

**Betriebswirtschaftliche Schriften**

---

**Heft 162**

# **Banken, Finanzierung und Unternehmensführung**

**Festschrift für Karl Lohmann  
zum 65. Geburtstag**

**Herausgegeben von**

**Thomas Burkhardt, Jan Körnert  
und Ursula Walther**



**Duncker & Humblot · Berlin**

**Thomas Burkhardt, Jan Körner  
und Ursula Walther (Hrsg.)**

**Banken, Finanzierung und Unternehmensführung**

**Betriebswirtschaftliche Schriften**

**Heft 162**





Karl Lohmann

# Banken, Finanzierung und Unternehmensführung

Festschrift für Karl Lohmann  
zum 65. Geburtstag

Herausgegeben von

Thomas Burkhardt, Jan Körnert  
und Ursula Walther



Duncker & Humblot · Berlin

**Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in  
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

**Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen  
Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten**

**© 2004 Duncker & Humblot GmbH, Berlin**

**Fotoprint: Color-Druck Dorfi GmbH, Berlin**

**Printed in Germany**

**ISSN 0523-1035**

**ISBN 3-428-11527-9**

**Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☹**

**Internet: <http://www.duncker-humblot.de>**

## Vorwort der Herausgeber

Professor Dr. *Karl Lohmann* feierte am 31. August 2004 seinen 65. Geburtstag. Dies war für uns – Beitragende wie Herausgeber – ein willkommener Anlaß, ihm die vorliegende Festschrift zu widmen, die mit dem Titel „Banken, Finanzierung und Unternehmensführung“ thematisch im Zentrum seines wissenschaftlichen Interesses und Werkes steht. Dreiundzwanzig Beiträge beleuchten grundlegende und aktuelle Facetten dieses Themenspektrums. Die inhaltliche und methodische Vielfalt der Beiträge reflektiert die breiten Interessen unseres Jubilars.

*Karl Lohmann* studierte zunächst Mathematik, Physik und Philosophie in Berlin und Göttingen. Als junger Diplom-Physiker wandte er sich Fragen aus dem Bereich der Strömungsforschung bei der Aerodynamischen Versuchsanstalt in Göttingen zu, bevor er von *Hans-Dieter Deppe* für die bank- und finanzwirtschaftliche Forschung und Lehre gewonnen werden konnte. Fortan war er am Institut für Bankbetriebslehre und Unternehmungsfinanzierung, dem späteren Institut für Betriebswirtschaftliche Geldwirtschaft, sowie am Seminar für Betriebswirtschaftslehre der Universität Göttingen tätig. Dort erfolgten Promotion und Habilitation in Betriebswirtschaftslehre mit Arbeiten zur bankbetrieblichen Optimierung mit nichtlinearen Modellen und zur Bewertung von Zahlungs- und Haftungsleistungen. Nach der Wiedervereinigung Deutschlands etablierte er die Fächer Investition, Finanzierung und Bankbetriebslehre an der renommierten, 1765 gegründeten Technischen Universität Bergakademie Freiberg in Sachsen – eine gerade auch für uns, seine Schüler, besonders fruchtbare Zeit. Mit *Karl Lohmann* zu arbeiten bedeutet Vergnügen, Anregung und Ansporn. Mit der ihm eigenen bescheidenen Zurückhaltung hat er uns vielfältige, oft entscheidende Impulse verliehen – als Forscher, als Lehrer und als Freund.

Dem Grundgedanken der Festschrift folgend, haben wir den Kreis der Beitragenden auf Schüler, Weggefährten und *Karl Lohmann* im wissenschaftlichen Austausch besonders verbundene Kollegen und Mitarbeiter beschränkt und diese eingeladen, ein selbst gewähltes Thema aus der jeweils eigenen aktuellen Forschung oder praktischen Erfahrung heraus wissenschaftlich fundiert abzuhandeln. Siebenunddreißig Autoren – Wissenschaftler und Praktiker – haben sich mit Freude und Enthusiasmus dieser Aufgabe gestellt. Wir verfolgen damit das Ziel, ein weites und interessantes Spektrum von Fragestellungen und Lösungsansätzen vorzustellen. Der Grund hierfür ist einfach wie plausibel: Betrachtet man die historische Entwicklung der Finanzdienstleister und der finan-

ziellen Märkte, insbesondere seit der Gründung der Bundesrepublik, so scheint zu jeder Zeit bei den zeitgenössischen Autoren die Meinung zu herrschen, daß sich Finanzdienstleister und finanzielle Märkte in einem tiefgreifenden Wandel befinden. Nichts ist offenbar beständiger als der Wandel selbst, charakterisiert durch viele Facetten und immer neue Fragestellungen. Dabei findet jede Zeit die ihr eigenen Akzentuierungen. Modisch-aktuelle Themen, gerade noch im Vordergrund, werden verdrängt von wiederum neuen Themen – oder auch von altbekannten Fragen, die nur vorübergehend etwas in den Hintergrund getreten waren. Die Wahrnehmung unternehmerischer Aufgaben und die Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme sind hier durch *Gutenbergs* Ausgleichsgesetz der Planung bestimmt. Gleichwohl muß eine Unternehmensführung, will sie erfolgreich sein, das Ganze überschauen, die Interdependenzen verstehen, neue Impulse in allen Bereichen frühzeitig aufgreifen und diese gegebenenfalls kreativ in die Praxis umsetzen. *Karl Lohmann* hat sich in seiner wissenschaftlichen Themenwahl nicht auf bestimmte Bereiche oder Perspektiven beschränkt. Die planerische Gesamtschau, aber auch das spezifische Detail fanden sein Interesse. Die branchenspezifische und funktionsübergreifende Bankbetriebslehre faszinierte ihn ebenso wie die allgemeine Unternehmensfinanzierung. Als Physiker und Mathematiker neigte er zwar eher der Modellierung zu, erkannte aber dennoch klar die Bedeutung und den Wert nicht-formalisierbarer Konzepte.

Als Herausgeber haben wir bewußt keine über die Stichworte des Titels und die Themenschwerpunkte *Karl Lohmanns* hinausgehende inhaltliche Gliederung vorgegeben. Ohne einschränkendes geistiges Korsett, ganz im Sinne *Karl Lohmanns*, sollte jeder Autor und jede Autorengruppe aus der aktuellen Forschung und Erfahrung heraus ein Thema frei gestalten und damit Impulse setzen. Das Ergebnis spiegelt die für finanzwirtschaftliche Fragen typische Mischung aus Aktualität und Kontinuität wider, wobei sich einige Schwerpunkte deutlich abzeichnen. Jeder Beitrag ist für sich selbst und ohne Bezug zu anderen Beiträgen verständlich – gleichwohl sind die wechselseitigen Bezüge vielfältig und fruchtbar; sie sprengen gewöhnliche Gliederungsschemata. Folglich haben wir die Beiträge der Festschrift alphabetisch nach Autoren geordnet. In einem kurzen Überblick zeigen wir einige Bezüge zwischen den Beiträgen auf, die wir hier nur kurz durch ihre Autoren und einige Stichwörter beschreiben.

Zentral in der Finanzwirtschaft und von großer Relevanz sind Fragestellungen zur Bewertung und zum Risikomanagement. Eine ganze Reihe von Beiträgen greift Aspekte dieser beiden Themenkomplexe auf. So finden wir neben grundsätzlichen Überlegungen zur Bewertungstheorie von Prof. Dr. *Thomas Hering* (Quo vadis Bewertungstheorie) die Bewertung spezieller Finanzdienstleister bei Prof. Dr. *Detlev Hummel* und Dipl.-Kfm. *Bert Helwing* (Bewertung von Kapitalbeteiligungsgesellschaften) als auch bei Prof. Dr. *Manfred Jürgen Matschke* und Dipl.-Kffr. *Cirsten Witt* (Entscheidungswertermittlung) sowie bei Prof. Dr. *Bernhard Schwetzler* (Bankbewertung und Bankcontrolling). Die Be-

wertung von Finanzinstrumenten aus bilanzorientierter Sicht greift Prof. Dr. *Silvia Rogler* (Fair Value-Bewertung nach IAS/IFRS) auf. Die Beiträge zum Risikomanagement spiegeln zum einen die derzeit besonders intensiv diskutierten Kategorien der Kreditrisiken und der operationellen Risiken wider. Diesem Fragenkomplex widmen sich Prof. Dr. *Stefan Huschens* (Korrelationen in Kreditrisikomodellen), Prof. Dr. *Hermann Locarek-Junge* und Dipl.-Kfm. *Lars Hengmith* (Quantifizierung operationellen Risikos) sowie Prof. Dr. *Hermann Meyer zu Selhausen* (Modellrisiko der Kreditportfoliorisikomodelle). Zum anderen sind auch Fragestellungen zu Derivaten und zur Anlageentscheidung unverändert relevant. Diese bearbeiten Prof. Dr. *Marco Wilkens*, Dipl.-Math. *Oliver Entrop* und Dipl.-Math. *Rainer Baule* (Risikoprämien in Optionspreisen), Prof. Dr. *Thomas Burkhardt* (Cost-Averaging als Anlagestrategie), Prof. Dr. *Bernd Hofmann*, Juniorprof. Dr. *Matthias Richter*, Prof. Dr. *Friedrich Thießen* und Prof. Dr. *Ralf Wunderlich* (Cost-Averaging in der Anlageberatung).

Vertreten sind zwei weitere wichtige Themen zur Steuerung und Finanzierung von Unternehmen, nämlich die Beschäftigung mit Finanzkennzahlen, Dr. *Friedrich Janssen* (Unternehmensführung mit Finanzkennzahlen), sowie die Beschaffung finanzieller Mittel: Prof. Dr. *Egon Franck* und Dr. *Carola Jungwirth* (Selektionsstrategien im Venture Capital-Geschäft) sowie Dr. *Cornelia Wolf* (Leistungen und Finanzierung von Studentenwerken).

Aktuelle und konzeptionelle Fragestellungen greifen verschiedene Beiträge auf. Mit der Anpassung von Vertriebswegen und des Marketings auf veränderte Rahmenbedingungen haben sich mehrere Beitragende befaßt: Prof. Dr. *Margit Enke* und Dipl.-Kfm. *Martin Reimann* (Marketing und Finanzierung), Dr. *Peter Reus* und Prof. Dr. *Wolfgang Benner* (Leistungserstellung in Retail Banking-Netzwerken), Prof. Dr. *Gerhard Ring* (Finanzdienstleistungen im Fernabsatzrecht), Dipl.-Wirt.-Ing. Dipl.-Kfm. *Robert Straßner* und Dipl.-Kffr. *Marén Holdschick* (Allfinanz durch Kooperation) sowie Juniorprof. Dr. *Ursula Walther* (Finanzberatung). Die wissenschaftliche Begleitung des Wandels benötigt tragfähige begriffliche und konzeptionelle Fundamente. Solche Fundamente zu legen, machen sich die Arbeiten von Dr. *Gerrit Brösel*, Prof. Dr. *Rolf Dintner* und PD Dr. *Frank Keuper* (Unternehmensführung bei Sach- und Finanzdienstleistungsunternehmen) sowie von Prof. Dr. *Jan Körnert* (Managementansatz Deppes als Basis der Unternehmensführung) zur Aufgabe. Einen empirischen Ansatz zur Beleuchtung einer Grundsatzfrage verfolgt PD Dr. *Olaf Ehrhardt* (Strategische Investitionen und Vergütungsanreize). Zukunftsweisende volkswirtschaftliche Perspektiven zeigt Prof. Dr. *Peter Rühmann* (Makromärkte) in seinem Beitrag.

Wir freuen uns, an dieser Stelle all jenen danken zu können, die diese Festschrift ermöglicht haben. Unser besonderer Dank gehört allen Autoren für ihre geleisteten Beiträge und für ihre darin zum Ausdruck kommende Verbundenheit mit unserem Jubilar *Karl Lohmann*.

Bei der Organisation, der Bearbeitung und der Erstellung der Endfassung haben wir entscheidende Unterstützung nicht nur durch unsere Sekretärinnen *Ina Klemmer* und *Marlene Göbel*, sondern vor allem auch durch unsere Mitarbeiter erhalten. Hier danken wir besonders den Greifswalder Mitarbeitern *Dirk Baudisch*, Dipl.-Kffr. *Marén Holdschick*, *Tatjana Simonova*, *Franziska Staudte* und Dipl.-Wirt.-Ing. Dipl.-Kfm. *Robert Straßner*, die alle am Lehrstuhl Körnert beschäftigt sind und die in hervorragender Weise die oft schwierige Formatierung erfolgreich gemeistert haben. Verleger Prof. Dr. jur. h. c. *Norbert Simon* hat unser Vorhaben jederzeit entgegenkommend gefördert und das Projekt zusammen mit Verlagsdirektorin *Ingrid Bührig* und *Regine Schädlich* vortrefflich begleitet und unterstützt. Die E.ON Ruhrgas AG hat mit ihrer Zuwendung darüber hinaus zur vorliegenden Ausstattung unserer Festschrift beigetragen. Ihnen allen danken wir für die sehr gute Zusammenarbeit.

An erster Stelle aber danken wir *Karl Lohmann*. Als unserem akademischen Lehrer verdanken wir ihm unschätzbare fachliche wie persönliche Anregungen und Unterstützungen. Sein Vorbild an gedanklicher Klarheit, umfassendem wissenschaftlichem Verständnis, sein Blick für das Wesentliche und Innovative hat uns die Richtung gewiesen. Seine offene, freundliche, stets für neue Ideen aufgeschlossene Art, seine Toleranz und sein Verständnis haben um ihn eine positive, prägende Arbeitsatmosphäre geschaffen, in der wir unsere Assistentenzeit verbringen durften und um die wir uns heute und in Zukunft gleichermaßen bemühen. *Karl Lohmann* war in unserem Leben oft das „Zünglein an der Waage“ und hat damit den entscheidenden Unterschied ausgemacht. Als Mensch, Freund und Kollege haben wir ihm mehr zu danken, als Worte sagen können. Wir wünschen ihm, und das im Namen aller seiner Freunde und Kollegen, für die Zukunft alles erdenklich Gute, vor allem Gesundheit, und wir hoffen, noch viele runde Geburtstage mit ihm feiern zu können.

Koblenz / Greifswald / Freiberg im August 2004

*Thomas Burkhardt*  
*Jan Körnert*  
*Ursula Walther*

## Inhaltsverzeichnis

<i>Gerrit Brösel, Rolf Dintner und Frank Keuper</i> Quo vadis Unternehmensführung? Über die nicht vorhandene Dichotomie von Sach- und Dienstleistungsunternehmen .....	11
<i>Thomas Burkhardt</i> Cost-Averaging als Anlagestrategie .....	29
<i>Olaf Ehrhardt</i> Tobins Q, strategische Investitionen und Vergütungsanreize: Eine empirische Analyse US-gelisteter Halbleiterunternehmen .....	49
<i>Margit Enke und Martin Reimann</i> „Marketing und Finanzierung“ – Zwei Seiten einer Medaille .....	65
<i>Egon Franck und Carola Jungwirth</i> Selektionsstrategien im Venture Capital-Geschäft .....	87
<i>Thomas Hering</i> Quo vadis Bewertungstheorie? .....	105
<i>Bernd Hofmann, Matthias Richter, Friedrich Thießen und Ralf Wunderlich</i> Der Cost Average-Effekt in der Anlageberatung – Einsatzmöglichkeiten und Grenzen sowie deren mathematische Hintergründe .....	123
<i>Detlev Hummel und Bert Helwing</i> Institutionenökonomische Modellierung von Kapitalbeteiligungsgesellschaften – ein empirischer Bewertungsansatz für den deutschen Markt .....	155
<i>Stefan Huschens</i> Dreizehn Korrelationen in Kreditrisikomodellen .....	177
<i>Friedrich Janssen</i> Unternehmensführung mit Finanzkennzahlen .....	189
<i>Jan Körnert</i> Der Managementansatz Deppes als konzeptionelle Basis einer zielgerichteten Unternehmensführung in Kreditinstituten .....	207

<i>Hermann Locarek-Junge und Lars Hengmith</i>	
Quantifizierung des operationellen Risikos – die Quadratur des Kreises? .....	233
<i>Manfred Jürgen Matschke und Cirsten Witt</i>	
Entscheidungswertermittlung bei der Vereinigung öffentlich-rechtlicher Sparkassen .....	249
<i>Hermann Meyer zu Selhausen</i>	
Das Modellrisiko der Kreditportfoliorisikomodelle – Konzeptionalisierung und Ursachen .....	273
<i>Peter Reus und Wolfgang Benner</i>	
„Industrialisierte“ Leistungserstellung in Retail Banking-Netzwerken .....	297
<i>Gerhard Ring</i>	
Neue Entwicklungen im Fernabsatzrecht: Erstreckung auf Finanzdienstleistungen .....	321
<i>Sylvia Rogler</i>	
Diskussion der Fair Value-Bewertung nach IAS/IFRS und ihre Bedeutung für die Unternehmenspolitik von Finanzdienstleistungsunternehmen .....	349
<i>Peter Rühmann</i>	
Makromärkte als Instrument der Absicherung gesamtwirtschaftlicher Risiken .....	379
<i>Bernhard Schwetzer</i>	
Bankbewertung und Bankcontrolling .....	391
<i>Robert Straßner und Marén Holdschick</i>	
Allfinanz durch Kooperation von Finanzintermediären .....	413
<i>Ursula Walther</i>	
Qualitätsdimensionen der Finanzberatung .....	441
<i>Marco Wilkens, Rainer Baule und Oliver Entrop</i>	
Risikoprämien in Optionspreisen – Reale und risikoneutrale Welten und die Beurteilung von Derivaten .....	471
<i>Cornelia Wolf</i>	
Leistungen und Finanzierung deutscher Studentenwerke .....	501
Autorenverzeichnis .....	513
Programm und Teilnehmer des Symposiums .....	520
Stichwortverzeichnis .....	523

# **Quo vadis Unternehmensführung? Über die nicht vorhandene Dichotomie von Sach- und Dienstleistungsunternehmen**

Von Gerrit Brösel, Rolf Dintner und Frank Keuper

## **A. Unternehmensführung – eine Frage von Sach- oder Dienstleistungsproduktion?**

Der Jubilar, dem diese Festschrift gewidmet ist, hat sich in zahlreichen Beiträgen intensiv mit Fragen der „Unternehmensführung in Finanzdienstleistern“ – und hier hauptsächlich mit liquiditätsmäßig-finanziellen Fragestellungen – auseinandergesetzt.<sup>1</sup> Seit einigen Jahren befaßt sich *Karl Lohmann* schließlich vornehmlich mit den branchenspezifischen Auswirkungen, die sich insbesondere durch die technologischen Veränderungen im Umsystem der Finanzdienstleister ergeben.<sup>2</sup> Aufgrund dieser fortschrittlichen Affinität des geschätzten Jubilars steht in diesem Festschriftbeitrag die Frage im Mittelpunkt, ob in Anbetracht der sogenannten Konvergenz der Branchen aus Sicht der normativen und strategischen Unternehmensführung die Festlegung der unternehmerischen Vision und der Unternehmensphilosophie und damit das unternehmerische Selbstverständnis, welches fundamental für die Ausgestaltung von Unternehmensgesamt-, Wettbewerbs- und Funktionalstrategien verantwortlich ist, (noch) durch den Charakter der zu erbringenden Leistung determiniert wird. Es soll also analysiert werden, ob vor dem Hintergrund der zu verzeichnenden Veränderungen im Umsystem der (Finanz-)Dienstleistungs- und auch der Sachleistungsunternehmen derzeit und vor allem in der Zukunft noch von *der* Unternehmensführung in (Finanz-)Dienstleistungsunternehmen sowie von *der* Unternehmensführung in Sachleistungsunternehmen gesprochen werden kann.

Märkte (also die Umwelt von Unternehmen) können allgemein (wie auch Unternehmen selbst) als *Systeme* bezeichnet werden. Vor dem Hintergrund, daß sich Komplexität – vereinfacht betrachtet – in der Anzahl und Vielfalt der Elemente und Relationen ausdrückt, sind Märkte und Unternehmen äußerst kom-

---

<sup>1</sup> Vgl. u. a. *Lohmann* (1970); *Lohmann* (1989); *Lohmann* (2000).

<sup>2</sup> Vgl. *Körnert/Lohmann* (2000); *Lohmann* (2002) u. insbesondere *Burkhardt/Lohmann* (1998a); *Burkhardt/Lohmann* (1998b).

plexe Systeme. Dabei stellt die Gesamtheit der Märkte das Umsystem für das System „Unternehmen“ dar, wobei zwischen Umsystem und System eine beidseitig offene Input-Output-Beziehung existiert. Aufgrund der Relation von Markt und Unternehmen besteht zwischen der Markt- und der Unternehmenskomplexität zwangsläufig ein Komplexitätsgefälle, weil ein Unternehmen lediglich ein Bestandteil des Umsystems „Markt“ ist.<sup>3</sup>

*Aufgabe der Unternehmensführung* ist demnach verallgemeinert, die Festlegung anzustrebender Unternehmenseffektivität und Unternehmenseffizienz und damit das Komplexitätsgefälle so zu handhaben, daß die Anforderungen und Wirkungen der Marktkomplexität sowie ihre Entsprechung in der Unternehmenskomplexität in angemessener Weise aufeinander abgestimmt werden, um so die langfristige Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten.<sup>4</sup> Hierdurch werden sowohl die von dem Unternehmen einbezogene Markt- als auch die Unternehmenskomplexität selbst zweck- und zielgerichtet bestimmt und – wie zum Beispiel im Rahmen der Konvergenz – beeinflusst. Zwischen Markt- und Unternehmenskomplexität besteht jedoch kein Über- oder Unterordnungsverhältnis, so daß einer bestimmten durch die Unternehmensführung festgelegten Marktkomplexität beispielsweise durch eine minimale Unternehmenskomplexität zu entsprechen wäre. Hieraus resultiert, daß eine Differenzierung in ein Satisfaktionsziel (angemessene relevante Marktkomplexität) und ein Extremalziel (minimale Unternehmenskomplexität) nicht zulässig ist.<sup>5</sup> Vielmehr sind sowohl die anzustrebende Marktkomplexität als auch die anzustrebende Unternehmenskomplexität als Satisfaktionsziele zu formulieren.

Bei der *Ausgestaltung der Unternehmensführung* geht es somit um die Planung, Steuerung und Kontrolle umwelt- und unternehmensbezogener Variablen im Hinblick auf die Konfiguration einer bestmöglichen Unternehmenskomplexität sowie im Hinblick auf die Auswahl und zum Teil auch auf die Gestaltung einer bestmöglichen Marktkomplexität. Hierdurch wird dem Unternehmenszweck<sup>6</sup> „langfristige Sicherung der Überlebensfähigkeit des Unternehmens“ sowie den daraus abgeleiteten Unternehmenszielen<sup>7</sup> „Effektivität“ und „Effizienz“ bestmöglich Rechnung getragen. Somit hat die Unternehmensführung als psychisches Subsystem die Aufgabe, die Strukturbildung des sozio-ökonomischen Systems „Unternehmen“ zu initiieren und damit gleichzeitig den Reaktionsimpuls, also das Unternehmensverhalten, in concreto zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. So wird das Unternehmen in die Lage versetzt, Umsystemimpulsen adäquate Regulativa potentiell und situativ entgegenzustellen.

---

<sup>3</sup> Vgl. auch Zelewski (1999), S. 53 ff., insbesondere Abbildung A 15 auf S. 67.

<sup>4</sup> Vgl. Keuper (2004), S. 1 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Keuper (2004), S. 3 f.

<sup>6</sup> Vgl. Hering (2003), S. 9.

<sup>7</sup> Vgl. Rollberg (1996), S. 9; Keuper (2001), S. 7 f.

Die Unternehmensführung hat damit die Aufgabe, das Produktionsprogramm, das Produktkonzept, den Produktionsprozeß und die Produktionspotentiale zweck- und zielgerichtet strategisch und operativ auszugestalten, um einerseits den Nachfragerpräferenzen unter wettbewerblichen Aspekten zu entsprechen und andererseits gleichzeitig, durch die Konfiguration der vier „P“, die Wettbewerbsstruktur zu verändern.<sup>8</sup> Zentral für die operative Ausgestaltung der Planung, Steuerung und Kontrolle der vier „P“ ist der Charakter der zu vermarktenden Produkte – *Sachgüter oder Dienstleistungen*. Es stellt sich somit die Frage, ob Dienst- und Sachleistungen vor dem Hintergrund der Veränderungen im Umsystem des sozio-technischen Systems disjunkte Leistungsergebnisse darstellen, welche nicht nur eine unterschiedliche Ausgestaltung des 4-P-Konzeptes, sondern vor allem eine unterschiedliche Unternehmensführung bedingen.

## **B. Konvergenz – eine branchenübergreifende Entwicklung**

Seit geraumer Zeit lösen sich die althergebrachten Strukturen im *Sektor „Finanz- und Versicherungsdienstleistungen“* auf.<sup>9</sup> Während in den USA, England und Frankreich ein Trend zum Universalbankensystem zu verzeichnen ist, wird dies in Deutschland durch spezialisierte Dienstleister in Frage gestellt. Gleichzeitig beteiligen sich europäische Banken verstärkt an Übernahmen in den USA, wohingegen US-Banken versuchen, in das europäische Investitionsgeschäft einzudringen. Auf der einen Seite konzentrieren sich deutsche Großbanken auf die Betreuung solventer Privat- und Firmenkunden, auf der anderen Seite wird das internetbasierte Massengeschäft in Anbetracht der geringen Kosten in der Prozeßabwicklung immer interessanter. Zudem sollen Investitionen in moderne Informations- und Kommunikationstechnologien einen weiteren Zugang zu Bankdienstleistungen erschließen. Sparkassen arbeiten vermehrt zusammen, wie dies die Wertpapier-Service-Bank (WPS) beispielhaft verdeutlicht. Darüber hinaus erhält das Universalbankensystem Konkurrenz von Finanzdienstleistern, welche branchentypische Geschäftsfelder besetzen. Hinzu kommt, daß branchenfremde Anbieter in das klassische Betätigungsfeld von Finanzdienstleistern eintreten und Geschäftsfelder besetzen. So basierte die Geschäftsidee von Paybox, an der die Deutsche Bank zu 50 Prozent beteiligt war, darauf, daß mit Hilfe eines Mobiltelefons Zahlungen abgewickelt werden konnten, um so die Kreditkarte als Zahlungsmittel zu ersetzen beziehungsweise zu ergänzen. Cortal Consors und maxblue<sup>10</sup> verdeutlichen ferner die zunehmende Virtualisierung von Finanz-

---

<sup>8</sup> Vgl. *Corsten/Friedl* (1999), S. 28 f.

<sup>9</sup> Vgl. *Noller* (2001), S. 18 ff. Vgl. auch die Beiträge von *Körnert, Reus/Benner, Straßner/Holdschick* und *Walther* in diesem Band.

<sup>10</sup> Siehe *Körnert/Wolf* (2000).