wertschöpfende Bereiche.“<sup>451</sup>*

Zur Mitte der 1990er Jahre wandelte sich die strategische Ausrichtung der Commerzbank insofern, als im Rahmen des Privatkundengeschäfts eine zunehmende Kundendifferenzierung und Fokussierung auf besonders ertragreiche Segmente einsetzte. Die auseinanderdriftende Bedeutung der beiden Bereiche manifestierte sich neben einer neuen klaren organisatorischen Trennung vor allem in der internen Kommunikation.<sup>452</sup>

---

<sup>448</sup> Commerzbank AG (1997a), S. 1.

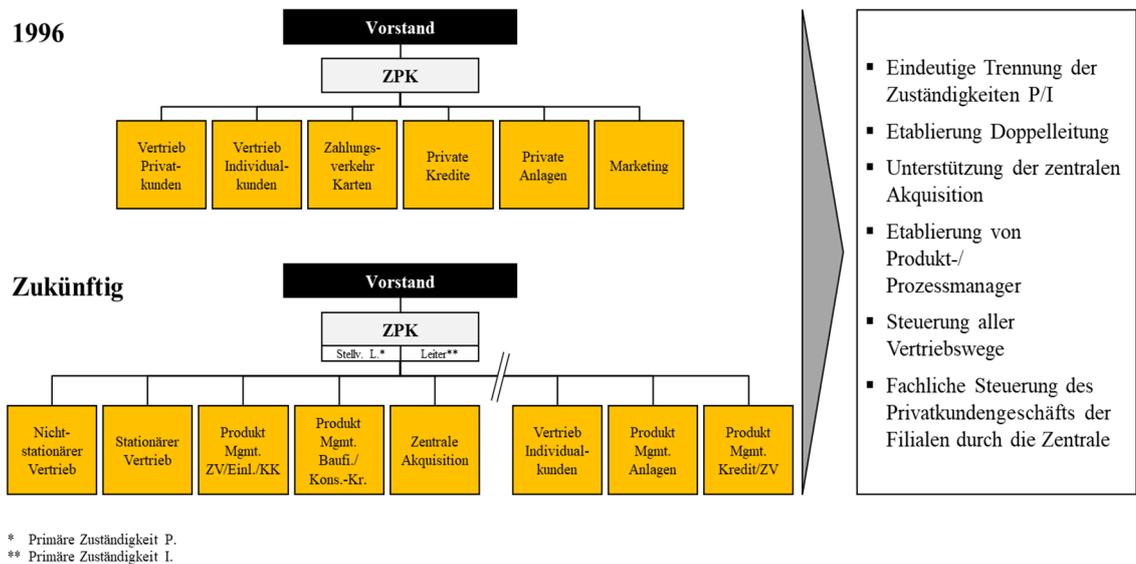
<sup>449</sup> Deutsche Mark (1997), S. 106 f.

<sup>450</sup> Ebd.

<sup>451</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 6.

<sup>452</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10e, Reengineering des Privatkundengeschäfts, HAC-400/2356, S. 8.

Abbildung 3-9: Reorganisation der zentralen Geschäftsfelder entsprechend den neuen Aufgaben<sup>453</sup>



Im Massensegment des Privatkundenbereichs sollten durch Standardisierung und Automatisierung des Leistungssortiments sowie Konzentration des Filialnetzes weitere Kosten eingespart werden. Das Angebot der Bank sollte eher passiv sein. Das Zentrale Geschäftsfeld Private Kunden (ZPK) wählte hierfür in einer Vorstandsvorlage aus dem Jahre 1996 den Begriff „Bringgeschäft“, der das Segment der Privatkunden mit niedrigeren Einkommen zukünftig prägen sollte. Dagegen wurde das Individualkundengeschäft explizit als „Holgeschäft“ klassifiziert, was den aktiven Vertriebscharakter verdeutlicht.<sup>454</sup> Dort identifizierte die Commerzbank verschiedene Ertragssteigerungspotenziale, die stärker ausgeschöpft werden sollten. Als vielversprechend wurden in den Planungen dabei z. B. kleinere Firmenkunden (Freiberufler und Gewerbetreibende) eingestuft. Um ihren Ansprüchen gerecht zu werden, sollten spezialisierte Zielgruppen-Individualkundenberater installiert werden. Im „oberen“ Segment der Privatkunden wurden insbesondere Berufsanfänger als attraktives Kundensegment identifiziert, die zukünftig ebenfalls individuell angesprochen werden sollten.<sup>455</sup> Am „oberen“ Rand der Individualkunden wurde ein neues Segment abgegrenzt, in dem die besonders ertragreichen Kunden durch eigens dafür eingerichtete Private Banking-Teams betreut werden sollten. Unter dem Motto

<sup>453</sup> Eigene Darstellung nach ebd., S. 8; P = Privatkunden, I = Individualkunden, ZV = Zahlungsverkehr, Einl. = Einlagen, KK = Kontokorrent, Baufi. = Baufinanzierung, Kons.-Kr. = Konsumentencredit.

<sup>454</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 11.

<sup>455</sup> Ebd., S. 6.

„Großbank-Leistung, Privatbank-Stil“ sollten Kunden mit einem investierbaren Vermögen ab 2,5 Mio. DM auf Basis eines umfassenden Financial-Planning-Ansatzes auf Honorarbasis beraten werden.<sup>456</sup> Dort lagen nach Einschätzung der Stabsabteilung Konzernentwicklung/Konzerncontrolling hohe und zugleich schwankungsarme Erträge.<sup>457</sup> Daher erteilte der Vorstand am 29. Oktober 1996 die Genehmigung, als Pilotprojekt in sechs Gebietsfilialen Private Banking-Teams zu installieren.<sup>458</sup>

Sehr plastisch wird die Differenzierungsstrategie an der Ende 1998 getroffenen Entscheidung, eine reine Private Banking-Filiale auf Mallorca zu eröffnen, während das „breite“ Privatkundengeschäft – also einer der Eckpfeiler des Geschäftsmodells – weit hinter den Zielen zurückblieb. Da Mallorca zu diesem Zeitpunkt bereits über eine Bankendichte von 600 Einwohnern pro Filiale verfügte, sah die Commerzbank lediglich Erfolgchancen im Segment der wohlhabenden Inselbevölkerung. Daher sollte die Filiale ausschließlich Private Banking- und „gehobene“ Individualkunden beraten. Einfache Privatkunden blieben folglich in der Strategie nicht nur unberücksichtigt, vielmehr wurde explizit von einer gezielten „Ausgrenzung des Privatkunden- bzw. Massengeschäftes“ gesprochen.<sup>459</sup>

Insgesamt betreute die Commerzbank Ende 2000 im Inland 3.754.600 private Kunden, was einer jährlichen Steigerung um ca. 120.000 Kunden seit 1996 entsprach und damit sogar über den geplanten 80.000 Kunden pro Jahr lag.<sup>460</sup> Gleichzeitig bewegte sich auch die Umsatzsteigerung über Plan.<sup>461</sup> Dabei war das Private Banking-Angebot besonders erfolgreich. Zwar wurde die Entwicklung auch von einem allgemein positiven Marktumfeld begünstigt, jedoch erreichte die Commerzbank das Ziel, sich in diesem recht stark umkämpften Kundensegment – auch die Deutsche Bank bot mittlerweile in sechs Regionalstellen und die Dresdner Bank schon in 20 Gebietsstellen Private Banking an – zu etablieren. Das Private Banking hatte sich 1998 bereits zum Markenbegriff für ein spezielles Angebot der Bank entwickelt.<sup>462</sup> Um den daraus erwachsenden Erwartungen gerecht

---

<sup>456</sup> Commerzbank AG (1999), S. 20.

<sup>457</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (1.7.1995), Top 5a, Strategisches Gesamtkonzept des Commerzbank-Konzerns, HAC-400/2343, S. 5.

<sup>458</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.6.1998), Top 8c, Private Banking. Erweiterung der Standorte und Produkte, HAC-400/2352, S. 1.

<sup>459</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (28.11.1998), Top 9e, Private Kunden-Filiale auf Mallorca, HAC-400/2348, S. 6.

<sup>460</sup> Fragen und Antworten zur Hauptversammlung (26.5.2000), Archiv- Nr. 36, HAC-400/1391; Commerzbank AG (2001b), S. 17.

<sup>461</sup> Commerzbank AG (2001a), S. 15.

<sup>462</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (27.6.1998), Top 8c, Private Banking. Erweiterung der Standorte und Produkte, HAC-400/2352, S. 1.

zu werden, sollte es weiter ausgebaut und das Produktsortiment entgegen der Entwicklung im Privatkundenbereich insgesamt sogar erweitert werden.<sup>463</sup> Die steigende Bedeutung spiegelte sich ab 1999 auch in der Unternehmensstruktur wider.<sup>464</sup> Bis zu diesem Zeitpunkt war das Privatkundengeschäft noch Teil des Unternehmensbereichs „Inländisches Filialgeschäft“, wurde dann aber (gemeinsam mit Immobilien) als eigener Unternehmensbereich geführt.<sup>465</sup>

Der Wachstumskurs im Private Banking hatte jedoch auch eine Schattenseite: Sowohl 1995 als auch 1999 gaben zwei Mitarbeiter (einmal im Rahmen eines Erpressungsversuchs) bankinterne Informationen weiter, die den Verdacht auf Beihilfe für Privatkunden zur Steuerhinterziehung und Umgehung der Geldwäschevorschriften über die Commerzbank-Standorte in Luxemburg, der Schweiz und Gibraltar bei der Staatsanwaltschaft aufkommen ließen. Es folgten umfangreiche, öffentlichkeitswirksame Durchsuchungen in der Zentrale und in weiteren Filialen der Commerzbank. Mehrere Tausend Kunden mussten daraufhin Steuern in zum Teil erheblicher Höhe nachzahlen.<sup>466</sup>

Sowohl die Einsparungswellen als auch die Semantik der internen Planungsunterlagen zeigen, dass das übrige Privatkundengeschäft im Gegensatz zum Private Banking immer mehr als lästig, zugleich aber als notwendig eingestuft wurde, um die profitableren Geschäfte mit Individual- und Firmenkunden durchführen zu können.<sup>467</sup> Die Bezeichnung des Privatkundengeschäfts als „Bringgeschäft“ scheint dabei nicht nur degradierend zu sein, sondern steht auch im Widerspruch zu dem Anspruch, ein Image als die Bank der „Initiative“ aufzubauen. Dennoch spielte zum einen die Versorgung der „breiten“ Bevölkerung mit Finanzprodukten immer noch eine wichtige Rolle für das Image und die Wahrnehmung der Commerzbank in der Öffentlichkeit, zum anderen ist fraglich, ob das Filialnetz allein durch Firmenkunden- und Individualkundengeschäfte nachhaltig tragbar gewesen wäre.

---

<sup>463</sup> Ebd., S. 2.

<sup>464</sup> Commerzbank AG (1998), S. 2.

<sup>465</sup> Commerzbank AG (1996), S. 101; Commerzbank AG (2000c), S. 29.

<sup>466</sup> Süddeutsche Zeitung (1996); Welt (1999); Schlütz (2016), S. 384 f.

<sup>467</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.11.1996), Top 10e, Reengineering des Privatkundengeschäfts, HAC-400/2356, S. 2.

### 3.4 Fazit: Die Commerzbank vor der Jahrtausendwende

Zu Beginn des Jahrzehnts sah sich die Commerzbank vor allem der Aufgabe entgegen, schnell Fuß in den neuen Bundesländern zu fassen. Im Zuge des „eigenen Wegs“ erreichte man durchaus in einem kurzen Zeitraum eine breite Präsenz, auch ohne die Übernahme bestehender Zweigstellen der Deutschen Kreditbank AG, jedoch konnten die angepeilten Marktanteile nicht erzielt werden. Die parallele Geschäftsstellenstrukturreform in den alten Bundesländern trug zwar zu einer Kostenbremsung bei, die neue Organisationsstruktur sorgte jedoch auch hier nicht für die erhofften Erfolge auf der Marktseite. Zwar konnte im Segment der Individualkunden der Marktanteil leicht ausgebaut werden (1989: 4,7 %; 1995: 5,8 %), im übrigen Privatkundengeschäft (1989: 3,1 %; 1995: 3,0 %) stagnierte er jedoch.<sup>468</sup> Das inländische Filialgeschäft erzielte 1994 insgesamt zwar mit 276 Mio. DM<sup>469</sup> einen positiven Deckungsbeitrag. Dieser ergab sich jedoch durch den Ergebnisbeitrag des Firmenkundengeschäfts. Insbesondere das Geschäft mit privaten Kunden war negativ (-342 Mio. DM)<sup>470</sup>. Daher entschied sich die Commerzbank in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre die bisherige geschäftspolitische Ausrichtung anzupassen. Das Geschäftsmodell erfuhr somit eine Modifikation:

Zum einen wurde die *Wertschaffungsidee* um das Investment Banking als ergänzende Säule erweitert, da die Commerzbank vermutete, hier höhere Eigenkapitalrenditen bei geringen Aufwandsquoten zu erzielen.<sup>471</sup> War das Ziel zu Beginn der Osterweiterung noch vor allem, den DDR-Sparkassen Privatkunden streitig zu machen<sup>472</sup>, richtete die Commerzbank den Blick in Bezug auf ihr *Selbstverständnis* in dieser Phase auch eher in Richtung der Deutschen Bank. Tatsächlich wartete das Investmentbanking mit hohen Eigenkapitalrenditen von 37,9 % in 1998 auf, doch stiegen die Verwaltungsaufwendungen parallel stark an. Wie die folgende Abbildung zeigt, wurde im Investment Banking bereits 1998 ein Großteil der Summe aus Zinsüberschuss nach Risikovorsorge, Provisionsüber-

---

<sup>468</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 4.

<sup>469</sup> Basis ist das strukturelle Ergebnis (Berücksichtigung mehrjähriger Durchschnittswerte für Risikokosten und Zinsmargen)

<sup>470</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (1.7.1995), Top 6, Ergebnisse der Geschäftsstellenstrukturreform, HAC-400/2343, S. 4.

<sup>471</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.11.1995), Top 8, Umsetzung der Strategie der CB im Investment Banking, HAC-400/2347, S. 1.

<sup>472</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (25.1.1992), Top unbekannt, Strategie des Geschäfts mit Privaten Kunden in den Neuen Bundesländern, HAC-400/2320, S. 4.

schuss, Handels- und Finanzanlageergebnis (1 Mrd. €) durch die Verwaltungsaufwendungen (610 Mio. €) aufgezehrt. Die Aufwandsquote lag bei 54,2 %. 1999 waren die Verwaltungsaufwendungen bereits auf über 1 Mrd. € angestiegen, was die Aufwandsquote auf 64,6 % erhöhte und die Eigenkapitalrendite auf 22,1 % absinken ließ, so dass die Restrukturierung des inländischen Filialgeschäfts nicht wie geplant subventioniert werden konnte.

*Tabelle 3-3: Ergebnisentwicklung der Commerzbank in den Jahren 1998 – 1999 nach Segmenten<sup>473</sup>*

Mio. €	Private Kunden und Immobilien	Firmenkunden und Institutionen	Investment Banking	Hypothekengeschäft	Konzernsteuerung/Sonst./Konsolidierung	Gesamt
Zinsüberschuss	1.048 (1.024)	1.459 (1.582)	242 (389)	478 (623)	-123 (-411)	<b>3.104 (3.207)</b>
Risikovorsorge im Kreditgeschäft	-229 (-150)	-546 (-468)	34 (0)	-83 (-80)	-57 (9)	<b>-881 (-689)</b>
Zinsüberschuss nach Risikovorsorge	819 (874)	913 (1.114)	276 (389)	395 (543)	-180 (-402)	<b>2.223 (2.518)</b>
Provisionsüberschuss	850 (954)	560 (581)	338 (715)	-19 (-19)	-58 (-38)	<b>1.671 (2.193)</b>
Handelsergebnis	0 (0)	58 (51)	313 (437)	1 (0)	41 (104)	<b>413 (592)</b>
Finanzanlageergebnis	1 (0)	69 (-5)	73 (-139)	-5 (-5)	415 (744)	<b>553 (595)</b>
Verwaltungsaufwendungen	1.485 (1.672)	980 (1.081)	610 (1.046)	115 (129)	422 (548)	<b>3.612 (4.476)</b>
Sonstiges betriebliches Ergebnis	2 (54)	2 (12)	-3 (13)	-2 (10)	-7 (-140)	<b>-8 (-51)</b>
<b>Ergebnis aus der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>187 (210)</b>	<b>622 (672)</b>	<b>387 (369)</b>	<b>255 (400)</b>	<b>-211 (-280)</b>	<b>1.240 (1.371)</b>
Ertragssteuern	56 (63)	191 (184)	98 (80)	85 (134)	-132 (-65)	<b>298 (396)</b>
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>131 (147)</b>	<b>431 (488)</b>	<b>289 (289)</b>	<b>170 (266)</b>	<b>-79 (-215)</b>	<b>942 (975)</b>
Konzernfremden Gesellschaftern zustehende Gewinne/Verluste	-1 (-1)	0 (0)	-17 (-20)	-32 (-43)	0 (0)	<b>-50 (-64)</b>
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>130 (146)</b>	<b>431 (488)</b>	<b>272 (269)</b>	<b>138 (223)</b>	<b>-79 (-215)</b>	<b>892 (911)</b>
Mitverantwortetes Ergebnis	0 (0)	209 (143)	136 (154)	0 (0)	-345 (-297)	<b>0 (0)</b>
<b>Steuerungsergebnis</b>	<b>130 (146)</b>	<b>640 (631)</b>	<b>408 (423)</b>	<b>138 (223)</b>	<b>-424 (-512)</b>	<b>892 (911)</b>
<b>Durchschnittlich gebundenes Eigenkapital</b>	<b>1.530 (1671)</b>	<b>5.233 (6.012)</b>	<b>1.076 (1.913)</b>	<b>858 (1.021)</b>	<b>-99 (-839)</b>	<b>8.598 (9.778)</b>
<b>Eigenkapitalrendite in %</b>	<b>8,5 (8,7)</b>	<b>12,2 (10,5)</b>	<b>37,9 (22,1)</b>	<b>16,0 (21,8)</b>		<b>10,4 (9,3)</b>
<b>Aufwandsquote in %</b>	<b>78,1 (82,3)</b>	<b>44,0 (47,4)</b>	<b>54,2 (64,6)</b>	<b>25,4 (21,3)</b>		<b>63,0 (68,5)</b>

Zum anderen verschob sich auch der Fokus innerhalb des Privatkundensegments. Zwar wurden Pläne zur Ausgliederung des gesamten Privatkundengeschäfts wieder ver-

<sup>473</sup> Commerzbank AG (2000c), S. 81 f. Die Werte für 1999 stehen in Klammern.

worfen, die Diskussion zeigt allerdings, dass diese Säule des Kerngeschäfts intern durchaus zur Debatte stand. Die Commerzbank konzentrierte ihre *Ressourcen* zunehmend auf vermögenderer Kunden (Abbau von 650 Privatkundenbetreuern<sup>474</sup>). Das breite Privatkundengeschäft wurde immer mehr zum notwendigen Beiwerk (Bringgeschäft), um das flächendeckende Filialnetz zu finanzieren, was notwendig war, um die fokussierten Individual- und Private Banking Kunden (Holgeschäft)<sup>475</sup> zu erreichen.

Die Effizienz der *Wertschaffungsarchitektur* wurde dabei erstens durch den zunehmenden Einsatz von DV-basierten Anwendungen wie der elektronischen Kundenkarte und zweitens durch die Reduzierung ineffizienter Zweigstellen zu reinen Servicestellen verwirklicht (60 Filialen wurden zusammengelegt und 40 in reine Servicestellen umgewandelt<sup>476</sup>). Zudem wurde die Filiale als hauptsächlicher Distributionskanal um einen Call-Center-Vertrieb und In-Store-Banking-Konzepte ergänzt. Besonders erfolgreich war jedoch die Eröffnung einer eigenen Direktbank. Bereits 1998 konnte die Comdirect die Gewinnschwelle überschreiten<sup>477</sup> und trug seit ihrer Gründung 1995 mit einer halben Millionen Neukunden<sup>478</sup> erheblich zum Wachstum der Bank bei.

Das *Wertschaffungsergebnis* zeigt, dass im Jahrzehnt nach der Wiedervereinigung ein erhebliches Bilanzsummenwachstum von 99,1 Mrd. € (1989) auf 372,1 Mrd. € (1999) erzielt werden konnte. Auch die Rücklagendotierung aus Gewinnen (500 Mio. € gegenüber 143,7 Mio. €) und die Dividendensumme (410,8 Mio. € gegenüber 115,3 Mio. €) hatten deutlich zugenommen.<sup>479</sup> Insofern hatte sich das Haus nach der kritischen Lage Anfang der 1980er Jahre wieder in die Erfolgsspur bewegt. Allerdings war man von der angepeilten Eigenkapitalrendite nach Steuern in Höhe von 15 %<sup>480</sup> 1998 (10,4 %) und 1999 (9,3 %) deutlich entfernt. Die Ergebnislücke wurde insbesondere durch das Privat- und auch das Firmenkundengeschäft verursacht (1999 Eigenkapitalrendite von 8,7 % bzw. 10,5 %).<sup>481</sup> Für sie hatte sich schon in der Planung des Jahres 1999 abgezeichnet:

---

<sup>474</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 11.

<sup>475</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 11.

<sup>476</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (30.6.1996), Top 6, Profitabilität im Geschäftsfeld Private Kunden, HAC-400/2355, S. 23.

<sup>477</sup> Commerzbank AG (2000a), S. 5.

<sup>478</sup> Commerzbank AG (2000b), S. 20.

<sup>479</sup> Commerzbank AG (2000c), S. 143.

<sup>480</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (28.11.1998), Top 2, Planung 1999–2001. Hier: Konzernentwicklung, HAC-400/2348, S. 1.

<sup>481</sup> Siehe Tabelle 3-3

„Es wird unmittelbar ersichtlich, daß die ZPK gefolgt von der ZFK die beiden Geschäftsfelder sind, auf die folgende drei zentrale Extremaussagen zutreffen: die niedrigste Kernkapitalrendite, die höchste Aufwandsquote, der größte Ressourcenverbrauch“<sup>482</sup>. Hierzu hatten auf der Aufwandsseite zum einen die im Laufe des Jahrzehnts deutlich gestiegene Belegschaftszahl (1989: 27.631; 1999: 34.870) und zum anderen das trotz der Kürzungen gewachsene Geschäftsstellennetz (1989: 897; 1999: 1.064 Geschäftsstellen) beigetragen.<sup>483</sup> Allein die Kernkapitalquote bewegte sich 1999 mit 6,3 % leicht über dem Zielwert von 6 %.<sup>484</sup>

Im Geschäftsbericht des Jahres 1999 wurde für das kommende Jahrtausend ein neues Leitbild für den Commerzbank-Konzern vorgestellt. Darin wurde betont, dass Commerzbankkunden in Deutschland auch weiterhin „ein flächendeckendes Filialnetz“ zur Verfügung stehen soll. Allerdings wurde auch deutlich, dass Expansion zukünftig vor allem über die „Nutzung alternativer Vertriebswege“ und „insbesondere in Europa“ stattfinden würde. Dabei sollte „die Wahrung der unternehmerischen Selbstständigkeit (...) ein wesentliches Ziel“ sein.<sup>485</sup> Angesichts einer Börsenkapitalisierung von zum Jahresende 1999 knapp 19 Mrd. €<sup>486</sup> war dies jedoch ein ambitioniertes Vorhaben. Und so sollten Fusionsvorhaben den Anfang des kommenden Jahrtausends prägen.

---

<sup>482</sup> Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (28.11.1998), Top 2, Planung 1999–2001. Hier: Konzernentwicklung, HAC-400/2348, S. 5.

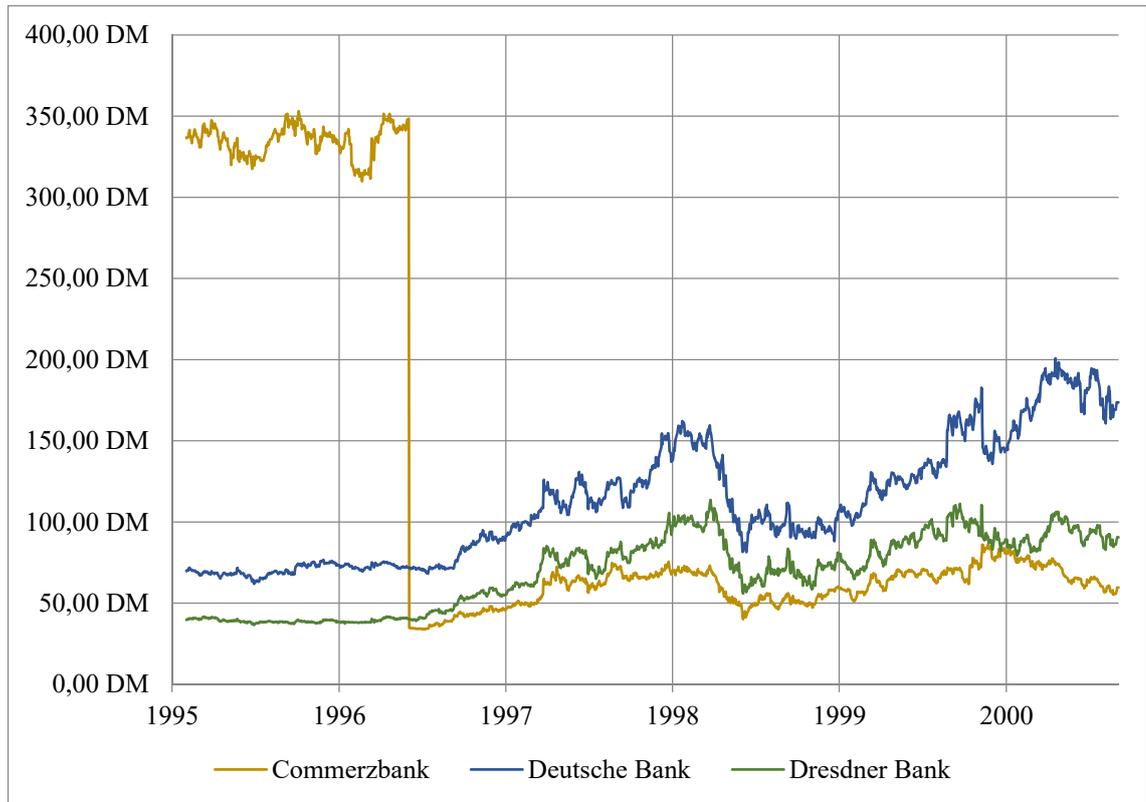
<sup>483</sup> Commerzbank AG (2000c), S. 143.

<sup>484</sup> Siehe Tabelle 3-3 und Vorlage zur Sitzung des Gesamtvorstands (28.11.1998), Top 2, Planung 1999–2001. Hier: Konzernentwicklung, HAC-400/2348, S. 1.

<sup>485</sup> Commerzbank AG (2000c), S. 4 f.

<sup>486</sup> Ebd., S. 56 f.

Abbildung 3-10: Aktienkurse der Commerzbank, Deutschen Bank und Dresdner Bank von 1995-2001 (historische Kurse)<sup>487</sup>



<sup>487</sup> Eigene Darstellung nach Daten von Thomson Reuters Datastream. Im November 1996 wurde der Nennwert der Aktien von 50 auf 5 DM umgestellt.

# 4 Umsetzung der Honorarberatung in Deutschland – Bestandsaufnahme und Blick in die Zukunft. Eine qualitativ-empirische Analyse<sup>488</sup>

## 4.1 Einleitung

*„Much like institutions, retail investors are demanding more transparency, better service and a more portfolio-based approach. Between these expectations and new regulations, distribution models in the US and Europe are moving away from commissions toward fee-based advisory models.“<sup>489</sup>*

- Larry Fink: *Letter to the Shareholders 2020.*

Mit diesen Worten zeigt der CEO von BlackRock Inc. den Wandel von provisionsbasierten hin zu honorarbasierten Vertriebsmodellen im Finanzdienstleistungssektor auf. Nur allzu gut nachvollziehbar scheint diese Perspektive vor dem Hintergrund vergangener Anlegerkandale und den vielen regulatorischen Maßnahmen zum Schutz von Verbrauchern in der vergangenen Dekade. Die Niederlande und Großbritannien erließen infolge der Finanzkrise sogar Provisionsverbote.<sup>490</sup> In Deutschland wurde mit dem Koalitionsvertrag 2013 die Förderung der Honorarberatung zum klaren politischen Ziel ausgerufen.<sup>491</sup> Doch nach wie vor pflegt die Honorarberatung im Finanzdienstleistungssektor<sup>492</sup> in Deutschland eher ein Nischendasein und ist nicht in der Mitte der Branche sowie der Gesellschaft angekommen. Der Anteil der gesetzlich gemeldeten Honorarberater liegt je nach Fachgebiet zwischen 0,17 % und 1,24 %<sup>493</sup> (gemessen an allen in Deutschland gesetzlich gemeldeten Beratern).<sup>494</sup> Diese Studie soll daher in einem ersten Schritt die

---

<sup>488</sup> Dieses Forschungsprojekt wurde durch das Ministerium für Kultur und Wissenschaft (MKW) des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Kompetenzzentrums für Verbraucherforschung NRW (KVF NRW) gefördert. Das KVF NRW ist ein Kooperationsprojekt des MKW mit der Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e. V.

<sup>489</sup> Fink (2020).

<sup>490</sup> Für Großbritannien siehe Kampen (2020), S. 224 und für die Niederlande Korski (2019), S. 186 f.

<sup>491</sup> Christlich-Demokratische Union/Christlich-Soziale Union/Sozialdemokratische Partei Deutschlands (2013), S. 46.

<sup>492</sup> Hier sollen der Geldanlage-, Versicherungs- und Immobiliendarlehensmarkt betrachtet werden.

<sup>493</sup> Eigene Berechnungen nach Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2020a) und Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2019). In einer repräsentativen Kundenbefragung wurde ermittelt, dass 2,5 % der Befragten bereits Honorarberatung in Anspruch genommen haben. Siehe dazu Tekathen (2015), S. 218.

<sup>494</sup> Aus stilistischen Gründen soll im Folgenden semantisch nicht zwischen Beratung und Vermittlung unterschieden werden. Eine notwendige inhaltliche Abgrenzung erfolgt in Kapitel 2. (Honorarberatung; Ho-

ursächlichen Probleme und Hemmnisse eruieren, auf Basis derer dann in einem zweiten Schritt Lösungsvorschläge abgeleitet werden.

Forschung zur Honorarberatung in Deutschland, wie beispielsweise die Untersuchung von Blethgen/Meyer/Hackethal (2008), hat meist zum Ziel, die Vor- und Nachteile von Vergütungsmodellen zu untersuchen.<sup>495</sup> In dieser Arbeit soll diese Frage daher bewusst ausgeklammert werden. Der Fokus liegt auf der Umsetzung der Honorarberatung und den sich dabei ergebenden Problemen aus Perspektive der Angebotsseite respektive der Berater. Zu dieser Fragestellung gab es in der Vergangenheit lediglich empirische Studien zur Nachfrageseite in Form von Kundenbefragungen, von denen Tekathen (2015) das umfassendste Bild liefert.<sup>496</sup> Jüngere Untersuchungen, wie Kampen (2020)<sup>497</sup>, Korski (2019)<sup>498</sup> und Schafstädt (2015)<sup>499</sup>, analysieren schwerpunktmäßig die Gesetzesgrundlage aus juristischer Perspektive.

## 4.2 Grundlagen der Finanzberatung in Deutschland

Das in Deutschland vorherrschende Vergütungsmodell basiert auf Provisionen. Sie fallen im Rahmen einer erfolgreichen Vermittlung von Finanzprodukten an. Die reine Beratung hingegen wird in diesem Modell nicht vergütet.<sup>500</sup> Hieraus ergeben sich für den vermittelnden Berater zwei entscheidende Fehlanreize. Der Berater maximiert seinen Verdienst zum einen, indem er möglichst viele Finanzprodukte vermittelt, und zum anderen, indem er diejenigen auswählt, die die höchsten Provisionen auslösen.<sup>501</sup> Fehlanreize allein verursachen allerdings noch keine Schäden. Diese entstehen erst, wenn Berater ihre Empfehlungen an diesen Fehlanreizen ausrichten. Somit handelt es sich in erster Linie um ein individuelles Problem. Dennoch decken mehrere Studien anhand von Experimenten oder Daten aus der Praxis auf, dass die Beeinflussung der Anlageempfehlung

---

norarberater = HB) steht für Beratung und nicht direktvergüteter Vermittlung auf Honorarbasis, (Mischberatung; Mischberater = MB) repräsentiert Vermittlung und Beratung auf Honorar- und Provisionsbasis und (Provisionsberatung, Provisionsberater = PB) meint Vermittlung und Beratung auf Provisionsbasis.

<sup>495</sup> Blethgen/Meyer/Hackethal (2008).

<sup>496</sup> Tekathen (2015).

<sup>497</sup> Kampen (2020).

<sup>498</sup> Korski (2019).

<sup>499</sup> Schafstädt (2015).

<sup>500</sup> Für eine Definition von Provisionen siehe Tekathen (2015), S. 32 und Kampen (2020), S. 52 ff.

<sup>501</sup> Roßbach (2011a), S. 52.

wohl eher die Regel als die Ausnahme ist und erhebliche Vermögensschäden verursachen kann.<sup>502</sup>

Das Modell der Honorarberatung stellt eine Alternative dar, weil in dieser Vergütungsform die provisionsinduzierten Fehlanreize nicht entstehen und Interessenskonflikte somit gemindert werden.<sup>503</sup> Dabei lassen sich verschiedene Honorarformen, wie das Zeit-Pauschal- und Volumenhonorar, unterscheiden.<sup>504</sup> Mangels einer einheitlichen Definition soll honorarbasierte Beratung in dieser Studie wie folgt definiert werden:

- **Im engeren Sinne** bedeutet Honorarberatung, dass ein neutraler Berater ausschließlich für sein Know-how und seinen Zeitaufwand unmittelbar vom Kunden vergütet wird und somit keine Zahlungen von Dritten erhält. Die Dienstleistung ist bei dieser Definition mit Ende der Beratung abgeschlossen. Gängig ist diese Form der Beratung bei Verbraucherzentralen<sup>505</sup> und Versicherungsberatern. In den meisten Fällen erwarten Verbraucher infolge der Beratung allerdings auch eine entsprechende Umsetzung der Empfehlungen.
- In diesem Fall kann von Honorarberatung **im weiteren Sinne** gesprochen werden, die auch eine Vermittlung passender Finanzprodukte inkludiert. Diese Definition entspricht dem Kodex der Honorarberater des Verbunds deutscher Honorarberater (VDH), der die „Lösungsbeschaffung“ – also Vermittlung – explizit mit einschließt.<sup>506</sup> Entscheidend ist, dass die Vergütung nicht vom Vermittlungserfolg abhängt. Sofern der Kunde also im Anschluss an eine Beratung die Umsetzung einer Empfehlung wünscht, darf ausschließlich der Zeitaufwand für die Umsetzung vergütet werden.<sup>507</sup>

---

<sup>502</sup> Beispielsweise zeigen Hoechle u. a. (2018), dass Berater Transaktionen empfehlen, bei denen sie ihre Provision maximieren, und Mullainathan/Nöth/Schoar (2012) können nachweisen, dass Verhaltensanomalien nicht nur nicht abgebaut, sondern sogar noch verstärkt werden, solange sie der Verkaufsförderung dienen. Beyer/Meza/Reyniers (2013) sowie Anagol/Cole/Sarkar (2017) konnten zeigen, dass Vermittler dazu neigen, ihren Kunden eher Produkte mit höheren Provisionen anzubieten, und Bucher-Koenen u. a. (2020) stellten fest, dass Menschen mit schlechter finanzieller Allgemeinbildung durch Provisionsberatung besonders benachteiligt werden.

<sup>503</sup> Auch in der Honorarberatung entstehen Fehlanreize, siehe hierzu z. B. implizite Verkaufsanreize bei Roßbach (2011b), S. 271; Anreize, die Beratungszeit zu maximieren, bei Beenken/Radtke (2013), S. 45 und Anreize, die Beratungszeit zu minimieren, bei Robinson (2007), S. 60; Reiter/Methner (2013) und Spielberg (2018).

<sup>504</sup> Zeithonorar (z. B. Bezahlung des Arbeitsaufwands pro Stunde), Pauschalhonorar (z. B. ein vorher festgelegter Betrag für eine Leistung, häufig auch monatliche Service-Fee), Volumenhonorar (z. B. Prozentsatz in Abhängigkeit vom betreuten Vermögen), erfolgsabhängiges Honorar (z. B. abhängig von einer gewissen Performance zu einer Benchmark). Siehe hierzu auch Korski (2019), S. 198 und Tekathen (2015), S. 69–74; für eine Darstellung der Präferenzen von Kunden siehe Tekathen (2015), S. 254 f.

<sup>505</sup> Für weitere Informationen zu den Verbraucherzentralen siehe Hörmann (2017), S. 517–523.

<sup>506</sup> Verbund Deutscher Honorarberater (2020).

<sup>507</sup> Die Einteilung (i. e. S. und i. w. S.) folgt Korski (2019), S. 57 f.

- Bei der **reinen Honorarvermittlung** wird dagegen – genau wie in der provisiionsbasierten Vermittlung – die erfolgreiche Vermittlung unabhängig von der Beratungsleistung vergütet. Zwar erfolgt auch hier die Bezahlung durch den Kunden und keinen Dritten, allerdings entsteht durch diese Vergütungsform ein Verkaufsanreiz.<sup>508</sup>

Unter dem Eindruck der Finanzkrise förderten weltweit Staaten honorarbasierte Finanzberatung. Einen strikten Weg verfolgten dabei beispielsweise Großbritannien und die Niederlande durch den Erlass von Provisionsverboten.<sup>509</sup> Auf europäischer Ebene setzte sich mit den MiFID II-Richtlinien allerdings kein Verbot durch, stattdessen sollte die Honorarberatung gefördert werden.<sup>510</sup> Hieran orientierte sich der deutsche Gesetzgeber 2014 bei Umsetzung des Gesetzes zur Förderung und Regulierung einer Honorarberatung über Finanzinstrumente (Honorar-Anlageberatungsgesetz).<sup>511</sup> Damit wurden zwei Berufsbilder geschaffen: Der Honorar-Anlageberater (§§ 36c, d WpHG a. F.) und der Honorar-Finanzanlageberater (§ 34h GewO), der über Finanzinstrumente berät, die in die Bereichsausnahme nach dem KWG fallen. Kern der neuen Berufsgruppen ist das Verbot, Zuwendungen Dritter entgegenzunehmen (bzw. die Pflicht, diese ungemindert auszukehren) und die Anforderung, der Anlageempfehlung einen hinreichenden Marktüberblick zugrunde zu legen. Darüber hinaus wurde die Bezeichnung Honorar-Anlageberatung – seit 2018 unabhängige Honorar-Anlageberatung – geschützt (§ 94 WpHG).<sup>512</sup> Im März 2016 wurde mit dem Honorar-Immobilienkreditgeber (§ 34i Abs. 5 GewO)<sup>513</sup> ein weiteres Berufsbild im Darlehensbereich geschaffen und zwei Jahre später erfolgte die Neuregelung des – bereits seit 2008 in der Gewerbeordnung verankerten – Versicherungsberaters (das Honorar-Pendant im Versicherungsbereich) in § 34d Abs. 2 GewO. Im Kern entwickelte sich der neue Versicherungsberater dadurch weg von seinem Ursprung als rechtsberatender Beruf hin zum Vermittler, indem ihm eine bis dato nicht bestehende Vermittlererlaubnis erteilt wurde.<sup>514</sup>

---

<sup>508</sup> Für einen Überblick über die gängigsten Definitionsansätze siehe Tekathen (2015), S. 47–68 und Teicher (2017), S. 41–64.

<sup>509</sup> Für Großbritannien siehe Kampen (2020), S. 224 und für die Niederlande Korski (2019), S. 186 f.

<sup>510</sup> Europäische Kommission (2011), S. 55. Die Richtlinie spricht zwar nicht direkt von Honorarberatung, mit „independent advice“ wird aber inhaltlich das gleiche beabsichtigt.

<sup>511</sup> Bundestagsdrucksache 17/12295, S. 1.

<sup>512</sup> Für eine detaillierte Aufstellung der gesetzlichen Bestimmungen siehe Korski (2019), S. 87–148.

<sup>513</sup> Für eine detaillierte Darstellung der Gesetzesgrundlage des Honorar-Immobilienkreditgeber siehe Korski (2019), S. 148–160.

<sup>514</sup> Für eine detaillierte Darstellung der Gesetzesgrundlage des Versicherungsberaters siehe Korski (2019), S. 161–173.

Auf Basis der Gewerbeordnung bieten aktuell (Stand 30. September 2020) 205 Honorarberater Finanzanlage-, 331 Versicherungs- und 672 Immobiliendarlehensberatungen an. Im Register der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin-Register) für unabhängige Honorar-Anlageberater werden aktuell 18 Firmen geführt, davon beschäftigt die Quirin Privatbank AG mit etwas über 80 Angestellten die meisten Berater. Unter den Haftungsdächern der Deutsche Wertpapierreuehand GmbH (DWPT), der GSAM + Spee Asset Management AG, der Honorarfinanz AG und der Netfonds Financial Service GmbH (NFS) summieren sich ca. 115 Berater. Bei den Übrigen handelt es sich eher um Zusammenschlüsse von Einzelpersonen. Regulierungsfreie Dienstleistungen bieten neben freien Beratern vor allem die Verbraucherzentralen an.<sup>515</sup>

Daneben sind noch diejenigen Berater zu nennen, die in der Gewerbeordnung auf Basis von § 34f, § 34d Abs. 1 oder § 34i Abs.1 arbeiten, sowie diejenigen, die als Finanzdienstleistungsinstitut oder Kreditinstitut (§ 32 KWG) bei der BaFin geführt werden, aber dennoch Beratung auf Honorarbasis anbieten. Mangels Meldepflicht liegen über die Anzahl dieser „Mischberater“ allerdings nur grobe Schätzungen vor.<sup>516</sup> Einschränkend muss berücksichtigt werden, dass einige Berater sich auf Firmenkunden fokussieren (Nach Einschätzung des Bundesverbands der Versicherungsberater (BVVB) beraten z. B. lediglich ein Drittel der Versicherungsberater Privatkunden).<sup>517</sup> Darüber hinaus bieten vor allem einige der Finanzdienstleistungsinstitute vornehmlich eine Vermögensverwaltung ab einer Mindesteinlage von 50.000 € bis zu 500.000 € an und stehen somit nicht allen Verbrauchern offen. Schließlich verfügen die meisten Berater über mehr als nur eine Zulassung, daher lassen sich die Gewerbeordnungs- und WpHG-Eintragungen nicht zu einer Gesamtanzahl an Beratern addieren.<sup>518</sup>

---

<sup>515</sup> Eigene Recherche auf Basis von Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020) und Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2020a) sowie der Internetseiten der Anbieter.

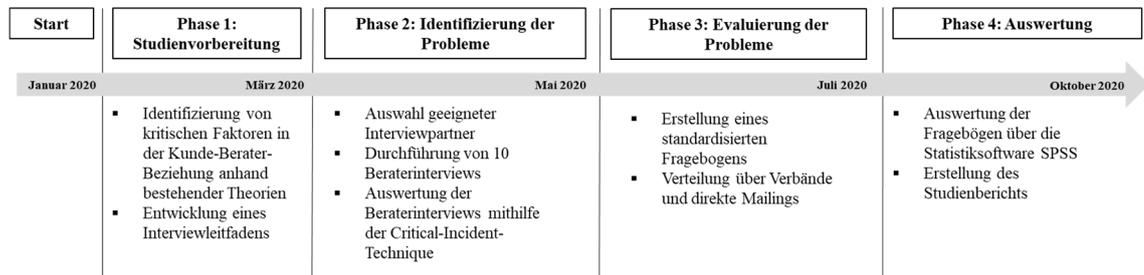
<sup>516</sup> Einen Hinweis hierzu liefert Wenig (2017) mit der Einschätzung, dass 20 % der Versicherungsmakler auf Honorarbasis arbeiten.

<sup>517</sup> Bundestagsplenarprotokoll 18/243, S. 25054A.

<sup>518</sup> Eigene Recherchen.

## 4.3 Methodik der Studie

Abbildung 4-1: Projektplan der Studie



Zuerst wurden anhand von theoretischen Modellen, die die Kunde-Berater-Beziehung beschreiben, mögliche Faktoren identifiziert, die aus Nachfrage- und Angebotsperspektive Einfluss in der honorarbasierten Beratung entfalten können. Das Vertrauensmodell von Schoorman/Mayer/Davis (2007) beschreibt dabei moderierende Faktoren, die z. B. entscheidend dafür sind, ob Geschäftsbeziehungen überhaupt zustande kommen.<sup>519</sup> Die Prinzipal-Agenten-Theorie bildet die Grundlage, Probleme hinsichtlich Informationssymmetrien und Interessenskonflikten zwischen Prinzipal (Kunde) und Agenten (Berater) zu identifizieren. Und die Transaktionskostentheorie thematisiert und klassifiziert die Kosten, die im Kontext von Austauschhandlungen der Wirtschaftssubjekte entstehen. Sie liefert also Hinweise auf Wirtschaftlichkeitsaspekte und die Bedeutung der Vergütungsschuldnerschaft.<sup>520</sup>

Anhand dieser Faktoren wurde anschließend ein Leitfaden entwickelt, der in semi-strukturierten Tiefeninterviews mit zehn Beratern als Grundlage diente, um konkrete Probleme in der Praxis zu identifizieren. Die Anwendung eines qualitativen Forschungsansatzes begründet sich durch den hohen Komplexitätsgrad und das heterogene Befragungsfeld. Rein quantitative Ansätze würden Antwortspielräume in dieser frühen Phase zu stark begrenzen. Semistrukturierte Interviews geben dem Gespräch dagegen eine feste Struktur anhand des theoretischen Rahmens, liefern durch eine offene Fragetechnik aber auch tiefgehende Erkenntnisse.<sup>521</sup> Bei der Auswahl der Interviewpartner für die eineinhalb- bis zweistündigen Gespräche zwischen März und Mai 2020 wurde darauf geachtet,

<sup>519</sup> Schoorman/Mayer/Davis (2007).

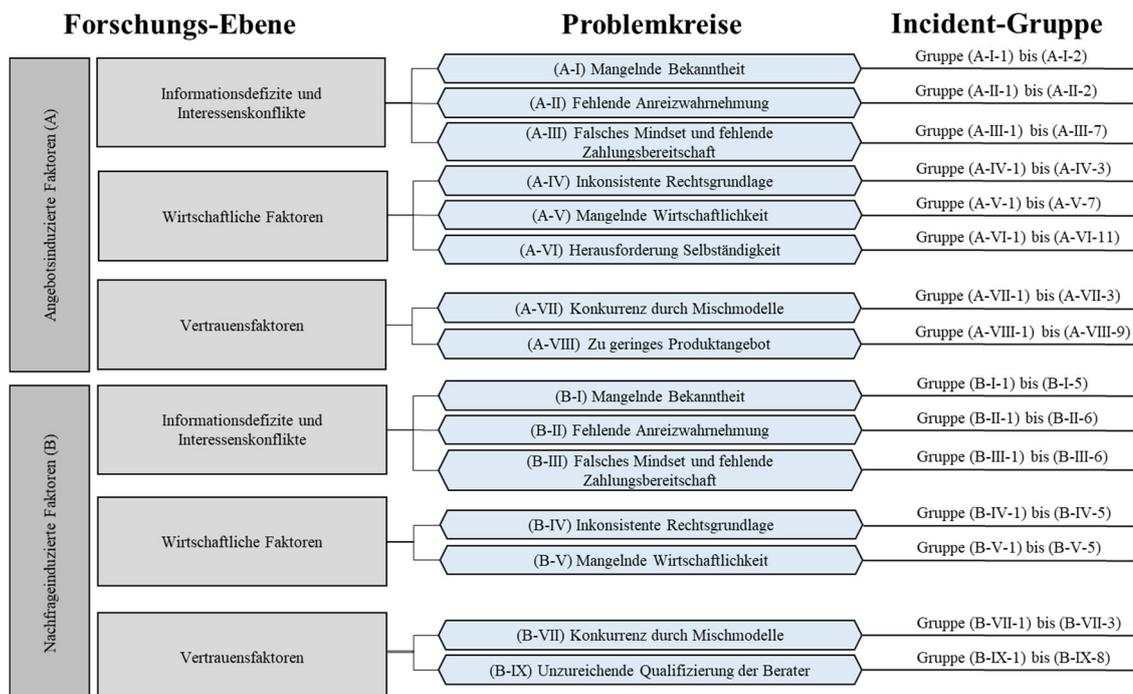
<sup>520</sup> Paul u. a. (2011), S. 751; Mattmüller/Tunder (1997); Tekathen (2015), S. 88–122.

<sup>521</sup> Bock (1992).

das heterogene Feld an Honorarberatern (sowohl die Rechtsgrundlage als auch die fachliche Ausrichtung betreffend) möglichst umfassend abzubilden und so eine hohe Validität zu gewährleisten.<sup>522</sup>

Die Auswertung der Interviews erfolgte in Form einer strukturierten Inhaltsanalyse in Verbindung mit der Critical-Incident-Technique. Dabei werden Critical-Incidents als solche Aussagen (Probleme und Hemmnisse) aufgefasst, die in den Augen der Befragten den stärksten Deutungsbeitrag zur Fragestellung leisten. Die Critical-Incidents werden aus den Interviews identifiziert, extrahiert und dann solange sortiert, bis alle identifizierten Aussagen zu einer möglichst homogenen Gruppe zusammengefasst sind. Diese Gruppierungen liefern nun zusammen mit den theoretischen Vorüberlegungen den Rahmen zur Kategorisierung der Incidents in Form von Problemkreisen.<sup>523</sup>

Abbildung 4-2: Kategorisierungssystem der Incidents



<sup>522</sup> Siehe Tabelle 6-1 im Anhang.

<sup>523</sup> Zum konkreten Vorgehen Schumacher/Lange/Paul (2019) und grundsätzlich zur Critical-Incident-Technique Flanagan (1954).

Die identifizierten Incident-Gruppen wurden anschließend in Aussagenform in einen standardisierten Fragebogen mit unipolaren, endpunktbenannten Likert-Type-Antwortskalen überführt, um die Ergebnisse auf breiterer Basis zu evaluieren.<sup>524</sup> Zwischen Juli und September 2020 wurden Honorarberater über verschiedene Verbände, Verbände, soziale Medien und über persönliche E-Mails zur Teilnahme an der Befragung eingeladen.

## 4.4 Auswertung der Studie: Problemkreise der Honorarberatung

223 Berater haben den Fragebogen ausgefüllt, von denen auf Basis von Plausibilitätsprüfungen 202 für die weitere Auswertung und Analyse infrage kamen.<sup>525</sup> Dabei ist zu beachten, dass ein Berater mehrere Zulassungen haben kann, z. B. kann ein Honorar-Finanzanlageberater gleichzeitig Versicherungsmakler und Immobiliendarlehensvermittler sein. Dadurch ergeben sich insgesamt 398 Beobachtungspunkte. Es zeigt sich, dass insbesondere Versicherungsmakler mit 41,6 % und Honorar-Finanzanlageberater mit 34,2 % aller Teilnehmer die Befragung dominieren. Insgesamt erweist sich der Datensatz aber als ausgewogen.

*Tabelle 4-1: Teilnahmefeld und Marktabdeckung*

Berater- klassifikation	Honorarberater						Berater, die auch Honorarberatung anbieten			
	Verbraucher- zentrale	nach § 93 Abs. 1 WpHG	nach § 34h GewO	nach § 34d Abs. 2 GewO	nach § 34i Abs. 5 GewO	regulie- rungsfrei	nach § 34f GewO	nach § 34d Abs. 1 GewO	nach § 34i Abs. 1 GewO	Sonstige***
Beobachtungspunkte absolut (398)	15	42	69	39	18	31	41	84	46	13
... in % der Teilnehmer (202)	7,4	20,8	34,2	19,3	8,9	15,3	20,3	41,6	22,8	6,4
... in % der Beobachtungspunkte (398)	3,8	10,6	17,3	9,8	4,5	7,8	10,3	21,1	11,6	3,3
Summe der Beobachtungspunkte in %			53,8 %					46,2 %		
Gesamtmarkt	n.a.**	ca. 236*	205	331	672	n.a.**	n.a.**	n.a.**	n.a.**	n.a.**
Beteiligungsquote	n.a.**	17,8 %	33,7 %	11,8 %	2,7 %	n.a.**	n.a.**	n.a.**	n.a.**	n.a.**

\* Eigene Recherche; \*\* Mangels Meldepflichten sind keine Angaben möglich; \*\*\* Berater die angestellt sind oder unter einem Haftungsdach

<sup>524</sup> Die Aussagen konnten mit 1 = „trifft gar nicht zu“ bis 6 = „trifft völlig zu“ bzw. (1 = „gar nicht hemmend“ bis 6 = „völlig hemmend“) auf einer sechs Punkte umfassenden Skala bewertet werden.

<sup>525</sup> Ausschlusskriterien waren hierbei 1. eine zu kurze Beantwortungszeit, 2. widersprüchliche Antworten und 3. keine Tätigkeit auf Honorarbasis.

Die folgende Auswertung der Fragebögen gliedert sich entlang der identifizierten Problemkreise (Abbildung 4-2). Die univariate Analyse anhand von Häufigkeiten und Zustimmungsquoten<sup>526</sup> sowie der Lageparameter Mittelwert ( $\mu$ ) inkl. Standardabweichung ( $\sigma$ ), Median ( $x_{Med}$ ) und Modus ( $x_{Mod}$ ) bilden die Basis der Untersuchung. Über Kontingenzanalysen bzw. Kreuztabellierungen konnten fünf Cluster identifiziert werden, die es ermöglichen, differenziertere Ergebnisse zu berichten. Cluster 1 unterscheidet Berater hinsichtlich ihres angebotenen Vergütungsmodells in Berater, die ausschließlich auf Honorarbasis arbeiten (HB), und Berater, die zusätzlich Provisionen annehmen (MB). Cluster 2 gliedert sich hinsichtlich der gesetzlichen Grundlage in Versicherungsberater und Versicherungsvermittler. Analog dazu segmentiert Cluster 3 in Honorar-Finanzanlageberater und Finanzanlagevermittler. Eine Differenzierung des Immobiliensektors erwies sich vor dem Hintergrund einer geringen Rücklaufquote als nicht sinnvoll. Das 4. Cluster unterscheidet zwischen angestellten und selbstständigen Beratern und im fünften wird der Datensatz in Berater aufgeteilt, die direkt in die Honorarberatung eingestiegen sind, und Berater, die zuvor auf Provisionsbasis tätig waren.<sup>527</sup> Aufgrund der überwiegend nominalen und ordinalen Skalenniveaus wird die Signifikanz der Ergebnisse über den Pearson Chi-Quadrat-Test ( $p$ ) (behelfsweise über den exakten Test nach Fisher) und das Kontingenzmaß  $V$  nach Cramer ( $\phi_c$ ) berichtet.

#### 4.4.1 Mangelnde Bekanntheit

Tabelle 4-2: Problemkreis (I): Mangelnde Bekanntheit

Code	(I) Mangelnde Bekanntheit	$n$	$\mu$	$\sigma$	$x_{Med}$	$x_{Mod}$	Verteilung des Gesamtsamples							
							Ablehnung in %			Zustimmung in %				
							1	2	3	4	5	6		
(A-I-1)	Berater, die auf Provisionsbasis arbeiten, kennen Honorarberatung nicht.	199	2,60	1,30	2	3	78,4	23,6	27,1	27,6	21,6	10,6	9,5	1,5
(A-I-2)	Berater, die auf Provisionsbasis arbeiten, wissen nichts genaueres über Honorarberatung.	199	3,70	1,49	4	3 <sup>a</sup>	46,7	7,5	16,1	23,1	53,3	17,6	23,1	12,6
(B-I-1)	Den meisten Menschen ist Honorarberatung unbekannt.	201	4,66	1,12	5	5	15,5	0,0	5,5	10,0	84,5	22,4	37,8	24,3
(B-I-2)	Den meisten Menschen ist der Unterschied zwischen Beratung und Vermittlung unbekannt.	201	5,24	0,89	5	6	4,0	0,5	0,5	3,0	96,0	12,9	36,8	46,3
(B-I-3)	In den Medien sind provisionsbasierte Produkte und Finanzdienstleister überrepräsentiert.	201	4,77	1,36	5	5 <sup>a</sup>	17,5	3,5	6,0	8,0	82,5	10,9	35,8	35,8
(B-I-4)	Banken und Finanzproduktanbieter verfügen über stärkere Interessensvertreter als Honorarberater.	199	5,39	0,89	6	6	4,5	0,5	1,5	2,5	95,5	6,0	33,2	56,3
(B-I-5)	In den letzten Jahren hat die Bekanntheit der Honorarberatung nicht zugenommen.	201	3,30	1,42	3	2	54,3	9,5	26,9	17,9	45,7	19,9	21,4	4,4

a. Mehrere Modi vorhanden. Der kleinste Wert wird angezeigt

<sup>526</sup> Dabei wurden Antworten von 1–3 als ablehnende und 4–6 als zustimmende Haltung definiert.

<sup>527</sup> Berichtet werden jeweils die signifikanten Ergebnisse in den Tabellen 6-2 bis 6-6 im Anhang.

Verbraucher können keine Dienstleistung in Anspruch nehmen, deren Existenz ihnen gänzlich unbekannt ist. Davon gehen jedoch 84,6 % (B-I-1) der befragten Berater aus. Außerdem ist fraglich, ob Verbraucher – selbst wenn sie auf Honorarberatung aufmerksam werden – diese wirklich als Alternative wahrnehmen, denn 96,0 % (B-I-2) der Befragten geben an, dass Kunden der Unterschied zwischen Vermittlung und Beratung nicht bewusst sei. Nach den Erfahrungswerten der Honorarberater, die zuvor selbst auf Provisionsbasis tätig waren, ist Honorarberatung unter Provisionsberatern zwar bekannter – nur 24,7 % (Cluster 5: A-I-1)<sup>528</sup> der Befragten gehen davon aus, dass Provisionsberater Honorarberatung nicht kennen. Allerdings geben 58,9 % (Cluster 5: A-I-2) an, dass Provisionsberater nichts Genaueres über das Honorarmodell wissen.

Die Gründe für die geringe Bekanntheit sehen die meisten Berater in der starken öffentlichen Präsenz der Anbieter provisionsbasierter Beratung (82,5 %) (B-I-3) und 95,5 % (B-I-4) sogar darin, dass Banken und Finanzdienstleister über stärkere Interessenvertretungen als Honorarberater verfügen. Gleichzeitig fehlt es Honorarberatern an Sichtbarkeit. Das liegt zum einen an den suboptimalen Suchoptionen. Zwar bestehen mit dem vom Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK) geführten Vermittler-Register und dem BaFin-Register für unabhängige Honoraranlageberater zwei behördliche Datenbanken aller registrierten Honorarberater, jedoch kann das Vermittlerregister nicht direkt zur Suche genutzt werden,<sup>529</sup> und im BaFin-Register werden vornehmlich Vermögensverwalter geführt.<sup>530</sup> Über Online-Suchmaschinen wie Whofinance sind die Korrektheit und die Aktualität der Eintragungen nicht gesichert.<sup>531</sup> Das Register des BVVB führt nur ein Drittel der zugelassenen Versicherungsberater<sup>532</sup> und Dienstleister wie die Honorarkonzept GmbH und der VDH sowie der Bundesverband unabhängiger Honorarberater e. V. bieten auf ihren Seiten lediglich die Möglichkeit, über ein Kontaktformular einen Berater anzufragen.<sup>533</sup>

Zum anderen führt das verhältnismäßig geringe und regional ungleichmäßig verteilte Angebot zu einer geringen Sichtbarkeit. Für Honorar-Finanzanlageberater veröffentlicht

---

<sup>528</sup> Siehe hierzu und für alle folgenden Cluster die Tabellen 6-2 bis 6-6 im Anhang.

<sup>529</sup> Die Datenbank dient lediglich zur Überprüfung der gesetzlichen Grundlage eines bereits namentlich oder mit Registrierungsnummer bekannten Beraters. Das Register ist online einsehbar unter [www.vermittlerregister.info](http://www.vermittlerregister.info); für weitere Informationen zum Register siehe Korski (2019), S. 127–133.

<sup>530</sup> <https://portal.mvp.bafin.de/database/HABInfo/>.

<sup>531</sup> <https://www.whofinance.de/berater-finden/honorarberater/>.

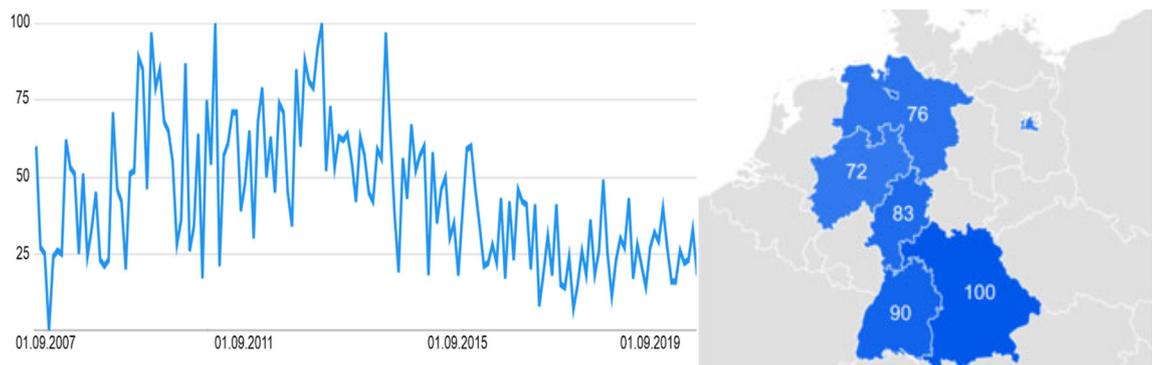
<sup>532</sup> <https://www.bvvb.de/beratersuche/>.

<sup>533</sup> Die Beratersuche der Honorarkonzept GmbH ist erreichbar über: <https://www.honorarkonzept.de/index.php/honorarberater-finden.html>; VDH: <https://www.verbund-deutscher-honorarberater.de/honorarberater-anfordern/>; Bundesverband unabhängiger Honorarberater gemeinnütziger e. V.: <https://www.bundesverband-honorarberater.com/honorarberater-verzeichnis>.

der DIHK eine Statistik nach Bundesländern. Danach ist knapp die Hälfte aller Honorar-Finanzanlageberater in Bayern (57) und Nordrhein-Westfalen (43) tätig. Verhältnismäßig viele Berater sind noch in Baden-Württemberg (24) und Hessen (19) zu finden. In allen anderen Bundesländern sind weniger und in Mecklenburg-Vorpommern ist sogar kein Berater aktiv.<sup>534</sup> Daher hat auch nur knapp die Hälfte der Befragten den Eindruck, dass Honorarberatung in den letzten Jahren bekannter geworden ist (B-I-5).

Eine Google-Trends-Analyse nach dem Suchbegriff „Honorarberatung“ bestätigt diesen Eindruck. Relativ häufig wurde dieser Begriff zurzeit der Finanzkrise und zur Einführung des Honoraranlageberatungsgesetzes gesucht. Seit 2014 sind die Suchanfragen abnehmend. Und eine Analyse der regionalen Verteilung der Suchanfragen zeigt deutlich eine Korrelation zur regionalen Verteilung der Berater.

Abbildung 4-3: Google-Trends Analyse zum Stichwort Honorarberatung<sup>535</sup>



<sup>534</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2020b).

<sup>535</sup> Das linke Diagramm gibt das Suchinteresse nach dem Begriff Honorarberatung, im ausgewählten Zeitraum, relativ zum höchsten Punkt an. 100 ist somit als höchster Wert normiert und 50 gibt an, dass der Suchbegriff nur halb so häufig gesucht wurde. Der Wert 0 zeigt, dass die Daten nicht ausreichend sind. Das rechte Schaubild zeigt die Suche aufgeschlüsselt nach Bundesländern. Dabei ist zu beachten, dass die ausgewiesenen Zahlen nur die relative Häufigkeit in einem Bundesland anzeigen und keinen Rückschluss zulassen, in welchem Bundesland der Begriff häufiger gesucht wurde. (<https://trends.google.de/trends/?geo=DE>).

## 4.4.2 Fehlende Anreizwahrnehmung

Tabelle 4-3: Problemkreis (II): Fehlende Anreizwahrnehmung

Code	(II) Fehlende Anreizwahrnehmung	n	$\mu$	$\sigma$	x <sub>Med</sub>	x <sub>Mod</sub>	Verteilung des Gesamtsamples						
							Ablehnung in %			Zustimmung in %			
							1	2	3	4	5	6	
(A-II-1)	Provisionsberater nehmen den eigenen Verkaufsanreiz nicht wahr.	195	4,27	1,37	5	5	<b>28,7</b>			<b>71,3</b>			
(A-II-2)	Fehlanreize in der Honorarberatung belasten die Kunde-Berater-Beziehung.	200	2,80	1,32	2	2	3,1	10,3	15,4	18,5	33,3	19,5	
(B-II-1)	Die meisten Menschen nehmen den Fehlanreiz, Produkte mit höheren Provisionen zu verkaufen, nicht wahr.	200	4,54	1,28	5	5	<b>67,5</b>			<b>32,5</b>			
(B-II-2)	Den meisten Menschen ist nicht bewusst, dass Provisionsberater einen Verkaufsanreiz haben.	200	4,37	1,31	5	5	17,0	33,0	17,5	19,5	12,0	1,0	
(B-II-3)	Den meisten Menschen ist nicht bewusst, dass Bankberater und gebundene Vermittler nicht unabhängig sind.	200	4,54	1,28	5	5	20,5	1,0	9,5	10,0	17,5	38,0	24,0
(B-II-4)	Auch wenn Fehlanreize bekannt sind, beziehen Menschen diese nicht auf ihren persönlichen Berater.	200	4,37	1,31	5	5	<b>25,0</b>	2,0	9,0	14,0	21,5	32,5	21,0
(B-II-5)	Menschen neigen zu blindem Vertrauen, da Finanzthemen für sie zu komplex sind.	201	4,79	1,24	5	5	<b>15,9</b>	0,5	8,5	7,0	12,4	38,8	32,8
(B-II-6)	Menschen neigen zu blindem Vertrauen, da sie durch gesetzliche Informationspflichten überfordert sind.	200	4,58	1,09	5	5	<b>17,0</b>	0,5	4,0	12,5	23,0	40,5	19,5
							<b>7,0</b>	0,5	1,5	5,0	13,4	48,8	30,8
							<b>6,0</b>	1,5	1,0	3,5	13,4	35,8	44,8

Selbst wenn ein alternatives Vergütungsmodell bekannt ist, muss der Verbraucher in der Lage sein, die Fehlanreize des bestehenden Modells zu erfassen, um einen Wechsel in Betracht zu ziehen. Die befragten Berater stimmen allerdings mehrheitlich der Aussage zu, dass Verbraucher die beiden entscheidenden Fehlanreize im Provisionsmodell nicht erkennen. 79,5 % (B-II-1) geben an, dass Verbraucher den Selektionsanreiz für „teurere“ Produkte nicht wahrnehmen und 75,0 % (B-II-2) sind der Ansicht, dass auch der Verkaufsanreiz im abschlussorientierten Vergütungsmodell den Kunden nicht bewusst ist. Unter den Beratern, die ausschließlich auf Honorarbasis arbeiten (Cluster 1), steigen die Zustimmungswerte zu diesen beiden Fragen auf 86,2 % (Cluster 1: B-II-1) und 78,0 % (Cluster 1: B-II-2). Genauso wenig wie diese Interessenskonflikte scheinen Verbraucher wahrzunehmen, ob ihr Berater unabhängig ist oder nicht (84,1 %) (B-II-3). Indes scheint das Wahrnehmungsdefizit von Fehlanreizen nach der Erfahrung von 71,3 % (A-II-1) der Honorarberater nicht nur Verbraucher zu betreffen. Sie sind der Ansicht, dass Berater, die auf Provisionsbasis arbeiten, selbst den Verkaufsanreiz nicht wahrnehmen.

Auch in der Honorarberatung entstehen Fehlanreize. Durch die Verringerung der Interessenskonflikte wiegen diese aber nicht so schwer wie in der Provisionsberatung.<sup>536</sup> So sehen 67,5 % (A-II-2) der befragten Berater hierin keine Belastung der Beziehung zu ihren Kunden.

<sup>536</sup> Spielberg (2018), S. 5. und 15 f.

Eine zweite Ebene, neben dem fehlenden Wissen um Fehlanreize, betrifft die (un)-bewusste Ausblendung. 83,0 % (B-II-4) der Befragten geben an, dass Verbraucher selbst dann, wenn ihnen Fehlanreize bekannt sind, diese nicht auf ihren persönlichen Berater projizieren. Hierfür lassen sich zwei erklärende Narrative ableiten. Entweder kann dies auf ein stabiles personales Vertrauen zurückzuführen sein, was in der direkten Berater-Kunde-Beziehung begründet liegt, oder die Ursache ist in den äußeren Umständen zu suchen.<sup>537</sup> Denn unabhängig von der direkten Beziehung zum Berater können Verbraucher aufgrund einer Überlastung durch die Komplexität der zu lösenden Finanzentscheidungen dazu neigen, ihrem Ansprechpartner „blind“ zu vertrauen. Ein zweiter Aspekt liegt in einem Information-Overload-Effekt im Zuge der gesetzlichen Protokoll- und Informationspflichten begründet.<sup>538</sup> Diese beiden Aspekte identifizieren sogar über 90 % (B-II-5) (B-II-6) der Befragten als problematisch.<sup>539</sup>

#### 4.4.3 Falsches Mindset und fehlende Zahlungsbereitschaft

Tabelle 4-4: Problemkreis (III): Falsches Mindset und fehlende Zahlungsbereitschaft

Code	(III) Falsches Mindset und fehlende Zahlungsbereitschaft	n	$\mu$	$\sigma$	$x_{Med}$	$x_{Mod}$	Verteilung des Gesamtsamples						
							Ablehnung in %			Zustimmung in %			
							1	2	3	4	5	6	
(A-III-1)	Die meisten Provisionsberater wollen Incentives der Produkthanbieter nicht verlieren.	194	3,92	1,43	4	5	37,6	13,4	18,6	21,1	27,8	13,4	
(A-III-2)	Die meisten Provisionsberater wollen auf die Informationsversorgung durch Produktgeber nicht verzichten.	195	4,88	1,09	5	5	12,8	3,6	9,2	16,4	36,9	33,8	
(A-III-3)	Die meisten Provisionsberater lehnen Honorarberatung ab, da sie von Vertretern dieser Seite scharf kritisiert werden.	196	2,91	1,38	3	2	66,3	17,3	26,0	23,0	18,9	11,2	3,6
(A-III-4)	Der Wechsel von einem vertriebs- zu einem beratungszentrierten Modell ist eine Herausforderung.	199	4,37	1,62	5	6	28,6	8,0	8,5	12,1	13,1	26,1	32,2
(A-III-5)	Zum Start der Honorarberatung ist es eine Herausforderung, die einzelnen Provisionskomponenten in Verträgen zu erkennen und offenzulegen.	199	4,13	1,53	4	5	33,7	6,0	12,6	15,1	17,6	26,6	22,1
(A-III-6)	Zum Start der Honorarberatung ist es eine Herausforderung, Honorare überzeugend zu legitimieren und zu kommunizieren.	199	4,74	1,42	5	6	17,6	5,0	5,5	7,0	12,6	32,7	37,2
(A-III-7)	Die direkte Bezahlung zwischen Beratern und Kunden belastet die Beziehung.	200	2,17	1,34	2	1	82,5	44,0	23,0	15,5	8,0	9,0	0,5
(B-III-1)	Es besteht eine „Kultur der kostenlosen Beratung“.	201	4,66	1,21	5	5	16,4	0,5	6,5	9,5	22,9	31,3	29,4
(B-III-2)	Die meisten Menschen wären bereit, für eine Beratungsleistung zu zahlen, wenn ihnen der Mehrwert bewusst wäre.	201	4,91	1,13	5	6	11,9	0,5	4,0	7,5	16,9	34,8	36,3
(B-III-3)	Nach der Erstberatung auf Honorarbasis entscheiden sich die meisten Menschen gegen eine weitere Beratung.	197	2,22	1,10	2	2	85,2	27,9	41,6	15,7	10,2	4,6	0,0
(B-III-4)	Den meisten Menschen ist die Höhe der Provisionen in ihren Verträgen unbekannt.	200	5,59	0,75	6	6	2,0	0,5	0,5	1,0	4,5	25,0	68,5
(B-III-5)	Den meisten Menschen fehlt ein Maß, um die Angemessenheit eines Honorars beurteilen zu können.	200	4,81	1,14	5	5	14,0	0,0	5,5	8,5	17,5	37,0	31,5
(B-III-6)	Den meisten Menschen ist nicht bewusst, dass sie durch einen Vertragsabschluss überhaupt etwas bezahlen.	201	4,55	1,24	5	5	16,4	2,5	5,5	8,5	25,4	34,3	23,9

<sup>537</sup> Für eine Erläuterung und Darstellung von Treibern des personalen Vertrauens siehe Waschbusch/Schuster/Berg (2018), S. 88 ff.

<sup>538</sup> Spielberg (2018), S. 10.

<sup>539</sup> Ähnliche Ergebnisse liefern Paul/Schröder/Schumacher (2019), S. 138.

Probleme offenbaren sich auch hinsichtlich der grundsätzlichen Einstellung gegenüber Honorarberatung. Aus Beraterperspektive kann dies am ehesten mit dem Begriff „Mindset“ umschrieben werden. Auf Kundenseite manifestiert sich das Problem vor allem in der Zahlungsbereitschaft.

Ein Nachteil der Honorarberatung aus Beraterperspektive zeigt sich in der Unabhängigkeit von Produktgebern. So sehen erstens 62,4 % (A-III-1) der Befragten ein Hemmnis im Verzicht auf Incentives (z. B. Reisen und Veranstaltungen) und zweitens 87,2 % (A-III-2) das Problem, dass die Loslösung von einzelnen oder ausgewählten Produktanbietern mit höheren Suchkosten einhergeht. Darüber hinaus äußern sich 39,5 % (Cluster 1: A-III-3) der reinen Honorarberater kritisch über eine polarisierende Grundhaltung zwischen den Vertretern beider Vergütungsmodelle und sind der Meinung, dass Provisionsberater von einem Wechsel abgehalten werden, da sie von Seiten der Honorarbefürworter scharfer Kritik ausgesetzt sind. Unter den Mischberatern stimmt jedoch nur ein Viertel dieser These zu.

Neben diesen eher allgemeinen Hemmnissen ergeben sich bei Geschäftsaufnahme weitere Herausforderungen bezüglich der Kunde-Berater-Beziehung, wenn nicht mehr der Vermittlungserfolg und die Produkte, sondern die Beratung im Fokus der Dienstleistung stehen. So weisen 71,4 % (A-III-4) der Honorarberater darauf hin, dass gute Vermittler eben nicht zwingend auch gute Berater sind. Konkret empfinden beispielsweise 66,3 % (A-III-5) die Offenlegung der einzelnen Provisionskomponenten von bestehenden Verträgen und 82,4 % (A-III-6) die Anforderung, Honorare überzeugend zu legitimieren und zu kommunizieren, als Herausforderung – in letzterem Aspekt fühlen sich vor allem nicht selbstständige Berater unsicher (95,1 %) (Cluster 4: A-III-6). Dass eine Bezahlung nun direkt zwischen Kunde und Berater vereinbart wird und somit der Wert der Dienstleistung im Raum steht und diskutiert werden kann, wird von den meisten Beratern (82,5 %) (A-III-7) dagegen nicht grundsätzlich als problematisch angesehen. Mit 44,0 % wählten hier die meisten Berater sogar die stärkste Ablehnungskategorie (1).

Auf der Kundenseite wird insbesondere die generelle Zahlungsbereitschaft als Hemmnis gesehen. Die Mentalität der Kunden, für eine Beratung zu zahlen, ist historisch bedingt noch gering. Die Beratungsdienstleistung wird eben nicht analog zu der Leistung eines Rechtsanwalts oder eines Steuerberaters wahrgenommen.<sup>540</sup> Dies bestätigt sich

---

<sup>540</sup> Boden (2016), S. 243.

auch aus Sicht der Berater, denn 83,6 % (B-III-1) geben an, dass eine Kultur der „kostenlosen Beratung“ bestehe. Fraglich ist jedoch, ob generell keine Zahlungsbereitschaft besteht oder ob nicht vielmehr Informationsdefizite für die fehlende oder geringe Zahlungsbereitschaft verantwortlich sind. So weisen auch ca. 88,1 % (B-III-2) der Berater darauf hin, dass Kunden bereit sind, für Honorarberatung zu zahlen, sobald sie den Mehrwert erkennen. 85,2 % (B-III-3) bestätigen, dass Kunden nach einer Erstberatung weitere Beratungen in Anspruch nehmen und ggf. dauerhafte Mandate erteilen.

Die höchste Zustimmung in der gesamten Befragung zeigte sich für die These, dass die Höhe der Kosten in der provisionsbasierten Vermittlung den meisten Kunden immer noch nicht bewusst ist. 68,5 % aller Berater stimmten vollständig zu (6) und 29,5 % stimmen eher zu (4 und 5) (B-III-4). Unter den reinen Honorarberatern ist die Zustimmungquote insgesamt sogar bei 100 % (Cluster 1: B-III-4). Korrespondierend sehen 86 % (B-III-5) als Grund für die geringe Zahlungsbereitschaft, dass den Kunden ein Maß fehlt, um die Angemessenheit eines Preises für die Beratung zu beurteilen. Noch gravierender – insbesondere nach den vergangenen regulatorischen Bemühungen, Kosten offenzulegen, – ist, dass 83,6 % (B-III-6) der befragten Berater der Ansicht sind, den meisten Menschen sei nicht bewusst, dass sie überhaupt etwas bezahlen. Wenn Verbraucher also immer noch davon ausgehen, dass provisionsbasierte Beratung eine „kostenlose“ Dienstleistung sei, sind die Wahrnehmung und die daraus resultierende Zahlungsbereitschaft bei einem Anker von „0“ verzerrt.

#### 4.4.4 Inkonsistente Rechtsgrundlage

Tabelle 4-5: Problemkreis (IV): Inkonsistente Rechtsgrundlage

Code	(IV) Inkonsistente Rechtsgrundlage	n	$\mu$	$\sigma$	xMed	xMod	Verteilung des Gesamtsamples					
							Ablehnung in %			Zustimmung in %		
							1	2	3	4	5	6
(A-IV-1)	Unterschiedliche Rechte und Pflichten nach § 34h, 34d Abs. 2 und 34i Abs. 5 GewO verwirren Berater.	153 (S)	3,92	1,62	4	6	<b>39,9</b>			<b>60,1</b>		
(A-IV-2)	Aufsichtsvereinheitlichung unter der BaFin drängt Honorarberater unter Haftungsdächer.	123 (F)	4,66	1,55	5	6	11,1	7,8	20,9	20,9	16,3	22,9
(A-IV-3)	Aufsichtsvereinheitlichung unter der BaFin wird befürwortet.	124 (F)	2,40	1,95	1	1	<b>74,2</b>			<b>25,8</b>		
(B-IV-1)	Unterschiedliche Rechte und Pflichten nach § 34h, 34d Abs. 2 und 34i Abs. 5 GewO verwirren Kunden.	157 (S)	4,50	1,78	5	6	10,8	8,3	10,8	4,5	21,0	44,6
(B-IV-2)	„Honorarberatung“ ist zum Markenbegriff geworden und sollte beibehalten werden.	200	4,30	1,65	5	6	<b>30,5</b>			<b>69,5</b>		
(B-IV-3)	Der Begriff der Honorarberatung ist irreführend. Provisionsbasierte Beratung wird allgemein nicht als Provisionsberatung bezeichnet.	201	4,24	1,40	5	5	9,0	8,5	13,0	14,5	23,0	32,0
(B-IV-4)	Uneinheitliche Berufsbezeichnungen der verschiedenen Honorarberater verwirren Kunden.	201	4,68	1,46	5	6	<b>28,4</b>			<b>71,6</b>		
(B-IV-5)	Ein umfassender Begriffsschutz für die Bezeichnung Honorarberatung fehlt, daher kann sie nicht als Siegel dienen.	200	4,21	1,47	4	5	4,0	10,0	14,4	20,4	31,8	19,4
							3,5	9,5	7,5	13,9	26,9	38,8
							<b>32,0</b>			<b>68,0</b>		
							4,0	11,5	16,5	19,5	24,5	24,0

(S) = Befragungsbasis sind nur Selbstständige; (F) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Finanzanlagebereich

Zwei Drittel (A-IV-1) der Berater empfinden die inkonsistente Rechtsgrundlage als problematisch. Beispielhaft ist hier der Umgang mit Provisionen zu nennen. Honorar-Finanzanlageberater unterliegen einer Ausnahme vom Provisionsannahmeverbot mit Auskehrpflicht gemäß § 34h Abs. 5 GewO. Eine vergleichbare Regelung fehlt im § 34i Abs. 5 GewO für Honorar-Immobiliendarlehensberater. Für den Versicherungsberater besteht ein Auskehrgebot (§ 34d Abs. 2 S. 6 GewO), das jedoch nicht vom Berater, sondern über ein Prämienkonto beim Versicherer vollzogen wird.<sup>541</sup> Außerdem unterliegen Berater je nach Bundesland der Zuständigkeit unterschiedlicher Behörden und Institutionen wie der IHK, einem Gewerbeamt oder dem Kreis.<sup>542</sup> Im Anlagebereich kann zudem bei zusätzlicher Eintragung als unabhängiger Honoraranlageberater die BaFin zuständig sein. Ein Weg zur Vereinheitlichung soll nach den Vorstellungen des Bundesfinanzministeriums durch die Übertragung der Aufsicht über die Honorar-Finanzanlageberater auf die BaFin erfolgen.<sup>543</sup> Dies würde jedoch die produktorientierte Regulierung und damit Unterschiede in der Regulierung von Geldanlage und Versicherungsgeschäft zementieren. Gerade selbstständige Berater befürchten hier höhere Kostenbelastungen. Insgesamt sprechen sich nur 25,8 % (A-IV-3) der Berater für diese Gesetzesänderung aus.

Die mangelnde regulatorische Proportionalität führt nach Ansicht von 70,1 % (B-IV-1) der Berater ebenfalls zu Verwirrung bei Kunden. So ist z. B. mit § 34h GewO ein eigenes Berufsbild entstanden, wogegen mit §§ 34d Abs. 2 und 34i Abs. 5 GewO nur Ausübungsregelungen geschaffen wurden. Deutlich wird dieser Unterschied bei Nutzung des Vermittlerregisters, da entgegen den §§ 34h und 34d Abs. 2 GewO der Honorar-Immobiliendarlehensberater auch unter der Tätigkeitsart als Vermittler geführt wird und die Bezeichnung als Berater nur in einem separaten Feld erfolgt.<sup>544</sup>

---

<sup>541</sup> Darüber hinaus bestehen weitere Unterschiede, die zusammengefasst sind bei Korski (2019), S. 153–161 und 164–173.

<sup>542</sup> Korski (2019), S. 118.

<sup>543</sup> Bundesministerium der Finanzen (2019).

<sup>544</sup> Abrufbar unter <https://www.vermittlerregister.info>.

Abbildung 4-4: Suchergebnisse im Vermittlerregister

Erlaubnisinhaber		Erlaubnisinhaber		Erlaubnisinhaber	
Registrierungsnummer D-H-XXX-2ERR-42	Tätigkeitsart Honorar- Finanzanlageberater	Registrierungsnummer D-DJ19-XXX-13	Tätigkeitsart Versicherungsberater mit Erlaubnis nach § 34d Abs. 2 GewO	Registrierungsnummer D-W-XXX-DZTZ-22	Tätigkeitsart Immobilienleihens- vermittler (§ 34i Abs. 1 S. 1 GewO)
Name [REDACTED]	Vorname [REDACTED]	Name [REDACTED]	Vorname [REDACTED]	Name [REDACTED]	Vorname [REDACTED]
				Tritt auf als Honorar- Immobilienleihensberater (§ 34i Abs. 5 GewO)	

Zwar denken 69,5 % (B-IV-2), dass „Honorarberatung“ zum Markenbegriff geworden ist und deshalb grundsätzlich beibehalten werden sollte. Allerdings gehen mit der Bezeichnung auch Probleme einher. Zum einen ist das Wort „Honorar“ Teil des Namens und stellt damit anstatt der eigentlichen Dienstleistung – wie beispielsweise beim Steuerberater – die Bezahlung in den Fokus. Das empfinden 71,6 % (B-IV-3) der Befragten als problematisch. Zum anderen wird Honorarberatung unter unterschiedlichen Bezeichnungen angeboten. Im Finanzanlage- und Immobilienleihensbereich enthalten die Bezeichnungen den Zusatz „Honorar“, im Versicherungsbereich entspricht der Versicherungsberater dem analogen Berufsbild und im WpHG erhielt der Honorarfinanzanlageberater den Zusatz „unabhängig“. 79,6 % aller Berater (B-IV-4) und sogar 85,5 % der reinen Honorarberater (Cluster 1: B-IV-4) bestätigen, dass diese unterschiedlichen Bezeichnungen für Verbraucher verwirrend und nicht nachvollziehbar sind.

Des Weiteren ist der Begriff der Honorarberatung über die konkret in den Gesetzen genannten Begrifflichkeiten wie „Honorar-Anlageberatung“ hinaus nicht geschützt. Daher kann die Bezeichnung auch nicht als Siegel für Unabhängigkeit oder Transparenz dienen. 78,0 % (Cluster 1: B-IV-5) der reinen Honorarberater und immerhin die Hälfte der Mischberater denken, dass dieses Problem sich hemmend auf die Nachfrage nach Honorarberatung auswirkt.

## 4.4.5 Mangelnde Wirtschaftlichkeit

Tabelle 4-6: Problemkreis (V): Mangelnde Wirtschaftlichkeit

Code	(V) Mangelnde Wirtschaftlichkeit	n	$\mu$	$\sigma$	$x_{Med}$	$x_{Mod}$	Verteilung des Gesamtsamples					
							Ablehnung in %			Zustimmung in %		
							1	2	3	4	5	6
(A-V-1)	Mehr Berater würden Honorarberatung anbieten, wenn die Nachfrage größer wäre.	196	4,34	1,41	5	5	<b>24,0</b>			<b>76,0</b>		
(A-V-2)	Die meisten Provisionsberater denken, dass sich Honorarberatung für sie wirtschaftlich nicht lohnen würde.	198	5,04	1,14	5	6	6,1	6,1	11,7	20,9	33,7	21,4
(A-V-3)	In der Honorarberatung verdiene ich tatsächlich weniger als in der Provisionsberatung.	198	3,26	1,67	3	1	<b>9,6</b>			<b>90,4</b>		
(A-V-4)	Abgesagte oder entfallene Gespräche werden in der Honorarberatung nicht entlohnt.	159 (S)	2,52	1,68	2	1	2,0	3,0	4,5	11,1	37,9	41,4
(A-V-5)	Es besteht die Gefahr, dass Kunden Honorare nicht bezahlen.	159 (S)	2,21	1,28	2	1	21,7	14,6	19,2	15,7	18,2	10,6
(A-V-6)	Es ist ein Problem, dass bei einer Umschreibung von § 34f GewO in §34h GewO Ansprüche aus Altverträgen verloren gehen.	114 (F)	3,35	1,90	3	1	<b>55,6</b>			<b>44,4</b>		
(A-V-7)	Bei einer Umschreibung von § 34d Abs. 1 GewO in §34d Abs. 2 GewO zahlen Versicherungen Provisionen aus Altverträgen nicht weiter.	29 (V)	3,93	1,73	4	6	39,0	23,9	10,7	6,9	11,9	7,5
(B-V-1)	Für einige Menschen (z. B. Geringverdiener) verursacht Honorarberatung vergleichsweise höhere Kosten.	201	3,73	1,70	4	5	<b>73,6</b>			<b>26,4</b>		
(B-V-2)	Die steuerliche Benachteiligung macht Honorarberatung vergleichsweise unattraktiver.	198	3,65	1,63	4	2	35,8	34,0	13,2	8,8	6,9	1,3
(B-V-3)	Dass Versicherungen nur max. 80% der gezahlten Provisionen auskehren müssen, wirkt sich negativ auf die erfolgreiche Etablierung der HB aus.	112 (V)	3,50	1,69	4	5	27,2	9,6	19,3	8,8	14,9	20,2
(B-V-4)	Versicherungen mit biometrischen Risiken sind auf Honorarbasis für Privatkunden unwirtschaftlich.	111 (V)	2,80	1,64	2	1	10,3	13,8	17,2	17,2	13,8	27,6
(B-V-5)	Sachversicherungen sind auf Honorarbasis für Privatkunden unwirtschaftlich.	112 (V)	3,54	1,62	4	3 <sup>a</sup>	<b>43,8</b>			<b>56,2</b>		
							14,4	13,4	15,9	15,9	21,9	18,4
							8,1	24,2	16,2	15,7	17,7	18,2
							<b>48,5</b>			<b>51,5</b>		
							<b>48,2</b>			<b>51,8</b>		
							17,0	16,1	15,2	17,9	19,6	14,3
							<b>66,7</b>			<b>33,3</b>		
							28,8	22,5	15,3	15,3	9,0	9,0
							<b>49,1</b>			<b>50,9</b>		
							13,4	16,1	19,6	19,6	16,1	15,2

a. Mehrere Modi vorhanden. Der kleinste Wert wird angezeigt; (S) = Befragungsbasis sind nur Selbstständige; (F) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Finanzanlagebereich; (V) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Versicherungsbereich

Das häufigste Argument gegen Honorarberatung aus Kundenperspektive ist die Aussage, dass sie speziell für Geringverdiener zu höheren Kosten führt als das Provisionsmodell. Darin sehen auch 56,2 % (B-V-1) der Berater ein Hemmnis. Unter Anwendung von Zeit- und Pauschallhonoraren entfällt die im Provisionsmodell typische Quersubventionierung von Kunden, die nur kleinere Beträge zur Verfügung haben. Fraglich ist, ob Honorarberatung bei Geringverdienern tatsächlich regelmäßig zu höheren Kosten führt oder ob es sich hierbei eher um ein gefühltes Preisproblem handelt, weil Kunden unter Offenlegung der Kosten nicht bereit sind, diese zu tragen, selbst wenn sie gleich hoch sind.

Eine grundsätzliche wirtschaftliche Benachteiligung ergibt sich dadurch, dass Beratungshonorare über den Werbungskostenpauschbetrag hinaus nicht steuerlich abzugsfähig sind.<sup>545</sup> Provisionen sind dagegen – da sie direkt den Anlageerfolg schmälern oder Prämien erhöhen – indirekt steuerlich wirksam. Jedoch sieht nur knapp die Hälfte der Berater (B-V-2) ein Problem in der steuerlichen Ungleichbehandlung.

<sup>545</sup> Für eine Beispielerrechnung siehe Teicher (2017), S. 139.

Eine weitere Benachteiligung aus Kundensicht entsteht dadurch, dass Versicherungen, wenn ein Honorarberater einen Bruttotarif vermittelt, nur maximal 80,0 % der angefallenen Provisionen an die Kunden auskehren müssen.<sup>546</sup> Durch diese Regelung bezahlt der Kunde erstens immer noch einen Teil der Provisionen und zweitens herrscht weiterhin Intransparenz über die Höhe. Durch die Formulierung von maximal 80,0 % ist für Berater und Kunde nicht ersichtlich, wie viel es letztlich sein wird. So ist eine Kontrolle der Zahlung nicht möglich. Immerhin 51,8 % (B-V-3) der Befragten, die im Versicherungsbereich tätig sind, sehen in dieser Benachteiligung ein Hemmnis. Gerade im Versicherungsbereich ist allerdings grundsätzlich fraglich, inwiefern eine Honorarberatung wirtschaftlich sinnvoll ist. Zwar halten nur 41,1 % (Cluster 2: B-V-4) der Versicherungsvermittler komplexere Versicherungen (wie solche mit biometrischen Risiken) für unwirtschaftlich, jedoch äußern im Sachversicherungsbereich schon mehr als die Hälfte (Cluster 2: B-V-5) diese Bedenken. Die Zustimmungswerte der Versicherungsberater liegen mit 15,2 % (Cluster 2: B-V-4) und 36,4 % (Cluster 2: B-V-5) jedoch signifikant niedriger. Durch die geringe Popularität der Honorarberatung konnte bislang ein großes Nachfragepotenzial nicht gehoben werden. So sagen 76,0 % (A-V-1) der Befragten, dass mehr Berater den Schritt in die Honorarberatung gehen würden, wenn die Nachfrage und damit die Verdienstmöglichkeiten größer wären. Dementsprechend geben auch 90,4 % (A-V-2) der Befragten an, dass unter Provisionsberatern die Ansicht vorherrscht, Honorarberatung würde sich für sie wirtschaftlich nicht lohnen. Dagegen geben aber nur 39,5 % (Cluster 5: A-V-3) der Wechsler in die Honorarberatung an, dass sie tatsächlich weniger verdienen als in der provisionsbasierten Beratung.

Für Selbstständige ergeben sich aus dem Honorarmodell weitere mögliche wirtschaftliche Probleme, die im Provisionsmodell nicht entstehen. Zum einen besteht das Risiko, dass abgesagte bzw. entfallene Gespräche im Zeithonorarmodell nicht entlohnt werden. Dies sehen jedoch nur 26,4 % (A-V-4) der Befragten als problematisch an. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass Kunden fällige Honorare nicht bezahlen. Jedoch scheint auch dies eher ein theoretisches Problem zu sein, denn nur 17,0 % (A-V-5) denken, dass sich dieses Risiko hemmend auf die Honorarberatung auswirkt. Des Weiteren kann der Umgang mit Altbeständen für Berater, die zuvor auf Provisionsbasis tätig waren, problematisch sein. Im Finanzanlagebereich gehen beim Wechsel von § 34f in

---

<sup>546</sup> KORSKI (2019), S. 165.

§ 34h GewO Ansprüche auf Bestandsprovisionen aus Altverträgen verloren. Finanzanlagevermittler (Cluster 3) sehen hierin mehrheitlich ein Hemmnis zu wechseln (60,0 %), wohingegen nur ein Drittel (Cluster 3: A-V-6) der Berater, die den Schritt in die Honorarberatung gewagt haben, hierin ein Problem erkennen. Anders stellt sich die rechtliche Situation im Versicherungsbereich dar. Hier sollen Versicherungsgeber auch bei einem Wechsel von § 34d Abs. 1 in § 34d Abs. 2 Bestandsprovisionen weiterzahlen. Jedoch geben 17 Berater (A-V-7) im Versicherungsbereich an, dass dies in der Praxis nicht funktioniert.

#### 4.4.6 Herausforderung Selbstständigkeit

Tabelle 4-7: Problemkreis (VI): Herausforderung Selbstständigkeit

Code	(VI) Herausforderung Selbstständigkeit	n	$\mu$	$\sigma$	xMed	xMod	Verteilung des Gesamtsamples					
							Ablehnung in %			Zustimmung in %		
							1	2	3	4	5	6
(A-VI-1)	Zahlungsorganisation und Rechnungsstellung sind zu Beginn der Honorarberatung eine Herausforderung.	157 (S)	2,99	1,63	3	3	<b>64,3</b>			<b>35,7</b>		
(A-VI-2)	Die Wahl der passenden Rechtsgrundlage stellt zu Beginn der Honorarberatung eine Herausforderung dar.	156 (S)	3,41	1,71	3	3	22,3	23,6	18,5	13,4	12,7	9,6
(A-VI-3)	Die Gestaltung des Beratervertrags ist zu Beginn der Honorarberatung eine Herausforderung.	158 (S)	3,84	1,69	4	4	<b>37,3</b>			<b>62,7</b>		
(A-VI-4)	Die Wahl passender Honorarmodelle ist zu Beginn der Honorarberatung eine Herausforderung.	158 (S)	3,96	1,73	4	4	13,3	14,6	9,5	18,4	25,9	18,4
(A-VI-5)	Die Erstellung eines Leistungskatalogs ist zu Beginn der Honorarberatung eine Herausforderung.	158 (S)	4,01	1,69	4	4	<b>36,7</b>			<b>63,3</b>		
(A-VI-6)	Die Kalkulation einer angemessenen Honorarhöhe stellt zu Beginn der Honorarberatung eine Herausforderung dar.	158 (S)	4,01	1,69	4	4	13,3	12,0	11,4	15,8	24,1	23,4
(A-VI-7)	Die Kalkulation einer angemessenen Honorarhöhe stellt zu Beginn der Honorarberatung eine Herausforderung dar.	157 (S)	4,18	1,60	5	5	<b>34,2</b>			<b>65,8</b>		
(A-VI-8)	Die Angebote von Verbänden und Dienstleistern zur Unterstützung bei den angesprochenen Herausforderungen ist für mich wichtig.	157 (S)	3,92	1,70	4	4	10,2	8,3	10,8	18,5	28,7	23,6
(A-VI-9)	Die Angebote von Verbänden und Dienstleistern zur Unterstützung bei den angesprochenen Herausforderungen ist ausreichend.	154 (S)	3,29	1,54	3	3	<b>29,3</b>			<b>70,7</b>		
(A-VI-10)	Die Angebote von Verbänden und Dienstleistern zur Unterstützung bei den angesprochenen Herausforderungen sind nicht bekannt.	157 (S)	2,28	1,54	2	2	16,9	18,2	15,6	25,3	16,9	7,1
(A-VI-11)	Für selbstständige Berater ist es sehr schwer, sich eine gute Reputation aufzubauen.	199	4,27	1,39	5	5	<b>79,0</b>			<b>21,0</b>		
(A-VI-12)	Selbstständige Honorarberater haben einen Vertrauensnachteil gegenüber großen und etablierten Anbietern.	200	4,66	1,29	5	5	3,5	9,5	15,1	21,1	29,6	21,1
							4,5	4,0	5,5	20,0	39,0	27,0

(S) = Befragungsbasis sind nur Selbstständige

Die Entscheidung, einer selbstständigen Tätigkeit nachzugehen, bringt unabhängig vom Vergütungsmodell grundsätzlich gewisse Herausforderungen mit sich. Doch das Geschäftsmodell der Honorarberatung stellt zu Beginn darüber hinaus spezifische Anforderungen an Berater.<sup>547</sup> Die Zahlungsorganisation und die Rechnungsstellung werden dabei von der Mehrheit der selbstständigen Berater unkritisch gesehen (64,3 %) (A-VI-1). Auch

<sup>547</sup> Siehe hierzu Teicher (2017), S. 97 ff.

die Entscheidung für eine Rechtsgrundlage sehen nur knapp die Hälfte (A-VI-2) der Berater als problematisch an. Die Gestaltung des Beratervertrags (62,7 %) (A-VI-3), die Wahl des passenden Honorarmodells (63,3 %)(A-VI-4), die Aufstellung des Leistungskatalogs (65,8 %)(A-VI-5) und die Kalkulation der Honorarhöhe (70,7 %) (A-VI-6) werden dagegen eher mit Problemen assoziiert. Dabei lässt sich erkennen, dass diejenigen, die bereits Erfahrung als Provisionsberater gesammelt haben, alle Punkte signifikant weniger problematisch sehen als diejenigen ohne diese Erfahrung (Cluster 5: A-VI-1 bis A-VI-6). Unterstützung bieten hierbei Dienstleister wie die HonorarKonzept GmbH und der VDH. Mit 70,6 %, gab insbesondere eine Mehrheit der Mischberater (Cluster 1: A-VI-7) an, dass für sie diese Angebote wichtig sind. Allerdings scheinen Angebot und Sichtbarkeit noch ausbaufähig, denn knapp die Hälfte der Befragten (A-VI-8) wünscht sich mehr Unterstützung und 21,0 % (A-VI-9) geben sogar an, die Dienstleistungen nicht zu kennen.

Neben diesen eher administrativen Herausforderungen scheint die Reputation gerade aus Sicht der angestellten Berater ein Hemmnis darzustellen. 89,5 % (Cluster 4: A-VI-10) der angestellten Honorarberater denken, dass der Aufbau einer eigenen Reputation in der Selbstständigkeit als Honorarberater schwierig ist. Unter denjenigen, die den Schritt in die Selbstständigkeit gegangen sind, bestätigen dies immerhin noch 67,7 % (Cluster 4: A-VI-10). Ursächlich ist hierfür nach 86,0 % (A-VI-11) aller Berater vor allem, dass die großen bekannten Finanzinstitutionen einen Vertrauensvorteil gegenüber den eher unbekannteren und meist eigenständigen Honorarberatern genießen. Sollten die Bedenken gegenüber der Selbstständigkeit nicht ausgeräumt werden können, bliebe lediglich die Alternative einer Anstellung als Honorarberater. Jedoch sind die Möglichkeiten dazu eher gering. Die Quirin Privatbank AG (etwas über 80 angestellte Berater) und die Verbraucherzentralen sind die größten Arbeitgeber. Ansonsten ergeben sich nur vereinzelt Möglichkeiten, als angestellter Honorarberater tätig zu werden.

## 4.4.7 Konkurrenz durch Mischmodelle

Tabelle 4-8: Problemkreis (VII): Konkurrenz durch Mischmodelle

Code	(VII) Konkurrenz durch Mischmodelle	n	$\mu$	$\sigma$	$x_{Med}$	$x_{Mod}$	Verteilung des Gesamtsamples							
							Ablehnung in %			Zustimmung in %				
							1	2	3	4	5	6		
(A-VII-1)	Menschen, die Vertrauen durch negative Erfahrungen in der Provisionsberatung verloren haben, sind auch Honorarberatern gegenüber skeptisch.	201	3,80	1,48	4	5	<b>41,8</b>				<b>58,2</b>			
(A-VII-2)	Da Vermittler auch Honorare nehmen dürfen, führt eine Eintragung nach § 34h oder § 34d Abs. 2 GewO zu Einschränkungen.	150 (S)	4,36	1,66	5	6	<b>34,7</b>				<b>65,3</b>			
(A-VII-3)	Es ist problematisch, dass Honorarberater keine Girokonten anbieten, da so weiterhin eine Kontaktbrücke für Banken besteht.	199	4,10	1,55	5	5	<b>33,2</b>				<b>66,8</b>			
(B-VII-1)	Mischmodelle verunsichern Kunden.	199	4,04	1,81	5	6	<b>35,7</b>				<b>64,3</b>			
(B-VII-2)	Kunden vertrauen Provisionsauskehrung nicht.	124 (F)	2,30	1,51	2	1	<b>80,6</b>				<b>19,4</b>			
(B-VII-3)	Durch Mischmodelle besteht die Gefahr, dass Kunden Leistungen doppelt bezahlen.	87 (V)	3,63	1,59	4	3	<b>49,4</b>				<b>50,6</b>			

(S) = Befragungsbasis sind nur Selbstständige; (F) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Finanzanlagebereich; (V) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Versicherungsbereich

Zwar schloss der Gesetzgeber durch eine Inkompatibilitätsvorschrift in §34h Abs. 2 S. 1 GewO eine gleichzeitige Eintragung als Finanzanlagevermittler und Honorar-Finanzanlageberater aus (analog genauso im Versicherungsbereich)<sup>548</sup>, jedoch sind Mischmodelle zwischen den Fachgebieten immer noch möglich. Sie sind zudem eher die Regel als die Ausnahme. In einer selbsterstellten Datenbank von 105 Honorar-Finanzanlageberatern waren mit 55 nur etwas mehr als die Hälfte ausschließlich als gesetzlich zertifizierte Honorarberater ohne weitere Vermittlerzulassung tätig. Sucht man nach reinen Honorarberatern, die in allen drei Fachbereichen tätig sind, ließen sich nur 14 identifizieren. (Bei aktuell 205 eingetragenen Honorar-Finanzanlageberatern entspricht dies hochgerechnet 107 bzw. 27 Beratern für ganz Deutschland).<sup>549</sup> Darüber hinaus ist auch innerhalb eines Fachgebiets die Vermischung möglich, wenn beispielsweise Vermögensverwaltung nach § 93 Abs. 1 WpHG angeboten wird und gleichzeitig ein Eintrag nach § 34f GewO vorliegt. Insgesamt bestätigen zwar 64,3 % (B-VII-1), dass Kunden durch die fehlende Trennung verunsichert werden, jedoch deutet die verhältnismäßig hohe Standardabweichung von 1,81 auf eine sehr breite Streuung der Ergebnisse hin. Am deutlichsten wird dies bei der Unterscheidung zwischen reinen Honorarberatern, von denen 86,9 % diesem Problem zustimmen, und Mischberatern, unter denen nur 28,6 % (Cluster 1: B-VII-1) dieser Auffassung sind. Neben dieser Verunsicherung durch Mischmodelle berichten 58,2 % (A-

<sup>548</sup> Bundestagsdrucksache 17/12295, S. 23.

<sup>549</sup> Eigene Berechnungen auf Basis von Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2020a).

VII-1) der Berater, dass Kunden, die schlechte Erfahrungen im Provisionsmodell gemacht haben, auch ihnen gegenüber skeptisch sind. Wenn Kunden sich also für die Honorarberatung entscheiden und grundsätzlich aufgrund ihrer Erfahrungen eine skeptische Haltung einnehmen, kann sich eine weitere Verunsicherung durch die Vermischung von Honorar und Provision als vertrauensschädlich erweisen.

Insbesondere die Erlaubnis für Finanzanlagevermittler, auch honorarbasierte Dienstleistungen anzubieten, führt aus Beraterperspektive dazu, dass der Wechsel in die entsprechende gesetzlich geregelte Honorarvariante mit rechtlichen Einschränkungen einhergeht. 65,3 % (A-VII-2) der Berater im Finanzanlagebereich bestätigen, dass hierdurch ein Anreiz genommen wird, die gesetzliche Eintragung als Honorarberater vorzunehmen. Neben der Vermischung beider Vergütungsmodelle bringt auch die gängige Praxis der Provisionsauskehrung/Durchleitung die Gefahr mit sich, das Vertrauensverhältnis zu belasten. Im Versicherungsbereich ist wie bereits erwähnt sogar gesetzlich vorgeschrieben, dass nur maximal 80,0 % der Provisionen an den Kunden weitergereicht werden müssen.<sup>550</sup> Zwar berichten nur 19,4 % (B-VII-2) der im Finanzanlagenbereich tätigen Berater, dass Kunden hinterfragen, ob ihnen die Provisionen gänzlich erstattet wird, allerdings glaubt die Hälfte (B-VII-3) der Berater im Versicherungsbereich, dass eine Gefahr für Kunden besteht, Honorare und Provisionen berechnet zu bekommen.

Problematisch ist auch, dass Honorarberater kein Girokonto anbieten. Kunden stehen also gezwungenermaßen weiterhin in Kontakt zu Banken. 66,8 % (A-VII-3) sehen es als problematisch an, dass Banken hierdurch weiterhin einen direkten Weg haben, um ihre Vertriebsinteressen wahrzunehmen.

---

<sup>550</sup> Korski (2019), S. 165; Die Differenz verbleibt allerdings nicht beim Berater, sondern beim Versicherer.

## 4.4.8 Zu geringes Produktangebot

Tabelle 4-9: Problemkreis (VIII): Zu geringes Produktangebot

Code	(VIII) Zu geringes Produktangebot	n	M	$\sigma$	x <sub>Med</sub>	x <sub>Mod</sub>	Verteilung des Gesamtsamples					
							Ablehnung in %			Zustimmung in %		
							1	2	3	4	5	6
(A-VIII-1)	Es gibt zu wenig Nettoprodukte im Bereich Geldanlage.	123 (F)	2,24	1,55	2	1	<b>80,5</b> 44,7 25,2 10,6			<b>19,5</b> 6,5 6,5 6,5		
(A-VIII-2)	Es gibt zu wenig Banken, die provisionsfreie Immobiliendarlehensverträge anbieten.	60 (I)	4,02	1,96	4	6	<b>41,7</b> 16,7 11,7 13,3			<b>58,3</b> 10,0 8,3 40,0		
(A-VIII-3)	Das Angebot an Vorsorgeversicherungen ist nicht ausreichend.	112 (V)	3,20	1,81	3	2	<b>58,0</b> 22,3 24,1 11,6			<b>42,0</b> 12,5 12,5 17,0		
(A-VIII-4)	Das Angebot an Sachversicherungen ist nicht ausreichend.	112 (V)	4,47	1,74	5	6	<b>29,5</b> 9,8 8,0 11,6			<b>70,5</b> 8,9 18,8 42,9		
(A-VIII-5)	Das Angebot an Versicherungen im Bereich biometrischer Risiken ist nicht ausreichend.	112 (V)	4,38	1,63	5	6	<b>25,9</b> 8,0 8,9 8,9			<b>74,1</b> 20,5 17,9 35,7		
(A-VIII-6)	Die Qualität der Nettoprodukte im Bereich Geldanlage ist nicht ausreichend.	123 (F)	2,24	1,49	2	1	<b>80,5</b> 43,1 26,0 11,4			<b>19,5</b> 6,5 8,9 4,1		
(A-VIII-7)	Die Qualität der Nettoprodukte im Bereich Versicherungen ist nicht ausreichend.	112 (V)	2,98	1,68	3	2	<b>67,0</b> 22,3 25,9 18,8			<b>33,0</b> 9,8 10,7 12,5		
(A-VIII-8)	Banken weigern sich mit Honorar-Immobilienberater zusammenzuarbeiten.	43 (I)	3,60	1,88	3	6	<b>51,2</b> 16,3 20,9 14,0			<b>48,8</b> 9,3 14,0 25,6		
(A-VIII-9)	Versicherungen weigern sich mit Honorarberatern zusammenzuarbeiten.	85 (V)	4,20	1,77	5	6	<b>35,3</b> 9,4 14,1 11,8			<b>64,7</b> 11,8 17,6 35,3		

(F) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Finanzanlagebereich; (V) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Versicherungsbereich; (I) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Immobiliendarlehensbereich

Da die Provisionsauskehrung – wie in den vorangegangenen Kapiteln erläutert – mit administrativen und regulatorischen Problemen verbunden oder sogar wie im Falle des Honorar-Immobilienberaters gar nicht und im Falle des Versicherungsberaters nur in Teilen vorgesehen ist, stellt sich das Angebot an Nettotarifen<sup>551</sup> im Markt als eine entscheidende Geschäftsgrundlage für Honorarberater heraus. Hierbei zeigen sich in den einzelnen Fachgebieten durchaus große Unterschiede.

Im Bereich der Geldanlage sagen nur 19,5 % (A-VIII-1) der Befragten, dass es zu wenig Nettoprodukte gibt. Im Immobiliendarlehensbereich sind es schon 58,3 % (A-VIII-2). Für den Versicherungsmarkt lassen sich auch unterschiedliche Bewertungen hinsichtlich der Versicherungsart feststellen. Nur 42,0 % (A-VIII-3) sehen die Produktbasis bezüglich Vorsorgeversicherungen als zu gering an. Mit dem Angebot an Nettosachversicherungen sind 70,5 % (A-VIII-4) eher unzufrieden – wobei 42,9 % dem sogar vollständig zustimmen (6) – und bei Versicherungen mit biometrischen Risiken wünschen sich 74,1 % (A-VIII-5) mehr Auswahl, wobei Mischberater signifikant häufiger Defizite bezüglich der Nettotarifauswahl sehen als reine Honorarberater (Cluster 1: A-VIII-5). Insofern muss differenziert betrachtet werden, ob wirklich zu wenig Tarife bestehen oder ob

<sup>551</sup> Für eine Definition von Nettotarifen siehe Teicher (2017), S. 75 ff.

vielleicht Informationsdefizite bei denjenigen, die diese Tarife weniger nutzen, vorliegen. Die Qualität der bestehenden Nettotarife wird dagegen von den meisten der Befragten nicht als problematisch angesehen (Geldanlage 80,5 %/Versicherung 67,0 %) (A-VIII-6) (A-VIII-7).

Ein weiteres Problem ergibt sich allerdings daraus, dass Produktgeber oder Pools teilweise Geschäfte mit Honorarberatern ablehnen. Im Immobilienbereich stimmen knapp die Hälfte (A-VIII-8) der Befragten dieser Aussage zu – im Versicherungsbereich sogar 64,7 % (A-VIII-9), wobei Versicherungsberater dies mit 82,1 % häufiger bestätigen als Versicherungsvermittler mit 54,5 % (Cluster 2: A-VIII-9).

#### 4.4.9 Unzureichende Qualifizierung der Berater

Tabelle 4-10: Problembereich (IX): Unzureichende Qualifizierung der Berater

Code	(IX) Unzureichende Qualifizierung der Berater	n	$\mu$	$\sigma$	x <sub>Med</sub>	x <sub>Mod</sub>	Verteilung des Gesamtsamples					
							Ablehnung in %			Zustimmung in %		
							1	2	3	4	5	6
(B-IX-1)	Die Qualitätssicherung von Finanzberatung ist allgemein unzureichend.	196	4,62	1,37	5	6	<b>20,4</b>			<b>79,6</b>		
(B-IX-2)	Der Sachkundenachweis ist keine ausreichende Mindestqualifikation für Honorarberatung.	157 (S)	4,42	1,71	5	6	3,1	6,6	10,7	16,8	30,6	32,1
(B-IX-3)	Fortbildungen im Versicherungsbereich werden als Verkaufsschulungen genutzt.	112 (V)	4,11	1,67	5	6	<b>31,2</b>			<b>68,8</b>		
(B-IX-4)	Fortbildungen im Finanzanlagebereich werden als Verkaufsschulungen genutzt.	123 (F)	4,07	1,62	4	6	9,6	7,0	14,6	8,9	20,4	39,5
(B-IX-5)	Die gesetzlich vorgeschriebenen 15 Stunden Fortbildung jährlich im Versicherungsbereich sind nicht ausreichend.	112 (V)	2,46	1,50	2	1	<b>35,7</b>			<b>64,3</b>		
(B-IX-6)	Die Qualitätssicherung im Finanzanlagebereich ist nicht ausreichend, da keine Mindestanzahl an Fortbildungsstunden pro Jahr vorgeschrieben ist.	123 (F)	3,34	1,84	3	1	8,0	15,2	12,5	14,3	22,3	27,7
(B-IX-7)	Die Qualitätssicherung für Immobiliendarlehen ist nicht ausreichend, da keine Mindestanzahl an Fortbildungsstunden pro Jahr vorgeschrieben ist.	59 (I)	3,22	1,77	3	1 <sup>a</sup>	5,7	17,9	13,0	17,9	18,7	26,8
(B-IX-8)	Falschberatung fällt häufig gar nicht oder zu spät auf, da Schäden meist erst in Zukunft deutlich werden.	200	5,01	1,23	5	6	<b>75,9</b>			<b>24,1</b>		
							36,6	22,3	17,0	11,6	8,0	4,5
							<b>58,5</b>			<b>41,5</b>		
							22,0	17,1	19,5	7,3	14,6	19,5
							<b>61,0</b>			<b>39,0</b>		
							23,7	13,6	23,7	11,9	10,2	16,9
							<b>12,5</b>			<b>87,5</b>		
							2,0	4,0	6,5	11,5	31,0	45,0

<sup>a</sup> Mehrere Modi vorhanden. Der kleinste Wert wird angezeigt; (S) = Befragungsbasis sind nur Selbstständige; (F) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Finanzanlagebereich; (V) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Versicherungsbereich; (I) = Befragungsbasis sind nur selbstständige Berater im Immobiliendarlehensbereich

79,6 % (B-IX-1) aller Befragten befinden die Qualitätssicherung in der Finanzberatung als unzureichend. Noch höher fällt die Zustimmung unter Versicherungsberatern (Cluster 2: B-IX-1) (91,7 %) und Honorar-Finanzanlageberatern (Cluster 3: B-IX-1) (83,3 %) aus. In vergleichbaren Berufsfeldern, wie der Steuer- oder Rechtsberatung, werden akademische Abschlüsse vorausgesetzt. In der Finanzberatung hingegen reicht ein

vor der IHK abzulegender Sachkundenachweis.<sup>552</sup> Insbesondere in Bezug auf die Honorarberatung sind 68,8 % (B-IX-2) aller Befragten der Ansicht, dass diese Mindestqualifikation nicht ausreichend ist.

Neben der nicht ausreichenden Eintrittsqualifikation sehen über 60,0 % (B-IX-3) (B-IX-4) die Qualität von Fortbildungen als unzureichend an, da sie häufig als Verkaufsschulungen genutzt werden. Die quantitativen Anforderungen von mindestens 15 Stunden pro Jahr im Versicherungsbereich halten dagegen 75,9 % (B-IX-5) für ausreichend.<sup>553</sup> Und obwohl im Finanzanlage- und Immobiliendarlehensbereich nicht einmal eine Mindestanzahl an Fortbildungsstunden gefordert wird, sehen weniger als die Hälfte darin ein Problem (B-IX-6) (B-IX-7).

Für 87,5 % (B-IX-8) ist stattdessen kritisch, dass die Qualität einer Beratung sowohl vor als auch nach Vertragsabschluss häufig nicht beurteilbar ist.<sup>554</sup> Dadurch fällt Falschberatung nicht oder viel zu spät auf.<sup>555</sup> Das ist insbesondere für die Honorarberatung problematisch, da diese Vergütungsform eine Bezahlung vor Erbringung der Leistung impliziert. Der psychologische Aspekt der Kontrollüberzeugung (External Locus of Control) führt dazu, dass Verbraucher dieser Vergütung intuitiv eher eine Vergütung vorziehen, bei der sie ex-post entscheiden können, ob sie bezahlen wollen, indem sie den Vorschlag des Beraters umsetzen.<sup>556</sup>

## 4.5 Fazit und Ausblick auf Lösungsansätze

Diese Studie identifiziert neun Problemkreise, die aus Sicht der Berater auf verschiedenste Arten mit dazu beitragen, dass die Honorarberatung sich in Deutschland bislang nicht in der Breite etabliert hat.

---

<sup>552</sup> § 34 f Abs. 5 GewO.

<sup>553</sup> § 34 d Abs. 9 GewO.

<sup>554</sup> Korski (2019), S. 17.

<sup>555</sup> Armour u. a. (2016), S. 226.

<sup>556</sup> Boden (2016), S. 244.

*Tabelle 4-11: Kumulierte Werte je Problemkreis sortiert nach Gesamtzustimmung*

Code	Problemkreise	Incidents	$\mu$	$\sigma$	Gesamtzustimmung
(II)	Fehlende Anreizwahrnehmung	8	4,46	1,46	76 %
(I)	Mangelnde Bekanntheit	7	4,24	1,21	68 %
(III)	Falsches Mindset und fehlende Zahlungsbereitschaft	13	4,14	1,14	66 %
(IV)	Inkonsistente Rechtsgrundlage	8	4,11	1,11	64 %
(IX)	Unzureichende Qualifizierung der Berater	8	3,91	0,91	59 %
(VI)	Herausforderung Selbstständigkeit	11	3,71	0,71	56 %
(VII)	Konkurrenz durch Mischmodelle	6	3,71	0,71	54 %
(V)	Mangelnde Wirtschaftlichkeit	12	3,49	0,49	49 %
(VIII)	Zu geringes Produktangebot	9	3,48	0,48	48 %

Die kumulierten Zustimmungswerte der Problemkreise zeigen, dass die befragten Berater den identifizierten Problemen der Bereiche Bekanntheit, Anreizwahrnehmung und Mindset/Zahlungsbereitschaft am stärksten zustimmen. Bei allen drei Problemkreisen stehen Informationen im Mittelpunkt. Problemkreis (I) adressiert vornehmlich Informationsbereitstellungsproblematiken und Problemkreis (II) Informationsverarbeitungsaspekte. Der dritte Bereich adressiert eine damit verbundene Grundhaltung von Beratern und Kunden gegenüber Honorarberatung.

Um diese Probleme zu lösen, müssen den Menschen entsprechende Informationen über die Vergütungssysteme und ihre Unterschiede sowie die Anbieter zur Verfügung gestellt werden. Dies kann beispielsweise über Interessenvertretungen oder staatliche Institutionen wie die Verbraucherzentralen erfolgen. Um eine notwendige Sichtbarkeit zu erreichen, ist es ratsam, dies – erstens – werbewirksam und – zweitens – koordiniert zu tun. Dafür wäre die Etablierung einer zentralen Interessenvertretung aller Honorarberater essenziell. Um die Informationsverarbeitung zu verbessern, gilt es insbesondere, den Information-Overload und die Komplexität der Finanzthemen zu adressieren, da diese zu einem gefährlichen, häufig „blinden“ Vertrauen der Kunden führen. Komplexität kann dabei nur bedingt reduziert werden, weshalb die Befähigung der Verbraucher, diese zu durchblicken, im Fokus stehen sollte. Hierbei spielt finanzielle Allgemeinbildung, vom Schulfach Wirtschaft bis hin zur Erwachsenenfortbildung, eine entscheidende Rolle. Diese Maßnahmen können dazu beitragen, einen Wandel im Denken über Finanzberatung zu befördern. Aus Kundenperspektive betrifft dies insbesondere die Zahlungsbereitschaft bzw. die Erkenntnis, dass unabhängige Beratung eben nicht „kostenlos“ ist und auf der

Beraterseite das Mindset, Ideen und Wege zu eröffnen, einen Berufsweg außerhalb der vertriebsfokussierten Beratung einzuschlagen.

Sofern die Bereitschaft geweckt ist, Honorarberatung in Anspruch zu nehmen bzw. anzubieten, kommen Aspekte aus weiteren Problemkreisen zum Tragen, die mit Zustimmungswerten von 64 % – 56 % evaluiert wurden. Für Kunden sowie Berater gleichermaßen sind dabei Probleme in Bezug auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen wichtig (IV). Aus Beraterperspektive sind darüber hinaus Herausforderungen in Bezug auf eine Selbstständigkeit (VI) als Honorarberater von Bedeutung. Aus Kundenperspektive spielt die Qualifizierung des Beraters (IX) eine große Rolle.

Um die Inkonsistenzen in der Regulierung der Honorarberatung zu beheben, wäre die Schaffung eines einheitlichen Berufsbilds über alle Fachgebiete hinweg eine mögliche Lösung. Für Berater würden unterschiedliche Rechte und Pflichten bezüglich der gesetzlichen Zertifizierung wegfallen und aus Kundenperspektive der Komplex aus verschiedensten Berufsbezeichnungen entwirrt werden. Die gravierendsten Herausforderungen in Verbindung mit einer Selbstständigkeit betreffen den Reputationsaufbau und stehen in direkter Verbindung mit den Problemen der Qualitätssicherung aus Perspektive der Kunden. Daher könnten beide Probleme durch eine höhere Qualifizierung und entsprechende Sichtbarkeit für den Kunden gelöst werden. Beispielsweise sind hier Maßnahmen von einer höheren Eintrittshürde in den Beruf bis hin zu einer staatlichen Bestellung von Beratern denkbar.

Geringere Zustimmungswerte ergaben sich für die Probleme bezüglich der Mischmodelle, der Wirtschaftlichkeit sowie der Kosten und des Produktangebots. Die Bewertung der Probleme im Zuge von Mischmodellen unterscheidet sich allerdings stark zwischen reinen Honorarberatern (Gesamtzustimmung 60,4 %) und Beratern, die selbst Mischmodelle anbieten (Gesamtzustimmung 46,1 %). Besonders gravierend waren hier die Punkte Verunsicherung der Kunden und Gefahr der doppelten Kosten. Gelöst werden kann dieses Problem am ehesten durch eine strikte Trennung zwischen Honorar- und Provisionsberatung.

Die größten Hemmnisse aus Beraterperspektive in Bezug auf Wirtschaftlichkeit dieses Geschäftsmodells sind die bisweilen geringe Nachfrage und die Befürchtung vieler Provisionsberater, in einem Honorarmodell zu wenig zu verdienen. Hier wird deutlich, wie stark die einzelnen Probleme miteinander verbunden sind, da die bislang angesprochenen Lösungsvorschläge auch einen positiven Einfluss auf diese Hemmnisse haben

sollten. Aus Kundenperspektive ergibt sich ein Kostenproblem für Geringverdiener, sollten diese im Honorarmodell aufgrund der fehlenden Quersubventionierung von Leistungen höhere Kosten tragen müssen. Zum einen können Transferleistungen dazu beitragen, die Beratungskosten erschwinglicher zu machen – denkbar sind hier steuerliche Regelungen oder Beratungsgutscheine für Geringverdiener –, zum anderen könnten Finanzdienstleistungen durch automatisierte Lösungen aus Kundensicht günstiger werden. Ein Beispiel hierfür sind Do-It-Yourself-Lösungen wie Vergleichsportale und Robo-Advisor.

Die geringsten Probleme werden im bestehenden Produktangebot gesehen. Insbesondere Quantität und Qualität im Geldanlagebereich bewerten die befragten Berater als zufriedenstellend. Hier ist sicherlich zuvorderst der wachsende ETF-Markt zu nennen, über den immer differenziertere Anlagelösungen zu immer geringeren Kosten umsetzbar sind. Ausbaufähig erscheint dagegen das Angebot an provisionsfreien Immobiliendarlehensverträgen und Nettoversicherungen. Ein Lösungsvorschlag hierfür wäre eine gesetzliche Verpflichtung zur Ausschreibung jedes Vertrags in einer Nettovariante. Selbst wenn (siehe Kapitel 4.4.5) die wirtschaftlich sinnvolle Umsetzung von z. B. Sachversicherungen auf Honorarberatungsbasis fraglich ist, wäre eine Verpflichtung ein wichtiger Schritt, um die Kostentransparenz in der Honorarvermittlung zu fördern.

Mit dieser Studie konnte eine Vielzahl an konkreten Problemen für die Etablierung der Honorarberatung identifiziert und systematisiert werden. Die hier angeklungenen Lösungsvorschläge bedürfen jedoch eingehenderer Untersuchungen und vor allem einer Beleuchtung unter Berücksichtigung der mittlerweile vielfältigen internationalen Erfahrungen mit der Regulierung von Finanzberatung.

## **5 Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Etablierung der Honorarberatung im deutschen Finanzdienstleistungssektor<sup>557</sup>**

### **5.1 Einleitung und Grundlagen zum Forschungsstand**

Die Anreizgestaltung zur Falschberatung im Provisionsberatungsmodell steht in der deutschen Finanzdienstleistungsbranche seitens der Verbraucherschützer sowie den (leidtragenden) Kunden und Kundinnen seit Jahren in der Kritik.<sup>558</sup> Dabei werden vor allem exzessive Vertriebsorientierung und mangelhafte Beratungsqualität moniert, die für Kunden nicht selten in finanziellen Schäden münden.<sup>559</sup> Das Alternativmodell zur provisionsbasierten Beratung, die Honorarberatung<sup>560</sup>, glänzt jedoch vornehmlich durch ihr Schattendasein und setzte sich trotz expliziter staatlicher Förderung (bisher) nicht durch. Um der Frage nach adäquaten Handlungsalternativen zur Etablierung dieser Beratungsform in Deutschland nachgehen zu können, bedarf es einer kurzen Beleuchtung der dafür ursächlichen Problemfelder.

Der Grund für die zunehmenden Diskussionen rund um die Schnittstelle Kunde/Berater liegt in der Verbundwirkung zweier Herausforderungen der Branche – der Niedrigzinsphase und der Regulierung – begründet. Denn die andauernde Niedrigzinsphase führt in Verbindung mit privaten Anreizen zur Altersvorsorge und Anreizen steuerlicher Vorteile dazu, dass Personen aller Einkommensklassen Alternativen zum früher priorisierten Sparkonto suchen.<sup>561</sup> Veränderungstreiber ist hier der Kunde selbst durch neue Konsumgewohnheiten und durch ein verändertes Kaufverhalten.<sup>562</sup> Mangels eigener Finanzbildung sehen sich viele Kunden, und vor allem Kleinanleger, dieser Aufgabe ohne Inanspruchnahme professioneller Hilfe jedoch nicht gewachsen. Dass die Angebote auf dem deutschen Kapitalmarkt jüngst immer komplexer und innovativer wurden, verschärft die

---

<sup>557</sup> Dieses Forschungsprojekt wurde durch das Ministerium für Kultur und Wissenschaft (MKW) des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Kompetenzzentrums für Verbraucherforschung NRW (KVF NRW) gefördert. Das KVF NRW ist ein Kooperationsprojekt des MKW mit der Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e. V.

<sup>558</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Dies stellt keine Wertung dar und umfasst stets beide Geschlechter.

<sup>559</sup> Oehler (2017), S. 194.

<sup>560</sup> Hier soll Honorarberatung im weiteren Sinne analog der Definition von Korski (2019), S. 57 f. verstanden werden. Daher ist, sofern es der Kunde wünscht, auch die Vermittlung von Finanzprodukten Aufgabe des Honorarberaters. Allerdings darf die Vergütung nicht vom Vermittlungserfolg abhängen (Honorarvermittlung).

<sup>561</sup> Kampen (2020), S. 1.

<sup>562</sup> Teicher (2017), S. 6.

Situation. Um die Lücke zu schließen, setzt hier die Beratung an, die im besten Interesse des Kunden handelt bzw. handeln sollte.<sup>563</sup>

Doch auch die Finanzbranche wird durch die Niedrigzinsphase gebeutelt. Die Ertragslage der Banken als wichtiger Arbeitgeber der deutschen Provisionsberater steht stark unter Druck. Zusätzliche scharfe Eigenkapitalunterlegungsvorschriften im Rahmen des Baseler Rahmenwerks münden in einer wirtschaftlichen Belastung, die die Institute dazu zwingen, neue Ertragsquellen zu erschließen und bestehende weiter auszuschöpfen. Provisionsüberschüsse stellen hinter dem Zinsüberschuss die zweitwichtigste Ertragskomponente deutscher Banken dar.<sup>564</sup> Interessenskonflikte zwischen Kunde und Provisionsberater sind die Folge, da die Delegation spezifischer Beratungs- und Problemlösungsleistungen an Dritte zu einer Prinzipal-Agenten-Problematik mit Informationsasymmetrien zulasten des Endverbrauchers führt.<sup>565</sup>

Mit der Umsetzung der MiFID II/MiFIR Richtlinie und der PRIIPs-VO im Jahr 2018 hat der Gesetzgeber darauf reagiert und versucht den Anleger- und Verbraucherschutz insbesondere durch erweiterte Informationsbereitstellungen maßgeblich zu stärken.<sup>566</sup> Paul/Schröder/Schumacher (2019) zeigen jedoch im Rahmen einer bundesweiten wohlfahrtökonomischen, empirischen Auswirkungsstudie, dass die Neuregelungen die Kunden überfordern und sogar drohen, sie von ihrem Kapitalmarktengagement abzubringen.<sup>567</sup> Damit konterkarieren die Neuregelungen die intendierte Wirkung, mehr Transparenz insbesondere bezüglich der Kostenstrukturen in der Beratung zu schaffen. Die Kosten/Nutzen-Debatte der Neuregelungen hat nicht zuletzt die öffentliche Aufmerksamkeit auf die herrschende Intransparenz und fragwürdigen Anreizstrukturen in der Beratung gerichtet und die Debatte des Umdenkens in Richtung Honorarberatung weiter angeheizt.<sup>568</sup> Gegner des provisionsbasierten Systems fordern einen Wandel weg von vertriebs- und produktorientierten Strukturen hin zu kundenorientierter, ganzheitlicher Beratung auf Honorarbasis.<sup>569</sup>

---

<sup>563</sup> Kampen (2020), S. 1.

<sup>564</sup> Deutsche Bundesbank (2019), S. 96.

<sup>565</sup> Oehler (2017), S. 194.

<sup>566</sup> MiFID II/MiFIR/PRIIPs-VO (2014).

<sup>567</sup> Paul/Schröder/Schumacher (2019), S. 138.

<sup>568</sup> Hilmes (2016); Hoffknecht (2012); Niklas (2015).

<sup>569</sup> Handelsblatt (2014). Zwar lassen sich mit der Honorarberatung nicht alle Informationsasymmetrien und Interessenskonflikte lösen, die aus der Prinzipal-Agenten-Theorie bekannt sind, und teilweise entstehen neue Fehlanreize. Allerdings argumentierten Spielberg (2018), Reiter/Methner (2013) und Franke u. a. (2011), dass diese aufgrund der Interessensangleichung nicht so schwer wiegen.

Der deutsche Gesetzgeber hat dies erkannt und mit dem Koalitionsvertrag aus dem Jahr 2013 die Förderung der Honorarberatung auf die Agenda gerufen.<sup>570</sup> Am 28. November 2018 antwortet die Bundesregierung auf eine kleine Anfrage der FDP zur Lage der Honorarberatung in Deutschland: „Mit den gesetzlichen Regelungen zur Honorarberatung hat die Bundesregierung ihr Ziel erreicht, einen rechtssicheren Rahmen für das Anbieten einer nichtprovisionsbasierenden Anlage- bzw. Versicherungsberatung zu schaffen, so dass Anleger frei zwischen den verschiedenen Beratungsformen wählen können.“<sup>571</sup> Berechnungen von Schmitz (2020) zeigen jedoch, dass je nach Fachgebiet nur zwischen 0,17 % und 1,24 % aller in Deutschland gemeldeten Berater als Honorarberater tätig sind.<sup>572</sup> Auch auf Kundenseite verharrt die Inanspruchnahme der Honorarberatung, trotz aller Kritik am provisionsbasierten Modell, auf einem niedrigen Niveau.<sup>573</sup>

Bisherige Studien beschäftigen sich vornehmlich mit einzelnen Ursachen für die zurückhaltende Entwicklung der Honorarberatung in Deutschland. Boden (2016) stellt in seinem Beitrag die Akzeptanzfrage und wägt die Vor- und Nachteile der Honorarberatung ab.<sup>574</sup> Auch Franke u. a. (2011) untersuchen die beiden Beratungsansätze primär vor dem Hintergrund der Vermögensbildung und des Anlegerschutzes.<sup>575</sup> Trott/Thiessen (2014) nutzen die Methodik der Choice-Based Conjointanalyse auf Grundlage einer Kundenbefragung, um der Frage der geringen Wechselbereitschaft der Kunden von provisionsbasierter zu honorarbasierter Beratung nachzugehen.<sup>576</sup> Tekathen (2015) setzt sich mit Hemmnissen der Kundenseite gegenüber der Honorarberatung auseinander.<sup>577</sup>

Schmitz (2020) hat mithilfe einer deutschlandweiten Umfrage erstmalig eine breite Analyse der Problemkreise und möglichen Handlungsalternativen der Honorarberatung durchgeführt. Auf Grundlage der Aussagen von 202 Honorarberatern<sup>578</sup> wurden mittels der Critical-Incident-Technique neun zentrale Problemkreise, die die Etablierung der Honorarberatung in Deutschland hemmen, identifiziert. Hierbei bilden (1) die mangelnde Bekanntheit der honorarbasierter Beratung, (2) die fehlende Anreizwahrnehmung, (3)

---

<sup>570</sup> Christlich-Demokratische Union/Christlich-Soziale Union/Sozialdemokratische Partei Deutschlands (2013), S. 46.

<sup>571</sup> Bundestagsdrucksache 19/6069, S. 6.

<sup>572</sup> Schmitz (2020), S. 4 (Hier S. 102). Basis der Berechnung sind gesetzlich eingetragene Honorarberater.

<sup>573</sup> Trott/Thiessen (2014), S. 3.

<sup>574</sup> Boden (2016), S. 241–251.

<sup>575</sup> Franke u. a. (2011), S. 8.

<sup>576</sup> Trott/Thießen (2014), S. 1.

<sup>577</sup> Tekathen (2015), S. 8.

<sup>578</sup> In Summe wurden 398 Beobachtungspunkte miteinbezogen. Es ist zu beachten, dass ein Berater für mehrere Beratungsbereiche (z. B. Honorar-Finanzanlageberater, Versicherungsmakler, Immobiliendarlehensvermittler) gleichzeitig zugelassen sein kann.

das ablehnende Mindset in Verbindung mit der fehlenden Zahlungsbereitschaft, (4) die inkonsistente Rechtsgrundlage, (5) die mangelnde Wirtschaftlichkeit, (6) die Herausforderung der Selbstständigkeit, (7) die Konkurrenz durch Mischmodelle, (8) das zu geringe Produktangebot und (9) die unzureichende Qualifizierung der Berater das Set der Problemkreise.<sup>579</sup>

International sind ähnliche Problemfelder in der Finanzberatung beobachtbar.<sup>580</sup> Mit der politischen Zielrichtung, die Honorarberatung erfolgreich voranzutreiben, haben sich unterschiedliche strategische Herangehensweisen etabliert. So wurde 2013 in den Niederlanden ein Provisionsverbot durchgesetzt, das umfänglich Finanzdienstleistungen abdeckt und im Rahmen aller Vertriebskanäle gilt.<sup>581</sup> Auch Dänemark hat 2006 ein Provisionsverbot für unabhängige Versicherungsmakler mit einer fünfjährigen Übergangsfrist eingeführt.<sup>582</sup> In Großbritannien gilt seit Ende 2012 ein Provisionsteilverbot für Investmentprodukte im Rahmen des *Retail Distribution Review* (RDR). Das Verbot gilt jedoch nur für die Beratung von Privatkunden und schließt reine Versicherungsprodukte nicht mit ein.<sup>583</sup> Zudem hob Großbritannien die Mindestanforderungen an die Qualifikation der Berater an.<sup>584</sup> Aufgrund einer sich entwickelnden Versorgungslücke einkommensschwacher Briten wurden zusätzliche *simplified advice* Beratungslösungen etabliert, um auch Kunden des unteren Einkommenssegments bedienen zu können.<sup>585</sup> Auch Finnland untersagt Provisionen im Versicherungsmarkt und organisiert die Zahlungsabwicklung über ein *Net-Quoting-System*.<sup>586</sup> Australien setzt seit 2013 auf ein Verbot der *conflicted remuneration structures*. Das beinhaltet alle Vergütungen an einen Berater, die auf die Abgabe kundenbezogener Empfehlungen Einfluss nehmen können. Ähnlich wie in Großbritannien, setzt Australien eine *scaled advice* Lösung ein, um einer Versorgungslücke vorzubeugen. Zusätzlich bietet das australische System den Kunden die Möglichkeit, alternative Zahlungsmodelle zu nutzen wie beispielsweise die Beleihung von Investments. Etwaigen Sorgen auf Kundenseite, dass Honorarberatung nur den vermögenden Kunden

---

<sup>579</sup> Schmitz (2020), S. 10 (Hier S. 108).

<sup>580</sup> Für eine Übersicht über internationale Provisionsverbote siehe Financial Services User Group (2013), S. 100 ff.

<sup>581</sup> Wissenschaftlicher Dienst des Bundestags 4–3000–136/16, S. 4.

<sup>582</sup> Korski (2019), S. 185 f.

<sup>583</sup> Wissenschaftlicher Dienst des Bundestags 4–3000–136/16, S. 5.

<sup>584</sup> Financial Conduct Authority (2016), S. 17.

<sup>585</sup> Korski (2019), S. 184.

<sup>586</sup> Wissenschaftlicher Dienst des Bundestags 4–3000–136/16, S. 7. Bei dem etablierten net-quoting system schuldet der Kunde zwar dem Berater die Vergütung, die Abwicklung erfolgt aber über die Versicherungsgesellschaft.

vorbehalten ist, wird somit präventiv entgegengewirkt.<sup>587</sup> Einen anderen Weg hat Schweden gewählt. Durch gesetzliche Offenlegungspflichten wurde die provisionsbasierte Beratung vermindert.<sup>588</sup> Ein explizites Provisionsverbot besteht jedoch nicht.<sup>589</sup>

Mit Blick auf die internationalen Systeme lässt sich somit kein einheitliches Vorgehen beobachten. Damit stellt sich unweigerlich die Frage, welche handlungspolitische Zielsetzung sich für Deutschland eignet. Kampen (2020), Korski (2019) und Schafstädt (2015) stellen drei jüngere Untersuchungen dar, die sich dieser Fragestellung annehmen.<sup>590</sup> Ihr maßgeblicher Fokus liegt jedoch auf der juristischen Perspektive. Zudem herrscht ein Mangel an aktuellen, empirischen Untersuchungen zum Thema der Etablierung der Honorarberatung in Deutschland, die sowohl die Anbieter- als auch die Nachfrageseite adressieren.

Somit eruiert dieser Beitrag anhand eines qualitativ-empirischen Ansatzes die Forschungsfrage, welche Anreize in Deutschland geschaffen werden müssen, um honorarbaasierte Beratung für die Beraterseite attraktiver zu gestalten. Parallel besteht die Herausforderung, eine Strategie zu entwickeln, Kunden das (noch weitgehend) unbekannte Modell der Honorarberatung näherzubringen. Das Ziel dieses Beitrags ist es letztlich, eine effektive, langfristig ausgerichtete handlungspolitische Empfehlung für die erfolgreiche Etablierung der Honorarberatung in Deutschland zu erarbeiten.

## 5.2 Methodische Vorgehensweise und Datengrundlage

Das Datensample dieser Studie stützt sich auf die im Rahmen der Referenzstudie Schmitz (2020) erhobenen Umfragedaten. Semistrukturierte Tiefeninterviews mit zehn Honorarberatern dienten zunächst dazu, Problemfelder für die erfolgreiche Etablierung der Honorarberatung in Deutschland zu extrahieren. Ergänzend wurden Lösungshinweise der Berater in Bezug auf die Problemfelder zusammengetragen. Diese Lösungshinweise

---

<sup>587</sup> Korski (2019), S. 187; siehe auch Australian Securities and Investments Commission (2012), S. 12. und 24 ff.

<sup>588</sup> Engelhorn (2014), S. 10.

<sup>589</sup> Wissenschaftlicher Dienst des Bundestags 4–3000–136/16, S. 6.

<sup>590</sup> Kampen (2020); Korski (2019); Schafstädt (2015).

der Berater wurden mithilfe des Critical-Incident-Verfahrens<sup>591</sup> auf 26 Handlungsalternativen (Items) verdichtet und in einen standardisierten Fragebogen mit unipolaren, endpunktbenannten Likert-Type-Antwortskalen überführt.<sup>592</sup>

Zwischen Juli und September 2020 wurden Honorarberater über verschiedene Verbände, Verbünde, soziale Medien und über geschäftliche Mailadressen zur Teilnahme an der anonymen Befragung eingeladen. Da die Antworten der befragten Berater Verzerrungen unterliegen können, wurden zusätzlich ausgewählte Handlungsalternativen in einer ergänzenden Kundenbefragung über soziale Medien eruiert. Somit erfolgte eine Ergänzung der Lösungsvorschläge auch von der Nachfrageseite. In Summe wurden von Beratern 223 Fragebögen beantwortet, von denen sich für die Auswertung 202 eignen.<sup>593</sup> Die Stichprobe enthält zu 42,21 % Berater, die gesetzlich eingetragene Honorarberater sind (nach WpHG oder GewO), 46,23 % Berater, die Honorarberatung anbieten aber ebenfalls auf Provisionsbasis arbeiten, und zu 11,56 % angestellte Honorarberater bei Verbraucherzentralen und Honorarberater im erlaubnisfreien Bereich.<sup>594</sup> Insbesondere für Honorar-Finanzanlageberater bietet das Datenset mit 69 Teilnahmen von 205 gemeldeten Beratern oder 33,7 % eine hohe Marktabdeckung.<sup>595</sup> Zudem wurden in Summe 44 Kundenfragebögen ausgewertet.

Mit der explorativen Faktorenanalyse (EFA) wurde ein strukturentdeckendes Verfahren gewählt, um die Handlungsalternativen zu korrelierenden Konstrukten zu verdichten. Die erhobenen Daten eignen sich für die EFA<sup>596</sup>, da das Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO) bei 0,84 liegt.<sup>597</sup> Zudem ergab der Barlett-Test eine Signifikanz auf dem 0,001-Niveau. Items, die nur geringe Kommunalitäten ( $h^2$ ) aufwiesen, wurden für die Faktorenanalyse ausgeschlossen (fünf Items). Es wurden fünf Faktoren<sup>598</sup> modelliert, die insgesamt 63,30 % der Varianz erklären. Es erfolgte eine Promax-Rotation der Faktoren mit

---

<sup>591</sup> Flanagan (1954).

<sup>592</sup> Die Aussagen wurden mit 1= „gar nicht sinnvoll“ bis 6= „vollkommen sinnvoll“ auf einer umfassenden Skala mit sechs Punkten bewertet.

<sup>593</sup> Ausschlusskriterien waren hierbei 1. eine zu kurze Beantwortungszeit, 2. widersprüchliche Antworten und 3. keine Tätigkeit auf Honorarbasis. Für die durchgeführte explorative Faktorenanalyse (EFA) wurden ausschließlich vollständig ausgefüllte Fragebögen einbezogen. Diese ergeben in Summe 173.

<sup>594</sup> Aufgrund der möglichen Mehrfacheintragungen wird hier nicht von den 202 Teilnehmern, sondern von 398 Beobachtungspunkten ausgegangen. Ein Berater, der nach § 34h GewO und § 34d Abs. 1 GewO eingetragen ist, geht mit zwei Beobachtungspunkten in die Datensammlung ein.

<sup>595</sup> Unabhängige Honoraranlageberater: 17,8 %, Versicherungsberater: 11,8 % und Honorarimmobilienberater: 2,7 %. Aufgrund einer fehlenden Meldepflicht können keine Anteile für die übrigen Berater angegeben werden.

<sup>596</sup> Siehe Tabelle 6-14 im Anhang.

<sup>597</sup> Kaiser/Rice (1974), S. 112.

<sup>598</sup> Die Faktorenanalyse erfolgte mittels der Software IBM SPSS Statistics. Die Auswahl der Faktoren basiert auf dem Scree Test nach Cattell (1966), S. 245–276. Obwohl der sechste Faktor mit 1,009 einen Eigenwert knapp über 1 ausweist wurde dieser Faktor nicht modelliert, da er Faktorladungen produziert, die

Kaiser-Normalisierung. Da die Handlungsalternativen inhaltlich miteinander in Verbindung stehen können, sollte die Faktoranalyse Korrelationen zwischen den Faktoren explizit erlauben, so dass mit der Promax-Rotation eine schiefe Rotationsmethodik gewählt wurde. Zusätzlich zu der Diskussion der einzelnen Handlungsalternativen anhand der gebildeten Faktoren erfolgt eine deskriptive Analyse der Items in den Faktoren anhand von Häufigkeiten, Zustimmungsquoten sowie Lageparametern (Mittelwert ( $\mu$ ) inkl. Standardabweichung( $\sigma$ ), Median ( $x_{Med}$ ) und Modus ( $x_{Mod}$ )).

*Tabelle 5-1: Gruppierung der Handlungsalternativen in fünf Faktoren auf Basis der EFA*

Code	Handlungsempfehlung	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
(1-A-I)	Stärkung der Finanzbildung	<b>0,71</b>	-0,22	-0,14	0,10	0,08
(1-B-I)	Etablierung eines öffentlich nutzbaren Registers	<b>0,67</b>	0,16	0,06	-0,07	0,11
(1-C-I)	Erhöhung von Transparenz	<b>0,89</b>	-0,24	-0,07	0,07	-0,02
(1-D-I)	Initiierung von Aufklärungskampagnen	<b>0,60</b>	0,31	0,09	-0,11	0,05
(1-E-I)	Einführung einer Nettoproduktverpflichtung	<b>0,61</b>	0,32	-0,06	-0,06	-0,17
(1-F-I)	Erlass einer gesetzlich verbindlichen Definition von Nettoprodukten	<b>0,56</b>	0,32	0,10	-0,09	-0,14
(2-A-I)	Schaffung eines Berufsbilds eines ganzheitlichen Finanzberaters	-0,01	<b>0,61</b>	0,05	0,34	-0,10
(2-B-I)	Etablierung eines zentralen Verbands für Honorarberater	-0,07	<b>0,83</b>	-0,17	0,12	0,13
(2-C-I)	Vereinheitlichung des Begriffs Honorarberatung	-0,07	<b>0,74</b>	0,10	-0,11	0,08
(3-A-I)	Beschluss eines Provisionsannahmeverbots in der Geldanlage	-0,11	0,02	<b>0,88</b>	0,08	0,05
(3-B-I)	Beschluss eines Provisionsannahmeverbots für Sachversicherungen	-0,14	0,02	<b>0,93</b>	-0,06	0,04
(3-C-I)	Beschluss eines Provisionsannahmeverbots für Versicherungen mit biometrischen Risiken	-0,08	-0,01	<b>0,96</b>	0,05	-0,03
(3-D-I)	Trennung von Honorar- und Provisionsberatung	0,13	-0,06	<b>0,79</b>	0,00	-0,03
(3-E-I)	Etablierung einer klaren Definition für Unabhängigkeit	0,39	-0,06	<b>0,55</b>	0,03	0,04
(4-A-I)	Einführung eines Kammerberufs für Honorarberater	0,04	-0,05	0,22	<b>0,72</b>	-0,01
(4-B-I)	Erlass fester Gebührensätze	-0,02	0,02	-0,05	<b>0,87</b>	-0,08
(4-C-I)	Einführung von Qualitätskontrollen	0,02	0,29	-0,05	<b>0,58</b>	0,09
(5-A-I)	Ausbau der Honorarberatung in den Verbraucherzentralen	0,01	-0,02	0,04	-0,01	<b>0,86</b>
(5-B-I)	Bereitstellung von Beratungsgutscheinen für Geringverdiener	0,32	-0,12	-0,08	0,16	<b>0,63</b>
(5-C-I)	Anbieten von <i>simplified advice</i> Lösungen	-0,11	0,24	-0,10	-0,06	<b>0,73</b>
(5-D-I)	Ausweitung der Angebote im Angestelltenverhältnis	-0,09	0,02	0,23	-0,10	<b>0,57</b>

sich nur marginal von denen anderer Faktoren unterscheiden. Als Extraktionsmethode wurde die Hauptkomponentenanalyse gewählt und als Rotationsmethode Promax mit Kaiser-Normalisierung.

Tabelle 5-1 veranschaulicht die Aufteilung der Handlungsalternativen in ihre jeweilige Faktorgruppe. Dabei weist *Faktor 1* die höchsten Faktorladungen für alle Handlungsalternativen auf, die die Erweiterung der Finanzbildung, die Aufklärung der Verbraucher und das Produktangebot adressieren. Dieser Faktor wird im Folgenden als Grundlage für die weiteren Handlungsalternativen begriffen, da er in dieser Analyse inhaltlich als notwendiges Basiskriterium für den Erfolg der Honorarberatung angesehen wird. *Faktor 2* zeigt Lösungsvorschläge für die Vereinheitlichung der Gesetzgebung und eine verbesserte Außendarstellung der Honorarberatung auf. Die Vorschläge zur Koexistenz in Form einer Trennung von Honorar- und Provisionsberatung sowie einem alternativen Provisionsannahmeverbot summieren sich in *Faktor 3*. *Faktor 4* greift vor allem Aspekte zur Etablierung höherer Qualitätsstandards und ihrer Kontrolle auf. Letztlich zeigt *Faktor 5* die höchsten Ladungen in Bezug auf die Ergreifung von Maßnahmen, die die Entwicklung der Honorarberatung hin zu einem wirtschaftlichen Modell für Berater und Kunden begünstigen.

Im Rahmen der Analyse werden die Handlungsalternativen innerhalb ihrer jeweiligen Faktorenzugehörigkeit aus Berater- und Kundenperspektive evaluiert. Darüber hinaus erfolgt eine differenzierte Auswertung des Datensatzes bei den Fragen, bei denen sich signifikant verschiedene Antwortmuster zwischen solchen Beratern, die ausschließlich auf Honorarbasis arbeiten (reine Honorarberater), und solchen, die auch Provisionen annehmen (Mischberater), ergaben. Weiter werden Erfahrungen aus ausgewählten Ländern mit unterschiedlichen Maßnahmen zur Honorarförderung oder zu Provisionsverboten berücksichtigt.

Neben standardisierten Antwortmöglichkeiten in Form von Endpunkt benannten Likert-Skalen wurde die Umfrage auf Beraterseite durch Freitextfelder ergänzt.<sup>599</sup> Um ein tieferes Verständnis für die Motivation der einzelnen Berater zu erhalten, wurden dazu (1) die Motive, Honorarberatung anzubieten, (2) der Weg, wie sie auf Honorarberatung aufmerksam geworden sind<sup>600</sup>, und (3) ob sie darüber nachdenken, dieses Geschäftsmodell wieder aufzugeben, ermittelt. Die Textfragen (1) und (2) wurden anhand einer strukturierten Inhaltsanalyse iterativ zu möglichst homogenen Kategorien zusammengefasst.<sup>601</sup> Für die Frage, wie Honorarberater auf dieses Geschäftsmodell aufmerksam geworden sind (2), ergaben sich sechs Antwortgruppen. Die Antworten für die Motivfrage

---

<sup>599</sup> In den Fragebögen der Umfrage handelte es sich bei den Freitextfeldern nicht um Pflichtfelder.

<sup>600</sup> Auch von Kundenseite her wurde diese Frage durch ein Freitextfeld adressiert.

<sup>601</sup> Aufgrund einer zu geringen Anzahl von Antworten der Honorarberater wurde das Freitextfeld (3) nicht in die weitere Analyse miteinbezogen.

(1) zeigten eine hohe Diversität und wurden in 13 Kategorien aufgeteilt. Dabei zählen sieben Gründe zu einer egoistischen und sechs Gründe zu einer altruistischen Motivlage.<sup>602</sup>

## 5.3 Präsentation und Diskussion der Ergebnisse

Das Modell der Honorarberatung hat sich in Deutschland gegenüber dem provisionsbasierten Modell bislang nicht durchgesetzt. Unter den im Jahr 2014 geschaffenen rechtlichen Rahmenbedingungen zur Förderung der Honorarberatung<sup>603</sup> ist somit nicht mit einem absehbaren Fortschritt hinsichtlich der Etablierung zu rechnen. Vor dem Hintergrund des Anleger- und Verbraucherschutzes ergibt sich dadurch dringender Handlungsbedarf auf Bundesebene. Um strategische Handlungsempfehlungen für Deutschland anhand der erhobenen Umfragedaten zu identifizieren, orientiert sich die folgende Analyse an den vorabidentifizierten Faktoren (1) – (5).

### 5.3.1 Erweiterung der Finanzbildung und Aufklärung der Verbraucher (Faktor 1)

Die Basis des Erfolgs der Honorarberatung liegt in einer Forcierung der finanziellen Bildung<sup>604</sup> der Verbraucher. Bislang stellte der Gesetzgeber vor allem Transparenz über die Produktinhalte und Kosten in den Fokus der Verbraucheraufklärung. Im Rahmen der MiFID II/MiFIR Richtlinie und der PRIIPs-VO hat der Gesetzgeber einen richtungsweisenden Impuls gegeben. In Form der verpflichtenden Informationsoffenlegung intendierte die Maßnahme, Interessenskonflikte offenzulegen. Auch in dieser Studie fordern 92,2 % (1-C-I) der Berater und 100 % (1-B-II) der Kunden mehr Transparenz in der provisionsbasierten Beratung.<sup>605</sup> Die Informationsflut und -komplexität mündete aber in erster Linie in überforderten Verbrauchern. Paul/Schröder/Schumacher (2019) zeigen in ihrer Studie, dass 77,3 % der Kunden monieren, dass die umfangreichen Informationen nicht zu einem besseren Verständnis der besprochenen Inhalte beitragen.<sup>606</sup> Der Ex-ante-

---

<sup>602</sup> Siehe im Anhang Tabellen 6-10 – 6-13.

<sup>603</sup> Bundestagsdrucksache 17/12295, S. 1.

<sup>604</sup> Für Abgrenzung des Begriffs Financial Literacy siehe Leumann u. a. (2016), S. 21 f.

<sup>605</sup> Siehe für die Ergebnisse Tabelle 6-7 (Berater) und Tabelle 6-8 (Kunden) im Anhang.

<sup>606</sup> Die bundesweite Studie von Paul/Schröder/Schumacher (2019) umfasst eine Grundgesamtheit von 2.852 Kunden und 153 Instituten.

Kosteninformation, die eigentlich der Intransparenz der Kostenstrukturen entgegenwirken soll, messen 55 % der Kunden keinen Nutzen bei. Dies liegt maßgeblich in der Überforderung der Kunden begründet. Dadurch wird deutlich, dass Verbrauchern häufig grundlegendes Wissen fehlt, um die zur Verfügung gestellten Informationen für die Entscheidungsfindung zu verwerten.

Eine Studie der ING-DiBa aus dem Jahr 2017 zeigt die Ursache für diese Problematik auf. Mehr als die Hälfte der Deutschen geben an, überhaupt keine Finanzbildung erhalten zu haben.<sup>607</sup> Vor dem Hintergrund, dass sich Deutschland als Wirtschaftsnation versteht, ist das paradox. Naheliegender ist dies aber begründet in der in Deutschland vorherrschenden „Geld-ist-tabu-Mentalität“, denn hier gilt: „Über Geld spricht man nicht, das hat man.“<sup>608</sup> Nachteilige Auswirkungen zeigen sich auch im europäischen Vergleich. Denn hier bildet Deutschland im Hinblick auf die Finanzbildung der Bürger mit Großbritannien das Schlusslicht.<sup>609</sup> Insbesondere in Zeiten der Niedrigzinsphase und des demographischen Wandels sind diese Ergebnisse vor dem Hintergrund der Altersvorsorge besorgniserregend. Ein einfaches Sparkonzept in Form von Festgeldkonten oder Lebensversicherungen, wie es früher üblich war, funktioniert heute nicht mehr.<sup>610</sup> Bei der Umsetzung risikobehafteter Anlagen zeigen Bellofatto/De’Hondt/Winne (2018), dass finanzielle Bildung zu besseren Entscheidungen führen kann. Finanzbildung stellt hier also ein wichtiges Instrument dar, jungen Bürgern die Bedeutung der Vorsorge zu verdeutlichen.<sup>611</sup> Zudem ist sie essenziell für eine abwägende Beurteilung nach Vor- und Nachteilen der auf dem Markt angebotenen Beratungsprodukte und -modelle.

Wenn diese „zentrale Schlüsselqualifikation“<sup>612</sup> also fehlt, können Verbraucher die Problematik der Fehlanreize in der Provisionsberatung nicht ausreichend erkennen. Es wird ihnen also nicht bewusst, dass die Integrität der angebotenen Produkte in der Provisionsberatung im Vergleich zu einer Beratung ohne Produktbindung eingeschränkt ist. Wenn Verbrauchern dann die Kenntnisse über das Alternativmodell der Honorarberatung fehlt,<sup>613</sup> werden sie folglich im bestehenden System verharren. Doch auch wenn Kunden die Vorteile der Honorarberatung erkannt haben, stellt mangelnde ökonomische Bildung

---

<sup>607</sup> Brzeski/Franke (2017), S. 1.

<sup>608</sup> Mußler (2021).

<sup>609</sup> Brzeski/Franke (2017), S. 1.

<sup>610</sup> Mußler (2021).

<sup>611</sup> Bellofatto/D’Hondt/Winne (2018), S. 178.

<sup>612</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (2013), S. 140.

<sup>613</sup> Vereinzelt Fehlanreize bestehen auch in der Honorarberatung. Dennoch besteht kein Interessenkonflikt vergleichbaren Ausmaßes wie in der Provisionsberatung. Siehe hierzu die Referenzstudie Schmitz (2020), S. 5 (Hier S. 104).

nach wie vor ein maßgebliches Problem dar. In der Folge werden Beratungskosten in der Honorarberatung nicht selten dadurch in die Höhe getrieben, dass der Honorarberater viel Zeit aufwenden muss, um den Kunden (1) das Modell der Honorarberatung zu erläutern und (2) finanzielles Basiswissen zu vermitteln. Erst im Anschluss kann ein fundiertes Beratungsgespräch erfolgen. Damit der Kunde also Empfehlungen seines Beraters nachvollziehen und darauf aufbauend eine fundierte (Anlage-)Entscheidung treffen kann, bedarf es einer erheblichen Verbesserung der allgemeinen Finanzbildung der Kunden.<sup>614</sup>

Auf Kunden- und auf Beraterseite besteht diesbezüglich ein ausgeprägtes Bewusstsein nach Handlungsnotwendigkeit. Somit plädieren 94,8 % der befragten Berater (1-A-I) und 90,9 % (1-A-II) der Kunden für eine verstärkte Implementierung der Finanzbildung in den Schulunterricht. Die Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) hat sich bereits 2005 für eine möglichst frühe Integration in den Unterricht ausgesprochen.<sup>615</sup> Auch eine Studie des Deutschen Instituts für Altersvorsorge hat ergeben, dass sich 84,0 % der Deutschen für mehr finanzielle Bildung in der Schule ausgesprochen haben.<sup>616</sup> Auf EU-Ebene stellt die Stärkung der finanziellen Kompetenzbildung ein langjährig erklärtes Ziel des Aktionsplans der Kapitalmarktunion dar und wurde auch in der Vorlage des neuen Aktionsplans 2020 erneut als prominentes Ziel ausgerufen.<sup>617</sup>

Eine weitreichende Umsetzung in Deutschland lässt derweil (noch) auf sich warten und das, obwohl die Deutsche Börse schon 2018 auf die negativen Folgen schlechter Finanzbildung auf den Vermögensaufbau sowie den Umgang mit Schulden und die Beurteilung von Versicherungen aufmerksam gemacht hat. Das fehlende Wissen kann sogar zu Angst im Umgang mit risikobehafteten Anlageprodukten führen und kann somit auch als eine Erklärung für die, im internationalen Vergleich, geringe Aktionärsquote in Deutschland herangezogen werden.<sup>618</sup> International besitzt die ökonomische Bildung im Rahmen der Schulbildung einen anderen Stellenwert. Im Anhang zur PISA Studie werden OECD Staaten regelmäßig anhand ihrer ökonomischen Bildung gemessen.<sup>619</sup> Einem internationalen Vergleich entzieht sich Deutschland jedoch und scheut die Teilnahme am Vergleich.<sup>620</sup> Dabei würde dieser Test Missstände am effektivsten aufdecken, wie die

---

<sup>614</sup> Teicher (2017), S. 29.

<sup>615</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (2006), S. 119.

<sup>616</sup> Deutsches Institut für Altersvorsorge (2019).

<sup>617</sup> Europäische Kommission (2020).

<sup>618</sup> Deutsche Börse (2018); Finanzielle Bildung geht mit besseren finanziellen Entscheidungen einher. Siehe dazu Zimmermann (2018).

<sup>619</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (2013), Anhang.

<sup>620</sup> Bankenverband (2016).

Studie der ING-DiBa<sup>621</sup> aus dem Jahr 2017 bereits vermuten lässt. Handlungsbedarf sehen daher auch eine steigende Anzahl privater Initiativen, die sich der Aufgabe angenommen haben, Finanzbildung zu vermitteln. Solange der Bildungsauftrag im Vordergrund steht, ist ein solches Engagement sicherlich zu begrüßen. Problematisch ist jedoch, wenn die Qualität der Informationen nicht angemessen ist oder die Inhalte auf ein werbliches Interesse ausgerichtet werden.<sup>622</sup>

Um ein ausreichendes, flächendeckendes und objektives Finanzbildungsniveau zu erreichen, ist also eine Integration in den Schulunterricht essenziell. Im Fokus sollten dabei die Vermittlung von finanziellem Grundwissen über den Umgang mit Zahlungsdienstleistungen, Anlagemöglichkeiten, Krediten, Versicherungen und Altersvorsorge stehen.<sup>623</sup> Dabei sollte ein Verständnis zu einem gesunden Verhältnis zwischen den drei zentralen Elementen „Rendite, Risiko und Liquidität“ aufgebaut werden.<sup>624</sup> Da Verbrauchern aber auch zunehmend Eigenverantwortung in der Planung ihrer finanziellen Zukunft abverlangt wird, ist ein erweitertes Wissen über die angebotenen Dienstleistungen und Produkte notwendig.<sup>625</sup> Das schließt ebenso die Informationsvermittlung über die verschiedenen Beratungsangebote und ihre zugrunde liegende Anreizgestaltung (Interessenskonflikte) ein. Damit so ein Qualitätsmindeststandard gewährleistet werden kann, könnte in diesem Zuge die Bundesbank<sup>626</sup> – die bereits für ausgewählte Themenbereiche Schulungsmaterialien vorhält – eine prominentere Rolle einnehmen.

Initiator dieser Bewegung muss aber letztlich die Politik sein, damit ein Finanzbildungskonzept mit einheitlichen Qualitätsstandards bundesweit vorangetrieben werden kann. Das Ziel sollte sein, dass eine Beratung primär zu aktiven Käufen auf der Kunden- und weniger zu Verkäufen des Beraters führt.<sup>627</sup> Dabei wird der individuelle Berater jedoch nicht überflüssig. Im Gegenteil, in der Honorarberatung stellt ein mündigerer Kunde vielmehr die Basis für ein optimales Kosten/Nutzen-Verhältnis dar. Wenn mehr Zeit für die tatsächliche Beratung und weniger Zeit für grundlegende finanzielle Fragestellungen aufgewendet wird, profitieren beide Parteien. Vor allem aber treffen Kunden

---

<sup>621</sup> Brzeski/Franke (2017).

<sup>622</sup> Braun (2013); Mußler (2021).

<sup>623</sup> Leumann u. a. (2016), S. 21. Siehe auch Forderungen der OECD in Organisation for Economic Co-operation and Development (2006).

<sup>624</sup> Mußler (2021).

<sup>625</sup> Leumann u. a. (2016), S. 19; Organisation for Economic Co-operation and Development (2013), S. 140.

<sup>626</sup> Die Einbindung einer Bundesbehörde in die Bildungspolitik ist jedoch vor dem Hintergrund des Föderalismus in Deutschland kritisch zu sehen.

<sup>627</sup> Teicher (2017), S. 12.

auf diese Weise fundierte, selbstbewusste Anlageentscheidungen, die nicht auf „blindem“ Vertrauen fußen.

Eine verbesserte Finanzbildung der Kunden kann in der Folge auch einen wertvollen Beitrag in der Veränderung des Mindsets in Bezug auf ihre Zahlungsbereitschaft liefern. Denn dem Modell der Honorarberatung liegt ein aktiver und direkter Zahlungsvorgang des Kunden an den Berater zugrunde. Im Provisionsmodell wird der Berater für die Beratungsleistung nur indirekt entlohnt. Die Hemmschwelle für eine aktive und direkte Bezahlung einer Serviceleistung ist bei vielen (potenziellen) Kunden daher nach wie vor hoch. Deutsche Verbraucher haben sich an eine vermeintlich „kostenlose“ Beratungsleistung gewöhnt.<sup>628</sup> Erst wenn dem Kunden die tatsächliche Wertigkeit der unabhängigen, qualitativen Beratung deutlich wird, kann auch die Zahlungsbereitschaft der Kunden angehoben werden. Die Wertigkeit der Beratung kann einem Kunden jedoch erst bewusst werden, wenn dieser ein finanzielles Grundverständnis für die besprochenen Inhalte einer Beratung besitzt.

Genauso wie finanzielle Grundbildung die Voraussetzung ist, damit mehr Transparenz über Finanzprodukte ihre Wirkung entfalten kann, ist auch der Erfolg von Aufklärungskampagnen über die verschiedenen Vergütungsmodelle von dieser Basis abhängig. Ergebnisse der Umfrage haben ergeben, dass nur 25,6 % der Kunden durch Presse/Medien und 15,4 % der Kunden durch Verbraucherzentralen auf Honorarberatung aufmerksam geworden sind. Auf Honorarberaterseite zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. 21,7 % der befragten Honorarberater gaben an, durch Presse/Medien auf das Modell der Honorarberatung gestoßen zu sein.<sup>629</sup> Damit ergeben sich für Angebots- sowie Nachfrageseite Verbesserungspotenziale. Hierzu fordern 90,2 % der Berater (1-D-I) und 93,1 % der Kunden (1-C-II), die Popularität des Honorarberatermodells durch Aufklärungskampagnen z. B. über Verbraucherzentralen, Gewerkschaften, Ministerien und/oder die Bundeszentrale für politische Bildung voranzutreiben. Dabei sollten Aufklärungskampagnen das Modell der Honorarberatung an sich sowie auch die Abgrenzung zur provisionsbasierten Beratung erläutern. Sie würden sich damit an beide Zielgruppen – Kunden sowie Berater – richten und für mehr Aufklärung hinsichtlich alternativer Beratungsmodelle sorgen.

Neben der Förderung des Wissens um die Existenz und der Charakteristika der Honorarberatung ist jedoch auch eine Verbesserung der Auffindbarkeit und `Sichtbarkeit` der Honorarberater im Internet erforderlich. Somit halten 85,6 % (1-B-I) der befragten

---

<sup>628</sup> Korsi (2019), S. 184; Tekathen (2015), S. 5.

<sup>629</sup> Siehe Tabelle 6-12 für Berater und Tabelle 6-13 für Kunden im Anhang.

Honorarberater die Errichtung eines öffentlich einsehbares Verzeichnisses aller Honorarberater in Deutschland für sinnvoll. In erster Linie soll auf diese Weise (potenziellen) Kunden, die Suche nach dem passenden Berater erleichtert werden.<sup>630</sup>

Die bislang genannten grundlegenden Rahmenbedingungen, wie die Stärkung der Finanzbildung, Aufklärungskampagnen, Transparenzsteigerung und die Bereitstellung eines öffentlichen, zentralen Registers zielen primär darauf ab, das Modell der Honorarberatung für Kunden attraktiver zu gestalten. Dennoch sind auch Grundvoraussetzungen zu beachten, die zu erfüllen sind, um die Attraktivität des Modells für Berater zu steigern. Dazu zählt vor allem, ein Produktangebot zu schaffen, welches dem Berater eine transparente, qualitative Beratung erst ermöglicht. 83,7 % (1-E-I) der befragten Berater fordern in diesem Zusammenhang eine Verpflichtung der Produktgeber, jedes angebotene Finanzprodukt nicht nur zum Bruttotarif, sondern auch inhaltsgleich in einer Nettovariante anzubieten. Dies würde insbesondere für den Versicherungsmarkt, der bislang keine ausreichende Anzahl an Nettoprodukten hervorgebracht hat, einen Fortschritt bedeuten.<sup>631</sup> Damit wären nicht nur die Hemmnisse bezüglich Provisionsdurchleitungen und -auskehrungen behoben, sondern würde auch den Versicherern die Argumentationsbasis entzogen, nicht mit Honorarberatern zusammenarbeiten zu wollen bzw. zu können. Gleichzeitig richtet sich ein thematisch verwandter Appell an den Gesetzgeber. Derweil besteht keine Gesetzesgrundlage, die „unechte“ und „echte“ Nettotarife<sup>632</sup> voneinander differenziert. In dieser Intransparenz sehen 92,6 % (1-F-I) der befragten Berater ein Problem und fordern den Erlass einer einheitlichen und verbindlichen Definition von Nettoprodukten, um die von Kundenseite geforderte Transparenz adäquat gewährleisten zu können.

Während diese Maßnahmen – nach erfolgter Umsetzung und Implementierung – in Deutschland zunächst die notwendige Basis für eine erfolgreiche Etablierung der Honor-

---

<sup>630</sup> Das bestehende Vermittlerverzeichnis des DIHK bietet lediglich als Kontrollinstrument einen Mehrwert. Beispielsweise offenbart eine explizite namentliche Suche, auf welcher gesetzlichen Grundlage dieser Berater tätig ist. Eine konkrete Suche nach Beratern z. B. im Umkreis oder einer bestimmten Stadt ist nicht möglich.

<sup>631</sup> Der Marktanteil des Neugeschäfts ist verschwindend gering. Lebensversicherungen 3,1 %, Kranken- und Schadensversicherungen 0,1 %. Siehe hierzu Beenken/Wende (2016), S. 8–10.

<sup>632</sup> „Unechte“ Nettotarife enthalten zwar keine direkt an den Honorarberater abzuführende Provisionen, jedoch inkludieren sie Vertriebs- und Bearbeitungskosten. „Echte“ Nettotarife enthalten weder Provisionen noch Vertriebs- und Bearbeitungskosten. Siehe dazu Korski (2019), S. 176; Beenken/Wende (2016), S. 6; Teicher (2017), S. 76–82.

arberatung darstellen, bilden auch eine Reihe weiterer Maßnahmen potenzielle Erfolgsfaktoren. Dabei liegt der Fokus auf den in der Faktoranalyse extrahierten Faktoren (2) – (5).

### **5.3.2 Vereinheitlichung der gesetzlichen Grundlage und Außendarstellung der Honorarberatung (Faktor 2)**

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass sich Komplexität und Undurchsichtigkeit in einem Kunde-Berater-Verhältnis vertrauensschädigend auswirken können. Besonders plakativ wurde dies durch die Umsetzung der MiFID II/MiFIR Richtlinie gezeigt, die für Kunden primär in einer komplexen Informationsflut mündete.<sup>633</sup>

Mindestens genauso kontraproduktiv für das Kunde-Berater-Verhältnis, stellt sich ein uneinheitliches Berufsbild des Honorarberaters nach außen dar. Trotz der politischen Zielrichtung Deutschlands, die unabhängige Honorarberatung zu fördern, bindet die Gesetzgebung die angebotenen Produkte der Berater eng an vorgegebene Produktspektren.

Aus Beraterperspektive ist eine produktgruppenorientierte Regulierung insbesondere problematisch, da die Honorarberatung versucht, eben diese nicht in den Mittelpunkt der Beratung zu stellen. Honorarberater, die eine ganzheitliche Finanzdienstleistungsberatung anbieten wollen, benötigen drei verschiedene Zulassungen und verfügen je nach Dienstleistung über unterschiedliche Berufsbezeichnungen: 1) Honorar-Finanzanlagenberater (§ 34h GewO) oder unabhängiger Honorar-Anlageberater (§ 94 WpHG), 2) Versicherungsberater (§ 34d Abs. 2 GewO), 3) Honorar-Immobilienanleiherberater (§ 34i Abs. 5 GewO). Auf Beraterseite schränkt dies die Handlungsempfehlungen für die Kunden ein. Denn eine unabhängige Beratungsleistung impliziert nicht nur die Unabhängigkeit von Produktgebern und Provisionen, sondern auch die Abgabe produktunabhängiger, marktübergreifender (Anlage-)Empfehlungen für den Kunden.<sup>634</sup> Daher plädieren 66,3 % (2-A-I) der befragten Honorarberater für die Einführung einer einheitlichen gesetzlichen Grundlage für einen Finanzberater. Auf diese Weise könnte ein ganzheitlicher Beratungsansatz im Versicherungs-, Anlage- und Immobilienanleiherbereich verfolgt werden, der wiederum einen produktgruppen-unabhängigen Regulierungsansatz erlaubt.<sup>635</sup>

---

<sup>633</sup> Paul/Schröder/Schumacher (2019), S. 138.

<sup>634</sup> Teicher (2017), S. 31.

<sup>635</sup> Diese Maßnahme wäre nur in Verbindung mit einer klaren Trennung der Honorarberatung von der Provisionsberatung umsetzbar. Siehe hierzu Faktor (3).

Auf Kundenseite birgt die komplexe Außendarstellung des Berufsbilds über verschiedene Bezeichnungen die Gefahr, für Verunsicherung zu sorgen und somit die Hemmschwelle zum Einstieg in die Honorarberatung zu erhöhen. Da für Kunden nicht ersichtlich sein kann, warum der Honorar-Anlageberater gegenüber dem Honorar-Finanzanlagenberater zusätzlich als unabhängig bezeichnet wird und der Versicherungsberater in der Berufsbezeichnung keinen Hinweis auf das Honorar als Vergütungsbasis führt, fordern 77,1 % (2-C-I) der Honorarberater die Schaffung einer einheitlichen Bezeichnung. Vor diesem Hintergrund schlug der Bundesrat im Jahr 2017 bereits den „unabhängigen Finanzberater“ als einheitliche Bezeichnung vor, was allerdings letztlich nicht im finalen Gesetzestext umgesetzt wurde.<sup>636</sup> Da hierbei jedoch nur die Unabhängigkeit, nicht aber die Vergütungsform als Entscheidungsmerkmal adressiert wird, scheint eine Bezeichnung, wie ein „unabhängiger Honorar-Finanzberater“, sinnvoller.

Ein stärkerer Vorstoß in Richtung der Etablierung der Honorarberatung in Deutschland in Verbindung mit der dargestellten Vereinheitlichung der gesetzlichen Basis legt letztlich auch die Notwendigkeit einer politischen Interessenvertretung der Honorarberatung in Deutschland nahe. So sehen 85,9 % (2-B-I) der befragten Berater eine Interessenvertretung auf politischer Ebene durch einen zentralen Verband als zielführend an. Ein zentraler Verband kann nicht nur eine richtungsweisende Funktion einnehmen, um als Kommunikationssäule zwischen Politik und Honorarberaterpraxis zu fungieren. Gleichzeitig kann er auch einen wichtigen Beitrag für die in Faktor 1 aufgeführten notwendigen Aufklärungskampagnen liefern.

### **5.3.3 Provisions(teil-)verbot oder Trennung der Vergütungsformen (Faktor 3)**

In der Wissenschaft sowie auf der Praxisseite wird vermehrt die Frage diskutiert, ob anstatt der Offenlegung von Interessenskonflikten nicht eine grundsätzliche Vermeidung dieser Konflikte durch ein Provisions(teil-)verbot<sup>637</sup> für beide Parteien – Berater und Kunde – eine zielführendere Lösung darstellt.<sup>638</sup> Während (Teil-)Verbote dieser Art in-

---

<sup>636</sup> Bundestagsdrucksache 18/11627, S. 51 f.; Bundestagsdrucksache 18/13021, S. 4.

<sup>637</sup> Ein Provisionsverbot in den (Noch-)Mitgliedsstaaten Großbritannien und den Niederlanden gilt bereits und wurde gemäß Art. 4 MiFID I von der Kommission als zulässig anerkannt. Daher ist mit einer Zustimmung für Deutschland seitens der Kommission und der Union zu rechnen. Siehe dazu Schelling (2013), S. 349 f.

<sup>638</sup> Paul/Schröder/Schumacher (2019), S. 138; Hackethal u. a. (2011), S. 190 f.; Baumanns (2017).

ternational schon längst zur gängigen Praxis gehören, stoßen sie in Deutschland – zumindest auf Gesetzgeber- und Bankenseite – auf wenig Zuspruch.<sup>639</sup> Insbesondere Stimmen der Verbraucherzentralen monieren in diesem Zusammenhang, dass der Gesetzgeber daran scheitere, den im Provisionsmodell begründeten Interessenskonflikten mit komplexer Regulierung entgegenzuwirken.<sup>640</sup> Seit einigen Jahren fordern sie daher den Beschluss eines Provisionsverbots, um die Produkt- und Beratungsqualität zu verbessern. Dabei verweisen sie auf die erfolgreiche Umsetzung des Verbots in Großbritannien und den Niederlanden.<sup>641</sup>

Ein ähnlich heterogenes Bild ergeben die Umfrageergebnisse der Honorarberater in Deutschland. Erwartungsgemäß trifft ein Provisionsverbot aufseiten jener Berater, die ausschließlich auf Honorarbasis arbeiten (reine Honorarberater), auf deutlich höhere Zustimmung, während Mischberater<sup>642</sup> eine ablehnende Haltung einnehmen. Dabei deckt jedoch eine differenzierte Betrachtung von Provisionsverboten nach Geschäftsfeldern Abweichungen auf. Während 85,5 % (3-A-I) der reinen Honorarberater für ein Provisionsannahmeverbot in der Geldanlage- und Altersvorsorgeberatung/-vermittlung plädieren, stimmen dem immerhin noch 47,4 % (3-A-I) der Mischberater zu. Auch Kunden halten diesen Vorschlag mit 86,4 % (3-A-II) Zustimmung für empfehlenswert.

In der Versicherungsberatung stößt ein Verbot auf eine deutlich höhere Uneinigkeit zwischen reinen Honorarberatern und Mischberatern. Einem Provisionsverbot für Sachversicherungen stimmen 70,4 % (3-B-I) der reinen Honorarberater zu, während 72,4 % (3-B-I) der Mischberater dieses ablehnen. Im Bereich der Versicherungen mit biometrischen Risiken fordern 78,3 % (3-C-I) der reinen Honorarberater ein Provisionsverbot. 71,1 % (3-C-I) der Mischberater äußern sich einem Verbot gegenüber jedoch ablehnend. Dabei ist anzunehmen, dass sich die ablehnende Grundhaltung der Mischberater darin begründet, dass der Erfolg ihres Geschäftsmodells auch auf provisionsbasierter Beratung fußt.

Internationale Erfahrungen mit Provisions(teil-)verboten zeigen, dass die Einführung der Verbote als Erfolge in der Finanzberatung verbucht wurden. Das geht vor allem aus den Evaluierungen von Risseeuw u. a. (2017) in den Niederlanden und der Financial

---

<sup>639</sup> Jahberg (2012); Toller (2012).

<sup>640</sup> Quirin Privatbank AG (2019).

<sup>641</sup> Verbraucherzentrale Bundesverband (2018), S. 27.

<sup>642</sup> Mischberater sind Berater, die wahlweise Vergütungen auf Honorar- und Provisionsbasis offerieren. Die Ergebnisse sind aufgeführt in Tabelle 6-9 im Anhang.

Conduct Authority (2016) und (2020) in Großbritannien hervor.<sup>643</sup> Neben damit einhergehenden Vorteilen insbesondere im Hinblick auf die Bekämpfung von Interessenskonflikten in der Beratung sind aber auch diverse Risiken durch den regulatorischen Markteingriff nicht außer Acht zu lassen.

Großbritannien hat gezeigt, dass das Ende 2012 im Rahmen des Retail Distribution Review (RDR) umgesetzt Provisionsverbot dazu beitragen hat, dass einkommensschwächere Bevölkerungsschichten in ländlichen Regionen schlechteren Zugang zu Anlageberatungsdienstleistungen haben. Das liegt neben der fehlenden Zahlungsbereitschaft auch an den zu hohen Mindestanlagesummen (z. B. HSBC ab mind. 50.000 Pfund).<sup>644</sup> Beenken/Schradin/Wende (2014) gehen daher davon aus, dass nur noch 10 % der Bevölkerung in Großbritannien qualifizierte Beratung in Anspruch nehmen können, was zu einer „erheblichen Beratungslücke“ führt.<sup>645</sup> In der Folge schrumpfte die Anzahl der Berater<sup>646</sup> und Beratung wandelte sich zum Luxusgut.<sup>647</sup> Auch in Finnland war in Folge des Provisionsverbots im Versicherungsmarkt zu beobachten, dass insbesondere kleinere Anbieter den Markt verließen und die Zahlungsbereitschaft für Honorare zu gering war.<sup>648</sup> Eine geringe Zahlungsbereitschaft britischer Verbraucher zeigten auch britische Studien. Diese lag bei 67 Pfund/Std., während laut Einschätzung der Finanzberater ein durchschnittlicher Stundensatz von 170 Pfund als angemessen angesehen wurde.<sup>649</sup> In den Niederlanden hingegen ist in Folge des Provisionsverbots kein über einen allgemein abnehmenden Trend hinaus zu beobachtender Beraterschwund festzustellen.<sup>650</sup> Gleichzeitig konnten die Kunden in den Niederlanden sowie auch in Großbritannien von einer positiven Entwicklung hin zu einer qualifizierteren Beratung und einfacheren Produkten profitieren.<sup>651</sup>

Im Falle einer Umsetzung eines Provisionsverbots in Deutschland ist damit einigen Risiken präventiv entgegenzuwirken. Wie in Faktor 1 bereits adressiert, muss zunächst

---

<sup>643</sup> Risseeuw u. a. (2017), S. 5; Financial Conduct Authority (2016), S. 4; Financial Conduct Authority (2020), S. 3.

<sup>644</sup> Korsi (2019), S. 183.

<sup>645</sup> Beenken/Schradin/Wende (2014), S. 9.

<sup>646</sup> Financial Conduct Authority (2016), S. 5 und S. 18; Im Zuge der Kritik am RDR wurde eine weitreichende Reform des RDR 2016 erlassen, die die beschriebenen Problemfelder beheben soll. Siehe dazu Faktor 5.

<sup>647</sup> Korsi (2019), S. 184.

<sup>648</sup> Financial Services User Group (2013), S. 106.

<sup>649</sup> Korsi (2019), S. 184.

<sup>650</sup> Risseeuw u. a. (2017), S. 7.

<sup>651</sup> Risseeuw u. a. (2017), S. 5; Financial Conduct Authority (2014), S. 3.

sichergestellt werden, dass eine grundsätzliche Zahlungsbereitschaft aufseiten der deutschen Verbraucher geschaffen wird. Das Mindset der vermeintlich „kostenlosen“ Beratungsleistung bedarf einem grundlegenden Wandel durch Finanzbildung und Aufklärung. Eine Vertrauensbildung in die Wertigkeit der angebotenen Leistung ist essenziell. Andernfalls drohen Verbraucher weniger in ihre Vermögensbildung und Altersvorsorge zu investieren, was wiederum der eigentlichen Zielsetzung entgegenwirkt. Zuträglich für die Vertrauensbildung sehen 98,3 % (3-E-I) der reinen Honorarberater auch die Einführung einer Definition des Zusatzes „unabhängig“ im Zusammenhang der Beratung. Sie sollte beinhalten, dass ein „unabhängiger“ Berater keine Zuwendungen Dritter erhalten darf, und somit nicht nur signalisieren, dass der Berater unabhängig von einem bestimmten Produkthanbieter ist, sondern auch von dem Provisionsmodell immanenten Verkaufsanzreiz. Weiterhin ist einer Beratungslücke vorzubeugen, denn Geringverdienern darf der Zugang zu qualifizierter Beratung nicht verwehrt bleiben. Ansätze in Form von *simplified/scaled advice* Lösungen oder auch die Beleihung von Finanzanlagen wurden dazu bereits, wie in Kapitel 5.1 erläutert, in Australien und Großbritannien erfolgreich umgesetzt. Diese und weitere Maßnahmen werden in Faktor 5 evaluiert.

Neben der viel diskutierten Möglichkeit des Provisionsverbots besteht zudem die Alternative, eine klare Trennung zwischen Honorarberatung und Provisionsberatung durchzusetzen. Eine klare Trennung kann erzielt werden, indem zum einen Berater, die auf Honorarbasis in einem Geschäftszweig tätig sind, keine provisionsbasierte Beratung in einem anderen Geschäftszweig anbieten dürfen. Zum anderen müsste für Finanzanlagenberater und Versicherungsvermittler ein Honorarannahmeverbot durchgesetzt werden.<sup>652</sup> 93,2 % (3-B-II) der Kunden begrüßen diesen Vorschlag, wahrscheinlich nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass das Angebot beider Vergütungsmodelle für Verunsicherung sorgen kann. Erwartungsgemäß nehmen die befragten reinen Honorar- und Mischberater eine jeweils konträre Haltung dieser Maßnahme gegenüber ein. Während 91,5 % (3-D-I) der Berater, die ausschließlich Honorare annehmen, eine Trennung der Vergütungsformen für sinnvoll erachten, lehnen 72,4 % (3-D-I) der Mischberater eine Separierung ab.

Die ablehnende Haltung der Mischberater gegenüber einer Trennung der Vergütungsstrukturen liegt in einem entscheidenden Vorteil dieses Systems begründet. Die Möglichkeit, beide Modelle parallel anzubieten, erleichtert Beratern einerseits den Weg

---

<sup>652</sup> Eine klare Trennung zwischen Honorar und Provision im Versicherungsbereich wurde bereits 2017 diskutiert, jedoch wurde es im Rahmen der finalen Gesetzgebung verworfen. Siehe dazu Bundestagsplenarprotokoll 18/243, S. 25049D.

in die Honorarberatung, da sie das alternative Vergütungssystem ohne umfangreiche Umwandlung der Berufsbezeichnung testen können. Andererseits profitieren sie von zwei wirtschaftlichen Standbeinen und erweitern so ihren potenziellen Kundenkreis. Auch auf Kundenseite reduziert es die Hemmschwelle zur Honorarberatung und führt dazu, dass Kunden eher bereit sind, ein neues Modell auszuprobieren, ohne den Berater zu wechseln. Einerseits könnten Mischberater durch eine Trennung zwar dazu bewegt werden, eine Zulassung als reine Honorarberater anzustreben. Andererseits birgt sie die Gefahr, dass zukünftig noch weniger Kunden und Berater das Vergütungsmodell wechseln.

Bereits mit der Einführung der Honorar-Berufsbilder im Zuge des Honoraranlageberatungsgesetzes aus dem Jahre 2014<sup>653</sup> zeigte sich exemplarisch für den Honorar-Finanzanlagenberater, dass die Zulassungen trotz niedrigem Ausgangsniveau nur leicht anstiegen (2016: 130; 2020: 211). Im Register für unabhängige Honorar-Anlageberater wurden seit dem Höchststand 2018 (19 Einträge) sogar zwei Eintragungen wieder entfernt.<sup>654</sup> Um die Gefahr, das Angebot der Honorarberatung durch eine klare Trennung weiter zu verringern, entgegenzuwirken, wäre im Versicherungsbereich ein Provisionsannahmeverbot für Versicherungsmakler denkbar. Ein Makler ist ohnehin angehalten, im Interesse des Kunden zu handeln, und unterliegt keiner Produktgeberbindung. Durch die Vergütungsumstellung kann damit ein großer Beitrag zur Verbreitung der honorarbasierten Beratung geschaffen werden, da dieses Vergütungsmodell die Grundlage von 46.199 Versicherungsmaklern<sup>655</sup> darstellen würde. Bei einem Honorarannahmeverbot für Versicherungsmakler würden nach den bisherigen Erfahrungen wahrscheinlich wenige Berater aktiv die Umschreibung ihrer gesetzlichen Eintragung zum Versicherungsberater vornehmen. Damit würde ein großer Teil des Angebots von Honorarberatung im Versicherungsbereich verloren gehen. Darüber hinaus kann im Versicherungs- sowie im Finanzanlagebereich eine Übergangsphase, in der die Honorarvermittlung<sup>656</sup> als Zwischenlösung akzeptiert wird, den Übergang für Vermittler in das Honorarmodell erleichtern.

---

<sup>653</sup> Bundestagsdrucksache 17/12295, S. 1.

<sup>654</sup> Bundestagsdrucksache 19/6069, S. 2; Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020); Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2020a).

<sup>655</sup> Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2020a). Bei einer solchen Umstellung müsste die fragliche Wirtschaftlichkeit von Sachversicherungen auf Honorarbasis berücksichtigt werden.

<sup>656</sup> Honorarvermittlung, der eine Honorarzahlung bei erfolgreichem Produktverkauf zugrunde liegt, erfüllt nicht die Kriterien der Honorarberatung. Siehe hierzu auch Schmitz (2020), S. 5 f. (Hier S. 104 f.).

### 5.3.4 Höhere Qualitätsstandards und ihre Kontrolle (Faktor 4)

Die Qualität spielt bei Vertrauensgütern wie Bankdienstleistungen eine herausragende Rolle, da sie, anders als bei Such- und Erfahrungsgütern, ex-ante und für den Kunden teilweise auch ex-post nicht beurteilbar ist. Daher muss der Kunde seinem Berater und dessen Empfehlung vertrauen.<sup>657</sup> Wie empfindlich dieses Vertrauen ist, hat zuletzt die Finanzkrise 2008 gezeigt.<sup>658</sup> Und wie nachhaltig sich ein Vertrauensverlust auswirken kann, verdeutlicht eine Langzeituntersuchung zum Vertrauen der Verbraucher in Banken, die zeigt, dass das verlorene Vertrauen auch zehn Jahre nach der Krise nicht vollständig wiederhergestellt werden konnte.<sup>659</sup>

Aus der Vertrauensempfindlichkeit entstehende Kaufwiderstände können in der Honorarberatung dadurch verstärkt werden, dass der Verbraucher die Vergütung zahlen muss, bevor er die Leistung beurteilen kann.<sup>660</sup> Ein effektives Instrument, um diese Hürde zu überwinden, kann das Angebot einer „kostenlosen“ Erstberatung sein. Hierdurch wird den Kunden zunächst einmal die Möglichkeit gegeben, die Qualität der Beratung beurteilen zu können.<sup>661</sup> Der Berater muss dann durch Qualität überzeugen, um ein Basisvertrauen zum Kunden zu schaffen. Um jedoch aus der Perspektive der Berater überhaupt qualitativ hochwertige Beratung leisten zu können, spielt die individuelle Motivation eines Beraters, Honorarberatung anzubieten, eine entscheidende Rolle. Vor diesem Hintergrund haben die Berater innerhalb der Befragung in einem Freitextfeld ihre Beweggründe für den Weg in die Honorarberatung angegeben. Eine Zuordnung in tendenziell egoistische und tendenziell altruistische Hauptgründe<sup>662</sup> ergab, dass 79,3 % der Berater den Kundennutzen in den Vordergrund stellen und nur 46,7 % persönliche Vorteile als Motivation angaben.<sup>663</sup> Damit sind mehrheitlich die grundsätzlichen Weichen für eine qualitativ gute Beratung im Sinne des Kundeninteresses gestellt.

Aus Kundensicht ist dennoch eine objektive Beurteilung der Beweggründe des Beraters nicht möglich. Die Vertrauenshürde muss daher auf andere Weise überwunden werden. Naheliegend sind dafür Faktoren mit „Signalwirkung“, die durch den Kunden auch

---

<sup>657</sup> Waschbusch/Schuster/Berg (2018), S. 53 f.

<sup>658</sup> Haselmann/Krahen/Wahrenburg (2019), S. 48; Wälti (2012), S. 593.

<sup>659</sup> Schlick (2019).

<sup>660</sup> Boden (2016), S. 244.

<sup>661</sup> Eine kostenlose Erstberatung wird von vielen Beratern bereits praktiziert. Dies könnte standardisiert und prominent in Aufklärungskampagnen verwendet werden.

<sup>662</sup> Siehe Tabelle 6-10 für altruistische und Tabelle 6-11 für egoistische Gründe im Anhang.

<sup>663</sup> Mehrfachantworten waren möglich, bei gleich vielen Nennungen von egoistischen und altruistischen Gründen wurden die Berater beiden Gruppen zugeschrieben.

beobachtbar sind. Ziel sollte es sein, die Agency-Kosten in Form von Signaling der Berater und Kontrolle der Kunden zu minimieren.<sup>664</sup>

In Großbritannien wurden im Rahmen des RDR die Anforderungen an die professionelle Qualifikation für Berater von einem Gymnasialabschluss auf einen universitären Abschluss angehoben.<sup>665</sup> Auch in den Niederlanden müssen die Honorarberater höhere Kompetenzanforderungen erfüllen. Risseeuw u. a. (2017) zeigten, dass sich in der Folge weniger Berufseinsteiger für eine Karriere in der Finanzberatung entscheiden.<sup>666</sup> Die Einführungen höherer Anforderungen an die Qualifikationen der Berater verfolgen zwar nicht die Intention eines Beraterschwunds. Letztlich stellt es aber eine notwendige Selektion der Berater dar, um Beratungsqualität in der langen Frist sicherstellen zu können.

Auch in Deutschland kann eine entsprechende Erhöhung der Mindestqualifikation eine wichtige Signalfunktion insbesondere für Kunden einnehmen.<sup>667</sup> Dafür bedarf es im Umkehrschluss jedoch auch passgenauer akademischer Angebote zum Berufsbild des Honorarberaters, die sich in Deutschland derweil noch keiner ausreichenden Popularität erfreuen. Eine Ausweitung des Angebots stellt daher einen bedeutenden Schritt dar, um einen Grundstein für qualitativ hochwertige Beratung in der langen Frist zu setzen.

In einem ersten Schritt besteht jedoch die Notwendigkeit der langfristigen Sicherung der Qualitätsstandards durch die Einführung entsprechender Kontrollen (z. B. Finanz-TÜV)<sup>668</sup>. Auch in den Niederlanden und Großbritannien wurden die erhöhten Qualifikationsanforderungen um Qualitätskontrollen in Form von jährlichen Berichtspflichten erfolgreich ergänzt.<sup>669</sup> In Deutschland zeigt sich diesbezüglich auf Basis der Umfrageergebnisse ein zweigeteiltes Bild. Während 77,3 % (4-C-II) der befragten Kunden Qualitätskontrollen begrüßen würden, lehnen 50,3 % (4-C-I) der Berater Qualitätskontrollen ab. Die negative Haltung der Berater gegenüber der Einführung von Qualitätskontrollen kann in dem damit einhergehenden Mehraufwand, in der Dokumentation und dem grundsätzlichen Gefühl der Überwachung begründet liegen. Wenn Qualitätskontrollen aber

---

<sup>664</sup> Waschbusch/Schuster/Berg (2018), S. 74 f.

<sup>665</sup> Korsi (2019), S. 182; Thorun/Niemeyer (2012), S. 20.

<sup>666</sup> Risseeuw u. a. (2017), S. 68.

<sup>667</sup> Bislang bedarf es für die Berufsausübung eines Beraters lediglich eines Sachkundenachweises. Siehe hierzu § 34 f Abs. 5 GewO.

<sup>668</sup> Bundestagsdrucksache 17/13131, S. 19.

<sup>669</sup> In den Niederlanden beispielsweise über Qualitätsaudits, um nachzuweisen, dass die gesetzlichen Anforderungen eingehalten wurden. Siehe hierzu Risseeuw u. a. (2017), S. 8; In Großbritannien z. B. durch ein *annual Statement of Professional Standing*, in dem die Berater nachweisen müssen, dass sie auf dem aktuellen Wissensstand sind. Siehe hierzu Thorun/Niemeyer (2012), S. 20.

dazu beitragen, für Kunden die Vertrauenshürde herabzusetzen, profitieren auch die Berater von einem zu erwartenden Kundenzulauf. Für beide Parteien – Kunde und Berater – ist letztlich mit einem Nutzenzuwachs zu rechnen, dem auf Beraterseite eine Kostensteigerung in Form des Dokumentationsaufwands gegenübersteht.

Weiterhin kann die Vertrauenshürde auf Kundenseite auch durch die Aufwertung des Honorarberaters in Form eines Kammerberufs reduziert werden. Auch hier vertreten Kunden und Berater abweichende Meinungen. Ein Großteil der Kunden (70,4 %; 4-A-II) sehen einen potenziellen qualitäts- und damit vertrauensfördernden Effekt. Auf Beraterseite hingegen stimmen nur 53,4 % (4-A-I) der Transformation zu einem Kammerberuf zu. Dabei könnte durch eine solche Aufwertung – neben der vertrauensfördernden Wirkung – auch der Wandel des Mindsets beim Verbraucher im Hinblick auf die Zahlungsbereitschaft begünstigt werden. Es könnte dem Wandel zuträglich sein, wenn der Honorarberater weniger als ein weiterer Vertreter der unbeliebten Finanzvermittler gesehen wird und eher das Ansehen der steuer- und rechtsberatenden Berufe erhält.<sup>670</sup> Dass Steuerberatung nicht „kostenlos“ ist, ist historisch gewachsen und wird gesamtgesellschaftlich akzeptiert. Gleichzeitig agieren Steuerberater auf Basis einer einheitlichen Gebührenordnung, die auch für Honorarberater sinnvoll sein könnte. So würde den Verbrauchern ein Maß für die Angemessenheit der Honorarhöhe gegeben.<sup>671</sup> Erwartungsgemäß sehen 72,7 % (4-B-II) der Kunden einen Vorteil darin, während sich auf Beraterseite nur 46,4 % (4-B-I) einer einheitlichen Gebührenordnung unterwerfen wollen. Eine Umstellung auf einen Kammerberuf mit fixen Gebührensätzen in Verbindung mit einem öffentlich zugänglichen Zentralregister<sup>672</sup> würde aufgrund einer deutlich besseren Übersichtlichkeit sowie einheitlicher Qualitätsstandards und -kontrollen sehr verbraucherfreundlich sein und für mehr Kundenzulauf in die Honorarberatung sorgen. Dadurch würde das Berufsbild des Honorarberaters jedoch einer maßgeblichen Veränderung unterworfen und nach einer Kosten/Nutzen-Abwägung ggfs. unattraktiver für den Berater werden. Eine „natürliche“ Selektion der Berater ist damit zu erwarten und dem Ziel der Erhöhung der Qualitätsstandards zuträglich.

Dennoch ist dem Risiko einer zu großen Disbalance zwischen Nachfrage und Angebot präventiv (z. B. durch staatlich gesetzte Anreize) entgegenzuwirken. Insbesondere im

---

<sup>670</sup> Beamtenbund/Tarifunion (2019), S. 20 f.

<sup>671</sup> Bundestagsdrucksache 17/13131, S. 19.

<sup>672</sup> Siehe hierzu Kapitel 5.3.1 (Faktor 1).

Hinblick auf die wirtschaftliche Attraktivität gibt Faktor 5 Impulsvorschläge, die einer Disbalance vorbeugen sollen.

### **5.3.5 Entwicklung der Honorarberatung zu einem wirtschaftlichen Modell für Berater und Kunden (Faktor 5)**

Eine erfolgreiche Etablierung der Honorarberatung in Deutschland kann nur dann erfolgen, wenn auf Berater- und auf Kundenseite die notwendige Wirtschaftlichkeit gegeben ist. Wenn bei einer der beiden Parteien eine unwirtschaftliche Situation droht, in der die Kosten den Nutzen übersteigen (wie in Kapitel 5.3.4 – Faktor 4 beschrieben), dann resultiert ein Angebots-/Nachfrage-Ungleichgewicht. Gegen ein Ungleichgewicht dieser Art empfiehlt es sich, präventive Maßnahmen zu ergreifen, die unterschiedliche Ansätze verfolgen können.

Auf Kundenseite sollte vor diesem Hintergrund die politische Zielrichtung darauf ausgelegt sein, Beratungslücken für einkommensschwache Bevölkerungsschichten, wie sie in Großbritannien aufkamen<sup>673</sup>, vorzubeugen. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Vorbeugung ist, dass eine Beratungslücke nicht aus einer fehlenden Zahlungsbereitschaft resultiert, sondern die betroffenen Verbraucher die finanziellen Mittel für eine Beratung nicht aufbringen können. Hier ist klar zwischen der Zahlungsbereitschaft und der Zahlungsfähigkeit zu differenzieren. Das setzt also voraus, dass sich das Mindset der Verbraucher schon im Vorhinein durch eine verbesserte ökonomische Bildung sowie wirksamer Aufklärungskampagnen gewandelt haben muss.<sup>674</sup>

Einer Beratungslücke aufgrund eingeschränkter Zahlungsfähigkeit entgegenzuwirken bedarf staatlichen Engagements. 59,8 % (5-A-I) der Honorarberater und 74,4 % (5-A-II) der Kunden sehen einen deutlichen Nutzen im Ausbau der Beratung durch Verbraucherzentralen in Verbindung mit einer Reduzierung der Stundensätze durch staatliche Zuschüsse. 57,9 % (5-D-I) der Honorarberater wünschen sich ohnehin eine Angebotsausweitung der Angestelltenverhältnisse für Honorarberater. Denn vereinzelt monieren die Berater, dass aus der Selbstständigkeit und sich häufig ändernden Regularien existenzielle Nöte folgen.<sup>675</sup> Somit wäre eine solche Maßnahme für Kunden- wie auch für Bera-

---

<sup>673</sup> Korsi (2019), S. 183 f.

<sup>674</sup> Siehe hierzu Kapitel 5.3.1 (Faktor 1).

<sup>675</sup> Berater äußerten diese Sorgen im Freitextfeld, das die Hauptgründe für den Rückzug aus der Honorarberatung adressiert.

terbedürfnisse zuträglich. Um die Zahlungsfähigkeit auf Kundenseite weiterhin zu begünstigen, erachten 70,6 % (5-B-I) der Honorarberater eine direkte staatliche Unterstützung von Geringverdienern in Form von Beratungsgutscheinen als sinnvoll. Auch auf Verbraucherseite stößt diese mögliche Maßnahme zur Vermeidung einer Versorgungslücke auf eine hohe Zustimmungsrate (77,2 %; 5-B-II). Alternativen stellen auch Ratenzahlungsmodelle oder die Beleihung von Rentenansprüchen und/oder Finanzanlagen dar. Australien nimmt diesbezüglich eine Vorreiterrolle ein, indem Gebühren für Beratungsleistungen nicht umgehend in voller Höhe entrichtet werden müssen. Auf Kundenwunsch besteht die Möglichkeit, Erträge aus erfolgreichen Investments zu beleihen und zur nachträglichen Begleichung des Beraterhonorars zu nutzen.<sup>676</sup> Auf Beraterseite stellen alternative Zahlungsmodelle zwar einen organisatorischen Mehraufwand dar, demgegenüber steht jedoch auch ein steigender Nutzen durch erhöhten Kundenzulauf.

Weiterhin kann im Nachgang an eine Beratung ebenso eine steuerliche Anerkennung von Honoraren eine effektive finanzielle Unterstützung für die Verbraucher bedeuten, obgleich zu beachten ist, dass die Wirksamkeit der steuerlichen Anerkennung zur Vermeidung einer Versorgungslücke in akuten Fällen von Zahlungsunfähigkeit der Verbraucher eingeschränkt sein würde. Dennoch könnte die steuerliche Gleichstellung zu Provisionen für die übrigen Kundenkreise ein gewichtiges Argument für die Honorarberatung sein.

Einen anderen Ansatz stellen *simplified advice* Lösungen wie in Großbritannien für Verbraucher dar. Auch in Australien wurde eine solche Beratungslösung in Form eines *scaled advice* umgesetzt. Der *scaled advice* Ansatz setzt sich von der ganzheitlichen Beratung (*general, multi-topic advice*), ähnlich wie in Großbritannien, ab und bedient nur den konkret vorgegebenen Bedarf des Anlegers.<sup>677</sup> Eine konzentrierte Beratung, die sich nur auf spezifische Fragestellungen richtet, kann dazu beitragen die Kosten für Verbraucher zu reduzieren.<sup>678</sup> Allerdings kann dieser Ansatz nicht als Patentlösung gesehen werden, da solche Beratungsformen keine ganzheitliche und umfängliche Beratung ersetzen können, ist dies nur als zusätzliches Angebot sinnvoll. Die Umfrageergebnisse zeigen, dass 63,0 % (5-C-I) der Honorarberater einer solchen Lösung Nutzen beimessen und auf Kundenseite eine deutliche Mehrheit von 73,8 % (5-C-II) einen solchen Ansatz begrüßen würde.

---

<sup>676</sup> Korsi (2019), S. 187.

<sup>677</sup> Ebd.; Siehe auch Australian Securities and Investments Commission (2012), S. 12.

<sup>678</sup> Financial Conduct Authority (2016), S. 20 und 66.

Auch wenn damit von Kunden- und Beraterseite von einer positiven Grundhaltung bzgl. eines vereinfachten Beratungsangebots auszugehen ist, unterliegt der Erfolg der Prämisse, dass es sich um finanziell gebildete Verbraucher handelt.<sup>679</sup> Andernfalls ist zu erwarten, dass ein Verbraucher nicht in der Lage ist, den konkreten Bedarf, also das Anlageziel, zu formulieren. Ohne diese Fähigkeit des Verbrauchers besteht letztlich die Gefahr, dass keine passgenauen Anlagelösungen ermittelt werden können und der Verbraucher den Vorschlägen dennoch „blind“ vertraut. Während ein vereinfachter Beratungsansatz auf Verbraucherseite also vor einer Versorgungslücke schützen kann, stellt er auch auf der Beraterseite ein vielversprechendes Modell zur Sicherung der Wirtschaftlichkeit dar. Denn ein Großteil der Kunden, der keine komplexe Beratung benötigt, wird durch den vereinfachten, Beratungsansatz abgefangen und bedient. Der Honorarberater kann sich somit auf Kunden mit individuellen Wünschen im Rahmen einer umfassenden Beratung fokussieren und damit die wirtschaftliche Attraktivität seiner Tätigkeit sicherstellen. Eine weitere Option der Kostenreduktion, die auch in Verbindung mit einer komplexen Beratung möglich ist, stellen ergänzende technische Lösungen dar. In den Niederlanden hat sich gezeigt, dass durch den Einsatz spezieller Beratungssoftware die Effizienz sowie die Beratungsqualität gesteigert werden konnte.<sup>680</sup> Und die Ende 2020 erschiene Evaluation des RDR in Großbritannien stellte fest, dass zunehmend (wenn auch bislang auf niedrigem Niveau) neben vollwertiger Beratung automatisierte, online Beratungsformen ohne persönliche Interaktion angeboten werden.<sup>681</sup> Damit sollten automatisierte Lösungen als ergänzendes Werkzeug in der Beratung auch in Deutschland berücksichtigt werden.

Vor dem Hintergrund von Cyberrisiken ist jedoch zu beachten, dass Verbraucher der automatisierten Beratungslösung zunächst mit Skepsis begegnen könnten. Daher ist anzunehmen, dass es zunächst staatliche Handlung benötigt, um ein sicheres System zu schaffen und damit das Vertrauen der Verbraucher in automatisierte Beratung zu stärken. Gleichmaßen bedeutend ist zudem, dass eine klare Abgrenzung der automatisierten Beratungslösungen zu den an Popularität gewinnenden App-Brokern (z. B. Robinhood, Trade Republic), die keine Beratung anbieten, für den Kunden zu erkennen ist.<sup>682</sup> Der Vorteil gegenüber den reinen Vermittlungsangeboten der App-Broker liegt darin, dass der Kunde durch den automatisierten Beratungsprozess anhand von Leitplanken ein für

---

<sup>679</sup> Siehe hierzu Kapitel 5.3.1 (Faktor 1).

<sup>680</sup> Risseuw u. a. (2017), S. 20, 35 und 66.

<sup>681</sup> Financial Conduct Authority (2020), S. 5. und S. 7.

<sup>682</sup> Kampen (2020), S. 244 f.

ihn passendes Produktspektrum empfohlen bekommt. Anders als bei reinen Vermittlungsangeboten kann der Kunde dabei spezielle Fragen an den Berater richten. Riskanten Investitionen wird in diesem System somit präventiv entgegengewirkt, während Trading-Apps laut medialer Kritik sogar zum unüberlegten Handeln („Zocken“) animieren.<sup>683</sup>

Eine langfristige Etablierung solcher Anbieter in Deutschland bedarf jedoch einer angemessenen Regulierung seitens der BaFin. Denn es besteht die Gefahr eines Überangebots von reinen Vermittlerplattformen, die nicht reguliert werden und die Verbraucher zu riskanten Anlageentscheidungen verleiten. Letztlich soll eine Regulierung auch dazu führen, dass das Angebot von Robo-Advisor-Plattformen nicht so groß wird, dass Kunden die Übersicht verlieren. Denn eine zusätzliche Überforderung der Verbraucher würde den Mehrwert einer solchen automatisierten Beratungslösung infrage stellen.<sup>684</sup>

## 5.4 Fazit und Implikationen für Deutschland

Die Diskussion der Umfrageergebnisse hat ein breites Spektrum möglicher Handlungsalternativen zur Etablierung der Honorarberatung in Deutschland aufgezeigt. Die Umsetzung jeder einzelnen Handlungsalternative ist in ihrer Sinnhaftigkeit im Kontext der Zielerreichung eingeschränkt. Vielmehr bedarf es einer Differenzierung zwischen den essenziellen und den darauf aufbauenden Handlungsschritten, die die erfolgreiche Verbreitung der Honorarberatung vorantreiben.

Die erheblichen Informationsasymmetrien in der Finanzberatung – die eigentlich auch der Anlass für Kunden sind, eine Beratung in Anspruch zu nehmen – lassen sich nicht „wegregulieren“. Damit ein Kunde die Korrektheit und die Passung zwischen den Inhalten des Beratungsgesprächs bzw. der Dokumentation und den individuellen Bedürfnissen und Anlagezielen beurteilen kann, benötigt er eine verbesserte ökonomische Expertise. Nur dann können die Transparenz über die Finanzprodukte sowie die Aufklärung über Vergütungsmodelle und ihre Anreizimplikationen ihre Wirkung entfalten und ein Verhältnis zwischen Beratern und Kunden auf Augenhöhe geschaffen werden. Wie im EU-Aktionsplan 9/2020 der Kapitalmarktunion verankert<sup>685</sup>, ist eine Vermittlung finanzieller Kompetenzbildung in die Bildungsinhalte des Schulunterrichts nicht nur sinnvoll, sondern notwendig.

---

<sup>683</sup> Hemmersmeier (2020); Dörner/Schneider (2020).

<sup>684</sup> Kampen (2020), S. 244 f.

<sup>685</sup> Europäische Kommission (2020).

Vorreiterrolle nimmt Baden-Württemberg ein, da dort bereits 2016 ein Pflichtfach Wirtschaft etabliert wurde.<sup>686</sup> Doch fehlende Initiativen in den übrigen Bundesländern zeigen, dass es sich hierbei um eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe handelt, die federführend auf politischer Ebene im Rahmen einer nationalen Strategie umzusetzen ist. Um die Qualität und Objektivität der vermittelten Inhalte gewährleisten zu können, sollten Schulen hier die Unterstützung der Deutschen Bundesbank oder auch der Verbraucherzentralen in Betracht ziehen. Ein erster, essenzieller Handlungsappell lautet daher:

1. *Implementierung der Vermittlung finanzieller Bildung in den Schulunterricht mit dem Fokus auf:*
  - a. *Sparen/Anlegen zur Sicherung der Altersvorsorge*
  - b. *Grundwissen über Finanz- und Versicherungsprodukte, Anbieter und Anreizstrukturen*
  - c. *Umgang mit Krediten und Schulden*

Zentral ist dabei auch die Förderung des Wissens um die Existenz der Honorarberatung als Alternativmodell inkl. ihrer Charakteristika. Somit besteht eine Notwendigkeit für die

2. *Durchführung von Aufklärungskampagnen, die möglichst zentral koordiniert werden und Verbraucherzentralen, Ministerien, die Bundeszentrale für politische Bildung, Gewerkschaften und auch Arbeitgeber mit einbinden.*

Wenn aber die Popularität der Honorarberatung gesteigert wird, muss auch die Infrastruktur angepasst werden, d. h. Verbrauchern muss die Suche nach dem passenden Berater im Netz erleichtert werden. Essenziell ist daher die

3. *Etablierung eines öffentlich einsehbaren, zentralen Verzeichnisses für alle Berater.*

Neben der Steigerung der Attraktivität des Modells der Honorarberatung für Verbraucher müssen auch entsprechende Voraussetzungen geschaffen werden, die Beratern die

---

<sup>686</sup> Deutsche Börse (2018); Mittlerweile gibt es entsprechende Fächer auch in Bayern und Nordrhein-Westfalen. Siehe hierzu Mußler (2021).

von Kundenseite geforderte transparente, hochwertige Beratung ermöglicht. Adressiert wird damit die Brutto/Netto-Debatte der angebotenen Produkte. Ein erster Appell richtet sich dabei an die Produktgeber, während ein zweiter an den Gesetzgeber gerichtet ist:

*4.1 Pflicht zum Angebot aller Finanzprodukte in einer Nettovariante (nicht nur zum Bruttotarif)*

*4.2 Erlass einer einheitlichen und verbindlichen Definition von Nettoprodukten im Rahmen einer Gesetzesgrundlage*

Während die Umsetzung dieser Maßnahmen (1. – 4.) zunächst den notwendigen Nährboden für eine erfolgreiche Etablierung der Honorarberatung in Deutschland schafft, bauen die folgenden Handlungsalternativen auf diesen auf.

Bei einer deutlichen Ausweitung des Modells der Honorarberatung in Deutschland darf Geringverdienern der Zugang zur honorarbasierten Beratung nicht verwehrt bleiben. Möglich sind daher

*5.1 staatliche Hilfestellungen in Form von Beratungsgutscheinen oder Bezuschussung von Beratungen, die von Beratern der Verbraucherzentralen offeriert werden.*

*5.2 vereinfachte, automatisierte Beratungslösungen (simplified/scaled advice).*

Im Fadenkreuz vieler Debatten steht zudem der Erlass eines Provisionsverbots, insbesondere da es im Rahmen der Vermeidung des Interessenskonflikts in der Beratung als erstbeste Lösung anzusehen ist, während die Offenlegung von Konflikten lediglich die zweitbeste Lösung – als Kompromisslösung zulasten des Anlegerschutzes – darstellt. Das Beispiel Großbritanniens hat jedoch gezeigt, dass ein Provisionsverbot in einer Beratungslücke einkommensschwacher Verbraucher münden kann. Eine fehlende Beratungsleistung in diesem Segment der deutschen Bevölkerung kann entweder zu Existenznöten durch Fehlinvestitionen oder zu Wertverlusten durch Nichtinvestitionen führen. Dem Problem einer Unterversorgung ist somit präventiv entgegenzuwirken. Daher ist folgendes zu beachten:

*6. Die Durchsetzung eines Provisionsverbots sollte nur in Verbindung mit einer vereinfachten, automatisierten Beratungslösung (5.2) in Betracht gezogen werden.*

Im Vergleich zum Provisionsverbot stellt das zweispurige System in Form einer klaren Trennung der Honorar- und Provisionsberatung eine deutlich mildere Einflussnahme auf das Vertriebssystem der deutschen Finanzberater dar. Jedoch birgt auch eine solche Trennung Risiken, da die Wechselbereitschaft der Berater in die Honorarberatung zu gering sein könnte. Eine entsprechende Popularität des Modells auf Kundenseite und eine attraktive Anreizgestaltung für Berater kann diesem Risiko Abhilfe schaffen.

*7. Eine klare Trennung der Honorar- von der Provisionsberatung sollte nur in Betracht gezogen werden, wenn die Aufklärungskampagnen (2.) bereits für ausreichend Kundenbewusstsein gesorgt haben und die Wechselbereitschaft von Beratern in die Honorarberatung gegeben ist.*

Der Status quo zeigt deutlich, dass Handlungsbedarf besteht. Ob die politische Zielrichtung nun den Weg eines Provisions(teil-)verbots oder einer Trennung der Vergütungsmodelle einschlagen sollte, ist jedoch eine weitreichende, regulatorische Entscheidung, die nachhaltige Auswirkungen auf die Finanzberatung in Deutschland erwarten lässt. Somit sollte hierzu eine fundierte Prüfung unter Einbezug aller Entscheidungsträger avisiert werden.

Ein weiteres Ziel sollte sein, das Berufsbild des Honorarberaters nach außen in dessen Komplexität zu reduzieren. Mithilfe einer gesetzlichen Verankerung könnte dies erfolgen durch die

*8. Definition eines einheitlichen, produktunabhängigen Berufsbilds in Form eines „unabhängigen Honorar-Finanzberaters“.*

Ein einheitlicheres Berufsbild der Honorarberater legt in Konsequenz auch eine klare, zentrale Kommunikation der Honorarberaterinteressen nahe. Als sinnvoll zu erachten ist vor diesem Hintergrund die

*9. Etablierung eines zentralen Interessenverbands für Honorarberater.*

Nicht nur die Reduzierung der Komplexität des Berufsbilds der Honorarberater, sondern auch höhere Anforderungen an die Qualifikationen der Berater haben das Potenzial, einen Kundenzulauf zu begünstigen. Naturgemäß liegt dies in der vertrauensfördernden Signalwirkung begründet, die mit diesen Qualifikationen einhergeht.<sup>687</sup> Zudem sollte einer erhöhten Finanzbildung auf Verbraucherseite auch eine gewisse Expertise von der Beraterseite entgegengebracht werden, die den (potenziell) gestiegenen Anforderungen des Kunden gerecht werden. In Betracht gezogen werden sollte also eine:

*10.1 Erhöhung der professionellen Anforderungen der Qualifikationen in Form einer akademischen, mindestens aber einer fachspezifischen Ausbildung*

*10.2 Durchführung regelmäßiger Kontrollen zur langfristigen Qualitätssicherung*

Der Transformationsdruck auf das deutsche Finanzberatungssystem steigt. Letztlich zeigt sich, dass der Berater seinen Mehrwert in der beratenden Funktion im Rahmen der Berater/Kunde-Beziehung neu positionieren muss. Damit führt eine stetige Weiterentwicklung des Kunden auch zu einer fortlaufenden Anpassung der Rolle des Beraters. Dabei ist eine Rolle als finanzieller „Hausarzt“<sup>688</sup>, der sich um alle Belange des Kunden kümmert, genauso denkbar wie ein finanzieller „Facharzt“, der für konkrete Kundenbedürfnisse angefragt werden kann. Auch ein finanzieller „Lifecoach“ hätte seine Daseinsberechtigung, der angelehnt an die menschlichen, aber irrationalen Verhaltensmuster, die die Behavioral Finance aufgedeckt hat, versucht, den Kunden permanent finanziell „fit“ zu halten, und „ungesundes“ Verhalten vermindert.<sup>689</sup>

---

<sup>687</sup> Industrie- und Handelskammer (2010), S. 5.

<sup>688</sup> Nickel (2018), S. 166.

<sup>689</sup> Ähnliche Überlegungen finden sich im Rahmen des Trusted Advisor-Konzepts nach Böck (2017), S. 153–176 und S. 177–203.

## 6 Appendix

Tabelle 6-1: Rechtsgrundlagen der Tätigkeit der Interviewpartner

Berater	angestellte Honorarberater		selbstständige Honorarberater				selbstständige Berater, die auch Honorarberatung anbieten		
	Verbraucherzentrale	nach § 93 Abs. 1 WpHG	nach § 34h GewO	nach § 34d Abs. 2 GewO	nach § 34i Abs. 5 GewO	regulierungsfrei	nach § 34f GewO	nach § 34d Abs. 1 GewO	nach § 34i Abs. 1 GewO
1		X							
2		X							
3		X							
4	X								
5	X								
6			X	X	X				
7						X			
8							X	X	X
9			X					X	
10			X	X					

Tabelle 6-2: Cluster 1: Vergütungsmodell

Problemkreis	Code	n	Pearson-Chi-Quadrat Signifikanz (p)	Cramers's V (φc)	Zustimmungsquoten	
					reine Honorarberater	Mischberater
Mangelnde Bekanntheit	A-I-2	199	**	0,154	47,1 %	62,8 %
Fehlende Anreizwahrnehmung	B-II-1	200	***	0,209	86,2 %	68,8 %
Falsches Mindset und fehlende Zahlungsbereitschaft	A-III-1	194	**	0,153	68,4 %	53,2 %
	A-III-3	196	**	0,153	39,5 %	24,7 %
	A-III-4	199	*	0,129	76,0 %	64,1 %
	A-III-6	199	*	0,128	78,5 %	88,5 %
	B-III-2	201	***	0,215	93,5 %	79,2 %
	B-III-4	200	**	0,182	100,0 %	94,7 %
	B-III-5	200	*	0,138	82,3 %	92,1 %
Inkonsistente Rechtsgrundlage	B-IV-1	157 (S)	*	0,150	76,1 %	62,3 %
	B-IV-4	201	***	0,185	85,5 %	70,1 %
	B-IV-5	200	***	0,272	78,0 %	51,9 %
Mangelnde Wirtschaftlichkeit	A-V-5	159 (S)	**	0,179	11,1 %	24,6 %
	A-V-6	114 (F)	***	0,255	32,3 %	57,7 %
	A-V-7	30 (V)	** <sup>1</sup>	0,451	73,7 %	27,3 %
	B-V-1	201	*	0,118	51,6 %	63,6 %
	B-V-4	111 (V)	***	0,294	18,0 %	45,9 %
Herausforderung Selbstständigkeit	A-VI-1	157 (S)	***	0,252	25,0 %	49,3 %
	A-VI-3	158 (S)	*	0,152	56,2 %	71,0 %
	A-VI-4	158 (S)	***	0,300	50,6 %	79,7 %
	A-VI-5	158 (S)	***	0,231	56,2 %	78,3 %
	A-VI-6	158 (S)	***	0,232	61,4 %	82,6 %
Konkurrenz durch Mischmodelle	B-VII-1	199	***	0,593	86,9 %	28,6 %
	B-VII-3	87 (V)	**	0,268	65,8 %	38,8 %
	A-VIII-5	112 (V)	***	0,267	61,5 %	85,0 %
Zu geringes Produktangebot	A-VIII-9	85 (V)	**	0,268	78,9 %	53,2 %
Unzureichende Qualifizierung der Berater	B-IX-7	59 (I)	***	0,341	57,7 %	24,2 %
	B-IX-8	200	*	0,136	91,1 %	81,8 %

<sup>1</sup> Bei erwarteten Häufigkeiten < 5 wird die Signifikanz auf Basis des exakten Tests nach Fisher berichtet; \*, \*\*, \*\*\* zeigt statistische Signifikanz auf dem 0,1, 0,05, 0,01 Niveau; (S) = Befragungsbasis sind nur Selbstständige; (F) = Befragungsbasis sind nur Berater im Finanzanlagebereich; (V) = Befragungsbasis sind nur Berater im Versicherungsbereich; (I) = Befragungsbasis sind nur Berater im Immobiliendarlehensbereich

Tabelle 6-3: Cluster 2: Gesetzliche Grundlage im Versicherungsbereich

Problemkreis	Code	n	Pearson-Chi-Quadrat Signifikanz (p)	Cramers's V (φc)	Zustimmungsquoten	
					Versicherungsberater	Versicherungsvermittler
Mangelnde Bekanntheit	A-I-1	121	**	0,183	10,8 %	27,4 %
	A-I-2	121	***	0,306	32,4 %	65,5 %
	B-I-3	122	**	0,184	92,3 %	77,1 %
Fehlende Anreizwahrnehmung	B-II-5	122	*	0,152	84,6 %	94,0 %
Falsches Mindset und fehlende Zahlungsbereitschaft	A-III-1	119	**	0,182	73,0 %	53,7 %
	A-III-3	120	**	0,206	47,2 %	26,2 %
Inkonsistente Rechtsgrundlage	A-IV-3	88 (V)	***	0,321	44,4 %	14,8 %
	B-IV-4	122	*	0,176	87,2 %	71,1 %
	B-IV-5	122	**	0,222	79,5 %	56,6 %
Mangelnde Wirtschaftlichkeit	A-V-3	120	***	0,171	52,8 %	34,5 %
	A-V-6	85 (V)	**	0,246	28,0 %	55,0 %
	B-V-4	106 (V)	***	0,255	15,2 %	41,1 %
	B-V-5	106 (V)	*	0,183	36,4 %	56,2 %
Herausforderung Selbstständigkeit	A-VI-1	116 (S)	***	0,248	24,3 %	50,6 %
	A-VI-4	116 (S)	***	0,323	51,4 %	82,3 %
	A-VI-5	116 (S)	*	0,172	62,2 %	78,5 %
	A-VI-6	116 (S)	**	0,192	64,9 %	76,7 %
Konkurrenz durch Mischmodelle	A-VII-2	113 (S)	**	0,211	48,6 %	70,5 %
	B-VII-1	121	***	0,491	84,2 %	31,3 %
	B-VII-3	82 (V)	**	0,226	65,4 %	41,1 %
Zu geringes Produktangebot	A-VIII-4	106 (V)	**	0,209	55,9 %	76,4 %
	A-VIII-5	106 (V)	***	0,322	52,9 %	83,3 %
	A-VIII-9	83 (V)	**	0,272	82,1 %	54,5 %
Unzureichende Qualifizierung der Berater	B-IX-1	119	** <sup>1</sup>	0,194	91,7 %	74,7 %

<sup>1</sup> Bei erwarteten Häufigkeiten < 5 wird die Signifikanz auf Basis des exakten Tests nach Fisher berichtet; \*, \*\*, \*\*\* zeigt statistische Signifikanz auf dem 0,1, 0,05, 0,01 Niveau; (S) = Befragungsbasis sind nur Selbstständige; (V) = Befragungsbasis sind nur Berater im Versicherungsbereich

*Tabelle 6-4: Cluster 3: Gesetzliche Grundlage im Finanzanlagebereich*

Problemkreis	Code	n	Pearson-Chi-Quadrat Signifikanz (p)	Cramers's V (φc)	Zustimmungsquoten	
					Honorar-Finanzan- lageberater	Finanzanlagever- mittler
Mangelnde Bekanntheit	A-I-2	104	**	0,240	40,9 %	65,8 %
Fehlende Anreizwahrnehmung	A-II-2	104	**	0,230	22,7 %	44,7 %
Falsches Mindset und fehlende Zah- lungsbereitschaft	A-III-3	102	**	0,245	43,1 %	18,9 %
	A-III-5	104	**	0,203	56,1 %	76,3 %
	B-III-4	104	** <sup>1</sup>	0,185	100,0 %	94,7 %
	B-III-5	103	**	0,224	81,8 %	97,3 %
Inkonsistente Rechtsgrundlage	B-IV-2	104	*	0,169	74,2 %	57,9 %
	B-IV-4	104	*	0,170	78,8 %	63,2 %
	B-IV-5	104	***	0,395	78,8 %	39,5 %
Mangelnde Wirtschaftlichkeit	A-V-6	79 (F)	**	0,247	34,7 %	60,0 %
	B-V-4	72 (F)	**	0,246	22,0 %	45,2 %
Herausforderung Selbstständigkeit	A-VI-1	99 (S)	***	0,329	26,6 %	60,0 %
	A-VI-2	99 (S)	*	0,168	45,3 %	62,9 %
	A-VI-3	99 (S)	***	0,268	56,3 %	82,9 %
	A-VI-4	99 (S)	***	0,408	54,7 %	94,3 %
	A-VI-5	99 (S)	***	0,290	60,9 %	88,6 %
	A-VI-6	98 (S)	***	0,276	66,7 %	91,4 %
	A-VI-7	98 (S)	**	0,213	51,6 %	73,5 %
Konkurrenz durch Mischmodelle	B-VII-1	103	***	0,568	76,9 %	18,4 %
Zu geringes Produktangebot	A-VIII-9	53 (F)	**	0,329	79,4 %	47,4 %
Unzureichende Qualifizierung der Berater	B-IX-1	104	*	0,178	83,3 %	68,4 %
	B-IX-3	73 (F)	***	0,345	78,6 %	45,2 %
	B-IX-7	39 (I)	*** <sup>1</sup>	0,516	60,0 %	10,5 %

<sup>1</sup> Bei erwarteten Häufigkeiten < 5 wird die Signifikanz auf Basis des exakten Tests nach Fisher berichtet; \*, \*\*, \*\*\* zeigt statistische Signifikanz auf dem 0,1, 0,05, 0,01 Niveau; (S) = Befragungsbasis sind nur Selbstständige; (F) = Befragungsbasis sind nur Berater im Finanzanlagebereich; (I) = Befragungsbasis sind nur Berater im Immobiliendarlehensbereich

*Tabelle 6-5: Cluster 4: Arbeitsform*

Problemkreis	Code	n	Pearson-Chi-Quadrat Signifikanz (p)	Cramers's V (φc)	Zustimmungsquoten	
					Angestellte Bera- ter	Selbstständige Bera- ter
Fehlende Anreizwahrnehmung	B-II-5	201	** <sup>1</sup>	0,136	100,0 %	91,3 %
	B-II-6	201	* <sup>1</sup>	0,126	100,0 %	92,5 %
Falsches Mindset und fehlende Zah- lungsbereitschaft	A-III-4	199	**	0,158	85,4 %	67,7 %
	A-III-6	199	*** <sup>1</sup>	0,170	95,1 %	79,1 %
	B-III-1	201	* <sup>1</sup>	0,120	92,5 %	81,4 %
Inkonsistente Rechtsgrundlage	B-IV-3	201	*	0,120	82,5 %	68,9 %
	B-IV-5	200	*	0,129	80,0 %	65,0 %
Mangelnde Wirtschaftlichkeit	A-V-1	196	*	0,136	87,5 %	73,1 %
Herausforderung Selbstständigkeit	A-VI-10	199	*** <sup>1</sup>	0,190	89,5 %	67,7 %
	A-VI-11	200	** <sup>1</sup>	0,162	97,4 %	83,2 %
Konkurrenz durch Mischmodelle	A-VII-3	199	**	0,140	80,0 %	63,5 %
	B-VII-1	199	***	0,217	85,0 %	59,1 %

<sup>1</sup> Bei erwarteten Häufigkeiten < 5 wird die Signifikanz auf Basis des exakten Tests nach Fisher berichtet; \*, \*\*, \*\*\* zeigt statistische Signifikanz auf dem 0,1, 0,05, 0,01 Niveau

Tabelle 6-6: Cluster 5: Wechsel in der Beratungsform

Problemkreis	Code	n	Pearson-Chi-Quadrat Signifikanz (p)	Cramers's V (φc)	Zustimmungsquoten	
					Berater, die nie Provisionsberater waren	Berater, die früher Provisionsberater waren
Mangelnde Bekanntheit	A-I-1	199	** <sup>1</sup>	0,147	9,8 %	24,7 %
	A-I-2	199	***	0,220	31,7 %	58,9 %
	B-I-5	201	**	0,166	61,4 %	41,4 %
Falsches Mindset und fehlende Zahlungsbereitschaft	A-III-1	194	**	0,141	75,6 %	58,8 %
	A-III-2	195	*	0,123	95,1 %	85,1 %
	A-III-6	199	*	0,124	73,2 %	84,8 %
Inkonsistente Rechtsgrundlage	B-IV-1	157 (S)	**	0,183	85,7 %	65,6 %
	B-IV-5	200	**	0,176	83,7 %	63,7 %
Mangelnde Wirtschaftlichkeit	A-V-3	198	***	0,195	-	39,5 %
	B-V-1	201	**	0,139	43,2 %	59,9 %
	B-V-4	111 (V)	** <sup>1</sup>	0,181	12,5 %	36,8 %
Herausforderung Selbstständigkeit	A-VI-1	157 (S)	***	0,239	14,3 %	41,8 %
	A-VI-3	158 (S)	***	0,218	42,9 %	68,3 %
	A-VI-4	158 (S)	***	0,258	40,0 %	69,9 %
	A-VI-5	158 (S)	***	0,226	45,7 %	71,5 %
	A-VI-6	157 (S)	***	0,239	50,0 %	76,4 %
	B-VII-1	199	***	0,264	88,4 %	57,7 %
Unzureichende Qualifizierung der Berater	B-IX-6	123 (F)	**	0,181	25,0 %	46,3 %

<sup>1</sup> Bei erwarteten Häufigkeiten < 5 wird die Signifikanz auf Basis des exakten Tests nach Fisher berichtet; \*, \*\*, \*\*\* zeigt statistische Signifikanz auf dem 0,1, 0,05, 0,01 Niveau; (S) = Befragungsbasis sind nur Selbstständige; (F) = Befragungsbasis sind nur Berater im Finanzanlagebereich; (V) = Befragungsbasis sind nur Berater im Versicherungsbereich

Tabelle 6-7: Auswertung des Beraterfragebogens nach den Faktoren 1 bis 5

Code	(I) Handlungsalternativen aus Beraterperspektive	n	$\mu$	$\sigma$	$x_{Med}$	$x_{Mod}$	Verteilung des Gesamtsamples					
							Ablehnung			Zustimmung		
							1	2	3	4	5	6
(1-A-I)	Stärkung der Finanzberatung	193	5,59	0,93	6,00	6	<b>5,2 %</b>			<b>94,8 %</b>		
							0,0 %	3,6 %	1,6 %	4,1 %	14,0 %	76,7 %
(1-B-I)	Etablierung eines öffentlich nutzbaren Registers	194	5,09	1,37	6,00	6	<b>14,4 %</b>			<b>85,6 %</b>		
							3,1 %	4,6 %	6,7 %	10,3 %	16,5 %	58,8 %
(1-C-I)	Erhöhung von Transparenz	193	5,59	1,05	6,00	6	<b>7,8 %</b>			<b>92,2 %</b>		
							2,1 %	1,0 %	4,7 %	2,1 %	8,8 %	81,3 %
(1-D-I)	Initiierung von Aufklärungskampagnen	193	5,30	1,18	6,00	6	<b>9,8 %</b>			<b>90,2 %</b>		
							2,1 %	3,1 %	4,7 %	5,7 %	22,3 %	62,2 %
(1-E-I)	Einführung einer Nettoproduktverpflichtung	190	5,13	1,47	6,00	6	<b>16,3 %</b>			<b>83,7 %</b>		
							4,7 %	4,2 %	7,4 %	7,4 %	9,5 %	66,8 %
(1-F-I)	Erlass einer gesetzlich verbindlichen Definition von Nettoprodukten	190	5,47	1,07	6,00	6	<b>7,4 %</b>			<b>92,6 %</b>		
							1,1 %	3,2 %	3,2 %	5,3 %	15,3 %	72,1 %
(2-A-I)	Schaffung eines Berufsbilds eines ganzheitlichen Finanzberaters	187	4,21	1,59	4,00	6	<b>33,7 %</b>			<b>66,3 %</b>		
							7,5 %	9,1 %	17,1 %	16,6 %	20,9 %	28,9 %
(2-B-I)	Etablierung eines zentralen Verbands für Honorarberater	192	4,95	1,36	5,00	6	<b>14,1 %</b>			<b>85,9 %</b>		
							4,2 %	3,1 %	6,8 %	14,1 %	23,4 %	48,4 %
(2-C-I)	Vereinheitlichung des Begriffs Honorarberatung	192	4,64	1,58	5,00	6	<b>22,9 %</b>			<b>77,1 %</b>		
							6,3 %	7,8 %	8,9 %	12,5 %	22,4 %	42,2 %
(3-A-I)	Beschluss eines Provisionsannahmeverbots in der Geldanlage	193	4,52	1,93	6,00	6	<b>29,5 %</b>			<b>70,5 %</b>		
							14,0 %	9,3 %	6,2 %	6,2 %	9,8 %	54,4 %
(3-B-I)	Beschluss eines Provisionsannahmeverbots für Sachversicherungen	191	3,82	2,07	4,00	6	<b>46,6 %</b>			<b>53,4 %</b>		
							20,9 %	16,2 %	9,4 %	6,8 %	6,3 %	40,3 %
(3-C-I)	Beschluss eines Provisionsannahmeverbots für Versicherungen mit biometrischen Risiken	191	4,04	2,03	4,00	6	<b>41,4 %</b>			<b>58,6 %</b>		
							18,8 %	11,5 %	11,0 %	8,9 %	5,2 %	44,5 %
(3-D-I)	Trennung von Honorar- und Provisionsberatung	194	4,29	2,18	6,00	6	<b>33,5 %</b>			<b>66,5 %</b>		
							25,3 %	5,7 %	2,6 %	2,6 %	9,3 %	54,6 %
(3-E-I)	Etablierung einer klaren Definition für <i>Unabhängigkeit</i>	194	4,98	1,69	6,00	6	<b>21,1 %</b>			<b>78,9 %</b>		
							8,2 %	6,2 %	6,7 %	2,6 %	10,8 %	65,5 %
(4-A-I)	Einführung eines Kammerberufs für Honorarberater	193	3,62	1,94	4,00	6	<b>46,6 %</b>			<b>53,4 %</b>		
							23,8 %	9,8 %	13,0 %	14,5 %	11,4 %	27,5 %
(4-B-I)	Erlass fester Gebührensätze	194	3,27	1,93	3,00	1	<b>53,6 %</b>			<b>46,4 %</b>		
							29,4 %	13,4 %	10,8 %	14,4 %	11,3 %	20,6 %
(4-C-I)	Einführung von Qualitätskontrollen	193	3,59	1,66	3,00	3	<b>50,3 %</b>			<b>49,7 %</b>		
							13,5 %	15,0 %	21,8 %	17,1 %	14,0 %	18,7 %
(5-A-I)	Ausbau der Honorarberatung in den Verbraucherzentralen	194	3,82	1,86	4,00	6	<b>40,2 %</b>			<b>59,8 %</b>		
							19,1 %	9,8 %	11,3 %	15,5 %	18,0 %	26,3 %
(5-B-I)	Bereitstellung von Beratungsgutscheinen für Geringverdiener	194	4,36	1,73	5,00	6	<b>29,4 %</b>			<b>70,6 %</b>		
							11,3 %	7,7 %	10,3 %	11,9 %	22,2 %	36,6 %
(5-C-I)	Anbieten von <i>simplified advice</i> Lösungen	192	3,84	1,56	4,00	4	<b>37,0 %</b>			<b>63,0 %</b>		
							9,9 %	13,0 %	14,1 %	24,5 %	22,4 %	16,1 %
(5-D-I)	Ausweitung der Angebote im Angestelltenverhältnis	195	3,72	1,45	4,00	4	<b>42,1 %</b>			<b>57,9 %</b>		
							9,7 %	10,3 %	22,1 %	24,1 %	23,6 %	10,3 %

Tabelle 6-8: Auswertung des Kundenfragebogens nach den Faktoren 1 bis 5

Code	(II) Handlungsalternativen aus Kundenperspektive	n	$\mu$	$\sigma$	$x_{Med}$	$x_{Mod}$	Verteilung des Gesamtsamples					
							Ablehnung			Zustimmung		
							1	2	3	4	5	6
(1-A-II)	Stärkung der Finanzberatung	44	5,48	0,95	6,00	6	<b>9,1 %</b>			<b>90,9 %</b>		
							0,0 %	0,0 %	9,1 %	4,5 %	15,9 %	70,5 %
(1-B-II)	Erhöhung von Transparenz	44	5,64	0,69	6,00	6	<b>0,0 %</b>			<b>100,0 %</b>		
							0,0 %	0,0 %	0,0 %	11,4 %	13,6 %	75,0 %
(1-C-II)	Initiierung von Aufklärungskampagnen	44	5,43	0,95	6,00	6	<b>6,8 %</b>			<b>93,1 %</b>		
							0,0 %	2,3 %	4,5 %	4,5 %	25,0 %	63,6 %
(3-A-II)	Beschluss eines Provisionsannahmeverbots in der Geldanlage	44	5,00	1,16	5,00	6	<b>13,7 %</b>			<b>86,4 %</b>		
							0,0 %	2,3 %	11,4 %	18,2 %	20,5 %	47,7 %
(3-B-II)	Trennung von Honorar- und Provisionsberatung	44	5,41	0,90	6,00	6	<b>6,8 %</b>			<b>93,2 %</b>		
							0,0 %	0,0 %	6,8 %	6,8 %	25,0 %	61,4 %
(4-A-II)	Einführung eines Kammerberufs für Honorarberater	44	4,30	1,58	4,00	6	<b>29,6 %</b>			<b>70,4 %</b>		
							9,1 %	2,3 %	18,2 %	22,7 %	15,9 %	31,8 %
(4-B-II)	Erlass fester Gebührensätze	44	4,43	1,59	5,00	6	<b>27,3 %</b>			<b>72,7 %</b>		
							6,8 %	9,1 %	11,4 %	11,4 %	29,5 %	31,8 %
(4-C-II)	Einführung von Qualitätskontrollen	44	4,57	1,32	5,00	6	<b>22,7 %</b>			<b>77,3 %</b>		
							0,0 %	9,1 %	13,6 %	20,5 %	25,0 %	31,8 %
(5-A-II)	Ausbau der Honorarberatung in den Verbraucherzentralen	43	4,30	1,85	5,00	6	<b>25,7 %</b>			<b>74,4 %</b>		
							16,3 %	4,7 %	4,7 %	20,9 %	14,0 %	39,5 %
(5-B-II)	Bereitstellung von Beratungsgutscheinen für Geringverdiener	44	4,45	1,61	5,00	6	<b>22,7 %</b>			<b>77,2 %</b>		
							9,1 %	6,8 %	6,8 %	15,9 %	29,5 %	31,8 %
(5-C-II)	Anbieten von <i>simplified advice</i> Lösungen	42	4,26	1,55	5,00	5	<b>26,2 %</b>			<b>73,8 %</b>		
							9,5 %	4,8 %	11,9 %	21,4 %	28,6 %	23,8 %

Tabelle 6-9: Auswertung des Beraterfragebogens nach Beratergruppen

Code	Handlungsalternative	N	p	Cramers's V (φc)	Zustimmungsquoten	
					reine Honorarberater	Mischberater
(1-A-I)	Stärkung der Finanzbildung	193		0,00	94,9 %	94,7 %
(1-B-I)	Etablierung eines öffentlich nutzbaren Registers	194	***	0,36	95,8 %	69,7 %
(1-C-I)	Erhöhung von Transparenz	193	*	0,13	94,9 %	88,0 %
(1-D-I)	Initiierung von Aufklärungskampagnen	193	***	0,34	98,3 %	77,6 %
(1-E-I)	Einführung einer Nettoproduktverpflichtung	190	***	0,19	89,5 %	75,0 %
(1-F-I)	Erlass einer gesetzlich verbindlichen Definition von Nettoprodukten	190	***	0,22	97,4 %	85,5 %
(2-A-I)	Schaffung eines Berufsbilds eines ganzheitlichen Finanzberaters	187		0,10	70,3 %	60,5 %
(2-B-I)	Etablierung eines zentralen Verbands für Honorarberater	192		0,01	86,2 %	85,5 %
(2-C-I)	Vereinheitlichung des Begriffs <i>Honorarberatung</i>	192		0,22	84,5 %	65,8 %
(3-A-I)	Beschluss eines Provisionsannahmeverbots in der Geldanlage	193	***	0,41	85,5 %	47,4 %
(3-B-I)	Beschluss eines Provisionsannahmeverbots für Sachversicherungen	191	***	0,42	70,4 %	27,6 %
(3-C-I)	Beschluss eines Provisionsannahmeverbots für Versicherungen mit biometrischen Risiken	191	***	0,49	78,3 %	28,9 %
(3-D-I)	Trennung von Honorar- und Provisionsberatung	194	***	0,66	91,5 %	27,6 %
(3-E-I)	Etablierung einer klaren Definition für <i>Unabhängigkeit</i>	194	***	0,59	98,3 %	48,7 %
(4-A-I)	Einführung eines Kammerberufs für Honorarberater	193	***	0,22	62,4 %	39,5 %
(4-B-I)	Erlass fester Gebührensätze	194		0,02	45,8 %	47,4 %
(4-C-I)	Einführung von Qualitätskontrollen	193	*	0,13	55,1 %	41,3 %
(5-A-I)	Ausbau der Honorarberatung in den Verbraucherkonzernen	194	**	0,25	69,5 %	44,7 %
(5-B-I)	Bereitstellung von Beratungsgutscheinen für Geringverdiener	194	**	0,18	77,1 %	60,5 %
(5-C-I)	Anbieten von <i>simplified advice</i> Lösungen	192		0,11	67,2 %	56,6 %
(5-D-I)	Ausweitung der Angebote im Angestelltenverhältnis	195		0,18	65,3 %	46,8 %

Bei erwarteten Häufigkeiten < 5 wird die Signifikanz auf Basis des exakten Tests nach Fisher berichtet. Andernfalls Pearson-Chi-Quadrat Signifikanz; \*, \*\*, \*\*\* zeigt statistische Signifikanz auf dem 0,1, 0,05,0,01 Niveau.

*Tabelle 6-10: Hauptgründe für Berater, Honorarberatung anzubieten (Altruistische Gründe)*

<b>Berater, die primär Kundenvorteile nennen (146: 79,3%)</b>	<b>allgemeiner Kundennutzen</b>	<b>Fairness, Ehrlichkeit, Gewissen, Ethik</b>	<b>neutrale Beratung</b>	<b>Interessenskonflikte</b>	<b>Transparenz</b>	<b>Kostenvorteile in der HB</b>
Anzahl an Nennungen	29	42	37	38	42	24
Anzahl der Nennungen in %	15,8 %	22,8 %	20,1 %	20,7 %	22,8 %	13,0 %

Mehrfachnennungen waren möglich, 184 Berater haben diese Frage beantwortet.

*Tabelle 6-11: Hauptgründe für Berater, Honorarberatung anzubieten (Egoistische Gründe)*

<b>Berater, die primär persönliche Vorteile nennen (86: 46,7%)</b>	<b>allgemeine persönliche Vorteile</b>	<b>Weg vom Verkauf</b>	<b>Bezahlung der Beratungsleistung</b>	<b>neues Geschäftsmodell oder zweites Standbein</b>	<b>Eigene Unabhängigkeit</b>	<b>Ansehen/ Beziehung stärken</b>	<b>Stornohaftung</b>
Anzahl an Nennungen	3	24	16	15	39	14	15
Anzahl der Nennungen in %	1,6 %	13,0 %	8,7 %	8,2 %	21,2 %	7,6 %	8,2 %

Mehrfachnennungen waren möglich, 184 Berater haben diese Frage beantwortet.

*Tabelle 6-12: Faktoren durch die Berater auf Honorarberatung aufmerksam geworden sind*

	<b>Eigene Recherche</b>	<b>Presse, Medien, Fachliteratur</b>	<b>anderer Berater</b>	<b>Durch eine Honorarberaterorganisation</b>	<b>Studium/ Fortbildung</b>	<b>Sonstiges</b>
Anzahl der Antworten	37	34	32	42	14	23
Anzahl der Antworten in %	23,6 %	21,7 %	20,4 %	26,8 %	8,9 %	14,6 %

Mehrfachnennungen waren möglich, 157 Berater haben diese Frage beantwortet.

*Tabelle 6-13: Faktoren durch die Kunden auf Honorarberatung aufmerksam geworden sind*

	<b>Eigene Recherche</b>	<b>Presse, Medien, Fachliteratur</b>	<b>Kontakt zu einem konkreten Berater</b>	<b>Verbraucherzentrale</b>	<b>Studium/ Fortbildung</b>	<b>Auf persönliche Empfehlung</b>
Anzahl der Antworten	8	10	6	6	1	10
Anzahl der Antworten in %	20,5 %	25,6 %	15,4 %	15,4 %	2,6 %	25,6 %

Mehrfachnennungen waren möglich, 39 Kunden haben diese Frage beantwortet.

Tabelle 6-14: Korrelationstabelle mit Stichprobeneignung

Korrelationstabelle	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1 Stärkung der Finanzbildung	,783 <sup>a</sup>																					
2 Etablierung eines öffentlich nutzbaren Registers	0,11	,838 <sup>a</sup>																				
3 Erhöhung von Transparenz	0,48***	0,35***	,884 <sup>a</sup>																			
4 Initiierung von Aufklärungskampagnen	0,35***	0,17**	0,45***	,806 <sup>a</sup>																		
5 Einführung einer Nettoproduktverpflichtung	0,33***	0,40***	0,69***	0,45***	,878 <sup>a</sup>																	
6 Erlass einer gesetzlich verbindlichen Definition von Nettoprodukten	0,16*	0,15*	0,29***	0,14*	0,34***	,898 <sup>a</sup>																
7 Schaffung eines Berufsbilds eines ganzheitlichen Finanzberaters	0,07	0,09	0,29***	0,14*	0,27***	0,75***	,805 <sup>a</sup>															
8 Etablierung eines zentralen Verbands für Honorarberater	0,07	0,10	0,29***	0,17*	0,33***	0,81***	0,88***	,801 <sup>a</sup>														
9 Vereinheitlichung des Begriffs Honorarberatung	0,14*	0,24***	0,24***	0,16*	0,17**	0,31***	0,27***	0,31***	,859 <sup>a</sup>													
10 Beschluss eines Provisionsannahmeverbots in der Geldanlage	0,08	0,22***	0,11	0,03	0,11	0,15*	0,08	0,14*	0,49***	,735 <sup>a</sup>												
11 Beschluss eines Provisionsannahmeverbots für Sachversicherungen	0,18**	0,51***	0,29***	0,17*	0,33***	0,27***	0,21**	0,25***	0,28***	0,27***	,866 <sup>a</sup>											
12 Beschluss eines Provisionsannahmeverbots für Versicherungen mit biometrischen Risiken	0,21**	0,43***	0,42***	0,09	0,47***	0,26***	0,23***	0,21**	0,24***	0,13*	0,34***	,842 <sup>a</sup>										
13 Trennung von Honorar- und Provisionsberatung	0,23***	0,21**	0,47***	0,43***	0,52***	0,54***	0,45***	0,52***	0,32***	0,08	0,28***	0,31***	,871 <sup>a</sup>									
14 Etablierung einer klaren Definition für Unabhängigkeit	0,23***	0,30***	0,34***	0,23***	0,32***	0,29***	0,23***	0,21**	0,24***	0,16*	0,18**	0,21**	0,34***	,766 <sup>a</sup>								
15 Einführung eines Kammerberufs für Honorarberater	0,29***	0,26***	0,43***	0,32***	0,44***	0,20**	0,16*	0,20**	0,29***	0,26***	0,29***	0,16*	0,33***	0,61***	,825 <sup>a</sup>							
16 Erlass fester Gebührensätze	0,19**	0,30***	0,31***	0,22**	0,21**	0,16*	0,15*	0,13*	0,19**	0,14*	0,23***	0,27***	0,11	0,48***	0,39***	,843 <sup>a</sup>						
17 Einführung von Qualitätskontrollen	0,06	0,22***	0,23***	0,15*	0,24***	0,24***	0,24***	0,25***	0,22***	0,13*	0,10	0,15*	0,32***	0,39***	0,30***	0,20*	,875 <sup>a</sup>					
18 Ausbau der Honorarberatung in den Verbraucherzentralen	0,10	0,10	0,39***	0,23***	0,35***	0,60***	0,59***	0,67***	0,28***	0,06	0,24***	0,23***	0,67***	0,24***	0,20**	0,11	0,25***	,884 <sup>a</sup>				
19 Bereitstellung von Beratungsgutscheinen für Geringverdiener	0,16*	0,37***	0,44***	0,43***	0,48***	0,15*	0,17*	0,21**	0,13*	0,10	0,24***	0,21**	0,26***	0,23***	0,24***	0,16*	0,13*	0,21**	,791 <sup>a</sup>			
20 Anbieten von <i>simplified advice</i> Lösungen	0,23***	0,29***	0,47***	0,35***	0,51***	0,23***	0,28***	0,31***	0,16*	0,09	0,30***	0,31***	0,37***	0,18**	0,29***	0,16*	0,25***	0,28***	0,58***	,867 <sup>a</sup>		
21 Ausweitung der Angebote im Angestelltenverhältnis	0,12	0,44***	0,23***	0,24***	0,27***	0,25***	0,09	0,18**	0,36***	0,40***	0,42***	0,22***	0,25***	0,36***	0,29***	0,26***	0,15*	0,20**	0,19**	0,19**	,817 <sup>a</sup>	

In der Matrix sind die Korrelationen sowie die entsprechenden Signifikanzen abgebildet; \*, \*\*, \*\*\* zeigt statistische Signifikanz auf dem 0,1, 0,05, 0,01 Niveau.

<sup>a</sup>Auf der Hauptdiagonalen ist das Maß der Stichprobeneignung (MSA-Kriterium) nach der Anti-Image-Korrelations-Matrix abgetragen.

## 7 Literaturverzeichnis

### Archivquellen:

HAC-400/1391, Fragen und Antworten zur Hauptversammlung (26.5.2000).

HAC-400/2317, Gesamtvorstandssitzung (27.1.1990).

HAC-400/2317, Gesamtvorstandssitzung (23.7.1990).

HAC-400/2317, Gesamtvorstandssitzung (28.7.1990).

HAC-400/2317, Gesamtvorstandssitzung (26.1.1991).

HAC-400/2319, Gesamtvorstandssitzung (27.7.1991).

HAC-400/2320, Gesamtvorstandssitzung (25.1.1992).

HAC-400/2338, Gesamtvorstandssitzung (25.7.1992).

HAC-400/2341, Gesamtvorstandssitzung (24.7.1993).

HAC-400/2345, Gesamtvorstandssitzung (25.6.1994).

HAC-400/2343, Gesamtvorstandssitzung (1.7.1995).

HAC-400/2347, Gesamtvorstandssitzung (25.11.1995).

HAC-400/2355, Gesamtvorstandssitzung (30.6.1996).

HAC-400/2356, Gesamtvorstandssitzung (30.11.1996).

HAC-400/2351, Gesamtvorstandssitzung (28.6.1997).

HAC-400/2357, Gesamtvorstandssitzung (29.11.1997).

HAC-400/2352, Gesamtvorstandssitzung (27.6.1998).

HAC-400/2348, Gesamtvorstandssitzung (28.11.1998).

SHDZ-I.B/8/23, DSGVO-Vorstandssitzung (9.1.1960).

SHDZ-I.B/8/24, DSGVO-Vorstandssitzung (1.12.1961).

SHDZ-I.B/9/6, Landesobmännerrausschuss (22./23.3.1962).

SHDZ-I.B/9/8, Vorstandsvorsteherkonferenz (20.1.1960).

SHDZ-I.B/12/4, Landesobmännerrausschuss (2./3.7.1959).

SHDZ-I.B/12/4, Landesobmännerrausschuss (2.4./25.9.1959).

SHDZ-I.B/12/6, Landesobmännerrausschuss (10./11.7.1962).

SHDZ-I.B/12/10, Landesobmännerrausschuss (15./16.7.1968).

SHDZ-I.B/12/11, Landesobmännerrausschuss (9.7.1969).

SHDZ-I.B/12/15, Landesobmännerrausschuss (8./9.7.1960).

SHDZ-I.B/12/35, Landesobmännerrausschuss (3./4.6.1981).

SHDZ-I.B/13/1, Verbandsgeschäftsführer-Besprechung (13.11.1963).

SHDZ-I.B/13/4, Verbandsgeschäftsführer-Besprechung (19.6.1969).

SHDZ-I.B/14/8, Sparkassenausschuss (30.6.1959).

SHDZ-I.B/26/1, Arbeitsausschuss „Sparkassenwerbung auf dem Lande“ (7.4.1961).

## **Literatur:**

- Ahlers, Hans-Dieter/Herborn, Werner (1975): Wie die Nassauische Sparkasse ihre Kredite verkauft, in: Bank und Markt, 4. Jg., Nr 3, 25–27.
- Anagol, Santosh/Cole, Shawn/Sarkar, Shayak (2017): Understanding the advice of commissions-motivated agents. Evidence from the Indian life insurance market, in: The review of economics and statistics, 99. Jg., Nr. 1, S. 1–15.
- Angelova, Vera/Regner, Tobias (2013): Do voluntary payments to advisors improve the quality of financial advice? An experimental deception game, in: Journal of Economic Behavior & Organization, 93 Jg., S. 205–218.
- Armour, John/Awrey, Dan/Davis, Paul/Enriques, Luca/Gorden, Jeffrey N./Mayer, Colin/Payne, Jennifer (2016): Principles of Financial Regulation, Oxford.
- Ashauer, Günter (1983): Entwicklung der Sparkassenorganisation ab 1924, in: Institut für bankhistorische Forschung (Hrsg.): Deutsche Bankengeschichte, Frankfurt am Main, S. 279–344.

- Ashauer, Günter (1991): Von der Ersparungscasse zur Sparkassen-Finanzgruppe. Die deutsche Sparkassenorganisation in Geschichte und Gegenwart, Stuttgart.
- Australian Securities and Investments Commission (2012): Giving information, general advice and scaled advice, Consultation Paper 183.
- Balzer, Arno (1993): Ora et Labora, in: manager magazin, Nr. 12.
- Balzer, Arno (1996): Banken im Umbruch, in: manager magazin, Nr. 4.
- Bankenverband (2016): PISA-Finanzwissen: Deutschland wieder nicht dabei, online abrufbar unter: <https://bankenverband.de/newsroom/presse-infos/pisa-finanzwissen-deutschland-wieder-nicht-dabei/> (Stand: 07. Januar 2021).
- Baumanns, Charlotte (2017): The UK Ban on Commissions Relating to Retail Investment Advice – A Good Example for German Law?, online abrufbar unter: <https://www.law.ox.ac.uk/research-subject-groups/commercial-law-centre/blog/2017/05/uk-ban-commissions-relating-retail> (Stand: 07. Januar 2021).
- Beamtenbund/Tarifunion (2019): Bürgerbefragung Öffentlicher Dienst – Einschätzungen, Erfahrungen und Erwartungen der Bürger, Forsa, Berlin.
- Becker, Dorit (1974): Das Standortproblem der Kreditinstitute in systematischer Sicht, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 23. Jg., Nr. 2, S. 47–50.
- Beenken, Matthias/Radtke, Michael (2013): Betriebswirtschaftliche Konsequenzen eines Systemwechsels in der Vergütung von Versicherungsvermittlern. Studie für den Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V., Bonn/Dortmund.
- Beenken, Matthias/Schradin, Heinrich R./Wende, Sabine (2014): Vergütung in der Versicherungsvermittlung und Auswirkungen der Regulierung in Europa, Mitteilungen, Nr. 1/2014, Institut für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln, Köln.
- Beenken, Matthias/Wende, Sabine (2016): Nettotarifangebot deutscher Versicherungsunternehmen – Research Report, Institut für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln, Mitteilungen, Nr. 1/2016, Köln.
- Bellofatto, Anthony/ D’Hondt, Catherine/Winne, Rude de (2018): Subjective financial literacy and retail investors’ behavior, in: Journal of Banking and Finance, 92. Jg., 168–181.
- Belvederesi-Kochs (2008): Von der „moralischen Anstalt“ zum vertriebsorientierten Finanzdienstleister: Der unternehmenskulturelle Wandel des Deutschen Sparkassen- und

- Giroverbands im Spiegel seiner Marketingstrategie, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, 53. Jg., Nr. 2, S. 192–215.
- Benölken, Heinz/Bieda, Hans/Knura, Karl-Heinz (1976): Kundenberatung „aus einer Hand“, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 25. Jg., Nr. 5, S. 163–167.
- Berg, Christian/Krause, Detlef/Stein, Stefan (2019): Banken im Umbruch – Technik in der Commerzbank von 1870 bis heute, Frankfurt am Main.
- Betriebswirtschaftliche Blätter (1980): Mobile Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 29. Jg., Nr. 2, S. 7.
- Betsch, Oskar (1976): Bankaußendienst, Frankfurt am Main.
- Beyer, Max/Meza, David E. de/Reyniers, Diane J. (2013): Do financial advisor commissions distort client choice?, in: Economics letters, 119. Jg., Nr. 2, S. 117–119.
- Bieberstein, Ingo (2015): Orientierung: Grundlagen zum Thema Finanzdienstleistungen sowie Vertriebs- und Kommunikationsstrukturen, in: Bock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden, S. 3–28.
- Blethgen, Ralph/Meyer, Steffen/Hackethal, Andreas (2008): High-Quality Financial Advice Wanted!, online abrufbar unter: <https://ssrn.com/abstract=1102445> (Stand: 20. Oktober 2020).
- Bock, Harald (2015): Vom Mono- zum Multichannel-Management – Nur wer die Vergangenheit kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten, in: Bock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hrsg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden, S. 29–54.
- Böck, Josef G. (2017): Trusted Advisor in Marketing und Vertrieb – Grundlagen und praktische Anwendung in ausgewählten Branchen, Wiesbaden.
- Bock, Marlene (1992): Das halbstrukturierte-leitfadenorientierte Tiefeninterview. Theorie und Praxis der Methode am Beispiel von Paarinterviews, in: Hoffmeyer-Zlotnik, Jürgen H. P. (Hrsg.): Analyse verbaler Daten. Über den Umgang mit qualitativen Daten, Opladen, S. 90–109.
- Boden, Lutz (2016): Bedarfsorientierte Beratung versus aktiver Bankvertrieb – Ein Widerspruch?, in: Hellenkamp, Detlef/Fürderer, Kai (Hrsg.): Handbuch Bankvertrieb – Theorie und Praxis im Zukunftsdialog, Wiesbaden, S. 241–251.

- Boening, Dieter (1977): Zweigstellenmarketing, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 26. Jg., Nr. 2, S. 47–52.
- Schlenke J. (1964): Nochmals „Fahrbare Zweigstelle“, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 13. Jg., Nr. 11, S. 122–125.
- Braun, Carolyn (2013): Cui bono? – Geldlehrer Deutschland, online abrufbar unter: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2013/marken-und-glaubwuerdigkeit/cui-bono> (Stand: 07. Januar 2021).
- Braunberger, Gerald (1995): Mit fester Hand ins nächste Jahrtausend, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18. Februar, Nr. 42, S. 13.
- Brzeski, Carsten/Franke, Sebastian (2017): Schlusslicht leuchtet jetzt auf der Insel, ING-DiBa Studie, Economic Research, Frankfurt.
- Bucher-Koenen, Tabea/Hackethal, Andreas/Koenen, Johannes/Laudenbach, Christine/Weber, Annika (2020): Gender Differences in Financial Advice, Working Paper, Stand: 2020, online abrufbar unter: <https://ssrn.com/abstract=2572961> (Stand: 6. November 2020).
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2019): Banken und Finanzdienstleister, zuletzt geändert am 7. Januar, online abrufbar unter: [https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BankenFinanzdienstleister/banken-finanzdienstleister\\_node.html](https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BankenFinanzdienstleister/banken-finanzdienstleister_node.html) (Stand: 20. Oktober 2020).
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (2020): Register unabhängiger Honorar-Anlageberater, zuletzt geändert am 10. Dezember 2020, online abrufbar unter: <https://portal.mvp.bafin.de/database/HABInfo/> (Stand: 11. Dezember 2020).
- Bundesministerium der Finanzen (2019): Eckpunktepapier zur Übertragung der Aufsicht über Finanzanlagenvermittler auf die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, online abrufbar unter: [https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Finanzmarktpolitik/2019-07-24-eckpunkte-finanzanlagenvermittler-bafin.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Finanzmarktpolitik/2019-07-24-eckpunkte-finanzanlagenvermittler-bafin.pdf?__blob=publicationFile&v=3) (Stand: 23. Oktober 2020).
- Büschgen, Hans E. (1995): Die Deutsche Bank von 1957 bis zur Gegenwart. Aufstieg zum internationalen Finanzdienstleistungskonzern, in: Gall, Lothar/Feldman, Gerald D./James, Harold (Hrsg.): Die Deutsche Bank 1870–1995, München, S. 579–877.
- Cartellieri, Ulrich (1990): Aktuelle Perspektiven deutscher Banken im internationalen Wettbewerb, in: Süchting, Joachim (Hrsg.): Semesterbericht des instituts für kredit- und finanzwirtschaft, 32. Jg., S. 36–39.

- Cattell, Raymond (1966): The scree test for the number of factors, in: *Multivariate Behavioral Research*, 1. Jg., Nr. 2, S. 245–276.
- Christlich-Demokratische Union/Christlich-Soziale Union/Sozialdemokratische Partei Deutschlands (2013): *Deutschlands Zukunft gestalten. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD*, 18. Legislaturperiode, Rheinbach.
- Commerzbank AG (1970): *100 Jahre Commerzbank 1870–1970*, Frankfurt am Main.
- Commerzbank AG (1990): *Geschäftsbericht 1989*, Frankfurt am Main.
- Commerzbank AG (1991): *Geschäftsbericht 1990*, Frankfurt am Main.
- Commerzbank AG (1995a): *Commerzbank startet mit Direktbank*, Pressemitteilung vom 30. März, Nr. 6.
- Commerzbank AG (1995b): *Die Bank – Dienstleister im Wandel. 125 Jahre Commerzbank 1870–1995*, Frankfurt am Main.
- Commerzbank AG (1996): *Geschäftsbericht 1995*, Frankfurt am Main.
- Commerzbank AG (1997a): *Commerzbank geht in SB-Warenhäuser*, Pressemitteilung vom 8. April, Nr. 8.
- Commerzbank AG (1997b): *Geschäftsbericht 1996*, Frankfurt am Main.
- Commerzbank AG (1998): *Expansion ins Privatkundengeschäft*, Pressemitteilung vom 11. November, Nr. 14.
- Commerzbank AG (1999): *Geschäftsbericht 1998*, Frankfurt am Main.
- Commerzbank AG (2000a): *Vorrang für E-Commerce und Internet-Banking*, Pressemitteilung vom 29. März, Nr. 1.
- Commerzbank AG (2000b): *Commerzbank – Zahlen Fakten Ziele*, Präsentation vom 1. November.
- Commerzbank AG (2000c): *Geschäftsbericht 1999*, Frankfurt am Main.
- Commerzbank AG (2001a): *Commerzbank im 21. Jahrhundert. CB 21*, Präsentation vom 5. Februar.
- Commerzbank AG (2001b): *Geschäftsbericht 2000*, Frankfurt am Main.
- Cramer, Jörg (1974): *Besser mit der Post verkaufen?*, in: *Bank und Markt*, 3. Jg., Nr. 2.

- Cramer, Jörg (1975): Tendenz zur „Zentralisierung“?, in: Bank und Markt, 4. Jg., Nr. 2, S. 25–27.
- Cramer, Jörg/Team, Roger (1972): Die herausgeforderten Banken. Marketing, Management, Mitarbeiterführung, Frankfurt am Main.
- Der Spiegel (1990): Freundlich reden, in: Der Spiegel, Nr. 24, S. 109–115.
- Deutsche Bank AG (1990): Geschäftsbericht 1989, Frankfurt am Main.
- Deutsche Börse (2018): Bildung fördert Chancengleichheit, online abrufbar unter: <https://www.deutsche-boerse.com/dbg-de/unternehmen/wissen/deutsche-boerse-aktuell/finanzbildung> (Stand 07. Januar 2021).
- Deutsche Bundesbank (1959): Die Entwicklung des Zweigstellennetzes der Kreditinstitute nach Wegfall der Bedürfnisprüfung, in: Monatsbericht, 11. Jg., Nr. 10, S. 59–60.
- Deutsche Bundesbank (1961): Die Entwicklung des Bankstellennetzes in der Zeit von Ende 1957 bis Ende 1960, in: Monatsbericht, 13. Jg., Nr. 2, S. 13–14.
- Deutsche Bundesbank (1965): Zur Entwicklung des Bankstellennetzes im Jahre 1964, in: Monatsbericht, 17. Jg., Nr. 3, S. 7–8.
- Deutsche Bundesbank (1973): Statistischer Teil, in: Monatsbericht, 25. Jg., Nr. 1, S. 41\*.
- Deutsche Bundesbank (1978): Statistischer Teil, in: Monatsbericht, 30. Jg., Nr. 11, S. 41\*.
- Deutsche Bundesbank (2019): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2018, in: Monatsbericht, 71. Jg., Nr. 9, S. 79–118.
- Deutsche Mark (1997): Baukredit im SB-Markt. Schalterstunden auch abends und am Samstag: Weil immer mehr Kunden die klassischen Filialen meiden, richten die Kreditinstitute Bank-Shops in Supermärkten ein. Die Kunden nehmen das neue Service-Konzept an, in: Deutsche Mark, Nr. 7, S. 106.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2020a): Statistiken Vermittlerverzeichnisse, online abrufbar unter: <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/recht-in-der-wirtschaft/gewerberecht/statistiken-vermittlerverzeichnisse-3344> (Stand: 7. Januar 2020).
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2020b): Statistik Vermittler nach Bundesländern, online abrufbar unter: <https://www.dihk.de/resource/blob/25640/c16487adf646c3578fddf301573be202/statistik-versicherungsvermittlung-nach-bundeslaendern-juli-2020-data.pdf> (Stand: 20. Oktober 2020).

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1956): Jahresbericht 1955, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1957): Jahresbericht 1956, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1958a): Jahresbericht 1957, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1958b): Die Eröffnung neuer Zweigstellen, Stuttgart.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1959a): Jahresbericht 1958, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1959b): Stumme Zweigstelle, in: Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (Hrsg.): Spargiro im Bild. 50 Jahre Giroverkehr der Sparkassen, Stuttgart, S. 19.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1960): Jahresbericht 1959, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1961): Jahresbericht 1960, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1962): Jahresbericht 1961, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1963): Jahresbericht 1962, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1964): Jahresbericht 1963, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1965): Jahresbericht 1964, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1966): Jahresbericht 1965, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1967): Jahresbericht 1966, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1968): Jahresbericht 1967, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1969): Jahresbericht 1968, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1970): Jahresbericht 1969, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1971): Jahresbericht 1970, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1972): Jahresbericht 1971, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1973): Jahresbericht 1972, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1974): Jahresbericht 1973, Bonn.

Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1975): Jahresbericht 1974, Bonn.

- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1975b): Bericht über den Arbeitskreis 7 “Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Zweigstellen”, in: Sparkassenprüfertag 1975 in Düsseldorf vom 24.–26 September, Stuttgart, S. 294–308.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1976): Jahresbericht 1975, Bonn.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1977): Jahresbericht 1976, Bonn.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1978): Jahresbericht 1977, Bonn.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1979): Jahresbericht 1978, Bonn.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1980): Jahresbericht 1979, Bonn.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1981): Jahresbericht 1980, Bonn.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1982): Jahresbericht 1981, Bonn.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1983): Jahresbericht 1982, Bonn.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1984): Jahresbericht 1983, Bonn.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband e. V. (1985): Jahresbericht 1984, Bonn.
- Deutsches Institut für Altersvorsorge (2019): Befragung im INSA-Meinungstrend im Auftrag des DIA, online abrufbar unter: <https://www.dia-vorsorge.de/private-altersvorsorge/grosse-mehrheit-fuer-finanzbildung-in-der-schule/> (Stand 07. Januar 2021).
- Dörner, Astrid/Schneider, Katharina (2020): US-Kleinanleger befeuern die Rally und riskieren ihr Vermögen, in: Handelsblatt vom 7. Juli, online abrufbar unter: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/anlagestrategie/trends/trading-portale-us-kleinanleger-befeuern-die-rally-und-riskieren-ihr-vermoegen/25979526.html> (Stand: 07. Januar 2021).
- Dresdner Bank AG (1990): Geschäftsbericht 1989, Frankfurt am Main.
- Engelhorn, Markus (2014): Regulierung der Vermittlervergütung im Versicherungsvertrieb – Status Quo in ausgewählten europäischen Ländern, Berlin.
- Europäische Kommission (2011): Commission Staff Working Paper. Impact Assessment, SEC(2011) 1226 final, online abrufbar unter: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/2/2011/EN/SEC-2011-1226-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF> (Stand: 20. Oktober 2020).

- Europäische Kommission (2020): A Capital Markets Union for people and business – new action plan, Com (2020) 590, Brüssel am 24. September, online abrufbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2020:590:FIN> (Stand: 07. Januar 2021).
- Exner, H. (1958): Sparkassen-Autoschalter, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 7. Jg., Nr. 1, S. 2–5.
- Exner, H. (1966): Fernseh-Autoschalter bestand Bewährungsprobe, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 15. Jg., Nr. 5, S. 78–82.
- Faißt, Lothar (1974): Überlegungen zur marktorientierten Führung und Organisation von Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 23. Jg., Nr. 1, S. 1–6.
- Financial Conduct Authority (2014): Post-implementation review of the Retail Distribution Review – Phase 1, London.
- Financial Conduct Authority (2016): Financial Advice Market Review. Final Report, online abrufbar unter: <https://www.fca.org.uk/publication/corporate/famr-final-report.pdf> (Stand: 18.01.2021).
- Financial Conduct Authority (2020): Evaluation of the impact of the Retail Distribution Review and the Financial Advice Market Review, online abrufbar unter: <https://www.fca.org.uk/publication/corporate/evaluation-of-the-impact-of-the-rdr-and-famr.pdf> (Stand: 17. Januar 2021).
- Financial Services User Group (2013): Study on the remuneration structures of financial services intermediaries and conflicts of interest – Position Paper, Europäische Kommission, Brüssel.
- Fink, Larry (2020): Larry Fink’s Chairman’s Letter to the Shareholders, online abrufbar unter: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-chairmans-letter> (Stand 20. Oktober 2020).
- Flanagan, John (1954): The Critical Incident Technique, in: Psychological Bulletin, 51. Jg., Nr. 4, S. 327–358.
- Flasdieck, J. (1967): Erfahrungen mit fahrbaren Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 16. Jg., Nr. 10, S. 115–117.
- Franke, Nikolaus/Funke, Christian/Gebken, Timo/Johanning, Lutz (2011): Provisions- und Honorarberatung – Eine Bewertung der Anlageberatung vor dem Hintergrund des Anlegerschutzes und der Vermögensbildung in Deutschland, Working Paper.

- Frankfurter Allgemeine Zeitung (1998a): Comdirect will 1999 Gewinn erwirtschaften, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 7. Mai.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (1998b): Über den Erfolg von Direktbanken entscheidet das Marketing, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4. April.
- Gonser, Simon (2014): Der Kapitalismus entdeckt das Volk. Wie die deutschen Großbanken in den 1950er und 1960er Jahren zu ihrer privaten Kundschaft kamen, München.
- Großmann, Bernd (1969): Zweigstellen in Fertigbauweise, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 18. Jg., Nr. 3, S. 49.
- Güde, Udo (1968): Zweck und Aufgabe einer Kosten- und Erlösrechnung im Sparkassenbetrieb, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 17. Jg., Nr. 1, S. 2–7.
- Güde, Udo (1985): Geschäftspolitik der Sparkassen. Grundlagen und aktuelle Probleme, 4. Aufl., Stuttgart.
- Gulden, Julian (2019): Automatisierte Geldanlage. Determinanten und Einflussbedingungen der Akzeptanz von Investment Management FinTechs, Wiesbaden.
- Hackethal, Andreas/Inderst, Roman/Meyer, Steffen/Rochow, Tilman (2011): Messung des Kundennutzens der Anlageberatung – Wissenschaftliche Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV), Frankfurt am Main.
- Hahn, Andreas (2016): Kundensicht bestimmt Ausrichtung im Vertriebsmanagement, in: Hellenkamp, Detlef/Fürderer, Kai (Hrsg.): Handbuch Bankvertrieb. Theorie und Praxis im Zukunftsdialog, Wiesbaden, S. 111–125.
- Handelsblatt (1998): Als Direktbank ungebrochene Marktführerschaft im Wertpapierhandel. Comdirect beginnt, richtig Geld zu verdienen, in: Handelsblatt vom 11. Februar.
- Handelsblatt (2014): Geduldspiel Honorarberatung, in: Handelsblatt vom 31. Dezember, online abrufbar unter: <https://www.handelsblatt.com/finanzen/steuern-recht/recht/anlegerrecht-geduldsspiel-honorarberatung/11170686.html?ticket=ST-25045752-MrsrcEgOui4VVqyYE9MU-ap2> (Stand: 07.01.2021).
- Haselmann, Rainer/Krahen, Jan/Wahrenburg, Mark (2019): Evaluierung gesamt- und finanzwirtschaftlicher Effekte der Reformen europäischer Finanzmarktregulierung im deutschen Finanzsektor seit der Finanzkrise, SAFE Policy Report Nr. 1, Frankfurt am Main.
- Heemann, Karen/Müller, Mario (1991): Prioritäten gesetzt, in: Wirtschaftswoche, Nr. 2.

- Hemmersmeier, Jana (2020): Die jungen Zocker kommen, in: Der Spiegel vom 16. Oktober, online abrufbar unter: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/service/trade-republic-robinhood-und-co-app-boom-die-jungen-zocker-kommen-a-5f701590-5a19-43d7-a97f-03f10584c1b0> (Stand: 07. Januar 2021).
- Herd, Hans K. (1991): Walter Seipps Kulturrevolution, in: Börsen-Zeitung vom 28. Mai.
- Hilmes, Christian (2016): MiFID II als Hoffnungsschimmer für die Honorarberatung, in: Das Investment vom 4. Januar, online abrufbar unter: <https://www.dasinvestment.com/finanzberatung-mifid-ii-als-hoffnungsschimmer-fuer-die-honorarberatung/> (Stand: 07. Januar 2021).
- Hoechle, Daniel/Ruenzi, Stefan/Schaub, Nic/Schmidt, Markus (2018): Financial advice and bank profits, in: The review of financial studies, 31. Jg., Nr. 11, S. 4447–4492.
- Hoffknecht, Petra (2012): Neue Finanzmarkt-Richtlinie stärkt Honorarberatung, online abrufbar unter: <https://schaefer-regensburger.de/files/articles/VDI38015.pdf> (Stand: 07. Januar 2021).
- Hoffmann, Josef (1959): Aktive Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute, in: Sparkasse, 76. Jg., Nr. 15, S. 267–270.
- Hörmann, Günther (2017): Die Verbraucherzentralen, in: Kenning, Peter/Oehler, Andreas/Reisch, Lucia A./Grugel, Christian (Hrsg.): Verbraucherwissenschaften. Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen, Wiesbaden, S. 517–523.
- Industrie- und Handelskammer (2010): Finanzdienstleistungs- und Kapitalanlageberatung auf Honorarbasis, Positionspapier, Frankfurt am Main.
- Jahberg, Heike (2012): EU-Parlamentarier stärken Banken den Rücken, Der Tagesspiegel vom 24. September, online abrufbar unter: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/provisionen-eu-parlamentarier-staerken-banken-den-ruecken/7170516.html> (Stand: 7. Januar 2021).
- Kaiser, Henry F./Rice, John (1974): Little Jiffy, Mark IV, in: Educational and Psychological Measurement, Nr. 34, S. 11–117.
- Kampen, Charlotte van (2020): Der Anlageberatungsvertrag – Untersuchung der Haftungsgrundlage bei fehlerhafter Anlageberatung, Tübingen.
- Kanis, H. (1964): Erhöhter Kundendienst durch Stumme Zweigstelle und Einzahlungsmat, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 13. Jg., Nr. 9, S. 104–107.

- Keßler, Helmut/Schalldt, Hartmut (1980): Die Bedeutung der Kostenrechnung für die Steuerung von Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 29. Jg., Nr. 4, S. 157–166.
- Könneker, Wilhelm (1959): Neue Entwicklungen des Wettbewerbs in der Kreditwirtschaft, in: Der Volkswirt, 13. Jg., S. 1583–1584.
- Korski, Claudia (2019): Honorarberatung im Gewerberecht, Hamburg.
- Krause, Detlef (2004): Die Commerz- und Disconto-Bank 1870–1920/23. Bankgeschichte als Systemgeschichte, Stuttgart.
- Krause, Detlef (2010): Commerzbank 1870–2010. Eine Zeitreise. Fakten und Bilder, Frankfurt am Main.
- Kreutz, Paul/Ull, Johann (1980): EDV-Geschäftsstellenerfolgsrechnung – ein Analyse- und Steuerungssystem, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 29. Jg., Nr. 4, S. 166–171.
- Kreutzmüller, Christoph (2005): Händler und Handlungsgehilfen. Der Finanzplatz Amsterdam und die deutschen Großbanken (1918–1945), Stuttgart.
- Kunz, Anne/Seibel, Karsten (2017): Schluss mit “Leistung aus Leidenschaft”, in: Welt vom 8. Mai, online abrufbar unter: <https://www.welt.de/finanzen/article164328415/Schluss-mit-Leistung-aus-Leidenschaft.html> (Stand: 20 Januar 2021).
- Kunze, Christian (1974): Probleme bei Zweigstellengründungen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 23. Jg., Nr. 2, S. 44–47.
- Leumann, Seraina/Heumann, Michael/Syed, Fatima/Aprea, Carmela (2016): Towards a comprehensive financial literacy framework. Voices from stakeholders in European vocational education and training, in: Wuttke, Eveline/Seifried, Jürgen/Schumann, Stephan (Hrsg): Economic Competence and Financial Literacy of Young Adults, Berlin, S. 19–39.
- Liebig, Jürgen (1974): Wirtschaftlichkeitsberechnungen für Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 23. Jg., Nr. 2, S. 51–57.
- Loose, Ingo (2007): Kredite für NS-Verbrechen, München.
- Luber, Thomas (1999): Der harte Regent, in: Capital, Nr. 1, S. 36–42.
- Maikranz, F. (1965): Maschineneinsatz in einer fahrbaren Zweigstelle, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 14. Jg., Nr. 5, S. 58.

- Mainz, Anton (1982): Geschäftsstellenkonzept der Zukunft, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 31. Jg., Nr. 8, S. 296–305.
- Mattmüller, Roland/Tunder, Ralph (1997): Zur theoretischen Basis der Marketingwissenschaft. Die Verknüpfung der Neuen Institutionenökonomik mit dem Integrativ-Prozessualen Marketingansatz, Oestrich-Winkel.
- Maug, Ernst/Höring, Dirk/Höring, Rolf/Jandik, Tomas/Klinge, Marco/Mündecke, Markus (2005): Retailbanking von morgen, in: Schimmelmann, Wulf von/Franke, Günter (Hrsg.): Retailbanking. Kundenwünsche und Rentabilität, Frankfurt am Main, S. 12–79.
- May, Klaus (1980): Ersetzen Automaten konventionelle Zweigstellen?, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 29. Jg., Nr. 2, S. 57–60.
- Meyen, Hans G. (1992): 120 Jahre Dresdner Bank. Unternehmens-Chronik 1872 bis 1992, 2. Aufl., Frankfurt am Main.
- Meyer-Bosse, Carsten (1980): Vertrieb im Verbund – Wunsch und Wirklichkeit, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 29. Jg., Nr. 2, S. 51–56.
- Meyer-Bosse, Carsten (1981): Sparkassen-Marketing und Rentabilitätsorientierung. Eine Bestandsaufnahme, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 30. Jg., Nr. 8, S. 277–280.
- MiFID II/MiFIR/PRIIPs-VO (2014): Directive 2014/65/EU on markets in financial instruments, online abrufbar unter: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/ALL/?uri=CELEX%3A32014L0065> (Stand: 07. Januar 2021).
- Mülhaupt, Ludwig (1971): Strukturwandlungen im westdeutschen Bankwesen, Wiesbaden.
- Mullainathan, Sendhil/Nöth, Markus/Schoar, Antoinette (2012): The market for financial advice. An audit study, NBER Working Paper Nr. w17929, online abrufbar unter: <https://ssrn.com/abstract=2028263> (Stand: 11. Dezember 2020).
- Müller, Manfred (1972): Betriebswirtschaftliche Aufgaben jetzt und in Zukunft, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 21. Jg., Nr. 1, S. 1–5.
- Mura, Jürgen (1987): Entwicklungslinien der deutschen Sparkassengeschichte, Stuttgart.
- Mußler, Hanno (2021): Was (nicht nur) junge Leute an Finanzwissen brauchen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 9. Januar, Nr. 7, S. 35.
- Nickel, Hans (2018): Anlageberatung am Finanzplatz Deutschland – Steuern, Recht, Trends, Wiesbaden.

- Niklas, Ulf (2015): Honorarberatung: Eine Nische wächst, online abrufbar unter: <https://citywire.de/news/honorarberatung-eine-nische-wachst/a868060?ref=international-germany-latest-news-list> (Stand: 07. Januar 2021).
- Oehler, Andreas (2017): Finanzen und Altersvorsorge, in: Kenning, Peter/Oehler, Andreas/ Reisch, Lucia A./Grugel, Christian (Hrsg.): Verbraucherwissenschaften. Rahmenbedingungen, Forschungsfelder und Institutionen, Wiesbaden, S. 191–210.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2006): Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies, in: Financial Market Trends, 89. Jg., Nr. 2, Paris, online abrufbar unter: <https://doi.org/10.1787/fmt-v2005-art11-en>, (Stand: 18. Januar 2021).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2013): PISA2012 – Assessment and Analytical Framework: Mathematics, Reading, Science, Problem Solving and Financial Literacy, OECD Publishing.
- Paul, Stephan (1987): Lenkungssysteme in Filialbanken. Steuerung durch Komponenten oder Verrechnungszinsen?, Wiesbaden.
- Paul, Stephan (2011): Eine Analyse zentraler Aspekte der Finanzkommunikation nicht börsennotierter Unternehmen mit Hilfe der Critical Incident Technique, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 63. Jg., Nr. 7, S. 745–771.
- Paul, Stephan (2013a): Auf dem Weg zur „verbundfokussierten Zentralbank“ – Der Wandel des Geschäftsmodells zwischen Marktentwicklung und Finanzmarktregulierung (1949-2010), in: Guinnane, Timothy W. (Hrsg.): Die Geschichte der DZ-BANK. Das genossenschaftliche Zentralbankwesen vom 19. Jahrhundert bis heute, München, S. 323–435.
- Paul, Stephan (2013b): Die Aufhebung der Zinsordnung 1967. Das Kreditwesen kommt in der Marktwirtschaft an, in: Lindenlaub, Dieter/Burhop, Carsten/Scholtzseck, Joachim (Hrsg.): Schlüsselereignisse der deutschen Bankengeschichte, Stuttgart, S. 375–386.
- Paul, Stephan (2015): Meilensteine und Herausforderungen im Retail Banking. Banken und Verbraucher – wie gelingt die digitale R/Evolution?, Präsentation.
- Paul, Stephan (2016): Schumpeter im Zeitraffer – FinTechs als Prüflabor und Experimentierfeld, in: Wirtschaftsdienst, 96. Jg. Nr. 9, S. 631–636.
- Paul, Stephan (2020): Nähe?, in: ikf – institut für kredit- und finanzwirtschaft (Hrsg.): wissen & handeln, Nr. 19, Bochum.

- Paul, Stephan/Horsch, Andreas/Kaltoven, Daniel/Uhde, Andre/Weiss, Gregor (2017): Unternehmerische Finanzierungspolitik, Stuttgart.
- Paul, Stephan/Sattler, Friederike/Ziegler, Dieter (2020): Hundertfünfzig Jahre Commerzbank. 1870–2020, München.
- Paul, Stephan/Schröder, Nicola/Schumacher, Simon (2019): MiFID II/MiFIR und PRIIPs-VO: Verbraucherschutz gegen die Verbraucherinteressen? Eine regulierungsökonomische empirische Untersuchung, in: Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft, 31. Jg., Nr. 2, S. 126–138.
- Paul, Thomas (2009): Kreditwirtschaft und Sparkassen, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, 96. Jg., Nr. 4, S. 465–470.
- Paul, Thomas/Belvederesi, Rebecca (2007): Gesellschaftlicher Wandel und das Privatkundengeschäft der Sparkassen seit 1945, in: Wehber, Thorsten (Hrsg.): Sparzwang oder Kaufrausch? Spar- und Konsumverhalten im Wandel, Stuttgart, S. 19–41.
- Piketty, Thomas (2014): Das Kapital im 21. Jahrhundert, 2. Aufl., München.
- Pix, Manfred (1975): Die Kundenbetreuung in dünn besiedelten, großflächigen Marktgebieten, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 24. Jg., Nr. 5, S. 161–171.
- Quirin Privatbank AG (2019): Verbraucherschützer wollen Quirin-Prinzip zur Pflicht für alle Banken machen, online abrufbar unter: <https://www.quirinprivatbank.de/pm/provisionsverbot> (Stand: 07. Januar 2021).
- Reiter, Julius/Methner, Olaf (2013): Die Interessenskollision beim Anlageberater. Unterschiede zwischen Honorar- und Provisionsberatung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht, 67. Jg., Nr. 44, S. 2053–2058.
- Risseeuw, Peter/Hoefsloot, Niels/Laane, Ingrid/De Pater, Menno/Tilburgs, Lilian (2017): Zakelijkere verhoudingen – de markteffecten van het provisieverbod (Geschäftliche Beziehungen – die Auswirkungen des Provisionsverbots auf den Markt), Abschlussbericht für das Finanzministerium der Niederlande, online abrufbar unter: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-830318.pdf> (Stand: 18. Januar 2021).
- Robinson, John (2007): Who’s the Fairest of Them all? A Comparative Analysis of Financial Advisor Compensation Models, in: Journal of Financial Planning, 20. Jg., Nr. 5, S. 56–65.
- Roßbach, Peter (2011a): Honorarberatung versus Provisionsvergütung, in: Die Bank, Nr. 10, S. 50–54.

- Roßbach, Peter (2011b): Einfluss von Vergütungssystemen auf die Finanzberatungsqualität, in: Berger, Herbert/Legner, Michael (Hrsg.): Anlageberatung im Privatkundengeschäft, Frankfurt am Main, S. 251–273.
- Rudolph, Bernd (2008): Geschichte der Sparkassenbetriebswirtschaft, Stuttgart.
- Sattler, Friederike (2010): Geschichte der Banken und Finanzmärkte. Version: 1.0, in: Docupedia-Zeitgeschichte, online abrufbar unter: [https://docupedia.de/zg/Geschichte\\_der\\_Banken\\_und\\_Finanzm%C3%A4rkte#cite\\_note-4](https://docupedia.de/zg/Geschichte_der_Banken_und_Finanzm%C3%A4rkte#cite_note-4) (Stand: 18.12.2020).
- Schafstädt, Christian (2015): Das Spannungsverhältnis zwischen Provisionsberatung und Honorarberatung im Versicherungsmarkt. Eine rechtsvergleichende und -ökonomische Analyse, Karlsruhe.
- Schelling, Holger (2013): Vergütungssysteme und Interessenkonflikte in der Anlageberatung – Eine Studie zum europäischen, deutschen und englischen Recht, Berlin.
- Schenk, Catherine R. (2020): Globalisierung und Krise 1989–2020, in: Plumpe, Werner/Nützennadel, Alexander/Schenk, Catherine R. (Hrsg.): Deutsche Bank. Die Globale Hausbank 1870–2020, S. 530–798.
- Schlick, Leonie (2019): Umfrage: Kaum Vertrauen in die Banken, in: Capital vom 6 März, Nr. 3, online abrufbar unter: <https://www.capital.de/wirtschaft-politik/umfrage-kaum-vertrauen-in-die-banken> (Stand: 17 Januar 2021).
- Schlütz, Frauke (2016): "Ein gediegener & solider Mann". Die Vorstandssprecher der Commerzbank von 1870 bis 2008, Dresden.
- Schmitz, Fabian (2020): Umsetzung der Honorarberatung in Deutschland – Bestandsaufnahme und Blick in die Zukunft, Working Paper, Bochum.
- Schoorman, David/Mayer, Roger/Davis, James (2007): An integrative model of organizational trust. Past, Present and Future in: Academy of Management Review, 32. Jg., Nr. 2, S. 344–354.
- Schulz, Günther (2005): Die Sparkassen vom Ende des Zweiten Weltkriegs bis zur Wiedervereinigung, in: Pohl, Hans/Rudolph, Bernd/Schulz, Günther (Hrsg.): Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen Sparkassen im 20. Jahrhundert, Stuttgart, S. 249–405.
- Schumacher, Simon/Lange, Marc/Paul, Stephan (2019) Kumulative Auswirkungen der Regulierung auf die Geschäftsmodelle deutscher Sparkassen – Eine qualitativ-empirische Analyse, in: Österreichisches Bank-Archiv, 67. Jg., Nr. 5, S. 340–352.

- Semkat, Ute (1992): Bankerinnen auf dem Vormarsch. Erfahrungen der ersten ostdeutschen Geschäftsstellenleiterin der Commerzbank, in: Welt vom 3. August.
- Siepmann, Jürgen Dietrich (1968): Die Standortfrage bei Kreditinstituten. Eine Analyse der Standortfaktoren, Standortstruktur und Standortpolitik des westdeutschen Bankensystems, Berlin.
- Sparkasse (1959): Urteil des Bundesverwaltungsgerichts vom 10.7.1958 – BVerwGIC205.55-, in: Sparkasse, 86. Jg., Nr. 3, S. 86–88.
- Sparkasse Darmstadt (2020): Fahrbare Filiale, online abrufbar unter: <https://www.sparkasse-darmstadt.de/de/home/ihre-sparkasse/fahrbare-geschaeftsstelle.html?n=true> (Stand: 25. August 2020).
- Sparkassen-Werbedienst (1951): Sparkassenbus der Sparkasse Bremen, in: Sparkassen-Werbedienst, Nr. 5, S. 82.
- Sparkassen-Werbedienst (1957): Autoschalter der Stadtparkasse Köln, in: Sparkassen-Werbedienst, Nr. 11, S. 192.
- Spielberg, Lea (2018): Beratung, Organisation und Vertragsgestaltung nach dem Honorar-Anlageberatungsgesetz, Berlin und Heidelberg.
- Starke, Wolfgang (1980): Geschäftspolitische Aspekte der Vertriebsplanung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 29. Jg., Nr. 2, S. 49–51.
- Strebel, Brigitte (1997): Eigenständigkeit klar im Vordergrund, in: Schweizer Bank, Nr. 3.
- Süchting, Joachim/Paul, Stephan (1998): Bankmanagement, 4. Aufl., Stuttgart.
- Süchting, Joachim/Wünsche, Gert (1978a): Erfolgsanalyse von Sparkassen-Zweigstellen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 27. Jg., Nr. 1, S. 39–49.
- Süchting, Joachim/Wünsche, Gert (1978b): Untersuchungen zur Rentabilität von Sparkassen-Zweigstellen, Stuttgart.
- Süddeutsche Zeitung (1996): Ausland und Hypotöchter tragen Gewinnprung, in: Süddeutsche Zeitung vom 27. März.
- Teicher, Ralf (2017): Honorarberatung aus Sicht von Kunden, Beratern und Produktgebern, Karlsruhe.

- Tekathen, Johannes M.C. (2015): Honorarberatung im Finanzdienstleistungsbereich. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Untersuchung von Honorarberatung aus Sicht von Privatkunden, Bad Soden.
- Thorun, Christian/Niemeyer, Frank (2012): Towards a fairer deal for consumers and the financial industry – Lessons from the Retail Distribution Review and the ban of commissions in the UK, Bad Honnef/Osnabrück.
- Toller, Andreas (2012): Transparenz oder Provisionsverbot?, in: Handelsblatt vom 15. Mai, online abrufbar unter: <https://www.wiwo.de/finanzen/geldanlage/finanzberater-zur-offenlegung-zwingen/6636714-1.html> (Stand: 07. Januar 2021).
- Trott, Thomas/Thießen, Friedrich (2014): Zu den Ursachen des mangelnden Erfolgs der Honorarberatung, TU Chemnitz WWDP 117/2014.
- Verbeck, Dieter (1989): Die Filialnetzpolitik deutscher Kreditinstitute seit Aufhebung der Bedürfnisprüfung im Jahre 1958, in: Bankhistorisches Archiv, 15. Jg., Nr. 1, S. 21–39.
- Verbraucherzentrale Bundesverband (2018): Jahresbericht 2017/2018, Berlin.
- Verbund Deutscher Honorarberater (2020): Kodex der Honorarberatung, online abrufbar unter: <https://www.verbund-deutscher-honorarberater.de/kodex-der-honorarberatung-in-deutschland/> (Stand: 20. Oktober 2020).
- Wagner-Braun, Margarete (2010): Die unternehmerische Zielsetzung von Sparkassen im historischen Vergleich, in: Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. (Hrsg.): Geschäftspolitische Steuerung: die Sparkassen zwischen Renditeorientierung und Gemeinwohl, Stuttgart, S. 29–61.
- Wälti, Sébastien (2012): Trust no more? The impact of the crisis on citizens' trust in central banks, in: Journal of International Money and Finance, 31. Jg., Nr. 3, S. 593–605.
- Waschbusch, Gerd/Schuster, Hannes/Berg, Susen C. (2018): Banken und Vertrauen. Eine Grundlagenuntersuchung zur Bedeutung des Vertrauens in der Ökonomie am Beispiel des Kreditgewerbes, Saarbrücken.
- Weihe, Thomas (2006): Die Personalpolitik der Filialgroßbanken 1919–1945. Interventionen, Anpassung, Ausweichbewegungen, Stuttgart.
- Welt (1999): Mitarbeiter der Commerzbank haben sich selbst angezeigt, in: Welt vom 22. Juni.

- Wenig, Mirko (2017): IDD-Gesetz: Verbund Deutscher Honorarberater spricht von „Politikversagen“, in: Der Versicherungsbote vom 25. Juli, online abrufbar unter: <https://www.versicherungsbote.de/id/4856837/Honorarberater-IDD/> (Stand: 14. August 2020).
- Wieneke, Herbert (1979): Ansätze zur integrierten Zweigstellenanalyse und -steuerung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 28. Jg., Nr. 6, S. 261–265.
- Wieneke, Herbert (1980): Kosten- /Nutzenüberlegungen zur „Fahrbaren Zweigstelle“, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 29. Jg., Nr. 2, S. 69–74.
- Wieprecht, Jürgen (1969): Die Errichtung von Zweigstellen durch Grosssparkassen als betriebswirtschaftliches Standortproblem, Hamburg.
- Wolff, Volker (1990): Box-Banking, in: Capital, Nr. 6.
- Zimmermann, Nicolai M. (2020): Die Commerzbank und ihre Kunden. Kundenstruktur und Geschäftsbeziehungen einer deutschen Großbank 1924 – 1945, Stuttgart.
- Zimmermann, Yvonne (2018): Finanzbildung der Bevölkerung fördern, in: Börsen-Zeitung vom 19. Mai, Nr. 95, Seite B 5, online abrufbar unter: <https://www.boersenzeitung.de/index.php?li=%201&artid=2018095808> (Stand 07. Januar 2021).

# Curriculum Vitae

## Persönliche Angaben

Name	Fabian Schmitz
Geburtstag/-ort	3. August 1988 in Bottrop

## Hochschulausbildung

1/2017 – 1/2021	Promotion am Lehrstuhl für Finanzierung und Kreditwirtschaft (Dr. rer. oec), Ruhr-Universität Bochum
10/2014 – 10/2016	Master in Management (M.Sc), Ruhr-Universität Bochum
4/2011- 9/2014	Bachelor in Wirtschaftswissenschaft, Ausr. Betriebswirtschaftslehre und Geschichte (B.A.), Ruhr-Universität Bochum