

Deutsche Banken und ihr Wandel

Godwin Wiedeking

Die Organisationsstruktur einer typischen Bank

In der Regel wird die Aufbauorganisation nach der Zuordnung bankbetrieblicher Aufgaben strukturiert und richtet sich nach den Zielen. Funktionale, produktorientierte Struktur (siehe Abb. 1) heißt, die Bank ist organisiert nach banktypischen Funktionen wie Kreditgewährung, Durchführung von Emissionen, Abwicklung von Geldmarkttransaktionen sowie Anlage- und Vermögensberatung. Ähnliche Aktivitäten werden in Abteilungen, Bereiche, Ressorts und Departments gebündelt (klassische Bankenstruktur). Bedenklich ist die zu geringe Berücksichtigung der Marktkräfte (Regionen und Kunden). Die divisionale, spartenorientierte Struktur ist eine Weiterentwicklung der funktionalen Struktur. Sie stellt die Geschäftssparten (Commercial-, Investment-, und Trustbanking) unter einheitliche Leitung, jedoch so, dass die Bedingungen für ein Profit-Center oder Investment-Center erfüllt werden. Die unterstützenden Abteilungen werden analog als Cost-Center geführt. Die gebietsorientierte Struktur richtet sich nach Kontinenten, Wirtschaftsgrößräumen oder nach Ländern bzw. Regionen mit klaren Abgrenzungen und Gebietsverantwortungen. Nach der gebietsorientierten Strukturierung wird funktional oder divisional weiter strukturiert. Durch diese Form wird meist eine Tochtergesellschaft gegründet mit eigener Verantwortung. Der kundengruppenorientierte Ansatz stellt die Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt und erfordert die Organisation nach den Wünschen der Kunden. Hierbei werden Kundensegmente (wie z. B. KMUs, institutionelle Investoren) gebildet. Eine weitere Organisationsform ist die zweidimensionale Matrixstruktur, die die funktionale und kundengruppenorientierte Struktur gleichgewichtig kombiniert. Eine dreidimensionale bzw. mehrdimensionale Matrixstruktur wird nach mind. drei gleichgewichtigen Kriterien untergliedert und entsprechend zunehmend komplexer.¹

¹ Vgl. *Krumnow, Jürgen et al.*, Banklexikon, 2002, S.148ff..

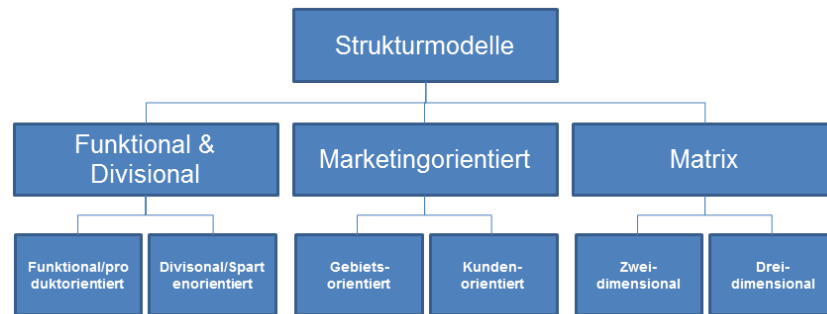


Abbildung 1: Strukturmodelle einer Organisation²

Die Aufgabe der Schaffung optimaler Voraussetzungen zur Erreichung von Zielen ist abhängig von der jeweiligen Bankstruktur. Die am Markt zu beobachtende Fokussierung hin zu einer an den Kundenbedürfnissen ausgerichteten Geschäftspolitik unterstützt vor allem objektbezogene, marktorientierte Organisationsformen, die aufgrund ihrer Struktur auf die Befriedigung der individuellen Bedürfnisse abzielen. Durch den permanenten Rationalisierungsdrucks werden spezielle Dienstleistungen zunehmend an externe Unternehmen oder ausgegliederte Einheiten übertragen (Outsourcing).³

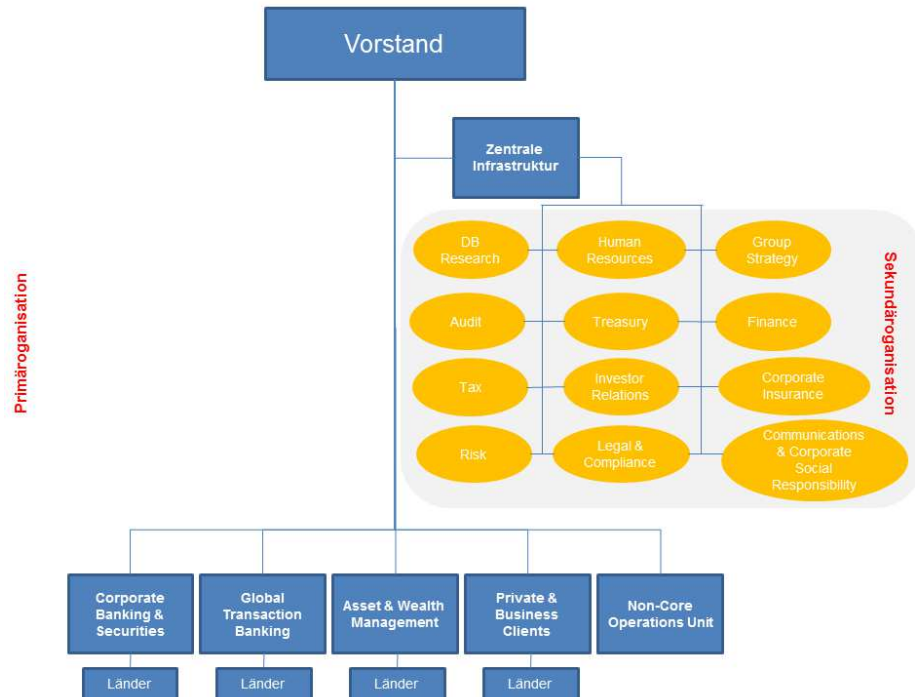
Die internationale Ausrichtung am Beispiel der Deutschen Bank

Die Deutsche Bank als eine repräsentative internationale Bank definiert sich als eine kundenorientierte und globale Universalbank.⁴

² Quelle: In Anlehnung an *ebd.*, S.150.

³ Vgl. *Springer Gabler Verlag*, 2004, A-D, S.312f..

⁴ Vgl. *Deutsche Bank*, Unsere Strategie 2015+.

Abbildung 2: Organisationsstruktur der Deutschen Bank⁵

Der Bereich *Corporate Banking & Securities* (CB&S) besteht aus den Geschäftsfeldern Markets und Corporate Finance (siehe Abb. 2). Der Bereich Markets verantwortet die Vertriebs-, Handels- und Strukturierungsaktivitäten von Finanzprodukten wie Anleihen, aktienbezogene Produkte, börsennotierte und außerbörsliche Derivate, Devisen, Geldmarktinstrumente, verbrieftete Forderungen sowie Rohstoffe. Der Bereich Corporate Finance ist verantwortlich für Fusionen und Übernahmen, die Emission von Anleihen und Aktien sowie die Betreuung von Groß- und Mittelstandsunternehmen. Nach Regionen gegliederte Teams mit spezifischen Branchenkenntnissen stellen sicher, dass alle angebotenen Produkte und Services dem Kunden aus einer Hand zur Verfügung stehen. Der Bereich *Global Transaction Banking* (GTB) arbeitet international für Unternehmen und andere Finanzdienstleister. Schwerpunkt bildet die Unterstützung bei der Abwicklung inländischer und grenzüberschreitender Zahlungen sowie die Risikosteuerung und Finanzierung im int. Handelsumfeld. Die GTB stellt Serviceleistungen in den Bereichen Treuhand-, Vermittlungs-, Wertpapierverwahrungs- und Verwaltungsgeschäft bereit. Der Bereich *Asset & Wealth Management* (AWM) umfasst die Geschäftsbereiche Private Wealth Management (PWM)

⁵ Quelle: In Anlehnung an ebd..

und Asset Management (AM), passives Anlagegeschäft und die alternativen Plattformen für Drittanbieter. Der Servicebereich unterstützt mit traditionellen und alternativen Produkten private und institutionelle Investoren bei der Vermögensverwaltung. Der Kernbereich *Private & Business Clients* (PBC) unterstützt Privatkunden, Selbstständige sowie kleine und mittlere Unternehmen mit Bankdienstleistungen wie der Kontoführung, dem Kredit- und Einlagengeschäft sowie der Vermögensanlage- und Vorsorgeberatung. Der Bereich hat sich insb. in Italien, Spanien, Belgien, Portugal sowie in Polen, China und in Indien etabliert. Der Bereich *Zentrale Infrastruktur* (ZI) unterstützt die strategischen, risikosteuernden und kontrollierenden Abteilungen sowie den Vorstand. Die Prozesse sind mit unabhängigen eigenen Berichtslinien ausgestattet, größtenteils global in den Geschäftsbereichen mit Marktbezug integriert. Der Bereich umfasst die Stabsabteilungen Finance, Legal & Compliance, Audit, Tax, Risk, Investor Relations, Treasury, Communications & Corporate Social Responsibility, Human Resources, Group Strategy, Corporate Insurance und DB Research. Der Bereich *Non-Core Operations Unit* (NCOU) bündelt nichtstrategische Vermögenswerte und Verbindlichkeiten der DB, um die Koordination und den Abbau von Risikoaktiva zu beschleunigen.⁶

Die DB verwendet hier eine zweidimensionale Matrixorganisation, in der eine divisionale und kundengruppenorientierte Struktur gleichgewichtig kombiniert werden. Deutlich wird zwischen den Profit-Centern (Kernbereichen⁷) und dem Cost-Center (ZI) unterschieden.

Bankenumfeld im Wandel der Zeit

Der Bankensektor befindet sich seit Jahren in einem Veränderungsprozess. Die dt. Banken stecken mehrheitlich in einer Ertragskrise. Hinzu kommen die enormen Kreditausfälle, die ihre Ursache zum großen Teil in einer stagnierenden Wirtschaft haben. Aufgrund schnell nacheinander folgender technologischer und geschäftspolitischer Herausforderungen hat sich das Management vieler Banken schneller, zum

⁶Vgl. *Deutsche Bank*, Unternehmensbereiche.

⁷Vgl. hierzu auch *Vahs, Dietmar*, 2005, *Organisation*, S.138: Hierarchie wird auch als Primärorganisation bezeichnet. Die Kernbereiche beinhalten das Kerngeschäft sowie die Kernkompetenzen des Unternehmens. Sekundärorganisation sind hierarchieübergreifende, flexible Strukturen, die die Primärorganisation unterstützen.

Teil abrupter strategischer Richtungsänderungen unterworfen. Das Ergebnis sind vielfach unklare Geschäftsmodelle, bei denen kritisch zu hinterfragen ist, worin der Wertbeitrag liegt.⁸ Mit dem durch das weltweite Wachstum vermöglicher Haushalte größer werdenden Kundenpotenzial wuchsen auch die Erträge der Banken insbesondere im Private Banking Bereich. Durch die globale Finanz- und Bankenkrise 2008/2009 wurde allerdings auch dieser, als sicherer Ertragsbringer für die Banken angesehene Bereich schwer getroffen. Zusätzlich gewannen Transparenz und Steuerfragen an Bedeutung. Datendiebstahlsskandale versetzten Instituten an den Private-Banking- Standorten Schweiz und Liechtenstein einen schweren Schlag, und der Zugriff der US amerikanischen Justiz auf schweizerische Kontoinformationen führte zu einem Vertrauensverlust der Kunden in das Schweizer Bankgeheimnis. Gleichzeitig hat der Wettbewerbsdruck in der BRD durch Markteintritte⁹ und Wachstumsprogramme von int. Banken in den vergangenen Jahren stark zugenommen. Betroffen sind dabei alle Gebiete des Bankmanagements (Bankmarketing, Bankcontrolling, Bankorganisation).¹⁰

Die Vielzahl an neuen Regulierungen erhielt den passenden Ausdruck „Regulierungs-Tsunami“. ¹¹ Inländische Banken agieren heute auf int. Bühne. Zum einen erfolgt die Bedienung des Auslands über die inländische Infrastruktur oder alternativ erfolgt die Gründung von Niederlassungen im Ausland mit der Konsequenz zunehmender Organisationskomplexität und damit Aufsichtsproblemen. Die Motive sind u.a. die Ausnutzung von Standortvorteilen und Ausweitung des Marktes. Im Ausland stehen die Rechtsformen Repräsentanz, Geschäftsstelle, Auslandsfiliale sowie die Auslandstochter zur Verfügung. Die Tochtergesellschaft (rechtlich selbständig) wird bevorzugt, da diese den vollen Marktzugang gewährleistet. In vielen Fällen führt es zu einer Erhöhung des Bankenwettbewerbes und zu einer Spezialisierung in ausgewählten Bereichen des Einlagengeschäfts.¹²

⁸ Vgl. Moormann, Jürgen/ Schmidt, Günter, IT, 2007, S.1ff..

⁹ Vgl. Deutsche Bundesbank, Finanzinstitute, 2014, S.34f.; Monetäre Finanzinstitute (MFI) sind Zentralbanken, gebietsansässige Kreditinstitute und andere gebietsansässige Finanzinstitute. Aktuell sind in der EU 8.746 monetäre Finanzinstitute (MFIs) ansässig. Der Rückgang zum Vorjahr betrug 3,6% (330 Institute). 1999 waren es noch 10.909 MFIs (+20%), obwohl zwischenzeitlich weitere EU-Länder hinzukamen. Von den 8.746 MFIs gehören 645 Zweigstellen ausländischen Kreditinstituten. In Deutschland alleine sind 108 ausländische Institute aktiv. Gegenüber 2012 erhöhte sich die Anzahl ausländischer Zweigstellen um 4%.

¹⁰ Vgl. Löber, Dominik, Private Banking, 2012, S.1f..

¹¹ Vgl. Meyer, Ulrich/ Serafin, Andreas/ Merz, Judith, Regulierungswelle, 2013, S.11; vgl. hierzu auch Handelsblatt, Dekabank-Chef fürchtet Regulierungs-Tsunami.

¹² Vgl. Rupprecht, Manuel, Auslandsbanken, 2010, S.7ff.; vgl. hierzu auch Meutgens, Jürgen, Industrialisierung, 2014, S.239: Ausl. Banken haben die Rolle von Katalysatoren übernommen, indem sie die fortschreitende Deregulierung und Harmonisie-

Literaturverzeichnis

1. **Bank for International Settlements:** Charta, URL:
http://www.bis.org/bcbs/charter_de.pdf (Stand: Download am 2014-03-02, 18:50 MEZ).
2. **Bank for International Settlements:** History, URL:
<http://www.bis.org/bcbs/history.htm> (Stand: 2014-03-02, 18:51 MEZ).
3. **Baxmann, Ulf G.** (Hrsg.) [Regulierung, 2013]: Bankenregulierung: Geschäftspolitische Herausforderung der Kreditwirtschaft, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013.
4. **Baxmann, Ulf G.** [Interessen, 2013]: Bankenregulierung im Spannungsfeld differierender Interessen, in: Baxmann, Ulf G. (Hrsg.): Bankenregulierung: Geschäftspolitische Herausforderung der Kreditwirtschaft, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013, S.1-16.
5. **Bieg, Hartmut; Krämer, Gregor; Waschbusch, Gerd** [Bankenaufsicht, 2011]: Bankenaufsicht in Theorie und Praxis, 4. aktual. und erw. Aufl., Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2011.
6. **Bielmeier, Stefan** [Wirtschaftswachstum, 2013]: Wirtschaftswachstum in Zeiten verschärfter Bankenregulierung, in: F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH (Hrsg.): Wirtschaftsprognose 2014 Konjunktur und Kapitalmärkte – Deutschland und seine wichtigsten Handelspartner, Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, 2013.
7. **Bofinger, Peter** [Lehren, 2012]: Die Lehren aus der Krise, in: Schalast, Christoph; Keibel, Jörg (Hrsg.): NPL Jahrbuch 2011/2012 Euro-Schuldenkrise, Regulierung, Prozesssteuerung, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2012, S.15-20.
8. **Bott, Dr. Jürgen Kurt** [Kreditwirtschaft, 2000]: Kapitel I – Kreditwirtschaft im gesamtwirtschaftlichen Umfeld, in: Hagenmüller, Dr. Karl Friedrich; Diepen, Gerhard (Hrsg.): Der Bankbetrieb – Lehrbuch und Aufgaben, 15. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2000, S.44 - 53.

9. **Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht:** Die Bafin stellt sich vor, 2013, S.3f., URL:
http://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschuere/dl_b_bafin_stellt_sich_vor.pdf;jsessionid=81FA6A6ACAF7BB458422CAD16E92A31A.1_cid381?__blob=publicationFile&v=11 (Stand: Download am 2014-03-02, 18:52 MEZ).
10. **Büschgen, Hans E.** [Entwicklung, 1993]: 1. Allgemeine Entwicklungslinien, in: Pohl, Hans (Hrsg.): Europäische Bankengeschichte, Frankfurt am Main: Knapp Verlag, 1993, S.455-485.
11. **Deutsche Bank AG:** Unsere Strategie 2015+, URL:
<https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2012/gb/deutschebank-konzern/unternehmensprofil/unserestrategie2015.html> (Stand: 2014-03-05, 19:35 MEZ).
12. **Deutsche Bank AG:** Unternehmensbereiche, URL:
<https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2012/gb/deutschebank-konzern/unternehmensprofil/unternehmensbereiche.html> (Stand: 2014-03-08, 19:15 MEZ).
13. **Deutsche Bundesbank** [Finanzinstitute, 2014]: Anzahl der monetären Finanzinstitute 2013 weiterhin rückläufig, in: *Deutsche Bundesbank – Auszüge aus Presseartikeln*, 22. Januar 2014, Nr.3, Frankfurt am Main: S.34-35.
14. **Deutsche Bundesbank AG:** Organisation der Deutschen Bundesbank, URL:
http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Bundesbank/Aufgaben_und_Organisation/Organisation/organisation.html (Stand: 2014-03-02, 19:40 MEZ).
15. **Deutsche Bundesbank:** Bankenaufsicht, URL:
<http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Standardartikel/Aufgaben/Bankenau fsicht/bankenau fsicht.html> (Stand: 2014-03-02, 19:42 MEZ).
16. **Deutsche Bundesbank:** Hauptverwaltungen und Filialen der Deutschen Bundesbank, URL:
http://www.bundesbank.de/Navigation/DE/Bundesbank/Hauptverwaltung_und _Filialen/hauptverwaltung_und_filialen.html (Stand: 2014-03-02, 19:43 MEZ).

17. **Europäische Zentralbank:** Aufgaben der EZB, URL:
<http://www.ecb.europa.eu/ecb/tasks/html/index.de.html> (Stand: 2014-03-02, 21:15 MEZ).
18. **Europäische Zentralbank:** EZB, ESZB und das Eurosystem, URL:
<http://www.ecb.europa.eu/ecb/orga/escb/html/index.de.html> (Stand: 2014-03-02, 21:15 MEZ).
19. **Europäische Zentralbank:** Organisation, URL:
http://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/facts/orga/html/or_012.de.html
(Stand: 2014-03-02, 21:17 MEZ).
20. **European Banking Authority:** Auftrag und Aufgaben, URL:
http://www.eba.europa.eu/languages/home_de (Stand: 2014-03-03, 21:25 MEZ).
21. **European System Risk Board:** Establishment of the ESRB, URL:
<http://www.esrb.europa.eu/about/background/html/index.en.html> (Stand: 2014-03-03, 21:44 MEZ).
22. **F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH** (Hrsg.) [Prognose, 2013]: *Wirtschaftsprognose 2014 Konjunktur und Kapitalmärkte – Deutschland und seine wichtigsten Handelspartner*, Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut, 2013.
23. **Gischer, Horst; Herz, Bernhard; Menkhoff, Lukas** [Geld, 2012]: *Geld, Kredit und Banken – Eine Einführung*, 3. aktual. und erw. Aufl., Berlin et al.: Springer: 2012.
24. **Hagenmüller, Dr. Karl Friedrich; Diepen, Gerhard** (Hrsg.) [Bankbetrieb, 2000]: *Der Bankbetrieb – Lehrbuch und Aufgaben*, 15. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2000.
25. **Handelsblatt:** Dekabank-Chef fürchtet Regulierungs-Tsunami, URL:
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/interview-michael-ruediger-dekabank-chef-fuerchtet-regulierungs-tsunami/8836990.html> (Stand: 2014-03-04, 21:02 MEZ).
26. **Hartmann-Wendels, Thomas** [Basel III, 2013]: *Basel III – Auswirkungen auf Banken und Finanzsystem*, in: *zfbf Sonderheft – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 2013, Sonderheft 67/13, S.72-96.

27. **Hölscher, Luise; Rolker, Andreas** [Rahmen, 2013]: Finanzmarktregulierung verbessern – Rahmenbedingungen und Herausforderungen, in: Schalast, Christoph; Keibel, Jörg (Hrsg.): NPL Jahrbuch 2012/2013 Problemkredite-Outsourcing-Kredittransaktionen, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013, S.9-26.
28. **Illing, Falk** [Krise, 2013]: Die Euro-Krise – Analyse der europäischen Strukturkrise, Wiesbaden: Springer, 2013.
29. **Keilhammer, Günter** [Bankrecht, 2011]: Historische Entwicklung des KWG, in: Thöne, Thomas (Hrsg.): Praxiswissen Bankrecht, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2011, S.12-43.
30. **Klage, Dr. Gudrun Annette** [Leistungen, 2000]: Kapitel II – Leistungen und Dienstleistungen der Kreditinstitute, in: Hagenmüller, Dr. Karl Friedrich; Diepen, Gerhard (Hrsg.): Der Bankbetrieb – Lehrbuch und Aufgaben, 15. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2000, S.553 - 606.
31. **Krumnow, Jürgen; Gramlich, Ludwig; Lange, Thomas A. et al.** (Hrsg.) [Banklexikon, 2002]: Bank – Börse - Finanzierung, 13. vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2002, S.148-150.
32. **Kühnle, Steffen** [Bankpolitik, 2000]: Kapitel III – Bankpolitik, in: Hagenmüller, Dr. Karl Friedrich; Diepen, Gerhard (Hrsg.): Der Bankbetrieb – Lehrbuch und Aufgaben, 15. überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2000, S.609 - 759.
33. **Löber, Dominik** [Private Banking, 2012]: Private Banking in Deutschland - Schriften zum europäischen Management, Wiesbaden: Gabler, 2012, S.1-8.
34. **Meutgens, Jürgen** [Industrialisierung, 2014]: Industrialisierung von Bankprozessen; in: Walter, Stefan; Kaiser, Gernot (Hrsg.): Dokumentenlogistik 2014 Theorie und Praxis, Berlin et al.: Springer, 2014, S.239-251.
35. **Meyer, Ulrich; Serafin, Andreas; Merz, Judith** [Regulierungswelle, 2013]: Regulierungswelle überschwemmt Banken-IT, in: *Bankmagazin*, 2013, Heft 3, S.10-15.
36. **Moormann, Jürgen, Schmidt, Günter** [IT, 2007]: IT in der Finanzbranche - Management und Methoden, Wiesbaden: Springer, 2007.

37. **Pietschmann, Bernd P.; Vahs, Dietmar** (Hrsg.) [Wirtschaft, 2005]: Praxisnahes Wirtschaftsstudium, 5. überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005.
38. **Pohl, Hans** (Hrsg.) [Europa, 1993]: Europäische Bankengeschichte, Frankfurt am Main: Knapp Verlag, 1993,
39. **Rolfes, Bernd** [Gesamtbanksteuerung, 2008]: Gesamtbanksteuerung – Risiken ertragsorientiert steuern, 2. vollst. überarb. und erw. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2008.
40. **Rudolph, Bernd** [Schattenbanken, 2012]: Funktionen, Risiken und Regulierungen von Schattenbanken, in: *zfbf Sonderheft – Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 2012, Heft 64/12, S.846-867.
41. **Rupprecht, Manuel** [Auslandsbanken, 2010]: Bankenregulierung und Auslandsbanken, Frankfurt am Main: Peter Lang, 2010.
42. **Schalast, Christoph; Keibel, Jörg** (Hrsg.) [NPL, 2012]: NPL Jahrbuch 2011/2012 Euro-Schuldenkrise, Regulierung, Prozesssteuerung, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2012.
43. **Schalast, Christoph; Keibel, Jörg** (Hrsg.) [NPL, 2013]: NPL Jahrbuch 2012/2013 Problemkredite-Outsourcing-Kredittransaktionen, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2013.
44. **Seel, Gennadij** [Liquiditätsrisiko, 2013]: Das Liquiditätsrisiko der Banken in der Finanzkrise – Künftige Regulierungsvorschriften und ihre Auswirkungen, in: Zeranski, Stefan; Reuse, Svend (Hrsg.): *Business, Economics, and Law*, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.
45. **Sollanek, Achim** [Bankbilanzen, 2005]: Bankbilanzen nach deutschem Handelsrecht, in: *Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen*, 2005, Nr. 153, S.11.
46. **Spiegel Online**: Stresstest - EZB überprüft 24 deutsche Banken, URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/stresstest-vor-banken-union-ezb-prueft-24-deutsche-institute-a-929464.html> (Stand: 2014-03-02, 22:11 MEZ).
47. **Springer Gabler Verlag** (Hrsg.) [A-D, 2004]: Wirtschaftslexikon – A-D, 16. vollst. überarb. und akt. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2004, S.312-313.
48. **Thöne, Thomas** (Hrsg.) [Praxis, 2011]: Praxiswissen Bankrecht, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 2011.

49. **Vahs, Dietmar** [Organisation, 2005]: Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, in: Pietschmann, Bernd P.; Vahs, Dietmar (Hrsg.): Praxisnahes Wirtschaftsstudium, 5. überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005, 138-202.
50. **Walter, Stefan; Kaiser, Gernot** (Hrsg.) [Logistik, 2014]: Dokumentenlogistik 2014 Theorie und Praxis, Berlin et al.: Springer, 2014.
51. **Zeranski, Stefan; Reuse, Svend** (Hrsg.) [Business, 2013]: Business, Economics, and Law, Wiesbaden: Springer Gabler, 2013.

Quellenverzeichnis

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz [KWG, 2014]: Gesetz über das Kreditwesen (Kreditwesengesetz - KWG), URL: <http://www.gesetze-im-internet.de/kredwg/BJNR008810961.html> (Stand: Download vom 2014-03-02, 22:30 MEZ).