

Duale Hochschule Baden-Württemberg
Villingen-Schwenningen
Fakultät Wirtschaft
Studiengang BWL - Banken und Bausparkassen

DISKUSSIONSBEITRÄGE

Discussion Papers

Nr. 08/10

Auslandsgeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken

Leistungsspektrum und empirische Studie

Nadeschda Deutschmann (B.A.) und WP/StB Prof. Ulrich Bantleon



IMPRESSUM

Herausgeber

Prof. Dr. Wolfgang Disch
Studiengang Banken und Bausparkassen
DHBW Villingen-Schwenningen
Friedrich-Ebert-Straße 30
78054 Villingen-Schwenningen
Telefon 07720/3906-127
Telefax 07720/3906-119
E-mail disch@dhbw-vs.de
Internet www.dhbw-vs.de

Redaktion

Prof. Dr. Wolfgang Disch

Druck

Dokument-Center, Villingen-Schwenningen

ISSN 1613-4842

Alle Rechte vorbehalten

© 2010, Nadeschda Deutschmann (B.A.)

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel und Aufbau	2
2 Grundlagen zum Auslandsgeschäft	3
2.1 Definitionen	3
2.2 Risiken	3
2.3 Leistungsspektrum der Kreditinstitute	5
2.3.1 Auslandszahlungsverkehr	5
2.3.1.1 Nicht-dokumentärer Auslandszahlungsverkehr	5
2.3.1.2 Dokumentärer Zahlungsverkehr	6
2.3.2 Außenhandelsfinanzierung.....	8
2.3.2.1 Kurzfristige Außenhandelsfinanzierung	8
2.3.2.2 Mittel- und langfristige Außenhandelsfinanzierung	9
2.3.3 Absicherung gegen Wechselkursrisiken.....	10
3 Ansätze zur Ertragsoptimierung.....	11
3.1 Trends im internationalen Firmenkundengeschäft	11
3.2 Organisation des Auslandsgeschäfts	13
3.2.1 Organisation bei Volks- und Raiffeisenbanken	13
3.2.2 Besonderheiten bei der Volksbank Donau-Neckar eG.....	15
3.3 Vertrieboptimierung durch Firmenkundenmarketing.....	21
3.3.1 Produktpolitik	21
3.3.2 Preispolitik	24
3.3.3 Kommunikationspolitik	26
3.3.4 Distributionspolitik	28
3.4 Rolle des Firmenkundenbetreuers	30

4 Ergebnisse der Befragung zum Auslandsgeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken	31
4.1 Zielsetzung	31
4.2 Auswahl der Adressaten und Ermittlung der Rücklaufquote.....	31
4.3 Fragebogen	32
4.4 Ergebnisse des Umfrageteils 1: Struktur des Auslandsgeschäfts.....	39
4.5 Ergebnisse des Umfrageteils 2: Bedeutung des Auslandsgeschäfts.....	45
4.6 Ergebnisse des Umfrageteils 3: Aktuelle Situation in Bezug auf das Auslandsgeschäft.....	53
4.7 Ergebnisse des Umfrageteils 4: Fortbildungsangebot	63
4.8 Ergebnisse des Umfrageteils 5: Aktuelle Wirtschaftskrise und ihre Auswirkungen	65
4.9 Ergebnisse des Umfrageteils 6: Aktuelle Herausforderungen	69
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	70
Anhangsverzeichnis	72
Literaturverzeichnis.....	77

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	Auflage
Bd.	Band
Diss.	Dissertation
DZ BANK	Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank Aktiengesellschaft
e.V.	eingetragener Verein
eG	eingetragene Genossenschaft
ERA	Einheitliche Richtlinien und Gebräuche für Dokumentenakkreditive
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
Jg.	Jahrgang
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
RAMA	Regionales Akquisitions-Modell im Auslandsgeschäft
S.	Seite
SEPA	Single Euro Payments Area
Tab.	Tabelle
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Beispielrechnung Provisionsverteilung	14
Abb. 2: Musterkalkulation am Beispiel Importakkreditiv in US-Dollar mit hinausgeschobener Zahlung	18
Abb. 3: Frage 1.1: Welche Bilanzsumme hat Ihr Kreditinstitut?	39
Abb. 4: Frage 1.2: Wie ist Ihr Auslandsgeschäft organisiert?.....	40
Abb. 5: Frage 1.3 (zweiter Teil): Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihre Bank in internen Abteilungen im Auslandsgeschäft?	42
Abb. 6: Frage 1.4: Wie ist Ihr Devisenhandel organisiert?	43
Abb. 7: Frage 1.5: Sind interne Spezialisten vorhanden, die ausschließlich das Auslandsgeschäft betreuen?.....	44
Abb. 8: Frage 1.6: Welche Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden im Bereich Auslandsgeschäft an?.....	45
Abb. 9: Frage 2.1: Wie viel Prozent des Ertrags im Firmenkundengeschäft entfällt ungefähr auf das Auslandsgeschäft?.....	46
Abb. 10: Frage 2.2: Sehen Sie das Auslandsgeschäft als eine wichtige Ertragsquelle?.....	47
Abb. 11: Frage 2.3: Wie schätzen Sie das Ertragspotential des Geschäftsfeldes Auslandsgeschäft in der Zukunft ein?	48
Abb. 12: Entwicklung Exportakkreditive 2005-2008	49
Abb. 13: Frage 2.4: Ist das Auslandsgeschäft ein Teil der Produktstrategie Ihres Hauses?.....	49
Abb. 14: Frage 2.5: Welche Potentiale sehen Sie im Auslandsgeschäft?.....	50
Abb. 15: Frage 2.6: Sehen Sie die Gefahr, Kunden zu verlieren, die ihr Auslandsgeschäft bei einer anderen Bank abwickeln?	51

Abb. 16: Frage 2.7: Bestehen durch das Auslandsgeschäft Ihrer Meinung nach vermehrt Cross-Selling-Möglichkeiten?	52
Abb. 17: Frage 3.1: Wie viel Prozent Ihrer Firmenkunden haben Ihr Kreditinstitut als Hauptbankverbindung?	53
Abb. 18: Frage 3.2: Wie viel Marktanteil hat Ihr Institut ungefähr im Bereich Auslandsgeschäft?	54
Abb. 19: Frage 3.3: In welchen Bereichen sehen Sie Verbesserungsbedarf?	55
Abb. 20: Frage 3.4: Glauben Sie durch eine Reorganisation Ihres Auslandsgeschäfts eine Ertragssteigerung erreichen zu können?	57
Abb. 21: Frage 3.5: Würden Sie die Organisation Ihres Auslandsgeschäfts ändern, um eine bessere Marktbearbeitung zu erreichen?	57
Abb. 22: Frage 3.6: Wären Sie zu einer Kooperation mit anderen Volks- und Raiffeisenbanken im Bereich Auslandsgeschäft bereit?	58
Abb. 23: Frage 3.8: Sprechen Ihre Firmenkundenberater ihre Kunden aktiv auf das Auslandsgeschäft an?	59
Abb. 24: Frage 3.9: Wenn die Firmenkundenberater ihre Kunden selten oder nie auf das Auslandsgeschäft ansprechen, welche Voraussetzungen müssen für eine aktivere Ansprache gegeben sein?	60
Abb. 25: Frage 3.10: Wo sehen Sie die Herausforderungen einer aktiveren Marktbearbeitung?	61
Abb. 26: Frage 3.11: Mit welcher Schulnote würden Sie die Unterstützung der DZ/WGZ BANK in Auslandsangelegenheiten benoten?	62
Abb. 27: Frage 3.12: Welches Kreditinstitut ist momentan Ihr größter Wettbewerber im Bereich Auslandsgeschäft?	63
Abb. 28: Frage 4: Wie sehr sind Sie mit dem Fortbildungsangebot der GENO-Akademie im Bereich Auslandsgeschäft zufrieden?	64

Abb. 29: Frage 5.1: Inwiefern wirkt sich die aktuelle Wirtschaftslage auf Ihr Auslandsgeschäft aus?	65
Abb. 30: Frage 5.2: Wenn Sie negative Auswirkungen registriert haben, mit welchen Mitteln versuchen Sie, diese zu kompensieren?	66
Abb. 31: Frage 5.3: Schätzen Sie die aktuelle Wirtschaftskrise eher als Chance oder eher als Risiko für Ihr Auslandsgeschäft ein?	67
Abb. 32: Frage 5.4: Haben Sie ein verändertes Kundenverhalten bezüglich Derivaten bemerkt?	68
Abb. 33: Frage 6.1: Welchen Herausforderungen müssen sich die Banken im Auslandsgeschäft Ihrer Meinung nach stellen?	69
Abb. 34: Frage 6.2: Wie gut sind die Mitarbeiter auf die oben genannten Herausforderungen vorbereitet?	70

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Risikoarten im Außenhandel	4
Tab. 2: Vorteile des Kompetenzzentrums Ausland.....	19
Tab. 3: Rücklaufquote	32

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Im langjährigen Exportweltmeisterland Deutschland¹ ist die Wirtschaft in den letzten Jahren vor allem durch den Außenhandel gewachsen.² Letztes Jahr wurden Waren im Wert von 994,9 Milliarden (Mrd.) Euro aus Deutschland exportiert, importiert wurden Waren im Wert von 818,6 Mrd. Euro. Seit 2001 konnte ein stetiger Anstieg des Ausfuhr-Überschusses verzeichnet werden, der 2007 mit 195,3 Mrd. Euro den höchsten Stand seit Erhebungsbeginn im Jahr 1950 hatte.³ Die Internationalisierung der mittelständischen Unternehmen schreitet immer weiter voran.⁴ Laut einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages sind Mittelständler mit einem Jahresumsatz zwischen 10 Millionen (Mio.) Euro und 50 Mio. Euro im Durchschnitt auf 20 Auslandsmärkten aktiv.⁵ 98 % aller Exportunternehmen sind dabei mittelständische Unternehmen.⁶

Beim Aus- und Aufbau ihrer internationalen Aktivitäten erwarten die Mittelständler eine Betreuung, die weltweit ohne Schnittstellenproblematik erfolgt, weltweit individuelle Lösungen sowie einheitliche Standards in der Servicequalität bietet. Es ist die Aufgabe von Banken⁷, ihren Kunden bei der Erschließung ausländischer Märkte in allen Fragen zur Verfügung zu stehen und dazu beizutragen, dass die Chancen, die mit der Internationalisierung verbunden sind, bestmöglich ausgeschöpft werden, bzw. die entstehenden Risiken gesteuert werden.⁸

Das Auslandsgeschäft ist ein wichtiger Bestandteil des Firmenkundengeschäftes.⁹ Ähnlich sehen es auch Marion Pester¹⁰ und Stefan Nabben in ihrem Aufsatz „Mehrwert im Vertrieb“. Ihrer Meinung nach ist es „ein Muss, im qualifizierten Firmenkundengeschäft auslandsbezogene Leistungen“¹¹ anzubieten. Dabei ist das

¹ Vgl. o. V., Exporte, S. 2.

² Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (Hrsg.), Jahreswirtschaftsbericht, S. 5.

³ Vgl. o. V. Export-Überschuss, S. 1.

⁴ Vgl. Kary, Internationales Geschäft, S. 3.

⁵ Vgl. Büch, Internationalisierung, S. 46 f.

⁶ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung, Mittelstand, S. 206.

⁷ Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff „Bank“ und „Kreditinstitut“ synonym verwendet.

⁸ Vgl. Büch, Internationalisierung, S. 47 f.

⁹ Vgl. o. V., Kompetenzzentrum, S. 29.

¹⁰ Seit 2006 ist Frau Marion Pester Generaldirektorin der DZ PRIVATBANK Schweiz.

¹¹ Pester/Nabben, Vertrieb, S. 109.

Geschäft mit international tätigen Firmenkunden sehr hart umkämpft.¹² Die Welthandelsorganisation befürchtet für das Jahr 2009 den größten Einbruch des Handelsvolumens seit 1945 – um neun Prozent.¹³ Es stellt sich deshalb die Frage, wie vor dem Hintergrund einer sich abschwächenden Wirtschaftslage in einer der wettbewerbsintensivsten Branche, nämlich den Banken,¹⁴ die Erträge und die Unterstützung der Firmenkunden in ihrem Auslandsgeschäft optimiert werden können. Die Konzentration dieser Arbeit liegt dabei auf dem Auslandsgeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken.

1.2 Ziel und Aufbau

Im Rahmen dieser Arbeit wird untersucht, wie das Auslandsgeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken organisiert ist, wie man dem steigenden Ertragsdruck¹⁵ entgegenwirken kann und wie die Erträge sowie die Beratung im Auslandsgeschäft optimiert werden können. Das Ziel ist es zunächst, die grundlegende Thematik des Auslandsgeschäfts vorzustellen und danach Möglichkeiten aufzuzeigen, mit welchen Maßnahmen eine Ertragsoptimierung gestaltet werden kann. In diesem Zusammenhang soll das Auslandsgeschäft im Rahmen des RAMA-Konzeptes oder einer Kooperation in Bezug auf Rentabilität und Kundenbetreuung analysiert werden.

Zunächst werden in Kapitel 2 die Grundlagen für das Verständnis des Auslandsgeschäfts geschaffen. Dabei erfolgen zuerst Begriffsbestimmungen. Danach wird auf die Risiken und das Leistungsspektrum der Banken im Rahmen des Auslandsgeschäfts eingegangen.

Mögliche Ansätze zur Ertragsoptimierung stehen im dritten Kapitel im Vordergrund. Dabei wird dargestellt, welche Maßnahmen zur Ertragsoptimierung in der Volksbank Donau-Neckar eG (eingetragene Genossenschaft) umgesetzt wurden und an welchen Stellen Optimierungsbedarf besteht.

Um die Organisation, Bedeutung, aktuellen Herausforderungen und Trends des Auslandsgeschäfts der Volks- und Raiffeisenbanken zu ermitteln, wurde eine schriftliche Umfrage unter 287 Volks- und Raiffeisenbanken durchgeführt. Das Kapitel 4 stellt die Ergebnisse dar. In Kapitel 5 werden vor dem Ausblick die wichtigsten Ergebnisse dieser Arbeit zusammengefasst.

¹² Vgl. Kirsch, Auslandsgeschäft, S. b12.

¹³ Vgl. o. V., Welthandel, S. 12.

¹⁴ Vgl. Götzl, Genossenschaftsbank, S. 28.

¹⁵ Vgl. Näther, Die verlängerte Werkbank, S. 60.

2 Grundlagen zum Auslandsgeschäft

2.1 Definitionen

Das Auslandsgeschäft der Banken umfasst im Sinne des Verfassers Folgendes:

- den dokumentären und nicht-dokumentären Auslandszahlungsverkehr,
- Devisengeschäfte,
- Derivateinsatz im Zins- und Währungsbereich,
- Erstellung von Garantien,
- Beratung über Kredit- und Absicherungsmöglichkeiten sowie über Auslandsinvestitionen,
- Außenhandelsfinanzierung sowie
- die Zurverfügungstellung von Informationen, zum Beispiel (z.B.) über Länderrisiken.¹⁶

Dabei stehen mittelständische Unternehmen im Vordergrund, die Außenhandel betreiben.¹⁷

Als Außenhandel werden die „wirtschaftlichen Beziehungen zu Wirtschaftsgebieten mit fremder Rechts-, Wirtschafts- oder Währungsordnung verstanden“.¹⁸

Es wird im Rahmen dieser Arbeit außerdem vom internationalen Firmenkundengeschäft gesprochen. Firmenkunden – in Abgrenzung zu Privatkunden – werden dabei nicht genauer unterschieden. Unter dem internationalen Firmenkundengeschäft der Banken und Sparkassen werden alle grenzüberschreitenden Tätigkeiten der Firmenkunden verstanden.¹⁹

Eine höhere Ertragskraft gehört zu den fundamentalen Herausforderungen im Bankenbereich. Als Ertrag werden Überschüsse aus Zins-, Provisions- und Handelsgeschäften sowie Finanzanlagen verstanden.²⁰ Ertragsoptimierung im Sinne dieser Arbeit wird als eine Erhöhung der erwirtschafteten Erträge im Bereich des Auslandsgeschäfts bezeichnet.

2.2 Risiken

Mittelständische Unternehmen unterschätzen oft die Risiken des Auslandsgeschäfts. Sie gehen unnötige Risiken ein, verzichten auf Kostengründen oder auch aus

¹⁶ Vgl. Knappe, Banken, S. 10.

¹⁷ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.), Mittelstandsdefinition.

¹⁸ Matschke/Olbrich, Internationale und Außenhandelsfinanzierung, S. 2.

¹⁹ Vgl. von Bernstorff, Internationales Firmenkundengeschäft, S. 3.

²⁰ Vgl. Nöcker/Grunenberg, Ertragsoptimierung, S. 40.

Unkenntnis auf eine Absicherung. Wenn es dann zu einem Forderungsausfall kommt, stehen die Unternehmen vor enormen Verlusten.²¹ Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Risiken im Außenhandel.

Tab. 1: Risikoarten im Außenhandel

<i>Risikoart</i>	<i>Export</i>	<i>Import</i>
1. Allgemeine Risiken	Sprache, Mentalität, Rechtsprobleme	
2. Länderrisiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politische Risiken im engeren Sinne (Krieg, Aufruhr, Embargo, politische Instabilität) 	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ wirtschaftspolitische Länderrisiken (Inflation, Devisenbewirtschaftung, Enteignung, Transferprobleme, Zahlungsverbot) 	
3. Ökonomische Risiken		
- güterwirtschaftliche Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absatzrisiko (Marktrisiko) ▪ Abnehmerisiko ▪ Transportrisiko ▪ Lagerrisiko ▪ technische Risiken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschaffungsrisiko ▪ Liefer-/Qualitätsrisiko ▪ Transportrisiko ▪ Lagerrisiko
- rechtliche Risiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkthaftungsrisiko ▪ Verstöße gegen Exportbestimmungen ▪ Kautionsrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkthaftungsrisiko ▪ Verstöße gegen Importbestimmungen
- Zahlungsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zahlungsrisiko ▪ Bonitätsrisiko ▪ Liquiditätsrisiko 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Voraus-/Anzahlungsrisiko
- Währungsrisiken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufwertung der Inlandswährung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abwertung der Inlandswährung

Quelle: Vgl. Altmann, Außenwirtschaft, S. 704.

Um das Risiko eines Forderungsausfalls zu minimieren, können im Vertrag entsprechende Klauseln (wie z. B. der Eigentumsvorbehalt oder bestimmte Zahlungsbedingungen) vereinbart werden. Die Schwierigkeit dabei ist die Durchsetzung

²¹ Vgl. an der Heiden, Exporte richtig sichern, S. 72.

dieser Bedingungen,²² da sich die weltweiten Rechtsnormen von denen der deutschen erheblich unterscheiden können.²³ Es besteht auch die Möglichkeit der Risikoumverteilung, z.B. mittels einer Ausfuhrkreditversicherung.²⁴ Auch durch die Inanspruchnahme der Dienstleistungen von Banken können Risiken im internationalen Geschäft verringert werden.²⁵ So können Risiken z.B. mit Hilfe von Bankgarantien, Akkreditiven, Forderungsverkäufen, Zins- und Währungsgeschäften auf Banken verlagert werden.²⁶

2.3 Leistungsspektrum der Kreditinstitute

Die vorgestellten Instrumente zur Zahlungsabwicklung und Sicherung sind auch in einem schematischen Überblick über das Leistungsspektrum der Banken im Anhang 1²⁷ zu finden.

2.3.1 Auslandszahlungsverkehr

Der Auslandszahlungsverkehr umfasst alle Zahlungen zwischen Wirtschaftsakteuren in verschiedenen Währungsregionen.²⁸ Für Banken ist der Zahlungsverkehr gleichzeitig eine wichtige Ertragsquelle. Fünf Prozent aller in Europa getätigten bargeldlosen Zahlungen werden durch den Genossenschaftssektor abgewickelt.²⁹

Man kann zwischen dem nicht-dokumentären und dokumentären Auslandszahlungsverkehr unterscheiden.

2.3.1.1 Nicht-dokumentärer Auslandszahlungsverkehr

Wenn eine nicht-dokumentäre Zahlungsklausel mit dem Handelspartner vereinbart wurde, dann erfolgt die Zahlung losgelöst vom Warengeschäft. So z.B. bei der Vereinbarung einer „Lieferung gegen Nachnahme“ oder bei einer „Zahlung gegen offene Rechnung“, bei der die Ware sogar geprüft und unter Umständen gerügt werden kann.³⁰ Die Zahlung kann dabei beispielsweise mittels einer Überweisung oder eines Schecks getätigt werden.³¹

²² Vgl. von Bernstorff, Risiko-Management im Auslandsgeschäft, S. 26.

²³ Vgl. von Bernstorff, Rechtsprobleme im Auslandsgeschäft, S. 2.

²⁴ Vgl. Jahrmann, Außenhandel, S. 291.

²⁵ Vgl. Knappe, Banken, S. 5.

²⁶ Vgl. von Bernstorff, Risiko-Management im Auslandsgeschäft, S. 26.

²⁷ Obwohl sich der Bankenverband auf private Banken bezieht, lassen sich die dort genannten Leistungen auch auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken übertragen. Vgl. Anhang 1.

²⁸ Vgl. Jahrmann, Außenhandel, S. 386.

²⁹ Vgl. Arnoldt, Zahlungsverkehr, S. 31.

³⁰ Vgl. von Bernstorff, Rechtsprobleme im Auslandsgeschäft, S. 207.

³¹ Vgl. Knappe, Banken, S. 14.

Durch die Einführung der Single Euro Payments Area (SEPA) im Januar 2008 wurde mit identischen Rahmenbedingungen, Regelwerken und Zahlungsverkehrsformaten ein einheitlicher Zahlungsverkehrsraum in Europa geschaffen. Die Zahlungen innerhalb Europas werden genau so einfach, kostengünstig und einfach wie auf nationaler Ebene durchgeführt.³² Dadurch brechen den Kreditinstituten Erträge aus dem Auslandszahlungsverkehr weg. SEPA gilt innerhalb von 31 Ländern. Dazu gehören die Mitglieder der Europäischen Union, die Schweiz sowie die drei Mitglieder des Europäischen Wirtschaftsraumes Island, Lichtenstein und Norwegen.³³ Der innereuropäische Überweisungsverkehr wird bereits über SEPA durchgeführt, das Lastschriftverfahren wird aber erst gegen Ende 2009 möglich sein.³⁴

SEPA bietet einige Vorteile für Unternehmen, da ihnen dadurch die Erschließung von neuen Märkten im europäischen Ausland erleichtert wird und damit die nötigen Skalenerträge gesichert werden.³⁵ Dadurch, dass Unternehmen die Abwicklung ihres Zahlungsverkehrs stark konzentrieren, ihre Bankverbindungen reduzieren und ihr Liquiditätsmanagement vereinfachen können, entsteht das Potenzial, Kosten zu senken. Verbraucher können ihre Debitkarte in Europa nun auch beim Einkaufen und nicht mehr nur für Barabhebungen benutzen.³⁶

2.3.1.2 Dokumentärer Zahlungsverkehr

Den Zahlungsverkehr nennt man gesichert, wenn die Kaufpreiszahlung und die Warenlieferung an die Überbringung beziehungsweise Dokumentenannahme geknüpft sind.³⁷ An der Abwicklung sind Kreditinstitute beteiligt.³⁸

Die dokumentären Zahlungsklauseln beinhalten das Dokumenteninkasso und das Dokumentenakkreditiv.³⁹

³² Vgl. Syrbe/Prosch, Europäisierung des Zahlungsverkehrs, S. 209.

³³ Vgl. Lichter, 100 Tage SEPA, S. 42.

³⁴ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (Hrsg.), SEPA, S. 6.

³⁵ Vgl. Lichter, 100 Tage SEPA, S. 42.

³⁶ Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (Hrsg.), SEPA, S. 5 f.

³⁷ Vgl. Knappe, Banken, S. 14.

³⁸ Vgl. von Bernstorff, Rechtsprobleme im Auslandsgeschäft, S. 207.

³⁹ Vgl. von Bernstorff, Rechtsprobleme im Auslandsgeschäft, S. 207.

Beim Dokumenteninkasso händigen die Banken im Auftrag des Zahlungspflichtigen Dokumente nur

- gegen Zahlung („documents against payment“ – D/P),
- gegen Akzept („documents against accept“ – D/A) oder
- gegen Erfüllung einer anderen Bedingung (seltener) aus.⁴⁰

Der Verkäufer hat die Sicherheit, dass der Käufer vor der Kaufpreisbezahlung die Warenlieferung nicht bekommt, weil die Bank erst nach Erfüllung der oben genannten Bedingungen die Dokumente aushändigt („Zug-um-Zug-Geschäft“)⁴¹. Allerdings geht der Exporteur das Risiko des Hin- und unter Umständen Rücktransports in Kauf, wenn der Importeur die Dokumente nicht aufnimmt. Auf der anderen Seite besteht für den Importeur die Gefahr, dass die Ware nicht den vertraglichen Vereinbarungen entspricht, da er diese erst nach der Bezahlung prüfen kann.⁴² Durch die einheitlichen Richtlinien für Inkasso wird sowohl eine größere Rechtssicherheit als auch eine einheitliche Abwicklung gewährleistet.⁴³

Ein Dokumentenakkreditiv ist die vertragliche Verpflichtung einer Bank, im Auftrag des Importeurs gegen Übergabe vorgeschriebener Dokumente, die den Versand einer bestimmten Ware beweisen, Zahlung zu leisten.⁴⁴ Vorteilhaft für den Exporteur ist dabei, dass er ein abstraktes und bedingtes (das heißt an die Dokumentenvorlage gebundenes) Zahlungsverprechen der eröffnenden Bank ihm gegenüber erhält, unabhängig von den Interessen des Importeurs.⁴⁵ Ein Dokumentenakkreditiv empfiehlt sich vor allem bei Handelspartnern aus dem nichteuropäischen Ausland, mit denen man noch keine Geschäfte getätigt hat.⁴⁶ Die rechtliche Grundlage bilden die „Einheitlichen Richtlinien und Gebräuche für Dokumentenakkreditive“ (ERA)⁴⁷, seit Juli 2007 ist die sechste Revision davon, die ERA 600, gültig.⁴⁸

Als zusätzliche Sicherheit zu sorgfältig ausformulierten Liefer- und Leistungsverträgen sowie Zahlungsbedingungen dienen Bürgschaften und Garantien. Sie sind eng vor

⁴⁰ Vgl. von Bernstorff, Risikoabsicherung, S. 54.

⁴¹ Vgl. Häberle, Dokumenteninkasso, S. 409.

⁴² Vgl. Huber/Schäfer, Dokumentengeschäft und Zahlungsverkehr, S. 20 f.

⁴³ Vgl. von Bernstorff, Risikoabsicherung, S. 55.

⁴⁴ Vgl. Gacho, Akkreditiv, S. 13.

⁴⁵ Vgl. Heger, Forderungs-Ausfallrisiken, S. 72.

⁴⁶ Vgl. Hölper, Globales Geschäft, S. 45 f.

⁴⁷ Vgl. Möller, Außenhandel, S. 166.

⁴⁸ Vgl. Schütze, Dokumentenakkreditiv, S. 32 und 50.

allem mit der dokumentären Zahlungsabwicklung verbunden. Im Gegensatz zur Bürgschaft ist die Garantie abstrakt.⁴⁹

2.3.2 Außenhandelsfinanzierung

Die Außenhandelsfinanzierung wird allgemein nach der Laufzeit des Kredites unterteilt:

- kurzfristige Außenhandelsfinanzierung (die Laufzeit beträgt in der Regel bis zu einem Jahr) und
- mittel- und langfristige Außenhandelsfinanzierung (die Laufzeit beträgt normalerweise zwischen zwei und vier oder fünf Jahren).⁵⁰

Aus dieser Unterscheidung resultieren unterschiedliche Instrumente der Außenhandelsfinanzierung.

2.3.2.1 Kurzfristige Außenhandelsfinanzierung

Mit Ausnahme von Liefervertragskrediten, die die Lieferanten ihren Kunden zur Verfügung stellen, erfolgt die kurzfristige Außenhandelsfinanzierung über die Kreditinstitute. Dabei gibt es verschiedene Formen, so z. B. Wechseldiskont-, Negoziierungs-, Zessions- und Akkreditivkredite sowie verschiedene Garantiearten.⁵¹ Zudem können Kontokorrentkredite⁵², Euro- und Fremdwährungskredite⁵³ aufgenommen werden.⁵⁴ Hier werden nur die wichtigsten Instrumente der kurzfristigen Außenhandelsfinanzierung vorgestellt.

Unter Factoring wird der Kauf vor allem kurzfristiger Buchforderungen aus Exportgeschäften verstanden. Der Factoring-Vertrag bildet dabei die rechtliche Basis.⁵⁵ Das Factoring erfüllt die Finanzierungs-, Dienstleistungs- und Delkrederefunktion (bei einem „echten“ Factoring). Die Vorteile des Forderungsverkäufers bestehen also in einem sofortigen Liquiditätsgewinn, der Verbesserung beziehungsweise Entlastung seiner

⁴⁹ Vgl. Huber/Schäfer, Dokumentengeschäft und Zahlungsverkehr, S. 239 f.

⁵⁰ Vgl. Reitz, Export-Finanzierung, S. 26.

⁵¹ Vgl. Kuttner, Exportfinanzierung, S. 59.

⁵² Ausführlicheres zum Kontokorrentkredit findet man bei Häberle, Einführung in die Exportfinanzierung, S. 300.

⁵³ Ausführlicheres zum Eurokredit findet man bei Häberle, Einführung in die Exportfinanzierung, S. 307.

⁵⁴ Laut einem Telefonat mit Herrn Johannes Godbarsen von der DZ BANK am 26.05.09 fallen Fremdwährungskredite nicht unter das Auslandsgeschäft, sondern sind dem Kreditgeschäft zuzuordnen. So sehen es seiner Meinung nach auch die meisten Genossenschaftsbanken. Da der Fremdwährungs- und Eurokredit sowie die anderen in folgenden Kapiteln erwähnten Kreditarten zur Außenhandelsfinanzierung und diese nach der Definition des Kapitels 2.1 zum Auslandsgeschäft gehören, werden diese Kredite unter dem Auslandsgeschäft subsummiert. An der Vergabe ist neben dem Firmenkundenberater die Kreditabteilung beteiligt.

⁵⁵ Vgl. Kuttner, Exportfinanzierung, S. 103.

Bilanz, der Verlagerung des Ausfallrisikos auf den Forderungskäufer sowie in der Verwaltungskosteneinsparung.⁵⁶

Von einem Akzeptkredit spricht man, wenn der Importeur einen Wechsel auf seine Bank zieht und die Bank diesen akzeptiert. Damit verpflichtet sich die Bank, den Betrag bei Fälligkeit dem Inhaber der Tratte auszuzahlen. Im Innenverhältnis wird der Inhaber der Tratte zum Akzeptant (Schuldner der Bank). Voraussetzung dafür ist eine sehr gute Bonität des Kreditnehmers. Der Kreditnehmer kann den Akzept als Zahlungsmittel an den Exporteur oder zum Diskont weitergeben und damit sofort Liquidität bekommen.⁵⁷

2.3.2.2 Mittel- und langfristige Außenhandelsfinanzierung

Die vielfältigen Instrumente der mittel- und langfristigen Außenhandelsfinanzierung stammen alle von drei Grundformen ab: Lieferantenkredit, Bestellerkredit und Forfaitierung.⁵⁸

Der Lieferantenkredit⁵⁹ ist ein Refinanzierungskredit, den eine Bank dem deutschen Exporteur gewährt, damit dieser dem ausländischen Importeur Tilgungsraten einräumen kann.⁶⁰ Diese Kredite werden von Spezialinstituten vergeben, z. B. von der AKA Ausfuhrgesellschaft mit beschränkter Haftung. Es stehen dabei mehrere Kreditplafonds zur Verfügung.⁶¹ Wenn der gebundene Finanzkredit, wie der Lieferantenkredit auch genannt wird, von einer Bank gewährt wird, kann diese das Ausfallrisiko mit Hilfe einer staatlichen Hermesdeckung absichern, wobei politische und wirtschaftliche Risiken unter den Versicherungsschutz fallen.⁶²

Ein Bestellerkredit ist eine Kreditgewährung einer Bank an den ausländischen Importeur (häufig über die ausländische Bank).⁶³ Dabei wird der Kreditbetrag in Höhe der Kaufpreisforderung direkt an den Exporteur ausgezahlt.⁶⁴ Die meisten Bestellerkredite sind durch eine Hermes-Versicherung abgedeckt.⁶⁵ Gerade in der momentanen Wirtschaftskrise erleben (vor allem staatliche) Kreditversicherungen eine Hochkonjunktur,⁶⁶ da es für Unternehmen immer schwerer wird, für ihre Exporte die

⁵⁶ Vgl. Keßler, Außenhandelsfinanzierung, S. 44 f.

⁵⁷ Vgl. Voigt/Jächel, Außenhandelsfinanzierung, S. 27 f.

⁵⁸ Vgl. Voigt/Jächel, Außenhandelsfinanzierung, S. 109.

⁵⁹ In Abgrenzung zu einem Liefervertragskredit, siehe dazu Kapitel 2.4.1.

⁶⁰ Vgl. Voigt/Müller, Handbuch der Exportfinanzierung, S. 138.

⁶¹ Vgl. Kuttner, Mittel- und langfristige Exportfinanzierung, S. 16.

⁶² Vgl. Euler Hermes Kreditversicherungs-Aktiengesellschaft, Exportförderung, S. 14 f.

⁶³ Vgl. Voigt/Müller, Handbuch der Exportfinanzierung, S. 146.

⁶⁴ Vgl. Voigt/Jächel, Außenhandelsfinanzierung, S. 117.

⁶⁵ Vgl. Beumer, Mittelstandsgerechte Absicherung, S. 87.

⁶⁶ Vgl. Fromme/Krüger, Krise, o. S.

nötigen Finanzierungen und Absicherungen zu finden.⁶⁷ Allerdings zeigt die Praxis, dass viele Kreditversicherungen aufgrund der zu erwartenden Ausfälle von Forderungen in Bezug auf Länder- und Adressausfallrisiken nicht mehr alle Risiken abdecken können.

Der Exporteur kann mittel- und langfristige⁶⁸ Forderungen mit einem Abschlag (auch Diskont genannt) an seine Bank verkaufen.⁶⁹ Es werden dabei grundsätzlich abstrakte Forderungen, also Avale, Wechsel oder Akkreditive, angekauft. Dadurch wird sichergestellt, dass Einwände, die sich aus dem Grundgeschäft ergeben, keine Auswirkungen auf die forfaitierte Forderung haben.⁷⁰ Die Vorteile für den Exporteur liegen vor allem (wegen des regresslosen Forderungsverkaufs) in der Risikoentlastung sowie in der Liquiditätsverbesserung.⁷¹

2.3.3 Absicherung gegen Wechselkursrisiken

Wechselkursrisiken und deren Absicherung werden immer dann zu einem zentralen Thema, wenn Rechnungen in einer Fremdwährung fakturiert werden.⁷² Unter dem Wechselkursrisiko werden „die zufallsbedingten Abweichungen des Wechselkurses von seinem erwarteten Wert“⁷³ verstanden. Ein Risikomanagement setzt voraus, dass die Risiken zunächst identifiziert werden.⁷⁴ Das Wechselkursrisiko kann z. B. durch Devisentermingeschäfte und Devisenoptionen gesteuert werden.

Ein Devisentermingeschäft stellt einen Vertrag zwischen Käufer und Verkäufer dar, eine vorab festgelegte Geldmenge in einer anderen Währung zu einem bestimmten Wechselkurs an einem bestimmten zukünftigen Zeitpunkt zu kaufen oder zu verkaufen.⁷⁵ Ein Devisentermingeschäft stellt das wichtigste Kurssicherungsinstrument dar, weil es bei volatilen Wechselkursen bereits nach dem Abschluss eine sichere Kalkulationsbasis ermöglicht.⁷⁶

Der Käufer einer Devisenoption hat das Recht, einen bestimmten Betrag einer Fremdwährung an einem bestimmten Termin in der Zukunft zu kaufen oder zu verkaufen. Dadurch können international tätige Unternehmen an positiven

⁶⁷ Vgl. o. V., Unsicherheit, S. 2.

⁶⁸ Vgl. von Bernstorff, Internationales Firmenkundengeschäft, S. 75.

⁶⁹ Vgl. Altmann, Außenwirtschaft, S. 398.

⁷⁰ Vgl. von Bernstorff, Internationales Firmenkundengeschäft, S. 75.

⁷¹ Vgl. Guild/Harris, Forfaitierung, S. 26.

⁷² Vgl. von Bernstorff, Risikoabsicherung, S. 73.

⁷³ Rudolph, Sicherungsinstrumente bei Währungsrisiken, S. 51.

⁷⁴ Vgl. Preyer, Währungsmanagement, S. 42.

⁷⁵ Vgl. Müller-Möhl, Optionen und Futures, S. 35.

⁷⁶ Vgl. von Bernstorff, Risiko-Management, S. 182.

Entwicklungen des Wechselkurses partizipieren, wobei Verluste in Folge negativer Entwicklungen des Devisenkurses vermieden werden.⁷⁷

Da der Optionskäufer das Recht, aber nicht die Pflicht hat, das Geschäft zu erfüllen,⁷⁸ eignen sich Optionen besonders zur Absicherung von Eventualpositionen.

3 Ansätze zur Ertragsoptimierung

3.1 Trends im internationalen Firmenkundengeschäft

Zu den wesentlichen Zielen des Firmenkundenmarketings gehören Ertragserhöhung und Kostenkontrolle. Für die Erreichung dieser Ziele stellen Trends eine „dauerhafte Herausforderung“⁷⁹ dar. Außerdem sind Trends von grundlegender Bedeutung, um die Produktpalette im Firmenkundengeschäft dynamisch ausrichten zu können.⁸⁰ Aus diesen Gründen beschäftigt sich dieses Kapitel mit einigen Entwicklungen im internationalen Firmenkundengeschäft.

Zunächst steigen die qualitativen Kundenanforderungen an die Beratungskompetenz und die Qualität des Bankservices.⁸¹ Dies erklärt Jürgen Fitschen⁸² unter anderem mit der Internationalisierung und Globalisierung der Märkte, durch die höhere Anforderungen an die Liquidität und Finanzkraft der Unternehmen gestellt werden.⁸³ Weitere Gründe sind der Bedarf nach individuellen Problemlösungen, ein hoher Informationsstand sowie eine schwächere Kunde-Bank-Beziehung.⁸⁴

Der Trend im Zahlungsverkehr geht dahin, dass die Integrität des Auslandszahlungsverkehrs im Rahmen des Electronic Banking einen wichtigen Wettbewerbsfaktor darstellt, zumal der Auslandszahlungsverkehr sowohl für Unternehmen als auch für die Banken selbst sehr arbeitsintensiv ist.⁸⁵ Was vor allem bei großen Konzernen eine wichtige Rolle spielt, ist das In-House-Banking⁸⁶. Allerdings könnten in dieses auch die mittelständischen Zulieferer einbezogen werden. Außerdem gibt es immer mehr konzerneigene Banken, die sich mit der „finanzierungstechnischen

⁷⁷ Vgl. Müller-Mohl, Optionen und Futures, S. 65.

⁷⁸ Vgl. Preyer, Währungsmanagement, S. 49.

⁷⁹ Engell, Firmenkundengeschäft, S. 21.

⁸⁰ Vgl. Engell, Firmenkundengeschäft, S. 21.

⁸¹ Vgl. Prester/Nabben, Vertrieb, S. 109.

⁸² Jürgen Fitschen ist Mitglied des Group Executive Committee der Deutschen Bank AG, Frankfurt am Main.

⁸³ Vgl. Fitschen, Wachstum, S. 35.

⁸⁴ Vgl. Fuchs/Raul, Vertriebssystem, S. 142.

⁸⁵ Vgl. Engell, Firmenkundengeschäft, S. 26.

⁸⁶ Damit verbunden ist das In-House-Netting, worauf nicht weiter eingegangen wird.

Absatzförderung⁸⁷ auseinandersetzen. Die Anforderungen an Cash-Management-Systeme steigen. Durch das Durchführen von Cash Management für ein Unternehmen ergeben sich Cross-Selling-Erträge und aus der Problemlösung aus einer Hand eine stärkere Kundenbindung.⁸⁸

Während Marion Pester⁸⁹ und Stefan Nabben in ihrem Artikel „Mehrwert im Vertrieb“ eine sinkende Bankloyalität erwähnen,⁹⁰ spricht Georg Ehrhart von einer sinkenden Anzahl der Bankverbindungen.⁹¹ Er erläutert, dass Firmenkunden im Jahr 2003 über durchschnittlich 10,7 Bankverbindungen verfügten, diese jedoch bis 2005 auf 8,6 Bankverbindungen geschrumpft sind. Die Gründe für diese Annahme liegen seiner Meinung nach in den höheren Kosten, die eine Bankverbindung verursacht sowie in den Fusionen am Bankenmarkt.⁹² Jedoch sind 8,6 Bankverbindungen eine hohe Anzahl und es besteht ein harter Kampf um die Gunst des Kunden.

Der Wettbewerb im Firmenkundengeschäft der Banken wird auch durch die Globalisierung verstärkt, wobei davon auch die regionalen Kreditinstitute betroffen sind. Es drängen sich vermehrt auch ausländische Anbieter sowie Spezialbanken mit aggressiven Konditionen auf den Markt.⁹³ Bedingt durch diesen harten Wettbewerb, den steigenden Druck auf die Margen, die zunehmenden Anforderungen der Kunden sowie die gesetzlichen Regelungen sieht die Boston Consulting Group das bedeutende Geschäftsfeld Zahlungsverkehr unter hohe Herausforderungen gestellt, obgleich die Erträge des letzten Jahres im weltweiten Zahlungsverkehr, verglichen mit 2006, um 23 % zugenommen haben. In der Finanzmarktkrise wird dem Zahlungsverkehr eine höhere Bedeutung beigemessen. Allerdings gehen Experten davon aus, dass besonders im europäischen Zahlungsverkehr die Erlöse stark fallen werden, von heute 0,94 US-Dollar auf 0,61 US-Dollar pro Transaktion im Jahr 2016.⁹⁴ Die Euro- und SEPA-Einführung haben zu erheblichen Ertragseinbußen im Auslandszahlungsverkehr geführt. Zudem präferiert der Kunde elektronische Vertriebswege, deshalb wird weniger Personal benötigt. Viele Genossenschaftsbanken übertragen daher ihr Auslandsgeschäft auf die Zentralbank.⁹⁵

⁸⁷ Engell, Firmenkundengeschäft, S. 22 f.

⁸⁸ Vgl. Brandts/Titsch, Chance, S. 55 f.

⁸⁹ Marion Pester ist Generaldirektorin der DZ Privatbank Schweiz. Vgl. o. V., Pester.

⁹⁰ Vgl. Pester/Nabben, Vertrieb, S. 109.

⁹¹ Auch Krempler/Hofbauer stellen eine (aus Kostengründen) geringere Anzahl von Bankverbindungen fest. Vgl. Krempler/Hofbauer, Gewerbe-geschäft, S. 53.

⁹² Vgl. Ehrhart, Marktentwicklungen, S. 125.

⁹³ Vgl. Fitschen, Wachstum, S. 34.

⁹⁴ Vgl. o. V., Erträge, S. 4.

⁹⁵ Vgl. Hoppe, Auslandsgeschäft, S. 31.

3.2 Organisation des Auslandsgeschäfts

3.2.1 Organisation bei Volks- und Raiffeisenbanken

Die Volks- und Raiffeisenbanken sind in den FinanzVerbund eingebunden, wobei die Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank Aktiengesellschaft (DZ BANK) als genossenschaftliche Zentralbank und Spitzeninstitut (mit Ausnahme des Rheinlands und Westfalens) bundesweit agiert.⁹⁶ Das Auslandsgeschäft wickeln die Volks- und Raiffeisenbanken entweder selbständig ab oder werden von der DZ BANK unterstützt. Diese stellt im Rahmen eines „Regionalen Akquisitions-Modells Auslandsgeschäft“ (RAMA) Personalressourcen zur Akquisition von Auslandsgeschäft sowie zur Abwicklung des dokumentären Geschäftes zur Verfügung. Dabei wird subsidiär vorgegangen. Ziele sind die Sicherung und der Ausbau von Marktanteilen im Firmenkundengeschäft. Außerdem soll eine optimale Betreuung der international tätigen Firmenkunden gewährleistet werden. Die Aufgabenteilung sieht folgendermaßen aus: Der Auslandszahlungsverkehr wird weiterhin von der jeweiligen Genossenschaftsbank ausgeführt. Deswegen unterhalten einige Volks- und Raiffeisenbanken trotz der RAMA-Zusammenarbeit eine Auslandsabteilung. Dagegen erfolgt die Abwicklung des Dokumentengeschäfts bei der DZ BANK, diese bekommt dann auch die gesamten Abwicklungsprovisionen. Zinserträge aus Avalprovisionen verbleiben anteilmäßig bei der jeweiligen Genossenschaftsbank, da diese das Risiko aus Garantiegeschäften trägt. Exportfinanzierungen (mit Ausnahme von mittel- und langfristigen Finanzierungen) werden von den Volks- und Raiffeisenbanken dargestellt. Konsortialbeteiligungen sind jedoch möglich. Devisengeschäfte werden grundsätzlich auch von Volks- oder Raiffeisenbank durchgeführt. Kurzfristig können diese aber auf die Zentralbank übertragen werden. Die Beratungsleistungen der DZ BANK sind unentgeltlich. Dafür tragen die Volks- und Raiffeisenbanken die Risikopositionen, partizipieren aber nicht an den Abwicklungsprovisionen. An diesem RAMA-Konzept, das bis Ende 2008 vermarktet wurde, nehmen circa 270 Volks- und Raiffeisenbanken⁹⁷ teil. Dass die Volks- und Raiffeisenbanken über einen nur geringen Marktanteil im Bereich des Auslandsgeschäfts verfügen,⁹⁸ liegt zum Teil auch an diesem Konzept, bei dem die Firmenkundenberater zu wenig Ertragsanreize für das Auslandsgeschäft bekommen.

⁹⁶ Vgl. Kirsch, FinanzVerbund, S. 29. Da die Umfrage (siehe Kapitel 4) vor allem unter baden-württembergischen Volks- und Raiffeisenbanken durchgeführt wurde, wird die WGZ Bank, die die Zentralbank für das Rheinland und Westfalen ist, außer Betracht gelassen. Bei der WGZ BANK besteht ein dem RAMA-Modell ähnliches Konzept.

⁹⁷ Stand März 2009.

⁹⁸ Diese Aussage wird durch die empirische Studie bestätigt. Siehe dazu Kapitel 4.6, Frage 3.2.

Ein weiterer Grund für den geringen Marktanteil ist die Tatsache, dass der Einsatz eines Regionalberaters Ausland der DZ BANK mit Sitz z. B. in Stuttgart oft nur auf Zuruf erfolgt. Zudem betreut ein Regionalberater ein sehr großes Gebiet, so dass in Frage gestellt werden kann, ob Marktpotentiale ausreichend ausgeschöpft werden.

Inzwischen hat die DZ BANK ihr Leistungsangebot überarbeitet. Seit Anfang des Jahres⁹⁹ sind drei Produktmodule – Comfort, Professional und Full-Service – möglich. Der wesentliche Unterschied zum vorherigen Konzept besteht darin, dass die Volks- und Raiffeisenbanken, die ab Januar 2009 erstmals am RAMA-Konzept teilnehmen, nun fünf Euro pro eine Mio. Euro Bilanzsumme jährlich für den Service bezahlen. Dafür werden sie jedoch auch an den Erträgen pro Geschäftsvorfall beteiligt.¹⁰⁰ Durch die Rückvergütung pro Geschäftsvorfall gibt es zwar mehr Ertragsanreize, jedoch sind diese immer noch sehr gering. Dies wird an der folgenden Beispielrechnung demonstriert.¹⁰¹

Abb. 1: Beispielrechnung Provisionsverteilung

Export-Dokumentenakkreditiv mit hinausgeschobener Zahlung 6 Monate Laufzeit	
Betrag: USD 200.000,00	
Gegenwert in Euro: 142.857,14 (Kurs: 1,40)	
Avisierungsprovision 1,0 %:	142,86 Euro
Abwicklungsprovision 1,5 %:	+214,29 Euro
Courtage 0,25 %:	+ 35,71 Euro
Gebühr für hinausgeschobene Zahlung 1,5 %:	+214,29 Euro
Pauschalgebühr Akkreditiv-Komplett-Service:	+250,00 Euro
Währungsgewinn (30 Basispunkte):	+307,47 Euro
	<hr/>
Summe:	1.164,62 Euro
Abzüglich 25,00 Euro Stückgebühr (Ertrag der Volks- oder Raiffeisenbank)	<u>-25,00 Euro</u>
Ertrag der DZ BANK:	<u>1.139,62 Euro</u>

Quelle: Eigene Darstellung

Während die DZ BANK einen Ertrag von insgesamt 1.164,62 Euro (98 %) einnimmt, wird der Volks- oder Raiffeisenbank eine Stückgebühr in Höhe von 25,00 Euro (2 %)

⁹⁹ Diese Informationen stammen aus einem Telefongespräch am 28. Mai 2009 mit Herrn Johannes Godbarsen, Abteilungsdirektor Betreuung Internationales Geschäft bei der DZ BANK in Karlsruhe.

¹⁰⁰ Vgl. Godbarsen, Produktmodule. Die Produktmodule sowie das Provisionsmodell sind im Anhang 2 zu finden.

¹⁰¹ Die DZ BANK übernimmt die bei der jeweiligen Genossenschaftsbank geltenden Provisionstabellen.

rückvergütet. Dies ist für die Firmenkundenberater ein zu kleiner Ertragsanreiz für die Signalerkennung und Überleitung an den RAMA-Spezialisten.

Die DZ BANK verfügt über ein weltweites Repräsentantennetz. Davon profitieren Volks- und Raiffeisenbanken, die DZ BANK als auch der Kunde. Wenn dieser z. B. eine Produktstätte in Moskau unterhält und für weitere Geschäfte eine Finanzierung benötigt, dann hat er die Möglichkeit, sich vor Ort mit einem Repräsentanten zu treffen. Der Kontakt erfolgt über den Firmenkundenberater der Volks- oder Raiffeisenbank oder der DZ BANK. Der Repräsentant versorgt den deutschen Kunden mit den nötigen Informationen und stellt für die Finanzierung Kontakte zu Banken vor Ort her. Für die Finanzierung wird eine Garantie der DZ BANK zugunsten der Bank vor Ort benötigt. Garantiegeber ist dabei die jeweilige Volks- oder Raiffeisenbank als Hausbank.¹⁰²

3.2.2 Besonderheiten bei der Volksbank Donau-Neckar eG

Die Volksbank Donau-Neckar eG verfügt im mittelständischen Firmenkundengeschäft laut dem Vorstandsvorsitzenden, Herrn Jürgen Findeklee, über eine starke Marktstellung.¹⁰³ Dabei werden die regionalen Unternehmen zunehmend international.¹⁰⁴ Während die Großbanken ihre Auslandsexperten und -abteilungen auslagern, wurde bei der Volksbank Donau-Neckar eG ein „Kompetenzzentrum Ausland“ unter der Leitung der Volksbank Donau-Neckar eG in Tuttlingen aufgebaut.

Im Vorfeld wurde von der VR Consult Bayern GmbH eine Rentabilitätsstudie durchgeführt. Die Marktanalyse hat ergeben, dass 31 % der Kunden der Genossenschaftsbanken international tätig sind, während nur sieben Prozent der Kunden im Auslandsgeschäft ausschließlich die Produkte der Genossenschaftsbank nutzen. Die geringe Marktdurchdringung und das Image der Kreditgenossen verstärkt die Abwanderungsgefahr. So sind 37 % der mit einem Umsatz von über zwölf Mio. Euro und 28 % der Kunden mit einem Umsatz von unter zwölf Mio. Euro bereit, für ihr Auslandsgeschäft eine zusätzliche Bankverbindung aufzunehmen. Diese Tatsachen deuten auf ein hohes nicht ausgeschöpftes Potenzial im eigenen Kundenbestand hin. Die Kernaussage der Chancen-Risiken-Analyse ist, dass in der Kooperation die Chancen die Risiken überwiegen und dass keine Firmenkundenbindung ohne professionelle Beratung und Abwicklung im Auslandsgeschäft möglich ist. Die Ertragschancen liegen laut der Analyse beim Drei- bis Vierfachen der heutigen Erträge.

¹⁰² Ähnlich werden die Leistungen des S-CountryDesks, dem internationalen Kooperationsnetzwerk der Sparkassen-Finanzgruppe, beschrieben. Vgl. Schindler, Internationales Geschäft, S. 32.

¹⁰³ Vgl. o. V., Verlässliche Partner, S. 29.

¹⁰⁴ Vgl. o. V., Mittelstand im Fokus.

Diese Prognose ist langfristig zu sehen und differiert je nachdem, welcher Bereich des Auslandsgeschäfts gemeint ist. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Studie den Ausbau des Auslandsgeschäfts mittels einer Kooperation befürwortet.¹⁰⁵

Der Start der Kooperation zwischen der Volksbank Donau-Neckar eG, Volksbank Rottweil eG, Volksbank Deißlingen sowie der Volksbank Schwarzwald-Neckar eG¹⁰⁶ war im April 2008. Als rechtliche Grundlage dienen neben den geschlossenen Verträgen mit den kooperierenden Banken die an die DZ BANK erteilten Ermächtigungen und Erklärungen der Kooperationsbanken.

Viele Volks- und Raiffeisenbanken sind laut Frau Patrizia Melfi, Leiterin des Kompetenzzentrums, alleine zu klein, um ein fundiertes Beratungs-Know-how und ein leistungsfähiges Produktangebot vorzuhalten. Deswegen werden sie vielfach nicht als kompetente Partner im Auslandsgeschäft wahrgenommen und das Auslandsgeschäft wird auch nicht aktiv angesprochen, wie die Umfrageergebnisse zeigen.¹⁰⁷ Gleichzeitig verfügen die Volks- und Raiffeisenbanken über die notwendigen Voraussetzungen und Stärken, um ihren Marktauftritt im Auslandsgeschäft entscheidend zu verbessern. Denn, erstens zeichnen sich die Volks- und Raiffeisenbanken durch einen guten Kundenzugang aus. Zweitens ist die notwendige Vertrauensbasis und Kundenkenntnis bereits vorhanden. Und drittens schafft die Größe des Finanzverbundes das Potenzial zur Risikostreuung. Mit diesen Stärken kann durch das lokale, volksbankübergreifende Kompetenzzentrum für das Auslandsgeschäft der Wachstumsmarkt profitabel bearbeitet, eine qualifizierte Beratungskompetenz angeboten und die Vertriebskraft gestärkt werden.¹⁰⁸

Ziel der Kooperation ist die Betreuung der Mittelständler in allen Angelegenheiten des Auslandsgeschäfts.¹⁰⁹ Das Kompetenzzentrum im Genossenschaftsbereich ist dabei so gestaltet, dass sich jederzeit weitere Volks- und Raiffeisenbanken an die Kooperation anschließen können¹¹⁰ und stellt für eine Volksbank ein bedeutendes Alleinstellungsmerkmal dar. Die Kunden können auf ein umfangreiches Finanzdienstleistungs- und Beratungsangebot zurückgreifen, wobei das

¹⁰⁵ Vgl. Gesell/Anzenberger, Kooperation Auslandsgeschäft, S. 2, 40, 41, 45 und 46.

¹⁰⁶ Vgl. o. V., Auf zu neuen Ufern, S. 46.

¹⁰⁷ Dass den Großbanken eine höhere Kompetenz im Auslandsgeschäft zugesprochen wird und diese über einen größeren Bekanntheitsgrad im In- und Ausland verfügen, bestätigt auch die FinanzMarkt-Daten-Service-Studie der Firma Infratest Burke. Als weitere Schwierigkeit kommt das kleine Einzugs- und Marktgebiet der einzelnen Volks- und Raiffeisenbanken hinzu. Vgl. Gesell/Anzenberger, Kooperation Auslandsgeschäft, S. 40.

¹⁰⁸ Vgl. Melfi, Interview. Siehe Anhang 3.

¹⁰⁹ Vgl. o. V., Auf zu neuen Ufern, S. 46.

¹¹⁰ Vgl. o. V., Mittelstand.

Kompetenzzentrum bei Bedarf durch den genossenschaftlichen FinanzVerbund unterstützt wird.¹¹¹

Die Beratung und Abwicklung des dokumentären Geschäftes sowie die Bearbeitung des gesamten Auslandszahlungsverkehrs, der Devisenhandel, Exportfinanzierungen und die Abwicklung von Fremdwährungskrediten werden vom Auslandskompetenzzentrum durchgeführt. Dadurch wird eine Bündelung von Abwicklungseinheiten und eine damit verbundene Realisierung von Kostensynergien ermöglicht.¹¹²

Das Kompetenzzentrum nutzt weiterhin die Plattform der DZ BANK (z. B. SWIFT-Anschlüsse)¹¹³ sowie Auslandskorrespondenzbanken. Diese Leistungen der DZ BANK sind entgeltlich. Pro Geschäftsart partizipiert die DZ BANK ebenfalls in Form einer Gebühr, Marge oder Provision. Die Abwicklungsprovisionen aus dem Dokumentengeschäft sowie die Avalprovisionen aus Garantien gehen komplett den kooperierenden Banken zu. Dagegen fließt im RAMA-Konzept der Ertrag aus dem dokumentären Geschäft komplett (beziehungsweise im neuen Konzept nach Abzug der Stückgebühr) der DZ BANK zu, während das Risiko von der jeweiligen Genossenschaftsbank übernommen wird. Koppelerlöse, z. B. Devisenhandelsgewinne, werden generiert und ausgeschöpft,¹¹⁴ was zu einer Ergebnisverbesserung führt. Die folgende Abbildung (Abb.) stellt eine Musterkalkulation¹¹⁵ mit zusammengefassten Gebührensätzen dar.

¹¹¹ Vgl. o. V., Verlässliche Partner, S. 29.

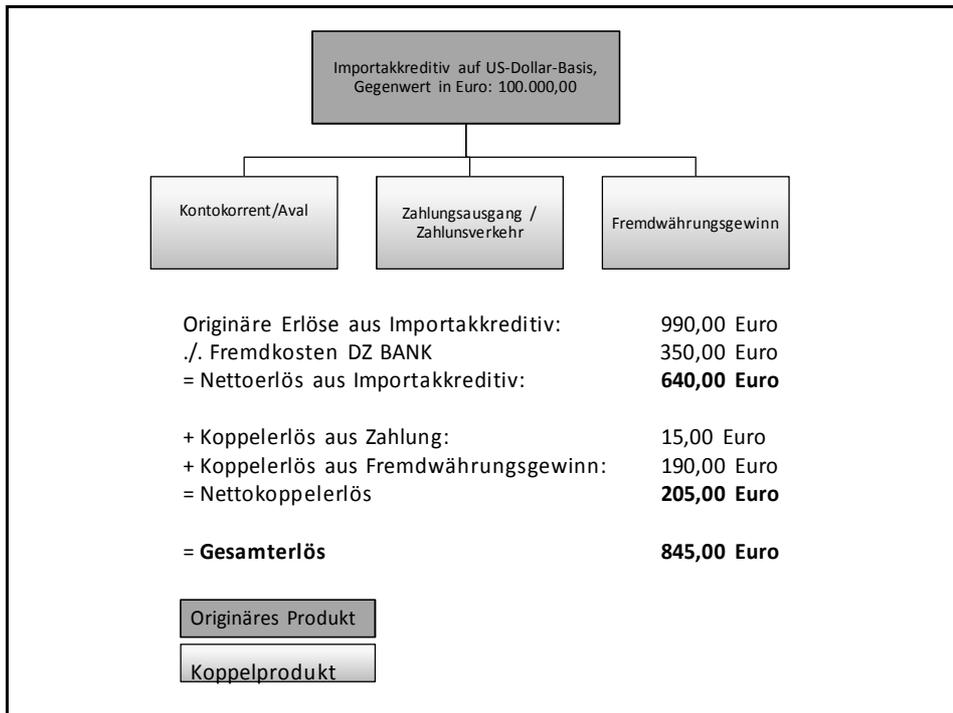
¹¹² Vgl. Lang/Honold-Reichert, Outsourcing, S. 31.

¹¹³ SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication) ist eine technische Plattform zur Nachrichtenübermittlung zwischen Kreditinstituten. Vgl. Möller, Außenhandel, S. 36 f. Ein eigener Anschluss ist mit erheblichen Kosten verbunden und würde sich für das Kompetenzzentrum Ausland nicht lohnen.

¹¹⁴ Im Rahmen des RAMA-Konzeptes werden Koppelerlöse nicht generiert, da die Abwicklung des Auslandszahlungsverkehrs bei der jeweiligen Volksbank bleibt und Aufträge in Währung zum Referenzkurs abgerechnet werden.

¹¹⁵ Diese Informationen wurden während der Praxisphase im Kompetenzzentrum Ausland bei der Volksbank Donau-Neckar eG gewonnen.

Abb. 2: Musterkalkulation am Beispiel Importakkreditiv in US-Dollar mit hinausgeschobener Zahlung



Quelle: Eigene Darstellung

Die Beratungsleistung des Auslandsspezialisten der Volksbank Donau-Neckar eG wird mit einer Kostenpauschale bepreist, sonstige Kosten werden umgelegt. Dadurch ergibt sich für das Auslandskompetenzzentrum eine Planungssicherheit und gleichzeitig wird damit für die Kooperationsbanken ein Anreiz geschaffen, das Beratungsangebot kontinuierlich zu nutzen. Durch die zielorientierte Akquisition können erkennbare Potenziale im jeweiligen Geschäftsbereich ausgeschöpft werden. Der Kunde profitiert von einer individuellen Problemlösung, was zu einer hohen Kundenzufriedenheit führt. Durch das fundierte Beratungs-Know-how und ein leistungsfähiges Produktangebot gewinnen die teilnehmenden Volksbanken an Image. Auch wenn es auf den ersten Blick so aussieht, als wäre das Kompetenzzentrum eine Konkurrenz für die DZ BANK, erkennt man bei näherer Betrachtung, dass diese von einem höheren Geschäftsvolumen profitiert. Je höher das Geschäftsvolumen, desto höher sind die Gebühren, die an die DZ BANK gezahlt werden. Die Mitarbeiter des Kompetenzzentrums zusammen mit den Firmenkundenberatern erreichen ein viel größeres Geschäftsvolumen, als ein einzelner regionaler RAMA-Beauftragter. Dieser kann auf Grund der Größe seines Gebietes den Markt bei Weitem nicht so intensiv bearbeiten und somit weniger Erträge generieren, als das Kompetenzzentrum.

Tab. 2: Vorteile des Kompetenzzentrums Ausland

DZ BANK	Auslandskompetenzzentrum	Kooperierende Volksbanken	Kunde
DZ BANK ist Schnittstelle	Erreichung dauerhafte Verfügbarkeit und umfassende Tiefe des Beratungs-Know-hows	Stärkung Vertriebskraft durch Spezial-Know-how	Verbessertes Produkt- und Leistungsangebot
Ausweitung des Volumens und damit verbundener Erträge sowie höhere Qualität des eingereichten Geschäfts	Aufwertung des Auslandsgeschäfts nach innen und nach außen	Aufwertung des Auslandsgeschäfts nach innen und nach außen	Zugriff auf Spezial-Know-how
Reduktion Volksbanken-Ansprechpartner (RAMA-Beauftragter)	Ausweitung Marktanteil durch Angebot komplexer Produkte	Ausweitung Marktanteil durch Angebot komplexer Produkte	Angebot einer ganzheitlichen Beratung
	Verbesserung der Kapazitätsauslastung und Realisierung Skaleneffekte im Produktservice	Sicherstellung bedarfsgerechte Versorgung	Produktservice in Kundennähe
	Überschaubare Investitionskosten	Kostenreduktion durch Bündelung der Abwicklung	

Quelle: Vgl. Melfi, Interview, Anhang 3.

Durch die Reorganisation des Auslandsgeschäfts und die Gründung eines Kompetenzzentrums wurde bei der Volksbank Donau-Neckar eG eine Möglichkeit gefunden, die Erträge zu optimieren. Die konsequente Umsetzung der Nutzung von Koppelerlösen führt zu einer Ergebnisverbesserung. Die Vertriebskraft wird gestärkt und alle Erträge aus dem dokumentären Geschäft, die im Rahmen des RAMA-Konzeptes alleine der genossenschaftlichen Zentralbank zufließen würden, fließen komplett den kooperierenden Banken zu, da die gesamte Abwicklung und Bearbeitung vor Ort in Tuttlingen durchgeführt wird. Außerdem werden Cross-Selling-Möglichkeiten von den Beratern vor Ort erkannt und genutzt. Die Erträge, beispielsweise aus Fremd-

währungsanlagen, kommen dabei den kooperierenden Volks- und Raiffeisenbanken zu Gute. Nur bei Bedarf werden die Leistungen des Finanzverbundes in Anspruch genommen. Die Zwischenbilanz des Kompetenzzentrums sieht grundsätzlich positiv aus. 2008 stiegen Erträge aus Kursgewinnen im Vergleich zu 2007 um das 8,7-fache. Der Konditionsbeitrag aus Fremdwährungskrediten wuchs um 6,4 %. Dagegen gingen vor dem Hintergrund der SEPA-Einführung und der Erweiterung der Europäischen Union die Provisionserträge um 3,9 % zurück. Die Provisionsaufwendungen betrug 2008 21 % mehr als in 2007. Nur aus ungefähr 15 % aller Zahlungen kann Ertrag generiert werden. Neben der SEPA-Einführung sind die Wirtschaftskrise und der Exportrückgang ein Grund für den Provisionsrückgang. Dadurch kommt weniger (dokumentärer und nicht-dokumentärer) Auslandszahlungsverkehr zustande. Zudem kürzte die DZ BANK im Zuge der Wirtschaftskrise die Länderlimite, wodurch mit diesen Ländern weniger Geschäft möglich war.

Auch der Sparkassensektor hat über Imageprobleme im Auslandsgeschäft geklagt. Ähnlich wie Genossenschaftsbanken sind viele Sparkassen zu klein, um eine entsprechende Kompetenz vorhalten zu können. Elf Sparkassen, zu denen große Häuser wie z. B. Duisburg, Essen oder Oberhausen gehören, haben seit dem 1. Juni 2004 ihre Auslandstätigkeit an eine neu von ihnen gegründete Gesellschaft „S-International Rhein-Ruhr“ ausgelagert. Die Erträge konnten innerhalb der ersten zweieinhalb Jahre nach Bestehen um 57 % gesteigert werden.¹¹⁶ Inzwischen bestehen in weiteren Regionen solche Kompetenzzentren. Die S-International Nürnberg, ein Kompetenzzentrum von fünf mittelfränkischen Sparkassen, die seit Juni 2007 agiert, konnte eine Ertragssteigerung in Höhe von 44 % verzeichnen. Neben diesen eigenständigen Gesellschaften bestehen außerdem weitere Kooperationsmodelle, bei denen kleinere Sparkassen mit größeren zusammenarbeiten.¹¹⁷

Die wirtschaftlichen Erfolge sowohl des Kompetenzzentrums Ausland als auch der S-International belegen, dass die Chancen am Markt des Auslandsgeschäfts auch durch Kooperationen genutzt werden können.¹¹⁸ Möglicherweise entwickelt sich ein neuer Trend. Aufgrund der hohen Bedeutung des Auslandsgeschäfts darf es nicht vernachlässigt werden.

¹¹⁶ Vgl. Wickel, Auslandsgeschäft, S. 20.

¹¹⁷ Vgl. o. V., Sparkasse, S. 11.

¹¹⁸ Vgl. Wickel, Auslandsgeschäft, S. 20.

Das Thema Outsourcing wird in der Literatur sehr kontrovers diskutiert.¹¹⁹ Wichtig ist dabei, ob das Outsourcen mit Qualitätsverbesserungen verbunden ist.¹²⁰ Dies kann für die am Kompetenzzentrum Ausland teilnehmenden Banken eindeutig bejaht werden. Uwe Fröhlich (Präsident des BVR) ist der Meinung, dass die bestehenden Wettbewerbsnachteile der Volks- und Raiffeisenbanken durch ein selektives Outsourcing verringert werden können.¹²¹

3.3 Vertrieboptimierung durch Firmenkundenmarketing

Man kann zwischen internem und externem Marketing unterscheiden. Das Firmenkundenmarketing hat vor allem die Bankmitarbeiter, die den Kundenkontakt haben und das Erscheinungsbild der Bank nach außen prägen, als Adressaten (internes Marketing). Nur begrenzt kann dieses Erscheinungsbild mit Hilfe von zentraler Marketingkommunikation geändert werden (externes Marketing).¹²²

Das Ziel des Firmenkundenmarketing ist es, „der Bank Wettbewerbsvorteile zu verschaffen und auf diesem Wege die Ertragsqualität des Firmenkundengeschäftes zu optimieren“.¹²³ Ein Wettbewerbsvorteil ist bei einer im Vergleich zu Wettbewerbern besseren Bedürfnisbefriedigung der Kunden vorhanden. Im Prinzip zielt die Bank darauf ab, sich dauerhaft einen qualitativ guten, das bedeutet, einen möglichst risikofreien und steigenden, Ertrag zu sichern. Den wichtigsten Schritt stellt dabei die Strategieformulierung dar. Die konkurrenzorientierte Strategie der Volksbank Donau-Neckar eG ist die Qualitätsstrategie.¹²⁴ Die Strategie wird durch den Marketing-Mix der Produkt-, Preis-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik umgesetzt.¹²⁵ Diese werden im Folgenden zunächst kurz erläutert und anschließend mit einem Beispiel verdeutlicht.

3.3.1 Produktpolitik

Die Produktpolitik hat die marktgerechte Gestaltung des Leistungsangebots zur Aufgabe.¹²⁶ Dabei spielt die Kundensegmentierung eine wichtige Rolle, ebenso wie die folgenden Punkte:

- Freundlichkeit und Kompetenz in der Beratung,

¹¹⁹ Eine Gegenüberstellung von Chancen und Risiken findet sich bei Kuhn, Outsourcing, S. 55.

¹²⁰ Vgl. Krüger, Outsourcing, S. 9.

¹²¹ Vgl. Krüger, Outsourcing, S. 8.

¹²² Vgl. Koch, Firmenkundenmarketing, S. 247.

¹²³ Koch, Firmenkundenmarketing, S. 246.

¹²⁴ Vgl. Volksbank Donau-Neckar eG (Hrsg.), Geschäftsbericht, S. 4.

¹²⁵ Vgl. Koch, Firmenkundenmarketing, S. 246, 250 und 253.

¹²⁶ Vgl. Schneider, Marketing, S. 93.

- Schnelligkeit der Entscheidung,
- zuverlässige Abwicklung sowie
- zusätzliche Serviceangebote zu der eigentlichen Finanzdienstleistung, die den Firmenkunden entlasten.¹²⁷

Für Kunden ist die Angebotsbreite im Vergleich zur Angebotstiefe, das heißt also eine individuelle Problemlösung allerdings ein viel wichtigeres Kriterium.¹²⁸

Im Zuge der aktuellen Wirtschaftslage hat die DZ BANK zahlreiche Länderlimits gestrichen. Diese sind in Bezug auf Bestätigungen von Forfaitierungen von Exportgeschäften mit hinausgeschobener Zahlung notwendig. Eine große Anzahl von Länderlimits wurde auf die aktuelle Inanspruchnahme reduziert. Die Limits für Banken wurden in den Wachstumsmärkten in der Regel auf einige Banken beschränkt und in vielen Fällen auf die bisherige Inanspruchnahme reduziert. Deswegen wird es für das Kompetenzzentrum Ausland zunehmend schwieriger und in manchen Fällen sogar unmöglich, Geschäfte mit der Unterstützung der DZ BANK abzuwickeln. Als z. B. ein Brasilien-Akkreditiv mit einem Bestätigungsauftrag einging, konnte die DZ BANK das Akkreditiv nicht bestätigen,¹²⁹ weil das Bankenlimit nicht vorhanden war. Um konkurrenzfähig zu bleiben und das Geschäft trotzdem nach den Kundenwünschen auszuführen, versucht die Volksbank Donau-Neckar eG eigene weltweite Verbindungen aufzubauen, auch außerhalb der genossenschaftlichen Organisation. Der Bestätigungsauftrag wurde daher an die Skandifinanz Bank Aktiengesellschaft Zürich vermittelt. Durch die breite Aufstellung und weltweite Kontakte wird es möglich, Geschäfte auszuführen oder zu vermitteln, die für die Banken innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes zu risikoreich sind. Wie die Befragung der Volks- und Raiffeisenbanken im vierten Kapitel zeigt, gehen viele der befragten Banken mit risikoreichen Geschäften auf diese Weise um.¹³⁰ Dadurch wird die Gefahr minimiert, den Kunden zu verlieren und es werden Erträge generiert. Gleichzeitig dient der Einsatz zur Erfüllung individueller Kundenbedürfnisse der Kundenbindung.

Wie im nächsten Kapitel noch genauer beschrieben wird, wurde eine Kontoverbindung zur JP Morgan Chase Bank aufgebaut, bei der die Volksbank Donau-

¹²⁷ Vgl. Koch, Firmenkundenmarketing, S. 261.

¹²⁸ Vgl. Engell, Firmenkundengeschäft, S. 18.

¹²⁹ Bei einem bestätigten Akkreditiv hat der Exporteur (zusätzlich zum abstrakten Schuldversprechen der Importeursbank) ein abstraktes Schuldversprechen einer Bank in seinem Land als Sicherheit. Vgl. Möller, Außenhandel, S. 81.

¹³⁰ Vgl. dazu Kapitel 5.8, Frage 5.2.

Neckar eG nun über ein bestimmtes Limit verfügt. Die JP Morgan Chase Bank leitet das Konsortium der Trade Bank of Iraq. Weil die DZ BANK¹³¹ kein Konsortialmitglied der Trade Bank of Iraq¹³² ist, konnte die Volksbank Donau-Neckar eG bisher keine Forfaitierungen oder andere Geschäfte mit Irak abwickeln. Herr Gunnar Maul schreibt auf der Wirtschaftsplattform Irak, dass, obwohl es weitere Möglichkeiten der Akkreditiveröffnung im Irak gibt, die Akkreditiveröffnung über das Konsortium in der Praxis der kostengünstigste und sicherste Weg ist.¹³³ So sieht es auch die Volksbank Donau-Neckar eG, die durch die Bankverbindung zur JP Morgan Chase Bank eine kostengünstige und einfache Alternative gefunden hat, Akkreditiveröffnungen im Irak abzuwickeln und somit Erträge, die sonst den Wettbewerbern zufließen würden, selbst generieren kann.

Wie oben bei den Trends dargestellt, möchten die Kunden auch im Bereich des Auslandsgeschäfts elektronische Bankleistungen nutzen. Der Auslandszahlungsverkehr kann mit bestimmten Programmen auch auf elektronischem Weg an die Bank geschickt werden. Bei solchen Zahlungsaufträgen werden von den Mitarbeitern im Auslandsgeschäft nur noch der Kurs sowie der Ausführungsweg eingegeben. Da dies mit weniger Zeitaufwand verbunden ist, sind elektronisch eingereichte Zahlungen preiswerter als papierhaft vorliegende. Mit dem Programm VR-DokTrade kann der Kunde Dokumentenakkreditive selbst erstellen, die dann der Bank nur noch zugeschickt werden. Nach der Meinung von Karl-Heinz Hoppe wird es allerdings noch einige Zeit dauern, bis Fachwissen komplett durch Technik ersetzbar sein wird.¹³⁴ Das Programm VR-DokTrade wird den Firmenkunden der Volksbank Donau-Neckar eG allerdings nicht aktiv angeboten. Stattdessen kann der Kunde den Akkreditiv-Komplett-Service nutzen. Folgende Leistungen sind in dem Service inbegriffen:

- Erstellung aller im Akkreditiv geforderten Dokumente,
- Prüfung der Akkreditiv-Bedingungen auf Erfüllbarkeit,
- Einholung von Beglaubigungen/Legalisierungen,
- Mitwirkung bei Dokumenten, die von Dritten auszustellen sind,

¹³¹ Die Hypo Vereinsbank ist beispielsweise ein deutscher Vertreter im Konsortium.

¹³² Im Irak werden Akkreditive vor allem über die staatliche Trade Bank of Iraq (und bisher noch weniger über private Banken) eröffnet.

¹³³ Da beispielsweise bei der Deutschen Bank Kreditlinien für die Trade Bank of Iraq vorhanden sind, ist es möglich, Akkreditive auch über diese Bank zu eröffnen. Jedoch sind hierbei die Finanzierungskosten höher, da das Länderrisiko von der Deutschen Bank höher eingeschätzt wird. Weiterhin sind auch Drittlandsabsicherungen über jordanische Banken denkbar, wobei Risikoabsicherungen nur in kleinerem Umfang möglich sind. Vgl. zu dieser Thematik Maul, Förderung.

¹³⁴ Vgl. Hoppe, Auslandsgeschäft, S. 31.

- Mitwirkung bei der Änderung von Akkreditivbedingungen und
- Überwachung des Geldeinganges.

Die Zielgruppe dieses Produktes sind Exporteure ohne qualifiziertes Fachpersonal oder Exporteure, die die Dokumentenerstellung an Dritte auslagern möchten. Der Kunde profitiert in Form von Kosteneinsparungen und der Vermeidung von Fehlerquellen¹³⁵. Außerdem wird er von administrativen Tätigkeiten entlastet. Die Volksbank profitiert in Form von Imagegewinnen und insofern, als aufwändiges Vorprüfen der Dokumente entfällt und Ertragszuwächse in Form eines zusätzlichen Entgelts für diesen Service generiert werden.¹³⁶ Gleichzeitig stellt dieses Angebot einen Akquisitionsansatz dar, denn viele Kunden wollen ihre Auslandsgeschäfte schon deswegen nicht mit einem Akkreditiv absichern, weil ihnen die Abwicklung zu kompliziert ist. Sowohl die Volksbank Main-Tauber eG, die mit ihrem Akkreditiv-Komplett-Service zu den ersten Genossenschaftsbanken gehörte, die dieses Produkt angeboten hat, als auch die Volksbank Donau-Neckar eG haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht.¹³⁷

Krempler und Hofbauer nennen die Standardisierung von Produkten als weitere Möglichkeit, Ergebnissteigerungen zu erreichen. Dies setzt voraus, dass mit einigen selektierten Produkten die Kundenbedürfnisse zum einem großen Teil abgedeckt sind und für diese Produkte eine Nachfrage von einer bestimmten Kundenanzahl besteht. Der Vorteil für die Kreditinstitute liegt in Kostensenkungspotentialen. Zudem kann damit eine klare Produktstrategie entwickelt werden. Grundsätzlich sind zwar alle Banksparten zur Standardisierung geeignet.¹³⁸ Bei der Volksbank Donau-Neckar eG laufen zwar grundsätzlich alle Prozesse standardisiert ab. Dennoch zeichnet sich das Kompetenzzentrum dadurch aus, dass auch individuelle Kundenwünsche erfüllt werden können, wie die oberen Beispiele belegen.

3.3.2 Preispolitik

Mittelständler erwarten von ihren Banken neben Fachkompetenz vor allem günstige Konditionen.¹³⁹ Die Preispolitik hat die Aufgabe, „Kundengruppen per strategischem Controlling nach ihrer Preisbelastbarkeit zu unterscheiden und ihnen die notwendigen

¹³⁵ Mögliche Konsequenzen aus fehlerhaften Export-Akkreditiv-Dokumenten: Zeit- und Zinsverlust bei der Zahlung, erhöhte Kosten und Spesen, mögliche Abzüge, Käufer verweigert die Aufnahme beziehungsweise Zahlung, Importeur gelangt eventuell widerrechtlich an die Ware.

¹³⁶ Bewertung durch Thomas Wolz anlässlich seiner Präsentation „Akkreditiv Komplett Service“ der Volksbank Main-Tauber eG.

¹³⁷ Vgl. Hoppe, Auslandsgeschäft, S. 33.

¹³⁸ Vgl. Krempler/Hofbauer, Gewerbe-geschäft, S. 67.

¹³⁹ Vgl. Engell, Firmenkundengeschäft, S. 20.

Kosten (Personal-, Sach-, Risiko- und Eigenkapitalkosten) gegenüberzustellen.¹⁴⁰

Zudem müssen folgende Voraussetzungen gegeben sein:

- Möglichkeit der flexiblen Preisgestaltung bei einzelnen Kunden,
- schnelle Reaktionsfähigkeit auf die Preise am Markt,
- dezentrale Preissetzung,
- dauerhafte Sicherung und Qualitätssteigerung des Ertrags sowie
- die Nachfragesteuerung in die gewünschten Angebotsfelder.¹⁴¹

Das Kompetenzzentrum Ausland versucht durch verschiedene Maßnahmen, den Kunden möglichst attraktive Konditionen zu bieten. So wurde, wie bereits beschrieben, eine Kontoverbindung zur JP Morgan Chase Bank aufgebaut. Ein Ziel ist es dabei, Kosten für den Auslandszahlungsverkehr zu reduzieren. Der Zahlungsverkehr in US-Dollar kann über die JP Morgan Chase Bank günstiger abgewickelt werden, als über die DZ BANK. Somit können die geringeren Kosten in Form von günstigeren Preisen für Zahlungen in US-Dollar an Kunden weitergegeben werden. Laut dem aktuellen Preisverzeichnis kostet z. B. ein Export-Scheck mindestens 5,00 Euro. Das Kompetenzzentrum strebt das Ziel an, Zahlungsein- und -ausgänge mit einer geringeren Gebühr zu bepreisen, die ungefähr bei einem Euro liegen soll. Durch die günstigen Konditionen sollen die Kunden dazu bewegt werden, ihren gesamten US-Dollar-Zahlungsverkehr dauerhaft über das Kompetenzzentrum abzuwickeln. Insbesondere große Medizintechnikunternehmen mit hohen Zahlungseingängen und Zahlungsausgängen sollen akquiriert werden. Dadurch entstehen weitere Ertragsquellen durch Cross-Selling-Möglichkeiten, so beispielsweise Devisenkassa-, Devisentermin- und Devisenoptionsgeschäfte. Die neu aufgebaute Kontoverbindung mit der JP Morgan Chase Bank trägt also auf zwei Arten zur Ertragsoptimierung bei. Auf der einen Seite tragen die an die Kunden weitergegebenen günstigen Konditionen zur Kundenbindung bei und stellen einen Anreiz dar, den gesamten US-Dollar über das Kompetenzzentrum abzuwickeln. Auf der anderen Seite ergeben sich daraus wiederum Cross-Selling-Möglichkeiten.

Weiterhin wurde eine Möglichkeit gesucht, um den Kunden bei Fremdwährungskrediten wettbewerbsfähige Konditionen bieten zu können. Dazu wurde mit der DZ Privatbank Schweiz ein neuer Partner gefunden. Denn im Vergleich zur DZ BANK International, die im genossenschaftlichen Verbund ist, sind die Konditionen bei der DZ Privatbank

¹⁴⁰ Koch, Firmenkundenmarketing, S. 263.

¹⁴¹ Vgl. Koch, Firmenkundenmarketing, S. 263 f.

Schweiz meist um 20-30 Basispunkte günstiger. Dies kann an die Kunden weitergegeben werden, die günstigere Vergleichsangebote von Wettbewerbern vorliegen haben oder als Zusatzertrag generiert werden.¹⁴²

Die Volksbank Donau-Neckar eG geht dazu über, Pauschalen für den Zahlungsverkehr anzubieten. Diese bedürfen einer zeitlichen Begrenzung von z. B. einem Jahr, denn sonst kann nicht gewährleistet werden, dass die Konditionen rentabel sind. Sonderkonditionen sind zudem für ausgewählte Kunden möglich.

3.3.3 Kommunikationspolitik

Die Ziele der Kommunikationspolitik lassen sich wie folgt formulieren:

- Prägung des Images der Bank (abgeleitet aus der Marketingstrategie),
- effektiver und effizienter Einsatz des Mix der Kommunikationsinstrumente sowie
- Erarbeitung von qualifizierten Gesprächsaufhängern für die Firmenkundenberater für Zielgeschäfte.¹⁴³

Da den Großbanken insbesondere bei anspruchsvollen Produkten eine höhere Kompetenz zugetraut wird,¹⁴⁴ müssen die Volksbanken ihre Kompetenz stets nach außen kommunizieren. So wie die Volksbank Donau-Neckar eG sind auch die Sparkassen der Meinung, dass Kundenveranstaltungen dabei hilfreich sind.¹⁴⁵ Mittelständische Unternehmen legen zudem viel Wert auf einen Informations- und Erfahrungsaustausch. Kundenveranstaltungen ermöglichen den Ausbau der persönlichen Kontakte zu den Firmenkunden. Das vorrangige Ziel von Kundenveranstaltung stellt die Verkaufsunterstützung dar, woraus sich drei Teilziele ableiten lassen: die Kontaktförderung, der Image- und Kompetenzaufbau sowie die Vermittlung von Fachinformationen.¹⁴⁶

Die Volksbank Donau-Neckar eG versucht, die Kunden dahingehend zu sensibilisieren, dass sie sich über die Gefahren des Auslandsgeschäfts auch innerhalb von Europa bewusst werden.¹⁴⁷ Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise und den zunehmenden Insolvenzen sind eine Absicherung sowie ein funktionierendes Forderungsmanagement unabdingbar. Am 12. Mai 2009 fand in der Volksbank Donau-

¹⁴² So war der Zinssatz bei der DZ Privatbank Schweiz für einen Schweizer Franken-Fremdwährungskredit (sechs Monate Laufzeit, für 500.000,00-2.000.000,00, am 8. Juni 2009) um 0,05 Prozent günstiger als bei der DZ BANK International.

¹⁴³ Vgl. Koch, Firmenkundenmarketing, S. 267.

¹⁴⁴ Vgl. o. V., RAMA, Folie 8.

¹⁴⁵ Vgl. Schindler, Internationales Geschäft, S. 32.

¹⁴⁶ Vgl. Schmoll, Firmenkunden, S. 286.

¹⁴⁷ Eine Darstellung der Risiken im EU-Binnenmarkt findet sich bei von Bernstorff, Europa, S. 9 ff.

Neckar eG eine Veranstaltung zum Thema „Forderungsmanagement international ausgerichteteter Unternehmen“ statt. Eingeladen waren neben Firmenkunden und ihren Beratern auch Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, die als Multiplikatoren für ihre Mandanten dienen sollen. Referent war Herr Prof. Dr. Christoph Graf von Bernstorff. Als Professor für internationales Recht, Autor zahlreicher Fachbücher sowie Rechtsanwalt mit der Spezialisierung auf internationales Wirtschafts- und Vertragsrecht¹⁴⁸ konnte er die Zuhörer von der Notwendigkeit der Absicherung ihrer Auslandstätigkeiten überzeugen. Dabei machte er deutlich, dass Firmenkunden die Beratungs- und Produktleistungen der Kreditinstitute im Bereich des Auslandsgeschäfts in Anspruch nehmen sollten, um nicht in Liquiditätsnot zu geraten und im schlimmsten Fall von der Insolvenz bedroht zu werden.¹⁴⁹

Die Veranstaltung führt zu Kundenzufriedenheit und trägt zur Kundenbindung bei.¹⁵⁰ Für die Volksbank Donau-Neckar eG war diese Veranstaltung ein Erfolg, denn die Produkte der Volksbank Donau-Neckar eG, wie beispielsweise Dokumenteninkassi und Dokumentenakkreditive, wurden indirekt vom Referent beworben.

Als ein weiteres Beispiel für eine Veranstaltung im Bereich Firmenkundengeschäft lässt sich das „Steuerberaterfrühstück“, bei dem ausschließlich Vertreter der steuerberatenden Berufe eingeladen wurden, nennen. Dabei standen Zuschussprogramme und zinssubventionierte Fördermittel im Vordergrund.¹⁵¹ Auch bei der Veranstaltung zum Thema „Forderungsmanagement“ wurde bewusst diese Zielgruppe eingeladen, denn die Volksbank Donau-Neckar eG misst einer engen Zusammenarbeit zwischen Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern und dem Kreditinstitut, von der sowohl die Unternehmen als auch die Volksbank profitieren, eine hohe Bedeutung zu. Diese Meinung vertreten auch Herr Jürgen Böhnke, Vorstand der Volksbank Hildesheim eG sowie Herr Ulrich Müller, Steuerberater in Hildesheim. Wenn der Steuerberater als ein „externer Controller des Unternehmens“¹⁵² und die jeweilige Bank intensiv miteinander kooperieren, dann können durch die schnelle Beschaffung und Weiterleitung der notwendigen Informationen beispielweise Kredite schneller vergeben werden, was für den gemeinsamen Kunden von Vorteil ist. Von der Kundenzufriedenheit profitieren sowohl der Steuerberater, als auch die Hausbank.¹⁵³

¹⁴⁸ Vgl. Volksbank Donau-Neckar eG, Forderungsmanagement international.

¹⁴⁹ Vgl. o. V., Management.

¹⁵⁰ Vgl. Schmoll, Firmenkunden, S. 286.

¹⁵¹ Vgl. o. V., Chancen.

¹⁵² Böhnke/Müller, Zusammenspiel, S. 75.

¹⁵³ Vgl. Böhnke/Müller, Zusammenspiel, S. 75 f.

Ausschließlich Kundenveranstaltungen reichen allerdings nicht aus, um die Kompetenz nach außen zu kommunizieren. Hier gibt es Verbesserungsbedarf. So gibt es bisher keine einheitliche Werbung der DZ BANK für das Auslandsgeschäft. Als Grund wird dafür von der DZ BANK angegeben, dass diese den Kunden das Auslandsgeschäft individuell anbietet.¹⁵⁴ Allerdings ist es vor dem Hintergrund der Imageprobleme der Volks- und Raiffeisenbanken im Auslandsgeschäft kein hinreichender Grund. Auch vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken existiert keine einheitliche Werbung. Dagegen bekämpfen die Sparkassen ihre Imageprobleme seit 2008 erstmals durch überregionale Online- und Print-Werbung. Unterstützend wirken dabei die internationalen Aktionswochen, die im März durchgeführt werden und an denen viele Veranstaltungen angeboten werden.¹⁵⁵ Die diesjährige Kommunikations-offensive steht unter dem Slogan „International besser ankommen“ und beinhaltet verschiedenste Marketinginstrumente und Medieneinsätze, z. B. einen Verbund-Flyer auf einem Flugticket oder einen Filmspot. Darüber hinaus wurde ein Umsetzungsleitfaden mit Checklisten, Praxisbeispielen und Umsetzungshilfen zu den verschiedenen Veranstaltungsformen erarbeitet. Durch solche – natürlich auch kostenintensive – Maßnahmen soll der Wettbewerb abgeschottet werden und Imagegewinne eingefahren werden.¹⁵⁶

3.3.4 Distributionspolitik

Die Ziele der Distributionspolitik lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Der Vertrieb muss über das immer komplexere Wissen verfügen.
- Systematische Potentialerschließung und -ausschöpfung.
- Lenkung der Akquisitionskosten.

Das komplexe Know-how kann über eine Aus- und Weiterbildung sowie über die externe Personalrekrutierung sichergestellt werden.¹⁵⁷ Da immer mehr Volks- und Raiffeisenbanken ihr Auslandsgeschäft an die DZ BANK auslagern,¹⁵⁸ gibt es aufgrund mangelnder Nachfrage nach Fortbildungsangeboten auch nicht genügend Weiterbildungsangebote zu diesem Thema.¹⁵⁹ Für die Genossenschaftsbanken, die ihr

¹⁵⁴ Aussage vom Herrn Rolf Adams, Auslandsabteilung der DZ BANK, in einem Telefonat vom 05.06.09.

¹⁵⁵ Vgl. o. V., Kompetenzen, S. 3.

¹⁵⁶ Vgl. o. V., Aktionswochen, S. 19.

¹⁵⁷ Vgl. Koch, Firmenkundenmarketing, S. 257 f.

¹⁵⁸ Während 2006 noch 266 Volks- und Raiffeisenbanken am RAMA-Konzept teilnahmen, waren es 2007 272 und 2009 bereits 275 Kreditgenossen. (Stand 31.03.09). Information laut Johannes Godbarsen (DZ BANK).

¹⁵⁹ Siehe dazu Kapitel 4.7.

Auslandsgeschäft aber bisher selbst abwickeln, ist ein breites Weiterbildungsangebot unabdingbar. Es ist dabei auch wichtig, dass die Firmenkundenbetreuer sich auf diesem Gebiet besser auskennen und sich trauen, ihre Kunden zu diesem Thema mehr anzusprechen.

Um systematisch das Potential im eigenen Kundenbestand zu erschließen, wird bei der Volksbank Donau-Neckar eG bei den Bestandskunden im Rahmen der Bilanzanalyse auch der Auslandsumsatz, der als eine Darunter-Position zum Nettoumsatz ausgewiesen wird, untersucht. Nach den §§ 285 Nr. 4 und 314 Abs. 1 Nr. 3 HGB haben große Kapitalgesellschaften, Kapitalgesellschaften & Co. sowie Konzerne die Umsatzerlöse im Anhang nach Tätigkeitsbereichen und geografisch bestimmten Märkten aufzuteilen.

Der zweite Schritt besteht darin zu überprüfen, wie viel Prozent des Auslandsumsatzes über die Volksbank Donau-Neckar eG abwickelt werden. Wenn es nur ein geringer Teil ist oder alles von Wettwerbern durchgeführt wird, dann versucht der Firmenkundenberater den Kunden im Rahmen einer Bilanzbesprechung oder eines Strategiegespräches für die Volksbank Donau-Neckar eG zu gewinnen und an den Auslandsspezialisten überzuleiten. Die Bilanzanalyse gibt Hinweise, die Erträge im Auslandsgeschäft zu erhöhen. Allerdings werden diese nicht von allen Firmenkundenberatern konsequent genutzt, wie es die empirische Studie im vierten Kapitel¹⁶⁰ noch belegen wird.

Lenkung der Akquisitionskosten bedeutet, dass möglichst geringe Kosten durch vergebliche Akquisitionsversuche anfallen. Das kann auf der Personalkostenebene bedeuten, dass ein Nachwuchs-Firmenkundenbetreuer mit vergleichsweise niedrigen Lohnkosten Kunden betreut, die eher klein und weniger ertragreich sind. Dafür soll der Senior-Firmenkundenberater mit höheren Lohnkosten die ertragreicheren Firmenkunden betreuen.¹⁶¹

Dies wird in der Volksbank Donau-Neckar eG zwar so gehandhabt. Allerdings soll die Kundensegmentierung noch präzisiert werden. Dann werden Firmenkunden innerhalb ihrer Gruppe (also Geschäfts-, Gewerbe- und Firmenkunden) nach Potential aufgeteilt und Betreuungsfrequenzen definiert. Beispielsweise soll ein Kunde mit hohem Potential einmal im halben Jahr kontaktiert werden.¹⁶² Es soll – in Abhängigkeit von seinen

¹⁶⁰ Siehe dazu die Auswertung der Frage 3.8.

¹⁶¹ Vgl. Koch, Firmenkundenmarketing, S. 259.

¹⁶² Das gilt für den Firmenkundenbereich im Allgemeinen, wird aber nicht speziell bei den Kunden im Auslandsgeschäft durchgeführt.

Bedürfnissen – aktiv auf den Kunden zugegangen werden. Dass solch eine Feinsegmentierung, die nicht nur das Volumenkriterium berücksichtigt, wichtig ist, wird auch in der Literatur bestätigt.¹⁶³

3.4 Rolle des Firmenkundenbetreuers

Es ist für Banken sehr schwierig, sich von der Konkurrenz abzuheben. Denn über Produkte, Preise, Werbung oder die gewählten Absatzwege ist eine Differenzierung kaum möglich. Als einziges Differenzierungsmerkmal bleibt der Firmenkundenberater. Wenn die Beziehung zwischen dem Kunden und seinem Berater stimmt und wenn sich der Firmenkunde gut beraten fühlt, entsteht Vertrauen zum Berater und zur Bank. Daraus folgen geringere Transaktionskosten. Die Beziehungsqualität ergibt sich aus der Zufriedenheit und dem Vertrauen des Kunden. Der Verkaufserfolg hängt von Faktoren wie z. B. Fähigkeiten, Motivation, persönlichen Faktoren, Befähigungen und Rollenkonstrukten ab. In der Regel werden die Bankleistungen dabei von den Kundenberatern in Kooperation mit den Produktspezialisten erstellt. Die Zusammenarbeit ist „in hohem Maße erfolgskritisch“¹⁶⁴. Diese interne Beziehung muss aktiv gestaltet werden, wobei Vertrauen und Zufriedenheit von großer Bedeutung sind.¹⁶⁵

Auch im Bereich des Auslandsgeschäfts ist eine ständige und enge Zusammenarbeit zwischen den Auslandsspezialisten und den Firmenkundenberatern eine Voraussetzung dafür, dass die Firmenkundenberater sensibilisiert sowie informiert sind und somit den Kundenbedarf in Auslandsangelegenheiten erkennen. Aus diesen Gründen nimmt der Auslandsspezialist regelmäßig an Sitzungen der Firmenkundenberater teil. Dort werden aktuelle Änderungen aus dem Bereich Auslandsgeschäft mitgeteilt, so z. B. starke Veränderungen von Fremdwährungskursen oder es werden Best-Practise-Beispiele vorgestellt.

Um den Vertriebserfolg zu steigern, ist es wichtig, das Auslandsgeschäft in das Zielsystem der Firmenkundenberater zu integrieren und zwar so, dass diese Ziele nicht durch andere Bereiche ersetzt werden können. Außerdem ist ein entsprechendes Zielcontrolling notwendig.¹⁶⁶ Hier ist bei der Volksbank Donau-Neckar eG Optimierungsbedarf zu erkennen. Zwar ist das Auslandsgeschäft in die Profit-Center-Rechnung eines jeden Firmenkundenberaters integriert, jedoch zählt es zu dem Punkt

¹⁶³ Vgl. Benölken, Strategien, S. 101 und 167.

¹⁶⁴ Menk, Erfolgsfaktor, S. 205.

¹⁶⁵ Vgl. Menk, Erfolgsfaktor, S. 203 ff.

¹⁶⁶ Vgl. o. V., Kompetenzen, S. 3.

„Zahlungsverkehr“ und kann durch Erträge aus anderen Geschäftsfeldern substituiert werden, ohne dass es Auswirkungen auf den gesamten Zielerreichungsgrad und die Entlohnung hat. Der Grund dafür liegt laut dem Firmenkundenleiter der Volksbank Donau-Neckar eG, Herrn Hans-Jürgen Schneck, darin, dass die Erträge aus dem Auslandsgeschäft früher aufgrund der geringen Größenordnung eine untergeordnete Rolle spielten und daher nicht als Steuerungsinstrument verwendet werden. Es ist jedoch geplant, das Auslandsgeschäft separat auf der Profitcenter-Rechnung aufzuführen, sobald die Erträge daraus höher sind. An dieser Stelle ist zu hinterfragen, ob es sinnvoll ist, bereits jetzt das Auslandsgeschäft als Steuerungsinstrument zu benutzen, um auf diese Weise mehr Anreize für die Firmenkundenberater zu schaffen, das Auslandsgeschäft zu forcieren. Auch ist der Frage nachzugehen, ob es möglich ist, das Auslandsgeschäft so in die Profitcenter-Rechnung einzugliedern, dass es nicht mit anderen Erträgen verrechnet wird. Die Ertragsplanung sollte dabei potentialorientiert erfolgen.

4 Ergebnisse der Befragung zum Auslandsgeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken

4.1 Zielsetzung

Da das Auslandsgeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken bisher eine eher untergeordnete Rolle spielt, sind in der Literatur keine Studien zu diesem Thema zu finden.

Mit der Umfrage soll die Organisation, die Bedeutung sowie die Herausforderungen des Auslandsgeschäfts bei den Volks- und Raiffeisenbanken ermittelt werden.

4.2 Auswahl der Adressaten und Ermittlung der Rücklaufquote

Die Befragung wurde durch den Baden-Württembergischen Genossenschaftsverband e. V. den 242 Volks- und Raiffeisenbanken in Baden-Württemberg¹⁶⁷ zur Verfügung gestellt. Außerdem wurde der Fragebogen bei einem Arbeitskreis, an dem 20 Leiter des Auslandsgeschäfts teilnahmen, ausgeteilt. Darüber hinaus wurde der Fragebogen an die 25 bundesweit (mit Ausnahme Baden-Württembergs) nach der Bilanzsumme per 31.12.2008 größten Volks- und Raiffeisenbanken¹⁶⁸ versendet. Insgesamt wurden 287 Banken befragt.

¹⁶⁷ Vgl. o. V., Volks- und Raiffeisenbanken.

¹⁶⁸ Auswahl gemäß der Übersicht des BVR per Ende 2008. Vgl. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken, Alle Volks- und Raiffeisenbanken.

Die Rücklaufquote wurde jeweils für die drei unterschiedlichen Adressaten errechnet und kumuliert dargestellt. Die 96 beantworteten Fragebögen ergeben eine Rücklaufquote von 33 %. Acht Fragebögen wurden nicht gewertet, somit ergibt sich eine tatsächliche Rücklaufquote von 31 %. Diese Quote kann als repräsentativ angesehen werden.

Tab. 3: Rücklaufquote

	Bundesweit	Baden- Württemberg	Arbeitskreis Ausland	Gesamt
Anzahl der Adressaten	25	242	20	287
Anzahl der Rückläufe	12	79	5	96
Rücklaufquote	48 %	33 %	25 %	33 %
Davon nicht gewertet	0	8	0	8
Tatsächliche Rücklaufquote	48 %	29 %	25 %	31 %

4.3 Fragebogen

Auf den folgenden Seiten ist der Fragebogen abgebildet, der im Rahmen der Bachelorarbeit an die genannten Banken verschickt wurde.

Vorbemerkung: Das Auslandsgeschäft im Sinne dieser Umfrage umfasst den Auslandszahlungsverkehr (dokumentär und nicht-dokumentär), Devisengeschäfte, den Einsatz von Derivaten im Zins- und Währungsbereich, Garantien, die Beratung über Kreditierung und Absicherung bei Import- und Exporttransaktionen sowie Auslandsinvestitionen und das Zurverfügungstellen von Informationen (z. B. Länderberichte).

1. Fragen zur Struktur Ihres Auslandsgeschäfts

1.1 Welche Bilanzsumme hat Ihr Kreditinstitut?

- Bis 500 Mio. Euro
- 500 Mio. – 1,0 Mrd. Euro
- 1,0 Mrd. – 1,5 Mrd. Euro
- Über 1,5 Mrd. Euro

1.2 Wie ist Ihr Auslandsgeschäft organisiert?

- Eigene Auslandsabteilung im Haus
- Zusammenarbeit mit der Zentralbank (z. B. im Rahmen von RAMA-Verträgen)
- Auslandsgeschäft wird gar nicht angeboten

Sonstiges:.....

1.3 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihre Bank im Auslandsgeschäft?

- Firmenkundenberater (die auch Produkte des Auslandsgeschäfts vertreiben):

- Mitarbeiter in internen Abteilungen (im Auslandsgeschäft)

1.4 Wie ist Ihr Devisenhandel organisiert?

- Spezialist(en) innerhalb der Auslandsabteilung
- Spezialist(en) innerhalb des Treasury
- Gar nicht vorhanden
- Sonstiges:

.....

1.5 Sind interne Spezialisten vorhanden, die ausschließlich das Auslandsgeschäft betreuen?

- Ja
- Nein
- Sonstiges:.....

1.6 Welche Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden im Bereich Auslandsgeschäft an?

- Abwicklung des Auslandszahlungsverkehrs
- Dokumentäres Geschäft
- Exportfinanzierung
- Zinsmanagement
- Währungsmanagement
- Rohstoffmanagement
- Fremdwährungskredit
- Fremdwährungsanlagen
- Länderberatung
- Sonstiges:.....

2. Bedeutung des Auslandsgeschäfts

2.1 Wie viel Prozent des Ertrags im Firmenkundengeschäft entfällt ungefähr auf das Auslandsgeschäft?

- über 10 %
- über 5 %
- bis 5 %

2.2 Sehen Sie das Auslandsgeschäft als eine wichtige Ertragsquelle?

- Ja
- Nein

2.3 Wie schätzen Sie das Ertragspotential des Geschäftsfeldes Auslandsgeschäft in der Zukunft ein?

- Zunahme des Ertrags über 10 %
- Zunahme des Ertrags um bis zu 10 %
- Gleich bleibender Ertrag
- Abnahme des Ertrags um bis zu 10 %
- Abnahme des Ertrags über 10 %

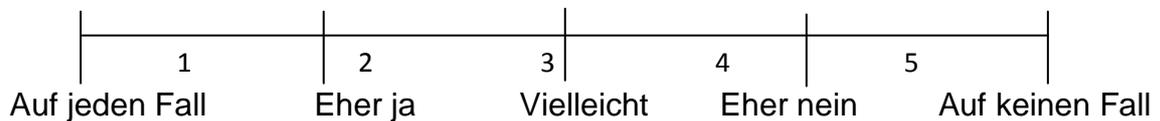
2.4 Ist das Auslandsgeschäft ein Teil der Produktstrategie Ihres Hauses?

- ja
- nein

2.5 Welche Potenziale sehen Sie im Auslandsgeschäft?

- Imagegewinn
- Ertragserhöhung
- Ausbau der Kundenbeziehung/Kundenbindung
- Cross-Selling-Möglichkeiten
- Sonstiges:.....

2.6 Sehen Sie die Gefahr, Kunden zu verlieren, die ihr Auslandsgeschäft bei einer anderen Bank abwickeln?



2.7 Bestehen durch das Auslandsgeschäft Ihrer Meinung nach vermehrt Cross-Selling-Möglichkeiten?

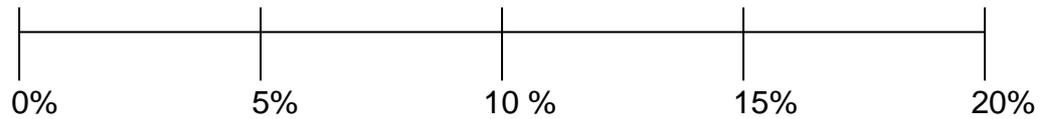
- Ja, und zwar folgende:.....
- Nein
- Kann ich im Moment nicht beurteilen

3. Aktuelle Situation Ihres Kreditinstituts in Bezug auf das Auslandsgeschäft

3.1 Wie viel Prozent Ihrer Firmenkunden haben Ihr Kreditinstitut als Hauptbankverbindung?



3.2 Wie viel Marktanteil hat Ihr Institut ungefähr im Bereich Auslandsgeschäft?

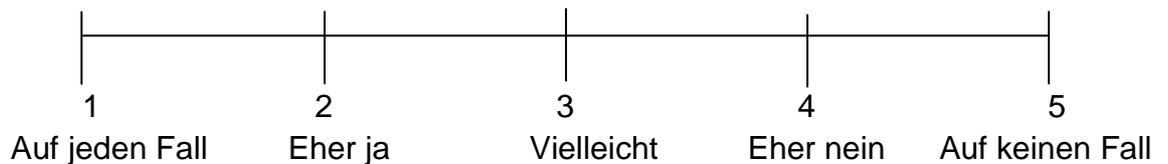


3.3 In welchen Bereichen sehen Sie Verbesserungsbedarf?

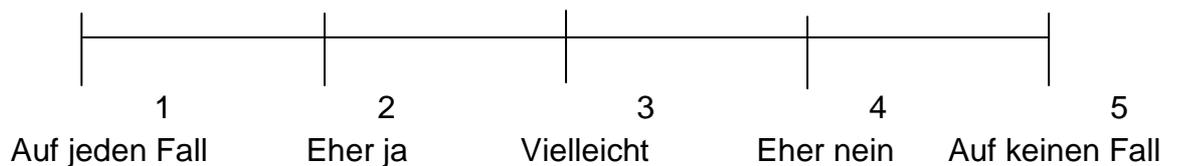
- Kein Verbesserungsbedarf
- Qualität/Kompetenz der Mitarbeiter
- Aktivität der Mitarbeiter
- Änderung der Geschäftsstrategie
- Änderung der Struktur der Zusammenarbeit mit der DZ/WGZ Bank
- Höhere Kapazitäten / mehr Mitarbeiter
- Image der Volks- und Raiffeisenbanken
- Zusammenarbeit zwischen Firmenkundenbetreuer und Spezialisten im Auslandsgeschäft
- Sonstiges:

.....

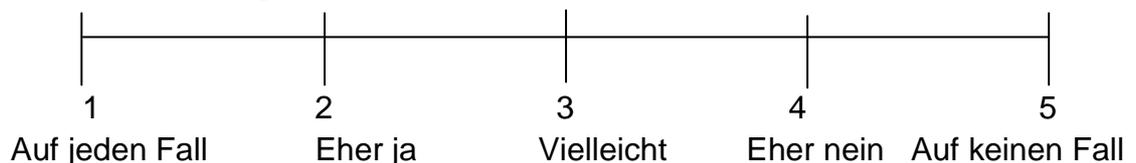
3.4 Glauben Sie durch eine Reorganisation Ihres Auslandsgeschäfts eine Ertragssteigerung erreichen zu können?



3.5 Würden Sie die Organisation Ihres Auslandsgeschäfts ändern, um eine bessere Marktbearbeitung zu erreichen?



3.6 Wären Sie zu einer Kooperation mit anderen Volks- und Raiffeisenbanken im Bereich Auslandsgeschäft bereit?



3.7 Wenn Sie zu einer Kooperation bereit wären, welche Faktoren wären Ihnen dabei wichtig?

-
-

3.8 Sprechen Ihre Firmenkundenberater ihre Kunden aktiv auf das Auslandsgeschäft an?



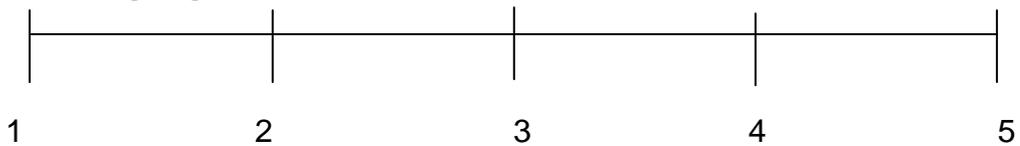
3.9 Wenn die Firmenkundenberater ihre Kunden selten oder nie auf das Auslandsgeschäft ansprechen, welche Voraussetzungen müssen für eine aktivere Ansprache gegeben sein?

- Mehr Potential/Nachfrage
- Mehr Kapazität/Mitarbeiter
- Stärkere Ertragsanreize
- Höhere Kompetenz der Mitarbeiter
- Mehr Unterstützung durch die DZ/WGZ Bank
- Mehr Fort- und Weiterbildungsangebote im Bereich Auslandsgeschäft
- Sonstiges:.....

3.10 Wo sehen Sie die Herausforderungen einer aktiveren Marktbearbeitung?

- Momentane Wirtschaftslage
- Starker Preiswettbewerb
- Unzureichende Qualität / Kompetenz der Mitarbeiter
- Keine freien Kapazitäten
- Hohes Risiko / Kreditlinie
- Image der Volks- und Raiffeisenbanken
- Sonstiges:.....

3.11 Mit welcher Schulnote würden Sie die Unterstützung der DZ/WGZ Bank in Auslandsangelegenheiten benoten?



Verbesserungspotenzial:
.....

3.12 Welches Kreditinstitut ist momentan Ihr größter Wettbewerber im Bereich Auslandsgeschäft?

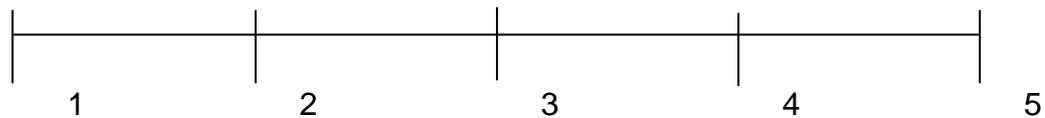
- Sparkasse
- Deutsche Bank
- UniCredit Group
- LBBW
- Commerzbank/Dresdner Bank
- Sonstige:.....

3.13 Welche Leistungen der DZ/WGZ Bank nehmen Sie im Bereich Auslandsgeschäft in Anspruch?

- Direkte Beratung Ihrer Kunden in Auslandsangelegenheiten
- Betreuung Ihrer Firmenkundenberater und Mitarbeiter in Auslandsfragen
- Abwicklung des Auslandszahlungsverkehrs und sonstigen Geschäften
- Unterstützung bei Kundenveranstaltungen
- Sonstiges:

4. Frage zum Fortbildungsangebot

Wie sehr sind Sie mit dem Fortbildungsangebot der GENO-Akademie im Bereich Auslandsgeschäft zufrieden?



Sehr zufr. Eher zufr. Unentschieden Eher unzufr. Sehr unzufr.

- Folgende Veranstaltungen sind meiner Meinung nach wünschenswert:
.....

5. Aktuelle Wirtschaftskrise und ihre Auswirkungen

5.1 Inwiefern wirkt sich die aktuelle Wirtschaftslage auf Ihr Auslandsgeschäft aus?

- Keine Auswirkung
- Rückgang der Erträge
- Rückgang der Aufträge
- Erhöhter Beratungsbedarf (z. Bsp. wegen gesteigener Länderrisiken)
- Sonstiges:.....

5.2 Wenn Sie negative Auswirkungen registriert haben, mit welchen Mitteln versuchen Sie, diese zu kompensieren?

- Kein Auslandsgeschäft mehr anbieten
- Konzentration auf Auslandszahlungsverkehr und risikoarme Geschäfte
- Risikoreichere Geschäfte werden an Dritte vermittelt
- Verstärktes Zugehen auf Kunden (z. Bsp. wegen des erhöhtes Beratungsbedarfs)
- Sonstiges:.....

5.3 Schätzen Sie die aktuelle Wirtschaftskrise eher als Chance oder eher als Risiko für Ihr Auslandsgeschäft ein?

- Chance, weil.....
- Risiko, weil.....
- Keine Meinung
- Kann man schwer einschätzen

5.4 Haben Sie ein verändertes Kundenverhalten bezüglich Derivaten bemerkt?

Ja. Inwiefern?

.....

Nein

Keine Meinung

6. Aktuelle Herausforderungen

6.1 Welchen Herausforderungen müssen sich die Banken im Auslandsgeschäft Ihrer Meinung nach stellen?

Zunehmender Preiswettbewerb bei Standardprodukten (Kontokorrentkonto usw.)

Wegfall der Erträge im Auslandszahlungsverkehr durch SEPA-Einführung

Steigende Anforderungen an die Beratungsqualität („informierte Kunden“)

Weltweite Abwicklung des Auslandsgeschäfts durch die Hausbank

Höhere Komplexität aufgrund strengerer gesetzlicher Auflagen

Aggressive Markteintritte ausländischer Banken

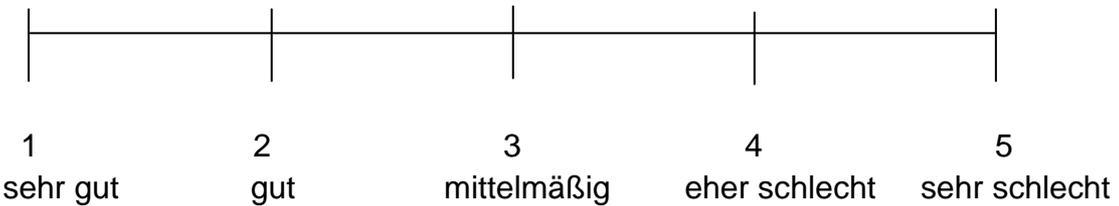
Höhere Anforderungen an die Sicherheit (Phishing, Kartenmissbrauch)

Innovative Finanzierungsinstrumente werden vermehrt nachgefragt

Sonstiges:

.....

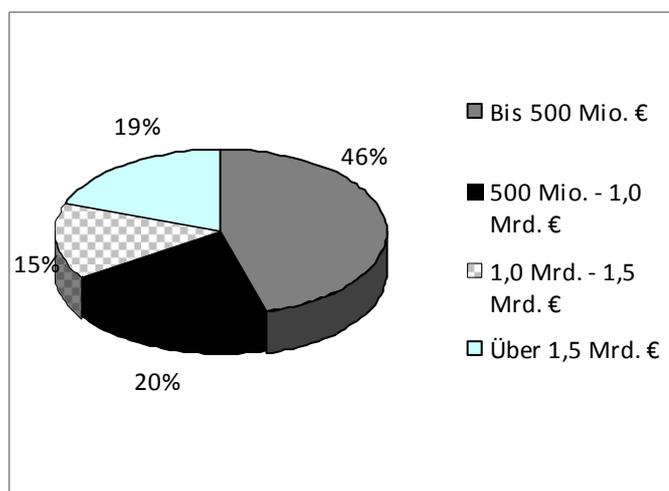
6.2 Wie gut sind die Mitarbeiter auf die oben genannten Herausforderungen vorbereitet?



4.4 Ergebnisse des Umfrageteils 1: Struktur des Auslandsgeschäfts

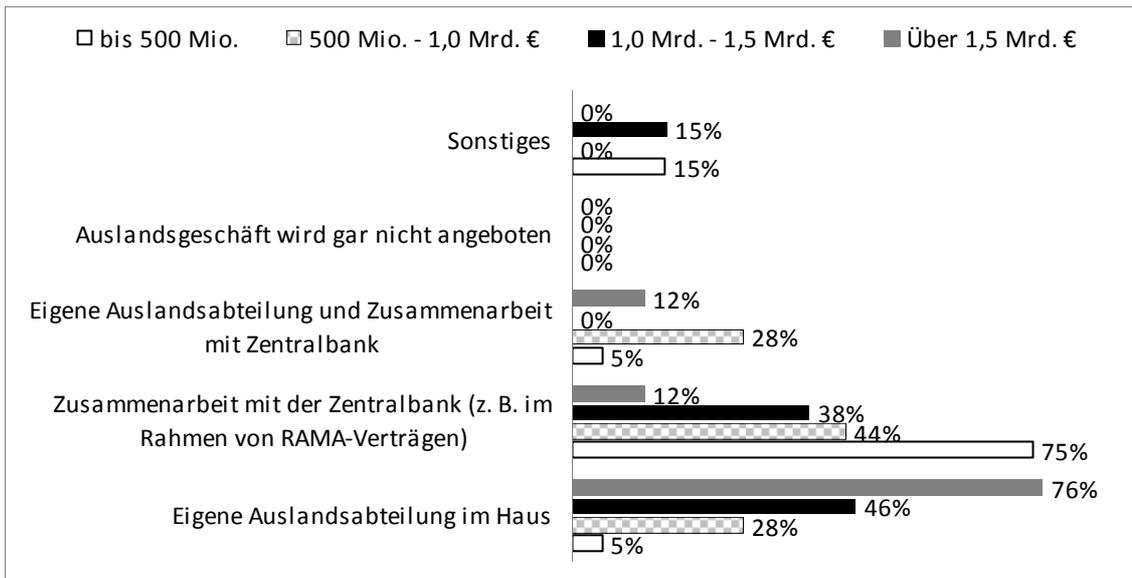
Im ersten Umfrageteil werden allgemeine Fragen zur Bilanzsumme und zur Organisation des Auslandsgeschäfts gestellt. Es soll damit die Struktur des Auslandsgeschäfts in Abhängigkeit von der Größe der Kreditinstitute herausgefunden werden. Gute Ergebnisse werden regelmäßig bei Zuordnung zum Firmenkundengeschäft erreicht. Wenn das Auslandsgeschäft nur einen Teil des Zahlungsverkehrs darstellt, können außerhalb des Auslandszahlungsverkehrs so gut wie keine Erträge generiert werden.

Abb. 3: Frage 1.1: Welche Bilanzsumme hat Ihr Kreditinstitut?



Die Größe der Kreditinstitute spielt eine wichtige Rolle für das Auslandsgeschäft. Je höher die Bilanzsumme, desto bedeutender ist das Auslandsgeschäft. Mit zunehmender Größe der Bank hat diese gewöhnlich auch mehr Know-How im Auslandsgeschäft und mehr größere Firmenkunden, die international ausgerichtet sind.

46 % der an der Umfrage teilnehmenden Banken haben eine Bilanzsumme unter 500 Mio. Euro. Die kleinste Gruppe mit 15 % bilden die Volks- und Raiffeisenbanken mit einer Bilanzsumme von 1,0 Mr. Euro – 1,5 Mrd. Euro. Es sind alle Bilanzgrößen abgebildet: Es kann von einer Repräsentativität ausgegangen werden.

Abb. 4: Frage 1.2: Wie ist Ihr Auslandsgeschäft organisiert?

Durch die Frage 1.2 soll ermittelt werden, wie das Auslandsgeschäft in Abhängigkeit von der Bilanzsumme der Kreditinstitute organisiert ist. Man kann eindeutig einen Zusammenhang zwischen der Größe des Kreditinstituts und der Organisation des Auslandsgeschäfts erkennen. Auffallend ist dabei, dass das Auslandsgeschäft – selbst wenn es sich dabei nur um den Auslandszahlungsverkehr handelt – von allen befragten Kreditinstituten angeboten wird. Das Auslandsgeschäft gewinnt mit zunehmender Größe des Kreditinstituts an Bedeutung. Diese Tatsache kann man in der Abb. 2 daran erkennen, dass mit zunehmender Bilanzgröße mehr eigene Auslandsabteilungen im Hause bestehen. So haben z. B. 76 % der Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme über 1,5 Mrd. Euro eine eigene Auslandsabteilung, während nur 5 % der kleinen Volks- und Raiffeisenbanken mit einer Bilanzsumme bis 500 Mio. Euro eine eigene Auslandsabteilung haben. Diese Banken arbeiten zu 75 % mit der genossenschaftlichen Zentralbank (auf Basis von RAMA-Verträgen) zusammen. Einige der befragten Kreditinstitute unterhalten (zusätzlich zur RAMA-Zusammenarbeit) eigene kleinere Auslandsabteilungen, die vor allem den Auslandszahlungsverkehr bearbeiten. Bei einer Volksbank, die einen RAMA-Vertrag hat, ist der Auslandszahlungsverkehr im Inlandszahlungsverkehr integriert.

Eine Volks- oder Raiffeisenbank erledigt ihr Auslandsgeschäft „nebenbei“ und bei einer weiteren besteht das Auslandsgeschäft „nur in geringem Umfang“. Außerdem gibt es eine Bank, die das Auslandsgeschäft im Inlandszahlungsverkehr und eine, die es in der Anlageberatung abwickelt. Bei einer weiteren Bank wird das Auslandsgeschäft „auf Anfrage“ durchgeführt. Weiterhin gibt es eine Bank, deren Auslandsabteilung aus einem

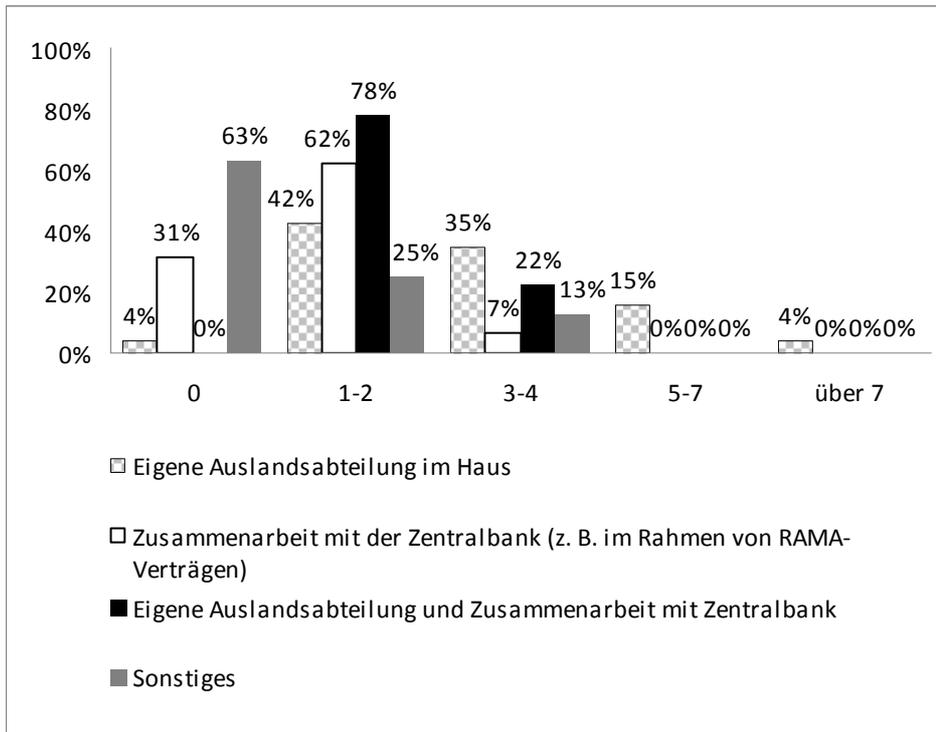
„Team mit 1,5 Arbeitskräften mit Zusatzaufgaben“ besteht. Diese Aussagen wurden unter der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ erfasst. Darunter fällt auch die Antwort der Volksbank Donau-Neckar eG, die ein Kompetenzzentrum Ausland führt sowie die Antwort einer Bank, die nur den Auslandszahlungsverkehr anbietet.

An der Abb. 2 ist die Tendenz erkennbar, dass Banken mit zunehmender Größe ihr Auslandsgeschäft „selbst in die Hand“ nehmen und weniger zu Kooperationen mit der genossenschaftlichen Zentralbank bereit sind.

Mit der Frage 1.3 sollte die Mitarbeiteranzahl im Auslandsgeschäft untersucht werden. Zunächst wurde nach Firmenkundenberatern, die auch Produkte des Auslandsgeschäfts vertreiben, gefragt. Grundsätzlich vertreiben Firmenkundenberater nicht aktiv Produkte des Auslandsgeschäfts, sondern bei Bedarfserkennung¹⁶⁹ erfolgt die Überleitung an die Spezialisten der DZ BANK (im Rahmen der RAMA-Zusammenarbeit) oder (bei Bestehen einer eigenen Auslandsabteilung) an die eigenen Auslandsspezialisten. Die Anzahl der Spezialberater bei Führung einer eigenen Auslandsabteilung liegt, ebenfalls abhängig von der Bilanzsumme, zwischen einem und fünf Mitarbeitern. Die Potenzialausschöpfung hängt auch davon ab, in wieweit die Vertriebsmitarbeiter von Mitarbeitern im Back-Office-Bereich unterstützt werden. Die Anzahl der Mitarbeiter in internen Bereichen wurde im zweiten Teil der Frage 1.3 abgefragt.

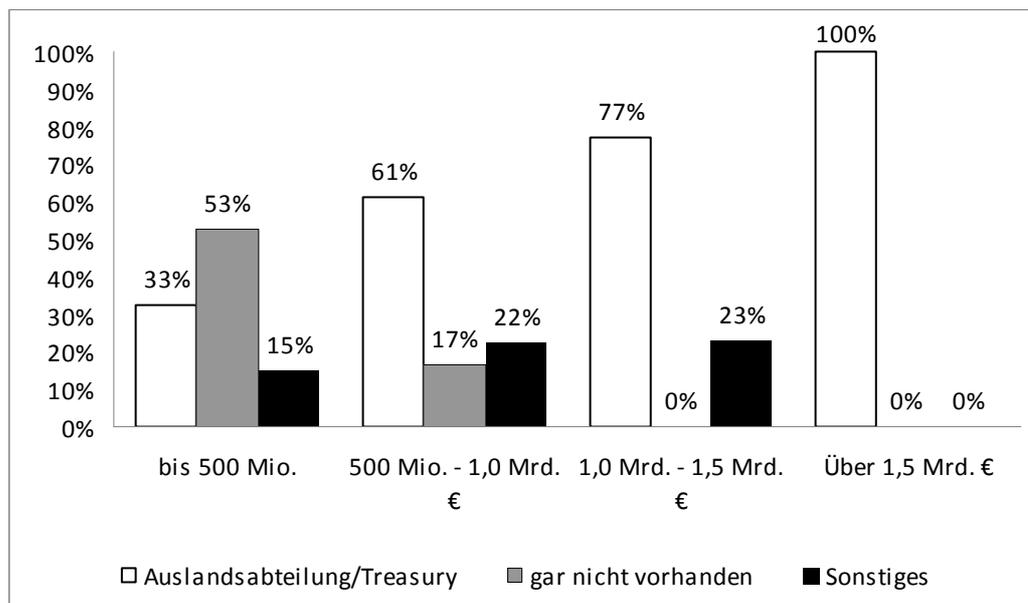
¹⁶⁹ Das Auslandsgeschäft der Firmenkunden wird z.B. im Rahmen eines regelmäßigen Strategiegesprächs von den Firmenkundenberatern angesprochen.

Abb. 5: Frage 1.3 (zweiter Teil): Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihre Bank in internen Abteilungen im Auslandsgeschäft?



Die Mehrzahl der befragten Banken beschäftigen zwischen einem und zwei Mitarbeiter. Eine Genossenschaftsbank, die eine eigene Auslandsabteilung unterhält, hat angegeben, dass keine internen Mitarbeiter beschäftigt werden. Das bedeutet, dass die Vertriebsmitarbeiter auch die gesamte Abwicklung tätigen müssen, wodurch die Beratungszeit geschmälert wird. Dass die „RAMA-Banken“ bis zu vier Mitarbeiter im Auslandsgeschäft beschäftigen, liegt daran, dass diese den Auslandszahlungsverkehr sowie Fremdwährungskredite selbst bearbeiten. Je größer die Banken sind, die eine eigene Auslandsabteilung haben, desto höher ist auch die Mitarbeiterzahl im internen Bereich. Mehr Mitarbeiter zu haben, bedeutet, dass das Potential besser ausgeschöpft werden kann. Allerdings ist es für Banken, die Personal aufstocken möchten, um weitere Potentiale auszuschöpfen, schwierig, qualifizierte Mitarbeiter zu finden.

Die Volksbank Donau-Neckar eG konnte durch eine Neuorganisation den Ertrag aus Kursgewinnen um das 8,7-fache steigern. Deshalb beschäftigt sich die Frage 1.4 mit der Organisation des Devisenhandels.

Abb. 6: Frage 1.4: Wie ist Ihr Devisenhandel organisiert?

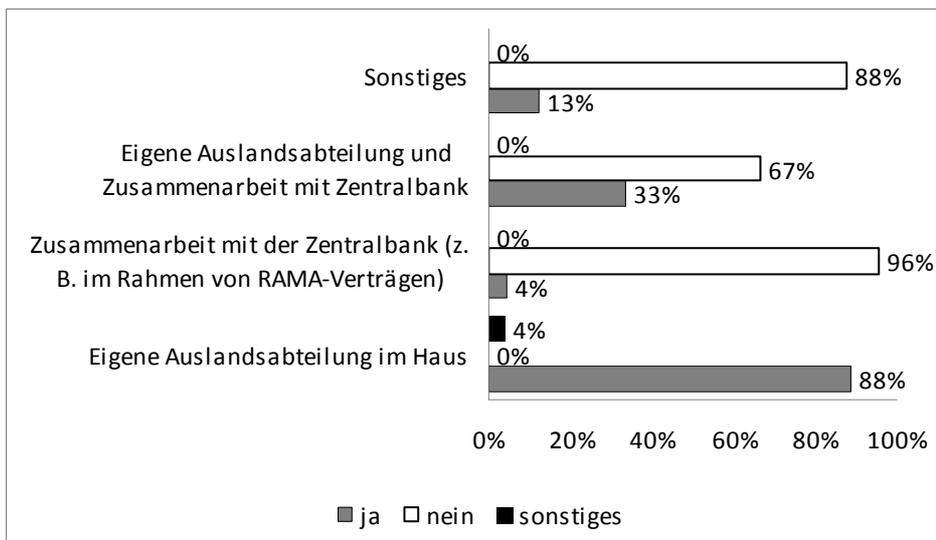
Bei allen Volks- und Raiffeisenbanken mit einer Bilanzsumme über 1,5 Mrd. Euro ist der Devisenhandel in der Auslands- beziehungsweise in der Treasuryabteilung angesiedelt. Dies gilt ebenso für 77 % der Banken mit einer Bilanzsumme zwischen 1,0 Mrd. Euro – 1,5 Mrd. Euro sowie für 61 % der Banken mit einer Bilanzsumme zwischen 500 Mio. Euro – 1,0 Mrd. Euro. Durch die direkte Einbindung des Devisenhandels in die Auslandsabteilung beziehungsweise in die Treasuryabteilung lassen sich die Erträge optimieren, weil die Mitarbeiter hier nah am Marktgeschehen sind. Die Tendenz zeigt: Je kleiner die Bank, desto eher sind die Ertragspotenziale aus dem Devisenhandel nicht ausgeschöpft. Alle Banken, bis auf die Bank, die ihr Auslandsgeschäft „nebenbei“ erledigt und die keinen Devisenhandel betreiben, verlagern ihren Devisenhandel im Rahmen der RAMA-Konzeption an die DZ BANK. Bei einigen Banken ist der Devisenhandel im Firmenkundenbereich beziehungsweise bei den Anlageberatern oder wegen des „geringen Umfangs“ beim Vorstand angesiedelt. Bei zwei anderen Banken wird der Devisenhandel auf dem „Handelstisch miterledigt“.¹⁷⁰ Aufgrund der zahlreichen Aufgaben, die die Firmenkundenberater beziehungsweise der Vorstand darüber hinaus noch zu erledigen haben, durften sich so Ertragsmöglichkeiten regelmäßig nicht optimal generieren lassen.

Bei vielen kleineren Volks- und Raiffeisenbanken haben Mitarbeiter neben den Tätigkeiten im Auslandsgeschäft, wie z. B. die Abwicklung des Auslandszahlungsverkehrs, weitere Aufgaben, so beispielsweise die Bearbeitung des Inlands-

¹⁷⁰ Diese Banken sind in der Abbildung unter „Sonstiges“ erfasst.

zahlungsverkehrs. Ein Spezialist kann sich dagegen voll und ganz auf das Marktgeschehen konzentrieren und bei Schwankungen schnell reagieren. Deshalb wird in der nächsten Frage untersucht, ob interne Spezialisten vorhanden sind, die ausschließlich das Auslandsgeschäft betreuen.

Abb. 7: Frage 1.5: Sind interne Spezialisten vorhanden, die ausschließlich das Auslandsgeschäft betreuen?



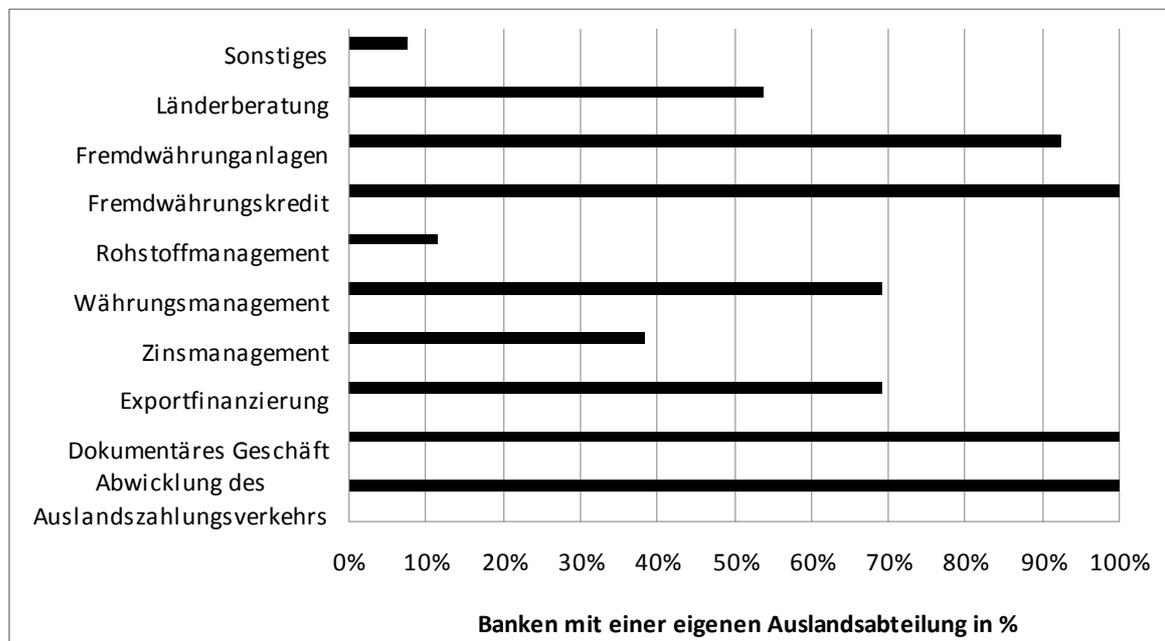
Unterhält eine Bank eine eigene Auslandsabteilung, hat diese auch einen oder mehrere Mitarbeiter, die dieses Spezialgebiet bearbeiten. Das ist bei 88 % der befragten Banken der Fall. Eine Bank gab an, dass sich die Spezialberater des Auslandsgeschäfts auch mit der „Kreditseite großer Außenhandelskunden“ beschäftigen.¹⁷¹ 96 % der Befragten mit einer RAMA-Zusammenarbeit gaben an, dass sie keine internen Mitarbeiter haben, die sich nur ums Auslandsgeschäft kümmern. Die Mehrzahl der Banken mit einer eigenen Auslandsabteilung und mit der RAMA-Zusammenarbeit verfügen über Mitarbeiter, die nicht ausschließlich das Auslandsgeschäft bearbeiten.

Die letzte Frage im diesem Umfrageteil beschäftigt sich mit den Dienstleistungen, die die Kreditinstitute ihren Kunden im Bereich des Auslandsgeschäfts anbieten. Das Ergebnis zeigt, dass die Banken, die das Auslandsgeschäft nur im Rahmen der RAMA-Zusammenarbeit abwickeln, als auch Banken, die neben der RAMA-Zusammenarbeit eine eigene Auslandsabteilung haben, stets selbst vor allem den Auslandszahlungsverkehr und Fremdwährungskredite bearbeiten. Die restlichen Dienstleistungen werden alle von der DZ BANK angeboten. Welche Dienstleistungen

¹⁷¹ Dieser Fall ist unter „Sonstiges“ erfasst.

von Banken mit eigenständigen Auslandsabteilungen angeboten werden, zeigt die folgende Abbildung.

Abb. 8: Frage 1.6: Welche Dienstleistungen bieten Sie Ihren Kunden im Bereich Auslandsgeschäft an?



Alle befragten Banken mit einer eigenen Auslandsabteilung bieten den Auslandszahlungsverkehr, das dokumentäre Geschäft und Fremdwährungskredite an. Unter dem Punkt „Sonstiges“ wurden noch angegeben:

- Importfinanzierung,
- Akkreditiv-Komplett-Service,
- Seminare für Auszubildende der Firmen und
- Workshops für Export- und Importspezialisten der Firmen.

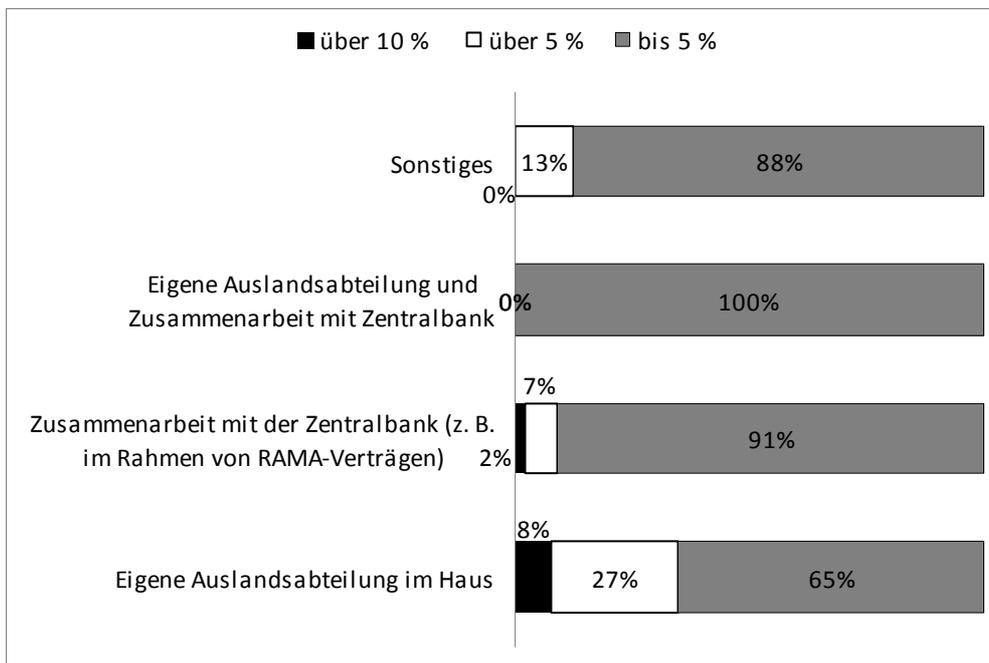
4.5 Ergebnisse des Umfrageteils 2: Bedeutung des Auslandsgeschäfts

Im zweiten Umfrageteil wird die Bedeutung des Auslandsgeschäfts analysiert. Es wird nach den Erträgen, den Potentialen und den Cross-Selling-Möglichkeiten gefragt.

Mit der Frage 2.1 soll ermittelt werden, welchen Ertragsanteil das Auslandsgeschäft am Gesamtertrag des Firmenkundengeschäftes bringt. Bei der Auswertung dieser Frage muss berücksichtigt werden, dass nur in den wenigsten Fällen konkrete Zahlen vorliegen¹⁷² und die Mehrzahl der Antworten geschätzt wurden.

¹⁷² Nur auf zwei Fragebögen wurde neben die Antwortmöglichkeit eine konkrete Zahl hingeschrieben.

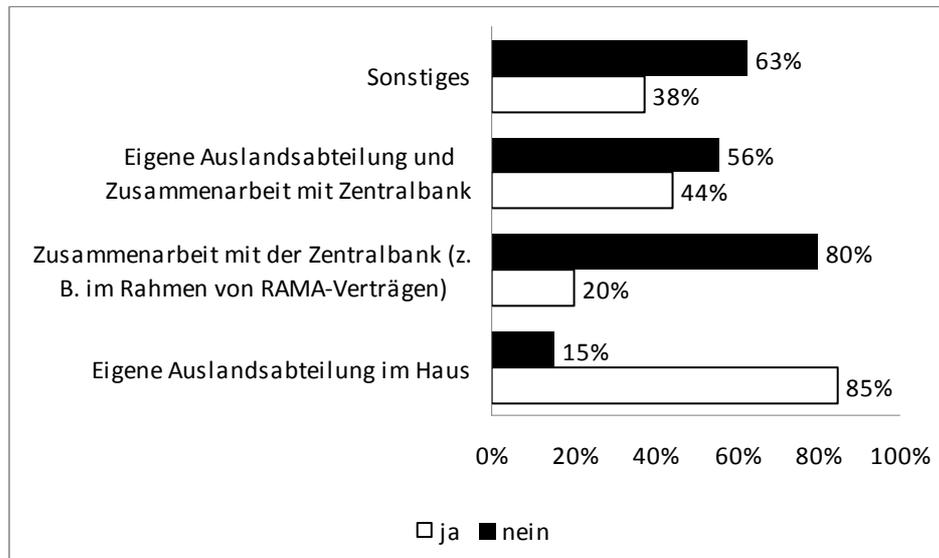
Abb. 9: Frage 2.1: Wie viel Prozent des Ertrags im Firmenkundengeschäft entfällt ungefähr auf das Auslandsgeschäft?



Obwohl die Mehrzahl der Befragten die Erträge des Auslandsgeschäfts auf bis 5 % an den gesamten Erträgen des Firmenkundengeschäfts schätzt, ist auf Basis der oberen Grafik dennoch ein Zusammenhang zwischen den Erträgen und der Organisation des Auslandsgeschäfts erkennbar. So schätzen 27 % der befragten Banken mit einer eigenen Auslandsabteilung, dass die Erträge über 5 % liegen. Erstaunlich ist, dass die Bank, die ihr Auslandsgeschäft „nebenbei“ erledigt und unter „Sonstiges“ fällt, den Anteil der Erträge auf über 5 % schätzt. Bei der Volks- oder Raiffeisenbank, die als einzige „RAMA-Bank“ glaubt, dass der Ertragsanteil über 10 % liegt, gilt folgendes zu berücksichtigen: Diese Bank arbeitet nach eigenen Angaben erst seit dem 1. April 2009 mit der DZ BANK im Rahmen eines RAMA-Vertrages zusammen. Bis zum 30. März 2009 bestand eine eigene Auslandsabteilung. Aus diesem Grund wird sich die Antwort auf diese Frage auf die Zeit beziehen, in der noch eine eigene Auslandsabteilung bestand.

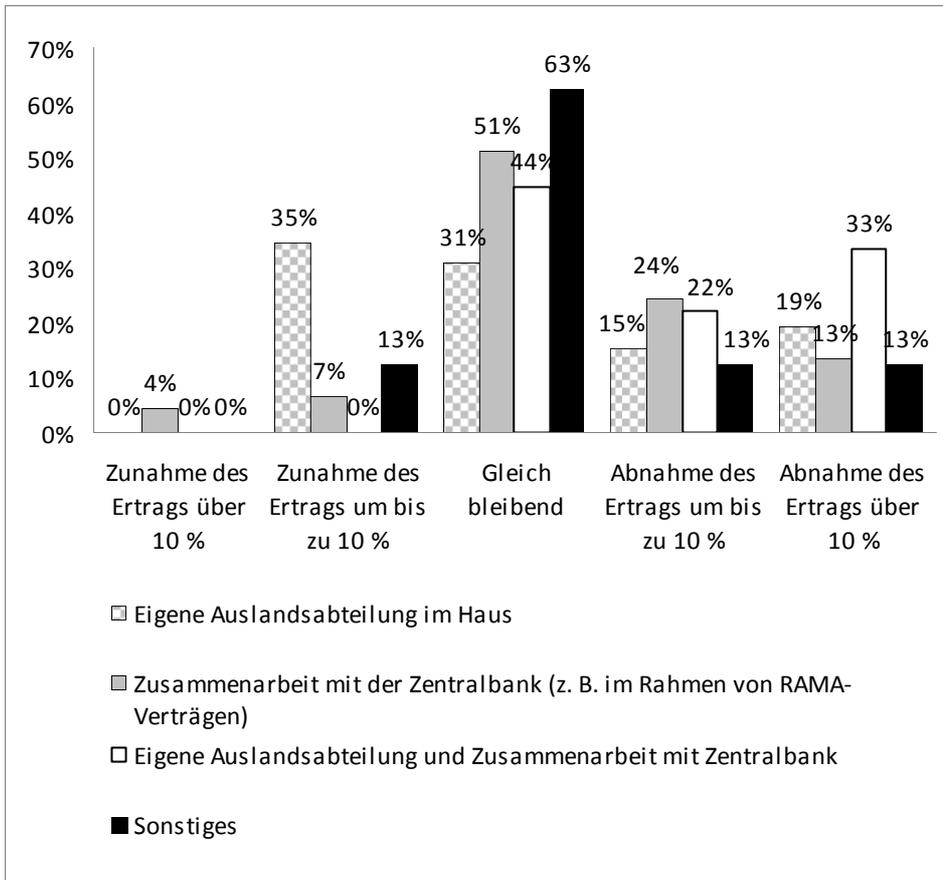
Die nächste Frage steht in einem engen Zusammenhang zu der vorherigen Frage und soll ermitteln, ob das Auslandsgeschäft als eine wichtige Ertragsquelle gesehen wird.

Abb. 10: Frage 2.2: Sehen Sie das Auslandsgeschäft als eine wichtige Ertragsquelle?



An der oben abgebildeten Grafik wird deutlich, dass für 85 % der Kreditinstitute mit einer eigenen Auslandsabteilung das Auslandsgeschäft eine wichtige Ertragsquelle darstellt. 80 % der mit der DZ BANK zusammenarbeitenden Banken halten dagegen das Auslandsgeschäft für eine unwichtige Ertragsquelle. Daraus und aus den Ergebnissen der Frage 2.1 lässt sich schließen, dass den Banken, die nicht selbst das Auslandsgeschäft abwickeln, Ertrag entgeht. Die kleineren Banken, die RAMA-Verträge haben, bieten ihren Kunden nur deshalb das Auslandsgeschäft an, damit der Kunde bedient ist. Aber sie sehen darin kein Ertragspotential. Dies könnte daran liegen, dass sowohl im alten, als auch im neuen RAMA-Konzept die Volks- und Raiffeisenbanken noch nicht ausreichend an den Provisionen beteiligt werden, sodass das Auslandsgeschäft als Ertragsquelle als nicht wichtig betrachtet wird. Die Banken, die ihr Auslandsgeschäft selbst abwickeln und die Erträge daraus selbst einnehmen, tendieren eher dazu, den Ertragsanteil des Auslandsgeschäfts an den Erträgen des Firmenkundengeschäfts über 5 % zu schätzen. Das seit Januar 2009 von der DZ BANK geänderte RAMA-Provisionsmodell ist ein richtiger Schritt, weil die Volks- und Raiffeisenbanken etwas mehr an den Erträgen beteiligt werden. Dennoch werden die Ertragsanreize meist noch als zu gering bewertet.

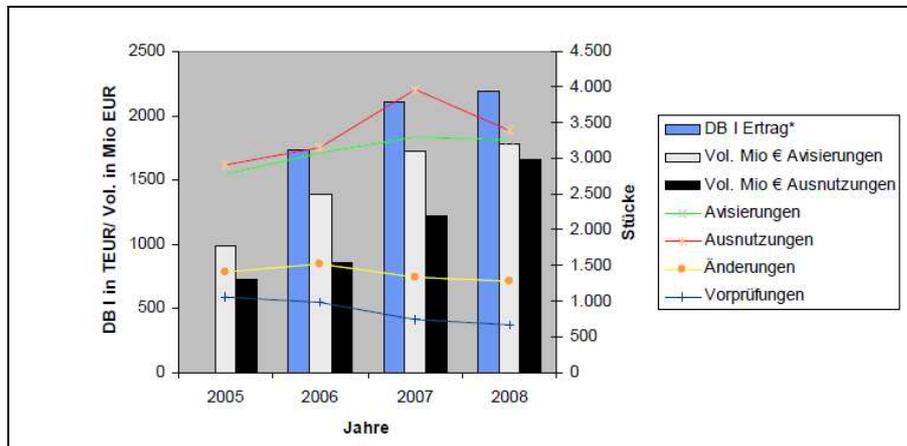
Abb. 11: Frage 2.3: Wie schätzen Sie das Ertragspotential des Geschäftsfeldes Auslandsgeschäft in der Zukunft ein?



Die Mehrzahl der Befragten erwartet für die Zukunft gleichbleibende Erträge. Zunahmen des Ertrags über 10 % werden – mit Ausnahme von zwei Banken – von allen Befragten für unrealistisch gehalten. 35 % der Befragten mit einer eigenen Auslandsabteilung gehen davon aus, dass die Erträge um bis zu 10 % zunehmen. 15 % der Banken mit einer eigenen Auslandsabteilung denken jedoch, dass der Ertrag um bis zu 10 % fallen wird. Es fällt auf, dass vor allem Banken, die mit der DZ BANK zusammenarbeiten mit eher sinkenden Erträgen rechnen. Man kann davon ausgehen, dass die Banken, die nur den Auslandszahlungsverkehr anbieten, aufgrund der SEPA-Einführung rückläufige Erträge erwarten. Dagegen legen Banken, die beispielsweise den Devisenhandel und das dokumentäre Geschäft betreiben, ihren Schwerpunkt anders. Gerade in der aktuellen Situation setzen sie vermehrt auf die Beratung bezüglich Dokumentenakkreditiven, Garantien und Wechsel. Hier können höhere Erträge erzielt werden. Die Erwartung fallender Erträge kann auch mit der aktuellen Wirtschaftskrise in Verbindung gebracht werden. So sind die deutschen Exporte im April so stark wie noch

nie seit der Gründung der Bundesrepublik gesunken.¹⁷³ Dadurch werden z. B. weniger Dokumentenakkreditive eröffnet, wodurch sich die Einnahmen der Kreditinstitute verringern. Allerdings zeigt die Entwicklung des Volumens der Exportakkreditive, dass in den letzten Jahren der Deckungsbeitrag gesteigert werden konnte.

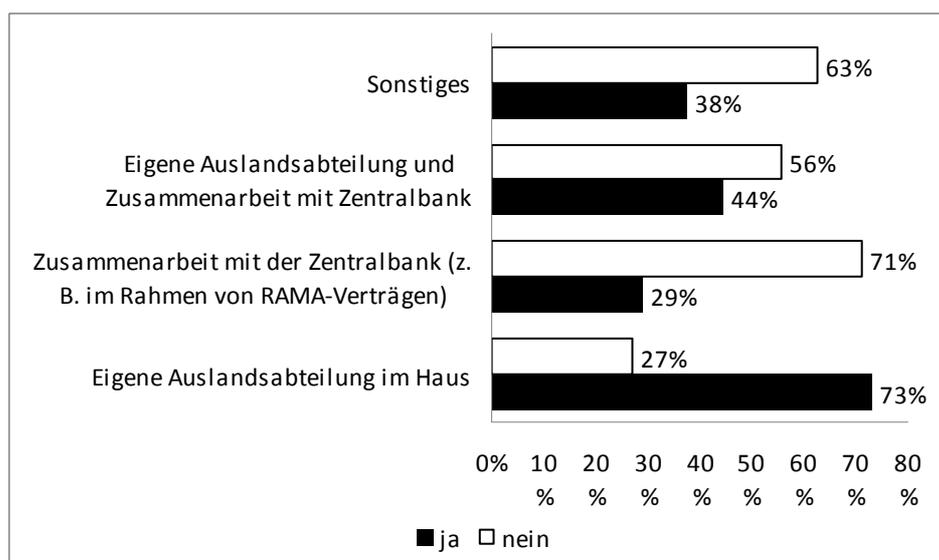
Abb. 12: Entwicklung Exportakkreditive 2005-2008¹⁷⁴



Quelle: o. V., Arbeitskreis, S. 25.

Mit der Frage 2.4 soll erfragt werden, ob das Auslandsgeschäft zur Produktstrategie des jeweiligen Hauses gehört.

Abb. 13: Frage 2.4: Ist das Auslandsgeschäft ein Teil der Produktstrategie Ihres Hauses?

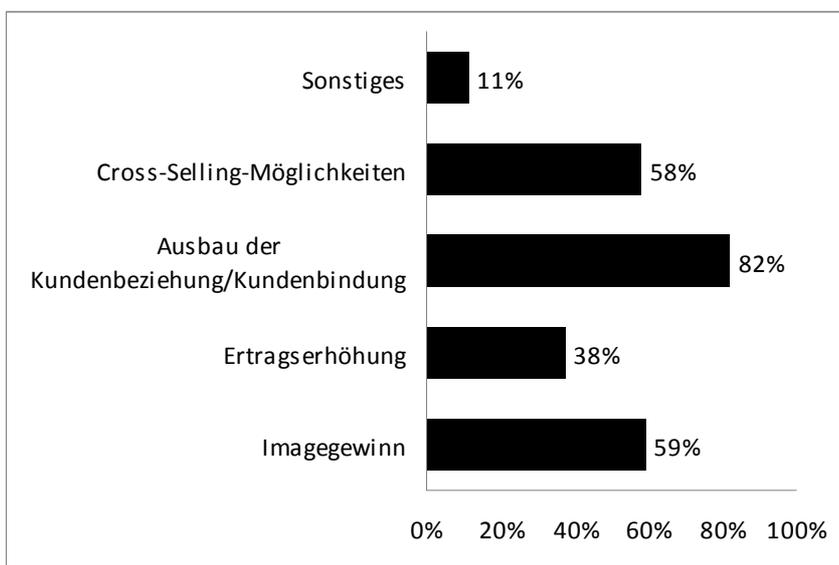


¹⁷³ Vgl. o. V., Export, S. 1.

¹⁷⁴ *: Deckungsbeitrag (DB) I 2008 per Mai 2008 / Stücke der Produkte per Oktober 2008 hochgerechnet auf das Jahresende.

Für 73 % der Banken mit einer eigenen Auslandsabteilung stellt das Auslandsgeschäft einen Teil der Produktstrategie dar. Dagegen bejahen diese Frage nur 29 % der „RAMA“-Banken. Für die Bank, die ihr Auslandsgeschäft „nebenbei“ erledigt, sind dabei vor allem Fremdwährungskredite wichtig. Für Banken, für die das Auslandsgeschäft eine wichtige Rolle spielt und die daraus Erträge generieren, gehört das Auslandsgeschäft eindeutig zur Strategie. Allerdings ist das Auslandsgeschäft immer von der geschäftspolitischen Meinung des Vorstandes abhängig. Sobald das Auslandsgeschäft dem Firmenkundengeschäft zugeordnet ist, erfolgt eine Erfassung im Strategiepapier und daraus folgen dann die Zielvorgaben für die Firmenkundenberater und Mitarbeiter der Auslandsabteilung.

Abb. 14: Frage 2.5: Welche Potentiale sehen Sie im Auslandsgeschäft?

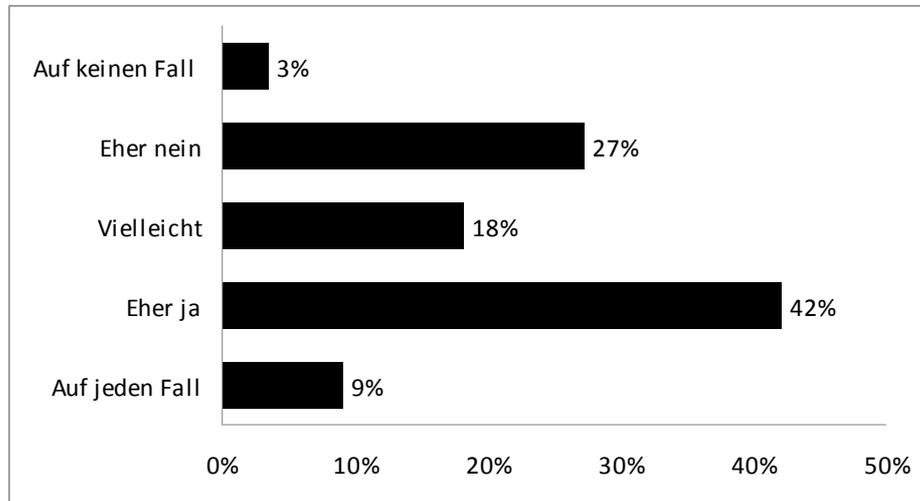


Laut der Auswertung der Frage nach den Potentialen im Auslandsgeschäft sehen 82 % der Befragten das Potential im Ausbau der Kundenbeziehung und in der Kundenbindung.

Die Mehrzahl der Befragten erkennt im Auslandsgeschäft auch einen Weg zur Imageverbesserung und Cross-Selling-Möglichkeiten. 38 % erhoffen sich vom Auslandsgeschäft eine Ertragssteigerung. Aus diesen Antworten kann man schließen, dass das Auslandsgeschäft für Kreditinstitute essentiell ist. Unter „Sonstiges“ wurde das Auslandsgeschäft als ein Instrument zur Neukundenakquise und „Kundensicherungsinstrument“ genannt. Außerdem notierten einige Banken unter der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“, dass das Auslandsgeschäft Teil einer ganzheitlichen Beratung ist und es wichtig ist, dass alles „aus einer Hand“ angeboten wird. Allerdings wurde unter diesem

Punkt auch die Antwort einer Bank erfasst, die nicht aktiv am Markt tätig ist und deshalb keine Potentiale erkennt. Weiterhin sieht eine Bank „eher weniger“ Potential.

Abb. 15: Frage 2.6: Sehen Sie die Gefahr, Kunden zu verlieren, die ihr Auslandsgeschäft bei einer anderen Bank abwickeln?



42 % der befragten Volks- und Raiffeisenbanken antworteten darauf mit „eher ja“. 9 % der Befragten sind der Meinung, dass diese Gefahr „auf jeden Fall“ besteht. 18 % sind unentschieden und denken, dass Kunden „vielleicht“ abwandern. Dass Kunden eher nicht abwandern, davon sind 27 % überzeugt.

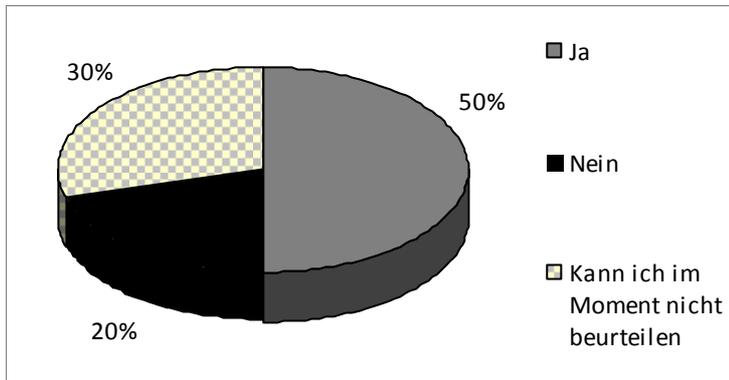
Mit der Frage 2.7 sollen die mit dem Auslandsgeschäft verbundenen Cross-Selling-Möglichkeiten untersucht werden.

Unter Cross-Selling versteht man „alle Verkaufsaktivitäten, die darauf abzielen, mit bankwirtschaftlichen Kernleistungen verbundene Folgeprodukte beziehungsweise Zusatzleistungen an Bestandskunden zu verkaufen“.¹⁷⁵ Da die Ertragskraft eines Kreditinstituts stark davon abhängig ist, inwieweit das Kundenpotential ausgeschöpft ist, ist eine hohe Cross-Selling-Quote sehr wichtig. Es ist Aufgabe des Firmenkundenbetreuers, Signale für Zusatzverkäufe zu erkennen und den Firmenkunden darauf anzusprechen.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Schmoll, Vertriebskultur, S. 38.

¹⁷⁶ Vgl. Krempler/Hofbauer, Gewerbe-geschäft, S. 66.

Abb. 16: Frage 2.7: Bestehen durch das Auslandsgeschäft Ihrer Meinung nach vermehrt Cross-Selling-Möglichkeiten?



Genau die Hälfte der befragten Banken bejaht die Frage, ob das Auslandsgeschäft vermehrt Cross-Selling-Möglichkeiten bietet. Während 30 % keine Meinung dazu haben, verneinen 20 % diese Frage. Als Cross-Selling-Möglichkeiten wurden folgende Punkte genannt:

- Versicherungen (z. B. Transport- und Forderungsausfallversicherung),
- Anlage- und Kreditgeschäft,
- Factoring,
- Leasing,
- Zahlungsverkehr (und elektronische Zahlungsverkehrsprogramme), Kartengeschäft sowie
- Devisen- und Zinsgeschäfte.

Allgemein gesagt sind durch die Verflechtung des Auslandsgeschäfts alle Geschäftsfelder betroffen. Die größte Chance sehen viele im Aufbau einer Hauptbankbeziehung und den daraus resultierenden Zusatzgeschäften.

Michael Bork¹⁷⁷ ist der Meinung, dass der dokumentäre Zahlungsverkehr folgende Cross-Selling-Möglichkeiten bietet:

- Abwicklung des Auslandszahlungsverkehrs,
- Bevorschussung von Dokumenten,
- Diskontierung von Wechseln,
- Commodity Trade Finance,
- unwiderrufliche Zahlungsaufträge,

¹⁷⁷ Michael Bork ist Managing Director bei der Barclays Private Equity GmbH in München. Vgl. dazu o. V., Bork.

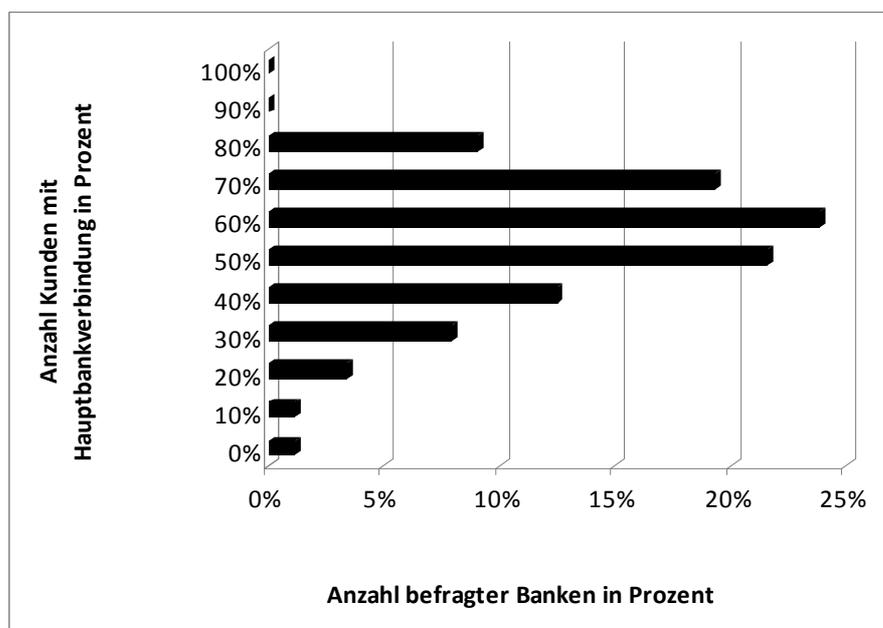
- Forfaitierung sowie
- Akquisition von Nichtkunden.¹⁷⁸

Um die Cross-Selling-Quote zu erhöhen, könnte man auch Privatprodukte an die Vertreter der Unternehmen, also an Geschäftsführer und Prokuristen, anbieten.¹⁷⁹ Uwe Berghaus, Leiter Firmenkunden bei der WGZ Bank, ist der Meinung, dass die Quote erhöht werden kann, indem zunächst der Zahlungsverkehr, den er als entscheidend für die Kundenbeziehung ansieht, an das Kreditinstitut gebunden wird.¹⁸⁰ Fest steht jedoch, dass ein systematisches Cross-Selling als ein „entscheidender Erfolgsfaktor für die Ertragsverbesserung im Firmenkundengeschäft“¹⁸¹ angesehen werden kann.

4.6 Ergebnisse des Umfrageteils 3: Aktuelle Situation in Bezug auf das Auslandsgeschäft

Die erste Frage des Umfrageteils 3 untersucht, wie viel Prozent der Firmenkunden die jeweilige Volks- oder Raiffeisenbank als Hauptbankverbindung nutzen. Diese Information ist wichtig in Verbindung mit der folgenden Frage, in der es um den Marktanteil der Genossenschaftsbanken im Auslandsgeschäft geht. Daraus kann man schließen, inwiefern Potentiale im eigenen Kundenbestand ausgeschöpft werden.

Abb. 17: Frage 3.1: Wie viel Prozent Ihrer Firmenkunden haben Ihr Kreditinstitut als Hauptbankverbindung?



¹⁷⁸ Vgl. Bork, Zukunftsorientiertes Firmenkundengeschäft, S. 231.

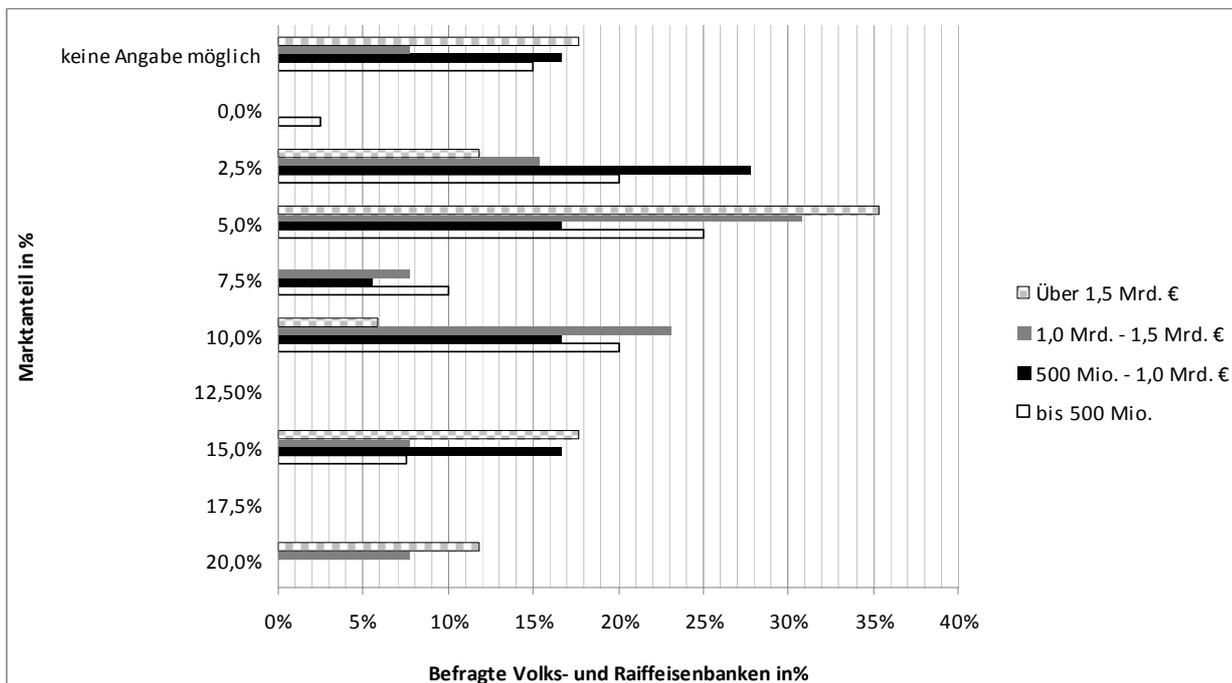
¹⁷⁹ Vgl. Fuchs/Raul, Vertriebssystem, S. 147.

¹⁸⁰ Vgl. Berghaus, Geschäftspotenziale, S. 41.

¹⁸¹ Schmoll, Vertrieboptimierung, S. 81.

22 % der befragten Banken schätzt, dass die Hälfte ihrer Kunden sie als Hauptbankverbindung nutzen. 19 % schätzen die Quote sogar auf 70 %, während insgesamt 11 % der Befragten angaben, dass nur 20 % beziehungsweise 30 % der Kunden eine Hauptbankverbindung zu ihnen unterhalten. Die hohen Quoten der Hauptbankbeziehungen belegen, dass die Genossenschaftsbanken über einen guten Kundenzugang verfügen. Die Potentiale im eigenen Kundenbestand aber – wie die nächste Abbildung zeigt – häufig aber nicht ausgeschöpft werden.

Abb. 18: Frage 3.2: Wie viel Marktanteil hat Ihr Institut ungefähr im Bereich Auslandsgeschäft?

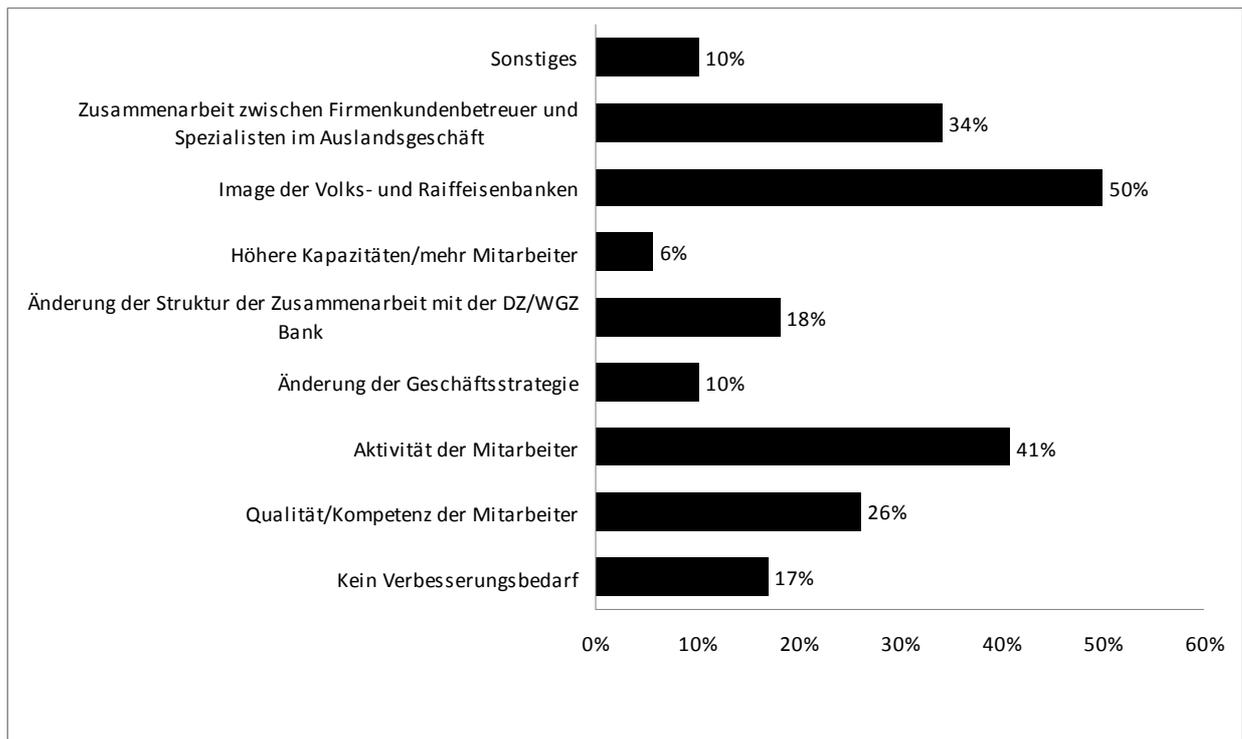


Laut der Auswertung der Frage 3.2 verfügen nur drei Genossenschaftsbanken über einen Marktanteil von circa 20 %. Die meisten Banken haben einen Marktanteil zwischen 2,5 % und 5 %. Man sieht an der Abb. 16, dass das Auslandsgeschäft vernachlässigt wurde und es auch heute noch keine wesentliche Relevanz hat. Wenn man bedenkt, wie viele Firmenkunden Volks- und Raiffeisenbanken als Hauptbanken nutzen, müsste das Auslandsgeschäft im Strategiepapier berücksichtigt sein. Um die Ertragsmöglichkeiten zu ermitteln, könnte man eine Beratungsgesellschaft beauftragen. Bei der Auswertung dieser Frage muss berücksichtigt werden, dass die Werte nur geschätzt werden und dass sich die Marktanteile – je nachdem welcher Bereich des Auslandsgeschäfts gemeint ist – auch deutlich unterscheiden können. 15 % der Befragten konnten dazu keine Angaben machen. Dennoch lässt sich eine Hauptaussage formulieren: Die Potentiale im eigenen Kundenbestand werden zu einem

großen Teil nicht ausgeschöpft und das Auslandsgeschäft der Firmenkunden wird zu circa 80 % – 95 % bei den Wettbewerbern abgewickelt.

Mit der Frage 3.3 soll ermittelt werden, in welchen Bereichen Verbesserungen notwendig sind.

Abb. 19: Frage 3.3: In welchen Bereichen sehen Sie Verbesserungsbedarf?



Das Image der Volks- und Raiffeisenbanken wird von jedem zweiten Befragten als der größte Schwachpunkt angesehen. Die Imageprobleme sind das Resultat der Vernachlässigung dieses Geschäftsfelds durch viele Volks- und Raiffeisenbanken. Um das schlechte Image zu beseitigen, bedarf es einer breiten Kommunikation, so z. B. durch eine überregionale Imagekampagne, wie es die Sparkassengruppe bereits durchgeführt hat. Man muss, auch wenn es keine einheitliche Werbung, z. B. vom BVR oder der DZ BANK, gibt, selbst als Volks- oder Raiffeisenbank handeln und die Kompetenz beispielsweise durch Veranstaltungen oder eigene Broschüren nach außen vermitteln. Nachdem die Imageprobleme beseitigt sind, kann das im eigenen Kundenbestand vorhandene Potential ausgeschöpft und Neukunden können besser über das Instrument Auslandsgeschäft akquiriert werden. Dadurch können Erträge optimiert werden. Ebenfalls kritisch wird die Zusammenarbeit zwischen dem Firmenkundenbetreuer und den Spezialisten im Auslandsgeschäft¹⁸² gesehen. Die

¹⁸² Mit den Spezialisten sind sowohl die RAMA-Beauftragten als auch die eigenen Auslandsspezialisten gemeint.

Zusammenarbeit kann verbessert werden, indem man z. B. an regelmäßigen gemeinsamen Besprechungen teilnimmt. Für den Erfolg im Auslandsgeschäft ist auch die Aktivität für die Mitarbeiter sehr wichtig. Hier sehen 41 % der Befragten einen Verbesserungsbedarf. Die Aktivität hängt entscheidend von den Ertragsanreizen ab. Dieser Punkt wurde unter „Sonstiges“ genannt. Da die Ertragsanreize aber im RAMA-Konzept nicht hoch sind, ist die Aktivität dementsprechend gering. Außerdem wurden folgende Punkte unter „Sonstiges“ genannt:

- keine marktgerechten Preise der DZ BANK,
- Zahlungsabwicklungssystem ist „veraltet“ und
- keine klare Strategie im Verbund hinsichtlich Schulungen, Kompetenzen und Zuständigkeiten.

Die Struktur der Zusammenarbeit mit der Zentralbank wurde von 18 % der Volks- und Raiffeisenbanken bemängelt. 26 % sind mit der Kompetenz der Mitarbeiter nicht zufrieden. Dies zu verbessern bedarf eines differenzierten Qualifikationsangebots, das aber bisher – bedingt durch die Zusammenarbeit mit der Zentralbank – nicht vorzufinden ist. Nur 17 % der Befragten sehen in keinem der Punkte Verbesserungsbedarf.

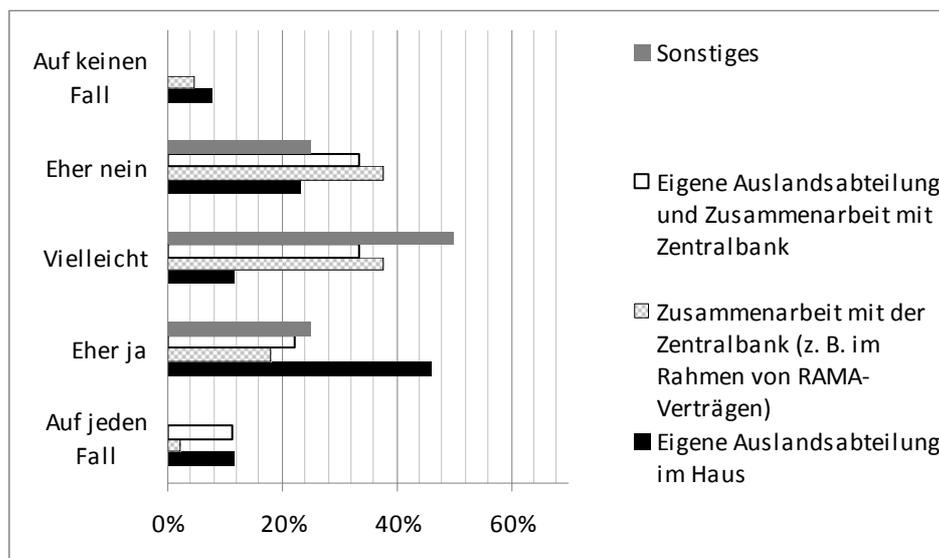
Da laut Abb. 17 18 % der Volks- und Raiffeisenbanken mit der Struktur der Zusammenarbeit nicht zufrieden sind, zielt die nächste Frage darauf ab, zu erfahren, ob die Banken glauben, eine Ertragssteigerung durch eine Reorganisation des Auslandsgeschäfts erreichen zu können. Die Reorganisation kann bedeuten, statt der alleinigen Zusammenarbeit mit der Zentralbank im RAMA-Konzept, das Auslandsgeschäft selbst zu betreiben. Es kann aber auch bedeuten, dass die Mitarbeiterstrukturen, z. B. die Mitarbeiteranzahl, bei Vorhandensein einer eigenen Auslandsabteilung geändert werden. Da das Ergebnis der Frage davon abhängig ist, wie das Auslandsgeschäft bisher organisiert ist, wird es in Abhängigkeit davon dargestellt.

Abb. 20: Frage 3.4: Glauben Sie durch eine Reorganisation Ihres Auslandsgeschäfts eine Ertragssteigerung erreichen zu können?



Die Hälfte der Banken mit einer eigenen Auslandsabteilung glaubt eher nicht, dass sie durch eine Reorganisation, z. B. die Abwicklung des Auslandsgeschäfts über RAMA, eine Ertragssteigerung erreichen könnte. Bei den „RAMA-Banken“ glauben 22 % durch eine Reorganisation „vielleicht“ und 18 % „eher“ ihre Erträge steigern zu können.

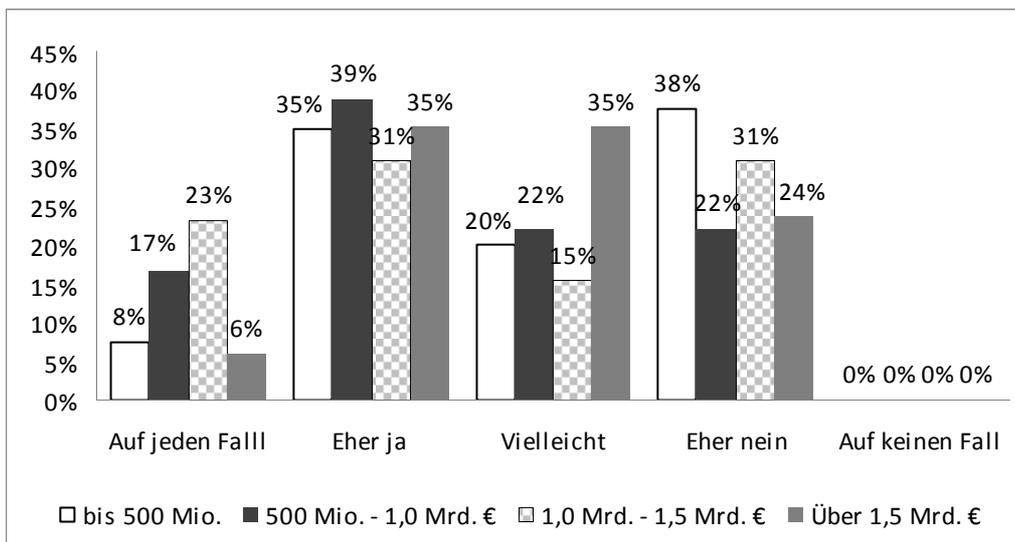
Abb. 21: Frage 3.5: Würden Sie die Organisation Ihres Auslandsgeschäfts ändern, um eine bessere Marktbearbeitung zu erreichen?



Wenn durch eine Reorganisation eine bessere Marktbearbeitung möglich wäre, würde die Mehrzahl der Befragten die bisherige Organisation „eher“ ändern. Das Ergebnis

zeigt, dass sich die Mehrheit der Banken im Auslandsgeschäft gerne verbessern, dem Auslandsgeschäft eine höhere Bedeutung beimessen und dafür auch eine Umstrukturierung in Kauf nehmen würde. Diese Reorganisation kann auch eine Kooperation mit weiteren Volks- und Raiffeisenbanken bedeuten.

Abb. 22: Frage 3.6: Wären Sie zu einer Kooperation mit anderen Volks- und Raiffeisenbanken im Bereich Auslandsgeschäft bereit?



Die Mehrzahl der Befragten steht Kooperationen offen gegenüber. Dass Kreditinstitute mit einer Bilanzsumme von 1,0 Mrd. Euro - 1,5 Mrd. Euro sind aber zu 31 % eher nicht zu Kooperationen bereit. Falls sie doch kooperieren würden, ist es vielen größeren Banken wichtig, dabei „die Federführung zu haben“. 38 % der befragten Genossenschaftsbanken mit einer Bilanzsumme bis 500 Mio. Euro sind „eher nicht“ zu Kooperationen bereit. Das kann damit begründet werden, dass Kooperationen im Auslandsgeschäft der Genossenschaftsbanken sich bisher nicht etabliert haben. Die Mehrzahl der Befragten steht Kooperationen jedoch positiv gegenüber und antwortet mit „eher ja“. Hierbei ist es interessant zu erfahren, welche Faktoren bei einer Kooperation als wichtig erachtet werden. Damit beschäftigt sich die Frage 3.7: „Wenn Sie zu einer Kooperation bereit wären, welche Faktoren wären Ihnen dabei wichtig?“

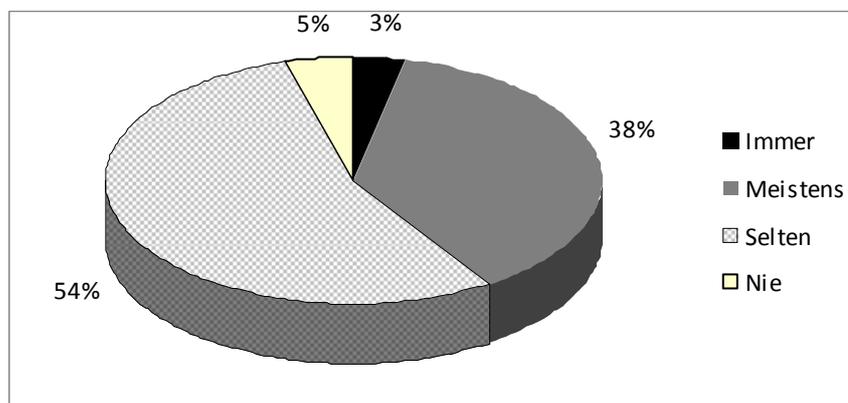
Neben der Volksbank Donau-Neckar eG führen zwei weitere Volksbanken eine Kooperation mit weiteren Volks- und Genossenschaftsbanken durch. Jedoch ist die Kooperation nicht so weitreichend wie das Kompetenzzentrum Ausland der Volksbank Donau-Neckar eG. So gab eine Bank an, dass sie für eine weitere Bank das Auslandsgeschäft bearbeitet und dass es ihr dabei wichtig ist, dass es immer ein „Zwei-Gewinner-Modell“ ist. Die zweite Kooperationsbank unterstützt und betreut kleinere

Volksbanken zur Akquisition und Intensivierung des Auslandsgeschäfts. Die folgenden Kriterien werden bei einer Kooperation häufig als wichtig erachtet:

- geographische Nähe der Beratung und Bearbeitung,
- Kundenbestandsschutz,
- Kosten-Nutzen-Verbesserung/Potential zur Kostenreduktion,
- hohe Qualität der Beratungsleistungen,
- Kontinuität der Ansprechpartner,
- klare Aufgabenzuordnung,
- offene und vertrauenswürdige Zusammenarbeit/gleichberechtigte Partnerschaft und
- gemeinsame strategische Grundausrichtung und volle Unterstützung vom Vorstand.

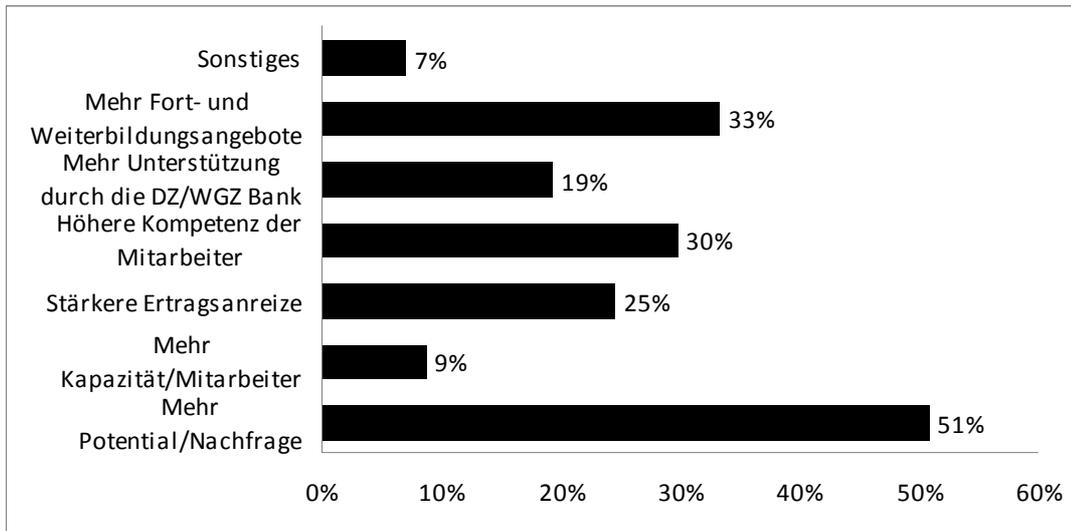
Dass die Aktivität des Auslandsgeschäfts für die Mitarbeiter verbesserungswürdig ist, wurde bereits bei der Frage 3.3 festgestellt. Mit der nächsten Frage soll herausgefunden werden, wie häufig die gezielte Ansprache der Kunden durch den Firmenkundenberater in Bezug auf das Auslandsgeschäft erfolgt.

Abb. 23: Frage 3.8: Sprechen Ihre Firmenkundenberater ihre Kunden aktiv auf das Auslandsgeschäft an?



55 % der Befragten gaben an, dass die Firmenkundenberater ihre Kunden „selten“ und 5 % „nie“ auf das Auslandsgeschäft ansprechen. Dabei ist sich die Mehrzahl der befragten Volks- und Raiffeisenbanken über die Cross-Selling-Möglichkeiten bewusst sowie darüber, dass die Gefahr der Kundenabwanderung besteht (vergleiche dazu Frage 2.6 und 2.7). Nur 40 % gehen das Auslandsgeschäft aktiver an. Diese Zahlen verdeutlichen das Potential, das im eigenen Kundenbestand nicht ausgeschöpft wird.

Abb. 24: Frage 3.9: Wenn die Firmenkundenberater ihre Kunden selten oder nie auf das Auslandsgeschäft ansprechen, welche Voraussetzungen müssen für eine aktivere Ansprache gegeben sein?

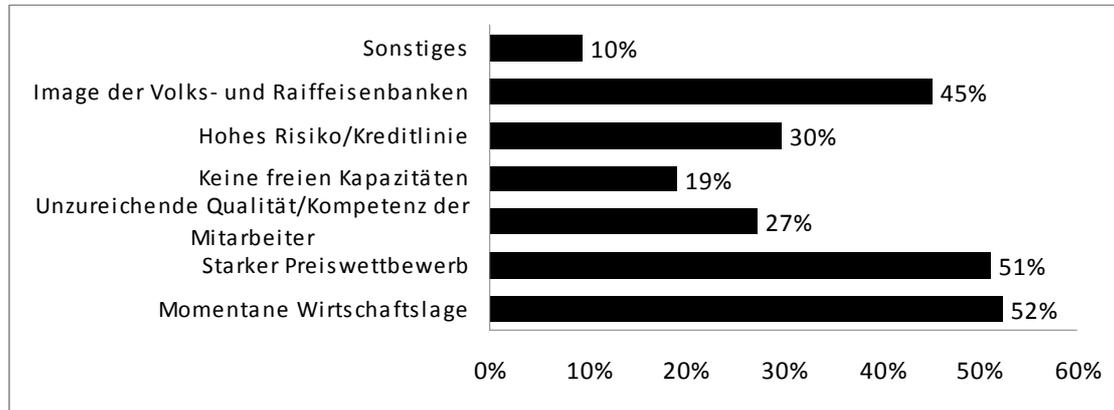


Laut der Auswertung muss für eine aktivere Ansprache vor allem mehr Potential beziehungsweise mehr Nachfrage gegeben sein. Der Bedarf der Firmenkunden nach Produkten des Auslandsgeschäfts ist zwar gegeben, jedoch wird das Auslandsgeschäft nicht an die Volk- und Raiffeisenbanken herangetragen. Das liegt zum einen am schlechten Image der Volks- und Raiffeisenbanken und zum anderen daran, dass die Kunden die Kompetenz der Genossenschaftsbanken im Auslandsgeschäft nicht wahrnehmen. Deswegen muss der Firmenkundenberater selber aktiv werden. In der aktuellen Wirtschaftskrise besteht mehr Bedarf nach Absicherungsmöglichkeiten.¹⁸³ Von 33 % der Befragten werden eine höhere Kompetenz der Mitarbeiter und von 30 % der Befragten werden mehr Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten als Voraussetzungen für eine aktivere Ansprache genannt. Eine Voraussetzung für das aktivere Ansprechen sind außerdem marktgerechte Preise sowie die Einbindung des Auslandsgeschäfts ins Vertriebssystem. Dies wurde unter der Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ angegeben. Zudem sind für mehr Aktivität höhere Ertragsanreize unabdingbar. Diesbezüglich wird die RAMA-Zusammenarbeit kritisch bewertet. Bei einer eigenen Auslandsabteilung im Hause ist es wichtig, dass der Ertrag zwischen den Firmenkundenberatern und der Auslandsabteilung nach einem „Zwei-Gewinner-Modell“ aufgeteilt wird. Nur 9 % der Befragten sehen knappe Mitarbeiterkapazitäten als Problem.

¹⁸³ Siehe dazu die Auswertung der Frage 5.1.

Herausforderungen in der Marktbearbeitung sind aktuell vor allem die momentane Wirtschaftslage, der starke Preiswettbewerb sowie das Image der Volks- und Raiffeisenbanken.

Abb. 25: Frage 3.10: Wo sehen Sie die Herausforderungen einer aktiveren Marktbearbeitung?

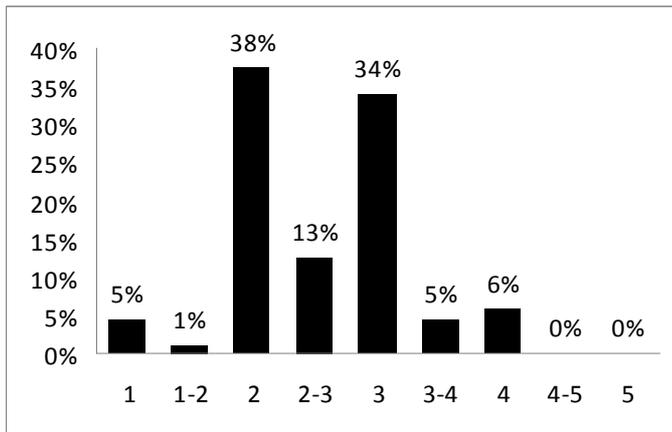


Unter dem Punkt „Sonstiges“ wurde außerdem Folgendes genannt:

- Stärke der Großbanken,
- keine einheitliche Werbung für das Auslandsgeschäft im Verbund (keine einheitlichen Flyer, Downloads, Prospekte sowie kein ausgeprägter Internetauftritt),
- kein Bedarf/Potential der Firmenkunden und
- Geschäftsstrategie hinsichtlich Risikobereitschaft.

Bei der Marktbearbeitung ist die Unterstützung der genossenschaftlichen Zentralbank von enormer Bedeutung – unabhängig davon, ob mit dem RAMA-Konzept gearbeitet wird oder nicht. Die Umfrage zeigt, dass die Mehrzahl der Befragten mit der Unterstützung zufrieden ist.

Abb. 26: Frage 3.11: Mit welcher Schulnote würden Sie die Unterstützung der DZ/WGZ BANK in Auslandsangelegenheiten benoten?

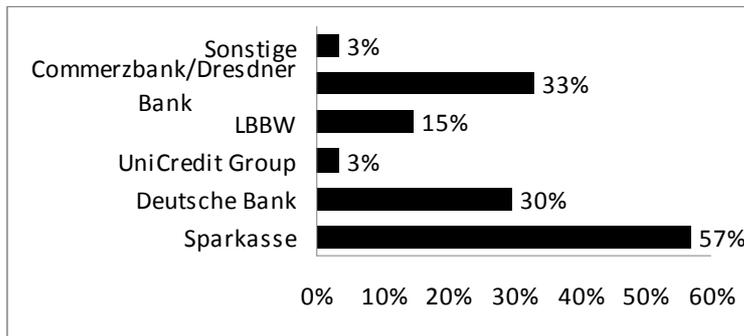


In folgenden Punkten besteht Verbesserungspotential der genossenschaftlichen Zentralbank:

- mehr Kunden- statt Produktorientierung,
- aktives Markterschließungskonzept,
- mehr Provisionen/Ertrag für die Volks- und Raiffeisenbanken,
- Sensibilisierung der Firmenkundenberater und stärkeres Aufzeigen des Kundennutzens,
- Verbesserungsbedarf im Marketing und teilweise in der Technik (z. B. im Zahlungsabwicklungssystem) und
- mehr Bereitschaft zur Anwesenheit vor Ort.

Außerdem wurde zweimal genannt, dass sich die Betreuung in den letzten Jahren verschlechtert hat. Auf die Forderung der Volks- und Raiffeisenbanken nach mehr Provisionen/Ertrag im Auslandsgeschäft hat die DZ BANK mit dem neuen RAMA-Konzept reagiert. Ob dieses allerdings die gewünschten Ertragsanreize bringt, wird sich in der Zukunft zeigen.

Abb. 27: Frage 3.12: Welches Kreditinstitut ist momentan Ihr größter Wettbewerber im Bereich Auslandsgeschäft?



Die Sparkasse wird von 57 % der Befragten als größter Konkurrent gesehen. Allerdings ist zu beachten, dass diese Antwort vor allem von Volks- und Raiffeisenbanken mit einer Bilanzsumme bis 500 Mio. Euro, die 46 % der Befragten ausmachen, genannt wurde. Das liegt daran, dass die Sparkassen im Gegensatz zu den Großbanken in der Fläche, also auch in ländlicheren Gebieten, in denen eher die kleinen Genossenschaftsbanken vertreten sind, präsent sind. Die Commerzbank/Dresdner Bank ist der zweitgrößte Wettbewerber. Das liegt daran, dass den Großbanken mehr Kompetenz auf diesem Gebiet zugesprochen wird. Als „sonstige“ Wettbewerber wurden zweimal die Postbank und einmal eine benachbarte Volksbank genannt.

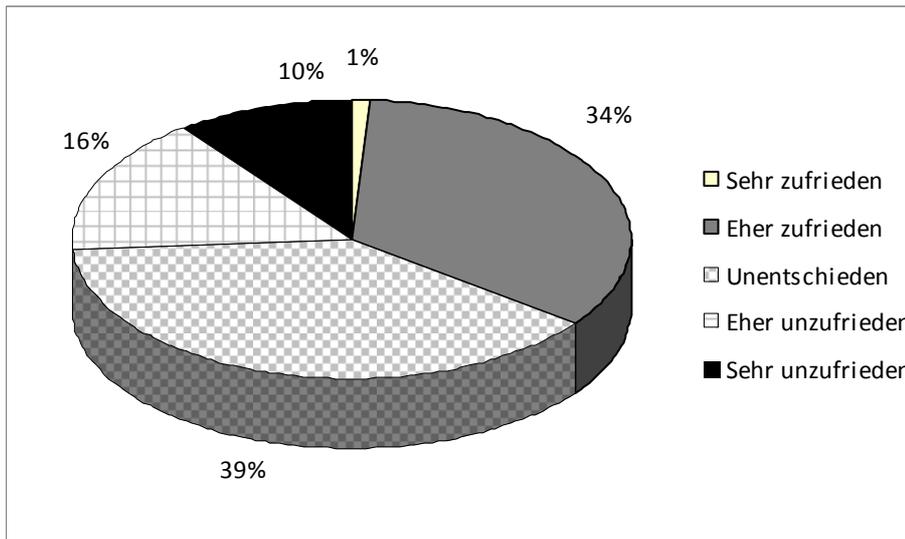
Die nächste Frage 3.13 lautet: „Welche Leistungen der DZ/WGZ BANK nehmen Sie im Bereich Auslandsgeschäft in Anspruch?“

Die Auswertung hat ergeben, dass alle Volks- und Raiffeisenbanken für die Abwicklung des Auslandszahlungsverkehrs und sonstigen Geschäften die Plattform der Zentralbank nutzen. Bei Vorhandensein eines RAMA-Vertrags werden die Kunden direkt vom Spezialisten der Zentralbank betreut. Bei Spezialfragen sowie bei Kundenveranstaltungen werden die Volks- und Raiffeisenbanken von den genossenschaftlichen Zentralbanken bei Bedarf unterstützt.

4.7 Ergebnisse des Umfrageteils 4: Fortbildungsangebot

Da die Qualifizierung der Mitarbeiter maßgeblich über den Erfolg entscheidet, wird in diesem Umfrageteil das Fortbildungsangebot behandelt.

Abb. 28: Frage 4: Wie sehr sind Sie mit dem Fortbildungsangebot der GENO-Akademie im Bereich Auslandsgeschäft zufrieden?

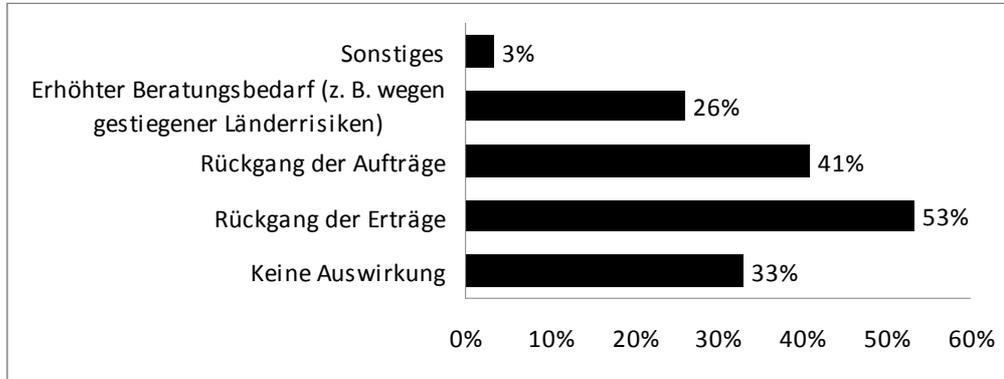


Die Mehrzahl der Befragten ist unentschieden, was die Zufriedenheit mit dem Fortbildungsangebot im Auslandsgeschäft angeht.¹⁸⁴ Das liegt daran, dass die meisten Volks- und Raiffeisenbanken bisher keine Erfahrungen damit sammeln konnten, weil es nur wenig Qualifizierungsangebote im Bereich des Auslandsgeschäfts gibt. Der Grund dafür ist die Struktur der Zusammenarbeit mit der genossenschaftlichen Zentralbank. Allerdings ist das für die Volks- und Raiffeisenbanken, die ihr Auslandsgeschäft selbständig abwickeln, nicht zufriedenstellend. Insgesamt 26 % der Befragten sind nicht zufrieden. 35 % sind zufrieden. Dies kann auch damit zusammenhängen, dass diese Banken aufgrund der RAMA-Betreuung gar keine Qualifizierungsmaßnahmen wünschen, weil ihnen die Spezialisten der DZ BANK gestellt werden. Bemängelt wird jedoch, dass vor allem für kleinere Häuser praktisch kein Angebot besteht. Einige Banken wünschen modulare Aufbauseminare für das dokumentäre Geschäft und den Devisenhandel, mehr markt- und wettbewerbsorientierte Inhalte sowie mehr Möglichkeiten zu einem Erfahrungsaustausch. Außerdem werden Firmenkundenberater-Seminare zur Signalerkennung von Auslandsgeschäften gewünscht. 30 % der Befragten unterhalten eigene Auslandsabteilungen und benötigen somit qualifiziertes Personal. Deshalb sollte darüber nachgedacht werden, das Qualifizierungsangebot der GENO-Akademie auszuweiten, um den Bedürfnissen gerecht zu werden.

¹⁸⁴ Viele Kreditinstitute haben bei dieser Frage aufgrund fehlender Erfahrungen oder mangels Bedarf an Fort- und Weiterbildungsangeboten nichts angekreuzt. Diese Banken wurden zu „unentschieden“ gezählt.

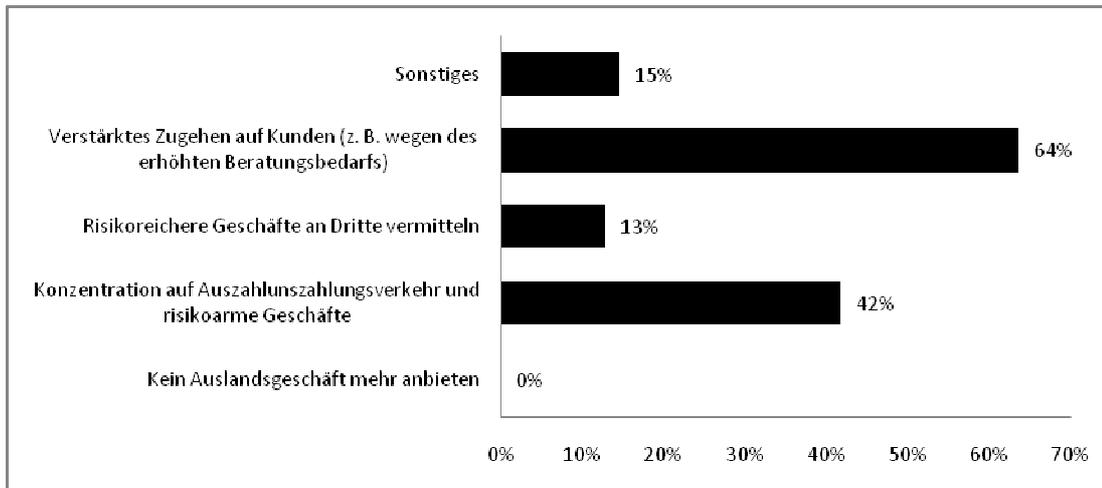
4.8 Ergebnisse des Umfrageteils 5: Aktuelle Wirtschaftskrise und ihre Auswirkungen

Abb. 29: Frage 5.1: Inwiefern wirkt sich die aktuelle Wirtschaftslage auf Ihr Auslandsgeschäft aus?



Über die Hälfte der Befragten hat im Zuge der Wirtschaftskrise einen Rückgang der Erträge bemerkt. Wegen des Exportrückgangs sind die Erträge aus dem dokumentären und nicht-dokumentären Auslandszahlungsverkehr rückläufig. 26 % haben einen erhöhten Beratungsbedarf beispielsweise infolge gesteigener Länderrisiken registriert. Dies hängt mit dem gestiegenen Sicherheitsbedürfnis der Firmenkunden zusammen, wodurch sich aber wiederum Ertragschancen ergeben. 33 % haben keine Auswirkungen gespürt. Unter „Sonstiges“ wurde angegeben, dass eine Bank zum Zeitpunkt der Befragung (Mai 2009) noch keine Auswirkungen gespürt hat, mit diesen aber ab Jahresmitte rechnet. Es ist interessant zu erfahren, mit welchen Mitteln die Banken versuchen, die negativen Auswirkungen zu kompensieren.

Abb. 30: Frage 5.2: Wenn Sie negative Auswirkungen registriert haben, mit welchen Mitteln versuchen Sie, diese zu kompensieren?

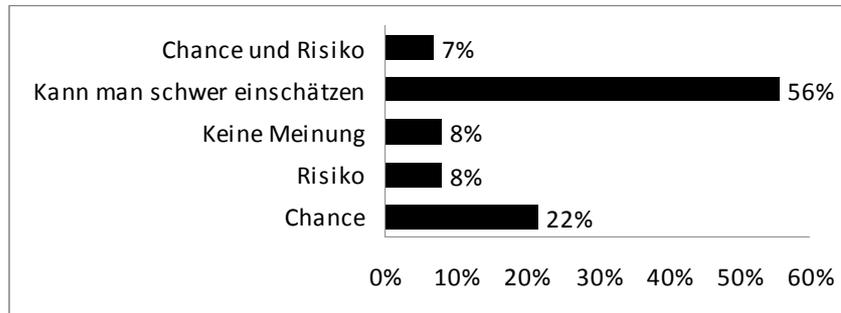


Das verstärkte Zugehen auf Kunden scheint in dieser Situation der richtige Weg zu sein, denn es wird von 64 % der Befragten praktiziert. Viele (42 %) konzentrieren sich auf risikoarme Geschäfte. 13 % vermitteln risikoreichere Geschäfte an Dritte, um diese nicht in die eigenen Bücher nehmen zu müssen. Unter „Sonstiges“ wurden folgende Möglichkeiten genannt, mit denen dem Ertragsschwund entgegen gewirkt werden kann:

- Neukundengewinnung,
- Cross-Selling,
- Kunden für den Auslandszahlungsverkehr gewinnen,
- mehr Kundentermine bei Firmenkunden vor Ort, In-House-Schulungen,
- durch Veranstaltungen auf bewährte und ertragsstarke Produkte (Dokumenteninkassier- und -akkreditiv) aufmerksam machen sowie
- Stärkung der Kundenbindung durch Kompetenz und Kundenpflege sowie kontinuierliche interne Akzeptanz.

Die Krise birgt für das Auslandsgeschäft neben Risiken, wie z. B. die geringeren Erträge aus dem Auslandszahlungsverkehr, auch Chancen, die sich beispielsweise aus dem erhöhten Sicherheitsbedürfnis ergeben.

Abb. 31: Frage 5.3: Schätzen Sie die aktuelle Wirtschaftskrise eher als Chance oder eher als Risiko für Ihr Auslandsgeschäft ein?



Ein Großteil der Befragten (56 %) kann schwer einschätzen, ob die Wirtschaftskrise eher eine Chance oder eher ein Risiko für das Auslandsgeschäft bedeutet. 7 % sehen darin sowohl Chancen, als auch Risiken. Für nur 8 % der Volks- und Raiffeisenbanken stellt es ein Risiko dar, weil Kunden wegen Insolvenzen wegfallen, Wettbewerbsverzerrungen durch staatliche Rettungsaktionen entstehen, die Exporte rückläufig sind und weil der Margendruck zunimmt. Allerdings sehen auch 22 % die Krise aus folgenden Gründen als Chance:

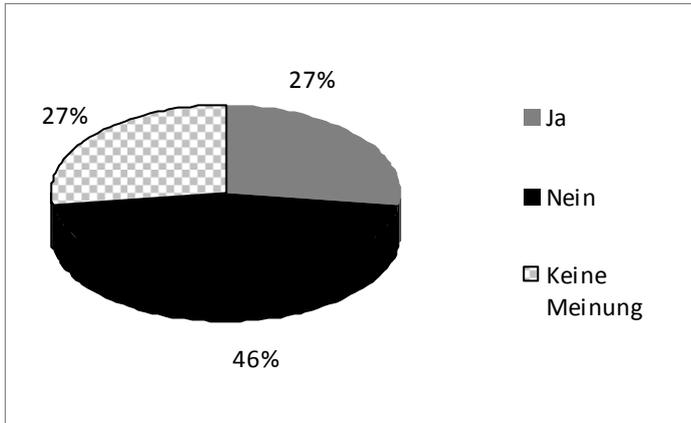
- Kunden reagieren sensibler auf Risiken und Forderungsausfälle, das führt zu mehr dokumentärem Geschäft.
- Großbanken haben im Gegensatz zum Genossenschaftssektor Imageverluste zu verzeichnen.
- Steigender Beratungsbedarf führt zu mehr Kundenbindung.

Auch die Sparkassen sehen die Krise eher als Chance und als einen Zeitpunkt für das Risikomanagement. Zwar sinkt das Außenhandelsvolumen. Die höheren Länder- und Bankenrisiken führen jedoch zu neuen Möglichkeiten. Krisenzeiten führen zur klassischen Außenhandelsfinanzierung. Demnach erlebt das internationale Firmenkundengeschäft selbst keine Krise.¹⁸⁵

Die letzte Frage in diesem Umfrageteil soll Aufschluss darüber geben, ob die Wirtschaftskrise ein verändertes Kundenverhalten bezüglich Derivaten, also beispielsweise Devisentermingeschäften und Devisenoptionen, hervorgerufen hat.

¹⁸⁵ Vgl. o. V., Kompetenzen, S. 3.

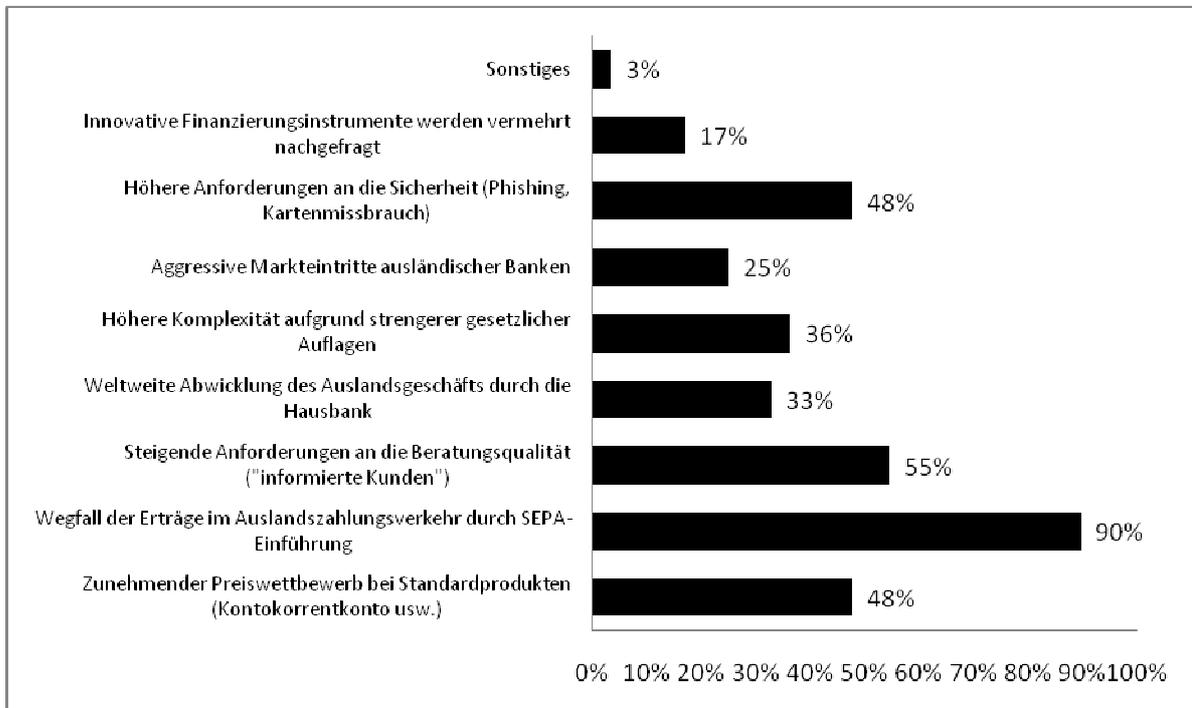
Abb. 32: Frage 5.4: Haben Sie ein verändertes Kundenverhalten bezüglich Derivaten bemerkt?



46 % der befragten Volks- und Raiffeisenbanken haben keine Meinung dazu, was auch daran liegen kann, dass Derivate von diesen Kreditinstituten gar nicht angeboten werden. 27 % der Befragten haben keine Änderungen im Kundenverhalten bezüglich Derivaten registriert. Genauso viele bejahen jedoch diese Frage. Dabei haben manche Volks- und Raiffeisenbanken angegeben, dass sie weniger Bedarf bemerkt haben. Andere sind allerdings der Meinung, dass es durch das erhöhte Sicherheitsbedürfnis der Firmenkunden zu mehr Abschlüssen bei Kurssicherungsgeschäften kommt.

4.9 Ergebnisse des Umfrageteils 6: Aktuelle Herausforderungen

Abb. 33: Frage 6.1: Welchen Herausforderungen müssen sich die Banken im Auslandsgeschäft Ihrer Meinung nach stellen?



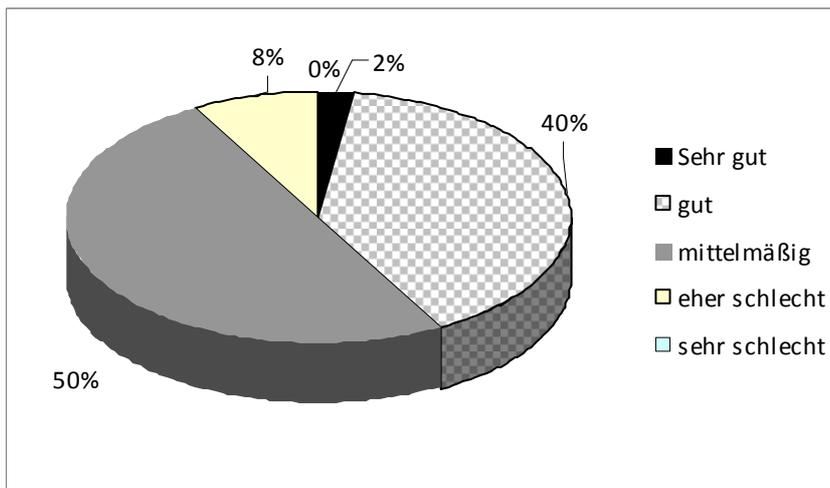
Laut der Auswertung dieser Frage sehen fast alle Banken (90 %) die größte Herausforderung im Wegfall der Erträge im Auslandszahlungsverkehr durch die SEPA-Einführung. Den steigenden Anforderungen an die Beratungsqualität, die von 55 % der Befragten registriert wurden, muss mit einem verbesserten Qualifizierungsangebot von genossenschaftlichen Verbänden oder den genossenschaftlichen Zentralbanken entgegen getreten werden. Weiterhin sehen sich jeweils 48 % der Befragten mit dem zunehmenden Preiswettbewerb bei Standardprodukten und den steigenden Anforderungen an die Sicherheit konfrontiert.

Dr. Mario Daberkow (Vorstandsmitglied der Deutschen Postbank AG) bestätigt, dass Banken aufgrund gesetzlicher Auflagen, wie z. B. der EU-Preisverordnung und der SEPA-Einführung einem erhöhten Margendruck ausgesetzt sind.¹⁸⁶ Diesem muss z. B. mit Kundenbindungsmaßnahmen, dem Ausschöpfen von Cross-Selling-Potentialen und kompetenten Beratungsleistungen entgegen gewirkt werden.

Die Mitarbeiter der Kreditinstitute sind laut der Auswertung der letzten Frage des Fragebogens zum Großteil gut bis mittelmäßig auf die Herausforderungen vorbereitet.

¹⁸⁶ Vgl. Daberkow, Zahlungsverkehrsdienste, S. 30.

Abb. 34: Frage 6.2: Wie gut sind die Mitarbeiter auf die oben genannten Herausforderungen vorbereitet?



5. Zusammenfassung und Ausblick

Das Auslandsgeschäft der Unternehmen hat im langjährigen Exportweltmeisterland Deutschland in den letzten Jahren enorm an Bedeutung gewonnen. Vor dem Hintergrund der hohen Risiken wird deutlich, dass aufgrund der komplexen Thematik eine umfassende und qualifizierte Beratung seitens der Hausbank beziehungsweise eine entsprechende Risikoabsicherung maßgeblich über den Erfolg der internationalen Geschäftstätigkeit von Unternehmen entscheidet. Das Leistungsspektrum der Banken im Auslandsgeschäft ist sehr vielfältig und umfasst unter anderem den Auslandszahlungsverkehr, Außenhandelsfinanzierungen und verschiedene Absicherungsinstrumente, wie beispielsweise Garantien oder Währungsoptionen.

Kreditinstitute sollten auf Entwicklungen im internationalen Firmenkundengeschäft, wie beispielsweise steigenden Kundenanforderungen, zunehmendem Margendruck und Ertragseinbußen aufgrund gesetzlicher Regelungen (SEPA-Einführung) reagieren, um wettbewerbsfähig zu sein.

Das Auslandsgeschäft gewinnt mit steigender Bilanzsumme der Kreditinstitute an Bedeutung. Kleinere Banken lassen sich durch fehlenden Devisenhandel noch dieses Ertragspotential entgehen. Die RAMA-Zusammenarbeit wird unter Ertragsteilungsaspekten weiterhin kritisch bewertet. Das hohe Potential im eigenen Kundenbestand wird aufgrund der mangelnden Aktivität des Auslandsgeschäfts für die Mitarbeiter und die oftmals noch fehlende Kompetenz der Firmenkundenberater nicht vollständig ausgeschöpft. Dies sollte durch entsprechende Ertragsanreize verbessert werden, zumal das Auslandsgeschäft zahlreiche Cross-Selling-Möglichkeiten bietet und

zur Kundenbindung beiträgt. 59 % der befragten Banken sehen im Auslandsgeschäft außerdem einen Weg zur Imageverbesserung.

Die größte Herausforderung momentan ist der Wegfall von Erträgen durch die SEPA-Einführung. Dem treten viele Banken mit einem verstärkten Zugehen auf Kunden durch kompetente Beratung im Auslandsgeschäft entgegen. Der Fokus liegt auf den damit verbundenen Risiken, die durch den Einsatz von bewährten Bankprodukten wie Dokumentenakkreditiven, Garantien und Dokumenteninkassi behoben werden können. Die aktuelle Wirtschaftskrise wird eher als eine Chance wahrgenommen und sollte genutzt werden, bestehende Kundenbeziehungen auszubauen und neue Kunden zu gewinnen.

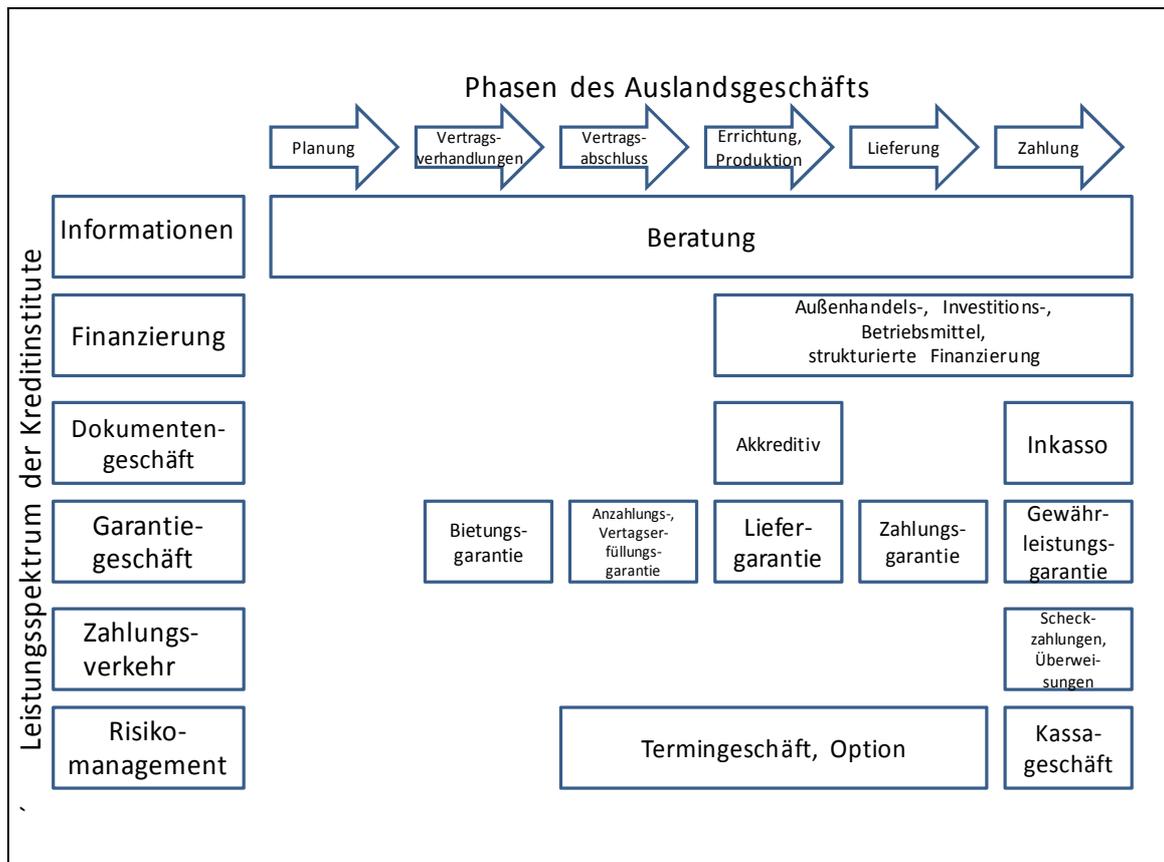
Weitere Herausforderungen im Auslandsgeschäft sind die Verbesserung des auslandsgeschäftsbezogenen Images der Volks- und Raiffeisenbanken. Hierzu ist eine überregionale Imagekampagne notwendig. Verbesserungsbedarf besteht auch in den Qualifikationsmöglichkeiten. Entsprechende Weiter- und Fortbildungsangebote, insbesondere für Firmenkundenberater, sind zu entwickeln.

Das Auslandsgeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken ist im Umbruch. Auch kleinere Banken müssen über eine Neuausrichtung ihres Auslandsgeschäfts nachdenken, um auch in Zukunft im Firmenkundengeschäft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Leistungsspektrum der Banken im Rahmen des Auslandsgeschäfts.....	73
Anhang 2: Produktmodule sowie Provisionsmodell der DZ BANK.....	74
Anhang 3: Interview mit Patrizia Melfi, Leiterin des Kompetenzzentrums Ausland bei der Volksbank Donau-Neckar eG, Tuttlingen.....	75

Anhang 1: Leistungsspektrum der Banken im Rahmen des Auslandsgeschäfts



Quelle: Vgl. Bundesverband Deutscher Banken (Hrsg.), Auslandsgeschäft, S. 17.

Anhang 2: Produktmodule sowie Provisionsmodell der DZ BANK

Internationales Geschäft - Produktmodule

Produktname	Comfort		Professional		Full-Service	
Vereinbarung	Ja		Ja		Ja	
Leistungen Marktfolge	VB/RB BANK	DZ	VB/RB	DZ BANK	VB/RB	DZ BANK
	AZV	✓		✓		
Akkreditive I/E		✓		✓		✓
Inkassi I/E	✓			✓		✓
Garantien		✓		✓		✓
Servicepaket: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertentreffen ▪ AZV-Partnertraining ▪ Kundenbezogene Auswertungen (AZV, DOK - falls technisch möglich) ▪ Fachbrief Ausland ▪ Banken-Hotline 		✓		✓		✓

Internationales Geschäft - Produktmodule

Produktname	Comfort		Professional		Full-Service	
Vereinbarung	Ja		Ja		Ja	
Leistungen Marktfolge	VB/RB BANK	DZ	VB/RB	DZ BANK	VB/RB	DZ BANK
	AZV	✓		✓		
Akkreditive I/E		✓		✓		✓
Inkassi I/E	✓			✓		✓
Garantien		✓		✓		✓
Servicepaket: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Expertentreffen ▪ AZV-Partnertraining ▪ Kundenbezogene Auswertungen (AZV, DOK - falls technisch möglich) ▪ Fachbrief Ausland ▪ Banken-Hotline 		✓		✓		✓

Internationales Geschäft – Produktmodule: Preise / Erträge / Rückvergütung

Produktname	Comfort	Professional	Full-Service
Preise	5,- € pro 1 Mio € Bilanzsumme	5,- € pro 1 Mio € Bilanzsumme	5,- € pro 1 Mio € Bilanzsumme
AZV	∅	∅	Preis für AZV-Service
Rückvergütung / Ertrag pro Geschäftsvorfall			
Akkreditive Import	2/3 Unw.Geb. + € 25,-	2/3 Unw.Geb. + € 25,-	2/3 Unw.Geb. + € 25,-
Akkreditive Export	€ 25,-	€ 25,-	€ 25,-
Inkassi Import	∅	€ 10,-	€ 10,-
Inkassi Export	∅	€ 10,-	€ 10,-
Garantien	Kundensatz VB/RB minus 0,25 % p.a.	Kundensatz VB/RB minus 0,25 % p.a.	Kundensatz VB/RB minus 0,25 % p.a.
Finanzierungen	fallweise bis 0,25 % p.a.	fallweise bis 0,25 % p.a.	fallweise bis 0,25 % p.a.

Bei Abwicklungsprovision > € 1.000,- pro Geschäftsvorfall
Rückvergütung von 50 % des € 1.000,- übersteigenden Anteils !

Quelle: Godbarsen, Produktmodule.

Anhang 3: Interview mit Patrizia Melfi, Leiterin des Kompetenzzentrums Ausland bei der Volksbank Donau-Neckar eG, Tuttlingen

Autor: Frau Melfi, wie kam es eigentlich zu der Idee, ein Kompetenzzentrum Ausland zu gründen?

P. Melfi: Die meisten kleineren Volksbanken lassen sich durch eine unterkritische Größe und eine mangelnde Kompetenz im Wachstumsmarkt Auslandsgeschäft charakterisieren. Deswegen haben sie auch ein Imageproblem und werden häufig nicht als Ansprechpartner im Auslandsgeschäft wahrgenommen. Gleichzeitig haben die Volksbanken aber auch einige Stärken, wie z. B. den guten Kundenzugang durch die sehr hohe Flächenpräsenz, bei einem noch nicht ausgeschöpften Potential bei den Kunden. Zudem ist das nötige Vertrauen zu den Kunden bereits aufgebaut und die Berater kennen ihre Kunden. Mit dem FinanzVerbund haben die Volksbanken einen Partner, mit dem die Risikostreuung im Auslandsgeschäft ermöglicht wird. Als Fazit kann man sagen, dass die Volksbanken über die nötigen Voraussetzungen verfügen, um den Bereich Auslandsgeschäft deutlich besser bearbeiten zu können. Die vorher genannten Schwächen werden durch die Gründung eines Kompetenzzentrums überwunden. Von diesem Auslandskompetenzzentrum profitieren letztendlich alle Beteiligten.

Autor: Inwiefern?

P. Melfi: Nun, der Kunde kann auf ein verbessertes Produkt- und Leistungsangebot, Spezial-Know-how sowie eine ganzheitliche und individuelle Beratung zurückgreifen und das alles in seiner Nähe. Sowohl bei den kooperierenden Volksbanken auch als beim Auslandskompetenzzentrum selbst wird das Auslandsgeschäft nach innen und nach außen aufgewertet und der Marktanteil wird durch das Angebot komplexer Produkte ausgeweitet. Die Kooperationsbanken profitieren durch das Spezial-Know-how von einer stärkeren Vertriebskraft. Zudem ist eine bedarfsgerechte Versorgung gewährleistet und durch Bündelung der Abwicklung und Bearbeitung werden Kosten reduziert. Das Auslandskompetenzzentrum profitiert dabei von einer dauerhaften Verfügbarkeit und einer umfassenden Tiefe des Beratungs-Know-hows. Die Kapazitätsauslastung wird verbessert und Skaleneffekte im Produktservice werden realisiert, wobei dem Aufbau überschaubare Investitionskosten gegenüberstehen. Die DZ BANK als Schnittstelle profitiert von einer Ausweitung des Volumens und einer höheren Qualität des eingereichten Geschäfts und kann die Volksbanken-Ansprechpartner reduzieren.

Autor: Aber sind diese Vorteile nicht auch durch das RAMA-Konzept gegeben?

P. Melfi: Zum Teil, ja. Aber die Ertragslage im Auslandsgeschäft der beteiligten Banken wird durch das Kompetenzzentrum deutlich verbessert. So können z. B. Koppelerträge generiert werden. Außerdem bekommt die DZ BANK durch die RAMA-Zusammenarbeit die kompletten Erträge aus dem dokumentären Geschäft, während die Risikoübernahme durch die jeweilige Volks- oder Raiffeisenbank erfolgt.

Autor: Was sind Koppelerträge?

P. Melfi: Koppelerträge sind beispielsweise Devisenhandelsgewinne. Im Rahmen der RAMA-Zusammenarbeit verbleibt die Abwicklung des Auslandszahlungsverkehrs bei der jeweiligen

Volks- oder Raiffeisenbank.¹⁸⁷ Die Abrechnung der Aufträge in einer Fremdwährung erfolgt dabei zum Referenzkurs. Beim Kompetenzzentrum sieht es anders aus: Beratung und Abwicklung der Geschäfte findet in Tuttlingen statt. Die Abwicklungsprovisionen aus Dokumentengeschäften und Avalprovisionen aus Garantiegeschäften gehen komplett an die kooperierenden Banken. Für die Beratungsleistung der Spezialisten der Volksbank Donau-Neckar eG wird eine Pauschalgebühr – was uns Planungssicherheit gibt – erhoben, die gleichzeitig einen Anreiz für die Kooperationsbanken dargestellt, die Beratungsleistung auch ständig zu nutzen. Sonstige anfallende Kosten werden umgelegt. Der gesamte Auslandszahlungsverkehr wird in Tuttlingen abgewickelt, dadurch werden Abwicklungseinheiten gebündelt und Synergien realisiert. Koppelerlöse können generiert und ausgeschöpft werden. Durch eine zielorientierte Akquisition werden Potentiale besser ausgeschöpft.

Autor: Vielen Dank für das Interview.

¹⁸⁷ Bezieht sich auf das RAMA-Modell, das bis Dezember 2008 angeboten wurde.

Literaturverzeichnis

- Altmann, Jörn (Außenwirtschaft) Außenwirtschaft für Unternehmen, Stuttgart 1993.
- Arnoldt, Ralf-Christoph (Zahlungsverkehr) Ertragsbringer Zahlungsverkehr: ein Auslaufmodell? In: Bank und Markt, 01/2008, S. 31-33.
- Bayerische Hypo- und Vereinsbank Aktiengesellschaft (Forfaitierung) Die Forfaitierung, Stand der Broschüre: 11/2001.
- Benölken, Heinz (Strategien) Neue Strategien für das Firmenkundengeschäft in Banken und Sparkassen, Wiesbaden 2002.
- Berghaus, Uwe (Geschäftspotenziale) Es geht viel mehr. Strategische Geschäftspotenziale im Firmenkundengeschäft systematisch erschließen, in: Bankinformation, 08/2008, S. 40-42.
- Von Bernstorff, Graf Christoph (Rechtsprobleme im Auslandsgeschäft) Rechtsprobleme im Auslandsgeschäft, 5. Aufl., Frankfurt am Main 2006.
- Von Bernstorff, Graf Christoph (Internationales Firmenkundengeschäft) Internationales Firmenkundengeschäft, Wiesbaden 1994.
- Von Bernstorff, Graf Christoph (Risiko-Management im Auslandsgeschäft) Risiko-Management im Auslandsgeschäft, 3. Aufl., Frankfurt am Main 2001.
- Von Bernstorff, Graf Christoph (Risikoabsicherung) Risikoabsicherung internationaler Unternehmensgeschäfte, Stuttgart 2001.
- Von Bernstorff, Graf Christoph (Europa) Erfolgreich in Europa, Stuttgart 2005.
- Beumer, Markus (Mittelstandsgerechte Absicherung) Geschäfte mit Gewähr: mittelstandsgerechte Absicherungen im Auslandsgeschäft, in: F.A.Z-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Hrsg., Aussenwirtschaft Jahrbuch 2008, Frankfurt o. J., S. 86-89.

- Brandts, Silke
Titsch, Michael (Chance) Chance durch Mehrwerte. Die SEPA zur Kundenbindung nutzen, in: Bankinformation, 01/2008, S. 54-56.
- Büch, Christiane (Internationalisierung) Länderübergreifende Expertise unentbehrlich, in: Die Bank, 07/2008, S. 46-48.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (Alle Volksbanken und Raiffeisenbanken), Alle Volksbanken und Raiffeisenbanken per Ende 2008, unter: [http://www.bvr.de/public.nsf/AFA42263F055F5CFC1257129005CC5B9/\\$FILE/Liste_aller_Banken2008.pdf](http://www.bvr.de/public.nsf/AFA42263F055F5CFC1257129005CC5B9/$FILE/Liste_aller_Banken2008.pdf) (29.01.2010).
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (SEPA) Single Euro Payments Area (SEPA)/ Einheitlicher Euro-Zahlungsverkehrsraum, unter: [http://www.bvr.de/public.nsf/F42496EE353AADBEC125743400382444/\\$FILE/SEPA-DossierBVR.pdf](http://www.bvr.de/public.nsf/F42496EE353AADBEC125743400382444/$FILE/SEPA-DossierBVR.pdf) (29.01.2010).
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (Jahreswirtschaftsbericht) Jahreswirtschaftsbericht 2009 der Bundesregierung, unter: <http://www.bvr.de/public.nsf/index.html!ReadForm&main=7&sub=20> (29.01.2010).
- Bundesverband Deutscher Banken e.V. (Auslandsgeschäft) Auslandsgeschäft des Mittelstandes – Private Banken als Wegbegleiter, Berlin 02/2009, unter: https://www.bankenverband.de/pic/artikelpic/022009/0902_DFA_Auslandsgeschaeft.pdf (29.01.2010).
- Daberkow, Mario (Zahlungsverkehrsdienste) Der Markt für Zahlungsverkehrsdienste: tektonische Beben, in: Bank und Markt, 11/2008, S. 30-32.
- Ehrhart, Georg (Marktentwicklungen) Die Sicht der Firmenkunden – Marktentwicklungen und Rahmenbedingungen, in: Börner, Christoph J./ Maser, Harald/ Schulz, Thomas Christian (Hrsg.), Bankstrategien im Firmenkundengeschäft, Wiesbaden 2005, S. 119-132.
- Engell, Christian (Firmenkundengeschäft) Markt für das Firmenkundengeschäft, in: Dahmen, Andreas/Jacobi, Philipp (Hrsg.), Firmenkundengeschäft der Kreditinstitute, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1998, S. 15-30.

Euler Hermes Kreditversicherungs-Aktiengesellschaft	(Exportförderung) Exportförderung mit staatlichen Garantien und Bürgschaften.
Fitschen, Jürgen	(Wachstum) Produktinnovation als Schlüssel für Wachstum, in: Die Bank, 01/2008, S. 32-40.
Fromme, Herbert Krüger, Anja	(Krise) Die Krise macht Hoffnung, in: Financial Times Deutschland, vom 09.04.2009, Sonderbeilage, o. S.
Fuchs, Johann Raul, Johannes	(Vertriebssystem) Vertriebssystem und Geschäftssteuerung der Bank, Austria, in: Schmoll, Anton (Hrsg.), Bankmarketing im Firmenkundengeschäft, Wiesbaden 1997, S. 141-155.
Gacho, Wolfgang	(Das Akkreditiv) Das Akkreditiv, Wiesbaden 1985.
Gesell, Klaus Anzenberger, Herbert	(Kooperation Auslandsgeschäft) Kooperation Auslandsgeschäft – Zusammenarbeit in der Bezirksvereinigung, Studie der VR Consult Bayern GmbH, Juli 2006.
Godbarsen, Johannes	(Produktmodule) Keine Genossenschaftsbank fällt mangels Masse durch das Raster, in: Bank und Markt, 04/2009, S. 28-30.
Götzl, Stephan	(Genossenschaftsbank) Internationales Geschäft – Produktmodule, Power Point Präsentation der DZ BANK.
Guild, Ian Harris, Rhodri	(Forfaitierung) Forfaitierung – Die Alternative in der Außenhandelsfinanzierung, Wiesbaden 1988.
Häberle, Siegfried Georg	(Dokumenteninkassi) Dokumenteninkassi: Arten, Abwicklung, Fallbeispiele, Prüflisten, in: Häberle, Siegfried Georg (Hrsg.), Handbuch der Akkreditive, Inkassi, Exportdokumente und Bankgarantien, Oldenburg 2000, S. 409-497.
Häberle, Siegfried Georg	(Dokumentenakkreditive) Dokumentenakkreditive: Arten, Abwicklungen, Fallbeispiele, Prüflisten, in: Häberle, Siegfried Georg (Hrsg.), Handbuch der Akkreditive, Inkassi, Exportdokumente und Bankgarantien, Oldenburg 2000, S. 1-225.

- Häberle, Siegfried
Georg (Einführung in die Exportfinanzierung) Einführung in die Exportfinanzierung, München 1995.
- An der Heiden,
Sigrun (Exporte richtig sichern) Exporte richtig sichern, in: Markt und Mittelstand, Nr. 9 vom 01.09.2008, S. 72-75.
- Heger, Heike (Forderungs-Ausfallrisiken) Minimierung von Forderungs-Ausfallrisiken bei Exportumsätzen, in: Bilanzbuchhalter und Controller, 03/2008, S. 70-72.
- Hölper, Sabine (Globales Geschäft) Gut gerüstet fürs globale Geschäft, in: ProFirma, Vol. 11, 11/2008, S. 44-48.
- Hoppe, Karl-Heinz (Auslandsgeschäft) Gelungener Blick über den Tellerrand. Volksbank Mein-Tauber mit Akkreditiv-Komplett-Service (AKS) im Auslandsgeschäft erfolgreich, in: Bankinformation, 11/2002, S. 31-33.
- Huber, Edgar
Schäfer, Hanspeter (Dokumentengeschäft und Zahlungsverkehr) Dokumentengeschäft und Zahlungsverkehr im Außenhandel, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1990.
- Institut für
Mittelstandsforschung (Mittelstandsdefinition) Mittelstandsdefinition, unter: <http://www.ifm-bonn.de/index.php?id=3>, <http://www.ifm-bonn.de/index.php?id=89>, <http://www.ifm-bonn.de/index.php?id=68> (29.01.2010).
- Institut für
Mittelstands-
forschung (Mittelstand) Die Bedeutung der außenwirtschaftlichen Aktivitäten für den deutschen Mittelstand, unter: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-171.pdf> (29.01.2010).
- Jahrmann, Fritz-
Ulrich (Außenhandel) Außenhandel, Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft, Olfert, Klaus (Hrsg.), 12. Aufl., Leipzig 2007.
- Kary, Horst (Internationales Geschäft) Internationales Geschäft in die Vertriebsaktivität integrieren, in: Die SparkassenZeitung, Stuttgart, Nr. 16 vom 20.04.2007, S. 3
- Keßler, Herbert J. (Außenhandelsfinanzierung) Außenhandelsfinanzierung, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1991.

-
- Kirsch, Ina (Auslandsgeschäft) Das Auslandsgeschäft floriert, in: Handelsblatt, Düsseldorf, Nr. 37 vom 21.02.2007, S. b12.
- Kirsch, Wolfgang (FinanzVerbund) Zukunftsperspektiven des genossenschaftlichen FinanzVerbundes im europäischen Bankenmarkt, in: Tietmeyer, Hans/Rolfes, Bernd (Hrsg.), Umbruch in der Bankindustrie, Wiesbaden 2007, S. 23-42.
- Knappe, Karl (Banken) Banken bauen Brücken – Die Rolle der Banken im internationalen Handelsverkehr, Bundesverband deutscher Banken, Köln 1993.
- Koch, Dieter (Firmenkundenmarketing) Firmenkundenmarketing, in: Dahmen, Andreas/ Jacobi, Philipp (Hrsg.), Firmenkundengeschäft der Kreditinstitute, Bankakademie Verlag GmbH, 2. Aufl., Frankfurt am Main, 1998, S. 245-272.
- Krempler, Roland (Gewerbebetrieb) Standardisierte Produkte im Gewerbebetrieb, in: Schmoll, Anton (Hrsg.), Bankmarketing im Firmenkundengeschäft, Wiesbaden 2007, S. 53-68.
- Hofbauer, Herbert
- Krüger, Markus (Outsourcing) Ausgelagerte Selbsthilfe. Debatte um Outsourcing im genossenschaftlichen FinanzVerbund, in: Bankinformation, 05/2009, S. 8-10.
- Kuttner, Klaus (Exportfinanzierung) Exportfinanzierung, 3. Aufl. Wiesbaden 1992.
- Kuttner, Klaus (Mittel- und langfristige Exportfinanzierung) Mittel- und langfristige Exportfinanzierung, Wiesbaden 1988.
- Lang, Rolang (Outsourcing) Nicht immer rechnet sich Outsourcing, in: Geno, 07/08, S. 31-33.
- Honold-Reichert, Thomas
- Lichter, Gilbert (100 Tage SEPA) 100 Tage SEPA – Der Start in eine neue Zeit, in: Die Bank, 07/2008, S. 42-44.
- Matschke, Manfred (Internationale und Außenhandelsfinanzierung) Internationale und Außenhandelsfinanzierung, Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre, Oldenburg 2000.
- Olbrich, Michael

- Maul, Gunnar (Förderung) Förderung und Versicherung, unter: <http://www.wp-irak.de/index.php/foerderung-und-versicherung#exkurs> (29.01.2010).
- Menk, Giancarlo A. (Erfolgsfaktor) Verkaufsfähigkeit als Erfolgsfaktor im inländischen Firmenkundengeschäft, Diss. Zürich 1997.
- Möller, Ulrich (Außenhandel) Praxisleitfaden Außenhandel im Bankgeschäft, Köln 2009.
- Müller-Mohl, Ernst (Optionen und Futures) Optionen und Futures, 5. Aufl., Stuttgart 2002.
- Näther, Burkhard (Die verlängerte Werkbank) Die verlängerte Werkbank, in: Bankinformation, 04/2008, S. 60-62.
- Nöcker, Christoph (Ertragsoptimierung) Die drei Phasen der Ertragsoptimierung, in: Die Bank, 05/2009, S. 40-43.
- o. V. (Aktionswochen) Internationales Firmenkundengeschäft: Im März finden Internationale Aktionswochen statt. Vertriebsbezug stärker hervorheben, in: Sparkassenzeitung, Stuttgart, Nr. 50 vom 12.12.2008, S. 19.
- o. V. (Auf zu neuen Ufern) Auf zu neuen Ufern, in: Econo, 04/2008, S. 46.
- o. V. (Außereuropäischer Zahlungsverkehr) Außereuropäischer Zahlungsverkehr – Ein kleines Stück vom großen Kuchen, in: Zeitschrift für Zahlungsverkehr und Kartendienstleistungen, 02/2008, S. 10.
- o. V. (Bork) Michael H. Bork, unter: http://www.barclays-private-equity.de/bpe/michael_h_bork (29.01.2010).
- o. V. (Chancen) Chancen in der Krise. Volksbank Donau-Neckar lädt Steuerberater ein, unter: http://vbdn.de/etc/medialib/i240m0150/pressespiegel_2009.Par.0012.Image.direct.gif/SWP_27042009.jpg (29.01.2010).

-
- o. V. (Commerzbank) EU genehmigt Staatshilfen für Commerzbank, unter: http://www.netzeitung.de/wirtschaft/wirtschaftspolitik/1348879.html?EU_genehmigt_Staatshilfe_fuer_Commerzbank (29.01.2010)
- o. V. (Erträge) Sinkende Erträge, in: Bankinformation, 05/2009, S. 4.
- o. V. (Export) Export bricht im April massiv ein, in: Handelsblatt, Düsseldorf, Nr. 109 vom 10.06.09, S. 1.
- o. V. (Exporte) Auf Eis gelegt, in: Handelsblatt, Düsseldorf, Nr. 33 vom 17.02.2009, S. 2.
- o. V. (Export-Überschuss) Export-Überschuss erstmals seit langem geschrumpft, in: Nachrichten für den Außenhandel, Frankfurt am Main, Nr. 53 vom 17.03.2009, S. 1.
- o. V. (Kompetenzen) Interview. Unsere Kompetenzen aktiv einbringen, in: Sparkassenzeitung, Stuttgart, Nr. 50 vom 12.12.2008, S. 3.
- o. V. (Kompetenzzentrum) Vier Volksbanken gründen ein Kompetenzzentrum für das Auslandsgeschäft, in: Geno 09/08, S. 29.
- o. V. (Management) Grenzüberschreitendes Management zentrales Thema. Volksbanken beraten den Mittelstand in schwierigen Zeiten / Renommierter Referent, unter: http://vbdn.de/etc/medialib/i240m0150/pressespiegel_2009.Par.0020.Image.direct.gif/28052009SWP_2Bild.jpg (29.01.2010).
- o. V. (Mittelstand) Mittelstand im Fokus, unter: http://vbdn.de/etc/medialib/i240m0150/kompetenzzentrum_ausland.Par.0049.File.tmp/Pressemitteilung_10.04.08.pdf (29.01.2010).
- o. V. (Sparkasse) Sparkasse Nürnberg – solide und sicher wie die Türme der Stadt, in: Die SparkassenZeitung, Stuttgart, Nr. 14 vom 03.04.09, S. 11.
- o. V. (Unsicherheit) Unsicherheit am Markt für Exportfinanzierungen, in: Nachrichten für den Außenhandel, Nr. 64 vom 1.04.2009, S. 2.

- o. V. (Verlässliche Partner) Verlässliche Partner, in: Hidden Champions 2009, 5. Jg., S. 29.
- o. V. (Volks- und Raiffeisenbanken) Volks- und Raiffeisenbanken ziehen positive 2008-er Bilanz, unter: <http://www.szon.de/200903061717.html> (29.01.2010).
- o. V. (Welthandel), Welthandel droht schlimmster Einbruch seit 1945, in: Nachrichten für den Außenhandel, Frankfurt am Main, Nr. 61 vom 27.03.2009, S. 12.
- Pester, Marion
Nabben, Stefan (Vertrieb) Mehrwert im Vertrieb – Das Betreuungs- und Beratungskonzept der DG BANK für Kreditgenossenschaften, in: Spreiter, Michael (Hrsg.), Vertrieboptimierung in Banken, Wiesbaden 2000, S. 107-127.
- Preyer, Hans-Peter (Währungsmanagement) Währungsmanagement durch Finanzinnovationen, in: Börsig, Clemens/ Gassert, Herbert/ Prechtel, Manfred (Hrsg.), Neue Finanzierungsinstrumente für Unternehmen, Stuttgart 1996, S. 37-59.
- Reitz, Gerhard (Export-Finanzierung) Export-Finanzierung, Heidelberg 1989.
- Rudolph, Bernd (Sicherungsinstrumente bei Währungsrisiken) Möglichkeiten des Einsatzes derivativer Sicherungsinstrumente bei Währungsrisiken, in: Schmalenbach-Gesellschaft – Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (Hrsg.), Globale Finanzmärkte, Stuttgart 1996, S. 49-74.
- Schindler, Thomas (Internationales Geschäft) Internationales Geschäft – Brücke ins Ausland, in: Sparkasse, 03/09, S. 32.
- Schmoll, Anton (Vertriebskultur) Feinschliff für die Vertriebskultur, in: Die Bank, 07/2008, S. 36-40.
- Schmoll, Anton (Vertrieboptimierung) Vertrieboptimierung im Firmenkundengeschäft. Lösungen für nachhaltige Ertragssteigerung, Wien und Wiesbaden 2006.
- Schmoll, Anton (Firmenkunden) Firmenkunden aktiv und erfolgreich betreuen, Wiesbaden 1996.

-
- Schneider, Willy (Marketing) Marketing, Heidelberg 2007.
- Schütze, Rolf (Dokumentenakkreditiv) Das Dokumentenakkreditiv im Internationalen Handelsverkehr, 6. Aufl., Frankfurt am Main 2008.
- Syrbe, Benjamin
Prosch, Ulrich (Europäisierung des Zahlungsverkehrs) Die Europäisierung des Zahlungsverkehrs – Herausforderungen und Chancen für regionale Banken, in: Spath, Dieter/ Bauer, Wilhelm/ Engstler, Martin (Hrsg.), Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft, Wiesbaden 2008, S. 209-220.
- Voigt, Heinz
Jächel, F. Dieter (Außenhandelsfinanzierung) Außenhandelsfinanzierung, Bd. 2, Das Auslandsgeschäft der Banken. Ein Leitfaden für die Praxis der Volksbanken und Raiffeisenbanken, 6. Aufl., Wiesbaden 1997.
- Voigt, Heinz
Müller, Detlef (Handbuch der Exportfinanzierung) Handbuch der Exportfinanzierung, 4. Aufl., Frankfurt am Main 1996.
- Volksbank Donau-
Neckar eG (Geschäftsbericht) Volksbank Donau-Neckar eG – Geschäftsbericht 2008.
- Wenzelberger, Georg (Risiko) Risiko global, in: Econo, 01/2009, S. 120-121.
- Wickel, Horst Peter (Auslandsgeschäft) Auslandsgeschäft II. Neues Image, neues Geschäft, in: Sparkasse, 07/2007, S. 20.

Verfasser:

Nadeschda Deutschmann, Bachelor of Arts

bis 12/2009 Volksbank Donau-Neckar eG, seit 01/2010 Robert Bosch GmbH

Betreuer:

WP/StB Prof. Ulrich Bantleon

Professor an der DHBW Villingen-Schwenningen

Studiengangsleiter Banken und Bausparkassen

Tel.: 07720/3906-154

E-mail: bantleon@dhbw-vs.de

Wissenschaftliche Unterstützung:

MBA, Dipl.-Betriebswirtin (BA) Anita Peter

Akademische Mitarbeiterin der DHBW VS

Bisher sind in der Schriftenreihe folgende Bände erschienen:

- Nr. 01/04 Chancen und Risiken von Hedge Funds als Anlagekategorie
Prof. Dr. Wolfgang Disch und Dr. Roland Füss
- Nr. 02/04 Asset Securitisation – Die Verbriefung bankeigener Forderungen als neue Herausforderung für Genossenschaftsbanken
Dipl.-Betriebswirt (BA) Stephanie Burger und Dipl. Kfm. Franz Josef Untenberger
- Nr. 03/06 Auswirkungen von Basel II auf die Finanzierung mittelständischer Unternehmen im genossenschaftlichen Sektor
Dipl.-Betriebswirt (BA) Beate Wiertzbiki und Dipl. Kfm. Franz Josef Untenberger
- Nr. 04/08 Neue Strukturen und weiteres Wachstum von Kreditderivaten im genossenschaftlichen Sektor
Dipl.-Bw. (BA) Olivia Pastari und Dipl. Kfm. Franz Josef Untenberger
- Nr. 05/08 Performance und Optimierung von Portfolios unter Diversifizierung der Anlageklassen und Anlageinstrumente Immobilienaktien und REITs
Dipl.-Bw. (BA) Alexander Kraus
- Nr. 06/08 Covenants im Firmenkundenkreditgeschäft der Volks- und Raiffeisenbanken - Eignung und empirische Analyse
Dipl.-Bw. (BA) Patrick Fengler
- Nr. 07/08 Diversifikationspotenzial börsennotierter Private Equity-Gesellschaften in der Asset Allocation unter besondere Berücksichtigung des Risikoaspekts
Dipl.-Bw. (BA) Johannes Buck