

Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft
Hrsg.: Prof. Dr. Joh. Heinr. v. Stein

Ralf Kürten

Regionale Finanzplätze in Deutschland



Verlag Wissenschaft & Praxis



Regionale Finanzplätze in Deutschland

**Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft
an der Universität Hohenheim**

Herausgeber:

Prof. Dr. Joh. Heinr. v. Stein

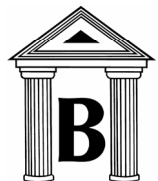
Band 44

Ralf Kürten

Regionale Finanzplätze in Deutschland

Funktionen, Entwicklungen
und Gestaltungsansätze

Verlag Wissenschaft & Praxis



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.

D100

ISBN 3-89673-293-5

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2006
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Geleitwort des Herausgebers

Mit der Studienreihe möchte die Stiftung Kreditwirtschaft Arbeiten, die an der Universität Hohenheim zu bank- und finanzwirtschaftlichen Themen entstanden sind, einem interessierten Leserkreis zugänglich machen. Die Veröffentlichungen sollen Erkenntnisse und Gedankenaustausch in Wissenschaft und Praxis fördern.

Die Leistungsfähigkeit der Finanzinstitute hängt nicht zuletzt von der Organisation ihres Wirtschaftszweiges ab. Hier ist seit langem ein Trend zur Konzentration dominant. Er kann positiv durch Zusammenfassung von Potenzialen und Kostensenkung wirken, aber auch negativ z. B. durch Verlust regionaler und lokaler Nähe zu den Kunden. Um dieser Gefahr zu begegnen und die Marktnähe zu pflegen und zu nutzen, kommt es zu Wachstum und Ausbau bei Regionalplätzen, die hierfür ein wirksames Konzept haben und es auch unternehmerisch umsetzen können.

Grundlegende Untersuchungen über regionale Finanzplätze, ihre Erscheinungsformen, Einflussfaktoren, Gestaltungsinstrumente, Wettbewerbspositionen und Entwicklungsaussichten sowie nicht zuletzt ihre Theorie gibt es bisher nicht. Zu dieser komplexen und facettenreichen Thematik bringt die Arbeit Kürtens, die auf ein Forschungsprojekt des Hohenheimer bankwirtschaftlichen Lehrstuhls zurückgeht, wichtige Erkenntnisse sowie Hinweise für strategisches und operatives Handeln. Sie zielen auf die Wirtschafts- und Regionalpolitik, die Führung der Finanzbranche, ihre Unternehmungsleiter und nicht zuletzt auf die an der Theorie Interessierten. Auf dem Weg zu einer Landschaft mit vielfältigen und eigenständigen regionalen Finanzplätzen können sie sehr von Nutzen sein.

Ich wünsche diesem Band der Studienreihe der Stiftung Kreditwirtschaft reges Interesse und fruchtbare Wirkung.

Stuttgart, im Dezember 2005

Prof. Dr. Johann Heinrich von Stein

Vorwort des Verfassers

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Kreditwirtschaft an der Universität Hohenheim. Sie wurde im August 2003 abgeschlossen und im April 2005 unter dem Titel "Regionale Strukturen in der Finanzdienstleistungswirtschaft" von der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hohenheim als Dissertation angenommen.

Bedanken darf ich mich bei Herrn Prof. Dr. Johann Heinrich von Stein für das angenehme Arbeitsklima am Lehrstuhl und vor allem für die kritische und engagierte Begleitung bei der Erstellung der Arbeit. Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Klaus Herdzina für die spontane Bereitschaft zur Übernahme des Koreferats und seine bei Fragen stets offene Tür. Ohne die auch in fortgesetzter guter Tradition von Herrn Prof. Dr. Hans-Peter Burghof eingeräumten ausgezeichneten Arbeitsbedingungen am Lehrstuhl und ohne den kritischen Dialog mit zahlreichen Kollegen und Gesprächspartnern hätte die Arbeit nicht gelingen können. Es hat mich besonders gefreut, dass Herr Prof. Dr. Armin Dittmann den Prüfungsvorsitz übernommen hat. Sie alle sind in meinen Dank eingeschlossen.

Große Unterstützung habe ich in meinem persönlichen Umfeld erfahren. Mein Frau Cornelia Felber sowie Monika Glandorf und Susanne Harter haben sich mit Korrekturstift und mit viel Mühe durch das Manuskript gearbeitet. Ihr Lieben: Alle verbliebenen Unstimmigkeiten habe ich natürlich selbst zu verantworten. Jeder, der noch einen Fehler findet, darf ihn behalten.

Eine solche Arbeit dominiert und beschließt einen Lebensabschnitt. Während dieser Zeit hat meine Familie auf vieles verzichten müssen. Meiner Frau und meinem Sohn und allen, die an das Gelingen geglaubt haben, ist diese Arbeit gewidmet. Lieber Felix: Papa wohnt nicht mehr im Telefon. Ich bin am Wochenende wieder regelmäßig zu Hause.

Tübingen, im Dezember 2005

Ralf Kürten

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	9
Abbildungsverzeichnis	13
Abkürzungsverzeichnis	14
1 Einführung	15
1.1 Problemstellung	15
1.2 Abgrenzung des Themas	18
1.3 Gang der Untersuchung	21
2 Finanzplatz als Markt für Finanzdienstleistungen	25
2.1 Zum methodischen Vorgehen	25
2.2 Definition des Finanzplatzbegriffs	26
2.2.1 Verwendung des Finanzplatzbegriffs	26
2.2.2 Definitionsbeitrag gesamtwirtschaftlicher Funktionen	28
2.2.3 Finanzdienstleistungen als definitorisches Element	29
2.2.4 Teilnehmer als Gestalter des Finanzplatzgeschehens	32
2.2.5 Regionen und zentrale Standorte	36
2.3 Die Bedeutung zentraler Finanzplatzelemente	42
2.4 Methoden zur empirischen Finanzplatzbestimmung	49
2.4.1 Grundsätzliches zur Vorgehensweise	49
2.4.2 Beurteilung einzelner Messkriterien	52
2.4.3 Zusammenfassung der Ergebnisse	61
2.5 Typologie der Finanzplätze	62
2.5.1 Kriterien zur Klassifizierung	62
2.5.2 Systematik der Finanzplätze	67
3 Regionale Finanzplätze als Resultat einzel- und gesamtwirtschaftlicher Strukturen	73
3.1 Historische Entwicklung und Systematik der Finanzplatzentstehung ...	74
3.1.1 Grundlagen der Finanzplatzentwicklung	75
3.1.2 Sonderentwicklungen ausgewählter Finanzstandorte	82

3.2	Einflüsse betrieblicher Standortentscheidungen auf die Finanzplatzstruktur	88
3.2.1	Grenzen der vorhandenen Analysen zur Standortwahl für die Finanzplatzerklärung	88
3.2.2	Organisationsstrukturen in der Finanzdienstleistungswirtschaft als standortprägendes Kriterium	92
3.2.2.1	Organisation und hierarchische Strukturierung	93
3.2.2.2	Präsenzformen der Finanzdienstleister	97
3.2.2.3	Einfluss von Unternehmungshierarchien und Präsenzformen auf die Finanzplatzeigenschaft	101
3.2.3	Dezentrale hierarchische Strukturen als einzelwirtschaftliches Optimum und ihre Bedeutung für die Finanzplatzstruktur	103
3.2.3.1	Dezentrale Hierarchien als vertriebspolitisches Ideal	104
3.2.3.2	Dezentrale Hierarchien als führungstechnisches Leitbild	110
3.2.3.3	Die optimale Betriebsgröße als Wachstumsgrenze zentralisierter Strukturen	112
3.2.3.4	Zusammenfassung und Übertragung der Ergebnisse auf die Finanzplatzebene	119
3.2.4	Resümee der organisationsgeprägten Finanzplatzstruktur	124
3.3	Gesamtwirtschaftliche Aspekte der Finanzplatzstrukturierung	125
3.3.1	Kriterien für eine räumliche Abgrenzung von Finanzplätzen und ihres Einzugsgebietes als Basis für eigenständige Funktionen regionaler Finanzplätze	126
3.3.1.1	Grundlagen und Verfahren der Marktabgrenzung	127
3.3.1.2	Kriterien der gewachsenen Marktorganisation und des Marktumfeldes	129
3.3.1.3	Regionale Eigenheiten und Geschäftsschwerpunkte	134
3.3.1.4	Quantitative Kriterien der Standortdifferenzierung	137
3.3.1.4.1	Transaktionskosten in der Finanzdienstleistungsnachfrage	138
3.3.1.4.2	Transaktionskosten als Kriterium der sachlichen und räumlichen Marktdifferenzierung	141
3.3.1.4.3	Einkaufsentfernungen und Versorgungsreichweiten	145
3.3.1.5	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für die Finanzplatzstruktur	150
3.3.2	Agglomerationseffekte in der Finanzdienstleistungswirtschaft und ihr Einfluss auf regionale Finanzplatzstrukturen	153

3.3.2.1	Begriffliche Grundlagen	154
3.3.2.2	Die Betrachtung aus der Sicht der einzelnen Marktteilnehmer	158
3.3.2.2.1	Die Vorteile räumlich konzentrierter Standorte für die Finanzdienstleister	158
3.3.2.2.2	Agglomerationsnachteile als Wachstumsgrenzen für Finanzplätze	165
3.3.2.3	Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Agglomerationseffekten und dezentralen Finanzplatzstrukturen	172
3.3.2.3.1	Volkswirtschaftliche Vorteile räumlich aggregierter Standorte	173
3.3.2.3.2	Nachteile einer weitgehenden Zentralisierung als strukturbeeinflussendes Merkmal	175
3.3.3	Effizienzbeurteilung von Finanzplatzstrukturen	177
3.3.3.1	Möglichkeiten und Grenzen der Ableitung optimaler Strukturen	178
3.3.3.2	Gesamtwirtschaftliche Effizienzkriterien	180
3.3.3.2.1	Allgemeine Effizienzmerkmale	181
3.3.3.2.2	Gesamtwirtschaftliche Funktionen der Finanzdienstleistungswirtschaft	182
3.3.3.2.3	Einflüsse der Regionalstrukturen auf die Funktionseffizienz der Branche	183
3.4	Zusammenfassung von Entstehungsgründen, Aufgabenstellungen und regionalen Bezügen der Finanzplätze	190
3.5	Änderungen der Umweltbedingungen und ihr Einfluss auf die Finanzplatzstrukturen	194
3.5.1	Finanzplatzentwicklung als dynamischer Prozess	195
3.5.2	Änderungen in den räumlichen Bezugsebenen	197
3.5.3	Einflüsse zunehmender Technisierung	205
3.5.4	Anforderungen aus einem veränderten Nachfrageverhalten	212
4	Regionale Finanzplätze im Spannungsfeld struktureller Anpassungsvorgänge	217
4.1	Die besondere Situation regionaler Finanzplätze	217
4.1.1	Externe Einflüsse und Perspektiven für die Regionalstandorte	218
4.1.1.1	Chancen dezentraler Börsenstrukturen	218

4.1.1.2	Reaktion auf Entwicklungslinien in der Finanzdienstleistungswirtschaft	223
4.1.2	Künftige Anforderungen an regionale Finanzplätze	232
4.1.2.1	Nutzung regionaler Standortvorteile	233
4.1.2.2	Regionalbezug und Nischenorientierung für einzelne Leistungen	236
4.2	Ansatzpunkte für eine Stärkung regionaler Finanzplätze	238
4.2.1	Unternehmungs- und verbundinterne Einflussmöglichkeiten auf die Finanzplatzgestaltung	239
4.2.2	Zur politischen und ökonomischen Rechtfertigung einer aktiven Finanzplatzförderung	243
4.2.2.1	Wirtschaftspolitik und Finanzplatzstärkung	243
4.2.2.2	Zulässigkeit von Eingriffen ins Marktgeschehen	246
4.2.3	Ziele und Ansprüche an eine Finanzplatzförderung	249
4.2.4	Anregungen für regionale Fördermaßnahmen	254
4.2.4.1	Verbesserung der Grundlagen für den gesamten Platz	255
4.2.4.2	Stärkung einzelner zentraler Finanzplatzelemente	265
4.2.5	Grenzen einer regionalen Förderpolitik	270
5	Schlussbemerkungen	273
	Anhang	279
	Literaturverzeichnis	285

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Systematik der Finanzdienstleister	34
Abb. 2:	Abstufungen im System der zentralen Orte	41
Abb. 3:	Grafische Ermittlung von Finanzplatzpotenzialen	53
Abb. 4:	Kriterien für den Einkaufsradius	65
Abb. 5:	Eigenschaften der Finanzplätze einer Volkswirtschaft	70
Abb. 6:	Systematik der Finanzplätze weltweit	72
Abb. 7:	Historische Entstehungsgründe	80
Abb. 8:	Entscheidungen und Hierarchieebenen	96
Abb. 9:	Geschäftsstellenformen und Finanzplätze	101
Abb. 10:	Kosten und Erlöse aus der Vertriebsstruktur	105
Abb. 11:	Abgestufte Vertriebsexpansion (I)	108
Abb. 12:	Abgestufte Vertriebsexpansion (II)	109
Abb. 13:	Autonomie- und Zentralisierungskosten	111
Abb. 14:	Skalenertrag und Betriebsgröße	115
Abb. 15:	Strukturparallelen	123
Abb. 16:	Bausparintensität in Deutschland	135
Abb. 17:	Bildung einer Versorgungsreichweite	138
Abb. 18:	Ausdehnung des Allokationsraumes	144
Abb. 19:	Einkaufsradien I	146
Abb. 20:	Einkaufsradien II	147
Abb. 21:	Einkaufsradien III	148
Abb. 22:	Einkaufsradien IV	149
Abb. 23:	Abgestufte Synergieformen	156
Abb. 24:	Einflüsse auf den Marktprozess	196
Abb. 25:	Szenarien zur europäischen Finanzplatzentwicklung	204
Abb. 26:	Entfernungskosten bei Finanzdienstleistern	207
Abb. 27:	Strukturveränderungen	227
Abb. 28:	Politische Markteingriffe	247
Abb. 29:	Stimulation regionaler Nachfrage	261
Abb. 30:	Stimulation regionalen Angebotes	264

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
Hrsg.	Herausgeber
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. V.	ohne Verfasser
u. a.	und andere
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Struktur- und Standortdiskussionen in der Finanzdienstleistungswirtschaft sind nicht neu. Was sich im Laufe der Zeit verändert, ist der Fokus und sind die äußeren Einflüsse, die zu Veränderungen anregen. Der Ertrags- und Kostendruck, dem sich die Finanzdienstleister derzeit in besonderem Maße ausgesetzt sehen, setzt auch die Standortdiskussion in der Finanzdienstleistungswirtschaft, allem voran bei den Kreditinstituten, fort: "Finanzplatz Deutschland – Finanzplatz für Europa?"¹⁾, "Finanzplatz Frankfurt kann nicht mehr auf alte Stärken bauen"²⁾, "Londons City ist für Frankfurt noch immer eine große Herausforderung"³⁾, "Internationale Finanzplätze: Rivalen oder Partner?"⁴⁾ Diese Schlagzeilen der jüngeren Vergangenheit stehen exemplarisch für den aktuellen Fokus der Diskussion um die Bedeutung einzelner Finanzplätze. Neben dieser international ausgerichteten Perspektive wird auch die Geschäftsstellenpolitik auf lokaler Ebene kritisch betrachtet und fortwährend weiterentwickelt⁵⁾.

Dazwischen befindet sich der Bereich, der in den 90er Jahren vehement diskutiert wurde. Damals wurde die Finanzplatzbetrachtung noch überwiegend national begrenzt geführt und die regionalen Standorte standen im Mittelpunkt. Auch wenn es in der Tagespresse und aktuellen Fachliteratur hierum ruhiger geworden ist, so bleiben die Regionalstandorte unverändert Gegenstand im Wettbewerb der Finanzplätze. Auch die regionalen Standorte unterliegen weiterhin Anpassungs- und Veränderungsprozessen. Deren Ursachen und Wirkungen zu kennen, ist für regional ansässige Finanzdienstleister und ihre Entscheidungsträger von großer unternehmenspolitischer Bedeutung.

Die Stärkung der internationalen Position ist vielen Finanzplatzteilnehmern ein besonderes Anliegen. Sie war und ist laufend Gegenstand von Maßnahmen des deutschen Gesetzgebers, z. B. in der Verabschiedung diverser Finanzmarktförderungsgesetze⁶⁾. Diese Form der Finanzplatzstärkung geht einher mit einer zunehmenden Konzentration der Aktivitäten auf den führenden deutschen Platz Frankfurt. Dies

1) Welteke (2000).

2) o. V. (21. 01. 2003).

3) Heumann (2001).

4) Franke (2002).

5) Vgl. Engelke/Lauszus (2002).

6) Vgl. Breuer (1998) S. 147 und Ströer (2001).

erfolgt vor allem im Börsenwesen, in dessen Folge aber auch bei anderen Finanzdienstleistungen.

Die räumliche Veränderung der geschäftlichen Schwerpunkte führt konsequenterweise auch zu Verlagerungen in der Präsenz der Finanzdienstleister. Das Spektrum der Möglichkeiten reicht von der Versetzung einiger Mitarbeiter über den Umzug einzelner Abteilungen bis hin zur kompletten Verlegung des juristischen Standortes und der zentralen Funktionen der ganzen Unternehmung.¹⁾ Der zunehmende Wettbewerb, die sich abzeichnende Verlagerung des Geschäftes sowie die individuelle Standortwahl der Institute haben einen nachhaltigen Einfluss auf die Funktion und die Bedeutung der regionalen Plätze. Zu den Kriterien und den Verfahren der internationalen Standortwahl²⁾ einerseits sowie zur Plazierung und Gestaltung einzelner lokaler Geschäftsstellen im Marktbereich³⁾ andererseits existiert eine Reihe von Arbeiten, die auch die theoretische Basis der Standortentscheidungen untersuchen. Die Gründe, die in der Vergangenheit dazu geführt haben, Ressourcen gezielt an regionalen Finanzplätzen anzusiedeln, wurden jedoch bisher nicht untersucht. Ergänzend zu den bekannten Standortbetrachtungen öffnet sich ein Untersuchungsfeld, das bisher vernachlässigt wurde, das jedoch im Hinblick auf die Wettbewerbssituation der Plätze wertvolle Erkenntnisse über die Position, die Funktion und die Notwendigkeit der regionalen Standorte liefern kann.

Die Veränderungen in der deutschen Finanzplatzstruktur haben vielfältige Ursachen. Der umfassende Einsatz der Datenverarbeitung und der Telekommunikation hat nicht nur die zeitliche Dimension der Geschäftstätigkeit beeinflusst. Auch die räumlichen Bezüge von Leistungserstellung und -vertrieb haben sich nachhaltig verändert. Während in der Vergangenheit spürbare regionale Grenzen für die Geschäftstätigkeit erkennbar waren, sind diese mit fortschreitender Entwicklung der Branche weitgehend entfallen. Nicht nur der Charakter der Leistungen selbst, sondern auch der Wettbewerb zwischen den verschiedenen Anbietern ist überregional und international geworden: In der Auswahl potenzieller Finanzdienstleister ist der Nachfrager nicht mehr auf die unmittelbare Präsenz am jeweiligen Standort angewiesen. Teile von Geschäftsbeziehungen in einzelnen Produkten können über große Entfernungen gepflegt werden. Im Idealfall kann an wenigen Orten gebündelte Fachkompetenz überregional abgerufen werden. Große Institute betätigen sich als Global Player und

1) Als Beispiele zur Verlegung von Teilbereichen vgl. o. V. (12. 01. 1993b) sowie zur Verlagerung der Hauptverwaltung und des juristischen Sitzes vgl. Krause (1995) S. 326 und 329.

2) Theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Finanzplatz in seiner ganzen Breite und Tiefe sind selten und werden derzeit in der Forschung neu entdeckt. Vgl. Breuer (1998) S. 148. Bisherige Arbeiten konzentrierten sich auf Finanzmarktthemen und deren Auswirkungen auf internationale Finanzzentren. Vgl. hierzu beispielhaft die Untersuchungen von Walter (1983), Thießen (1988) Dietl/Pauli/Royer (1999) oder Harschar-Ehmborg (2002).

3) Vgl. als Beispiele Schlechthaupt (1971), Klüder/Kawert (1995) sowie Engelke/Lauszus (2002).

sind an den wichtigen Finanzplätzen der Welt präsent. Wertpapiertransaktionen können rund um den Globus getätigt, neue Finanzinstrumente können markt- und grenzüberschreitend eingesetzt werden, gleichgültig in welcher Währung und mit welchem Heimatmarkt.

Neben dem Trend zur Globalisierung und der Expansion des internationalen Geschäftsbereiches ist auch im nationalen Gefüge Bewegung entstanden.¹⁾ Neue Konkurrenten aus dem Ausland und aus dem Feld der Non- und Near-Banks haben den Wettbewerb um weitgehend verteilte Märkte in neue Dimensionen geführt. Aus einem Wettbewerb um eine möglichst lückenlose lokale Präsenz in den 60er und 70er Jahren wurde bei zunehmend enger werdenden Geschäftsstellennetzen ein Qualitätswettbewerb und in den letzten Jahren schließlich auch ein Preiswettbewerb.²⁾ Der Druck auf die Margen nahm und nimmt als Konsequenz weiter zu. Nach weitgehender Ausschöpfung aller bisherigen Potenziale kündigt sich als vorerst letzte Stufe immer deutlicher ein Kostenwettbewerb an.

Neben den Bemühungen um eine schlanke Bank rückt auch die lokale Präsenz wieder ins Rampenlicht, nur diesmal mit anderen Vorzeichen als in den 60er Jahren. Die Konzentration und Bündelung der personellen sowie sachlichen Ressourcen mit Konsequenzen für die künftige Präsenz der Finanzdienstleister vor Ort besitzt hohe Priorität. Es ist nicht zu erwarten, dass die Zahl der Bankstellen schnell und in großem Umfang zurückgehen wird³⁾, jedoch ist mit einer zunehmenden Differenzierung des Angebots nach Geschäftsstellentypen zu rechnen.⁴⁾ Begleitend dazu ist von einer Konzentration einzelner Geschäftsbereiche in zentrale Einheiten auszugehen. Es ist zu erwarten, dass das Know-how zur Erstellung höherwertiger Finanzdienstleistungen sowie Führungsfunktionen künftig gestrafft und an wenigen Standorten zusammengefasst werden.

Langfristig ergeben sich aus diesen Entwicklungen Konsequenzen für das System der derzeit bestehenden Finanzplätze und ihrer Abstufung. Neue Organisations- und

1) Die folgende Situationsbeschreibung geht hauptsächlich auf den deutschen Markt für Finanzdienstleistungen und seine aktuellen Entwicklungen ein. An anderen Stellen der Arbeit werden im Einzelfall auch Vergleiche zur Finanzplatzsituation in anderen Ländern gezogen.

2) Vgl. Schütt (1995), S. 101-103.

3) Vgl. Heitmüller (1998) S. 606 sowie Späth (2001) S. 203. Zur Entwicklung der Zahl der Geschäftsstellen der Kreditinstitute in Deutschland vgl. Abbildung 11 im Kapitel 3.2.1. Eine gegenteilige Meinung findet sich bei Siebertz/Drechsler, die von einem "dramatischeren Rückgang" ausgehen. Vgl. Siebertz/Drechsler (1998) S. 202 f.

4) Eine Möglichkeit zur Kostenersparnis ist die gezielte Einschränkung des Leistungsangebotes bei ausgesuchten Geschäftsstellen. In Abhängigkeit vom zu ermittelnden Kundenpotenzial können aufwändige und beratungsintensive Leistungen auf wenige Kopfstellen mit dazu gezielt ausgebildeten Mitarbeitern verlagert werden. Die Extremform hierzu ist die Umwandlung von unrentablen personalbedienten Zweigstellen in reine Automatenzweigstellen. Zu den verschiedenen Möglichkeiten vgl. Benkhoff/Kutscher (1992), Klünder/Kawert (1995) S. 31-32, Siebertz/Drechsler (1998) S. 202 f., Heitmüller (1998) S. 607 f. sowie Engstler (2000) S. 11.