

Quack, Sigrid; Hildebrandt, Swen

**Working Paper**

Das Geheimnis der Banken: Zum Einfluß von Organisationsstrukturen und Personalpolitiken deutscher und französischer Kreditinstitute im mittelständischen Unternehmensgeschäft

WZB Discussion Paper, No. FS I 95-103

**Provided in Cooperation with:**  
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Quack, Sigrid; Hildebrandt, Swen (1995) : Das Geheimnis der Banken: Zum Einfluß von Organisationsstrukturen und Personalpolitiken deutscher und französischer Kreditinstitute im mittelständischen Unternehmensgeschäft, WZB Discussion Paper, No. FS I 95-103, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:  
<http://hdl.handle.net/10419/44057>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**discussion paper**

**WZB**

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN  
FÜR SOZIALFORSCHUNG

SOCIAL SCIENCE RESEARCH  
CENTER BERLIN

FS I 95 - 103

**Das Geheimnis der Banken**

Zum Einfluß von Organisationsstrukturen  
und Personalpolitiken deutscher und  
französischer Kreditinstitute im  
mittelständischen Unternehmensgeschäft

Sigrid Quack  
Swen Hildebrandt

Februar 1995  
ISSN Nr. 1011-9523

**Research Area:  
Labour Market and  
Employment**

**Research Unit:  
Organization and  
Employment**

**Forschungsschwerpunkt:  
Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung**

**Abteilung:  
Organisation und  
Beschäftigung**

## **ZITIERWEISE / CITATION**

Sigrid Quack/Swen Hildebrandt

### **Das Geheimnis der Banken**

Zum Einfluß von Organisationsstrukturen  
und Personalpolitiken deutscher und  
französischer Kreditinstitute im  
mittelständischen Unternehmensgeschäft

Discussion Paper FS I 95 - 102  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1995

#### **Forschungsschwerpunkt:**

Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung

#### **Research Area:**

Labour Market and  
Employment

#### **Abteilung:**

Organisation und  
Beschäftigung

#### **Research Unit:**

Organization and  
Employment

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung**  
**Reichpietschufer 50**  
D-10785 Berlin

## Zusammenfassung

Trotz der Internationalisierung der Finanzmärkte variieren in Deutschland und Frankreich die Beziehungen zwischen Kreditinstituten und kleinen bzw. mittelständischen Unternehmen (KMU). Während in Deutschland das „Hausbanksystem“ mit längerfristigen Beziehungen zwischen Banken und KMU dominiert, wird in Frankreich das Verhältnis als „Lieferanten (Fournisseur)-Beziehung“ von Finanzprodukten klassifiziert. Wie lassen sich diese Unterschiede erklären?

In der vorrangig empirisch ausgerichteten Arbeit werden in einem ersten Schritt die jeweiligen Kontextbedingungen (Staatliche Regulierungen, öffentliche Förderung, Strukturen der Finanzsysteme und der Unternehmen) untersucht. Im Mittelpunkt der Studie steht dann aber die Analyse der Organisations- und Arbeitsstrukturen sowie der Personaleinsatzstrategien in den Kreditinstituten der beiden Länder.

Die Organisations-, Arbeits- und Personalstrukturen tragen in mehrfacher Hinsicht zur Aufrechterhaltung der Hausbank- bzw. "Fournisseur"-Beziehung zwischen Banken und KMU bei. In Deutschland signalisiert die Einbeziehung betriebswirtschaftlicher Aspekte in die Kreditentscheidung eine größere Fachkompetenz, der interne Aufstieg gewährleistet mehr betriebliche Praxiserfahrung und die längere Verbleibdauer der Kundenberater ermöglicht eine längerfristige, persönliche Betreuung. In Frankreich hingegen wirkt die Ausrichtung der Kreditentscheidung auf finanzielle Informationen, die Rekrutierung sehr junger, vorwiegend bankfachlich qualifizierter Hochschulabsolventen der Entwicklung einer dauerhafteren, partnerschaftlicheren Beziehung zu KMU ebenso entgegen wie der häufige Betreuerwechsel und die damit verbundenen Informationsverluste.

Für Bankmanager, Politiker und Wissenschaftler heißt dies: Trotz der in beiden Ländern im Zuge der Binnenmarktintegration zu beobachtenden Reorganisation des Bankensektors bestehen kaum Anzeichen für eine Konvergenz. Die Komplexität der institutionellen und innerorganisatorischen Bedingungen zeigt vielmehr, daß der Übertragbarkeit länderspezifischer Modelle der Beziehung zwischen französischen Banken und KMUs enge Grenzen gesetzt sind.

## **Abstract**

Despite the internationalization of financial markets the relations between banks and small and medium-sized enterprises (SMEs) are very different in France and Germany. In Germany the „Hausbank“ system with long-term relations between banks and SMEs is dominant, whereas in France the relationship is characterized as one of „suppliers“ (fournisseur) of financial products. How are these differences explained?

This empirical study examines first the contextual conditions: regulation, public measures, and the structures of finance systems and firms. Next, and at the centre of this study, the paper analyses the organization and work structures and the personnel policies in the credit institutions in both countries.

The organizational, labor and personnel structures contribute in many regards to the reproduction of the „Hausbank“ respectively „fournisseur“ relationship. In Germany, the integration of micro-economic criteria in credit decisions implies a larger professional competence, internal career tracks assure more firm-level practical experience, and the longer tenure of the customer advisor allows for longer-term, personal consultancy. In France, in contrast, the concentration on financial information in credit decisions, the recruitment of very young high school graduates with a primarily bank-oriented education, as well as the frequent changes of customer advisors and the concurrent loss of information, work against a long-term, partner-like relationship with the SME.

For bank managers, politicians and social scientists this implies therefore that, despite the reorganization of the banking sector in both countries as a consequence of European integration, there are hardly any signs of convergence. The complexity of the institutional and internal characteristics demonstrates instead that the transferability of national models of relationships between banks and SMEs has very strict limits.

# Inhalt

	<b>Seite</b>
1. Einleitung	1
2. Institutionelle und ökonomische Rahmenbedingungen deutscher und französischer Kreditinstitute	5
2.1. Staatliche Regulierung: Stabilität versus Dereglementierung	5
2.2. Strukturen des Kreditwesens: Regionale Sparkassen versus überregionale Geschäftsbanken	7
2.3. Öffentliche Förderung: Mittelstandsförderung versus Industriepolitik	8
2.4. Unternehmensstrukturen: Mittelstand versus Polarisierung	9
2.5. Geschäftsstrategien der Institute: Kundensegmentation versus Kundenselektion	10
3. Organisations- und Arbeitsstrukturen	12
3.1. Reorganisation der Filialstruktur: Mit unterschiedlichen Zielen zu ähnlichen Modellen?	13
3.2. Arbeitsstrukturen und Entscheidungskompetenzen: Vier-Augen-Prinzip oder Kompetenz des Betreuers	19
3.3. Entscheidungskriterien: Gegenwärtige oder zukünftige Bonität	22
4. Personaleinsatzstrategien	24
4.1. Rekrutierung: Bankinterne Ausbildung oder Einstellung von Hochschulabsolventen	24
4.2. Betrieblicher Aufstieg: Unterschiede in Dauer und Verlauf interner Karrierewege	27
4.3. Mobilität: Vor- und Nachteile des Betreuerwechsels	28
5. Schlußfolgerungen	31
Literaturverzeichnis	34

## 1. Einleitung<sup>1</sup>

Das Wachstum von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) hat in den letzten Jahren zunehmend das Interesse von Wissenschaftlern und Politikern auf sich gezogen. Die Entwicklungsmuster variieren allerdings zwischen den verschiedenen europäischen Ländern. Während sich in einigen Ländern, wie etwa in Deutschland, ein stabiler und z.T. prosperierender KMU-Sektor herausgebildet hat, ist in anderen Ländern, wie etwa Frankreich, eine anhaltende ökonomische Schwäche und Instabilität von KMUs zu beobachten (Loveman/Sengenberger 1991). Frühere Analysen weisen auf die Schlüsselrolle des jeweiligen Finanzsystems für die Erklärung von national unterschiedlichen Entwicklungsdynamiken der KMU hin. Die jeweiligen Finanzsysteme beeinflussen die Ausprägung der Beziehung zwischen Banken und KMU und erleichtern bzw. erschweren deren Zugang zu externer Finanzierung (Zysman 1983). Untersuchungen hatten bisher in erster Linie die Beziehung zwischen Großunternehmen und Banken zum Gegenstand (Elston 1993). Diese Erkenntnisse können jedoch - wie neuere Studien zeigen - nicht ohne weiteres auf KMU übertragen werden (Deeg 1992; Vitols 1994). In den beiden hier untersuchten Ländern existieren deutliche Unterschiede in der Beziehung zwischen Banken und KMUs im Hinblick auf Nähe, Partnerschaft und Stabilität. Während deutsche KMU in der Regel eine längerfristige Beziehung zu ihrer sogenannten „Hausbank“ unterhalten, wechseln französische KMU häufiger ihre Banken und betrachten sie eher als „Fournisseur“ (Lieferant) für einzelne Finanzprodukte.

Wie lassen sich diese Unterschiede theoretisch erklären? Informationsökonomische Ansätze weisen auf die Bedeutung der jeweiligen Informationsverteilung zwischen den beiden Akteuren für die Beziehung und die Kreditvergabe durch die Banken hin (Hellwig 1991). Auf realen - und somit unvollkommenen - Märkten ist eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen Banken als Finanzintermediären und Unternehmen als Kreditnehmern die Regel. Je größer die Asymmetrie ausfällt, umso stärker rückt das Kriterium der Rückzahlungsfähigkeit in den Mittelpunkt des Kreditgewährungsprozesses (Cieply 1994). Langfristige Bank-Unternehmens-Beziehungen sind demgegenüber ein

---

1 Wir möchten die Gelegenheit nutzen, unseren zahlreichen Interviewpartnern in den französischen und deutschen Kreditinstituten für ihre freundliche Unterstützung und Auskunftsbereitschaft recht herzlich zu danken, ohne die diese Studie nicht möglich gewesen wäre. Ebenso sind wir dem Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS)/Programme Europe sehr dankbar für die finanzielle Unterstützung unserer Forschungen in Frankreich. Und wir danken Sylvie Cieply (Centre de Recherche Monnaie-Finance-Banque, Lyon) und John Griffin (MIT, Cambridge MA), die uns als „Referees“ wichtige Anregungen gaben.

wesentliches Mittel zur Verringerung asymmetrischer Informationsverteilung (Scholtens 1993). Institutionalistische Ansätze beziehen darüberhinaus auf nationalstaatlicher Ebene existierende Institutionen mit ein, welche bestimmte Anreizstrukturen für das ökonomische Verhalten von Banken und KMU setzen und auf diese Weise die Beziehung zwischen Banken und KMU prägen (Zysman 1983; Soskice 1993; Vitols 1994). Diese Rahmenbedingungen, wie etwa das jeweilige Rechtssystem oder die Einflußnahme des Staates und öffentlicher Fördereinrichtungen, können nicht nur die Bank-Unternehmens-Beziehung teilweise von der erforderlichen Kontrolle („Monitoring“) der Kreditrisiken entlasten, sondern beeinflussen auch die wechselseitigen Erwartungen der Banken und KMU.

Die Kreditinstitute selbst werden in diesen Analysen häufig nur als „*Black Box*“, ihre Strukturen und Strategien lediglich als Reflex institutioneller Bedingungen behandelt. Um die Konstitutionsbedingungen für jeweils unterschiedliche Formen der Kundenbeziehung und des Monitoring bestimmen zu können, ist jedoch eine genauere Analyse bankinterner Organisationsstrukturen, Ablaufprozesse und Personalpolitiken erforderlich. Diese Faktoren werden natürlich durch die bereits erwähnten institutionellen Umfeldbedingungen geprägt. Aus anderen Untersuchungen ist weiterhin bekannt, daß Managementstrukturen, Arbeitsorganisation und Personalpolitik von Unternehmen durch national unterschiedliche Arbeitsmarkt- und Bildungsinstitutionen beeinflusst werden (Lane 1989). Zugleich haben die Strategien und Strukturen der Kreditinstitute aber auch eine eigene Entwicklungsdynamik, welche sich auf die Art der Kundenbeziehung und die Qualität des Monitoring von Kreditrisiken auswirkt. Einmal herausgebildete Organisations- und Ablaufstrukturen sowie das Qualifikationsprofil des vorhandenen Personals lassen sich nicht ad hoc austauschen und beeinflussen auch geschäftspolitische Neu- und Umorientierungen. Dies gilt auch für das Verhältnis zwischen der jeweils wünschenswerten Dezentralisierung der Kundenbetreuung und der notwendigen Zentralisierung der Risikosteuerung. So ist eine weitgehende Dezentralisierung der Kreditentscheidungen ohne eine entsprechende Qualifizierung des Personals kaum möglich und aus Sicht der Banken auch nicht anzustreben, selbst wenn sie die Kundenbindung verbessern würde.

In diesem Papier konzentrieren wir uns deshalb auf die Untersuchung der Bedeutung von Organisations- und Entscheidungsstrukturen sowie personalpolitischen Maßnahmen für das Verhältnis zwischen Kreditinstituten und den kleinen und mittleren Unternehmen in den beiden Ländern. Es geht dabei um nichts anderes, als den „Geheimnissen der Banken“ im deutschen und französischen Firmengeschäft näherzukommen und somit die Unterschiedlichkeit der Beziehung zu kleinen und mittelständischen Unternehmen zu entschlüsseln. Hierzu liegen unseres Wissen bislang keine Untersuchungen vor. Studien zu



bildungs- und beschäftigungspolitischen Veränderungen in französischen<sup>2</sup> und deutschen<sup>3</sup> Kreditinstituten waren zumeist auf das Privatkundengeschäft ausgerichtet und haben die Firmenkundenabteilungen ausgeklammert.<sup>4</sup>

Im Rahmen unserer bisherigen Untersuchungen konnten wir sieben Determinanten für die Bank-KMU-Beziehung in Deutschland und Frankreich identifizieren (Quack/Hildebrandt 1995), die wir in den folgenden Abschnitten behandeln werden (siehe Grafik 1). In Kapitel 2 beschreiben wir die staatliche Regulierung, die Veränderungen des Finanzsystems, den zunehmenden Wettbewerb, die Rolle der Spezialinstitute sowie die Strukturen des KMU-Sektors als Umfeldbedingungen für die uns interessierenden bankinternen Prozesse. In Kapitel 3 untersuchen wir die Bedeutung veränderter Organisations- und Arbeitsstrukturen und in Kapitel 4 den Einfluß der Personaleinsatzstrategien auf die Bank-KMU-Beziehungen in Deutschland und Frankreich. Zur Beantwortung der Fragestellung stützen wir uns in erster Linie auf eine eigene empirische Erhebung, die auf einer Sample von 10 französischen und 8 deutschen Kreditinstituten basiert. In jedem Land haben wir qualitative Expertengespräche mit Verantwortlichen im Firmenkundengeschäft geführt.<sup>5</sup> Bei einigen Instituten wurden darüberhinaus Filialleiter und Personalmanager<sup>6</sup> interviewt. In beiden Ländern wurden neben Großbanken auch Regionalbanken, genossenschaftliche Institute und Sparkassen in die Untersuchung einbezogen.

Der deutsche Teil der Untersuchung bezieht sich in erster Linie auf die Bedingungen in Westdeutschland und geht nur am Rande auf die deutsche Vereinigung und Entwicklungen in Ostdeutschland ein (vgl. hierzu Carlin/Richthofen 1995; Deeg 1994; Griffin 1994). Dies erscheint insofern berechtigt, als sich unter den Sonderbedingungen des Transformationsprozesses der ostdeutschen Wirtschaft bislang noch keine verallgemeinerungsfähigen Ergebnisse über die Beziehung zwischen Banken und KMU fassen lassen.

---

2 Siehe Bertrand/Noyelle 1988, Moussy 1988, CNC 1989, Cossalter 1990, Bernoux et al. 1990, Möbus/Verdier 1990, Gauvin/Silvera 1991, Grafmeyer 1992, O'Reilly 1992, Courpasson/Livian 1993, Blaustein/Dressen 1993, Hildebrandt 1993.

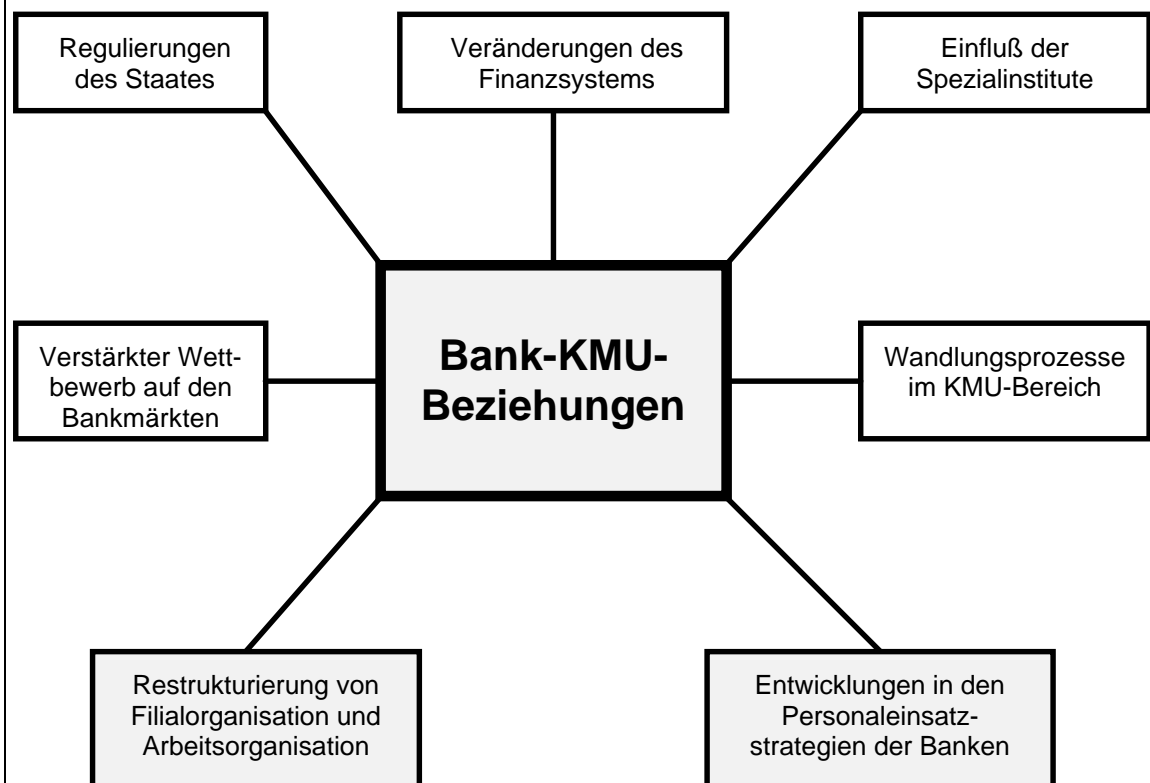
3 Siehe Baethge/Oberbeck 1986, Gottschall et al. 1985, Kloas et al. 1990, Kreyenschmidt 1990, Stiller 1992, Quack et al. 1995.

4 Mit Ausnahme von Courpasson 1993 und Baethge/Oberbeck 1986.

<sup>5</sup> Die Interviews in deutschen Kreditinstituten wurden gemeinsam mit Brent Keltner, Stanford University, durchgeführt.

<sup>6</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir im folgenden Text die männliche Form und verzichten auf weitere sprachliche Differenzierungen.

**Grafik 1**  
**Determinanten der Bank-KMU-Beziehungen**  
**in Frankreich und Deutschland**



## **2. Institutionelle und ökonomische Rahmenbedingungen deutscher und französischer Kreditinstitute**

Die Beziehung der französischen und deutschen Banken zu KMU wurden in einer Reihe von Studien untersucht.<sup>7</sup> Dabei wurden folgende Unterschiede herausgearbeitet:

- Deutsche Unternehmen unterhalten in der Regel eine Haus- oder Hauptbankbeziehung, mit der sie den Hauptteil ihres Bankgeschäfts abwickeln. Französische KMU unterhalten in der Regel nur lockere Beziehungen zu mehreren Banken und räumen seltener einer Bank einen klaren Vorrang ein.
- Zweitens wird die Beziehung in Deutschland als partnerschaftlich beschrieben, wohingegen sie in Frankreich eher als Zulieferbeziehung charakterisiert wird. Die partnerschaftliche Beziehung wird auf eine relativ symmetrische Informationsverteilung zwischen Bank und Unternehmen zurückgeführt.
- Drittens unterhalten KMU in Deutschland eine wesentlich längerfristige Beziehung zu einer Bank als in Frankreich. Französische Unternehmen haben insbesondere seit Mitte der 80er Jahre sehr viel häufiger die Bank gewechselt und bestehende Bankverbindungen abgebrochen.

Die beschriebenen Unterschiede in der Beziehung zwischen Banken und KMU sind geprägt von einer Reihe von institutionellen, ökonomischen und sozialen Umweltbedingungen.

### **2.1. Staatliche Regulierung: Stabilität versus Dereglementierung**

Zysman (1983) zufolge unterscheiden sich Deutschland und Frankreich durch das kreditmarkt- und bankorientierte Finanzsystem von den angelsächsischen Ländern mit dem stärker kapitalmarktorientierten Finanzsystem. Die Studie identifiziert aber auch zwei wesentliche Unterschiede zwischen Deutschland und Frankreich: Während der französische Staat bis Mitte der 80er Jahre die Investitionstätigkeit von Unternehmen direkt über die Subventionierung der Kreditpreise und die Beschränkung der Kreditvolumina zu beeinflussen suchte, spielt der Staat in Deutschland eher eine koordinierende Rolle und subventioniert die Kreditvergabe der Banken lediglich indirekt. Außerdem begünstigte die französische Regulierung einen hohen Grad an Spezialisierung zwischen Geschäftsbanken sowie Spezialbanken und beschränkte die Geschäftstätigkeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken (de Boissieu 1990). Die deutsche Gesetzgebung hat hingegen das Universalbankenprinzip gefördert.

Während sich die institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland in den 80er Jahren kaum verändert haben, durchlief das französische Finanz-

---

<sup>7</sup> Vergleiche Saint-Louvent 1992, Dietsch 1993 und Homé 1991.

system eine Phase der Deregulierung und Despezialisierung. Seit 1985 wurde die Politik der Kreditbegrenzung von der französischen Regierung schrittweise aufgegeben. Seither wird ein steigender Anteil von Krediten zu marktorientierten Zinssätzen vergeben. Banken können nicht mehr länger auf die früher quasi unbegrenzte Refinanzierung der Banque de France zurückgreifen. Zugleich leitete die französische Regierung Maßnahmen zur Stärkung des bislang unterentwickelten Kapitalmarktes und der Entwicklung von Finanzinnovationen ein, welche zu einer weiteren Sekurisierung und Disintermediation führten. Die Geldanlage in Sparkonten - einst die Basis für die Finanzierung von Wohnungsbau, Staatsausgaben und Industrie - verliert angesichts des breiten Angebots von Finanzprodukten mit unterschiedlichen Laufzeiten immer mehr an Bedeutung. Hierzu trugen auch Änderungen der Steuergesetzgebung bei, welche Geldmarktfonds gegenüber dem traditionellen Sparen begünstigen. Die Despezialisierung im französischen Bankensektor wurde durch das Bankgesetz von 1984 gefördert, welches eine einheitliche gesetzliche Grundlage für alle Bankengruppen schuf. Weitere Gesetzesänderungen im Jahr 1987 erlaubten es den Sparkassen die Geschäftstätigkeit über ihre traditionelle Aufgabe als Sammelbecken für Sparanlagen in den Bereich der Kreditvergabe an kleine und mittelständische Unternehmen auszudehnen. Zugleich erhielten die Genossenschaftsbanken die Möglichkeit, über ihre traditionelle Kundengruppe (Landwirte, Handwerker) hinaus nun auch an andere Unternehmen Kredite vergeben.

Die Deregulierung wirkte sich in mehrfacher Weise auf die Kreditvergabe der französischen Banken an die KMU aus. Das Kreditvolumen war nicht mehr beschränkt und Zinssätze regelten sich zunehmend über den Markt, wodurch sich die Banken nun in wesentlich stärkerem Maße mit strukturellen Kreditrisiken konfrontiert sahen. Dies machte eine bessere Risikosteuerung und gründlichere Prüfung der Kreditrisiken im Einzelfall erforderlich. Die parallel zur Aufhebung des Systems der Kreditplafondierung vom Staat seit Mitte der 80er Jahre verfolgte Despezialisierung der Banken entfachte jedoch in der zweiten Hälfte der 80er Jahre einen starken Wettbewerb um Marktanteile im KMU-Bereich. In der folgenden Rezession sahen sich die französischen Kreditinstitute dann mit hohen Kreditausfällen und Verlusten konfrontiert, die u.a. auch auf die im Insolvenzgesetz von 1985 eröffnete Möglichkeit eines legalen Konkurses mit Abschreibung der vorhandenen Kreditschulden zu Lasten der Banken zurückzuführen waren.

In der zweiten Hälfte der 80er Jahre fanden also erhebliche Veränderungen im institutionellen und ökonomischen Umfeld der Banken und KMU in Frankreich statt. Demgegenüber war die Beziehung zwischen deutschen Kreditinstituten und KMU in Westdeutschland in vergleichsweise stabile rechtlich-institutionelle sowie wirtschafts- und währungspolitischen Rahmenbedingungen eingebettet, welche dauerhaftere Geschäftsbeziehungen zwischen Kreditinstituten und KMU begünstigten.

## 2.2. Strukturen des Kreditwesens: Regionale Sparkassen versus überregionale Geschäftsbanken

Ein weiterer wichtiger Erklärungsfaktor für Besonderheiten in der Beziehung zwischen Banken und KMU ist die unterschiedliche historische Entwicklung der Bankenstruktur.

In Deutschland werden kleine und mittelständische Unternehmen in erster Linie durch kleine und mittelgroße Banken finanziert. Die beiden wichtigsten Gruppen sind dabei die Sparkassen (einschließlich Landesbanken) und die Genossenschaftsbanken. An dritter Stelle rangieren die privaten Regionalbanken. Im Jahre 1993 dominierten die Sparkassen mit einem Marktanteil von 34% aller Unternehmenskredite im Vergleich zu den privaten Geschäftsbanken mit einem Anteil von 30%, wobei die drei privaten Großbanken lediglich einen Anteil von 13% aufwiesen. Weiterhin entfielen 14% der Kredite an Unternehmen auf Genossenschaftsbanken und 12% auf Spezialbanken. Während Sparkassen und Genossenschaftsbanken stärker bei den mittel- und längerfristigen Krediten engagiert sind, sind die privaten Geschäftsbanken stärker bei den kurzfristigen Krediten vertreten (Deeg 1994). Die Kredite an kleine und mittelständische Unternehmen sind leider nur unzureichend statistisch dokumentiert. Das vorliegende Zahlenmaterial läßt jedoch vermuten, daß die Marktstellung der Sparkassen in diesem Bereich sogar stärker ist. Im Jahr 1991 vergaben die Sparkassen 57% der Kredite an das Handwerk, während sich der Anteil der Genossenschaftsbanken auf 24% und der Anteil der privaten Geschäftsbanken auf lediglich 11% belief (Ellgering 1993). Bis zum Jahre 1993 stieg der Marktanteil der Sparkassen auf 61% an. Weiterhin bezeichneten im Jahre 1989 44% der deutschen Unternehmen eine Sparkasse und 33% eine Genossenschaftsbank als ihre „Hausbank“, während nur 13% der Unternehmen eine der drei privaten Großbanken nannten. Die deutschen Sparkassen sind nicht zuletzt auch deshalb stark in der Entwicklung der lokalen Wirtschaft engagiert, weil dies in ihren Satzungen niedergelegt und sie über ihre Verwaltungsräte mit Vertretern der lokalen Wirtschaft und Politik vernetzt sind.

In Frankreich vergeben in erster Linie die kommerziellen AFB-Banken Kredite an Unternehmen. Zwischen 1980 und 1992 ging der Anteil der AFB-Banken an den Krediten an alle Unternehmen jedoch von 47% auf 45% zurück. Im gleichen Zeitraum konnten die Genossenschaftsbanken ihren Marktanteil von 8% auf 12% erhöhen. Auch die Sparkassen, welche bis 1987 keine Kredite vergeben durften, haben ihre Kreditvergabe kontinuierlich ausgeweitet. Mit einem Marktanteil von weniger als einem Prozent sind sie jedoch im Vergleich zu den deutschen Sparkassen nur ein „winziger Zwerg“. Hingegen belief sich der Anteil der spezialisierten Kreditinstitute (*Institutions Financières Spécialisées*) an allen Unternehmenskrediten im Jahre 1992 auf 13%. Aufgrund der wachsenden Attraktivität der Finanzierung durch Leasing konnten in Frankreich die *Sociétés Financières* und *Maisons de Titres* ihren Anteil an den Krediten an

Unternehmen von 9% im Jahre 1980 auf 15% im Jahre 1992 ausweiten (AFB 1990; Banque de France 1993). Die AFB-Banken und die *Sociétés Financières* vergeben in erster Linie kurzfristige Kredite, während die anderen Bankengruppen sich stärker auf mittel- und längerfristige Kredite konzentrieren. Abgesehen von den Kleinstunternehmen, welche überwiegend Kunden bei den Genossenschaftsbanken sind, gibt es in Frankreich keinen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Größe der Bank wie in Deutschland. Ohne eine vergleichbare, starke Sparkassengruppe sind die mittelständischen Unternehmen in Frankreich in erster Linie auf die großen überregionalen Geschäftsbanken oder regionale Privatbanken verwiesen.

### 2.3. Öffentliche Förderung: Mittelstandsförderung versus Industriepolitik

Die Bereitschaft der Banken zur Kreditvergabe wird weiterhin von der öffentlich-staatlichen Förderung der KMU durch verbilligte Kredite oder Garantieübernahmen beeinflusst. In Deutschland werden diese Aufgaben seit den 50er Jahren von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Deutschen Ausgleichsbank (DAB) wahrgenommen. Diese Programme werden über die Geschäftsbanken abgewickelt, d.h. Unternehmen beantragen die Fördermittel bei ihrer Hausbank. KfW und DAB finanzieren in Westdeutschland nur einen Teil (maximal die Hälfte) des Gesamtkredites, während der andere Teil von den Banken übernommen werden muß. Das Kreditrisiko wird weiterhin von der Bank getragen, welche auch die Rückzahlung überwacht. Darüberhinaus übernehmen die Bürgschaftsbanken der Länder Garantien für Kredite von KMU, welche wiederum über die Hausbank abgewickelt werden.

In Frankreich war die Industriepolitik lange Zeit ausschließlich auf die Förderung von Großunternehmen ausgerichtet (Ganne 1993). Seit den 80er Jahren hat die französische Regierung jedoch Maßnahmen zur Förderung der Kreditvergabe an KMU ergriffen. Bei den CODEVIs (*Comptes pour le Développement Industriel*) handelt es sich um steuerbegünstigte Sparanlagen, die überwiegend in Kredite an KMU geleitet werden, wobei das Volumen der Kredite durch die vergleichsweise niedrige Obergrenze der Sparanlagen begrenzt wird. Zudem kann jede Bank nur Kredite im Gegenwert ihrer eigenen CODEVIs vergeben. Weiterhin vergibt die CEPME (*Crédit d'Équipement des Petites et Moyennes Entreprises*) mittel- und langfristige Kredite an KMUs. Schließlich übernimmt seit 1982 SOFARIS (*Société Française de garantie de financements des Petites et Moyennes Entreprises*) Kreditgarantien für KMU.

Im Unterschied zur deutschen Mittelstandspolitik sind die staatlichen Programme zur indirekten Förderung von KMU in Frankreich weniger kohärent und zudem in erster Linie auf kleinere Unternehmen ausgerichtet. Aus einer Befra-

gung des *Conseil National du Crédit* (CNC) geht hervor, daß in Deutschland jedes vierte, in Frankreich jedoch jedes zweite Klein- und Mittelunternehmen staatlich geförderte Kredite erhält. Die geförderten Unternehmen sind jedoch im Durchschnitt in Frankreich wesentlich kleiner als in Deutschland, so daß ein insgesamt geringeres Volumen an staatlich geförderten Krediten sich auf eine gr o ere Zahl von Unternehmen verteilt. Dies erklärt auch, weshalb französische Unternehmen die staatlich geförderten Kredite als weniger wichtiger für ihr Wachstum ansehen als deutsche Unternehmen (de Saint-Louvent 1992).

## 2.4. Unternehmensstrukturen: Mittelstand versus Polarisierung

In den beiden Ländern bestehen aufgrund der verschiedenen historischen Entwicklung und institutionellen Rahmenbedingungen deutliche Unterschiede in der Zusammensetzung und den Merkmalen der Klein- und Mittelunternehmen (Quack/Hildebrandt 1995). Deutsche Klein- und Mittelunternehmen sind im Durchschnitt gr o er als französische Unternehmen, als Zulieferer weniger abhängig von den Abnehmern und produzieren häufiger für den Export. Französische Klein- und Mittelunternehmen haben weniger Eigenkapital, sind häufiger verschuldet und stärker abhängig von kurzfristiger Finanzierung, welche sie zum Teil aus zwischenbetrieblichen Krediten beziehen. Die Konkursrate ist in beiden Ländern in den letzten Jahren angestiegen, liegt jedoch mit 1,6% in Frankreich wesentlich höher als mit 0,4% in Deutschland (CNC 1993). Insbesondere kleinere französische Unternehmen, welche nicht als Tochter- oder Zulieferunternehmen von der internen Finanzierung durch die großen französischen Konzerne profitieren, haben Finanzierungsprobleme (Cieply 1994). Die Kluft zwischen ökonomisch „stabilen“ und „prekären“, zum Teil konkursgef hrdeten Klein- und Mittelunternehmen scheint demnach in Frankreich wesentlich gr o er zu sein als in Deutschland; dem deutschen Mittelstand steht ein zwischen traditionellem Patronat und modernen Industriegruppen polarisierter französischer KMU-Sektor gegenüber. Dies ist nicht zuletzt auf die kontinuierliche Entwicklung und den homogenen Charakter der institutionellen Rahmenbedingungen in Deutschland zurückzuführen.

Aus den Merkmalen der KMU in den beiden Ländern resultiert auch ein unterschiedlicher Bedarf an Finanzierungsformen und Finanzprodukten. Die hohe Zahl von Existenzgründungen und Betriebsinhaberwechsel mit unzureichendem Eigenkapital schlägt sich in Frankreich in einem gr o eren Bedarf an Kapitalbeteiligungen sowie spezifischen Gr ndungsfinanzierungen und -beratungen nieder, während in Deutschland bereits etablierte mittelständische Unternehmen mit einem Bedarf an längerfristigen Investitionskrediten die Nachfrage bestimmen. Der höhere Anteil von Unternehmensgründungen sowie anderer Unternehmen mit unzureichenden Sicherheiten wirft zudem für Banken in Frankreich gr o ere Unsicherheiten bei der Prüfung der Kreditwürdigkeit der KMU auf. Zusammenfassend ist festzustellen, daß die Zahl der mittelst ndi-

schen Unternehmenskunden, welche das Potential an ertragreichen Firmenkunden für die Banken bilden, in Frankreich wesentlich niedriger ist als in Deutschland. Einer Erhebung des *CNC* zufolge existierten im Jahre 1991 in Frankreich etwa 17.000 KMU mit einem Umsatz zwischen 15 und 150 Mio. DM, während es in Deutschland rund 31.000 Unternehmen dieser Größenklasse gab (de Saint-Louvent 1992).

## 2.5. Geschäftsstrategien der Institute: Kundensegmentation versus Kundenselektion

Sowohl französische als auch deutsche Kreditinstitute waren in den 80er Jahren mit Veränderungen ihrer institutionellen und ökonomischen Rahmenbedingungen konfrontiert, welche sie zu einer Neuausrichtung ihrer Geschäftsstrategie veranlaßten.

Die Neuausrichtung der Geschäftsstrategie deutscher Kreditinstitute steht im Zusammenhang mit strukturellen Marktveränderungen im Privatkundengeschäft. In den 80er Jahren sahen sich die Institute mit einer zunehmenden Marktsättigung für standardisierte Produkte und wachsender Konkurrenz konfrontiert. Hinzu kam ein verändertes Anlageverhalten der privaten Haushalte, deren Ersparnisse zunehmend in festverzinsliche Wertpapiere und Lebensversicherungen flossen. D'Alessio und Oberbeck (1994) zufolge konnten die deutschen Kreditinstitute jedoch mit Unterstützung der Bundesbank und der Bundesregierung eine starke Ausweitung der kurzfristigen Anlagen und des Abwanderns von Kunden zu Nicht-Banken verhindern und den damit verbundenen Anstieg der Refinanzierungskosten begrenzen. Insbesondere Sparkassen und Genossenschaftsbanken verfügen nach wie vor über einen hohen Anteil von günstigen Spareinlagen. Dennoch veranlaßte die wachsende Marktsättigung deutsche Geschäftsbanken Ende der 80er Jahre zu einer Redefinition von Produkt- und Vertriebswegen sowie einer stärkeren Kundensegmentierung. Zweigstellennetzwerke sollen stärker abgestuft, das Massengeschäft zunehmend automatisiert und qualifizierte Beratung auf wohlhabende Privatkunden und ertragreiche Unternehmen konzentriert werden, um den Anstieg der Personalkosten zu begrenzen und die Produktivität zu erhöhen. Auf diese Weise soll der trotz steigender Gewinne sinkenden Eigenkapitalrentabilität der Banken entgegen gewirkt werden.

Das Kreditgeschäft mit Firmenkunden ist eines der traditionellen Kerngeschäfte deutscher Kreditinstitute, wobei kleine und mittelständische Unternehmen in den 80er Jahren an Bedeutung gewonnen haben. Während diese Kundengruppe in den 60er und 70er Jahren vor allem von den Sparkassen und Genossenschaftsbanken betreut wurde, wurden sie im Verlauf der 80er auch für die privaten Großbanken interessant, da deren traditionelle Kundenbasis, die Großunternehmen, zunehmend zur Selbstfinanzierung überging. Im Unter-



schied zu den Großunternehmen stieg die Abhängigkeit der KMU von Bankkrediten weiter an (Deutsche Bundesbank 1992). Die Kreditinstitute versuchen, bestehende langjährige Kundenbeziehungen durch ein Allfinanzangebot zu festigen, welches neben Auslandsfinanzierungen, Vermögensverwaltung und Versicherungen auch zunehmend betriebswirtschaftliche und finanzplanerische Beratung der Unternehmen einschließt (Deeg 1992). Im Rahmen der Kundengruppensegmentierung zielen die Banken bei den Firmenkunden auf die Intensivierung ertragreicher Kundenbeziehung durch ein komplexes Produktangebot ab, verbunden mit einer Abstufung und Spezialisierung der Betreuung.

Die Dereglementierung in Frankreich hatte für die französischen Kreditinstitute zur Folge, daß ihre Refinanzierungskosten und -risiken anstiegen, während sie zugleich in einen verstärkten Wettbewerb um Marktanteile und höhere Rentabilität eintraten (Cieply 1994). Höhere Finanzierungskosten und -risiken ergaben sich aus der Umstellung von administrativen Zinssätzen auf Marktzinssätze, der Einschränkung der Refinanzierungsmöglichkeiten durch die Banque de France sowie das starke Wachstum von Geld- und Investmentfonds zulasten traditioneller Spareinlagen. Angesichts steigender Eigenkapitalerfordernisse und wachsender Präferenzen der Anleger für kurzfristig höhere Renditen standen die Banken zugleich unter dem Druck, eine höhere Rentabilität zu erzielen. Die französischen Geschäftsbanken verfolgten deshalb in der zweiten Hälfte der 80er Jahre eine Diversifizierung der Produktpalette, der Kundengruppen und der geographischen Stützpunkte. Durch den Vertrieb von Investmentfonds und Versicherungen konnten sie das Einkommen aus Provisionen steigern. Die Erschließung neuer Kundengruppen im Immobilienbereich und unter den Klein- und Mittelunternehmen sollte sinkende Erträge aus dem Kreditgeschäft mit den sich zunehmend selbstfinanzierenden Großunternehmen ausgleichen. Weiterhin dehnten die großen Geschäftsbanken in Frankreich ihr Auslandsgeschäft wesentlich stärker aus als in Deutschland (Connor 1994). Obwohl die französischen Kreditinstitute durch eine Konzentration des inländischen Zweigstellennetzes ihre Kosten zu senken versuchten, ging ihre Rentabilität seit 1987 kontinuierlich zurück.

Auch im Geschäft mit Unternehmenskunden nahmen französische Kreditinstitute eine Neuorientierung vor. Bis Mitte der 80er Jahre war die Kreditvergabe stark reglementiert und die Aufgabe der Banken bestand vor allem in der administrativen Verteilung der Kredite, wobei kleine und mittelständische Unternehmen eine nachgeordnete Bedeutung hatten. Seit Mitte der 80er Jahre traten die französischen Kreditinstitute jedoch in einen verstärkten Wettbewerb um KMU-Kunden ein, wozu neben der Dereglementierung auch die Verringerung der Gewinnmargen im Geschäft mit Großunternehmen beitrug. In dieser Phase entwickelten Kreditinstitute in Frankreich eine spezielle Geschäftsstrategie für die Kundengruppe der KMU, die ihren Ausdruck fand in der in den folgenden Abschnitten beschriebenen Neuausrichtung der Organisationsstrukturen und Personalpolitik. Nach einer kurzen Expansionsphase führten Verluste im Geschäft mit KMUs sowie im Immobiliengeschäft jedoch zu einer wesentlich zu-

rückhaltenderen und selektiveren Geschäftspolitik der großen Geschäftsbanken, während Sparkassen und Genossenschaftsbanken eine kontrollierte Ausweitung in bestimmten Teilsegmenten verfolgen (Cieply 1994).

Während also französischen Kreditinstitute in einem sich neu konstituierenden Markt stärker auf eine Selektion der weniger risikoreichen Firmenkunden abzielen, verfolgen deutschen Kreditinstitute in einem zwar noch expandierenden, aber weitgehend zwischen den Instituten verteilten Markt eine Politik der Segmentierung von Kundengruppen. In den folgenden Abschnitten werden wir sehen, daß die organisatorischen und personalpolitischen Voraussetzungen und Folgen dieser Geschäftspolitiken in beiden Ländern sehr unterschiedlich sind.

### **3. Organisations- und Arbeitsstrukturen**

Bislang haben wir ökonomische, politische und institutionelle Einflußfaktoren aus dem Umfeld der Banken thematisiert, die auf die Beziehung zwischen Banken und KMU einwirken. Darüberhinaus wird diese Beziehung aber auch durch den Grad der Dezentralisierung - welche in Banken zumeist auch eine Regionalisierung des Zweigstellenetzes beinhaltet - und Differenzierung der Organisations- und Arbeitsstrukturen in den Banken beeinflusst. Aus Sicht der kleinen und mittelständischen Unternehmen in beiden Ländern sprechen verlässliche persönliche Kontakte, kurze Bearbeitungszeiten und mehr Flexibilität für dezentralisiertere Organisationsmodelle und der Bedarf nach qualifizierter, auf ihre Belange zugeschnittener Betreuung für eine stärkere Kundengruppendifferenzierung in den Banken (de Saint-Louvent 1992). Aus Sicht der Banken können dezentrale Lösungen im Firmenkundengeschäft nicht nur zur Markterschließung, sondern auch zur Verdichtung der Informationsbasis für die Kreditvergabe beitragen. Diese Vorteile sind jedoch gegenüber den damit verbundenen Nachteilen wie einer Unterauslastung von Ressourcen, einem höheren Koordinationsaufwand sowie einer komplexeren Risikoüberwachung abzuwägen. Ebenso kann eine Ausrichtung der Organisation auf unterschiedliche Kundengruppen zu Produktivitätsverlusten führen (Büschgens 1992). Im folgenden Abschnitt untersuchen wir deshalb, in welcher Weise die veränderte Geschäftspolitik französischer und deutscher Banken deren Organisations- und Arbeitsstrukturen im Bereich des Firmenkundengeschäfts beeinflusst hat und welche Konsequenzen sich daraus für ihre Beziehung zu den KMU-Kunden ergeben. Wir beziehen uns dabei auf größere Geschäftsbanken und vernachlässigen weitgehend die in beiden Ländern festzustellenden Unterschiede zu Sparkassen und Genossenschaftsbanken, da es uns in erster Linie darum geht, typische Unterschiede zwischen den beiden Ländern herauszuarbeiten.

### 3.1. Reorganisation der Filialstruktur: Mit unterschiedlichen Zielen zu ähnlichen Modellen?

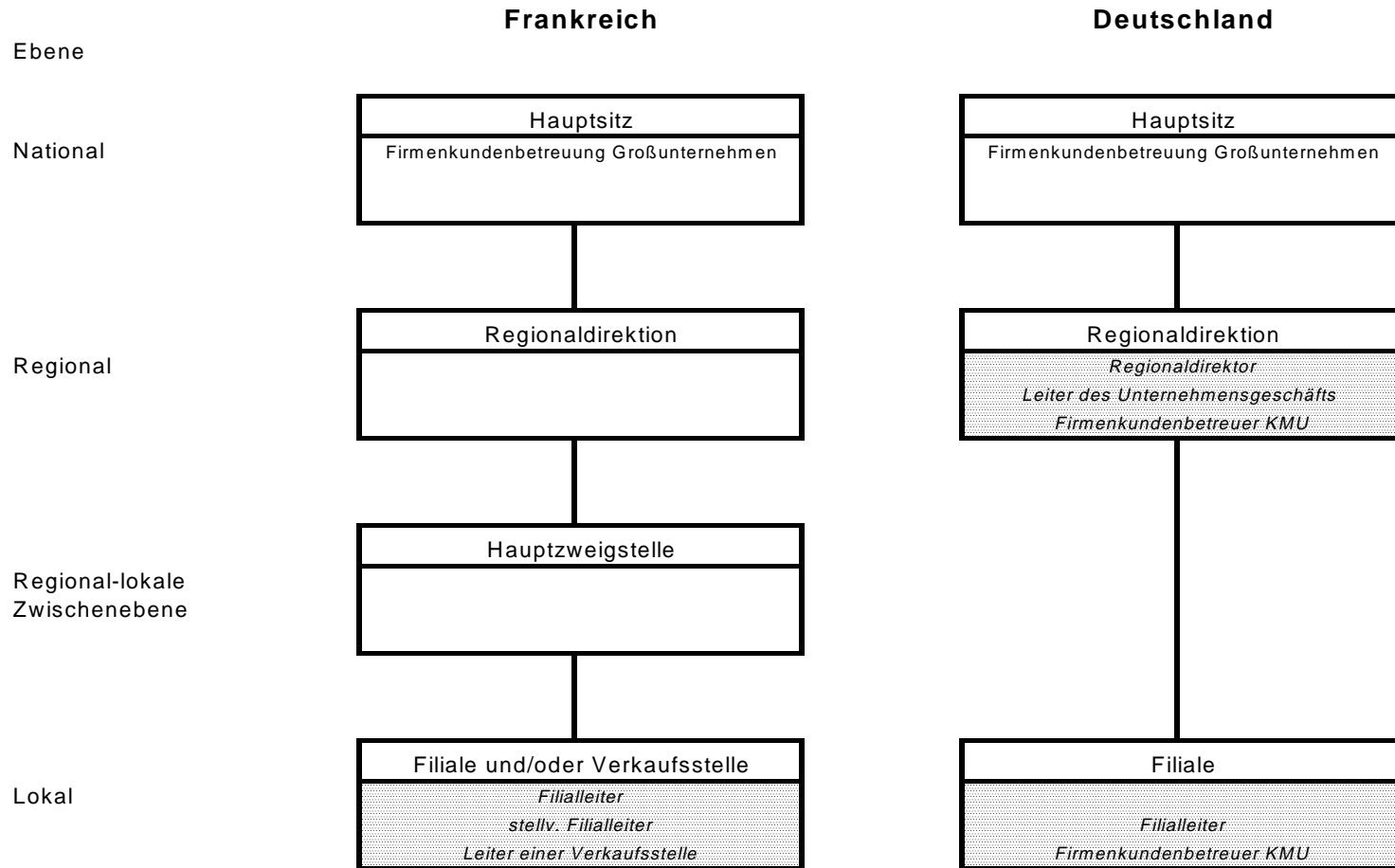
Der Organisationsaufbau der Banken war bis in die 80er Jahre hinein in beiden Ländern von einer großen Zweigstellendichte für den Vertrieb der Bankdienstleistungen für Privatkunden geprägt. Diese Zweigstellen waren auch für das Geschäft mit kleinen und mittleren Unternehmen von Bedeutung. In Frankreich war die interne Organisation der Banken zu Zeiten der staatlichen Kreditsteuerung auf eine administrative Abwicklung der Kreditvergabe an Firmen ausgerichtet, wobei sich die Zentralen überwiegend mit Großunternehmen befaßten und die Betreuung der KMU in den Aufgabenbereich der Zweigstellen fiel. Aufgrund ihrer wenig differenzierten Nachfrage - in erster Linie Zahlungsverkehr und kurzfristige Kredite - stellte die Integration der KMU-Kunden in das allgemeine Zweigstellengeschäft kein Problem dar. Betreut wurden sie zumeist von den Filialleitern bzw. deren Vertretern, da diese die größere Fachkenntnisse und eine umfangreichere Entscheidungskompetenz aufwiesen. In diesem 'traditionellen' Modell, das in Grafik 2 dargestellt ist,<sup>8</sup> wurde von den französischen Kreditinstituten nur wenig Know-how für eine spezialisierte Firmenkundenbetreuung sowie eine risiko- und bonitätsorientierte Kreditvergabe in den Zweigstellen vorgehalten. Noch extremer war und ist die Situation bei den französischen Sparkassen, welche erst kürzlich zum Kreditgeschäft zugelassen wurden.

Auch in Deutschland wurden kleine und mittelständische Unternehmen in den 80er Jahren in erster Linie von den Zweigstellen betreut. In deutschen Banken existierte jedoch bereits eine größere Differenzierung des Betreuungspersonals und Abstufung der Zuständigkeit von Organisationseinheiten. Um mit den in diesem Marktsegment dominierenden Sparkassen und Genossenschaftsbanken konkurrieren zu können, hatten die privaten Geschäftsbanken Ende der 70er Jahre die Betreuung der KMU stärker dezentralisiert. Für größere mittelständische Unternehmen waren die Regionaldirektionen zuständig, während kleinere und mittlere Unternehmen in den Aufgabenbereich der Zweigstellen delegiert wurden. Da das Geschäft mit dieser Kundengruppe in Deutschland zu dieser Zeit eine größere Komplexität aufwies als in Frankreich, waren in den größeren Zweigstellen ebenso wie in den Regionaldirektionen bereits spezialisierte Firmenkundenbetreuer tätig. Für die Betreuung kleiner und mittlerer Unternehmen in Standard-Zweigstellen wurden hingegen die Qualifikationen der Filialleiter bzw. ihrer Vertreter für ausreichend angesehen. Im Unterschied zu französischen Banken verfügten deutsche Banken Mitte der 80er Jahre also bereits über spezialisierte Organisationseinheiten für das Firmenkundengeschäft und eine breite Basis von erfahrenen Firmenkundenbetreuern.

---

<sup>8</sup> Die Grafiken geben einen Überblick über die für kleine und mittelständische Unternehmen zuständigen kundennahen Bereiche und Entscheidungsträger bis zur Regionaldirektion aufwärts.

Grafik 2  
**Organisation des Filialnetzes - Einbindung der KMU**  
*Traditionelles Modell*

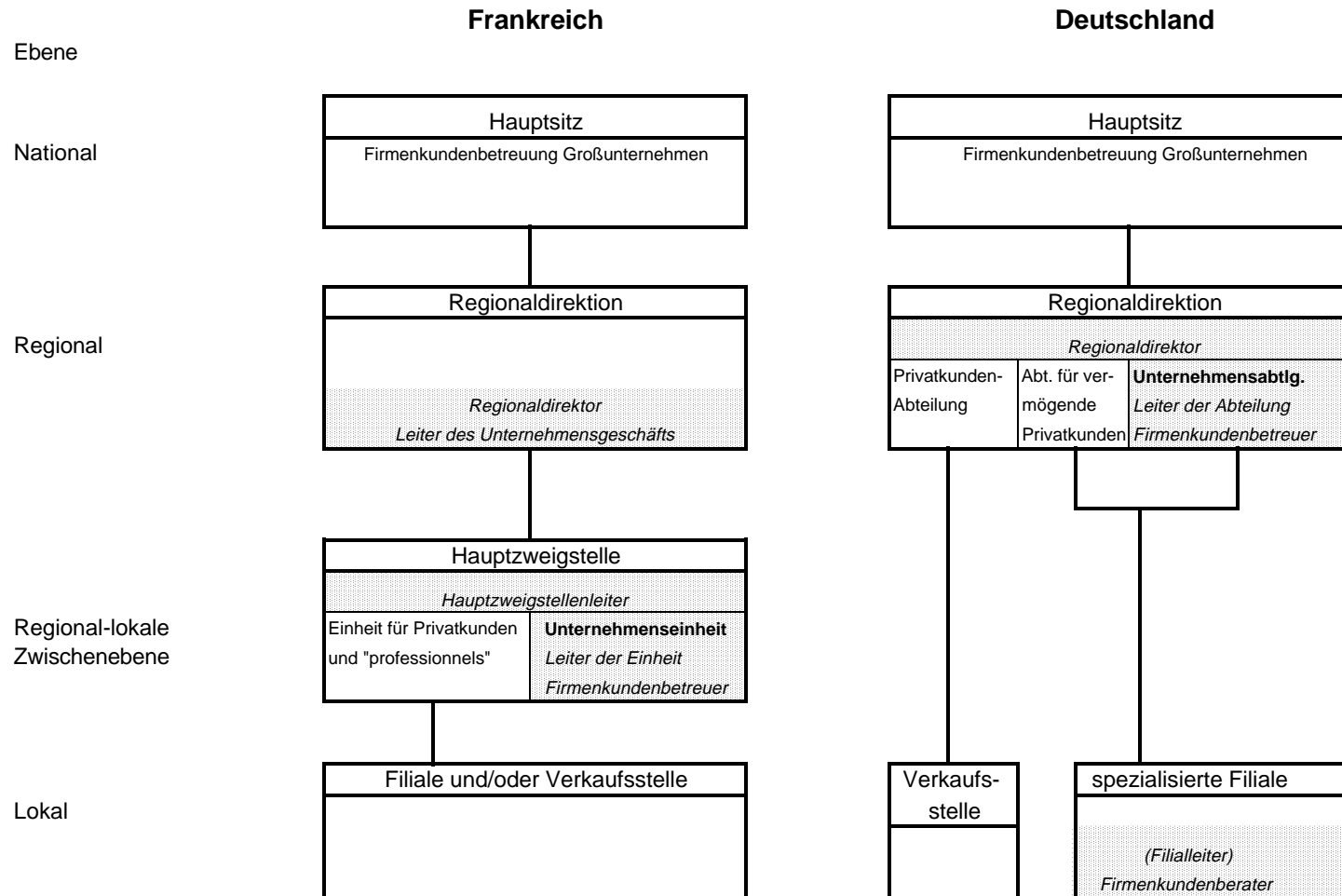


Ein wesentliches Motiv für die Neuausrichtung des Firmenkundengeschäfts der französischen Banken Mitte der 80er Jahre waren auch die erhöhten fachlichen und kommerziellen Anforderungen im dereglementierten KMU-Markt. Die Qualifizierung der Mitarbeiter wurde als wichtiger Faktor im Wettbewerb um diese Kundengruppe angesehen. Einem Wechsel zur personenbezogenen, spezialisierten Betreuung von KMU-Kunden in den Zweigstellen stand jedoch der Mangel an ausreichend qualifizierten Betreuern entgegen. Dies war einer der Gründe für die Verlagerung der Betreuung von KMU aus den Zweigstellen auf die nächst höhere regionale Ebene der Hauptzweigstelle bzw. Regionaldirektion. Grosso modo lassen sich zwei neue Formen der Einbindung des Firmenkundengeschäfts in die Organisationsstruktur der Kreditinstitute unterscheiden. Im Spezialisierungsmodell I (siehe Grafik 3) werden die Kundenbeziehungen mit den Klein- und Mittelunternehmen innerhalb der bestehenden Filialorganisation in größeren räumlichen Einheiten (den Hauptzweigstellen) regroupiert. Diese übernehmen die Betreuung der KMU-Kunden, während die Privatkunden und Freiberufler (*professionnels*) weiterhin in den bestehenden Filialen und Verkaufsstellen verbleiben. Den deutlichsten Bruch mit der herkömmlichen Filialorganisation markiert das Spezialisierungsmodell II (siehe Grafik 4). Auf regionaler Ebene werden nach Märkten bzw. Kundengruppen spezialisierte Filialeinheiten geschaffen. Dabei verbleibt nur die Betreuung der Privatkunden und teilweise der Freiberufler in der alten Filialstruktur. Beide Modelle stellen zugleich eine bessere Auslastung der KMU-Betreuer sicher als es bei der Verteilung auf die Zweigstellen der Fall gewesen wäre, da in vielen Regionen das Kundenpotential zu gering ist - insbesondere seitdem der KMU-Markt Ende der 80er Jahre zum Risikomarkt wurde und die Banken eine restriktivere Kreditvergabe verfolgen.

In Deutschland standen bei der seit Ende der 80er Jahre verfolgten Reorganisation der Geschäftsbanken zu hohe Kosten und eine zu geringe Produktivität im Privatkundengeschäft im Vordergrund. Im Firmenkundengeschäft werden nach Angaben der befragten Manager 80% des Ertrags mit 20% der Kunden erzielt, so daß eine Konzentration des Einsatzes qualifizierter Betreuer auf diese ertragreichen Kunden angestrebt wird. Hinzu kommt, daß die Filialleiter häufig zu viele Kunden zu betreuen hatten, um noch gezielt Kundenakquisition betreiben zu können. Im wesentlichen lassen sich auch in Deutschland die bereits für Frankreich beschriebenen beiden Spezialisierungsvarianten identifizieren. Im ersten Modell kommt es zu einer Abstufung der Zweigstellen und der Zusammenfassung der bislang vor Ort betreuten kleinen und mittleren Unternehmenskunden in den größeren Zweigstellen. Im zweiten Modell wird das gesamte Firmenkundengeschäft oder zumindest das Geschäft mit den größeren mittelständischen Unternehmen in der regionalen Hauptniederlassung zusammengeführt. Falls das zu betreuende Gebiet geographisch zu groß ist, werden wie in Frankreich spezialisierte Firmenkundenzentren eingerichtet, in denen Firmenkundenbetreuer arbeiten, die direkt dem Leiter des Firmenkundengeschäfts in den Hauptniederlassungen unterstellt sind. In einigen Instituten wird auch nach Einführung der neuen Struktur die Betreuung der kleineren

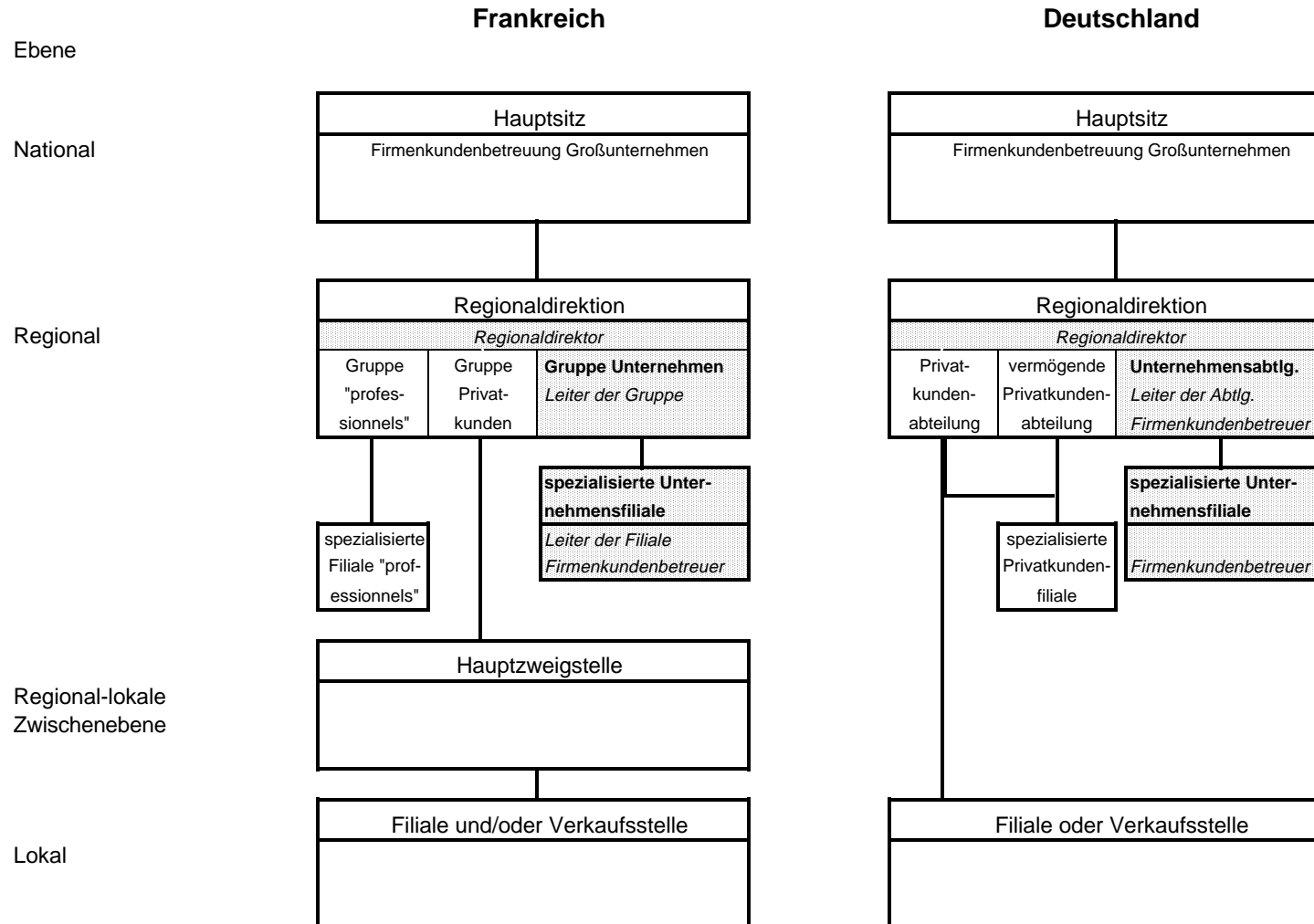
Grafik 3

## Organisation des Filialnetzes - Einbindung der KMU *Spezialisierungsmodell I*



Grafik 4

## Organisation des Filialnetzes - Einbindung der KMU Spezialisierungsmodell II



Unternehmen in den Zweigstellen fortgeführt, in anderen Instituten werden sie nun gemeinsam mit den Privatkunden geführt. Im Unterschied zu den Geschäftsbanken sind diese Reorganisationsmodelle in Sparkassen und Genossenschaftsbanken weniger, oder nur in abgeschwächter Form, verbreitet. Dort wurden Firmenkunden allerdings schon früher in den regionalen Zentralen betreut.<sup>9</sup>

Im Vergleich zu Frankreich zeigen sich also deutliche Parallelen bezüglich der Reorganisation des Zweigstellennetzes, wenn auch die Ursachen variieren. In beiden Fällen kommt es zu einer Zusammenführung und Konzentration von Kompetenzen auf der regionalen Ebene, die zuvor ganz oder teilweise in den Zweigstellen angesiedelt waren. Diese Ähnlichkeiten in den Modellen sollten aber nicht über die de facto sehr viel stärkere räumliche Zentralisierung des KMU-Geschäfts in Frankreich hinweg täuschen (siehe Tabelle 1).

**Tabelle 1: Zuständigkeit für Firmenkunden in französischen und deutschen Geschäftsbanken nach Umsatz der Unternehmen (Durchschnittswerte)**

<b>Zuständigkeit</b>	<b>Französische Geschäftsbanken</b>	<b>Deutsche Geschäftsbanken</b>
<b>Hauptsitz</b>	<b>&gt; 150 Mio. DM</b>	<b>&gt; 350 Mio. DM</b>
<b>spezialisierte Unternehmensfiliale bzw. Regionaldirektion</b>	<b>9 - 150 Mio. DM</b>	<b>7,5 - 350 Mio. DM</b>
<b>Filiale/Verkaufsstelle</b>	<b>&lt; 9 Mio. DM</b>	<b>&lt; 7,5 Mio. DM</b>

<sup>9</sup> In einer genossenschaftlichen Bank, die bislang keine spezialisierten Firmenkundenbetreuer hatte, wird die Heranbildung von solchen angestrebt, die dann in der zentralen Firmenkundenabteilung arbeiten sollen.



Französische Kreditinstitute betrachten Unternehmen mit einem Jahresumsatz von ca. 150 Mio. DM an aufwärts als Großunternehmen.<sup>10</sup> Diese fallen ebenso wie alle Unternehmen, die zu einem Konzern gehören, in die Zuständigkeit der Pariser Zentralen. In deutschen Kreditinstituten werden hingegen erst Unternehmen ab einer Grenze von ca. 350 Mio. DM Jahresumsatz vom Hauptsitz betreut. Die Regionaldirektionen von deutschen Banken betreuen also oftmals KMU, welche in Frankreich bereits von Paris aus betreut würden. Durch die Reorganisation erhalten bestimmte mittelständische Unternehmen, für die zuvor die Filialen zuständig waren, nun eine personenbezogene Firmenkundenbetreuung in den größeren regionalen Einheiten. Da zugleich die Beteiligung der Filialleiter am Firmenkundengeschäft abgebaut wird, werden Firmen unterhalb dieser Größenordnung in Zukunft mit weniger Beratung rechnen müssen. Dieser selektive Effekt ist in Frankreich stärker, da französische Kreditinstitute Unternehmen bis zu einem Umsatz von ca. 9 Mio. DM in den Zweigstellen belassen, während deutsche Kreditinstitute im Durchschnitt 7,5 Mio. DM Umsatz als Grenze ansehen. Die Nachteile für kleine Unternehmen werden in Deutschland zudem durch den hohen Marktanteil der Sparkassen und Genossenschaftsbanken kompensiert, welche ebenso wie in Frankreich eine deutlich geringere Untergrenze für eine personenbezogene Firmenkundenbetreuung von ca. 1,5 Mio. DM Jahresumsatz ansetzen.

### 3.2. Arbeitsstrukturen und Entscheidungskompetenzen: Vier-Augen-Prinzip oder Kompetenz des Betreuers

In beiden Ländern wird der Firmenkundenbetreuer im Zuge der Neuausrichtung des Firmenkundengeschäfts zur zentralen Schnittstelle zwischen Kunde und Bank, während räumlich-organisatorische Einheiten an Bedeutung verlieren. Deutlich wird dies daran, daß die Kundenbetreuer einen großen Teil ihrer Arbeitszeit außerhalb der Bank mit Kundengesprächen in den Unternehmen verbringen. Insofern geben die zuvor analysierten Organisationsmodelle nur begrenzt Auskunft über Veränderungen in der internen Bankorganisation. Zusätzlich ist danach zu fragen, auf welche Weise die Betreuung und Kreditvergabe durch die Ablauforganisation strukturiert wird und welche Aufgaben- und Entscheidungskompetenzen die Betreuer erhalten.

Der Aufgabenbereich der Kundenbetreuer für KMU umfaßt in beiden Ländern die Betreuung eines festen Kundenstammes von Unternehmen. Die durchschnittliche Zahl der zu betreuenden Firmenkunden liegt in Frankreich mit 80 Unternehmen niedriger als in den befragten deutschen Großbanken mit 120 Unternehmen, was auf die Neuheit dieses Marktes in Frankreich zurückzuführen sein dürfte. Für diese Kunden ist der Betreuer für den Verkauf der gesam-

---

<sup>10</sup> Da die Definition in beiden Ländern erheblich zwischen den Institutsgruppen schwankt, beziehen wir uns auf Durchschnittswerte für größere Geschäftsbanken.

ten Produkt- und Dienstleistungspalette seiner Bank im Anlagen- wie auch Kreditbereich zuständig, wobei er gegebenenfalls Spezialabteilungen hinzuziehen kann. Weiterhin gehört die Beurteilung des Unternehmens im Rahmen der Kreditvergabeentscheidung in beiden Ländern zu den zentralen Aufgaben des Firmenkundenbetreuers. Die Tätigkeit enthält somit in beiden Ländern verkäuferische, beratende und beurteilende Elemente, wobei sich die Gewichtung unterscheidet. Französische Banken legen besonderen Wert darauf, daß die Firmenkundenbetreuer gute Verkäufer sind. Für deutsche Kreditinstitute ist es wichtig, daß die Berater auch über Kenntnisse der Produktions-, Management- und Marktsituation von KMUs verfügen, um passende betriebs- und finanzwirtschaftliche Lösungen anbieten zu können. Dies deckt sich mit der im letzten Abschnitt getroffenen Feststellung, daß die Geschäftspolitik deutscher Banken stärker auf ein „Allfinanzangebot“ für Unternehmen ausgerichtet ist. Im Hinblick auf die Betreuungsintensität lassen sich, gemessen an der Häufigkeit mit der ein Firmenkundenbetreuer Kundenkontakt aufnehmen würde, keine wesentlichen Unterschiede zwischen französischen und deutschen Banken feststellen.

Es zeigt sich jedoch, daß der Prozeß der Kreditvergabe in französischen und deutschen Kreditinstituten auf unterschiedliche Weise durch die Ablauf- und Arbeitsorganisation strukturiert wird. In deutschen Kreditinstituten existiert zumeist eine Arbeitsteilung zwischen der Firmenkundenabteilung, welche die Betreuung der Kunden und Erstellung der Kreditvorlagen übernimmt, und der Kreditabteilung, welche Service- und Kontrollfunktionen erbringt. Nachdem die Firmenkundenbetreuer den Kreditbedarf sowie die ökonomische und finanzielle Situation des Kunden ermittelt und in der Kreditvorlage bewertet haben, unterziehen die Kreditsachbearbeiter die Unterlagen einer zweiten, unabhängigen Prüfung. Die Kreditabteilung übernimmt außerdem die technische Abwicklung und Überwachung des Kredites. Im Zuge der Reorganisation haben einige deutsche Banken ihre Kreditabteilungen aufgelöst und die Kreditsachbearbeiter in die Firmenkundenabteilung eingegliedert, wobei die beschriebene Arbeitsteilung jedoch beibehalten wurde. Nur in wenigen Fällen wurden Teams gebildet, in denen die Kreditsachbearbeiter auch im direkten Kundenkontakt stehen und somit die Vertretung abwesender Kundenbetreuer übernehmen können.<sup>11</sup> Die in der Trennung der Aufgabenbereiche verankerte zusätzliche Risikokontrolle wiegt aus Sicht der deutschen Banken weiterhin höher als die durch Teambildung zu erreichende Personalflexibilität. In französischen Banken erfüllt die Sachbearbeitung hingegen in erster Linie Servicefunktionen für die Firmenkundenbetreuer, wobei sich die Arbeitsteilung stärker von Bank zu Bank unterscheidet als in Deutschland. Einige Geschäftsbanken setzen in den Filialen sogenannte *analystes de credit* zur Unterstützung der Firmenkundenbetreuer ein, welche die Aufbereitung der Informationen übernehmen. In den neugeschaffenen spezialisierten Unternehmensfilialen (*centres d'affaires*) werden die Firmenkundenbetreuer von Assistenten unterstützt. In anderen Banken

---

<sup>11</sup> Dieses Modell findet auch in Volks- und Raiffeisenbanken sowie kleineren Sparkassen Anwendung, da es eine größere Personalflexibilität erlaubt.

existieren sogenannte "Risiko- und Kreditabteilungen", die neben den Kreditauszahlungs-, Überwachungs- und Rückzahlungsfunktionen auch eine zweite Finanzierungsanalyse auf Grundlage der Kreditakte durchführen.

In deutschen Banken werden Kreditentscheidungen zumeist nach dem Vier-Augen-Prinzip getroffen, wobei in der Regel eine Person aus der Firmenkundenbetreuung und eine Person aus der Kreditabteilung beteiligt ist. Die Entscheidungskompetenzen wachsen mit der Position und persönlichen Erfahrung. Auf der untersten Ebene entscheidet der Firmenkundenbetreuer und der Gruppenleiter der Kreditsachbearbeitung, auf der nächst höheren Ebene die Leiter der Firmenkunden- und Kreditabteilung. Bei noch höheren Kreditvolumen werden dann der Geschäftsbereichsleiter, das zuständige Vorstandsmitglied oder der Gesamtvorstand einbezogen. Bei abweichenden Meinungen wird die Entscheidung an die jeweils nächst höhere Ebene weitergereicht. Im Unterschied zu Deutschland liegt die Entscheidung über die Kreditvergabe in Frankreich im wesentlichen beim Firmenkundenbetreuer bzw. seinen Vorgesetzten. Die Kredit- und Risikoabteilungen haben lediglich ein vorläufiges Vetorecht, welches durch die höhere Funktionsebene in der Firmenkundenbetreuung ausgesetzt werden kann. Auch findet sich eine abgestufte Delegation von Entscheidungskompetenzen: Der Vorstand überträgt den Regionaldirektoren eine Delegation im Firmenkundengeschäft, diese geben wiederum Teile ihrer Entscheidungsbefugnisse an die ihnen unterstellten Filialdirektoren und -leiter sowie die Firmenkundenbetreuer weiter. Die Zahl der Entscheidungsebenen unterscheidet sich dabei nicht wesentlich von deutschen Kreditinstituten, wohl aber die Verteilung der Entscheidungskompetenz zwischen den Ebenen. Die im Zuge der Reorganisation entstandenen spezialisierten Unternehmensfilialen haben in Frankreich offenbar eine größere Entscheidungskompetenz erhalten als in Deutschland. So würde nach unseren Recherchen ein Investitionskredit mit einem Volumen von 1,3 - 1,8 Mio. DM in einer großen französischen Geschäftsbank vom Leiter der Unternehmenseinheit in der Hauptzweigstelle entschieden, während in einer deutschen Großbank bereits die Leiter der Firmenkunden- und Kreditabteilung in der Regionaldirektion hinzugezogen werden müssten (siehe Grafik 3).

Durch die Konzentration der Aufgaben- und Entscheidungskompetenz auf den Firmenkundenbetreuer versuchen die französischen Banken schnellere Entscheidungswege und somit eine höhere Kundenzufriedenheit zu erreichen, die allerdings einen erhöhten Kontrollbedarf der Kreditvergabe nach sich ziehen. In deutschen Banken wird diese Überwachung durch die Trennung von Kundenberatung und Kreditsachbearbeitung sowie die kollektive Entscheidungsfindung nach dem Vier-Augen-Prinzip gewährleistet, die wiederum einen höheren Abstimmungsaufwand und längere Laufzeiten mit sich bringen. In französischen Banken sollen stichprobenartige Kontrollen des Kreditportfolios der Berater einer zu freigiebigen Kreditgewährungspraxis entgegenwirken. Weiterhin soll ein zu enges Vertrauensverhältnis zwischen Firmenkundenbe-

treuer und KMU - wie wir im folgenden Kapitel noch zeigen werden - durch eine regelmäßige Rotation der Betreuer verhindert werden.

### 3.3. Entscheidungskriterien: Gegenwärtige oder zukünftige Bonität

Der Kreditvergabeprozess kann im wesentlichen als Informations- und Entscheidungsprozess verstanden werden. Die Art der eingeholten Informationen, der Prozess ihrer Verarbeitung sowie die Wahl der Entscheidungskriterien können das Kreditausfallrisiko nicht unerheblich beeinflussen. Unsere Befragung ergab, daß in französischen und deutschen Geschäftsbanken Informationen in unterschiedlichem Umfang als erforderlich angesehen und mit einem jeweils anderem Gewicht in die Kreditvergabeentscheidung eingehen.

Nach unseren Befragungsergebnissen werden in den französischen Banken bei der Kreditvergabe in erster Linie vergangenheitsorientierte, finanzwirtschaftliche Kriterien zugrunde gelegt.<sup>12</sup> Neben den Bilanzen, dem Finanzierungsplan und den aktuellen Finanzdaten des laufenden Geschäftsjahres greifen die französischen Kreditinstitute auf die sogenannte Notierung (*cotation*) der Banque de France zurück, welche jedoch Kosten verursacht. Da alle Kreditinstitute verpflichtet sind, ab einer bestimmten Größenordnung des Kreditengagements die Vertragskonditionen an die Zentralbank zu melden, ermöglicht diese Notierung es den Banken, die gesamte Kreditbelastung eines Unternehmens zu beurteilen. Eine weitere Auflistung der Banque de France gibt Auskunft über alle Unternehmen, die zahlungsunfähig sind oder Zahlungsschwierigkeiten aufweisen. Zwar greifen französische Geschäftsbanken auch auf Informationen zur Markt- und Produktionssituation des Unternehmens sowie zur Kompetenz der Unternehmensleitung zurück, die Kreditentscheidung bezieht sich aber in erster Linie auf die Liquidität und Bereitstellung von Sicherheiten, welche eine Rückzahlbarkeit des Kredits unabhängig vom Erfolg oder Mißerfolg des Investitionsprojekts gewährleisten sollen. Sekundärinformationen zur Plausibilitätsprüfung der betriebswirtschaftlichen Angaben werden nur selten hinzugezogen.

Nach dem Gesetz über das Kreditwesen haben sich Kreditinstitute in Deutschland von Kreditnehmern, denen insgesamt mehr als 100.000 DM gewährt wird, die wirtschaftlichen Verhältnisse, insbesondere durch Vorlage der Jahresabschlüsse, offenlegen zu lassen. Die Tendenz in deutschen Geschäftsbanken geht jedoch dahin, eine breitere Informationsbasis in die Bonitäts- und Risikoanalyse einzubeziehen. Die gegenwärtige Unternehmenssituation wird anhand der Bilanzen der letzten 3 Jahre, einer aktuellen betriebswirtschaftlichen Auswertung und der Ein- und Ausgänge auf den laufenden Konten geprüft. Daneben werden vermehrt auch zukunftsorientierte Daten wie eine

---

12 Zu ähnlichen Ergebnissen kommt Cieply 1993.

Plangewinn-/Verlustrechnung für das nächste Jahr sowie ein Rückzahlungsplan angefordert. Wesentlich ist, daß auch eine Reihe von betriebswirtschaftlichen Kriterien für die Bewertung des Kreditantrages herangezogen wird.<sup>13</sup> Dazu zählen Angaben zur Produkt- und Marktsituation, Investitions- und Geschäftsplanung, technischen Ausstattung des Unternehmens sowie eine Bewertung des Managements. Letzteres gilt als sehr wichtig, aber auch besonders schwierig und als das "Geheimnis jeder Bank". Neben der subjektiven Einschätzung des Firmenkundenbetreuers werden hierzu Kriterien wie die Aufbauorganisation des Unternehmens, Delegation von Entscheidungen, geordnete Übergangsregelungen im Falle des Todes/Alters des Unternehmers, Geordnetheit der Arbeitsprozesse, Realitätsgehalt des Geschäftsplans für das folgende Jahr (im Vergleich zur betriebswirtschaftlichen Auswertung der ersten Monate), und die fachliche Qualifizierung des Geschäftsführers herangezogen. Die sich aus der Realisierbarkeit des Investitionsvorhabens ergebende Rückzahlungsfähigkeit des Kredits fällt bei der Entscheidung deutscher Banken über die Kreditvergabe besonders stark ins Gewicht.

Deutsche Kreditinstitute begründen den Wechsel zu einer dynamischeren Bonitäts- und Risikoanalyse mit der wachsenden Komplexität des wirtschaftlichen Umfeldes sowie der steigenden Zahl von Unternehmenskonkursen. Dies wirft die Frage auf, weshalb französische Kreditinstitute nicht in gleichem Maße zu diesem Verfahren übergehen. Dies dürfte auf die in Kapitel 2 dargestellten Umfeldbedingungen zurückzuführen sein. Deutsche Kreditinstitute können aufgrund der größeren Zahl und gleichmäßigeren Größenverteilung ihrer KMU-Kunden aus den im Kreditgeschäft anfallenden Informationen eher Synergieeffekte erzielen, etwa indem sie Bilanzdaten ihrer Kunden oder branchenspezifischer Markt- und Produktdaten in Datenbanken speichern und bei der Kreditwürdigkeitsprüfung als Vergleichsdaten heranziehen. Auch wird die Bereitschaft der Unternehmen zur Preisgabe dieser Informationen durch das institutionelle Umfeld und insbesondere die Bestimmungen des Kreditwesengesetzes begünstigt, während in Frankreich Unternehmen den Banken eher mißtrauisch gegenüberstehen. Zudem hatte für die französischen Banken Mitte der 80er Jahre zunächst die Ausweitung des Marktanteils Vorrang und es fehlte das erfahrene Personal um eine differenzierte Kreditwürdigkeitsprüfung zu entwickeln, wobei es offen bleibt, inwiefern diese die Entscheidungsqualität der Kreditvergabe in der folgenden Rezessionszeit in einem asymmetrischen Informationsumfeld tatsächlich hätte verbessern können.

---

13 Vergleiche auch Homé 1991 und Dietsch 1993.

## 4. Personaleinsatzstrategien

Im Rahmen der von französischen und deutschen Banken vollzogenen Reorganisation des Firmenkundengeschäfts hat die personenbezogene Betreuung der KMU-Kunden an Bedeutung gewonnen. In dem Maße, in dem die Umsetzung dieser Betreuungskonzepte auch von der jeweiligen Personalauswahl, Qualifizierung und Personalführung abhängt, wird die Geschäftsstrategie damit auch zu einer Frage der Personalpolitik.<sup>14</sup> Zum Zeitpunkt der Neuorientierung des KMU-Geschäfts der Banken - dies klang bereits an - waren die personellen Voraussetzungen in deutschen und französischen Banken jedoch sehr unterschiedlich. In Deutschland verfügten die Banken über bereits ausgebildete Firmenkundenbetreuer sowie über junge Bankfachleute, die sie bei Bedarf weiterqualifiziert werden konnten. In Frankreich war das Potential qualifizierter Bankmitarbeiter hingegen begrenzt, was vor allem auf die Rekrutierungs- und Qualifizierungspolitik der Banken in den 60er und 70er Jahren zurückgeht.<sup>15</sup> Das in der Anfangsphase in Frankreich vorhandene Qualifikationsdefizit wurde, wie im letzten Kapitel ausgeführt, zum Teil durch andere Modelle der Arbeits- und Ablauforganisation kompensiert. Aber auch im personalpolitischen Bereich führte dieses „historische Erbe“ zusammen mit den unterschiedlichen nationalen Arbeitsmarkt- und Ausbildungssystemen zu divergierenden Entwicklungen, die in den folgenden Abschnitten am Beispiel der Firmenkundenbetreuer beschrieben werden. Dabei untersucht wird im einzelnen die Rekrutierungspolitiken der Banken, die Karrierewege und Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter sowie deren Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen Banken und KMU.

### 4.1. Rekrutierung: Bankinterne Ausbildung oder Einstellung von Hochschulabsolventen

Die unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der Banken schlagen sich in den Rekrutierungsstrategien nieder. In den meisten der befragten Banken in Deutschland werden die Firmenkundenbetreuer über interne Aufstiegswege herangebildet. Daneben werden zwar auch Hochschulabsolventen rekrutiert; ihr Anteil liegt aber nur bei ca. 15-20%. Die Bedeutung der Universitätsabsolventen schwankt je nach Bank, hat in den letzten Jahren jedoch in allen Institu-

---

14 Veränderte Organisations- und Personalpolitiken ergeben sich nicht nur aus neuen strategischen Zielsetzungen im Firmengeschäft, sondern dem allgemeinen Wechsel von einer administrativen zu einer wettbewerbsorientierten Geschäftspolitik (Petit/Vernières 1990; Baethge/Oberbeck 1986). Während im Back Office die anfallende Bearbeitung von Massendaten zu einem guten Teil durch Automationsstrategien gelöst wurden, ergaben sich qualitativ höhere Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten in kundenorientierten Front Office-Bereichen (Baethge/Oberbeck 1986, Cossalter 1990, O'Reilly/Quack 1993, Hildebrandt 1993).

15 Damals wurde wenigerqualifiziertes Personal zur Bewältigung des Massengeschäfts eingestellt und nur selten weitergebildet (Cossalter 1990, Hildebrandt 1993).

ten zugenommen. Am höchsten scheint der Anteil der ehemaligen Hochschul­er in den privaten Großbanken zu sein. Etwa 30% der neueingestellten Firmen­kundenbetreuer verfügen über ein Universitätsdiplom (v.a. Diplom-Kaufleute).<sup>16</sup> Einigkeit bestand zwischen den Banken unseres Samples darin, daß beide Re­krutierungswege bestimmte Vor- und Nachteile haben, so daß man eine „gute Mischung“ anstrebt. Aufgrund der steigenden Komplexität des Geschäfts und der theoretisch/analytischen Anforderungen in der Firmenkundenbetreuung setzt man auf eine Erhöhung des Anteils von Hochschulabsolventen. Für die meisten der befragten Banken war aber keineswegs klar, daß die Hochschul­absolventen auch die besseren Firmenkundenbetreuer sind. Zum einen seien Universitätsdiplomierte häufig nicht in der Lage, ihr Wissen in die betriebliche Praxis umzusetzen. Zum anderen sei das Kreditgeschäft nach wie vor eine Er­fahrungssache, die man nur über eine mehrjährige Praxis lernen könne. Schließlich seien auch Persönlichkeitsmerkmale wie die Kommunikationsfähig­keit wichtig. Nur in Ausnahmefällen werden im deutschen Kreditgewerbe aus­gebildete und erfahrene Firmenkundenbetreuer (und Kreditsachbearbeiter) aus anderen Banken eingestellt.

In den großen französischen Universalbanken setzen sich die Firmenkun­denbetreuer etwa jeweils zur Hälfte aus Mitarbeitern, die über den innerbe­trieblichen Aufstieg in diese Funktion gekommen sind, und aus Mitarbeitern, die mit einem BAC+4 oder 5-Diplom<sup>17</sup> eingestellt worden sind, zusammen.<sup>18</sup> Der große Anteil von Hochschulabsolventen in diesen Banken ergibt sich aus dem gestiegenen Bedarf der Institute an hochqualifizierten Mitarbeitern für den neuen Konkurrenzmarkt KMU. Von einem französischen Diplomierten des *enseignement supérieur* wird verlangt, daß er über gute verkäuferische Qualitäten<sup>19</sup> verfügt und bereits bankfachliche Qualifikationen an der Hoch­schule erworben hat. Die französischen Banken rekrutieren Hochschulabgän­

---

<sup>16</sup> Die Sparkassen in Deutschland, die anders als in Frankreich einen bedeutenden Marktanteil im KMU-Geschäft halten, liegen im Durchschnitt. In den Genossenschaftsbanken ist der Anteil von Akademikern mit teilweise nur 5% bisher verschwindend gering. Für die Zukunft wird vage eine Erhöhung in Betracht gezogen. Diese Institute dürften aufgrund ihrer beschränkten Aufstiegsmöglichkeiten für Hochschulabsolventen vergleichsweise unattraktiv sein.

<sup>17</sup> Wir folgen bei den Diplomsbezeichnungen der französischen Terminologie: BAC steht für das Abitur (*baccalauréat*) und der Zusatz (z.B +4) weist auf ein vierjähriges Studium (einschließlich des bestandenen Abschlußexamens) hin.

<sup>18</sup> In den Genossenschaftsbanken und Sparkassen, die noch nicht lange Zeit auf dem KMU-Markt vertreten sind, erfolgt der Aufbau des Firmengeschäfts mit „eingekauften Kompetenzen“, d.h. von den anderen Banken abgeworbenen Mitarbeitern. Erst später werden weitergebildete Mitarbeiter im Firmengeschäft intervenieren. Bei den französischen Geschäftsbanken (*banques d'affaires*) stellt sich die Situation wieder anders dar. Hier werden zu einem bedeutenden Teil (bis zu 80%) Spezialisten für bestimmte Geschäfte bzw. Produkte von anderen Banken eingestellt. Ansonsten rekrutieren sie auf hohem universitärem Vorbildungsniveau.

<sup>19</sup> In Frankreich wird in diesem Zusammenhang häufig der Begriff des „kommerziellen Charakters (*caractère commercial*)“ verwandt.

ger heute meistens auf dem Niveau BAC+5, die in ihren Studien einen stark bankfachlichen Bezug haben, der auch durch Bankpraktika während des Studiums gestärkt wird. Eingestellt werden vor allem Absolventen mit einem DESS (*Diplôme d'Etudes Supérieures Spécialisées*) von den Universitäten und Absolventen von *Grandes Ecoles* bzw. den *Ecoles Supérieures de Commerce (ESC)*. Im Gegensatz zu Deutschland werden Hochschulabsolventen in Frankreich zentral in Paris eingestellt und betreut. Erst nach dem Einführungslehrgang oder „Trainee-Programm“ erfolgt ein Einsatz in einer Regionalorganisation. Dieses Vorgehen ist zwar aufgrund der Dichte von kleinen und mittleren Unternehmen in der Pariser Region verständlich, führt aber zu einer geringeren lokalen Bindung der Mitarbeiter und schlägt sich in ihrer späteren beruflichen Mobilität nieder.

Eher ähnlich sind in französischen und deutschen Instituten die „Trainee-Programme“ für junge Universitätsabgänger. In Deutschland ist jedoch die Kreditabteilung ein besonders intensiver Ausbildungsbereich. Wichtig ist zudem, daß die jungen Akademiker in den meisten deutschen Banken nach Abschluß der Trainee-Ausbildung zunächst ein bis zwei Jahre als Kreditsachbearbeiter in der Kreditabteilung arbeiten, bevor sie als Junior-Firmenkundenbetreuer eingesetzt werden. Anders in Frankreich: Direkt nach dem „Trainee-Programm“ wird den Mitarbeitern ein Kundenstamm übertragen, für den sie relativ schnell - eventuell nach einer befristeten Betreuung durch einen Seniorberater - eigenverantwortlich werden. So werden sie bereits ein Jahr nach der Einstellung zu Junior-Beratern. Ihre deutschen „Pendants“ benötigen dazu immerhin 3 bis 4 Jahre.

Resümierend läßt sich festhalten, daß in Frankreich mehr Hochschulabsolventen von den Banken nachgefragt werden als in Deutschland. Zwar müssen die Bewerber in beiden Ländern über ausgewiesene soziale Kompetenzen verfügen, in Frankreich werden aber gute verkäuferische Qualitäten besonders betont, während in Deutschland theoretisch/analytische Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale wie Kommunikationsfähigkeit wichtig sind. Da bei der Kreditvergabe französischer Banken die finanzielle Situation von Unternehmen im Vordergrund steht, sind im Studium an der Universität oder *Grandes Ecoles* erworbene bankfachliche Qualifikationen der Diplomierten für die französischen Banken essentiell. Demgegenüber verlangen die deutschen Institute von ihren Hochschulabgängern breitere betriebswirtschaftliche Kenntnisse. Zudem verfügen viele von den deutschen Banken rekrutierte Hochschulabgänger über eine vor dem Studium abgeschlossene Banklehre.



## 4.2. Betrieblicher Aufstieg: Unterschiede in Dauer und Verlauf interner Karrierewege

Der interne betriebliche Aufstieg zum Firmenkundenbetreuer stellt in Deutschland nach wie vor die Regel dar. Im Rahmen der zweieinhalb- bis dreijährigen dualen Berufsausbildung zum Bankkaufmann/frau durchlaufen die Auszubildenden in Deutschland die verschiedenen Abteilungen der Bank. Eine wichtige Ausbildungsetappe ist dabei die Kreditabteilung. Nach Ende der Ausbildungszeit werden die „Ausgelernten“ in der Regel übernommen. Es folgt ein erster Einsatz in den Zweigstellen. Aufgabenbereich ist dann zumeist der Anlagenbereich im Privatkundengeschäft. Nach einigen Jahren beruflicher Tätigkeit erfolgt ein obligatorischer Einsatz in der Kreditabteilung als Kreditsachbearbeiter über einen Zeitraum von weiteren zwei bis drei Jahren hinweg. Die Zeit im Privatkundengeschäft und in der Kreditabteilung wird durch die Teilnahme an innerbetrieblichen und externen Weiterbildungslehrgängen begleitet. Somit kann jemand in Deutschland frühestens nach fünf bis sieben Jahren Junior-Firmenkundenbetreuer werden, wo er dann unter Anleitung erfahrener Betreuer ein eigenes Portofolio von meist kleineren Unternehmen erhält. Vieles hängt in Deutschland auch von den Abschlußnoten der dualen beruflichen Erstausbildung ab. Einige Banken haben sogenannte Fördergruppen eingerichtet. In ihnen werden junge Mitarbeiter mit guten Noten und der entsprechenden Motivation zusammengefaßt, deren Aufstieg sich bei entsprechenden Leistungen eher in fünf als in sieben Jahren vollzieht.

In Frankreich haben auch Mitarbeiter nur mit Abitur oder einem zweijährigem Kurzstudium sowie Angestellte mit langjährigem Kundenkontakt die Möglichkeit, Firmenkundenbetreuer einer Bank zu werden. Der innerbankliche Aufstieg zum KMU-Berater vollzieht sich in diesen Fällen über eine frühere Berufstätigkeit im Privatkunden- und häufig *professionnels*-Markt.<sup>20</sup> Voraussetzung dafür sind in erster Linie gute Verkaufsergebnisse in den bisherigen Funktionen. Zudem werden fachliche Kompetenzen, verkäuferische Qualitäten und die Bereitschaft zu räumlicher Mobilität verlangt. Traditionelle Bankdiplome haben heute an Bedeutung verloren.<sup>21</sup> Der Aufstieg ins KMU-Geschäft wird vielmehr durch die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen begleitet. Zum einen wird in den französischen Banken der Besuch obligatorischer und „freiwilliger“ Kurse an eine Funktionsveränderung geknüpft; zum anderen ist die permanente, vor allem produktbezogene Weiterbildung Bestandteil der Arbeitstätigkeit im Firmengeschäft geworden. Zusammengerechnet ist davon auszugehen, daß ein Firmenkundenbetreuer in Frankreich ca. zwei Wochen im

---

20 Eine weitere Variante des innerbetrieblichen Aufstiegs, die wir aus Platzgründen hier nicht näher ausführen können, ist dann gegeben, wenn die Mitarbeiter erst als „Assistenten“ den Firmenkundenbetreuern zugeordnet waren und sich durch besonders gute Leistungen ausgewiesen haben.

21 Für die Hochschulabsolventen sind die Bankdiplome kaum mehr von Bedeutung. Grandes Ecoles-Absolventen partizipieren in der Regel nicht an diesen Kursen (Grafmeyer 1992).

Jahr an Weiterbildungsveranstaltungen teilnimmt. Im Unterschied zu deutschen Banken kann ein Bankangestellter in Frankreich die Position des Junior-Beraters im Firmenkundengeschäft bereits nach wenigen Jahren erreichen.<sup>22</sup>

Resümierend läßt sich festhalten, daß in französischen wie deutschen Banken Mitarbeiter aus dem Privatkundengeschäft für die KMU-Betreuung weiterentwickelt werden, die über ausgewiesene bankfachliche und soziale Kompetenzen verfügen. In Deutschland ist der innerbetriebliche Aufstieg in das Firmenkundengeschäft jedoch länger und stärker von Seiten der Banken durch die „Banklehre“ und den obligatorischen Einsatz als Kreditsachbearbeiter strukturiert. Inhaltlich wird dabei besonders auf intensive Erfahrungen in der Kreditanalyse Wert gelegt; sei es im Rahmen der Ausbildung oder in der Kreditabteilung. So stellt der Karriereweg deutscher Firmenkundenbetreuer, zusätzlich zur gezeigten arbeitsorganisatorischen Trennung von Kreditabteilung und Firmenkundenbetreuung, eine zweite „personalisierte“ Kontrolle bei der Kreditvergabe sicher. Bei den französischen Bankangestellten stehen dagegen die universitäre Ausbildung, das verkäuferische Talent, gute Leistungen in der bisherigen Funktion sowie eine positive Bewertung des Entwicklungspotentials des Mitarbeiters an vorderster Stelle. Obwohl auch in französischen Banken seit Anfang der 90er Jahre Personalentwicklungssysteme eingesetzt werden, scheint der Karriereweg der Firmenkundenbetreuer noch stärker von der Leistungsfähigkeit und Motivation der Individuums geprägt zu sein.

#### 4.3. Mobilität: Vor- und Nachteile des Betreuerwechsels

Während bisher unterschiedliche personalpolitische Strategien der Einstellung und der Weiterqualifizierung zum Firmenkundenbetreuer beleuchtet wurden, werden nun die Mobilitätsprozesse der bereits als Firmenkundenbetreuer beschäftigten Mitarbeiter untersucht. Dabei geht es um den Konflikt zwischen notwendiger Personalfluktuations auf der einen Seite und der Stabilität der Kundenbeziehung auf der anderen Seite.

---

22 Eine Bank in unserem Sample unterscheidet sich in besonders starkem Maße von dem aufgezeigten Mainstream. Dabei handelt es sich bezeichnenderweise um ein Institut, daß zu der Gruppe einer deutschen Bank zählt. In dieser Bank werden die Mitarbeiter auf dem Niveau BAC oder BAC+2 rekrutiert. Sie absolvieren anschließend eine spezielle und nur bei Auslandsbanken bisher genutzte Form einer Ausbildung, die auf einem *contrat en alternance* basiert. Im Rahmen dieser Ausbildung erwerben die jungen Leute ein französisches Bankdiplom und den deutschen Berufsabschluß zum Bankkaufmann/frau. Ihr erster Einsatz - sofern sie für das Firmengeschäft vorgesehen sind - ist die im Back Office angesiedelte Kreditabteilung, in der sie mit der zweiten auf der Akte beruhenden Risikoanalyse betraut werden. Dort verbleiben sie zwei bis drei Jahre, bevor ein Einsatz in der Filialorganisation im direkten Kundenkontakt erfolgt.

In größeren deutschen Kreditinstituten existieren Personalentwicklungssysteme, die nach mehrjähriger Tätigkeit als Firmenkundenbetreuer einen Wechsel in eine andere Position vorsehen. Dabei kann es sich um Querrotationen handeln, zumeist geht damit aber der Wechsel auf einen höherwertigen Arbeitsplatz einher. Der Zeitraum variiert zwischen drei und sieben Jahren, wobei die meisten Banken fünf bis sieben Jahre als Verbleibdauer angeben.<sup>23</sup> Der Wechsel auf einen anderen Arbeitsplatz bedeutet in der Regel auch einen Wechsel in der Kundenbetreuung. Dabei ist zwischen der Fachkarriere (Betreuung größerer Unternehmen mit komplexerem Geschäft) und der Führungskarriere (Leitung einer Zweigstelle) zu unterscheiden. Im Prinzip stehen einem guten Firmenkundenberater alle Aufstiegswege offen.<sup>24</sup> In Deutschland wird als Vorteil einer möglichst hohen Stabilität in der Kundenbetreuung das Wissen des Firmenkundenberaters über den Kunden und die wachsende Vertrautheit angesehen, welche wiederum zu einer größeren Offenheit der KMU in finanziellen Fragen führt. Als Vorteil des Wechsels in der Betreuung wird genannt, daß neue Kundenberater neue Anregungen und neues Geschäft mit dem Kunden bringen. Die Gefahr, daß der Firmenkundenbetreuer sich zu sehr mit dem Kunden identifizieren könnte, wird in deutschen Banken und Sparkassen nicht genannt. Das dürfte daran liegen, daß die Schulung der Kreditsachbearbeiter sowie die Vier-Augen-Entscheidung solchen Tendenzen entgegenwirken.

Die interne Mobilität hat in französischen Banken seit Mitte der 80er Jahre stetig an Gewicht gewonnen (Hildebrandt 1993). Dies gilt in besonderem Maße für das Firmenkundengeschäft. Im Durchschnitt wechseln die Firmenkundenbetreuer, aber auch ihre Vorgesetzten, alle drei bis vier Jahre ihr Aufgabengebiet. Dabei kann der Wechsel mit einem betrieblichen Aufstieg oder einer höheren Delegation verbunden sein. Es gibt aber auch Fälle, in denen die Banken nur die Kundenbestände ihrer Firmenkundenbetreuer untereinander austauschen; dies ist dann häufig mit einem räumlichen Arbeitsplatzwechsel verbunden. Die gestiegene Mobilität französischer KMU-Betreuer steht im Spannungsverhältnis zwischen Kundeninteressen, Mitarbeiterinteressen und Bankinteressen. Die KMU stehen einem häufigen Wechsel ihrer Firmenkundenbetreuer im großen und ganzen kritisch gegenüber. Sie beklagen vor allem, daß sie den neuen Bankvertretern erneut die finanzielle und ökonomische Situation ihres Unternehmens darlegen müssen. Den Mitarbeitern dagegen ist in der Regel an Arbeitsplatzwechseln gelegen, da sie Vorbedingung für den innerbetrieblichen Aufstieg sind. Je häufiger sich die Wechsel vollziehen, umso schneller verlaufen die Karrieren. Diese allgemeine Regel führt teilweise zu der paradoxen Situation, daß die guten und qualifizierten KMU-Betreuer häufig wechseln, während die weniger guten Mitarbeiter länger in ihren Kundenbeziehungen

---

<sup>23</sup> In den 70er Jahren betrug die Verbleibdauer noch 10 Jahre.

<sup>24</sup> In den kleineren Banken des Genossenschafts- oder Sparkassensektors ist die Mobilität des Personals jedoch gering. In diesen Fällen stellt der Firmenkundenbetreuer häufig schon den Endpunkt einer Karriere dar, was andererseits aber zu einer langjährigen Kundenbeziehung beiträgt.

verbleiben. Die Interessenslage der Institute ist zweigeteilt: Einerseits liegt ihnen an einer dauerhaften und intensiven Kundenbeziehung. Das deutsche „Hausbanksystem“ wird häufig als Beispiel angeführt. Andererseits - und dieser Argumentationsstrang überwiegt - stehen sie einer zu engen Beziehung zwischen Firmenkundenberater und dem KMU-Kunden skeptisch gegenüber, denn ein zu vertrautes oder zu freundschaftliches Verhältnis zwischen Berater und Unternehmenschef wird als Quelle einer zu wenig den Risikoaspekt der Kundenbeziehung betonenden Kreditgewährung betrachtet. Zudem gehen die Banken davon aus, daß ein neuer Mitarbeiter neue Geschäftsmöglichkeiten in der Kundenbeziehung offenlegt, die in einer eingefahrenen Beziehung nicht mehr erkannt werden.<sup>25</sup>

Für die differierenden Mobilitätsprozesse in deutschen und französischen Kreditinstituten sehen wir zwei komplementäre Erklärungen:

- Die erste Erklärung ergibt sich aus unterschiedlichen organisationsspezifischen Lösungen des Konflikts zwischen der Loyalität zur Bank und der Nähe zum Kunden. In Deutschland setzen Banken und Sparkassen auf eine Arbeitsteilung zwischen Firmenkundenbetreuern und Kreditsachbearbeitern. Durch die damit verbundene Kontrolle des Firmenkundenbetreuers wird einer zu engen Beziehung zum Unternehmen und der Vernachlässigung des Risikoaspekts bei der Kreditgewährung entgegengewirkt. In Frankreich sind die Entscheidungen der Firmenkundenberater in vielen Fällen nicht an die Zustimmung einer speziellen Kreditabteilung gekoppelt. Daraus resultierende mögliche negative Effekte bei der Risikobeurteilung werden durch die arbeitsorganisatorische Lösung der häufigeren Rotation der Mitarbeiter verringert.
- Im Mobilitätsverhalten der französischen und deutschen Firmenkundenberater mit Hochschuldiplom liegt zudem ein kulturspezifisches Moment. Karriereverläufe werden in beiden Ländern unterschiedlich bewertet. Der französischen „Grandes Ecoles-Logik“ entspricht es, spätestens alle zwei bis drei Jahre den Arbeitsplatz zu wechseln. Deutsche Hochschulabgänger vermeiden demgegenüber zu häufige Arbeitsplatzveränderungen. Eine schnelle Rotation und zu stark nach außen getragener Ehrgeiz bewirken in deutschen Unternehmen eher Unruhe und werden daher negativ bewertet.

---

<sup>25</sup> Die Qualität der Kundenbeziehung ist auch von dem Überleitungsprozeß eines KMU von dem einen Firmenkundenbetreuer zum nächsten abhängig; nach unseren bisherigen Recherchen sind die Verfahren in beiden Ländern ähnlich.

## 5. **Schlußfolgerungen**

Im Mittelpunkt der Untersuchung stand die Frage, inwiefern in Deutschland und Frankreich festzustellende Unterschiede in der Beziehung zwischen Banken und KMU durch die jeweiligen Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Personalpolitiken innerhalb der Banken beeinflußt werden. Am Beispiel der Ende der 80er Jahre in beiden Ländern erfolgten Neuausrichtung des Firmenkundengeschäfts wurde gezeigt, wie die Geschäftsstrategien deutscher und französischer Banken und ihre organisatorische Umsetzung von den jeweils unterschiedlichen institutionellen Rahmenbedingungen sowie den unternehmensinternen Ausgangsbedingungen geprägt wurden.

Zum institutionellen „Erbe“ gehört, daß das institutionelle und ökonomische Umfeld in Deutschland eine Informationsteilung zwischen Banken und KMU eher begünstigt, während es in Frankreich eher zu einer Informationsasymmetrie beiträgt. Weiterhin haben stabile rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen in Deutschland die Herausbildung dauerhafter Bank-KMU-Beziehungen gefördert, während Deregulierung und Despezialisierung in Frankreich zum Wechsel und Abbruch von Geschäftsbeziehungen Anlaß gaben und die ungleiche Informationsverteilung verstärkten. Schließlich hat die mittelstands- bzw. industrieorientierte Politik dazu beigetragen, daß der KMU-Sektor in Deutschland eine große Zahl von größeren, mittelständischen Unternehmen umfaßt, während in Frankreich eine Kluft zwischen kleinen, häufig neugegründeten sowie großen, im Konzernverbund finanzierten Unternehmen besteht.

Zum organisationsinternen „Erbe“ in Frankreich zählt, daß die Kreditvergabe zur Zeit der Kreditplafondierung weitgehend administrativen Charakter hatte und eine spezialisierte Betreuung lediglich für Großunternehmen und nur in Paris erfolgte, während die Zweigstellen keine speziellen Angebote für KMU vorhielten. Angesichts des Mangels an qualifiziertem Personal gingen französische Banken dazu über, das KMU-Geschäft auf übergeordnete Einheiten zu verlagern und gaben verstärkt der Einstellung von Hochschulabsolventen den Vorzug vor der - zeitaufwendigeren - internen Ausbildung von Kundenbetreuern, wobei in beiden Fällen die theoretischen bankfachlichen Qualifikationen Vorrang vor Erfahrung haben. Hingegen existierte in den 80er Jahren in den deutschen Banken bereits eine organisationelle und personelle Ausdifferenzierung der Betreuung für KMU-Kunden, wenn sie auch zum Teil durch Zweigstellenleiter erfolgte. Die Verlagerung der personengebundenen Betreuung in spezialisierte Filialen diente in deutschen Banken vor allem der Kundensegmentierung. Die vorhandene Arbeitsteilung zwischen überwiegend intern rekrutierten Firmenkundenbetreuern und Kreditsachbearbeitern wurde davon kaum berührt. Nach wie vor sind Erfahrungen in der Kreditbearbeitung eine wichtige Qualifikationsvoraussetzung für Firmenkundenbetreuer. Daneben gewinnen betriebswirtschaftliche Hochschulabschlüsse an Bedeutung.

Institutionelle und organisationsinterne Pfadabhängigkeiten haben also die Gestaltung der Organisations- und Arbeitsstrukturen deutscher und französischer Banken geprägt. Im deutschen Modell führt die Trennung von Betreuung und Kreditsachbearbeitung sowie die etwas stärkere hierarchische Abstufung der Entscheidungskompetenzen zu längeren Entscheidungswegen, stellt aber zugleich eine zusätzliche Kontrolle der Kreditrisiken sicher. Über längere Aufstiegswege erworbenes Erfahrungswissen ist eine der Voraussetzungen für die in deutschen Kreditinstituten praktizierte dynamische Bonitätsanalyse. Im französischen Modell ermöglicht die größere Autonomie des Kundenbetreuers mehr Kundennähe und Flexibilität, verursacht jedoch zugleich Kontrollprobleme, welche über den häufigen Wechsel der Kundenbetreuer gelöst werden sollen. Kürzere Aufstiegswege und eine vorrangig bankfachliche Ausbildung münden in eine bilanztechnische Bonitätsanalyse. Wie es scheint, haben deutsche und französische Banken jeweils ihre speziellen „Geheimnisse“ bezüglich der Informationsbeschaffung und -verarbeitung sowie der Risikosteuerung.

Inwieweit können Banken aber von den „Geheimnissen“ der anderen lernen? Die enge Verwobenheit der Organisationsmodelle mit den institutionellen und marktlichen Umweltbedingungen im jeweiligen Land läßt Skepsis an einer einfachen Übertragbarkeit von „best-practices“ aufkommen. Am Beispiel der Kreditwürdigkeitsprüfung zeigte sich auf anschauliche Weise, daß die zukunftsorientierte Analyse nicht nur bestimmte Qualifikationen auf Seiten der Berater voraussetzt, sondern auch die Verfügbarkeit von betriebsinternen Planungs- und Finanzunterlagen sowie Einblick in das Management des Unternehmens, welche in Frankreich häufig nicht zur Verfügung stehen. Zudem dürften Synergieeffekte aus der Vielfalt der anfallenden Informationen erst ab einer bestimmten Diversifizierung von Unternehmenskunden entstehen, die wiederum in Frankreich nicht gegeben ist. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum französische Banken nach einer kurzen Phase der Expansion ihr Kreditgeschäft einschränkten und zu einer Selektion der weniger risikoreichen Firmenkunden übergingen, während deutsche Kreditinstitute versuchen, ihre Analysetechniken zu verbessern. Dies heißt nicht, daß Bankunternehmen nicht von Erfahrungen im jeweils anderen Land profitieren können. Bei der Übernahme organisatorischer Modelle bzw. Ablaufstrukturen ist jedoch zu bedenken, daß sie im Zuge der Implementierung unter veränderten länder-, branchen- und unternehmensspezifischen Bedingungen ihren Charakter verändern und möglicherweise zu anderen Ergebnissen führen werden.

Die Studie hat weiterhin gezeigt, daß bankinterne Organisations- und Arbeitsstrukturen fast immer unmittelbar auch die Gestaltung der Kundenbeziehung berühren. Dabei handelt es sich zum Teil um von der Geschäftsführung intendierte Effekte, wie etwa bei der Konzentration der Firmenkundenbetreuung auf regionalem Niveau und dem Ausschluß kleinerer Unternehmen von intensiveren Formen der Betreuung. Darüberhinaus haben Organisations- und Arbeitsstrukturen aber auch indirekte und möglicherweise nicht intendierte Auswirkungen auf die Beziehung zu den KMU. Größere Entscheidungsspielräume

der Firmenkundenbetreuer scheinen im französischen System stärkere konjunkturelle Schwankungen in der Kreditvergabe und damit verbunden, größere Unsicherheiten für kleine und mittelständische Unternehmen zu begünstigen, während die Arbeitsteilung zwischen Firmenkundenbetreuung und Kreditsachbearbeitung in Deutschland solche Schwankungen und Verunsicherungen abzuschwächen scheint. Langsamere Aufstiegswege und eine längere Verbleibdauer der Firmenkundenberater begünstigen in deutschen Banken eine längerfristige persönliche Betreuung und den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, während der häufige und rasche Arbeitsplatzwechsel in französischen Banken dies gerade verhindert. Bankinterne Organisations-, Arbeits- und Personalstrukturen tragen somit nicht unerheblich dazu bei, daß bestehende Beziehungsmuster zwischen KMU und Hausbank bzw. Fournisseur immer wieder reproduziert werden.

## Literaturverzeichnis

- AFB (Association Française des Banques), 1990: 10 années qui ont marqué le monde bancaire 1989-1990. Rapport annuel 1989. Paris.
- Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert, 1986: Zukunft der Angestellten. Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt a.M./New York.
- Banque de France, 1993: Statistiques monétaires et financières annuelles 1992. Paris.
- Bernoux, Philippe/Cressey, Peter/Eldrige, John/MacInnes, John, 1990: New Technology and Employee Relations in a Scottish and a French Bank. Summary Report of a Research Project. Glasgow/Lyon.
- Bertrand, Olivier/Noyelle, Thierry, 1988: Ressources humaines et stratégies des entreprises. Changement technologique dans les banques et assurances: Allemagne, Etats-Unis, France, Japon, Suède. OECD/OCDE. Paris.
- Blaustein, Edgar/Dressen, Marnix, 1993: La Banque française en mutation: marché, profession, organisation, culture. Bureau international du Travail - Programme des activités sectorielles - Documents de travail. Genf.
- Boissieu, Christian de, 1990: Recent developments in French financial systems: an overview. In: Boissieu, de Christian (Hg.): Banking in France. New York.
- Büschgens, Hans E., 1992: Organisation der Kreditinstitute. In: Frese, Erich (Hg.): Handwörterbuch der Organisation. Seite 1190-1200.
- Carlin, Wendy/Richthofen, Peter, 1995: Finance, Economic Development and the Transition: The East German Case Discussion Paper FS I 95-301. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Cieply, Sylvie, 1993: Nouveaux modes de financement et Transmission des entreprises. Mémoire du D.E.A. Monnaie, Finance, Banque. Mimeo. Lyon.
- Cieply, Sylvie, 1994: Impact de la réforme financière sur la structuration de l'industrie française: „la réémergence de la contrainte financière dans la structuration de la sphère réelle. Centre de Recherche Monnaie-Finance-Banque. Mimeo. Lyon.
- CNC (Conseil National du Crédit), 1989: Modernisation et gestion sociale des établissements de crédit. Rapport au Conseil national du Crédit. Paris.
- CNC (Conseil National du Crédit), 1993: Les garanties et le crédit aux entreprises. Rapport. Paris.
- Connor, D. ,1994: Top twenty take to travel. In: The Banker. Nr. 49. Seite 49-52.
- Cossalter, Chantal, 1990: Renouvellement des qualifications et de la gestion des ressources humaines dans les banques et les assurances. Centre d'études et de recherches sur les qualifications (CEREQ). Collection des études. Nr. 53. Paris.
- Courpasson, David, 1993: L'identité, entre entreprise et marché. La transformation des règles d'un groupe professionnel dans une banque. Thèse de Doctorat. Université Louis Lumière Lyon II. Faculté d'Anthropologie et de Sociologie. Lyon.
- Courpasson, David/Livian, Yves-Frédéric, 1993: Training for strategic change: some conditions of effectiveness: a case in the banking sector in France. In: The International Journal of Human Resource Management. Mai. Seite 465-479.



- D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert, 1994: Development tendencies in the German banking industry and probable consequences with regard to marketing strategies, rationalisation concepts, and personnel policies. Paper presented at the ESF EMOT Workshop on „Financial Services“ at the „Centre de Recherche sur l'Épargne“ in Paris, September 30th - October 1st 1994. Göttingen.
- Deeg, Richard, 1992: Banks and the State in Germany: The Critical Role of Subnational Institutions in Economic Governance. MIT. Cambridge MA.
- Deeg, Richard, 1994: Banking in the East: The Political Economy of Investment in Eastern Germany. Discussion Paper FS I 94-303. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Deutsche Bundesbank, 1992: Längerfristige Entwicklung der Finanzierungsstrukturen westdeutscher Unternehmen. In: Monatsberichte der Deutschen Bundesbank. Heft Nr. 10. Seite 25-39.
- Dietsch, Michel, 1993: Des relations banques entreprises exemplaires. In: Revue Banque. Heft 538. Seite 42-44.
- Ellgering, I., 1993: Aspekte zu künftigen Anforderungen an das Firmenkundengeschäft der Sparkassen und Landesbanken. In: Juncker, K. and Priewasser, E. (Hg.): Handbuch Firmenkundengeschäft. Frankfurt a.M. Seite 775-791.
- Elston, Julie, 1993: Firm Ownership Structure and Investment: Theory and Evidence from German Panel Data. Discussion Paper FS IV 93-28. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Ganne, Bernard, 1993: Politiques publiques industrielles et systèmes d'aide aux entreprises en France depuis 25 ans: évolutions générales et aperçus sur le cas de la région Rhône-Alpes. In: Centre National de la Recherche Scientifique. Programme Rhône-Alpes. Recherches en Sciences Humaines (Hg.): Entre le local et global, quelles formes de construction territoriale? Villeurbanne. Seite 1-48.
- Gauvin, Annie/Silvera, Rachel, 1991: Effets de l'achèvement du marché intérieur sur l'emploi des femmes dans les banques françaises. Rapport pour la C.E.E. Paris.
- Gottschall, Karin/Mickler, Otfried/Neubert, Jürgen, 1985: Computerunterstützte Verwaltung. Auswirkungen der Reorganisation von Routinearbeiten. Frankfurt a.M./New York.
- Grafmeyer, Yves, 1992: Les gens de la banque. Paris.
- Griffin, John, 1994: Investment and Ownership in a Volatile Economy: Big Banks and the Case of East German Economic Transition. In: Politics & Society 22 (3). Seite 389-420.
- Hellwig, Martin, 1991: Banking, financial intermediation and corporate finance. In: Giovanni, Adalberto/ Mayer, Colin (Hg.): European financial integration. Cambridge. Seite 35-63.
- Hildebrandt, Swen, 1993: Berufsbildung und Beschäftigung in französischen Kreditinstituten. Ein institutionelles Beziehungsgeflecht im Wandel. Discussion Paper FS I 93-101. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Homé, Frédéric, 1991: Les relations banques entreprises en République Fédérale D'Allemagne. In: La Revue Banque. Heft 513. Seite 170-175.
- Kloas, Peter-Werner/Schöngen, Klaus/Spree, Brigitte, 1990: Berufseinmündung und Weiterbildung von Bankkaufleuten. In: Die Bank. Heft 2. Seite 132-137.

- Kreyenschmidt, Gisela, 1990: Bankausbildung vor neuen Herausforderungen. In: Die Bank. Heft 4. Seite 191-196.
- Lane, Christel, 1989: Management and Labour in Europe. Aldershot.
- Lovemann, G./Sengenberger, W., 1991: The Reemergence of Small-Scale Production: An International Comparison. In: Small Business Economics. Heft 3. Seite 1-37.
- Möbus, Martine/Verdier, Eric, 1990: Des professions forment: Une confrontation France - RFA. CEREQ Bref Nr. 51. Februar. Paris.
- Moussy, Jean-Pierre, 1988: L'emploi au coeur de la mutation bancaire. In: Revue d'Economie Financière. Revue trimestrielle de l'Association d'Economie Financière. Heft 7. Seite 49-67.
- O'Reilly, Jacqueline, 1992: Comparaison des stratégies d'emploi flexible dans le secteur bancaire en Grande-Bretagne et en France. In: Sociologie du travail. Heft 3. Seite 293-313.
- O'Reilly, Jacqueline/Quack, Sigrid, 1993: Changing Financial Services: Britain, Germany and France Compared. London University and Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Mimeo. London/Berlin.
- Petit, Pascal/Vernières, Michel, 1990: La banque et ses emplois: Un service en transition. In: Travail et Emploi. Heft 2. Seite 7-18.
- Quack, Sigrid/Hildebrandt, Swen, 1995: Hausbank or Fournisseur? Bank services for Small and Medium Sized Enterprises in Germany and France. Discussion Paper FS I 95-103. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Quack, Sigrid/O'Reilly, Jacqueline/Hildebrandt, Swen, 1995: New Patterns of recruitment and training in German, UK and French Banks. An examination of the tensions between sectoral and national systems. Discussion Paper FS I 95-101. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Saint-Louvent, Philippe de, 1992: La perception de l'offre bancaire par les PME. Synthèse du rapport au Conseil National du Crédit. In: Banque Strategie. Heft 80. Seite 11-14.
- Scholtens, Lambertus J. R., 1993: On the foundation of financial intermediation: a review of the literature. In: Kredit und Kapital. Seite 112-141.
- Soskice, David, 1993: Innovation strategies of companies: a comparative institutional explanation of cross-country differences. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Paper for the International Conference on „Production Regimes in an Integrating Europe“. July 23rd to 25rd 1993. Berlin.
- Stiller, Ingrid, 1992: Grundlagen für die Neuordnung des Ausbildungsberufes Bankkaufmann/ Bankkauffrau. Bundesinstitut für Berufsbildung. Berichte zur beruflichen Bildung 146. Bonn/Berlin.
- Vitols, Sigurt, 1994: German Banks and the Modernization of the Small Firm Sector: Long-term Finance in Comparative Perspective. Paper prepared for the 9th International Conference of Europeanists, Chicago. March 31- April 2, 1994. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Zysman, John, 1983: Governments, Markets and Growth. Financial Systems and the Politics of Industrial Change. Oxford.