

Eine Netzwerkstruktur für den FinanzVerbund

Alexander Eim/Dirk Lamprecht/
Eric Christian Meyer

Das Wettbewerbsumfeld der Finanzdienstleistungsbranche hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Der technische Fortschritt im letzten Jahrzehnt hat nicht nur Effizienzsteigerungen im Back Office-Bereich ermöglicht, sondern auch zu einer Erhöhung der Markttransparenz auf Kunden- und Konkurrenzseite geführt. Die Markteintrittshürden für neue Wettbewerber haben sich gelockert und Spezialanbieter sowie Anbieter mit ausgeprägten Mengenstrategien greifen die Filialbanken in selektiven Marktsegmenten an. Der Wettbewerb innerhalb der Branche und auch zu ehemals branchenfremden Anbietern hat sich verstärkt. Damit einhergehend hat sich die Vielfalt der Bankprodukte und der banknahen Produkte erhöht, sodass auch der Vertrieb vor neuen Herausforderungen steht. Darüber hinaus ist auch der Kunde schneller bereit, seinen Finanzdienstleister zu wechseln. Dazu kommen regulatorische Vorgaben, die zusätzliche personelle und finanzielle Ressourcen der Banken beanspruchen. Damit stellen sich für einen Finanzdienstleister, wie es auch der genossenschaftliche FinanzVerbund ist, drei zentrale Herausforderungen, um in diesem veränderten Umfeld nicht nur bestehen, sondern auch eine aktive Marktführerschaft anstreben zu können:

- Nutzung von Skalen- und Verbundvorteilen zur Kostendegression
- Wahrung und Ausbau der genossenschaftstypischen Marktnähe zur Realisierung von Individuallösungen
- Identifikation von Kernkompetenzen und Optimierung der Wertschöpfungskette der Bank und des FinanzVerbunds.

Gerade die Erfüllung der gegenläufigen Anforderung der Realisierung von Größenvorteilen bei gleichzeiti-

ger Wahrung der Marktnähe erscheint vielen – insbesondere den großen Privatbanken – als unüberwindbarer Widerspruch.

Das Netzwerk als Organisationsoption

Umso wichtiger ist es, dies als eine Chance für die Generierung eines Wettbewerbsvorteils des FinanzVerbunds anzusehen. Eine Organisationsoption, für die im FinanzVerbund bereits zahlreiche Ansätze gesetzt worden sind, ist die Netzwerkstruktur. Organisationstheoretisch ist das Netzwerk eine hybride Organisationsform, die zwischen der Marktabwicklung von Transaktionen und einer hierarchischen Kommandostruktur beispielsweise eines integrierten Unternehmens liegt. Es zeichnet sich dadurch aus, dass in ihm zahlreiche Unternehmen zusammenarbeiten und komplementäre Fähigkeiten in die gemeinsame Fertigung einfließen lassen. Die Unternehmen befinden sich mithin in einer Zwischenposition. Sie bleiben selbst relativ klein, realisieren jedoch „virtuell“ eine Größe durch die Zusammenarbeit in diesem Netzwerk. Damit bietet das Netzwerk die einmalige Organisationsoption, kleine selbstständige und marktnahe Einheiten (nämlich die Volksbanken und Raiffeisenbanken) und zugleich Größen- und Verbundvorteile zu realisieren, also genau den strategischen Herausforderungen zu begegnen. Eine Option übrigens, wie sie sich strukturell den privaten Großbanken nicht bietet und deshalb geeignet ist, als Wettbewerbsvorteil ausgebaut zu werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass dieses als Strategie des Verbunds von den Verbundmitgliedern erkannt, konsentiert und umgesetzt wird; denn ein Netzwerk ist an Voraussetzungen und Bedingungen für den Erfolg geknüpft.

Leitlinien für die Ausgestaltung

Eine Netzwerkstrategie ist an ganz bestimmte Ausgestaltungsleitlinien gebunden, deren Missachtung die Funktionsfähigkeit des Netzwerks und damit die Strategie infrage stellen kann.

➤ Vereinbarte, verbindliche Regeln

Grundlage eines Netzwerks ist ein gemeinsamer Kanon von Spielregeln, der von allen Teilnehmern als verpflichtend akzeptiert wird und sanktionierbar ist. Die Primärbanken gehen mit dem Verzicht auf bestimmte Tätigkeiten ein spezifisches Desinvestment ein. Sie müssen deshalb darauf vertrauen können, dass dieses durch die Produktlieferanten nicht ausgenutzt werden kann. Umgekehrt sind die Vorlieferanten an die marktnahen Primärbanken und deren Kreativität und Innovationskraft in der Marktbehandlung gebunden. Deshalb ist es zwingend erforderlich, für diese Beziehungen Spielregeln aufzustellen. Diese betreffen insbesondere die Abgrenzung der Märkte und die zentrale Frage, wem das Mitglied und der Kunde „gehört“ und inwiefern die in der Vertriebsbeziehung akkumulierten Datenbestände von den Produktlieferanten für ihre eigene Arbeit genutzt werden dürfen. So wäre es ein „Foul“, wenn die Daten zur marktnahen Produktentwicklung weitergereicht werden, von den Produzenten jedoch zu einer eigenen Marktbearbeitung genutzt würden.

➤ Externer Wettbewerb als Disziplinierungsinstrument

Die Spielregeln sollen die Teilnehmer binden. Sie tun dies zum gemeinsamen Vorteil. Konflikte zwischen den Teilgruppen der Banken bzw. zwischen den Banken und den Verbundunternehmen sind durch geeignete

Mechanismen frühzeitig zu identifizieren (Transparenz) und zu lösen. Erst wenn diese Mechanismen nicht mehr funktionieren, kann der externe Wettbewerb als Druckmittel (insbesondere für schwächere Netzwerkmitglieder) genutzt werden, um die Qualität und den Preis der angebotenen Leistungen sicherzustellen. Gleichzeitig sind hierfür auch Regeln zur Konfliktlösung zu integrieren, um die gewünschten Standards wiederherzustellen.

➤ Klare Ausgestaltungsentscheidungen

Im Netzwerk müssen die Kompetenzen klar zugeordnet werden. Mithin ist festzulegen, wer in welchem Teil der Wertschöpfungskette aktiv ist. Das Netzwerk bietet hierbei eine erhebliche Flexibilität, die von den Primärbanken sehr weitgehend genutzt werden kann. Mitnichten implizieren solche Ausgestaltungsentscheidungen eine zentrale Fixierung der Wertschöpfungstiefe der einzelnen Bank und des angebotenen Produktportfolios. Im Gegenteil: Das Netzwerk akzeptiert hier gerade eine Vielfachheit der organisatorischen Ansätze, die auch aus den Größen der Banken resultieren. Die Leistungen der Verbundunternehmen treten dann residual hinzu. Allerdings gibt es einige Tätigkeiten, die nicht residual zugeordnet werden können, da sie im Netzwerk ein Trittbrettfahrerverhalten erlauben würden, wie z. B. das Verbundrating, das zwingend von allen Netzwerkteilnehmern getragen werden muss.

➤ Effektives Netzwerkmanagement

Das Netzwerkmanagement obliegt sowohl dem Netzwerk als auch den einzelnen Banken des Netzwerks. Insgesamt ist eine Netzwerkkoordination zu erbringen, d. h. die Koordination der Interessen der Banken und Verbundunternehmen ist über effiziente Entscheidungsmechanismen zu gewährleisten. Da zwischen den Banken und den Dienstleistern des Verbunds notwendigerweise Schnittstellen existie-

Hier könnte Ihre Stellenanzeige stehen!

Center-Werbung GmbH

Anzeigenmarketing
Graurheindorfer Straße 149 a
53117 Bonn
Telefon 02 28/9 14 49-11
Telefax 02 28/9 14 49-99
E-Mail info@center-werbung.de
www.center-werbung.de

ren, sind diese weitgehend zu standardisieren, um eine effektive Tätigkeit auf Verbundebene zu gewährleisten. Dieses gilt insbesondere für Datenstrukturen und die Konstruktion der IT-Prozesse. Schließlich ist der Informationsfluss entlang der Wertschöpfungskette zu organisieren, um die Informationsvorteile der Marktnähe und das damit einhergehende Wissen um Produkthanforderungen schnell und effizient auf der Verbundebene mit den entsprechenden Größenvorteilen realisieren zu können.

➤ Ausgleichsmechanismen

Bestimmte Ausgestaltungsentscheidungen eines Netzwerks bergen potenziell auch Nachteile für einige Banken. Deshalb ist es wesentlich, hierfür Ausgleichsmechanismen zu konstruieren. Es darf keine dauerhaften Verlierer in einem Netzwerk geben. Das Netzwerk bietet hierfür jedoch reiche Möglichkeiten, da erstens die Beziehungen der Netzwerkteilnehmer vielschichtig sind, mithin also eine Kompensation durch Handlungen auf unterschiedlichen Ebenen erreicht wer-

den kann, und zweitens auch die Möglichkeit der intertemporalen Kompensation besteht.

Welche Folgen die Missachtung dieser Leitlinien haben kann, mag ein Blick in den Sparkassen-Verbund zeigen. Die Sparkassen beziehen ihre Fonds-Produkte bekanntermaßen von der Deko. Viele Produkte litten in der jüngeren Vergangenheit an einer mangelnden Qualität (underperformance), die sie nur schwer absetzbar machten, was schließlich in den Problemen der Deko-Immobilienfonds gipfelte. Als Reaktion boten zahlreiche Sparkassen vermehrt auch Fonds verbundfremder Anbieter an. Hierauf reagierte die Deko durch die Integration von Fonds anderer Anbieter in ihr eigenes Angebot mit der Konsequenz, dass die Vielzahl der Produkte mit zahllosen Überschneidungen im Vertrieb nicht mehr vermittelbar ist.

Was lief also falsch? Ein Netzwerkpartner konnte die zugesagte Leistung nicht erbringen, was jedoch nicht wirksam über entsprechende Votemechanismen im Netzwerk abgefangen wurde, sondern durch eine Exit-Strategie der Vertriebsseinheiten beantwortet wurde. Dieser ultimativen Option wurde nun aber nicht durch eine Strategie der Qualitätsverbesserung, sondern durch eine unkoordinierte Integration netzwerkexterner Anbieter begegnet. Das konnte in dieser Form nicht im Interesse der Primärbanken sein, da diese Vielfalt kaum vermarktbar ist, die Vertriebsprobleme der Deko nicht bremst und die Sparkasse damit bedrohlich nahe an den Bereich der Finanzmakler gerät, in dem sie keine Wettbewerbsvorteile generieren kann.

Umsetzung in Banken und Verbund

Wesentlich für die Umsetzung der Netzwerkidee ist die gemeinsame

Nur zufriedene Mitglieder

Akzeptanz dieser Strategie mit all ihren Konsequenzen. Dies impliziert insbesondere ein gemeinsames Auftreten nach außen auf einer Makroebene (z. B. in der Politik), ein gemeinsames Verständnis der Wertschöpfungsprozesse, die gemeinsam abgewickelt werden und eine gemeinsame Netzwerkkultur. Gleichzeitig sichert eine Netzwerkstrategie aber auch Individualität auf der lokalen Ebene, sodass die Bank nicht zum Vertriebsautomaten verkommen muss, sondern sich eigene unternehmerische Potenziale eröffnen, die für einen mitgliedernahen Vertrieb wesentlich sind.

Die einzelne Bank hat deshalb insbesondere ihre Kompetenzen im Member und Customer Relationship Management zu entwickeln, wo nur bedingt Größenvorteile realisierbar sind. In der Entwicklung ihrer Strategie hat sie über ihre eigene Wertschöpfungstiefe zu befinden. Mit der Entscheidung über die Wertschöpfungstiefe eng verbunden ist eine klare Analyse der Schnittstellen zum Verbund und den von diesem angebotenen Leistungen. Nur wenn die Schnittstellen klar definiert und in die eigenen Prozesse integriert sind, können die Größenvorteile des Verbunds richtig, d. h. ohne Reibungsverluste genutzt werden. Schnittstellen- und Prozessmanagement bedingen damit einander und sind konstitutiv für den Bankenerfolg in einem Netzwerk.

Zu den Aufgaben des Verbunds gehören insbesondere die Netzwerkkoordination, das Trendscreening und Vorschläge für die strategische Entwicklung, die von den Primärinstituten als Anhaltspunkt für ihre eigene strategische Ausrichtung und Positionierung im Wertschöpfungsnetzwerk genutzt werden können.

- Alexander Eim und Dirk Lamprecht sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms Universität in Münster.
- Eric Christian Meyer ist Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms Universität in Münster.

