

WORKING PAPER SERIES

Clusteranalyse als Instrument zur Identifizierung von Geschäftsmodellen am Beispiel von Landes- und Kantonalbanken

Toni Richter/Horst Gischer/Florian Schierhorn

Working Paper No. 3/2018



OTTO VON GUERICKE
UNIVERSITÄT
MAGDEBURG

FACULTY OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT

Impressum (§ 5 TMG)

Herausgeber:

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Der Dekan

Verantwortlich für diese Ausgabe:

Toni Richter, Horst Gischer und Florian Schierhorn
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Postfach 4120
39016 Magdeburg
Germany

<http://www.fww.ovgu.de/femm>

Bezug über den Herausgeber

ISSN 1615-4274

„Clusteranalyse als Instrument zur Identifizierung von Geschäftsmodellen am Beispiel von Landes- und Kantonalbanken“

Toni Richter, Horst Gischer und Florian Schierhorn

Schlüsselbegriffe:

Geschäftsmodelle, Kantonalbanken, Landesbanken, Leistungsfähigkeit, Clusterverfahren,

Angehalten von der Frage, inwieweit die schweizerischen Kantonalbanken als geschäftspolitisches Vorbild für die deutschen Landesbanken dienen können, umfasst der Beitrag zwei ineinandergreifende Analysebereiche: Im ersten Schritt wird das Geschäftsmodell beider Bankengruppen unter Bezugnahme der nationalen Rahmenbedingungen, der zentralen Charakteristika und (gesetzlichen) Alleinstellungsmerkmale dezidiert erfasst, deskriptiv-statistisch eingeordnet und auf Basis der referenzwert-gestützten Clusterverfahren analysiert. Um ein umfassendes, geschlossenes Bild zu erhalten, werden anschließend beide Bankengruppen einem ausführlichen Performance-Vergleich unter Nutzung einer adjustierten Cost-Income-Ratio unterzogen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Kantonalbanken trotz ähnlicher Aufgaben wesentlich stärker im klassischen einlagenbasierten Kreditgeschäft aktiv sind – einem Geschäftsbereich der im deutschen öffentlichen Bankensektor jedoch bereits originär durch die lokalen Sparkassen abgedeckt wird und nur subsidiär durch die Landesbanken zu bedienen ist.

Key-Words:

Business models, Performance, cluster analysis, Cost-Income-Ratio

German „Landesbanken“ as well as Swiss „Kantonalbanken“ represent distinguished institutions in their particular financial systems. Additionally, both groups accomplish public mission. In a profound comparison we investigate the specific business models in detail. Our analysis comprises of both well-known descriptive statistical methods and novel reference value supported cluster techniques, respectively. Furthermore, we apply an extensive performance test to Landesbanken and Kantonalbanken with special attention to innovative concepts of the efficiency ratio. Finally, our results show that Kantonalbanken may only partly serve as models for Landesbanken since the former are significantly more focusing on deposit-based loan-business – a segment that in Germany is originally covered by local “Sparkassen”.

Toni Richter, Dr., ist Leiter des Prüfungsamtes an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Otto-von-Guericke-Universität in Magdeburg, E-Mail: toni.richter@ovgu.de

Horst Gischer, Prof. Dr., ist Lehrstuhlinhaber an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft der Otto-von-Guericke-Universität in Magdeburg und geschäftsführender Direktor des Forschungszentrums für Sparkassenentwicklung e.V., E-Mail: horst.gischer@ovgu.de

Florian Schierhorn, M.Sc., ist Mitarbeiter an der NORD/LB in Hannover

Anschrift: Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft (FWW), Lehrstuhl für Monetäre Ökonomie und öffentlich-rechtliche Finanzwirtschaft, Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg, Tel.:+49 (0) 391/6701

I. Motivation

Am 31. März 2014 verkündete der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) die Aufnahme des Verbandes der Schweizerischen Kantonalbanken (VSKB) als ausserordentliches Mitglied (*DSGV* 2014c). Während der DSGV als Dachverband die Belange der deutschen Sparkassen und Landesbanken (LB) vertritt, ist der VSKB die Interessenvertretung der schweizerischen Kantonalbanken (KB). Dabei sind die Kantone als Haupteigentümer das grundsätzliche Pendant zu den deutschen Bundesländern, die nennenswerte Anteile an den LB halten. Beide Bankengruppen haben gemein, Institute unter öffentlicher Kontrolle mit ähnlichen Geschäftszielen zu sein (*Hess* 2014, 722).

Doch während die KB die Finanzkrise weitgehend unbeschadet überstanden haben und gegenwärtig erfolgreich im Umfeld der Niedrigzinsphase agieren, prägen ein hoher Abschreibungsbedarf und eine anhaltende Ertragsschwäche die LB. Seit Jahren besteht in Politik und Wissenschaft Einigkeit, dass das bisherige Geschäftsmodell spätestens in Folge der abgeschafften staatlichen Haftungsgarantien im Jahr 2005 nicht länger tragfähig ist. Wiederholt werden die Abkehr vom risikoträchtigen Investment-Banking als auch die horizontale und vertikale Konsolidierung innerhalb der Sparkassen-Finanzgruppe als Lösungsansätze gesehen (*Noack* 2009, 3; *Schrooten* 2009b, 20; *Flesch* 2010; *Rudowicz* 2013; *Kaulvers* 2015, 29ff.).

Freilich mangelt es diesem Diskurs zumeist an einer hinreichenden Abgrenzung des eigentlichen Untersuchungsobjekts – dem Geschäftsmodell und seiner Rahmenbedingungen. So wird die vielschichtige unternehmerische Tätigkeit von Banken im Allgemeinen und der LB im Speziellen vorwiegend deskriptiv-statistisch erfasst. Je nach Intention des jeweiligen Verfassers werden unterschiedliche Merkmale¹ in den Mittelpunkt gerückt, während es zugleich an wissenschaftlich fundierten Referenzwerten zur präzisen Erfassung der alternativen Geschäftsmodelle fehlt (*Blundell-Wignall/Roulet* 2013; *Ayadi/de Groen* 2014). Belastbare Vergleiche unterschiedlicher Banken bzw. Bankengruppen gestalten sich entsprechend schwierig.

Mit dem Ziel, einen Mehrwert für die Auseinandersetzung um nachhaltige Geschäftsmodelle in Form einer dezidierten Bestandsaufnahme zu leisten, adressiert der Beitrag mehrere ineinandergreifende Erweiterungen des gegenwärtigen Forschungsstandes:

- Erstens werden die nationalen Rahmenbedingungen, die zentralen Charakteristika und Alleinstellungsmerkmale der Landes- und Kantonalbanken beleuchtet.
- Zweitens werden die Entwicklungen der aktiv- wie passivseitigen Geschäftsaktivitäten beider Bankengruppen für einen Zeitraum von 15 Jahren (2000-2014) anhand gängiger Kenngrößen aufgearbeitet.
- Drittens schliesst die Klassifikation der Geschäftsmodelle auf Basis der innovativen Ansätze von *Ayadi/de Groen* (2014) und *Roengpitya et al.* (2014) an. Mithilfe von Proximationsmassen erfolgt eine Einordnung in geschäftsmodell-homogene Cluster unter Gewichtung der vielfältigen Tätigkeitsfelder beider Bankengruppen.

¹ Vgl. die Arbeiten von *Schildbach* (2008, 9ff.); *Martin et al.* (2011, 124); *von Zanthier* (2015, 39ff.).

- Viertens wird die Entwicklung die Leistungsfähigkeit der Landes- und Kantonalbanken mehrstufig analysiert (2000-2014) – u. a. auf Basis eines neuartigen Konzepts der „adjustierten Cost-Income-Ratio“ (*Gischer/Richter* 2014).

Die Einordnung der Ergebnisse vor dem Hintergrund der Frage, inwiefern die Schweizer Institute als Vorbild für ihre deutschen Pendanten dienen können, schliesst den Beitrag ab.

II. Rahmenbedingungen und Charakteristika

Wesentlichen Einfluss auf die Geschäftstätigkeit der Institute haben die Wettbewerbsverhältnisse, die rechtlichen Gegebenheiten und nicht zuletzt die Eigentümer-/Verbundstrukturen (*Deutsche Bundesbank* 2015, 34). Die Landes- und Kantonalbanken weisen diesbezüglich wesentliche Gemeinsamkeiten aber auch signifikante Unterschiede auf.

1. Nationales Umfeld

Sowohl in Deutschland als auch der Schweiz treten die Institute überwiegend als Universalbanken auf (*Meier et al.* 2013). Strukturell ist in beiden Systemen seit Jahren ein Konsolidierungstrend zu erkennen. Während die Zahl an Instituten in Deutschland von 2.764 im Jahr 2000 auf 1.830 in 2014 (- 33,8 %) zurückging, reduzierten sich die eidgenössischen von 376 auf 276 (- 26,6 %). In beiden Regionen sank zugleich die Bankstellendichte: um 18,1 % im deutschen Raum und um 26,1 % in der Schweiz. Entsprechende Verschiebungen zeigen sowohl die Concentration Ratio (CR₅) als auch der Herfindahl-Hirschman-Index (HHI) an, bei dennoch insgesamt nur schwach bzw. mässig konzentrierten Heimatmärkten. Gleichwohl scheinen die LB in einem wettbewerbsintensiveren Umfeld zu operieren.

	Deutschland			Schweiz		
Rechtsgrundlage	KWG ²			BankG ²		
Art des Bankensystems	Universal			Universal		
	2000	2007	2014	2000	2007	2014
GBS/BIP*	2,9	3,0	2,7	4,6	6,0	4,7
Banken	2.764	2.037	1.830	376	331	276
Bankstellen	46.058	41.814	38.021	3.809	3.518	3.270
Bankstellendichte**	56,0	50,8	45,9	53,0	46,6	39,2
CR ₅	20	22	32	66***	76	63
HHI	151	183	301	2.374***	2.633	1.263
Einschätzung der Marktkonzentration	Gering	gering	gering	stark	stark	mittelmässig

Tabelle 1: Struktur der Bankensysteme

*Hinweise: * GBS = Gesamtbilanzsumme des Bankenmarktes, ** je 100.000 Einwohner, *** Werte für 2002*

Dabei prägt eine Drei-Säulen-Struktur die deutsche Bankenlandschaft. Neben den durchgängig privatwirtschaftlich organisierten Kreditbanken mit einem Marktanteil³ von 39 % agieren die

² Deutschland: Gesetz über das Kreditwesen; Schweiz: Bundesgesetz über die Banken und Sparkassen.

³ Gemessen an der Bilanzsumme; Daten: *Deutsche Bundesbank* (2014) bzw. *Schweizer Nationalbank* (2014).

öffentlich-rechtlichen Banken – Sparkassen/Landesbanken – mit 27 % und der Genossenschafts-
sektor mit gegenwärtig 11 %. In der Schweiz dominieren die beiden Grossbanken UBS AG und
Credit Suisse. Mit ca. 46 % vereinen sie fast die Hälfte ihres Heimatmarktes auf sich. An zweiter
Stelle stehen mit 17 % Marktanteil die KB, gefolgt von den Regionalbanken/Sparkassen (4 %)
und den Raiffeisenbanken (7 %).

2. Rechtsform und Eigentümerstruktur

Die LB sind in unterschiedlichen Rechtsformen⁴ organisiert. Heutzutage operieren sie entweder
als rechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts oder als privatrechtliche Aktiengesellschaften
(AG). Ausserdem treten Mischformen in Form von Holdingmodellen auf (*Siekmann* 2011).
Haupteigentümer der Geldhäuser sind dabei die jeweiligen Bundesländer sowie die regionalen
Sparkassen- und Giroverbände. Entsprechend des schweizerischen BankG muss ein Kanton mit
mehr als einem Drittel an jeder Kantonalbank beteiligt sein, wobei die öffentlich-rechtliche An-
stalt oder die privatrechtliche Aktiengesellschaft als Rechtsform voraussetzend sind (vgl. *Tabelle*
2). Bei der häufigsten Form⁵, der Selbständigen Anstalt des kantonalen öffentlichen Rechts, stat-
tet der Kanton die Bank mit Eigen-/Dotationskapital aus. In einigen Fällen wird die stimmrechts-
lose Beteiligung von privaten Investoren über Partizipationsschein- bzw. Zertifikatskapital er-
möglicht. Bei den als Aktiengesellschaft firmierenden KB sind drei Formen zu unterscheiden:
Die gemischtwirtschaftliche AG erlaubt es dem Kanton, sich neben Privaten an der Trägerschaft
und Leitung zu beteiligen.⁶ Eine spezialgesetzliche AG untersteht nicht aktienrechtlichen Vor-
schriften, sofern die Gesellschaft unter Mitwirkung der öffentlichen Hand geleitet wird und der
Kanton die subsidiäre Haftung übernimmt. Bei einer rein privatrechtlichen AG erhält der Kanton
keine Sonderrechte bei der Beteiligung und ist dem privaten Aktionär gleichgestellt.

⁴ Die Rechtsgrundlage bilden neben dem KWG die jeweiligen Landesgesetze (Landesbank- und Sparkassengesetze)
sowie Staatsverträge für den Fall, dass mehrere Bundesländer an einem Institut beteiligt sind (vgl. *Tabelle 2*).

⁵ Rechtsgrundlage sind entweder die Verfassungen der Kantone oder die jeweiligen Kantonalbankgesetze.

⁶ Der Staat besitzt das Recht, Mitglieder des Verwaltungsrates und der Revisionsstelle zu ernennen.

	Finanzinstitut	BS*	Rechtsform	Eigentümer
Landesbanken	Landesbank Baden-Württemberg (LBBW)	266,2	Anstalt des öffentlichen Rechts	SV-BW (40,53%), Land BW (24,99%), Landeshauptstadt Stuttgart (18,93%), Landesbeteiligungen BW GmbH (13,54%), Landeskreditbank BW (2,01%)
	Bayerische Landesbank (Bayern LB)	232,1	Mischform	BayernLB Holding AG (100%): Freistaat BY (75%), SV-BY (25%)
	Norddeutsche Landesbank – Girozentrale – (NORD/LB)	197,6	Anstalt des öffentlichen Rechts	Land NI (59,13%), Land ST (5,57%), SV-NI (26,4%), Sparkassenbeteiligungszweckverband ST (5,28%) und MV (3,68%)
	Landesbank Hessen-Thüringen – Girozentrale – (Helaba)	179,5	Anstalt des öffentlichen Rechts	SV-HE-TH (68,85%), Land HE (8,10%), Freistaat TH (4,05%), Rheinischer SV, Westfälisch-Lippischer SV, Fides Beta/Alpha GmbH (je 4,75%)
	HSH Nordbank AG	110,1	Privatrechtliche Aktiengesellschaft	HSH Finanzfonds als Anstalt des öffentl. Rechts der Länder SH und HH (65,00%), HH (10,80%), Land SH (9,58%), SV-SH (5,31%), private Beteiligung (9,31%)
	Landesbank Berlin AG	57,4	Mischform	Landesbank B. Holding AG (100%): Erwerbges. S-Finanzgruppe mbH & Co. KG (89,37%), Beteiligungsges. S-Finanzgruppe mbH & Co. KG (10,63%)
	Bremer Landesbank Kreditanstalt Oldenburg – Girozentrale – (Bremer LB)	31,2	Anstalt des öffentlichen Rechts	Nord/LB (54,83%), HH (41,20%), SV-NI (3,97%)
Landesbank Saar (Saar LB)	16,5	Anstalt des öffentlichen Rechts	Land SL (74,90%), SV-SL (25,10%)	
Kantonalbanken	Zürcher Kantonalbank (ZH)	147,3	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Zürich (100 %)
	Banque Cantonale Vaudoise (VD)	39,8	Spezialgesetzliche AG	Kanton Waadt (66,95 %), Streubesitz**
	Luzerner Kantonalbank (LU)	28,5	Rein privatrechtliche AG	Kanton Luzern (61,50 %), Streubesitz**
	St. Galler Kantonalbank (SG)	27	Gemischtwirtschaftliche AG	Kanton St. Gallen (54,80 %), Streubesitz**
	Berner Kantonalbank (BE)	26,7	Rein privatrechtliche AG	Kanton Bern (51,50 %), Streubesitz**
	Basler Kantonalbank (BS)	25,1	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Basel-Stadt (85,84 %), Streubesitz**
	Aargauische Kantonalbank (AG)	22,2	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Aargau (100 %)
	Basellandschaftliche Kantonalbank (BL)	20,5	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Basel-Landschaft (73,73 %),
	Graubündner Kantonalbank (GR)	19,8	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Graubünden (84,4 %), Streubesitz**
	Thurgauer Kantonalbank (TG)	18,7	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Thurgau (87,50 %), Streubesitz**
	Banque Cantonale de Fribourg (FR)	17,7	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Freiburg (100 %)
	Banque Cantonale de Genève (GE)	16,6	Spezialgesetzliche AG	Kanton/Stadt/Pensionskasse Genf (44,27 %)
	Schwyzer Kantonalbank (SZ)	14,4	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Schwyz (100 %)
	Zuger Kantonalbank (ZG)	13,3	Spezialgesetzliche AG	Kanton (50 %), Streubesitz**
	Banque Cantonale du Valais (VS)	12,8	Spezialgesetzliche Aktiengesellschaft	Kanton Wallis (73,33 %), Streubesitz**
	Banca d. Stato del Cantone Ticino (TI)	10,7	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Tessin (100 %)
	Banque Cantonale Neuchâteloise (BN)	9,3	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Neuenburg (100 %)
	Schaffhauser Kantonalbank (SH)	5,9	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Schaffhausen (100 %)
	Glarner Kantonalbank (GL)	4	Spezialgesetzliche AG	Kanton Glarus (68,26 %), Streubesitz**
	Obwaldner Kantonalbank (OW)	3,9	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Obwalden (78,57 %), Streubesitz**
	Nidwaldner Kantonalbank (NW)	3,8	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Nidwalden (70,18 %), Streubesitz**
	Appenzeller Kantonalbank (AP)	2,7	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Appenzell (100 %)
Urner Kantonalbank (UR)	2,6	Sbst. Anstalt des kanton. öffentl. Rechts	Kanton Uri (100 %)	
Banque Cantonale du Jura (JU)	2,4	Spezialgesetzliche AG	Kanton Jura (55,56 %), Streubesitz**	

Tabelle 2: Bilanzsummen, Rechtsform und Eigentümerstruktur der KB (2014)

Quelle: *Geschäftsberichte* (2014) / Satzungen der Schweizer Nationalbank für die Kantonalbanken

Hinweis: * Bilanzsumme in Mrd. Euro, eigene Umrechnungen, ** privatwirtschaftliche Partizipation (je < 5 %)

3. Öffentliche Aufgaben

Unabhängig von der Rechtsform folgt aus dem öffentlich-rechtlichen Hintergrund beider Gruppen sachlogisch, „[...] dass jede staatliche Tätigkeit dem Gemeinwohl dienen und damit einen öffentlichen Zweck verfolgen muss.“ (*Lampert* 2010, 1467). Die Gewinnerzielung kann im Gegensatz zu privaten Instituten insofern nur eine notwendige Bedingung zur Erfüllung eines an der Gemeinnützigkeit orientierten Geschäftsmodells sein. Daher sind ineffiziente Strukturen, gewisse Risiken und Verzicht auf Erträge notfalls hinzunehmen (*Piazza* 2012, 89f.; *Pfingsten et. al.* 2014, 163). Die öffentlichen Aufgaben begrenzen insofern eine Neuausrichtung des Geschäftsmodells der LB.

a) Landesbanken – Öffentlicher Auftrag

Den LB werden über Landesbankgesetze, Staatsverträge und den jeweiligen Satzungen öffentliche Aufgaben übertragen. Die Rechtsgrundlagen sind dabei unterschiedlich konkret und nicht einheitlich, ordnen den LB aber gemeinhin folgende Aufgaben zu (*Gubitz* 2013, 55f.; *Staats* 2006, 87ff.):

- (1) Als Zentralbank der regionalen Sparkassen obliegt es den LB, für diese den bargeldlosen Zahlungsverkehr abzuwickeln.
- (2) Im Rahmen des Subsidiaritätsprinzips unterstützen sie die kleineren kommunalen Bank-einheiten bei zu umfangreichen bzw. zu speziellen Geschäften.
- (3) Die Wettbewerbssicherungsfunktion zielt vor allem auf strukturschwachen Regionen mit wenigen Banken ab.
- (4) In ihrer Funktion als Staats- und Kommunalbanken gelten sie als Hausbanken der jeweiligen öffentlichen Träger und führen für diese Bankdienstleistungen aus.
- (5) Zudem wird bei einigen LB die Struktursicherungs- und Förderfunktion festgeschrieben (*Berge et al.* 2006, 78).

b) Kantonalkassen – Leistungsauftrag

Auch wenn es kein konstitutives Merkmal ist (Art. 3a BankG), so haben die KB doch den sogenannten Leistungsauftrag zu erfüllen, der tw. in den Kantonsverfassungen und in Zweckartikeln niedergeschrieben ist.⁷ Auch der Begriff des Leistungsauftrags wird in jedem Kanton unterschiedlich definiert. Folgende Funktionen sind diesem zugeordnet (*Schwitzer* 2000, 128f.):

- (1) Als Hausbank unterstützen sie die Kantone beim Zahlungsverkehr, der Depotverwaltung und bei der Anlage von Geldern und Ausgabe von Krediten.
- (2) Ihnen obliegt im Rahmen der Gewährleistungsfunktion die flächendeckende Versorgung der Bevölkerung und Volkswirtschaft des Kantons mit Bankleistungen.
- (3) Ferner haben die Banken eine Wettbewerbssicherungsfunktion inne.

⁷ Eine Normierung des Leistungsauftrags fehlt einzig im Gesetz zur St. Galler Kantonalkasse.

- (4) Die Förderfunktion besteht darin, sichere Anlagevarianten bereitzustellen, die das Sparbewusstsein und die Vermögensbildung der Bevölkerung anregen.
- (5) Die Struktursicherung verpflichtet sie, die Wirtschaft im gesamten Kanton zu unterstützen.
- (6) Die Sicherungsfunktion stellt auf den Einlagenschutz des risikoaversen Sparer ab.
- (7) Letztlich sollen sie sich der Gesellschaft und der Umwelt verantwortlich fühlen.

4. Verbundstruktur

Die LB bilden die zweite der drei Ebenen der S-Finanzgruppe, mit den Sparkassen auf der vor- und dem Dachverband DSGV auf der nachgelagerten Stufe. Hingegen operieren die KB nur in einem zwei Ebenen-System mit dem VSKB als übergeordneten Verband. Im deutschen öffentlich-rechtlichen Sektor gibt es ferner Verbände auf regionaler Ebene, die sich primär um die eigenständigen Sparkassen kümmern.

Auffällig ist der Unterschied an rechtlich selbstständigen Unternehmen. So gibt es im deutschen öffentlich-rechtlichen Sektor ein Vielfaches an Partnerunternehmen. Beide Netzwerke haben indes gemein, dass Spezialinstitute aus den Bereichen Leasing, Versicherung, Bausparen, Aus- und Weiterbildung, Vermögensverwaltung, Wertpapiergeschäft sowie IT die geschäftsmodell-spezifische Produktpalette der Banken erweitern. Hierdurch können Skalen- und Verbundvorteile, insbesondere im Backoffice-Bereich, realisiert werden (*Schackmann-Fallis/Weiß* 2009, 87).

Für beide Systeme ist zum einen die subsidiäre Beziehung⁸, d. h. die Kompetenzabgrenzung, zwischen den Stufen prägend und zum anderen das Regionalitätsprinzip. Gleichwohl unterliegen die LB trotz regionaler Verwurzelung im Gegensatz zu den Sparkassen und KB keiner (quasi-)gesetzlich bindenden geografischen Begrenzung (vgl. *Brämer et al.* 2010c). Ein besonderes Merkmal innerhalb der S-Finanzgruppe ist der Haftungsverbund, der die Institute vor einer etwaigen Zahlungsunfähigkeit schützt und damit die Sicherheit der Kundeneinlagen garantiert. Eine derartige Einrichtung ist bei den KB nicht vorzufinden. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass die meisten Institute die volle Staatsgarantie genießen.

	Sparkassen-Finanzgruppe	Netzwerk der Kantonalbanken
Anzahl Unternehmen	ca. 600	ca. 44
Regionalitätsprinzip	ja	ja
Subsidiaritätsprinzip	ja	Nein
i. e. S.	ja	Ja
i. w. S.	ja	Ja
Aufbau	dreistufig	zweistufig
Verbände	DSGV	VSKB
	12 Regionale SV	
Haftungsverbund	ja	Nein

Tabelle 3: Sparkassen-Finanzgruppe und das Netzwerk der Kantonalbanken (2014)

⁸ Generell fallen alle Geschäfte der Primärebene zu. Erst wenn die Sparkassen aus juristischen bzw. ökonomischen Gründen nicht mehr in der Lage sind, bestimmte Aufgaben zu erfüllen, kommen die LB (*Subsidiarität im engeren bzw. weiteren Sinne*) zum Einsatz (*Brämer et al.* 2010b, 202).

5. Staatsgarantie

Entscheidenden Einfluss auf die Geschäftstätigkeit öffentlicher-rechtlicher Banken nehmen nicht zuletzt die Haftungsregelungen. Wird in diesem Zusammenhang von Staatsgarantien gesprochen, so zielt dies auf die Anstaltslast⁹ und die Gewährträgerhaftung¹⁰ ab.

a) Landesbanken

Entsprechend der Brüsseler Verständigung vom 17. Juli 2001 darf sich die finanzielle Beziehung zwischen Träger und Kreditinstitut nicht von einer privatwirtschaftlichen Eigentümerbeziehung unterscheiden. Dies führte zu einer Abschaffung der Gewährträgerhaftung, während die Anstaltslast dahingehend reduziert wird, dass wirtschaftliche Unterstützung nur im Rahmen der Beihilferegelungen des EG-Vertrages möglich ist. Schlussendlich „[...] besteht zwar weiterhin die öffentliche Trägerschaft an den LB, nicht jedoch das bisherige Haftungssystem, so dass die Institute im Insolvenzfall den gleichen Regeln unterworfen sind wie private Banken“ (Brämer et al. 2010b, 208).

b) Kantonalbanken

Die Staatsgarantie ist seit Ende der 1990er Jahre nicht mehr zwingendes Merkmal einer jeden Kantonalbank (vgl. auch Art. 3a BankG). Dies ist die Folge einer Revision des BankG von 1999. Der Kanton kann seit jeher selbstständig entscheiden, ob die Garantie eingeführt, beschränkt oder aufgehoben wird (Vögeli 2009, 69). Trotzdem besitzen die meisten Institute die volle Staatsgarantie. Es zeigt sich, dass 21 von 24 KB nach wie vor die unbeschränkte Staatsgarantie innehaben. Bei der Waadtländischen und der Berner Kantonalbank haftet der Kanton nicht für die Verbindlichkeiten.¹¹ Hingegen übernimmt der Kanton Genf bis Ende 2016 nur gewisse Schuldtitel der Bank und garantiert nur eine bestimmte Haftungssumme.¹² Ausgenommen von jedweder Garantie sind Aktien- und Partizipationskapital sowie nachrangige Verbindlichkeiten (Vögeli 2009, 71). Die folgende Tabelle fasst die aktuelle Situation zusammen.

Art der Staatsgarantie	Banken
unbeschränkt	FR, JU, BN, TI, VS, AG, AP, BL, BS, GL, GR, LU, NW, OW, SH, SZ, SG, TG, UR, ZG, ZH
beschränkt	GE
keine	VD, BE

Tabelle 4: Staatsgarantie der Kantonalbanken

Quelle: VSKB (2014), Abkürzungen der Kantonalbanken entsprechend der Tabelle 2.

⁹ Die Anstaltslast ist „[...] die Verpflichtung eines Gewährträgers, das wirtschaftliche Fortbestehen der Anstalt zu gewährleisten und eventuelle Verluste auszugleichen“ (Engerer/Schrooten 2004, 6). Im Innenverhältnis zwischen Träger und Anstalt ist sie so auf die Zahlungsfähigkeit des Instituts gerichtet (Brämer et al. 2010b, 207).

¹⁰ Die Gewährträgerhaftung beinhaltet „[...] die Haftung der Gebietskörperschaft, bei Insolvenz eines öffentlich-rechtlichen Kreditinstituts die Ansprüche der Gläubiger zu befriedigen“ (Engerer/Schrooten 2004, 6) und bezieht sich daher auf das Aussenverhältnis. Für Verbindlichkeiten der LB haftet das Bundesland vollumfänglich.

¹¹ Die Garantie für die Berner Kantonalbank wurde per 31.12.2012 mit der Übergangsregelung aufgehoben, dass die Staatsgarantie für vor 2006 ausgegebene Anleihen bis zu deren Fälligkeit bestehen bleibt (VSKB 2013).

¹² Garantiert werden Spareinlagen bis max. 500.000 CHF und max. 1.500.000 CHF für Vorsorgeeinrichtungen und weitere. Die Staatsgarantie soll bis Ende 2016 komplett wegfallen (VSKB 2013).

III. Einordnung der Geschäftsmodelle

1. Deskriptiv-statistisch

Zur Einordnung der Geschäftsmodelle überwiegen kennzahlenorientierte Ansätze, wobei der Bilanzstruktur regelmässig eine erhebliche Bedeutung zukommt (Köhler 2015). Die im Schrifttum dominierenden Grössen¹³ sowie weitere ausgewählte Indikatoren der geschäftspolitischen Schwerpunktsetzung weist die *Tabelle 5* aus.

Geschäftszweck	Regionalprinzip	Landesbanken			Kantonalbanken		
		Öffentlicher Auftrag			Leistungsauftrag		
		nein			ja		
		2000	2007	2014	2000	2007	2014
Bilanzsumme*		1222,7	1587,2	1060,2	303,4	356,6	522,6
Kredite**	Nichtbanken	44,3	40	51,6	77,4	73,8	71,3
	Banken	48,1	54,3	32,1	9,1	13	5,2
Einlagen**	Nichtbanken	23,9	23,1	27,8	50,3	56,2	62
	Banken	35,9	38,8	28,5	11,8	11,2	10,5
Emission von Anleihen**		31,1	29,5	23,5	24,6	19	14,3
Wertpapiergeschäft (Anleihen/Aktien)*		14,4	18,7	19,7	8,1	7,7	7,5
Zins- zu Provisionüberschuss		4,3	4,8	9,8	2,6	2,5	2,8
Anzahl Banken		13	12	9	24	24	24
Anzahl Bankstellen		651	497	417	889	803	710
Bankstellendichte***		0,79	0,6	0,52	12,37	10,63	8,67

Tabelle 5: Indikatoren der Geschäftstätigkeit: Landes- versus Kantonalbanken

Quelle: Deutsche Bundesbank, Schweizer Nationalbank, Weltbank

*Hinweise: * in Mrd €/Mrd CHF, ** in v. H. der BS, *** je 100.000 Einwohner*

a) Bilanzsumme

Während die Kantonalbanken in den 15 Jahren stets positive und in Relation zum heimischen Gesamtmarkt überdurchschnittliche Wachstumsraten verzeichneten, kam es bei den LB seit 2007 zu einer substantiellen Bilanzverkürzung. Die Gründe hierfür liegen u. a. in der Zerschlagung einzelner Institute, dem erheblichen Einbruch des Zwischenbankverkehrs, aber auch in den regulatorischen Eigenkapitalanforderungen. Da Sparkassen und Verbände als Eigentümer die LB nur zögerlich mit zusätzlichen Mitteln ausstatten und die anhaltende Ertragsschwäche zudem nur eine begrenzte Thesaurierung von Gewinnen zulässt, ist die Reduzierung der Bilanzsummen die notwendige Konsequenz (Deutsche Bundesbank 2015, 56).

b) Kredit- und Einlagengeschäft

In deutlicher Abgrenzung zu ihren deutschen Pendanten dominiert das Einlagen- und Kreditgeschäft mit privaten Haushalten und Unternehmen bei den KB. Im gesamten Zeitraum lag der

¹³ Vgl. Noack (2009); Schrooten (2009a); Brämer et al. (2010a); Blundell-Wignall/Roulet (2013); Brämer (2015).

Anteil dieser Kredite über 70 % und bildet damit die grösste Aktivposition. Davon wiederum stellten Hypothekarforderungen¹⁴ mit stets über 60 % den zentralen Part. Bei den LB nehmen die Forderungen an Nichtbanken einen wesentlich geringeren Anteil ein. Während dieser sich bis zum Einsetzen der internationalen Finanzkrise in 2007 systematisch auf ca. 40 % verringerte, erhöhte er sich anschliessend bis auf 51 % in 2014. Dabei engagieren sich die LB verstärkt in Flugzeug-, Schiffs- bzw. Transport- und Immobilienfinanzierungen und sind damit neben den deutschen Grossbanken ein zentraler Akteur im gewerblichen Grosskundengeschäft. Spiegelbildlich erfolgte auch die Refinanzierung der KB merklich stärker (ca. 62 % in 2014) und in der Tendenz zunehmend über Kundeneinlagen als bei den LB (ca. 28 % in 2014).

Erhebliche Unterschiede zeigen sich auch im Zwischenbankbereich. Kommt diesem für die schweizerischen Institute – aktiv- wie passivseitig – eine nachrangige Bedeutung zu, ist es für die LB nicht zuletzt aufgrund ihrer Zentralbankfunktion für die Sparkassen von hoher Wichtigkeit. Gleichwohl reduzierten sich die Ausleihungen an andere Geldhäuser von 40,9 % in 2007 auf 32,1 % in 2014. Im gleichen Zeitraum gingen die Einlagen von 38,8 % auf 28,5 % zurück. Die gesunkene Bedeutung des Interbankengeschäfts ist einerseits Ausdruck des Vertrauensverlustes unter den Instituten, andererseits ein Indiz für die rückläufige Bedeutung der LB als Zentralbanken.

c) Emission von Anleihen

Historisch bedingt refinanzieren sich die LB – wenngleich rückläufig – substantiell durch die Emission von Inhaberschuldverschreibungen (2000/2007/2014: 31,1 %/29,5 %/23,5 %). So bestand in der Vergangenheit nur für öffentlich-rechtliche Grundkreditanstalten das Pfandbriefprivileg (Noack 2009, 6). Die Emission an Rentenpapieren ist auch für die KB bedeutsam (2000/2007/2014: 24,6 %/19,0 %/14,3 %). Speziell nach Ausbruch gingen die Emissionen aufgrund von erhöhten Risikoprämien und gestiegener Unsicherheit dennoch zurück. Insgesamt ist dies allerdings keine Entwicklung, die allein für die Landes- und Kantonalbanken charakteristisch ist, sondern grundsätzlicher Natur im Bankenbereich.

d) Wertpapiergeschäft

Neben den zinstragenden Aktiva umfassen die Bilanzen der LB in substantiellen Umfang zu Handelszwecken gehaltene Wertpapiere (Ø 19,7 % in 2014). Die Höhe des Handelsgeschäftes „[...] would indicate the prevalence of investment activities that are prone to market and liquidity risks“ (Ayadi/De Groen 2014, 12). Dabei wurden die Übergangsfristen der Staatsgarantien aufgrund der noch günstigeren Refinanzierungsbedingungen zur übermässigen Fremdkapitalbeschaffung von den deutschen Geldhäusern genutzt. Die passivseitig vorhandenen Volumina überstiegen die für das traditionelle Aktivgeschäft erforderlichen z. T. erheblich. Die Folge war eine regelrechte Flucht der LB in die internationalen Kapitalmärkte verbunden mit risikoreichen Geschäften (Deutsche Bundesbank 2015). Dabei zeigt sich, dass – bis auf die SaarLB – die LB stets wesentlich höhere Handelsbestände in ihren Bilanzen verbuchten als die KB, wenngleich sich die Institute durchaus heterogen verhalten (Abbildung 1).

¹⁴ Hypothekarforderungen umfassen grundpfandgesicherte Forderungen auf Wohn-, Büro- und Geschäftshäuser sowie gewerbliche und industrielle Objekte.

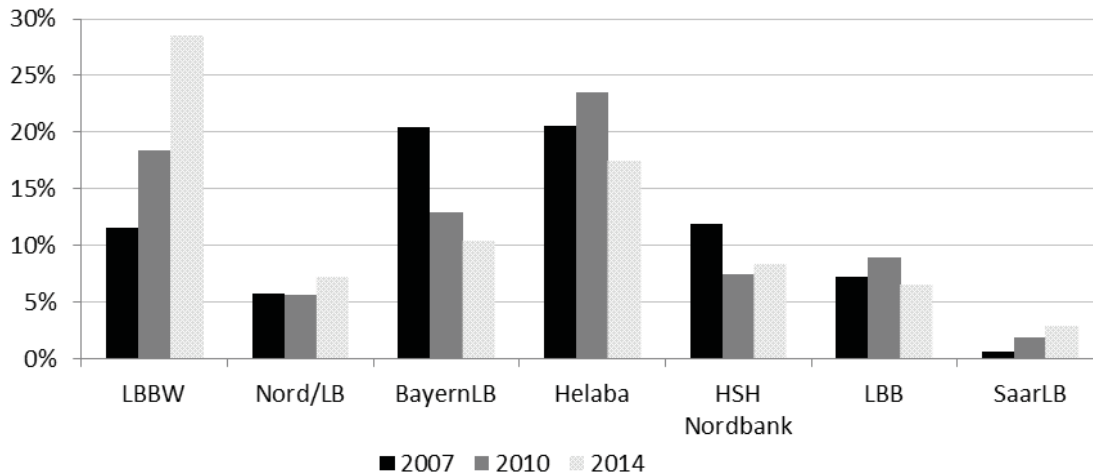


Abbildung 1: Anteil der Handelsaktiva an der Bilanzsumme der Landesbanken

Quelle: Geschäftsberichte, eigene Berechnungen

Für 2014 weist die LBBW (28,6 %) gefolgt von der Helaba (17,4 %) die grössten und die SaarLB (2,9 %) die niedrigsten Handelsaktiva relativ zur Bilanzsumme auf. Die übrigen Konzerne bewegen sich zwischen 7,2 % (Nord/LB) und 10,4 % (BayernLB). Unterschiede sind auch im Zeitverlauf erkennbar. So weiteten die LBBW und geringfügig die Nord/LB und SaarLB das Handelsgeschäft im Vergleich zu 2007 aus, wohingegen die BayernLB, die HSH Nordbank sowie die LBB Rückgänge verzeichneten.

e) Zins- zu Provisionsüberschuss

Während der Zinsüberschuss das Ergebnis der Intermediationstätigkeit im engeren Sinne¹⁵ widerspiegelt, kann der Provisionsüberschuss als das Resultat der Finanzintermediation im weiteren Sinne interpretiert werden. Dieser umfasst die Rückflüsse aus Dienstleistungen (Entgelte) zwischen Kapitalnehmern und -gebern, insbesondere aus dem Wertpapier- und Depotgeschäft. „[As a] result of the interaction between the strategic choices made by the bank in items of business area focus and the market environment“ (Roengpitya 2014, 60) ermöglicht das Verhältnis aus Zins- zu Provisionsüberschuss so eine Einordnung des geschäftspolitischen Fokus.

Im Einklang mit den vorherigen Ergebnissen zeigt sich, dass sich die Landesbanken seit Ausbruch der Krise stärker dem Kredit- und Einlagengeschäft widmen und damit auch mehr als eine Verdopplung des Verhältnisses verzeichnen. Dementgegen engagieren sich die KB seit jeher vorrangig im Depositen- und Hypothekengeschäft. Eine nahezu konstante Relation von Zins- zu Provisionsüberschuss (ca. das 3-fache) verdeutlicht dies. Vor dem Hintergrund, dass die Landesbanken in den letzten Jahren merklich ihr Engagement im Investment Banking ausgebaut haben (Schrooten 2009b, 20; Deutsche Bundesbank 2015, 44), erscheint die annähernde Verdopplung ihres entsprechenden Verhältnisses zwischen den Jahren 2000 (4,3) bis 2014 (9,8) in einem anderen Licht. Offensichtlich fällt es den LB in diesem volatilen Geschäftsfeld schwer, substantielle Provisionsüberhänge zu generieren (vgl. Abbildung 2).

¹⁵ Unter der Intermediationsleistung im engeren Sinne ist das klassische Bankgeschäft zu verstehen, also die Aufnahme von Einlagen passivseitig und Vergabe von Krediten aktivseitig (Hartmann-Wendels et al. 2014, 2f.)

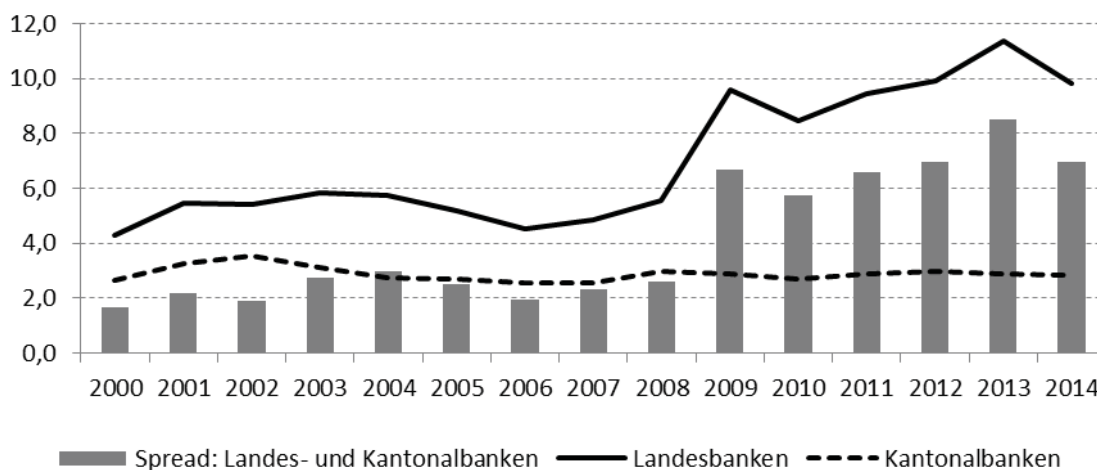


Abbildung 2: Zins- zu Provisionsüberschuss

Quelle: Deutsche Bundesbank, Schweizer Nationalbank, eigene Berechnungen

f) Räumliche Marktpositionierung

Neben den diskutierten Indikatoren ist vor allem die geografische Orientierung der Banken ein wesentliches Element eines langfristig stabilen des Geschäftsmodells (ZEW 2012, 7). So ist das inlandsorientierte Geschäft verbunden mit einer klaren Ausrichtung auf die jeweilige Region – den Kanton – charakterisiert das Geschäftsmodell der KB (Hess 2008, 974). Auch wenn eine Geschäftsausweitung auf andere Kantone nicht gesetzlich ausgeschlossen ist, gibt es eine gegenseitige Übereinkunft, „[...] that each bank only focuses its sales activities on its own domestic province“ (Hoffmann/Morkoetter 2011, 146). Eine solche strikte geografische Begrenzung des Geschäftsgebietes fehlt den meisten Landesbanken (Noack 2009, 15).¹⁶ So findet sich in Satzungen und LB-Gesetzen oftmals die Erlaubnis, im Ausland Niederlassungen zu unterhalten.¹⁷

Hand in Hand hiermit ist ebenso das Filialnetz (je 100.000 Einwohner) der KB um ein Vielfaches breiter als bei den Landesbanken – trotz rückläufiger Tendenz. Die stärkere Reduzierung der Bankstellen bei den LB liegt u. a. in der Zerschlagung der WestLB im Jahre 2012 und der Verschmelzung der SachsenLB mit der LBBW im Jahre 2008 begründet.

2. Clusterverfahren gestützte Geschäftsmodellabgrenzung

Zwar können die zuvor diskutierten Kennzahlen Basisinformationen über die betrieblichen Strukturen und Prozesse im Unternehmen abbilden, gleichwohl birgt die Aggregation von Detailinformationen stets die Gefahr, die wahren Kausalzusammenhänge der beobachteten Ausprägungen fehlzuinterpretieren (Ewert/Wagenhofer 2008, 521ff.). Einfache Masse gelangen zudem an ihre interpretatorischen Grenzen, wenn sie nicht um wissenschaftlich fundierte Referenzwerte/-intervalle zielkongruent ergänzt werden. Um der Komplexität von Banken als Multiprodukt-

¹⁶ Als Ausnahme ist das Geschäftsgebiet der BremerLB laut §2 der Satzung, i. d. F. vom 01.05.2013 auf Bremen und Niedersachsen beschränkt. In Art. 2 Abs. 1 Satz 2 BayLaG wird der BayernLB ebenfalls eine regionale Restriktion auferlegt, wengleich zum Geschäftsgebiet dieser Bank, neben Bayern und Deutschland, „[...] die angrenzenden Wirtschaftsräume Europas [...]“ zählen.

¹⁷ Vgl. bspw. §2 Abs. 1 Satzung der Helaba (2012) oder §2 Abs. 2 Satzung der HSH Nordbank (2014).

unternehmen gerecht zu werden, können einzelne Grössen empirisch-induktiv in Form eines Kennzahlensystem miteinander verbunden und so ihre Aussagekraft bei der Einordnung des Geschäftsmodells in seiner Gesamtheit deutlich erhöht werden (*Greiling 2007, 105f.*).

a) *Methodischer Ansatz und Datenbasis*

Einem solchen Verfahren entsprechend bilden die innovativen Arbeiten von *Ayadi/De Groen (2014)* und *Roengpitya et al. (2014)* die eines-zu-eins Grundlage für die avisierte, präzise Einordnung der Geschäftsmodelle der Landes- und Kantonalbanken: In einem ersten Schritt leiten die genannten Autoren für ausgewählte Bilanzgrössen (vgl. *Tabelle 6*) auf Basis von Distanz- bzw. Unähnlichkeitsmassen für eine Kohorte von 147 europäischen bzw. 222 internationalen Geschäftsbanken geschäftsmodell-homogene Cluster ab. In einem zweiten Schritt werden für die verfahrensendogen identifizierten (Sub-)Gruppen an Geschäftsmodellen Referenzwerte in Form des jeweiligen arithmetischen Mittels bestimmt.

Roengpitya et al. (2014)				
Durchschnittswerte in v. H. der Bilanzsumme (ohne Derivate)	Retailgeschäft		Interbank-/ Kapitalmarkt refinanziert	Kapitalmarktge- schäft
Kredite („gross loans“)	62,2		65,2	25,5
Handel ¹⁸	22,4		20,7	51,2
Handelsbuch ¹⁹	5,1		7,1	17,3
Forderungen an Banken	8,5		8,2	21,8
Einlagen von Banken	7,8		13,8	19,1
Wholesale-Verbindlichkeiten²⁰	10,8		36,7	18,2
Stabile Refinanzierung ²¹	73,8		63,1	48,6
Einlagen	66,7		35,6	38,0
Ayadi/De Groen (2014)				
Durchschnittswerte in v. H. der Bilanzsumme	Retailgeschäft fokussiert	Retailgeschäft diversifiziert	Interbank-/ Kapitalmarkt refinanziert	Investmentbank
Forderungen an Kunden	60,8	67,5	31,4	37,4
Handelsaktiva²²	27,9	23,3	28,1	51,2
Forderungen an Banken	7,4	6,2	38,4	9,5
Einlagen von Banken	13,1	8,5	37,4	14,3
Einlagen von Kunden	62,8	34,2	19,1	23,1
Verbindlichkeiten²³	14,3	48,0	32,6	44,8
Derivate	2,8	3,4	4,5	15,2
Eigenkapital	5,5	4,7	5,9	3,9

Tabelle 6: Geschäftsmodelle nach Roengpitya et al. (2014) / Ayadi/De Groen (2014)

¹⁸ Aktiva des Handelsbestandes zuzüglich Verbindlichkeiten, bereinigt um Derivate.

¹⁹ Zu Handelszwecken gehaltene Wertpapiere.

²⁰ Sonstige Einlagen zuzüglich kurzfristiger Kreditaufnahme und langfristiger Refinanzierungen.

²¹ Kundeneinlagen plus langfristiger Refinanzierungen.

²² Definiert als „non-cash assets other than loans“.

²³ Berechnet als Residuum aus Gesamtverbindlichkeiten weniger Kundeneinlagen, Interbankverbindlichkeiten, Eigenkapital sowie Derivatpositionen.

Roengpitya et al. (2014) differenzieren dabei zwischen drei verschiedenen Geschäftsmodell-Typen: (1) *Kundeneinlagen refinanzierte Geschäftsbank*, (2) *Interbank- oder Kapitalmarkt refinanzierte Geschäftsbank* sowie (3) *kapitalmarktorientierte Bank*. Ayadi/De Groen (2014) unterteilen hingegen die Kategorie (1) zusätzlich in die Subbereiche (1a) *Retailgeschäft diversifiziert* und (1b) *Retailgeschäft fokussiert*. Die weiteren Einteilungen (2) *Investmentbankgeschäft* und (3) *Interbank-/Kapitalmarkt refinanziert* sind inhaltlich als nahezu identisch zu beurteilen. Die methodischen Schritte beider Arbeiten fasst *Tabelle 6* zusammen, wobei die fett gedruckten Merkmale aus Sicht der Autoren die zentralen zur Einordnung der Geschäftsmodelle darstellen.²⁴

Zur Einordnung der Geschäftsmodelle von Landes- und Kantonalbanken werden zunächst die absoluten und zur stärkeren Gewichtung grosser Divergenzen die quadrierten²⁵ Abweichungen (in Prozentpunkten) zu den Referenzwerten von Roengpitya et al. (2014) bzw. Ayadi/De Groen (2014) ermittelt. Anschliessend sind die minimalen Unterschiede zu den alternativen Geschäftsmodellklassifikationen für beide Bankensektoren im Zeitablauf (2000, 2007, 2014) zu identifizieren (vgl. *Tabelle 12-15* im Anhang).

Analyseergebnisse

Die auf Basis der Jahresabschlussstatistiken der Deutschen Bundesbank bzw. der Schweizer Nationalbank für die Jahre 2000, 2007 und 2014 ermittelten Resultate (nachfolgende *Tabelle 7*) werden konsistent zu den vorangegangenen kennzahlenbasierten Ergebnissen zum Teil erhebliche Unterschiede in den Geschäftsmodellen offenbar.

Entsprechend des Ansatzes von Ayadi/De Groen (2014) sind die Landesbanken in jedem der drei Jahre als „*Interbank-/Kapitalmarkt refinanzierte Geschäftsbank*“ zu klassifizieren. Auch die Anwendung des Modells von Roengpitya et al. (2014) bestätigt für 2014 und 2000 (absolut) die Ausrichtung der Landesbanken auf das aktiv- wie passivseitige Zwischenbankgeschäft und das Handelsgeschäft. Für eine Klassifikation als „*Kapitalmarktgeschäft*“-orientierte Institute verbunden mit einem noch stärkeren Fokus auf das Investment Banking sprechen dagegen die Resultate für 2000 (quadrirt) und 2007. Dies stützt die gemeinhin vermutete Annäherung zu den Grossbanken in diesem Zeitraum (Schrooten 2009b, 20; Deutsche Bundesbank 2015, 44). Ein Grund hierfür liegt in den Übergangsfristen zur Gewährträgerhaftung und der damit verbundenen Flucht in die internationalen Kapitalmärkte nach 2005.

Dementgegen sind die eidgenössischen Institute heute und auch bereits vor Einsetzen der Finanzkrise als „*Retailgeschäft*“-orientierte bzw. „*Retailgeschäft fokussierte*“ Geschäftsbanken einzugruppieren. Dies bedeutet, dass traditionelle Kundenkredite (im Fall der KB Hypothekarforderungen) aktivseitig das Haupttätigkeitsfeld darstellen. Passivseitig werden vorrangig Kundeneinlagen genutzt und weniger nicht-traditionelle Finanzierungsquellen bzw. der Weg über den Kapitalmarkt (charakteristisch für das diversifizierte Modell). Dabei hat die Konzentration auf Kundendepositen im Vergleich zur Ausgabe von Anleihen (Positionen in der Bilanz: Kas-

²⁴ Die Auswahl der relevanten Bilanzgrössen folgt dabei der praxisorientierten Literatur und weniger theoretischen Überlegungen. Ayadi/De Groen (2014, 13) selbst merken hierzu an: „The assignment of individual banks to a specific cluster, or model, depends crucially on the choice of instruments and procedures [...]”

²⁵ Im Falle der quadrierten Divergenzen erfolgt insofern eine stärkere Gewichtung grosser Abweichungen.

senobligationen, Anleihen und Pfandbriefdarlehen; vgl. dazu *Tabelle 5*) seit 2000 zugenommen. Das erklärt die Veränderung des Geschäftsmodells von 2000 zu 2007 und 2014 und unterstreicht die heutige Positionierung der KB als Geldhäuser, die sich auf das regional ausgerichtete, klassische Kredit- und Einlagengeschäft konzentrieren.

Methodische Grundlage: Roengpitya et al. (2014)									
Landesbanken				Aggregierte Abweichung zu Referenzwerten	Kantonalbanken				
Retailgeschäft		Interbank-/ Kapitalmarkt refinanziert	Kapitalmarkt-geschäft		Retailgeschäft		Interbank-/ Kapitalmarkt refinanziert	Kapitalmarkt-geschäft	
2000				absolut quadriert	2000				
70	1685	45	52		34	467	25	67	2800
2007				absolut quadriert	2007				
75	1944	54	49		25	236	28	58	2396
2014				absolut quadriert	2014				
50	994	33	55		17	123	31	58	2228
Methodische Grundlage: Ayadi/De Groen (2014)									
Landesbanken				Aggregierte Abweichung zu Referenzwerten	Kantonalbanken				
Retailgeschäft		Interbank-/ Kapitalmarkt refinanziert	Investment-bank		Retailgeschäft		Interbank-/ Kapitalmarkt refinanziert	Investment-bank	
fokussiert	diversifiziert			fokussiert	diversifiziert				
2000				absolut quadriert	2000				
138	100	34	106		55	52	107	84	
4367	2832	323	3390	931	711	2890	2723		
2007				absolut quadriert	2007				
141	108	32	113		48	67	114	100	
4904	3571	359	3777	674	1182	3143	3293		
2014				absolut quadriert	2014				
105	80	35	98		34	73	135	115	
2512	1620	243	2096	477	1776	4329	4068		

Tabelle 7: Geschäftsmodelle der Landes- und Kantonalbanken (für 2000, 2007 und 2014)

Quelle: Deutsche Bundesbank, Schweizer Nationalbank, eigene Berechnungen

IV. Analyse der Leistungsfähigkeit

In Hinblick auf die nachhaltige Tragfähigkeit der zuvor identifizierten Geschäftsmodelle schliesst die dezidierte Performanceanalyse den Vergleich beider Bankengruppen ab.

1. Jahresüberschuss

Abbildung 3 offenbart einen weitgehend stabilen Jahresüberschusses (v. S.) der KB – vor, während und nach der Finanzkrise. Nach dem Platzen der Dotcom-Blase im Jahre 2000 verzeichneten aber auch die KB Verluste. Womöglich liegt dieser Umstand in ihrer stärkeren Fokussierung auf das Kapitalmarktgeschäft um die Jahrtausendwende (*Tabelle 7*) begründet. Auch der Gewinn

der Landesbanken brach in 2000 stark ein. Allerdings hatte die in 2007 einsetzende Finanzkrise weitaus höhere Verluste zur Folge und wirkt bis heute nach.

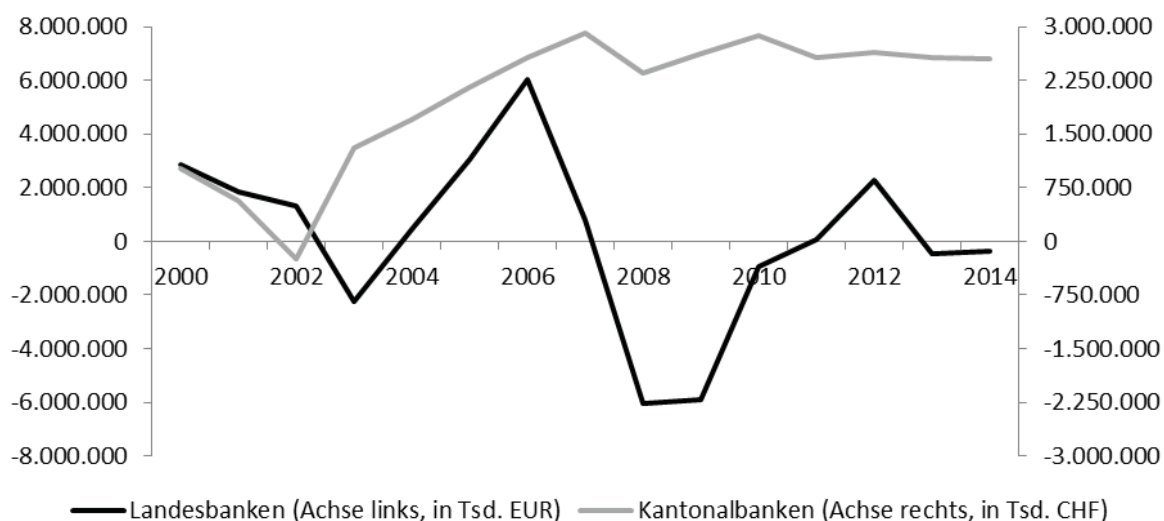


Abbildung 3: Jahresüberschuss vor Steuern von 2000 bis 2014

Quelle: Deutsche Bundesbank, Schweizer Nationalbank, eigene Berechnungen

2. Rentabilität und Stabilität

Rentabilität: Eigen- und Gesamtkapitalrendite

Die Eigenkapitalrendite²⁶ folgt in ihrem Verlauf aufgrund ihrer Abhängigkeit dem Jahresüberschuss (v. S.). Während die KB seit 2004 durchgängig Werte über 6 % aufwiesen, zeigt sich der RoE der LB sehr volatil und zum Teil negativ. Im internationalen Vergleich weisen beide Gruppen unterdurchschnittliche Renditen auf.²⁷ Insbesondere nach dem Einsetzen der internationalen Krise in 2007 waren die Renditen für die Eigenkapitalgeber der LB negativ (-9,08 % in 2008).

Ein anderes Bild legt die Gesamtkapitalverzinsung²⁸ nahe. So wiesen die LB im gesamten Betrachtungszeitraum höhere Werte auf als die KB. Bei einem mittleren RoA von 1,8 % über den Betrachtungszeitraum nehmen die KB eine unterdurchschnittliche Position beim Vergleich mit anderen Bankensystemen ein (Richter 2013, 183). Mit einem Mittelwert von 4,5 % schneiden die LB damit besser ab bei dennoch erheblicher Schwankung um den Mittelwert (Variationskoeffizient bei 41 %). Der grundsätzliche Verlauf des RoA ist derweil im gesamten europäischen Bankensektor beobachtbar (Richter 2013, 184) und folgt dem gesamtwirtschaftlichen Zinsniveau.

²⁶ Die Eigenkapitalrendite (Return on Equity (RoE)) wurde als Verhältnis aus Jahresüberschuss (v. S.) zum eingesetzten Eigenkapital ermittelt und drückt damit die Verzinsung des bilanziellen Eigenkapitals aus.

²⁷ Vgl. hierzu die Werte des Sachverständigenrats (2008, 102) und Richter (2013, 181).

²⁸ Die Gesamtkapitalrendite (Return on Assets (RoA)) rekurriert auf die Gesamtverzinsung des eingesetzten Kapitals als Verhältnis aus Jahresüberschuss (v. S.) zuzüglich der Fremdkapitalzinsen zum Eigen- und Fremdkapital.

Jahr	Rentabilität				Stabilität			
	Eigenkapitalrendite		Gesamtkapitalrendite		Eigenkapitalquote		Z-Score	
	LB	KB	LB	KB	LB	KB	LB	KB
2000	6,1%	5,3%	6,5%	2,7%	3,8%	6,3%	8,4	16,5
2001	3,4%	2,9%	6,3%	2,6%	4,2%	6,3%	8,5	16,3
2002	2,1%	-1,2%	5,2%	1,8%	4,7%	6,2%	8,0	14,7
2003	-3,5%	5,9%	4,3%	1,9%	4,7%	7,1%	7,3	16,5
2004	0,9%	7,0%	4,5%	1,8%	4,3%	7,7%	7,1	17,4
2005	5,0%	8,2%	4,9%	1,9%	4,4%	8,1%	7,6	18,2
2006	9,6%	9,1%	5,4%	2,1%	4,4%	8,3%	7,9	18,9
2007	1,2%	9,8%	5,3%	2,4%	4,1%	8,4%	7,6	19,8
2008	-9,1%	7,8%	4,9%	2,2%	4,3%	7,8%	7,4	18,3
2009	-8,0%	8,2%	3,0%	1,6%	5,1%	7,9%	6,5	17,5
2010	-1,4%	8,6%	2,5%	1,5%	4,5%	7,9%	5,7	17,2
2011	0,1%	7,4%	5,0%	1,3%	4,6%	7,7%	7,8	16,6
2012	3,7%	7,3%	4,8%	1,2%	4,9%	7,5%	7,9	15,9
2013	-0,8%	6,8%	3,1%	1,0%	5,6%	7,6%	7,1	15,9
2014	-0,6%	6,5%	2,6%	0,9%	5,5%	7,5%	6,6	15,5
Mittelwert	0,6%	6,6%	4,5%	1,8%	0,05	0,07	7,43	17,02
Median	0,01	0,07	0,05	0,02	0,04	0,08	7,58	16,58
Spread***	-0,07	0,01	-0,04	-0,02	0,02	0,01	-1,76	-0,96
Stan.-abw.	0,05	0,03	0,01	0,01	0,01	0,01	0,75	1,36
Var.-koef.	8,70	0,41	0,27	0,30	0,11	0,09	0,10	0,08

*** Differenz zwischen 2000 und 2014

Tabelle 8: Rentabilität und Stabilität der Landes- und Kantonalbanken (2000-2014)

Quelle: Deutsche Bundesbank, Schweizer Nationalbank, eigene Berechnungen

Hinweis: *** Differenz zwischen 2000 und 2014

Stabilität: Eigenkapitalquote und Z-Score

Die Eigenkapitalquote (EKQ) als Quotient aus eingesetztem Eigenkapital zur Bilanzsumme (BS) gibt Auskunft über die Finanzierungsstruktur. Je niedriger die EKQ desto stärker ist ein Geldhaus von externen Gläubigern abhängig. Die Möglichkeit negative externe Schocks mit eigenen Mitteln aufzufangen, ist entsprechend geringer. *Tabelle 8* verdeutlicht, dass die schweizerischen Institute stets substantiell mehr Eigenkapital einsetzen als die deutschen. Gleichwohl ist seit 2007 bei den Landesbanken ein kontinuierlicher Zuwachs der EKQ zu beobachten.

Umfassender kann die Risikoabsorptionsfähigkeit einer Bank/Bankengruppe anhand des Z-Scores beurteilt werden (*Kühlwein/Burkert 2015, 160*). Dieser wertet das jeweilige Geschäftsmodell als umso stabiler, je höher die Eigenkapitalquote (EKQ), respektive die Gesamtkapitalrendite ausfallen. Dementgegen steigt das Insolvenzrisiko mit zunehmender Volatilität der Unternehmensgewinne – gemessen über die Standardabweichung des RoA (σRoA). Der Z-Score der Bankengruppe k zum Zeitpunkt t wird formal bestimmt als (*Schaeck/Čihák 2008, 17*):

$$Z - Score_{k,t} = (EKQ_{k,t} + RoA_{k,t}) / \sigma RoA_k \quad (1)$$

Mit einem durchschnittlichen Z-Score von 17,0 weisen die KB ein niedrigeres Insolvenzrisiko als die LB auf, die im aggregierten Mittel nur einen Wert von 7,4 erreichen. Dazu zeigt sich, dass den kantonalen Banken auch im Vergleich mit dem deutschen (Ø 8,4) sowie dem schweizerischen Bankenmarkt (Ø 7,3) eine höhere Stabilität attestiert werden muss. Dies steht im Einklang mit den Befunden von *Altunbas et al.* (2011, 28) und *Gischer/Richter* (2011, 188f.), die dem klassischen Intermediationsgeschäft eine stabilisierende Wirkung bescheinigen.

3. Wirtschaftlichkeit / Produktivität

a. Theoretische Vorüberlegung

Die Cost-Income-Ratio (CIR) als Prozentzahl drückt aus, wie viel Aufwand nötig ist, um eine Einheit (operativen) Ertrag zu generieren:

$$CIR = \frac{\text{Verwaltungsaufwand}}{\text{Operative Erträge}} \quad (2)$$

Ein Kreditinstitut ist demnach (vermeintlich) umso leistungsfähiger, je kleiner die CIR ausfällt. Der Verwaltungsaufwand umfasst dabei die Personal- und Sachaufwendungen sowie die Abschreibungen. Die operativen Erträge einer Bank wiederum setzen sich aus dem Zinsüberschuss, dem Provisionsüberschuss, dem Handelsergebnis und dem Saldo der sonstigen Erträge und Aufwendungen zusammen (*Varmaz* 2006, 308).

Problematisch ist, dass in die Berechnung der CIR preisliche Komponenten einfließen. Als Wertgrösse wird so die Leistungsfähigkeit im Sinne von Wirtschaftlichkeit abgeleitet. Mitnichten muss diese jedoch die wahre Entwicklung der Produktivität (als Mengenkonzept) vollständig nachzeichnen (*Burger/Moormann* 2008, 66). Insbesondere *Gischer/Richter* (2014) widmen sich den Verzerrungsmöglichkeiten der CIR und leiten einen adjustierten Ansatz unter Berücksichtigung des Wettbewerbsgrads und der Lohnniveaus ab.

Bestimmungsgrösse Wettbewerbsgrad

Unterschiedliche Wettbewerbsverhältnisse können sowohl Soll- als auch Habenzinsen und somit den Zinsüberschuss als Hauptbestandteil der operativen Erträge (*Richter* 2013, 197f.) beeinflussen. Stehen Kreditinstitute in starker Konkurrenz zueinander, wird die realisierbare Zinsspanne *ceteris paribus* geringer und damit die CIR höher ausfallen. In einem konkurrenzintensiven Umfeld münden Produktivitätsfortschritte nicht in zusätzlichen Renten für die Banken, sondern vielmehr in besseren Konditionen für die Kunden.

Ein geeignetes wie gängiges Mass, um die individuellen Preissetzungsspielräume einer Bankengruppe k zum Zeitpunkt t qualitativ und quantitativ zu bewerten, ist der Lerner-Index ($LI_{k,t}$) bzw. der abgeleitete Mark-Up ($M_{k,t}$) (*Lerner* 1934; *Koetter* 2008, 232f.; *Ayadi et al.* 2009, 58f.; *Arrawatia/Misra* 2012, 121). Der Indikator setzt das am Markt erzielte Preisniveau in Beziehung zu den unternehmenseigenen Grenzkosten:

$$LI_{k,t} = \frac{P(Q) - C'_{k,t}(q)}{P(Q)} \quad \text{bzw.} \quad M_{k,t} = \frac{P(Q)}{C'_{k,t}(q)} = \frac{1}{1 - LI_{k,t}} \quad (3)$$

Während der Lerner-Index Werte zwischen null und eins annimmt, ist der Mark-Up im Sinne eines Preisaufschlages auf die Grenzkosten zu interpretieren und damit grundsätzlich nach oben unbegrenzt. Beide Grössen fallen umso höher aus, je stärker ein Unternehmen in der Lage ist, einen Preis oberhalb seiner Grenzkosten durchzusetzen (Neumann 2000, 87f.).

Bestimmungsgrösse Lohnniveau

Darüber hinaus können unterschiedliche länderspezifische Lohnniveaus über die korrespondierenden Personalkosten die Verwaltungsaufwendungen und somit die CIR-Werte beeinflussen, ohne Ausdruck bestehender Produktivitätsunterschiede zu sein (Burger/Moormann 2008, 92ff.; Gischer/Richter 2014, 17f.). Entsprechend sind diese gleichermassen bei der Beurteilung und Interpretation der Leistungsfähigkeit einer Bank/Bankengruppe ins Kalkül zu ziehen.²⁹

b. Empirische Auswertung – Adjustierte CIR

Methodisch auf der Arbeit von Gischer/Richter 2014 fussend stellt die nachfolgende *Tabelle 9* die Cost-Income-Ratio in ihrer Reinform und in ihrer adjustierten Form (Wettbewerbs- und Personalkostenunterschiede) für beide Bankengruppen dar.

Hinsichtlich der in diesem Zuge kalkulierten Preissetzungsspielräume³⁰ sind grosse Unterschiede zwischen Landes- und Kantonalbanken erkennbar. Während die eidgenössischen Institute über den Betrachtungszeitraum im Schnitt über 100 % und in 2014 sogar mehr als 200 % auf ihre Refinanzierungszinsen aufschlugen, konnten die Landesbanken im Mittel nur um 13 % höhere Preise durchsetzen.³¹ Während dieser Sachverhalt unter sonst gleichen Bedingungen zu einer höheren CIR bei den Landes- im Vergleich zu den KB führt, wirkt das deutlich überdurchschnittliche Lohnniveau im Finanzsektor der Schweiz (BAKBASEL 2013, 27) – Tendenz zunehmend – entgegengesetzt auf die (unbereinigte) Cost-Income-Ratio.

Während die unbereinigte CIR im gesamten Untersuchungszeitraum den KB eine höhere Leistungsfähigkeit attestiert, mündet die Berücksichtigung divergierender Preissetzungsspielräume und unterschiedlicher Personalkostensätze in einem differenzierten Bild. Mit Ausnahme des Jah-

²⁹ Gischer/Richter (2014, 21f.) berechnen den adjustierten Personalaufwand ($PA_{k,t}^{adjust.}$) folgendermassen:

$PA_{k,t}^{adjust.} = \overline{PK}_t \cdot PB_{k,t}$, wobei $PB_{k,t}$ der Personalbestand der Bankengruppe k zum Zeitpunkt t und \overline{PK}_t der standardisierte Personalkostensatz pro Kopf zum Zeitpunkt t ist. Das jährliche Niveau der Personalaufwendungen pro Kopf der Landesbanken wird auf 100 % normiert und dasjenige der Kantonalbanken entsprechend mit dem inversen Verhältnis der Personalkostensätze multipliziert.

³⁰ Die Preise ergeben sich als Relation von Zinserträgen zu den zinstragenden Aktiva; die Grenzkosten entsprechend als Zinsaufwendungen im Verhältnis zu den zinstragenden Passiva (Gischer/Richter 2014, 14f.).

³¹ Gischer/Richter (2014, 19ff.) leiten daraus einen adjustierten Zinsüberschuss ($ZÜ_{k,t}^{adjust.}$) der folgenden Gestalt

her: $ZÜ_{k,t}^{adjust.} = ZA_{k,t} \cdot (\overline{M}_t \cdot \left(\frac{A_{k,t}}{P_{k,t}} \right) - 1 - RV_{k,t})$, wobei die Zinsaufwendungen ($ZA_{k,t}$), die zinstragenden Aktiva

($A_{k,t}$), die zinstragenden Passiva ($P_{k,t}$), die Risikovorsorge ($RV_{k,t}$) sowie der standardisierte Mark-Up (\overline{M}_t) der Bankengruppe k zum Zeitpunkt t zur Berechnung benötigt werden. Um den standardisierten Mark-Up zu erhalten, wird in der vorliegenden Arbeit der Preissetzungsspielraum der Landesbanken auf 100 % normiert und derjenige der Kantonalbanken entsprechend angepasst. „In der Konsequenz erfolgt die Berechnung der CIR unter Annahme identischer Preissetzungsspielräume bzw. Wettbewerbsverhältnisse“. (Gischer/Richter 2014, 20).

res 2007 scheinen sich die eidgenössischen Banken erst seit 2010 und ab da zunehmend von ihren deutschen Pendanten abzusetzen. Trotz eines erheblich umfangreichen Filialnetzes wiesen die KB in 2014 eine (adjustierte) CIR von 57,6 % auf, die Landesbanken hingegen von 70,9 %. Offensichtlich erweist sich die Konzentration der schweizerischen Institute auf das klassische Kredit- und Einlagengeschäft trotz anhaltend niedrigen Leitzinsniveaus als nachhaltiges Geschäftsmodell.

Jahr	Wettbewerbsgrad (Mark-up)		Personalkosten (pro Kopf/ in Tsd Euro)		Wirtschaftlichkeit / Produktivität			
	LB	KB	LB	KB	CIR (unbereinigt)		CIR (adjustiert)	
	LB	KB	LB	KB	LB	KB	LB	KB
2000	1,09	1,46	80,4	75,5	55,9%	50,1%	55,9%	60,7%
2001	1,10	1,48	84,4	83,1	57,1%	54,8%	57,1%	66,7%
2002	1,10	1,63	85,5	86,5	56,1%	54,0%	56,1%	63,6%
2003	1,14	1,81	83,4	92,0	53,1%	52,0%	53,1%	58,8%
2004	1,14	1,90	86,7	93,6	53,5%	51,2%	53,5%	57,3%
2005	1,12	1,96	89,7	99,0	59,3%	48,8%	59,3%	52,2%
2006	1,10	1,88	106,4	102,0	53,6%	46,8%	53,6%	53,6%
2007	1,10	1,73	94,0	103,6	61,1%	47,8%	61,1%	50,9%
2008	1,12	1,72	93,2	104,1	54,6%	52,6%	54,6%	58,4%
2009	1,18	2,12	93,5	110,5	51,0%	50,0%	51,0%	54,0%
2010	1,21	2,28	85,1	107,3	54,7%	51,0%	54,7%	54,1%
2011	1,09	2,48	84,8	109,9	59,8%	51,6%	59,8%	48,1%
2012	1,11	2,83	92,0	117,7	59,6%	53,2%	59,6%	50,5%
2013	1,18	3,10	95,8	110,8	61,8%	51,1%	61,8%	54,6%
2014	1,23	3,26	99,1	112,2	70,9%	51,5%	70,9%	57,6%
Mittelwert	1,13	2,11	90,28	100,52	0,57	0,51	0,57	0,56
Median	1,12	1,90	89,73	103,64	0,56	0,51	0,56	0,55
Spread***	0,14	1,79	18,74	36,63	0,15	0,01	0,15	-0,03
Stan.-abw.	0,05	0,57	6,95	12,07	0,05	0,02	0,05	0,05
Var.-koef.	0,04	0,27	0,08	0,12	0,09	0,04	0,09	0,09

Tabelle 9: Wirtschaftlichkeit / Produktivität der Landes- und Kantonalbanken (2000-2014)

Quelle: Deutsche Bundesbank, Schweizer Nationalbank, eigene Berechnungen

Hinweis: *** Differenz zwischen 2000 und 2014

V. Zusammenfassung und Fazit

Nicht zuletzt die internationale Finanzkrise hat offenbart, dass die Landesbanken in ihrer gegenwärtigen Marktposition nur schwer überlebensfähig sein werden. Angehalten von der Frage, inwieweit die schweizerischen KB als geschäftspolitisches Vorbild dienen können, umfasst der Beitrag zwei ineinandergreifende Analysebereiche: Im ersten Schritt wurde das gegenwärtige Geschäftsmodell beider Bankengruppen unter Bezugnahme der nationalen Rahmenbedingungen, der zentralen Charakteristika und (gesetzlichen) Alleinstellungsmerkmale dezidiert erfasst, deskriptiv-statistisch eingeordnet und auf Basis der referenzwert-gestützten Clusterverfahren von Ayadi/de Groen (2014) bzw. Roengpitya et al. (2014) klassifiziert. Diese Analyseschritte offen-

barten, dass sich die Landesbanken als am „*Interbank-/ Kapitalmarkt refinanzierte*“ Geschäftsbank wesentlich stärker im Zwischenbankgeschäft engagieren als KB. Diese fokussieren als am „*Retailgeschäft fokussierte*“ Banken hingegen auf das klassische Intermediationsgeschäft mit Kundeneinlagen als wichtigste Refinanzierungsform.

Die Entwicklung der verbundenen Leistungsfähigkeit beider Bankengruppen bildete den zweiten Untersuchungsschritt. Ebenfalls mithilfe innovativer Konzepte wie der adjustierten Cost-Income-Ratio nach *Gischer/Richter* (2014) wurde die Leistungsfähigkeit hinsichtlich Rentabilität, Stabilität und Wirtschaftlichkeit / Produktivität aufgearbeitet. So konnte offengelegt werden, dass sich die geschäftspolitischen Unterschiede auch in der langfristigen Performance (2000-2014) beider Institutsgruppen niederschlagen. Während sich der Jahresüberschuss (v. S.) der KB in den vergangenen 10 Jahren konstant auf einem hohen Niveau bewegte, fiel dieser bei den Landesbanken deutlich volatiler und teilweise negativ aus. Auch die nahezu durchweg höheren Eigenkapital- und im Zeitablauf stabileren Gesamtkapitalrenditen sprechen ebenso wie die höheren Eigenkapitalquoten und Z-Scores für die Risikotragfähigkeit der KB.

In Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit / Produktivität beider Bankengruppen zeigt sich ein differenziertes Bild, sobald das wettbewerbsintensivere Umfeld in Deutschland und das höhere Lohnniveau in der Schweiz bei der Kalkulation der Cost-Income-Ratio Berücksichtigung finden. Die entsprechend adjustierte CIR zeigt, dass die KB ihre relative Position seit 2004 merklich verbessern konnten, während sie zuvor noch erkennbar mehr Verwaltungsaufwendungen als die LB einsetzen mussten, um einen Euro bzw. Schweizer Franken an Ertrag zu generieren.

Schlussfolgerungen

Clusteranalyse gepaart mit (adjustierter) Leistungsmessung legen mehrere Schlussfolgerungen nahe: Zum einen ähnelt das Geschäftsmodell der KB trotz vieler Gemeinsamkeiten zu den LB eher in der Ausrichtung grossen deutschen Sparkassen mit einem starken Fokus auf das Retailgeschäft. Zum anderen scheint die Fokussierung auf ein spezielles Geschäftsfeld im Allgemeinen und auf das klassische Kreditgeschäft im Besonderen langfristigen Erfolg sichern zu können. Zwar steht den LB der Weg in das Retailgeschäft aufgrund der tieferen vertikalen Subsidiarität nicht bzw. nur punktuell offen. Aber eine grundsätzliche Neuausrichtung orientiert am tatsächlichen Bedarf, welcher von den verbundenen Sparkassen und sonstigen Instituten bzw. von Privat-, Firmen- und öffentlichen Kunden reklamiert, aber von anderen Finanzinstitutionen nicht gedeckt wird, erscheint zielführend. So könnte die Rückbesinnung auf das klassische Verbundgeschäft (Sparkassenzentralbank) das mittelstandsnahe Firmenkundengeschäft, Leistungen für private Grossvermögen sowie Auslandsbetreuung von Firmenkunden, inländisch gewerbliche Immobilienfinanzierung, ein das Firmenkundengeschäft unterstützendes Kapitalmarktgeschäft und Asset-Management Kernpunkte einer nachhaltigen geschäftsstrategischen Ausrichtung für die Zukunft sein. Wesentlich ist dabei die Spezialisierung. Nur darüber können im Zeitablauf wertvolle Erfahrungs- und Wissensvorsprünge erreicht werden und insofern ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil. Das kurzfristige Ausweichen auf hoch risikoträchtige Aktivitäten im breitflächigen Kreditersatzgeschäft hat sich indes nicht nur als nicht zielführend erwiesen, sondern steht auch im Konflikt mit der Gemeinwohlorientierung öffentlich-rechtlicher Banken.

Insgesamt darf eine Neuorganisation des Landesbankensektors keinesfalls ohne Berücksichtigung der gruppenspezifischen Abhängigkeiten und des mit dem öffentlich-rechtlichen Hintergrund verbundenen Gemeinwohlauftrages erfolgen. Sollte sich der Markt in dieser Form als zu eng erweisen, ist eine weitergehende Konsolidierung zwingend. Da es sich bei den LB aber auch um (ehemalige) Prestigeobjekte der sie mittragenden Bundesländer handelt, steht zu befürchten, dass politische Hindernisse einer „Neustrukturierung“ im Wege stehen.

Literaturverzeichnis

- Altunbas, Y./Manganelli, S./Marques-Ibanez, D.* (2011): Bank risk during the financial crisis: Do business models matter?, ECB Working Paper Series, Nr. 1394, Frankfurt am Main.
- Arrawatia, R./Misra, A.* (2012): Competition in Banking Industry: A literature Review, in: International Journal of Commerce Business and Management, 1. Jg., Heft 3, S. 2319-2828.
- Ayadi, R./De Groen, W.* (2014): Banking Business Models Monitor 2014: Europe, in: Center for European Policy Studies and International Observatory on Financial Services Cooperatives, Brüssel u. a.
- Ayadi, R./Schmidt, R./Carbó-Valverde, S.* (2009): Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: The Performance and Role of Savings Banks, in: Centre for European Policy Studies, Brüssel.
- BAKBASEL Economics* (2013): Finanzplatz Schweiz – Volkswirtschaftliche Bedeutung und Wechselwirkungen mit dem Werkplatz: Eine Analyse im Auftrag der Schweizerischen Bankiervereinigung und economiesuisse, März, Basel.
- Berge, K./Berger, R./Locarek-Junge, H.* (2006): Deutsche Landesbanken: Status Quo und Strategien vor dem Hintergrund des Wegfalls der Staatsgarantien, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 75. Jg., Heft 4, S. 73-92.
- Blundell-Wignall, A./Roulet, C.* (2013): Business models of banks, leverage and the distance-to-default, in: Financial Markets Trends, 2. Jg., OECD.
- Brämer, P.* (2015): Erklärungsansätze für die Krisenresistenz der australischen Banken, Hamburg.
- Brämer, P./Gischer, H./Richter, T.* (2010a): Das deutsche Bankensystem im Umfeld der internationalen Finanzkrise, in: List Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik, 36. Jg., Heft 4, S. 318-334.
- Brämer, P./Gischer, H./Richter, T.* (2010b): Quo vadis Landesbanken? in: Jahrbuch des Föderalismus 2010 – Föderalismus, Subsidiarität und Regionen in Europa, hrsg. von Rudolf Hrbek, Baden-Baden, S. 200-211.
- Brämer, P./Gischer, H./Pfungsten, A./Richter, T.* (2010c): Der öffentliche Auftrag der deutschen Sparkassen aus der Perspektive des Stakeholder-Managements, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 33. Jg., Heft 4, S. 313-334.
- Burger, A.* (2008): Produktivität und Effizienz in Banken: Terminologie, Methoden und Status quo, Working Paper Series, Nr. 92, Frankfurt School of Finance & Management.
- Burger, A./Moormann, J.* (2008): Productivity in banks: myths & truths of the Cost Income Ratio, in: Banks and Bank Systems, 3. Jg., Heft 4, S. 85-94.
- Deutsche Bundesbank* (2014): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahr 2013, Monatsbericht, September, S. 55-78.
- Deutsche Bundesbank* (2015): Strukturelle Entwicklungen im deutschen Bankensektor, Monatsbericht, April, S. 33-59.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband* (2012): Mittel für Verbundbank bestätigt, Pressemitteilung Nr. 33/2012 vom 19. März 2012, Berlin.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband* (2013): Deutscher Bankenmarkt: robust und leistungsfähig, AktuellerStandpunkt, Nr. 2013/05, November, Berlin.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband* (2014a): Sparkassen-Finanzgruppe in Zahlen 2014, <http://www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzgruppe/daten-und-fakten/index.html#> (Zugriff: 03.08.2015).
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband* (2014b): Die Pfandbrief-Sparkassen 2014, Berlin.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband* (2014c): Schweizer Kantonalbanken neue Mitglieder im DSGV, Pressemitteilung Nr. 31/2014 vom 31. März 2014, Berlin.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband* (2015): DSGV-Mitgliederversammlung beschliesst Anpassung des Sicherungssystems, Pressemitteilung Nr. 35/2015 vom 21. Mai 2015, Berlin.
- Engerer, H.* (2006): Vom Dreisäulensystem zum Baustein des europäischen Hauses: Wandel von Eigentum und Wettbewerb im deutschen Bankensektor, in: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 75. Jg., Heft 4, S. 11-32.
- Engerer, H./Schrooten, M.* (2004): Untersuchung der Grundlagen und Entwicklungsperspektiven des Bankensektors in Deutschland (Dreisäulensystem), Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Finanzen, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Juni, Berlin.

- Ewert, R./Wagenhofer, A. (2008): *Interne Unternehmensrechnung*, 7. Aufl., Heidelberg [u. a.]
- Flesch, J. (2010): Landesbanken ohne neues Geschäftsmodell, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 63. Jg., Heft 4, S. 172-176.
- Gischer, H./Richter, T. (2011): Konsolidierung, Effizienz und Stabilität: Sind grosse Banken leistungsfähiger als kleine? in: *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften*, 62. Jg., Heft 2, S. 172-195.
- Gischer, H./Richter, T. (2014): Produktivitätsmessung von Banken: die Cost Income Ratio – ein belastbares Performancemass? FEMM Working Paper, Nr. 8/2014, Otto-von-Guericke-Universität, Magdeburg.
- Greiling, D. (2007): *Performance Measurement in Nonprofit Organisationen*, Mannheim.
- Gubitz, B. (2013): *Das Ende des Landesbankensektors – Der Einfluss von Politik, Management und Sparkassen*, Wiesbaden.
- Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M. (2014): *Bankbetriebslehre*, 6. Auflage, Berlin.
- Hess, H. (2008): Strategie und Entwicklung der Kantonalbanken, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 61. Jg., Heft 19, S. 974-976.
- Hess, H. (2014): Kantonalbanken: Stütze der Schweizer KMU-Wirtschaft, in: *Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen*, 67. Jg., Heft 14, S. 719-722.
- Hoffmann, M./Morkoetter, S. (2011): Swiss Cantonal Banks: Safe Haven in a Rough Sea?, in: *Revue bancaire et financière*, 75. Jg., Heft 3, S. 145-149.
- Kaulvers, S. (2015): Strategische Ausrichtung einer Landesbank im Spannungsfeld von Ertrag und Eigenkapital, in: *Neuausrichtung der Banken – Auf der Suche nach Ertragsquellen und Eigenkapital*, hrsg. von Werner Böhnke und Bernd Rolfes, Wiesbaden, S. 29-40.
- Kühlwein, A./Burkert, U. (2015): Bankanalyse – wachsende Bedeutung seit der Finanzkrise, in: *Bankenrating*, hrsg. von Oliver Everling und Karl-Heinz Goedeckemeyer, 2. Aufl., Wiesbaden, S.157-184.
- Lampert, S. (2010): Der öffentliche Auftrag der Landesbanken – Verfassungs-, europa- und landesrechtliche Vorgaben für die Betätigung der Landesbanken, in: *Deutsches Verwaltungsblatt*, 125. Jg., Heft 23, S. 1466-1474.
- Lerner, A. (1934): The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly Power, in: *Review of Economic Studies*, 1Jg. Heft 3, 157-175
- Köhler, M. (2015): Which banks are more risky? Retail- versus investment-oriented banks, *Journal of Financial Stability*
- Koetter, M. (2008): An Assessment of Bank Merger: Success in Germany, in: *German Economic Review*, 9 Jg., Heft 2, 232-264
- Martin R./Marqués Sevillano, J. (2011): Cooperative and savings banks in Europe: nature, challenges and perspectives, *Banks and Bank Systems*, 6. Jg., Heft 3, S. 121-135.
- Meier, H./Marthinsen, J./Gantenbein, P. (2013): *Swiss Finance: Capital Markets, Banking, and the Swiss Value Chain*, Hoboken, N. J.
- Neumann, M. (2000): *Wettbewerbspolitik*, Wiesbaden.
- Noack, H. (2009): Back to the roots – Konsolidierung als kompetenter Partner der Sparkassen, in: *Die Zukunft der Landesbanken – Zwischen Konsolidierung und neuem Geschäftsmodell*, hrsg. von Friedrich-Ebert-Stiftung, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Dezember, Bonn, S. 5-19.
- Pfungsten, A./Bélorgey, C./Hesse, F. (2014): Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde zum Outsourcing des Problemkreditgeschäfts in Genossenschaftsbanken und Sparkassen, in: *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen*, 37. Jg., Heft 3, S. 153-168.
- Piazza, D. (2012): Dimensionen zur Positionierung der Public Corporate Governance bei Kantonalbanken zwischen Politik und Ökonomie, Dissertation Nr. 4036 der Universität St. Gallen.
- Richter, T. (2013): *Zur Performancemessung im Bankensektor: Wettbewerbs- und Produktivitätsverhältnisse im innereuropäischen Vergleich*, Berlin.
- Roengpitya, R./Tarashev, N./Tsatsaronis, K. (2014): Bank business models, in: *BIS Quarterly Review*, Dezember, S. 55-65, http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1412g.pdf (Zugriff: 09.06.2015).
- Rudowicz, J. (2013): Die Krise der BayernLB: Können wir auf die Landesbank verzichten? in: *Zeitschrift für Außen und Sicherheitspolitik*, 6. Jg., Heft 1, 43-51.
- Sachverständigenrat (2008): *Das deutsche Finanzsystem: Effizienz steigern – Stabilität erhöhen: Expertise im Auftrag der Bundesregierung*, Juni.
- Schackmann-Fallis, K./Weiß, M. (2009): Landesbanken und Sparkassen – Die Zukunft des öffentlich-rechtlichen Bankensektors, in: *Jahrbuch Bitburger Gespräche 2009 I*, Trier, S. 85-100.
- Schaeck, K./Čihák, M. (2008): How does competition affect efficiency and soundness in banking?, ECB Working Paper Series, Nr. 932, September, Brüssel.
- Schildbach, J. (2008): European banks: The silent (r)evolution, in: *Deutsche Bank Research, EU-Monitor, Finanzmarkt Spezial*, Nr. 54, 1-31.
- Schrooten, M. (2009a): Landesbanken: Zukunft ungewiss, in: *Wirtschaftsdienst*, 89. Jg., Heft 10, S. 666-671.
- Schrooten, M. (2009b): Landesbanken – Tragfähiges Geschäftsmodell gesucht, in: *Die Zukunft der Landesbanken – Zwischen Konsolidierung und neuem Geschäftsmodell*, hrsg. von Friedrich-Ebert-Stiftung, Expertisen und Dokumentationen zur Wirtschafts- und Sozialpolitik, Dezember, Bonn, S. 20-33.
- Schweizer Nationalbank (2014): *Die Banken in der Schweiz 2014*, Jg. 99, https://www.snb.ch/ext/stats/banken/pdf/defr/Die_Banken_in_der_CH.book.pdf (Zugriff: 24.08.2015).

- Schwitzer, G.* (2000): Die Privatisierung von Kantonalbanken: Rechtliche Aspekte der Privatisierung öffentlicher Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung der Kantonalbanken, Universitätsverlag Freiburg Schweiz.
- Siekman, H.* (2011): Die rechtliche Regulierung öffentlicher Banken in Deutschland, Institute for Monetary and Financial Stability, Working Paper Series, Nr. 48, Frankfurt am Main
- Staats, S.* (2006): Fusionen bei Sparkassen und Landesbanken: Eine Untersuchung zu den Möglichkeiten der Vereinigung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute, Berlin.
- Varmaz, A.* (2006): Rentabilität im Bankensektor, Bremen.
- Verband Schweizerischer Kantonalbanken* (2013): Die Kantonalbanken in Zahlen, http://kantonalbank.com/files/mediencenter/publikationen/2014/VSKB_KB-in-Zahlen-2013.pdf (Zugriff: 20.05.2015).
- Von Zanthier, U.* (2015): Analyse und Beurteilung von Geschäftsmodellen, in: Bankenrating, hrsg. von Oliver Everlin und Karl-Heinz Goedeckemeyer, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 39-54.
- Vögeli, A.* (2009): Staatsgarantie und Leistungsauftrag bei Kantonalbanken, Zürich u.a.
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH* (2012): Risikoübernahme im Bankensektor: Unterscheiden sich Sparkassen und Genossenschaftsbanken von Geschäftsbanken? Untersuchung für die Wissenschaftsförderung der Sparkassen Finanzgruppe e.V., Mannheim.

Anhang

Roengpiya et al. (2014)		Landesbanken							
Werte in v. H. der Bilanzsumme (ohne Derivate)	Retailgeschäft (1)	Am Interbank- / Kapitalmarkt refinanziert (2)	Kapitalmarktgeschäft (3)	quadratierte Abweichung zu (1)	absolute Abweichung zu (1)	quadratierte Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	quadratierte Abweichung zu (3)	absolute Abweichung zu (3)
Kredite ('gross loans')	62,2	65,2	25,5	321	18	437	21	353	19
Einlagen von Banken	7,8	13,8	19,1	790	28	489	22	283	17
Wholesale-Verbindlichkeiten	10,8	36,7	18,2	574	24	4	2	274	17
Summe				1685	70	930	45	910	52

Ayadi/De Groen (2014)		Investmentbank							
Werte in v. H. der Bilanzsumme	Retailgeschäft fokussiert (1)	Retailgeschäft diversifiziert (2)	Am Interbank- / Kapitalmarkt refinanziert (3)	quadratierte Abweichung zu (1)	absolute Abweichung zu (1)	quadratierte Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	quadratierte Abweichung zu (3)	absolute Abweichung zu (3)
Handelsaktiva	27,9	23,3	28,1	184	14	80	9	189	14
Forderungen an Banken	7,4	6,2	38,4	1660	41	1760	42	95	10
Einlagen von Banken	13,1	8,5	37,4	520	23	751	27	2	1
Einlagen von Kunden	62,8	34,2	19,1	1515	39	107	10	23	5
Schuldverbindlichkeiten	14,3	48,0	32,6	488	22	135	12	14	4
Derivate	2,8	3,4	4,5						
Summe				4367	138	2832	100	323	34

Tabelle 10: Geschäftsmodellabweichungen – Landesbanken 2000

Quelle: Deutsche Bundesbank, eigene Berechnungen

Hinweise zu den Kennzahlen und genutzten Positionen der Statistik der Deutschen Bundesbank: Kredite ('gross loans') = Kredite an Nichtbanken / insgesamt; Einlagen von Banken = Einlagen und aufgenommene Kredite von Banken (MFIs) / insgesamt; Wholesale-Verbindlichkeiten werden von den Autoren als sonstige Einlagen zusätzlich kurzfristiger Kreditaufnahme zusätzlich langfristiger Refinanzierungen definiert (Roengpiya et al. 2014, 59). Folgende Positionen wurden dafür herangezogen: Sichteinlagen von Banken (MFIs) zusätzlich Inhaberschuldverschreibungen von Banken (MFIs) / insgesamt; Handelsaktiva werden sehr breit gefasst definiert als „[...] non-cash assets other than loans“ (Ayadi/De Groen 2014, 12). Es wird keine Unterscheidung zwischen Wertpapieren des Umlauf- und Anlagevermögens gemacht. Daher werden folgende Bilanzangaben genutzt: Wertpapiere von In- und Ausländern / Anleihen und Aktien; Forderungen an Banken = Kredite an Banken (MFIs) / insgesamt; Einlagen von Kunden = Einlagen und aufgenommene Kredite von Nichtbanken / insgesamt; Schuldverbindlichkeiten = Gesamtpassiva abzüglich Einlagen von Kunden abzüglich Kapital / insgesamt abzüglich Derivative Finanzinstrumente des Handelsbestandes (passiv); Derivate = Derivative Finanzinstrumente des Handelsbestandes (passiv, für 2000 und 2007 nicht ausgewiesen).

Anhang

		Roengpitya et al. (2014)						Landesbanken							
Werte in v. H. der Bilanzsumme (ohne Derivate)		Retailgeschäft		Am Interbank- / Kapitalmarkt refinanziert (2)		Kapitalmarktgeschäft (3)		quadratierte Abweichung zu (1)		absolute Abweichung zu (1)		quadratierte Abweichung zu (2)		absolute Abweichung zu (2)	
		(1)	(1)	(2)	(2)	(3)	(3)	quadratierte Abweichung zu (1)	absolute Abweichung zu (1)	quadratierte Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	quadratierte Abweichung zu (3)	absolute Abweichung zu (3)	quadratierte Abweichung zu (4)	absolute Abweichung zu (4)
Kredite ('gross loans')		62,2	62,2	23,3	28,1	25,5	25,5	491	22	633	25	211	15		
Einlagen von Banken		7,8	7,8	6,2	38,4	19,1	19,1	963	31	627	25	389	20		
Wholesale-Verbindlichkeiten		10,8	10,8	36,7	37,4	18,2	18,2	490	22	14	4	217	15		
Summe								1944	75	1274	54	818	49		
		Ayadi/De Groen (2014)						Landesbanken							
Werte in v. H. der Bilanzsumme		Retailgeschäft diversifiziert (1)		Am Interbank- / Kapitalmarkt refinanziert (3)		Investmentbank (4)		quadratierte Abweichung zu (1)		absolute Abweichung zu (1)		quadratierte Abweichung zu (2)		absolute Abweichung zu (2)	
		(1)	(1)	(3)	(3)	(4)	(4)	quadratierte Abweichung zu (1)	absolute Abweichung zu (1)	quadratierte Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	quadratierte Abweichung zu (3)	absolute Abweichung zu (3)	quadratierte Abweichung zu (4)	absolute Abweichung zu (4)
Handelsaktiva		27,9	23,3	28,1	28,1	51,2	51,2	84	9	21	5	88	9	1054	32
Forderungen an Banken		7,4	6,2	38,4	38,4	9,5	9,5	2196	47	2310	48	252	16	2004	45
Einlagen von Banken		13,1	8,5	37,4	37,4	14,3	14,3	662	26	920	30	2	1	602	25
Einlagen von Kunden		62,8	34,2	19,1	19,1	23,1	23,1	1575	40	123	11	16	4	0	0
Schuldverbindlichkeiten		14,3	48,0	32,6	32,6	44,8	44,8	387	20	197	14	2	1	117	11
Derivate		2,8	3,4	4,5	4,5	15,2	15,2								
Summe								4904	141	3571	108	359	32	3777	113

Tabelle 11: Geschäftsmodellabweichungen – Landesbanken 2007

Quelle: Deutsche Bundesbank, eigene Berechnungen

Hinweise zu den Kennzahlen und genutzten Positionen der Statistik der Deutschen Bundesbank: Kredite ('gross loans') = Kredite an Nichtbanken / insgesamt; Einlagen von Banken = Einlagen und aufgenommene Kredite von Banken (MFIs) / insgesamt; Wholesale-Verbindlichkeiten werden von den Autoren als sonstige Einlagen zuzüglich kurzfristiger Kreditaufnahme zuzüglich langfristiger Refinanzierungen von Banken (MFIs) / insgesamt definiert (Roengpitya et al. 2014, 59). Folgende Positionen wurden dafür herangezogen: Sichteinlagen von Banken (MFIs) zuzüglich Inhaberschuldverschreibungen von Banken (MFIs) / insgesamt; Handelsaktiva werden sehr breit gefasst definiert als „[...] non-cash assets other than loans“ (Ayadi/De Groen 2014, 12). Es wird keine Unterscheidung zwischen Wertpapieren des Umlauf- und Anlagevermögens gemacht. Daher werden folgende Bilanzangaben genutzt: Wertpapiere von In- und Ausländern / Anleihen und Aktien; Forderungen an Banken = Kredite an Banken (MFIs) / insgesamt; Einlagen von Banken: s. o.; Einlagen von Kunden = Einlagen und aufgenommene Kredite von Nichtbanken / insgesamt; Schuldverbindlichkeiten = Gesamtpassiva abzüglich Einlagen von Kunden abzüglich Einlagen von Banken abzüglich Kapital / insgesamt abzüglich Derivative Finanzinstrumente des Handelsbestandes (passiv); Derivate = Derivative Finanzinstrumente des Handelsbestandes (passiv, für 2000 und 2007 nicht ausgewiesen).

Anhang

		Roengpitya et al. (2014)				Landesbanken				
Werte in v. H. der Bilanzsumme (ohne Derivate)		Retailgeschäft (1)	Am Interbank- / Kapitalmarkt refinanziert (2)	Kapitalmarktgeschäft (3)	quadratierte Abweichung zu (1)	absolute Abweichung zu (1)	quadratierte Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	quadratierte Abweichung zu (3)	absolute Abweichung zu (3)
Kredite (gross loans)		62,2	65,2	25,5	41	6	88	9	920	30
Einlagen von Banken		7,8	13,8	19,1	548	23	303	17	146	12
Wholesale-Verbindlichkeiten		10,8	36,7	18,2	405	20	33	6	162	13
Summe					994	50	424	33	1229	55

		Ayadi/De Groen (2014)									
Werte in v. H. der Bilanzsumme		Retailgeschäft fokussiert (1)	Retailgeschäft diversifiziert (2)	Am Interbank- / Kapitalmarkt refinanziert (3)	Investmentbank (4)	quadratierte Abweichung zu (1)	absolute Abweichung zu (1)	quadratierte Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	quadratierte Abweichung zu (3)	absolute Abweichung zu (3)
Handelsaktiva		27,9	23,3	28,1	51,2	54	7	8	3	57	8
Forderungen an Banken		7,4	6,2	38,4	9,5	746	27	813	29	14	4
Einlagen von Banken		13,1	8,5	37,4	14,3	247	16	413	20	73	9
Einlagen von Kunden		62,8	34,2	19,1	23,1	1202	35	37	6	82	9
Schuldverbindlichkeiten		14,3	48,0	32,6	44,8	240	15	332	18	8	3
Derivate		2,8	3,4	4,5	15,2	23	5	18	4	10	3
Summe						2512	105	1620	80	243	35

Tabelle 12: Geschäftsmodellabweichungen – Landesbanken 2014

Quelle: Deutsche Bundesbank, eigene Berechnungen

Hinweise zu den Kennzahlen und genutzten Positionen der Statistik der Deutschen Bundesbank: Kredite (gross loans) = Kredite an Nichtbanken / insgesamt; Einlagen von Banken = Einlagen und aufgenommene Kredite von Banken (MFIs) / insgesamt; Wholesale-Verbindlichkeiten werden von den Autoren als sonstige Einlagen zusätzlich kurzfristiger Kreditaufnahme zusätzlich langfristiger Refinanzierungen von Banken (MFIs) definiert (Roengpitya et al. 2014, 59). Folgende Positionen wurden dafür herangezogen: Sichteinlagen von Banken (MFIs) zusätzlich Inhaberschuldverschreibungen von Banken (MFIs) / insgesamt; Handelsaktiva werden sehr breit gefasst definiert als „[...] non-cash assets other than loans“ (Ayadi/De Groen 2014, 12). Es wird keine Unterscheidung zwischen Wertpapieren des Umlauf- und Anlagevermögens gemacht. Daher werden folgende Bilanzangaben genutzt: Wertpapiere von In- und Ausländern / Anleihen und Aktien; Forderungen an Banken = Kredite an Banken (MFIs) / insgesamt; Einlagen von Banken: s. o.; Einlagen von Kunden und aufgenommene Kredite von Nichtbanken / insgesamt; Schuldverbindlichkeiten = Gesamtpassiva abzüglich Einlagen von Kunden abzüglich Einlagen von Banken abzüglich Kapital / insgesamt abzüglich Derivative Finanzinstrumente des Handelsbestandes (passiv); Derivate = Derivative Finanzinstrumente des Handelsbestandes (passiv, für 2000 und 2007 nicht ausgewiesen).

Anhang

Roengpitya et al. (2014)			Kantonalbanken									
Werte in v. H. der Bilanzsumme (ohne Derivate)	Am Inter- bank-/ Kapitalmarkt refinanziert		Retailgeschäft		Kapitalmarktgeschäft		absolute Abweichung		absolute Abweichung		absolute Abweichung	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)	zu (1)	zu (2)	zu (1)	zu (2)	zu (3)	zu (3)
Kredite ('gross loans')	62,2	65,2	25,5	25,5	230	15	148	12	2690	52		
Einlagen von Banken	7,8	13,8	19,1	19,1	16	4	4	2	54	7		
Wholesale-Verbindlichkeiten	10,8	36,7	18,2	18,2	221	15	122	11	56	7		
Summe					467	34	274	25	2800	67		

Ayadi/De Groen (2014)			absolute Abweichung		absolute Abweichung		absolute Abweichung		absolute Abweichung			
Werte in v. H. der Bilanzsumme	Am Inter- bank-/ Kapitalmarkt refinanziert		Retailgeschäft		Investmentbank		Retailgeschäft		Investmentbank			
	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)	zu (1)	zu (2)	zu (3)	zu (4)		
Handelsaktiva	27,9	23,3	28,1	51,2	390	20	230	15	398	20	1854	43
Forderungen an Banken	7,4	6,2	38,4	9,5	3	2	8	3	859	29	0	0
Einlagen von Banken	13,1	8,5	37,4	14,3	2	1	11	3	656	26	6	3
Einlagen von Kunden	62,8	34,2	19,1	23,1	156	12	260	16	975	31	741	27
Schuldverbindlichkeiten	14,3	48,0	32,6	44,8	380	20	202	14	1	1	121	11
Derivate	2,8	3,4	4,5	15,2								
Summe					931	55	711	52	2890	107	2723	84

Tabelle 13: Geschäftsmodellabweichungen – Kantonalbanken 2000

Quelle: Schweizer Nationalbank, eigene Berechnungen

Hinweise zu den Kennzahlen und genutzten Positionen der Statistik der Schweizer Nationalbank: Kredite ('gross loans') = Forderungen gegenüber Kunden zuzüglich Hypothekendarlehen; Einlagen von Banken = Verpflichtungen gegenüber Banken zuzüglich langfristiger Refinanzierungen aus Geldmarktpapieren; Wholesale-Verbindlichkeiten werden von den Autoren als sonstige Einlagen zuzüglich kurzfristiger Kreditaufnahme zuzüglich langfristiger Refinanzierungen definiert (Roengpitya et al. 2014, 59). Folgende Positionen wurden dafür herangezogen: Verpflichtungen gegenüber Banken auf Sicht zuzüglich langfristiger Refinanzierungen aus Geldmarktpapieren zuzüglich Kassenobligationen zuzüglich Anleihen und Pfandbriefdarlehen; Handelsaktiva werden sehr breit gefasst definiert als „[...] non-cash assets other than loans“ (Ayadi/De Groen 2014, 12). Es wird keine Unterscheidung zwischen Wertpapieren des Umlauf- und Anlagevermögens gemacht. Daher werden folgende Bilanzangaben genutzt: Handelsbestände in Wertschriften und Edelmetallen zuzüglich Finanzanlagen; Forderungen an Banken = Forderungen gegenüber Banken zuzüglich Forderungen aus Geldmarktpapieren; Einlagen von Banken: s. o.; Einlagen von Kunden = Verpflichtungen gegenüber Kunden; Schuldverbindlichkeiten = Gesamtpassiva abzüglich Einlagen von Kunden abzüglich Eigene Mittel; Derivate werden nicht bilanziell ausgewiesen. Zudem wird nicht zwischen solchen des Handelsbestandes und anderen unterschieden.

Anhang

		Roengpiya et al. (2014)				Kantonalbanken						
Werte in v. H. der Bilanzsumme (ohne Derivate)	Retailgeschäft		Am Interbank- / Kapitalmarkt refinanziert(2)		quadierte Abweichung zu (1)		quadierte Abweichung zu (2)		absolute Abweichung zu (3)			
	(1)	(3)	(1)	(2)	absolute Abweichung zu (1)	absolute Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (3)	absolute Abweichung zu (3)		
Kredite ('gross loans')	62,2	25,5	65,2		134	12	73	9	2330	48		
Einlagen von Banken	7,8	19,1	13,8		12	3	7	3	62	8		
Wholesale-Verbindlichkeiten	10,8	18,2	36,7		91	10	268	16	4	2		
Summe					236	25	348	28	2396	58		
		Ayadi/De Groen (2014)				quadierte Abweichung zu (1)		quadierte Abweichung zu (2)		absolute Abweichung zu (4)		
Werte in v. H. der Bilanzsumme	Retailgeschäft fokussiert		Am Interbank- / Kapitalmarkt refinanziert(3)		absolute Abweichung zu (1)		absolute Abweichung zu (2)		absolute Abweichung zu (3)		absolute Abweichung zu (4)	
	(1)	(4)	(1)	(3)	quadierte Abweichung zu (1)	absolute Abweichung zu (1)	quadierte Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	quadierte Abweichung zu (3)	absolute Abweichung zu (3)	quadierte Abweichung zu (4)	absolute Abweichung zu (4)
Handelsaktiva	27,9	51,2	23,3	28,1	408	20	244	16	416	20	1893	44
Forderungen an Banken	7,4	9,5	6,2	38,4	31	6	46	7	645	25	12	4
Einlagen von Banken	13,1	14,3	8,5	37,4	4	2	7	3	685	26	9	3
Einlagen von Kunden	62,8	23,1	34,2	19,1	44	7	484	22	1376	37	1095	33
Schuldverbindlichkeiten	14,3	44,8	48,0	32,6	187	14	401	20	21	5	283	17
Derivate	2,8	15,2	3,4	4,5								
Summe					674	48	1182	67	3143	114	3293	100

Tabelle 14: Geschäftsmodellabweichungen – Kantonalbanken 2007

Quelle: Schweizer Nationalbank, eigene Berechnungen

Hinweise zu den Kennzahlen und genutzten Positionen der Statistik der Schweizer Nationalbank: Kredite ('gross loans') = Forderungen gegenüber Kunden zuzüglich Hypothekendarlehen; Einlagen von Banken = Verpflichtungen gegenüber Banken zuzüglich Verbindlichkeiten aus Geldmarktpapieren; Wholesale-Verbindlichkeiten werden von den Autoren als sonstige Einlagen zuzüglich kurzfristiger Kreditaufnahme zuzüglich langfristiger Refinanzierungen definiert (Roengpiya et al. 2014, 59). Folgende Positionen wurden dafür herangezogen: Verpflichtungen gegenüber Banken auf Sicht zuzüglich Verpflichtungen aus Geldmarktpapieren zuzüglich Kassenobligationen zuzüglich Anleihen und Pfandbriefdarlehen; Handelsaktiva werden sehr breit gefasst definiert als „[...] non-cash assets other than loans“ (Ayadi/De Groen 2014, 12). Es wird keine Unterscheidung zwischen Wertpapieren des Umlauf- und Anlagevermögens gemacht. Daher werden folgende Bilanzangaben genutzt: Handelsbestände in Wertschriften und Edelmetallen zuzüglich Finanzanlagen; Forderungen an Banken = Forderungen gegenüber Banken zuzüglich Forderungen aus Geldmarktpapieren; Einlagen von Banken: s. o.; Einlagen von Kunden = Verpflichtungen gegenüber Kunden; Schuldverbindlichkeiten = Gesamtpassiva abzüglich Einlagen von Kunden abzüglich Eigene Mittel; Derivate werden nicht bilanziell ausgewiesen. Zudem wird nicht zwischen solchen des Handelsbestandes und anderen unterschieden.

Anhang

		Roengpiya et al. (2014)				Kantonalbanken				
Werte in v. H. der Bilanzsumme (ohne Derivate)	Retailgeschäft (1)	Am Interbank- / Kapitalmarkt refinanziert(2)		Kapitalmarktgeschäft (3)	quadierte Abweichung zu (1)	absolute Abweichung zu (1)	quadierte Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	quadierte Abweichung zu (3)	absolute Abweichung zu (3)
		Retailgeschäft fokussiert (1)	Retailgeschäft diversifiziert (2)							
Kredite ('gross loans')	62,2	65,2	25,5		92	10	43	7	2141	46
Einlagen von Banken	7,8	13,8	19,1		5	2	14	4	81	9
Wholesale-Verbindlichkeiten	10,8	36,7	18,2		26	5	433	21	5	2
Summe					123	17	490	31	2228	58

		Ayadi/De Groen (2014)										
Werte in v. H. der Bilanzsumme	Retailgeschäft fokussiert (1)	Retailgeschäft diversifiziert (2)	Am Interbank- / Kapitalmarkt refinanziert(3)	Investmentbank (4)	quadierte Abweichung zu (1)	absolute Abweichung zu (1)	quadierte Abweichung zu (2)	absolute Abweichung zu (2)	quadierte Abweichung zu (3)	absolute Abweichung zu (3)	quadierte Abweichung zu (4)	absolute Abweichung zu (4)
Handelsaktiva	27,9	23,3	28,1	51,2	402	20	239	15	410	20	1880	43
Forderungen an Banken	7,4	6,2	38,4	9,5	4	2	1	1	1084	33	16	4
Einlagen von Banken	13,1	8,5	37,4	14,3	9	3	3	2	746	27	18	4
Einlagen von Kunden	62,8	34,2	19,1	23,1	1	1	863	29	1978	44	1638	40
Schuldverbindlichkeiten	14,3	48,0	32,6	44,8	61	8	671	26	110	11	515	23
Derivate	2,8	3,4	4,5	15,2								
Summe					477	34	1776	73	4329	135	4068	115

Tabelle 15: Geschäftsmodellabweichungen – Kantonalbanken 2014

Quelle: Schweizer Nationalbank, eigene Berechnungen

Hinweise zu den Kennzahlen und genutzten Positionen der Statistik der Schweizer Nationalbank: Kredite ('gross loans') = Forderungen gegenüber Kunden zuzüglich Hypothekarforderungen; Einlagen von Banken = Verpflichtungen gegenüber Banken zuzüglich Verpflichtungen aus Geldmarktpapieren; Wholesale-Verbindlichkeiten werden von den Autoren als sonstige Einlagen zuzüglich kurzfristiger Kreditaufnahme zuzüglich langfristiger Refinanzierungen definiert (Roengpiya et al. 2014, 59). Folgende Positionen wurden dafür herangezogen: Verpflichtungen gegenüber Banken auf Sicht zuzüglich Verpflichtungen aus Geldmarktpapieren zuzüglich Kassenobligationen zuzüglich Anleihen und Pfandbriefdarlehen; Handelsaktiva werden sehr breit gefasst definiert als „[...] non-cash assets other than loans“ (Ayadi/De Groen 2014, 12). Es wird keine Unterscheidung zwischen Wertpapieren des Umlauf- und Anlagevermögens gemacht. Daher werden folgende Bilanzangaben genutzt: Handelsbestände in Wertschriften und Edelmetallen zuzüglich Finanzanlagen; Forderungen an Banken = Forderungen gegenüber Banken zuzüglich Forderungen aus Geldmarktpapieren; Einlagen von Banken: s. o.; Einlagen von Kunden = Verpflichtungen gegenüber Kunden; Schuldverbindlichkeiten = Gesamtpassiva abzüglich Einlagen von Kunden abzüglich Eigene Mittel; Derivate werden nicht bilanziell ausgewiesen. Zudem wird nicht zwischen solchen des Handelsbestandes und anderen unterschieden.

Otto von Guericke University Magdeburg
Faculty of Economics and Management
P.O. Box 4120 | 39016 Magdeburg | Germany

Tel.: +49 (0) 3 91/67-1 85 84
Fax: +49 (0) 3 91/67-1 21 20

www.fww.ovgu.de/femm

ISSN 1615-4274