

## 【翻 訳】

## ドイツにおけるハウス・バンク原理

山 口 博 教

(原文)

## Das Hausbank-Prinzip in Deutschland

Prof. Dr. Manfred Hein  
Institut für Bank und Finanzinstitut  
der Freien Universität Berlin

Hausbank-Prinzip meint im einfachen, engen Sinne, daß eine einzige Bank alle finanziellen Bedürfnisse eines Industrieunternehmens oder eines Privatkunden befriedigt. Das Hausbank-Prinzip wird als eine typisch deutsche Institution angesehen. Da vergleichbar enge und weitreichende Beziehungen zwischen Bank und Kunden in anderen Ländern kaum zu finden sind, gibt es beispielsweise in der englischen Sprache keinen vergleichbaren Ausdruck, sondern man verwendet auch dort das deutsche Wort "Hausbank". Der Begriff "relationship banking", der dem Hausbank-Prinzip noch am ehesten vergleichbar ist, trifft den Sachverhalt nicht ganz, weil er von anderen Rahmenbedingungen ausgeht. Durch die in angelsächsischen Ländern gebräuchliche Trennung von commercial banking und investment banking ist einer einzigen Bank eine umfassende Versorgung ihrer Kunden mit allen Arten von Finanzdienstleistungen dort nicht möglich. Der Begriff "relationship banking" bezieht sich deshalb nur auf das Einlagen- und Kreditgeschäft und die damit verbundenen Leistungen einer commercial bank; er schließt dagegen den gesamten Bereich der Wertpapierfinanzierung und der Wertpapieranlage aus. Hierfür

sind andere Institute zuständig: investment banks oder securities houses. Für die Grundformen finanzieller Leistungen besteht damit von vornherein eine Konkurrenzbeziehung zwischen zwei verschiedenen Arten von Finanzinstituten.

## 1. Ursachen und Vorteile des Hausbank-Prinzips

Die einführenden Bemerkungen haben bereits eine wesentliche Grundlage des Hausbank-Prinzips verdeutlicht: die Tatsache, daß in Deutschland traditionell der Typ der *Universalbank* vorherrscht. Die Gesetzgebung enthält keine Vorschrift, die das Leistungsangebot der Banken einschränkt. Es ist also jeder Bank erlaubt, alle Leistungen anzubieten, deren Angebot in anderen Ländern—durch gesetzlich erzwungene oder durch freiwillige Arbeitsteilung—auf verschiedene Finanzinstitute verteilt ist. Insbesondere dürfen sie gleichzeitig das Einlagen- und Kreditgeschäft *und* alle Arten von Wertpapiergeschäften betreiben. Es ist ihnen sogar erlaubt, auch "bankfremde" Leistungen anzubieten, d.h. Leistungen, die nach allgemeinem Verständnis nicht banktypisch sind, so etwa—um ein aktuelles Beispiel zu nennen—der Verkauf von Versicherungsleistungen. Diesen breiten Spielraum bei der Gestaltung ihres Leistungsangebotes nutzen die Banken dazu, ihre Kunden an sich zu binden. Wenn ihnen ihre Hausbank alle Arten von Finanzdienstleistungen bereitstellen kann, gibt es für die Kunden in dieser Hinsicht keinen Grund, auch andere Banken hinzuzuziehen.

Das Hausbank-Prinzip bezieht sich vor allem auf *Unternehmen* als Bankkunden, also auf die sogenannten Firmenkunden. Unternehmen haben in erster Linie einen Finanzierungsbedarf. Aus der Sicht einer Bank gibt es generell zwei Möglichkeiten, diesen Finanzierungsbedarf zu decken. Die Bank kann entweder selbst Kredite vergeben, oder sie kann—sofern das Unternehmen die dafür notwendige

Größe und Bonität hat—eine Kapitalbeschaffung über den Markt organisieren, indem sie dem Unternehmen hilft, Wertpapiere zu emittieren. Die Finanzierung von Unternehmen durch die Emission von Wertpapieren spielt in Deutschland traditionell eine relativ geringe Rolle. Das liegt vor allem daran, daß bei deutschen Anlegern keine allzu große Neigung besteht, ihre Ersparnisse in Wertpapieren anzulegen. Sie bevorzugen statt dessen die Anlage ihrer Ersparnisse bei Banken. Der relativ geringe Umfang des Anlagekapitals am deutschen Kapitalmarkt wird oft mit den beiden großen Inflationen erklärt, die in Deutschland 1923 und 1945 die Ersparnisse der Bevölkerung in hohem Maße entwertet haben. Es hat aber offenbar auch etwas mit der Risikoscheu privater Anleger zu tun, die ihre Anlagen nicht gerne einem Kursänderungsrisiko aussetzen.

Die traditionell schwache Position des Marktes für Anleihen und Aktien hat zweifellos die Stellung der Hausbanken gestärkt. Denn sie führte dazu, daß auch größere Firmenkunden stärker auf Bankkredite angewiesen waren, um ihre Investitionen zu finanzieren. Dabei mußten langfristige Bankkredite zum Teil auch als Ersatz für ein unzureichendes Eigenkapital dienen. Das brachte den Banken gute Zinserträge, aber auch erhöhte Risiken. Die Bereitschaft der Banken, Kredite auch als Eigenkapitalersatz zu gewähren, wird als wesentlicher Beitrag für den Aufschwung der deutschen Wirtschaft in den letzten vierzig Jahren angesehen. Es festigte die traditionell sehr enge Verbindung zwischen den Unternehmen und ihrer Hausbank, die nicht nur bereit und in der Lage war, den Finanzierungsbedarf ihrer Firmenkunden umfassend zu decken, sondern auf die sie auch rechnen durften, wenn sie in wirtschaftliche Schwierigkeiten gerieten. Daß die Hausbanken ihnen dies in Aussicht stellte, war ein weiteres Mittel, die Kunden an die Bank zu binden.

Im Zusammenhang mit dieser engen Beziehung zwischen Firmenkun-

den und Hausbank sind zum Teil auch die Beteiligungen der Banken an Industrie- und Handelsunternehmen sowie die Präsenz von Bankenvertretern in ihren Aufsichtsräten zu sehen. Beteiligungen und Aufsichtsratsmandate sind meistens nicht Instrumente, um eine Hausbank-Verbindung zu begründen, sondern im Gegenteil: Sie sind Erscheinungsformen bereits bestehender enger Verbindungen zwischen Unternehmen und Hausbank:

- Daß Banken *Beteiligungen* an Industrie- und Handelsunternehmen halten, also Anteile ihres Eigenkapitals übernommen haben, geht häufig darauf zurück, daß diese Unternehmen in kritischen Entwicklungsphasen zusätzliches Eigenkapital benötigten, es aber wegen der kritischen Lage des Unternehmens am Markt nicht aufnehmen konnten. Zum Teil wurden dann langfristige Kredite der Bank in Eigenkapital umgewandelt; oder die Bank übernahm die Aktien aus einer Kapitalerhöhung—in der Hoffnung, sie verkaufen zu können, sobald das Unternehmen wieder erfolgreicher wirtschaftet.
- Um die Rolle der *Bankenvertreter im Aufsichtsrat* von Industrie- und Handelsunternehmen zu verstehen, muß man zunächst wissen, welche Aufgaben ein Aufsichtsrat hat. Die Führung von Aktiengesellschaften ist in Deutschland zweistufig organisiert. Die Gesellschafter wählen im ersten Schritt einen Aufsichtsrat, der je nach Größe des Aktienkapitals zwischen drei und 21 Mitglieder hat. Im zweiten Schritt bestellt der Aufsichtsrat den Vorstand, der die täglichen Geschäfte der Unternehmung führt. Darüber hinaus ist es Aufgabe des Aufsichtsrates, die Geschäftsführung des Vorstandes zu überwachen und beratend zu unterstützen. Er kann auch Vorstandsmitglieder wieder abberufen.

Sofern die Bank eine Beteiligung am Aktienkapital eines Industrie- oder Handelsunternehmens hält, gehört sie zu dessen Gesellschaftern und ist schon aus diesem Grunde im Aufsichtsrat vertreten. Aber auch dann, wenn keine Beteiligung besteht, sind

Vertreter von Banken in vielen Aufsichtsräten vertreten, weil sie von den Unternehmen als Berater gewollt werden.

Der Einfluß der Banken über den Aufsichtsrat wird oft überschätzt. Meistens ist die einzelne Bank nur mit einem Aufsichtsratsmitglied vertreten, gelegentlich sind es zwei. Bei großen Aktiengesellschaften ist es ohnehin so, daß die Hälfte der Mitglieder des Aufsichtsrates Vertreter der Arbeitnehmer sein müssen, die mithin von ihrer Zahl her eine viel stärkere Stellung haben als die Hausbank. Doch auch wenn der Bankenvertreter sich bei Abstimmungen im Aufsichtsrat nicht durchsetzen kann, so ist doch die Bank durch seine Präsenz gut über die Entwicklung des Unternehmens informiert und hat zudem die Möglichkeit, über die Diskussionen im Aufsichtsrat Einfluß auf die Meinungsbildung der anderen Mitglieder zu nehmen.

Zu der traditionell starken Stellung der Hausbank muß man allerdings etwas ergänzen. Je größer das Industrie- oder Handelsunternehmen wird, desto weniger ist eine einzige Bank in der Lage, den wachsenden Finanzierungsbedarf zu decken. An die Stelle einer einzigen Bank tritt dann eine Gruppe von Banken, die gemeinsam ein sogenanntes Hausbank-Konsortium bilden. Sie teilen sich bei der Kreditvergabe die Aufbringung der Mittel und das Kreditrisiko, und sie teilen sich bei der Unterbringung neuer Wertpapiere des Unternehmens am Kapitalmarkt das Plazierungsrisiko. In diesem Hausbank-Konsortium gibt es aber gewöhnlich eine Bank, mit der die Zusammenarbeit des Unternehmens traditionell besonders eng ist und die bei gemeinsam organisierten Finanzierungen über den Kapitalmarkt als "Konsortialführer" auftritt.

Den Begriff der Hausbank bezieht man zwar meistens nur auf Unternehmen als Bankkunden; er läßt sich aber gleichermaßen auf *Privatkunden* übertragen. Erst mit der Einführung der bargeldlosen

Lohn- und Gehaltszahlung Anfang der sechziger Jahre sind nach und nach auch alle privaten Haushalte zu Bankkunden geworden. Ihre Stellung der Bank gegenüber unterscheidet sich allerdings in verschiedener Hinsicht von der Stellung der Firmenkunden. Im Vordergrund steht bei privaten Haushalten meistens der Wunsch, ihre Ersparnisse sicher und ertragreich anzulegen. Nur ein Teil von ihnen benötigt auch Kredite, vor allem zum Bau oder zum Kauf von Häusern. Ihr Bedarf an Bankleistungen ist im ganzen geringer und einfacher als bei Firmenkunden, und zumindest in der ersten Zeit——in den sechziger und siebziger Jahren——waren sie auch kaum erfahren im Umgang mit Banken. Aus Bequemlichkeit wählten sie häufig die nächstgelegene Bank, bei der sie alle benötigten Bankleistungen nachfragen. So hatte auch jeder Privatkunde seine "Hausbank".

Seit den siebziger, vor allem aber seit den achtziger Jahren haben sich jedoch die Rahmenbedingungen für den Absatz von Bankleistungen verändert, was unter anderem zur Folge hatte, daß sich die Beziehungen zwischen den Kunden und ihrer Bank erheblich gelockert haben.

## 2. Veränderte Rahmenbedingungen

Die Veränderungen gingen überwiegend von den Bankkunden aus, zum Teil auch von den Banken selbst.

Die *Großunternehmen* der Industrie sind in wachsendem Maße international geworden——durch wachsende Auslandsumsätze, oft ergänzt um Direktinvestitionen in anderen Ländern. Das eröffnete ihnen häufig günstigere Finanzierungsmöglichkeiten auch auf anderen nationalen sowie auf den internationalen Finanzmärkten. Hinzu kommt, daß die großen Unternehmen sich immer leistungsfähigere Finanzabteilungen aufbauten, die sehr professionell arbeiten und für

die kurzfristiges Rentabilitätsdenken gewöhnlich wichtiger ist als langfristig gewachsene Beziehungen zu einer Hausbank.

Bei den *mittelgroßen Unternehmen* stehen für die gelockerte Beziehung zu ihrer Hausbank andere Gründe im Vordergrund. Hier ist es vor allem der Wunsch nach unternehmerischer Unabhängigkeit, der sich darin ausdrückt, daß man statt mit einer Bank mit mehreren Banken in Geschäftsbeziehungen steht. Auf diese Weise erhöht sich die Markttransparenz. Einen gewissen Einfluß auf die Entscheidung zu Mehrfach-Bankverbindungen mag auch die immer wieder öffentlich diskutierte Kritik haben, die Banken hätten zu viel Macht über die anderen Unternehmen, da sie als Universalbanken ihre Kunden nicht nur umfassend mit Bankleistungen versorgen, sondern auch umfassend kontrollieren und beherrschen könnten.

Von den Diskussionen um die "Macht der Banken" wird wahrscheinlich auch das Verhalten der *Privatkunden* beeinflusst. Bei ihnen kommt hinzu, daß sie inzwischen in Bankgeschäften an Erfahrung gewonnen haben und eine wachsende Zahl von ihnen ihre Bankbeziehungen auch professioneller gestaltet. Das gewachsene Selbstbewußtsein drückt sich darin aus, daß immer mehr Privatkunden Verbindungen zu mehreren Banken unterhalten. Während 1973 nur 20% der Befragten mehr als eine Bankverbindung hatten, waren es 1989 fast 40%. Auch Privatkunden macht die Beziehung zu mehreren Banken unabhängiger, und sie schafft ihnen mehr Markttransparenz. Da das Volumen ihrer Geschäfte aber viel geringer ist als bei Firmenkunden, werden hier schon mehr als zwei oder drei Bankverbindungen zu umständlich und unwirtschaftlich.

Es sind aber nicht allein Veränderungen auf der Kundenseite, die die traditionelle Hausbank-Beziehung zwischen Bank und Kunde gelockert haben. Auch die Banken selbst haben dazu beigetragen.

Obwohl sich alle Banken gleichermaßen bemühen, ihren Kunden ein umfassendes Leistungsangebot bereitzustellen, gab es für eine lange Zeit doch eine deutliche Arbeitsteilung zwischen ihnen. Die größeren Aktienbanken waren die Hausbanken der Großindustrie, während sich Sparkassen und Kreditgenossenschaften auf die mittelgroßen und kleinen Unternehmen konzentrierten, die Sparkassen darüber hinaus auf die privaten Haushalte. Diese traditionelle Arbeitsteilung haben die Banken in den letzten Jahrzehnten selbst beseitigt, indem sie sich bemühten, in die gewohnten Kundenkreise der jeweils anderen Gruppen einzudringen. Die großen aktienbanken haben immer stärker auch mittelgroße und kleine Unternehmen sowie auch Privatkunden umworben, während die Spitzeninstitute der Sparkassen und der Kreditgenossenschaften begannen, mit den Aktienbanken um die Großunternehmen aus Industrie und Handel zu konkurrieren. Dabei veränderte sich nicht nur das Konkurrenzverhalten der Banken, sondern auch ihre Einstellung zum traditionellen Hausbank-Prinzip. Man erkannte, daß eine enge, den gesamten Finanzbereich umfassende Verbindung mit den Kunden nicht nur Vorteile hat. Zum einen kann es unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität zweckmäßiger sein, sich auf einige Produktbereiche zu spezialisieren, die man in besonders hoher Qualität oder mit besonders niedrigen Kosten bereitstellen kann. Zum anderen ist den Banken in neuerer Zeit deutlicher als früher vor Augen geführt worden, daß Hausbank zu sein, auch mit größerer Verantwortung verbunden ist. Dabei geht es nicht allein um die von ihnen selbst übernommene Bereitschaft, ihren Kunden im Rahmen einer langfristigen Geschäftsverbindung auch dann zur Seite zu stehen, wenn sie in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Die Banken mußten erfahren, daß sie heute in viel stärkerem Maße als früher von Politikern unter Druck gesetzt werden, wirtschaftlich schwache Unternehmen zu retten. Mit dem Hinweis auf die gefährdeten Arbeitsplätze erwartet man heute in der Öffentlichkeit von der Hausbank, daß sie mit dem



Verzicht auf Zinsen, dem Verzicht auf Forderungen oder sogar mit zusätzlichen Krediten die Rettung von Unternehmen unterstützt——unabhängig davon, ob die Bank selbst eine echte Chance zur Sanierung sieht.

Somit ergibt sich insgesamt, daß auf der einen Seite selbstbewußter gewordene Kunden ihre über viele Jahre gewachsenen Beziehungen zu nur einer Bank in Frage stellen und daß auf der anderen Seite die Banken versuchen, über ihren langfristig gewachsenen Kundenstamm hinaus in die Hausbank-Beziehungen anderer Banken zu ihren Kunden einzudringen. Das Hausbank-Prinzip in seiner traditionellen Ausprägung verliert damit mehr und mehr an Bedeutung.

### 3. Von der Hausbank zur Hauptbank

Ob sich die Beziehungen der Kunden zu ihren bisherigen Hausbanken weiter lockern werden, oder ob das hausbank-Prinzip in veränderter Form zurückkehren wird, diese Frage läßt sich allgemeingültig nicht beantworten. Die Einstellung der Kunden bewegt sich zwischen dem Wunsch nach möglichst großer Unabhängigkeit von den Banken auf der einen und dem Wunsch nach vertrauensvoller Hilfe im Fall finanzieller Engpässe auf der anderen Seite. Je nach allgemeiner Konjunkturlage und wirtschaftlichem Erfolg des eigenen Unternehmens steht stärker die eine oder die andere Haltung im Vordergrund. Die Bereitschaft, sich vorzugsweise an eine eingize Bank zu binden, wird also zeitweise schwächer und zeitweise stärker sein. Da es aber zum Regelfall geworden ist, daß die Kunden——in wachsendem Maße auch die Privatkunden——*mehrere* Bankverbindungen haben, halten sie sich jedenfalls die Möglichkeit offen, die Bindung an ihre ursprüngliche Hausbank zu lösen, zumal sie durch die Mehrfach-Bankverbindungen auch über eine bessere Markttransparenz verfügen.

Aus der Sicht der Banken gibt es—wie erwähnt—zwar ebenfalls Gründe dafür, die traditionelle Hausbank-Funktion zu lockern; es überwiegen aber offenbar die Vorteile, die man in einer langfristig und breit angelegten Dauerbeziehung zu den Kunden sieht. Angesichts der Tatsache, daß die Firmenkunden und auch ein immer größerer Teil der Privatkunden mehrere Bankverbindungen unterhalten, kann es aber heute nur noch darum gehen, die Hauptbank-Verbindung zu werden. Die Möglichkeiten der Bank, dies zu erreichen, sind bei Firmenkunden unterschiedlich, je nachdem, ob es sich um Großunternehmen oder um mittelgroße und kleine Unternehmen handelt.

Zwischen vielen *Großunternehmen* und einzelnen Banken haben sich im Verlauf von Jahrzehnten enge Beziehungen entwickelt, die häufig auf besonders gutem persönlichen Verständnis zwischen ihren Führungspersönlichkeiten beruhten, auf einer engen Zusammenarbeit zwischen "dem Industriellen" and "dem Bankier". An die Stelle dieser ursprünglich stark durch einzelne Personen bestimmten Verbindung sind im Laufe der Zeit unpersönlichere Beziehungen zwischen auswechselbaren Vertretern der Banken und der Finanzabteilungen der Großunternehmen getreten. Diese Finanzabteilungen suchen sich heute die Banken, mit denen man zusammenarbeitet, systematisch und zielorientiert aus—bei komplexen Leistungen vor allem nach ihrer Leistungsfähigkeit, bei Routineleistungen vor allem nach der Rentabilität, d.h. nach dem billigsten Angebot. Damit wird deutlich, welche generellen Ansatzpunkte für eine Großbank bestehen, zur Hauptbank-Verbindung zu werden. Sie muß bei anspruchsvollen, komplexen Leistungen einen besonders hohen Standard erreichen, und sie muß Routineleistungen so kostengünstig produzieren, daß sie sie billiger als die Konkurrenz anbieten kann. Da Großunternehmen gewöhnlich in zahlreichen Ländern tätig sind (multinationale Unternehmen), suchen sie sich weltweit die besten

Banken für die verschiedenen Leistungsarten aus.

Dies ist die sehr selbstbewußte Schilderung, wie sie heute meistens die Vertreter großer Industrie- und Handelsunternehmen von ihrer Beziehung zu den Banken geben. Bankenvertreter berichten allerdings, daß es auch viele Ausnahmen von dieser Regel gibt. Sie berichten, daß selbst sehr große Industriekonzerne auch in guten Zeiten weiterhin zu ihrer Hausbank stehen und dabei auch bereit sind, etwas höhere Zinsen und Gebühren zu zahlen. Die Konzerne erwarten dann aber auch, daß in schwierigen Zeiten die Hausbank genügend risikobereit ist, ihre Finanzierung durchzuhalten oder sie sogar aufzustocken, falls dies erforderlich sein sollte. Welchen Anteil solche unverändert festen Verbindungen zwischen Großunternehmen und Hausbank heute noch haben, läßt sich zuverlässig nicht feststellen. Mitunter hat man den Eindruck, daß Bankenvertreter diese festen Verbindungen vor allem als aus ihrer Sicht wünschenswert beschreiben. Es fällt jedenfalls auf, daß sie immer wieder betonen, ein Unternehmen, das mal bei dieser und mal bei jener Bank Leistungen abnehme, könne nicht damit rechnen, daß in schwierigen Zeiten eine dieser Banken bereit sei, das Unternehmen mit besonders hoher Risikobereitschaft zu unterstützen. Das klingt manchmal fast wie eine Drohung, mit der man die unabhängiger gewordenen Unternehmen wieder fester an ihre Bank binden möchte. Die Vorstellung einer Hausbank-Beziehung alter Art—also mit umfassender und ausschließlicher Betreuung—hält man aber auch bei den Banken für nicht mehr realisierbar. Der Wunsch richtet sich vielmehr jetzt darauf, einen möglichst hohen Anteil am gesamten Geschäftsvolumen des Kunden zu gewinnen, also eine seiner Hauptbank-Verbindungen zu werden.

Auf der Seite der Großunternehmen sind die Voraussetzungen dafür insoweit gegeben, als besonders in den internationalen Konzern das

Finanzwesen in letzter Zeit stark zentralisiert worden ist, was unter anderem dazu geführt hat, daß man überwiegend nur noch mit einer geringeren Zahl von Kernbanken (core banks) zusammenarbeitet.

Während Großunternehmen schon aufgrund ihrer Größe mit mehreren Banken zusammenarbeiten müssen, ist dies für *mittelgroße und kleine Unternehmen* nicht unbedingt erforderlich. Aus den genannten Gründen besteht aber auch bei ihnen eine wachsende Neigung zu mehreren Bankverbindungen. Auch hier hat sich also die traditionelle Hausbank-Verbindung deutlich gelockert. Auch bei ihnen geht es für die Banken heute darum, Hauptbank-Verbindung zu bleiben oder es zu werden. Gegenüber der Beziehung zu Großunternehmen gibt es vor allem zwei Besonderheiten, die für die Bank bessere Voraussetzungen schaffen, eine dauerhafte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Kunden zu erreichen. Zum einen haben kleine und mittelgroße Unternehmen gewöhnlich keine eigene Finanzabteilung, die in professioneller Weise den Kontakt zu den Banken pflegt. Deshalb sind sie viel stärker als Großunternehmen auf finanzielle Beratung und Unterstützung angewiesen. Zum zweiten besteht gegenüber Großunternehmen auch insofern ein Unterschied, als mittelgroße und kleine Unternehmen viel stärker durch nur wenige Personen, oft nur durch eine einzige Person bestimmt werden. Dadurch ist die Bedeutung persönlicher Beziehungen und die Möglichkeit, persönliche Präferenzen aufzubauen, hier viel größer. Für die Bank besteht dabei allerdings das Problem, daß sie als das größere Unternehmen mit vielen Mitarbeitern arbeitet, die, um sich weiter zu qualifizieren, öfter ihre Arbeitsplätze wechseln. Die Forderung, der mittelständische Firmenkunde müsse zum Aufbau persönlicher Beziehungen möglichst immer den gleichen Ansprechpartner in der Bank haben, ist also nicht ohne weiteres zu verwirklichen. Bei größeren Banken kommt hinzu, daß der Ansprechpartner des Firmenkunden oft nicht genügend

Eigenkompetenz bei Kreditentscheidungen hat, sondern die Entscheidung in einer übergeordneten Kreditabteilung getroffen wird. Das wertet den Mitarbeiter der Bank gegenüber dem Firmenkunden als Gesprächspartner ab und erschwert den Aufbau persönlicher Beziehungen. Es ist im übrigen auch der Grund, weshalb kleine Banken wie die Kreditgenossenschaften sich unverändert gut am Markt behaupten können. Die Vertreter der mittelgroßen Unternehmen können hier mit einem Geschäftsleiter der Bank verhandeln, der auch Kreditentscheidungen selbst treffen kann. Er steht also dem Unternehmer von gleich zu gleich gegenüber, was den Aufbau persönlicher Beziehungen wesentlich erleichtert.

Im ganzen gesehen werden von den Banken die Marktanteile im Geschäft mit mittelgroßen und kleinen Unternehmen als vergleichsweise starr beschrieben. Diese Kunden wechseln selten vollständig die Bank; eher kommt es vor, daß sie ihr Geschäftsvolumen anders zwischen den Banken verteilen, mit denen sie in Geschäftsbeziehung stehen. Es ist hier offenbar nach wie vor schwer, in bestehende Verbindungen einzubrechen. Als wichtigsten Potential an neuen Kunden werden deshalb neue und junge Unternehmen angesehen. Bei ihnen wird allerdings beobachtet, daß sie besonders häufig die Bankverbindung wechseln. Man hat ermittelt, daß die Banken, die das Unternehmen bei der Gründung unterstützt haben, in 40% der Fälle später nicht die Hauptbank-Verbindung werden. Das läßt sich als Ausdruck des harten Wettbewerbes um diese Unternehmen interpretieren.

Bei privatkunden, bei denen sich ja ebenfalls die Neigung verstärkt, durch mehrere Bankverbindungen unabhängiger zu werden, ist die Bindung vorzugsweise an eine Bank aber nach wie vor der Regelfall. Dies ist allein schon durch ihr viel geringeres Geschäftsvolumen bedingt, das eine Verteilung auf mehrere Banken sehr bald zu um-

ständig und unwirtschaftlich macht. So besteht auch hier das Potential an neuen Kunden vor allem aus denen, die ganz neu im Einzugsbereich der Bank hinzukommen. Das sind bei den Privatkunden die Jugendlichen und Personen, die ihren Wohnsitz wechseln.

Als Fazit der Überlegungen läßt sich eindeutig lediglich feststellen, daß das Hausbank-Prinzip in seiner traditionellen, engen Form nicht mehr das Verhältnis zwischen den Banken und ihren Kunden kennzeichnet. Bei allen Kundengruppen sind—aus unterschiedlichen Gründen—die Beziehungen deutlich lockerer geworden. Ob dies von Dauer sein wird oder nur eine Phase des Ausprobierens neuer Freiheiten ist, läßt sich noch nicht sagen. Erkennbar ist immerhin, daß die Beziehung zur Bank durch die wirtschaftliche Lage der Kunden beeinflußt wird. In wirtschaftlichen Schwächephasen gewinnt der Wunsch nach enger Zusammenarbeit mit der Hausbank wieder an Gewicht. Die Banken nutzen diese Erfahrung, indem sie immer wieder betonen, daß auf ihre Unterstützung vor allem die Kunden rechnen dürfen, die mit der Bank in einer langjährigen, umfassenden Geschäftsverbindung stehen.

August 1994

(翻訳)

ベルリン自由大学銀行・金融研究所  
マンフレート・ハイン教授

ハウス・バンク原理とは、その単純で狭い意味では、唯一の銀行が、一つの産業企業や一人の個人顧客のあらゆる金融需要を満たしている事態を指しています。このハウス・バンクは、ドイツの典型的な金融機関とみなされています。他の諸国でこれと比べうる、銀行と顧客間の狭い又は広い関係を探することは困難です。例えば英語では、これに匹敵する表現はありませんし、そこでもドイツ語の「ハウス・バンク」を使っています。ハウス・バンク原理と最もよく比較される「リレーションシップ・バンキング」の概念は、事態の全体像を表しているわけではありません。それは、この概念が他の構造条件に関係するからです。といいますのは、アングロ・サクソン諸国ではコマーシャル・バンキングとインベストメント・バンキングは、制度として分離され、一つの銀行が、あらゆる種類の金融サービス業務を、顧客に包括的に提供することは出来ないのです。このため「リレーション・バンキング」の概念は、受信及び与信業務に、すなわちコマーシャル・バンク業務にのみ関係しています。逆に言いますと、証券金融と証券投資の全分野を締め出しているのです。この業務では、他の金融機関が責任を負っています。インベストメント・バンクや証券会社です。金融業務の基本形態としては、最初からこのように二種類の金融機関が、競争関係にあるわけです。

## 1. ハウス・バンク原理の原因と長所

最初のコメントで、既にこの原理の基本を示しました。ドイツでユニバーサル・バンクのタイプが支配的であるのは、事実です。ドイツの法律には銀行の提供業務を制限する、どんな規定もありません。どの銀行にも、あらゆる種類のサービス業務を提供することが認められています。これは他の諸国では、——法律の規制や自主的な分業で、いろいろな金融機関の間で、役割分担されているものです。この点でユニバーサル・バンクは、預金、融資業務と同時に、あらゆる種類の証券業務を経営し

ています。銀行周辺（無関連）業務、すなわち一般的理解では、銀行業に入らない業務も、——例えば最近の例では、保険サービスの販売を提供する業務も許されています。このように銀行は、広範囲に及ぶサービス提供を用意し、その顧客を自行に繋ぎとめておくために利用しています。もし、ハウス・バンクがあらゆる種類の金融サービスを顧客に提供出来るとすると、顧客の側では、他の銀行へ出掛けていく必要が生じないからです。

この原理は特に、銀行顧客である企業、いわゆる法人顧客に関係します。企業はまず第一に、資金需要を持っています。銀行の側ではこの資金需要をみたすために、一般的には二つの手段をもっています。銀行自らが信用を供与するか、または企業が力を持っていれば、——企業が十分な規模と信用を備えていさえすれば、企業が証券を発行することを援助することで、市場を経由した資本調達を組織します。証券発行による企業金融は、ドイツでは伝統的にみると、僅かの役割しか演じてきませんでした。これは、ドイツの投資家が、その貯蓄資金を有価証券に投資する傾向（好み）を全くといっていい程持ち合わせていないからです。その代わりに、それを銀行へ預金することを選びます。このようにドイツ資本市場に投下される投資資金が、他の国と比較すると小規模に止まっているのは、2回のインフレのせいである、という説明があります。すなわちドイツでは、1923年と1945年に、庶民の貯蓄が大規模に減価しました。しかしまた一方では、その投資物件を相場変動リスクに晒したくはないという、個人投資家のリスク嫌悪感と係わりがあることもまた、間違いないことです。

債券と株式市場が、伝統的に弱い地位に置かれてきたことは、疑いもなく、ハウス・バンクの地位を高めました。この結果、銀行は大規模法人顧客が、投資金融を行う際にも、銀行信用を利用するように指導をしてきました。このため銀行の長期信用は、企業の不十分な自己資本を補足するものとして、機能してきました。これは、銀行に高い利子と、また大きなリスクをもたらしました。企業自己資本の補足として、信用を供与するという銀行の対応は、この40年間のドイツ経済の飛躍的發展に、大きな貢献をしたとみなされています。企業とハウス・バンクが緊密な関係を確立してきたのは、銀行が企業顧客の資金需要を包括的に満



足させてきた、という理由だけではなく、企業が経済的に困難に陥った時に、銀行を頼りにすることが出来るからでもあります。ハウス・バンクが企業に対し、このような緊急時をも射程に入れているということが、企業と銀行を結び付ける一つの重要な絆となっています。

企業顧客とハウス・バンクの間のこの緊密な関係に関連して、銀行の工業及び商業企業への資本参加と、それらの監査役会での銀行代表者の役員兼任があります。資本参加と役員派遣はハウス・バンク結合を作り上げるための手段ではなく、むしろその反対です。即ち両者間の関係がこれまでに緊密であったことを示す現象形態です。

- ・商工業企業への銀行の資本参加は、企業の自己資本持ち分を引き受けたものです。それはこの企業が危機的状況になった時に、補足的な自己資本を必要とするにも係わらず、その企業が市場に対応出来ず、企業だけでは調達出来ない場合に行われるものです。その一部は、銀行の長期的貸出が自己資本に転化したものです。または、銀行が増資の際に引受けたものです。それらは、この企業が再建された時に、再び売却する期待をもって引受けられています。
- ・商工業企業の監査役会における銀行代表者の役割を理解するには、まず、監査役会の仕事を了解していなければなりません。株式会社の経営は、ドイツでは二重に組織されています。出資者は先ず第一に監査役を選出します。これは、株式資本金額に応じて、3人から21人で構成されます。第二段階では監査役会が、企業の日常業務を遂行する取締役を任命します。その他、取締役の業務指導を監視し、助言を与えることが監査役会の仕事です。取締役員を解任することもあります。

銀行が商工業企業の株式資本へ参加している限りは、銀行も出資者の一員であり、企業へ代表を派遣するのはこのためです。しかし、もし資本参加をしていないにも係わらず、銀行代表が多くの監査役会に入っているのは、これらの企業から助言を頼まれているからです。

企業監査役会に対する銀行の影響力は、しばしば過大評価されています。多くのケースでは、個々の銀行は、一人の監査役員しか送っていませんが、時として二人の場合もあります。巨大株式会社では、監査役会の半数は労働者（組合）代表であることが、法律で定められています。その数がハウス・バンクのそれ以上となり、強い地位を占

めています。けれども、監査役会での議決の際に、銀行代表者が自分の意見を貫徹出来ない場合には、企業の将来について代表者を通して情報を提供したり、もしくは、監査役会での議論の中で、他の役員の思考形成過程での影響を行使する、という手段を取ります。

ハウス・バンクの伝統的に強力な地位については、一つの補足をしておかねばなりません。商工業企業がその規模を大きくしていくのに対応し、その資金需要は増加します。これを個々の銀行で満たしていく範囲は、逆に低下していきます。そこで単一銀行に代わり、銀行グループが登場することになります。これがハウス・バンク・コンゾルティウム(シンジケート、シ団)です。シ団は信用供与の際に、資金貸出と信用リスクを、また、資本市場でこの企業の新株発行の際のはめ込みリスクを分担します。このハウス・バンク・コンゾルティウムには、通常企業との共同事業で特別密な関係を持ち、資本市場を通じた共同組織的資金調達に際して「コンゾルティウム指導者」(引受け幹事)を務める一つの銀行が存在します。

ハウス・バンク概念では、大抵の場合銀行顧客である企業が問題とされます。しかしもちろん、これは個人顧客との関係にも援用できます。1970年代の初頭以来、賃金と給与の支払いが現金以外で行われるようになり、次第に個人と家計部門も銀行顧客となって来ました。この分野での銀行の地位が、多くの点で法人顧客の地位とは異なっていることは勿論です。個人家計が貯蓄資金を、確実に収益性のあるものに投資しようと希望することは、明らかです。また、信用を必要とするのは、個人家計の一部であり、住宅建築と購入が目的です。彼らの銀行業務に対する需要は、その合計額では法人顧客と比べると、小規模で単純です。少なくとも最初の時代には、——'60・'70年代には、銀行とお付き合いをするまでには到りませんでした。彼らはあらゆる必要な銀行サービスが必要とした時には、手近にあるという理由で、最寄りの銀行を選択していました。こういうように、どの個人顧客も自分の「ハウス・バンク」を持っていたのです。'70年代、特に'80年代になりますと、銀行の販売を巡る構造的な条件が変化してきました。また、他の理由もあり、顧客と銀行間の関係が解けはじめてきました。

## 2. 構造条件の変化

以上の変化は圧倒的に銀行顧客から生じましたが、銀行自身にとっても問題がありました。

産業大企業は、ますます国際的になりました。——外国での販売が増加し、また外国での直接投資もこれを促進しました。これは企業がしばしば、他国と国際金融市場で、より好都合な金融手段を開拓する要因となりました。付け加えますと、大企業は絶えず優秀な財務部門を構築し始め、この部門が非常に専門的な仕事をするようになりました。このため、ハウス・バンクとの間で長期に渡り形成される関係よりも、むしろ短期的収益思考に慣れるようになってきました。

中堅企業が、ハウス・バンクとの関係を緩めさせた原因は、他の要因です。一つの銀行とよりも、複数の銀行との業務関係を希望する、というような企業の自立性の高まりです。このようにして、市場の風通し(透明度)が高まりました。複数銀行との関係を選択させる上で大きな影響を与えたのが、銀行に対する批判でした。即ち、銀行が企業に対し過大な力(勢力・支配力)を持っている、とのしばしば議論された批判です。その根拠は、銀行が、ユニバーサル・バンクとして顧客に対し、単に包括的な銀行業務を提供するに止まらず、広範囲に企業を管理し、支配している、というものでした。

「銀行勢力」を巡る議論は、銀行の個人顧客との対応において、明らかに影響を与えました。さらに加えますと、個人顧客はこの間に、銀行業務についての経験を重ね、多くの人々が銀行との関係をより専門的なものへと、高めていきました。この自覚の高まりが、多くの個人顧客と複数の銀行との結合を生じさせました。1973年には、アンケートに答えた人の僅か20%しか複数の銀行との取引をしていませんでしたが、1989年にはこれが、ほぼ40%となっています。個人顧客もまた、複数の銀行から自立的となり、より多くの市場透明度を作り上げてきているのです。彼らの取引量は、法人客と比べると、極僅かですので、2~3の銀行との結合は手間が掛かり、経済的ではありません。

しかし、伝統的なハウス・バンク関係を緩めさせたのは、顧客の側の変化だけではありません。銀行自身もこれに貢献しています。あらゆる

銀行が、顧客に対し包括的な業務提供をすべく、一様に努力していることは確かですが、長い時間を掛けて形成された銀行間の分業も、はっきりと存在します。つまり、大株式銀行は、大産業企業のハウス・バンクであり、貯蓄銀行と信用協同組合は中小企業を相手とし、また貯蓄銀行は、個人家計に集中しているのです。もっともこの伝統的な分業は、ここ 10 年間には取り除かれていて、それぞれ、他のグループの馴染みの顧客層に参入する努力を払っています。大規模株式銀行は、絶えず中小企業や個人顧客を獲得しようとしていますし、貯蓄銀行と信用協同組合の上部機関は、商工業大企業をめぐる株式銀行と競争し始めました。このように、銀行の競争関係が変わったばかりか、伝統的なハウス・バンク原理の概念も変化しました。人々は、総合的な金融領域をカバーする緊密な顧客関係は、有利ではない、ということにも気がつきました。一方では、収益性の視点からは、独自の商品分野に専門化の方が、より合理的であります。特に、高品質を低コストで提供できるという理由から、そう言えるのです。他方、ハウス・バンクである場合には大きな責任が伴うということを、銀行が最近以前よりも明確に意識し始めました。やはり、銀行が長期に渡り業務上顧客と結合するという場合には、顧客が金融上の困難に陥った時にも、顧客側に立ち、支援する準備をしています。ただ、問題はこれだけではありません。銀行は、今日以前にも増して、経済的に困難な企業を救済せよ、という政治家の圧力を止むなく経験しています。雇用の確保という目的のため、今日ハウス・バンクに期待されていることは、利子を棚上げし、債権を諦め、信用を追加をして企業を救済し支援することであることは明らかです。銀行自身が倒産するかも分からないのですが、それとは無関係に要請されています。

以上の点をまとめますと、次のような結果になります。一方では、自覚を高めた顧客は、一つの銀行との長年に渡る関係に疑問を持ちます。他方では、各銀行も長年に及ぶ顧客関係を越えて、他の銀行のハウス・バンク関係の中に参入する試みをしています。ハウス・バンク原理はその伝統的な概念では、ますますその意味を失ってきました。

### 3. ハウス・バンクから主力銀行へ

顧客のハウス・バンクとのこれまでの関係がこれ以上緩んでいくかどうか、またはハウス・バンク原理が、他の違った形態へ変化したりするかどうか、これらの問題に一般的に妥当する回答を与えることは困難です。顧客の観念は、一方では銀行から最大限自立したい、という希望と、他方では金融逼迫時に銀行から懇切丁寧な救援を期待する、という希望との間で動揺しています。一般的な景気動向と個別企業の経済成果に応じて、どちらかが全面に出てきます。優先的に唯一の銀行と結びつきたいという心の準備は、時として弱くなったり強くなったりします。顧客が、——特に個人顧客が、しだいに複数銀行関係を持つことは、通常の事態となってきました。彼らは、本来のハウス・バンク関係を解消しようとしています。ともかく、複数銀行関係ができますと、市場透明度を改善することが出来るようになります。

銀行の側にも、——予想通り、伝統的ハウス・バンク機能を緩めようとする根拠があります。しかし、顧客との間の長期的で継続的な関係の中には、はっきりと見て取ることの出来る、長所もあります。法人顧客と個人顧客の大部分は、複数銀行関係を維持する、という事実と直面して、今日ではハウプト・バンク（主力銀行）Hauptbank 関係を形成する考えが、浮上してきています。銀行がこれを実現する可能性は、相手が大企業であるのか、そうではない企業であるのか、法人顧客により様々です。大企業と個々の銀行の間では、何十年にも渡り、緊密な関係が展開してきました。これは、しばしば経営者間の格別良好な個人的合意、「実業家」と「銀行家」の間の綿密な関係に基づいています。このような、本来は個々人により強い影響を受ける関係に代わって、人事異動が行われる銀行と企業財務部の代表者という、非個人的な関係が、時代の移り変わりの中では大事なものとなってきました。今日企業の財務部は協力関係を結ぶ銀行を、システムティックに、企業目標に応じて追求します。——複合的事業ではサービス能力を、日常業務では収益性をというように、もっとも安価に業務を提供できる銀行を追求します。この点にこそ、主力銀行関係を結んでいく、大銀行の一般的な出発点があるのです。

このため銀行は、要求項目を多く持つ企業の、複合的な業務に対応できる、一定の水準に到達していなければなりません。また日常業務では、競争銀行以上に、より安く提供できるコストを考えなければなりません。大企業は、通常複数の国で営業していますので(多国籍企業)、様々な業務に対応できる最良の銀行を、世界的規模で探します。

以上は、今日殆どの大商工業企業が、銀行との関係において抱いている意識についてのスケッチです。勿論銀行代表者は、これの事態に多くの例外があることを報告しています。それによりますと、本当に巨大な産業コンツェルンは、好景気のときにもハウス・バンクと関係を保ち、少し高目の金利と手数料を支払う準備がある、というのです。このコンツェルンは、緊急時にもその貸出を維持したり、必要な場合には増額さえして、リスクに対応することを、銀行に対し期待しているのです。大企業とハウス・バンク間のこの不変の固定した関係を、どのくらいの企業が今日も続けているのかは、確定できません。時折、銀行代表者がこの固定的な関係を、特に銀行の側から理想的なものである、と説明している印象を持ちます。また常に強調されるのですが、取引銀行を取り替え、引き替えるような企業は、緊急時に、いずれかの銀行に高度なリスク準備を備え、支援してもらうことを期待できません。一旦自立したかに見える企業が、再び銀行と固定的な関係をもちたいと希望する、脅迫観念のような話まで聞こえてきます。しかし、一昔前に属する種類のハウス・バンク関係の観念、——包括的で閉鎖的な信頼性は、銀行の側では、もはや実現不可能であると考えられています。今日望まれていることは、顧客の業務量の全体のうち最大部分を獲得したり、その主力銀行の一つとなることであります。

大企業の側からも、このように新しい関係の前提条件が生ずるのは、特に国際的なコンツェルンで、中央集権的な財務部門を備えている場合です。この場合には、他の条件も加わり、圧倒的に少数の中核銀行 Kernbanken (core banks) と協力するようになっていきます。

大企業はその規模からいっても複数の銀行と取引をしなければならぬのに対し、中小企業では、その必要が無条件にあるわけではありません。しかし、すでに述べてきた理由により、ここでも複数銀行との結合へ向かう傾向が出ています。伝統的ハウス・バンク原理は、緩んできて

います。中小企業で問題となっていることは、主力銀行関係を残しておくのかどうか、またはそうなるべきかどうかです。大企業と比較すると、とりわけ二つの特殊性があり、顧客との継続的で、信頼関係に基づく協力を打ち立てるのに、より良い条件があります。第一には、中小企業は専門的な方法で、銀行との接触を育てていく独自の財務部門を、大抵の場合持っていない点です。このために、中小企業は大企業以上に、助言と支援を求めざるを得ません。第二に、大企業と比べて相違する点ですが、中小企業の意味決定は、少人数で、多くの場合ただ一人の人間により行われます。この理由により、ここでは人的関係の重要性と、人的な特待関係が形成される可能性が、大企業に対してよりもより大きく存在します。一方、銀行の側では、次のような問題になります。大企業の一つとして、銀行は多くの従業員を抱え、彼らの業務力の向上のためにも、しばしば配置転換を行なっています。一方、中堅企業の方では、人的関係を構築する目的で、出来るだけ同じ交渉相手を銀行に求める必要を持っています。しかし、この要請にいつも応えることは出来ません。そこで大銀行では、法人客相手の担当者には、信用判断の際には、個人資格を持たせず、上位の与信部門の組織に決定を委ねるようにしています。これは、法人客との交渉に当たる銀行従業員の評価を下げ、人的関係の形成を難しくします。他方これは、何故小銀行でも、信用協同組合を含め、市場における力を落とさないで済むことになっているのか、という疑問に対する一般的理由でもあります。中堅企業の代表者は、これらの金融機関では、信用供与の決定を一任されている担当者と交渉することが出来るのです。彼こそが、企業と対等に交渉し、人的関係の形成をより作りやすくしているからです。

全体として見ますと、銀行にとって、中小企業取引の市場シェアが、いささか硬直的である、との説明がなされています。これらの顧客は、滅多に取引銀行を変更することはありません。むしろ中小企業と取引関係にあるそれぞれの銀行が、業務量の違いに応じて市場シェアを分割していることこそが問題です。既存の結合関係に参入することは、以前同様、困難であることは明らかです。

新顧客として重要な潜在要因とみなされているのは、新しい若い企業です。ここでは勿論しばしば銀行関係が交代していく光景が見られます。

企業の創業を支援した銀行のうち、40%はその後、主力銀行関係に入り込めていない、という調査もあります。これは、この企業を巡る熾烈な競争を物語っています。

複数銀行関係を結ぶことで、自立を希望する傾向が強くなっている個人顧客においても、唯一の銀行との優先的關係を持つことは、日常茶飯事です。これは、彼らの些細な業務量に条件付けられていますし、複数の銀行と取引すると、取引自体が直ちに不可能になったり、非効率的になったりするからです。このため、この新顧客獲得の可能性は、全く新たに銀行関係を希望する場合に存在します。即ち若者か新転居者に限られます。

以上をまとめますと、ハウス・バンク原理はその伝統的で狭い意味では、もはや銀行と企業との関係を言い表わしてはいません。あらゆる顧客グループにおいて、——様々な理由で——、関係は緩くなってきました。この現象が継続的なものかどうか、ないしは新しい自由化の流れの中で、試験的なものに過ぎないのかどうか、断定することは出来ません。確実なことは、銀行との関係が、顧客の経済状況に影響される、という点です。経済の不況局面では、ハウス・バンクとの緊密な関係を希望する比重が増加します。銀行サイドとしては、これまでの経験からみて、銀行との長年に渡る、包括的な取引関係を結ぶことが、銀行の顧客に対する支援の保証である、ということを経験するだけです。

(M. ハイน์教授は、日本学術振興会外国人招へい研究者であり、1994年9月21日に、北星学園大学経済学会で発表された報告である。)



## TRANSLATION

### Übersetzung: Das Hausbank-Prinzip in Deutschland

(Referat Professor Dr. Manfred Hein  
vor der wissenschaftlichen Versammlung  
der Wirtschaftswissenschaftlichen  
Fakultät Hokusei-Gakuen Universität)

21. September 1994, Sapporo  
Prof. Dr. Manfred Hein  
Institut für Bank-und Finanzwirtschaft  
der Freien Universität Berlin  
Übersetzer: Hironori YAMAGUCHI