

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette
in einem Netzwerk**

von Johannes Spandau
Nr. 98 ■ September 2010

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Es gehört seit jeher zum Geschäftsmodell von Genossenschaftsbanken, dass sie Teil eines arbeitsteilig organisierten Netzwerkes sind, nämlich des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Innerhalb dieses Verbundes befinden sich daher auch die natürlichen Kooperationspartner der Genossenschaftsbanken. In seiner Gesamtheit deckt der Finanzverbund die Wertschöpfungskette ab. In den vergangenen Jahren hat sich die Struktur der Wertschöpfungskette als Reaktion auf die zunehmend herausfordernder werdenden Rahmenbedingungen geändert. Dieser Prozess ist bei weitem nicht abgeschlossen und bringt eine Veränderung der Arbeitsteilung zum Ausdruck, in der die Netzwerkkomponenten des Finanzverbundes weiter gestärkt werden.

Dies wird im Rahmen dieses IfG-Arbeitspapiers von Johannes Spandau herausgearbeitet, indem die Kernkompetenzen der einzelnen Akteure sowie mögliche Schnittstellen entlang der Wertschöpfungskette identifiziert werden. Einen Schwerpunkt bilden die Auslotung der Möglichkeiten und die Vorstellung der Modelle für Outsourcing-Aktivitäten. Denn solche Aktivitäten werden im Finanzverbund derzeit nicht nur intensiv diskutiert, sondern es haben sich unterschiedliche Organisationsformen und Outsourcingstrategien herausgebildet, die partiell zueinander im Wettbewerb stehen.

Das Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
Tabellenverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Netzwerkfördernde Rahmenbedingungen.....	2
2.1 Bankensektor im Wandel	2
2.2 Lösungsstrategien.....	5
3 Wertschöpfung und Kernkompetenzen	8
3.1 Kernfunktionen	8
3.2 Produktionsprozess.....	9
3.3 Wertschöpfungskette	11
3.4 Kernkompetenzen	16
4 FinanzVerbund als Netzwerk	19
4.1 Entwicklung der Wertschöpfungskette in einem Netzwerk.....	19
4.2 Systematisierung von Kooperationsstrategien	22
4.3 Bestandsaufnahme der Outsourcing-Modelle	24
5 Wertschöpfungsnetzwerke im FinanzVerbund: Management und Implikationen	30
6 Zusammenfassung und Ausblick	31
7 Literaturverzeichnis	32

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Veränderte Rahmenbedingungen im Privatkundengeschäft.....	4
Abb. 2: Lösungsstrategien	5
Abb. 3: Produktionsprozess einer Bankdienstleistung	10
Abb. 4: Zusammensetzung der bankbetrieblichen Wertschöpfung	11
Abb. 5: Bankspezifische Wertschöpfungskette	13
Abb. 6: Generische bankspezifische Wertschöpfungskette mit Kernprozessen im Privatkundengeschäft.....	16
Abb. 7: Dienstleistungspyramide	25
Abb. 8: Bestandsaufnahme der Auslagerungsinitiativen	28
Abb. 9: Entwicklungspfad der Vernetzung von Primärinstituten	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Modelle von bankspezifischen Wertschöpfungsketten	13
Tabelle 2: Wertschöpfungsarchitekturen im Vergleich	21
Tabelle 3: Bestandsaufnahme von Auslagerungsinitiativen	27

1 Einleitung

„Der Kampf um den Kunden ist groß.“¹ „Millionen Kunden suchen eine neue Bank.“² Diese zwei Überschriften aus den Medien unterstreichen die aktuellen Herausforderungen der Banken – Kostendruck, Zwang zur Konsolidierung, Vertrauensverlust.

Angesichts dieser Entwicklungen wird auch im genossenschaftlichen FinanzVerbund über Strategien diskutiert. Mit Blick auf die gegenwärtigen und erwarteten Veränderungen erscheint dies geboten. Einerseits wird sich der Wettbewerb im Privatkundengeschäft auf der Anbieterseite weiter intensivieren. Ein Hinweis darauf kann etwa in der seit dem vergangenen Jahr laufenden Konsolidierungswelle gesehen werden. Andererseits kann auf der Nachfrageseite durch den Wandel von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt schon seit längerem eine sinkende Kundenloyalität beobachtet werden. Die Bankkunden sind heute informierter, anspruchsvoller und preissensibler. Die Margen der Primärinstitute können dadurch weiter unter Druck geraten.

Um die Herausforderungen zu bewältigen, werden aktuell sowohl in der Theorie als auch in der Praxis mehrere strategische Optionen intensiv diskutiert. So hatten Fusionen in der vergangenen Dekade bei Genossenschaftsbanken eine hohe praktische Relevanz.³ Durch die Bildung größerer Organisationseinheiten wurde die Realisierung von Synergieeffekten auf regionaler Ebene angestrebt. Im Vordergrund stehen bei einem Zusammenschluss die Realisierung von Skaleneffekten im Back-Office-Bereich, die Nutzung von Vertriebssynergien – Verbundeffekte – sowie die Schaffung eines höheren Innovationspotenzials. Die Skaleneffekte können beim Vorliegen zu beachtender Voraussetzungen insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit von einzelnen Genossenschaftsbanken und folglich des gesamten FinanzVerbundes verbessern. Neben Fusionen stehen, nicht zuletzt unterstützt durch den Leitfaden zur Produktivitätssteigerung des BVR, die Gründung von bankinternen, regionalen und zentralen Service-Centern sowie die interne Prozessoptimierung, etwa im Rahmen von VR-Process, im Fokus der Diskussion.⁴

Angesichts der zuvor dargestellten Herausforderungen werden im zweiten Kapitel des vorliegenden Arbeitspapiers netzwerkfördernde Rahmenbedingungen aufgezeigt. Darauf aufbauend werden im dritten Kapitel Kernfunktionen und -kompetenzen sowie der Produktions- und Wertschöpfungsprozess der Primärinstitute des FinanzVerbundes beleuchtet. Im vierten Kapitel erfolgt eine Interpretation und Darstellung des FinanzVerbundes als Netzwerk. Dabei liegen die Schwerpunkte auf der Entwicklung der Wertschöpfungskette in einem Netzwerk, einer Systematisierung von Kooperationsstrategien für Genossenschaftsbanken und einer Bestandsaufnahme von bereits praktizierten Outsourcing-Modellen im Back-Office-Bereich entlang einer generischen bankbe-

¹ Vgl. DERSTANDARD (2010).

² Vgl. HANDELSBLATT (2010a).

³ Vgl. SPANDAU (2010) für weitere Ausführungen zum Fusionserfolg von Primärinstituten des genossenschaftlichen FinanzVerbundes.

⁴ Vgl. BVR (2009b), S. 16.

trieblichen Wertschöpfungskette. Das vierte Kapitel dient als Ausgangspunkt für das fünfte Kapitel, in dem kurz dargestellt wird, welche Rolle ein Kooperations- bzw. Netzwerkmanagement für Genossenschaftsbanken bezüglich einer möglichen Intensivierung der Arbeitsteilung zukünftig spielen kann. Im sechsten Kapitel erfolgt eine kurze Zusammenfassung der erarbeiteten Erkenntnisse und es wird der weitere Untersuchungsbedarf aufgezeigt.

Aus den vorangegangenen Ausführungen ergeben sich demnach folgende vier Ziele:

- (1) Identifizierung von netzwerkfördernden Rahmenbedingungen für die Wahl einer Prozessoptimierungs-, Auslagerungs- oder Fusionsstrategie,
- (2) Darstellung von Wertschöpfung und Kernkompetenzen von Primärinstituten,
- (3) Bestandsaufnahme von praktizierten Auslagerungsmodellen im Back-Office-Bereich der Primärinstitute entlang einer bankbetrieblichen Wertschöpfungskette,⁵
- (4) Beginn einer Diskussion über die erfolgreiche Ausgestaltung des Managements von Kooperationen zwischen Primärinstituten und Auslagerungsinitiativen.

2 Netzwerkfördernde Rahmenbedingungen

2.1 Bankensektor im Wandel

Mit einem Jahresüberschuss von ca. drei Milliarden Euro vor Steuern, einem Ausbau der Marktanteile im Einlagen- sowie Kreditbereich und einem Anstieg der Bilanzsumme auf 690 Milliarden Euro weisen die 1.156 Primärinstitute des Finanzverbundes eine auf den ersten Blick beeindruckende Bilanz für das Jahr 2009 auf.⁶ Die Gründe für das positive Ergebnis sind vielfältig. Sowohl das mitgliederorientierte Geschäftsmodell, das in der vergangenen Finanzmarktkrise als ein Vertrauensanker für verunsicherte Bankkunden fungierte, als auch die Zinsüberschüsse können als wesentliche Treiber für die positive Ergebnisentwicklung der Primärinstitute identifiziert werden.⁷ Die Genossenschaftsbanken konnten ihren Zinsüberschuss aufgrund der niedrigen Einlagenzinsen und Kosten der Refinanzierung sowie durch höhere Zinssätze bei den Krediten ausbauen.⁸ Aufgrund des positiven Ergebnisverlaufs könnte jedoch die Gefahr bestehen, dass die Zinsüberschüsse eventuell vorhandene strukturelle Probleme der Primärinstitute überlagern. Dadurch könnte ein Handlungsbedarf verdeckt werden.

Insgesamt können vielfältige Umweltveränderungen beobachtet werden, die auch Veränderungen des Bankensektors bewirken und entsprechend eine unternehmensindividuelle Herausforderung darstellen. Im vorliegenden Arbeitspapier soll eine Systematisierung der damit einhergehenden neuen Aufgaben anhand umweltbezogener Faktoren erfolgen. Unter diese sollen veränderte Umweltbedingungen gefasst werden, auf

⁵ Der Fokus im vorliegenden Arbeitspapier liegt auf Service-Center, die außerhalb einer Bank organisiert sind.

⁶ Vgl. BVR (2010a).

⁷ Vgl. HANDELSBLATT (2010b).

⁸ Vgl. HANDELSBLATT (2010b).

die das jeweilige Bankenmanagement keinen Einfluss hat, aber dennoch mit einer Prüfung der strategischen Ausrichtung reagieren sollte. Somit stehen die veränderten Rahmenbedingungen und strategischen unternehmensbezogenen Entscheidungen in einem Ursache-Wirkungszusammenhang, da die veränderten externen Faktoren eine Anpassung der unternehmerischen strategischen Ausrichtung in unterschiedlicher Intensität erfordern bzw. notwendig machen können. Externe Einflüsse können etwa aus aufsichtsrechtlichen, wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen folgen.

Unter die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen können sowohl Deregulierungs- und Liberalisierungsmaßnahmen als auch staatliche Regulierungen gefasst werden, die Restriktionen für die Aktivitäten von Banken beinhalten. So sind die EU-Finanzmarktrichtlinie MIFID (Markets in Financial Instruments Directive), die MaRisk (Mindestanforderungen an das Risikomanagement), das KWG (Kreditwesengesetz), die Bestimmungen von Basel II bzw. zukünftig Basel III sowie die gegenwärtig vieldiskutierte Finanztransaktionssteuer zu berücksichtigen.⁹ Regulierungsmaßnahmen weisen nicht nur Schutzaspekte auf, sondern meist auch Kosteneffekte.

Wirtschaftliche Veränderungen erfolgten durch die internationale Finanzmarktkrise und die realwirtschaftliche Rezession mit den damit verbundenen Einbrüchen am Kapitalmarkt. Der Eintritt neuer Wettbewerber führte zu einer Wettbewerbsintensivierung. Bis vor wenigen Jahren waren die Beziehungen zwischen Kunde und Bank stabiler,¹⁰ während sich heute Privatkunden simultan mit den Offerten von Sparkassen, Genossenschaftsbanken, Instituten mit ausländischen Wurzeln, Direktbanken und Großbanken auseinandersetzen.¹¹ Zwar verfügen die Genossenschaftsbanken und Sparkassen mit einem gegenwärtigen Marktanteil von 70 Prozent über einen klaren Wettbewerbsvorsprung im Privatkundenbereich.¹² Angesichts der geplanten Übernahme der Postbank durch die Deutsche Bank zeigt sich jedoch, dass sich der Wettbewerb um Kunden im Retail-Geschäft möglicherweise zuspitzen wird.¹³ Darüber hinaus können Angebote von Bankleistungen zum Nulltarif sowie pekuniäre Abschlussprämien bzw. Gutscheine für Sachprämien als weitere Indikatoren für einen intensiver werdenden Wettbewerb gesehen werden.¹⁴ Das Handelsblatt berichtet über eine aktuelle Studie, die zeigen würde, dass über vier Millionen Kunden innerhalb der nächsten 24 Monate einen Bankwechsel planen. Dabei legen sie als primäres Entscheidungskriterium den Preis zugrunde, wodurch die Gewinnmargen der Primärinstitute weiter unter Druck geraten könnten.¹⁵

⁹ Vgl. KIRMSE (2008), S. 5; FAZ (2010).

¹⁰ Vgl. HEUSKEL (1999), S. 30; SCHWARZBAUER (2009), S. 40.

¹¹ Vgl. BUTZKO/INGERFURTH (2004), S. 49.

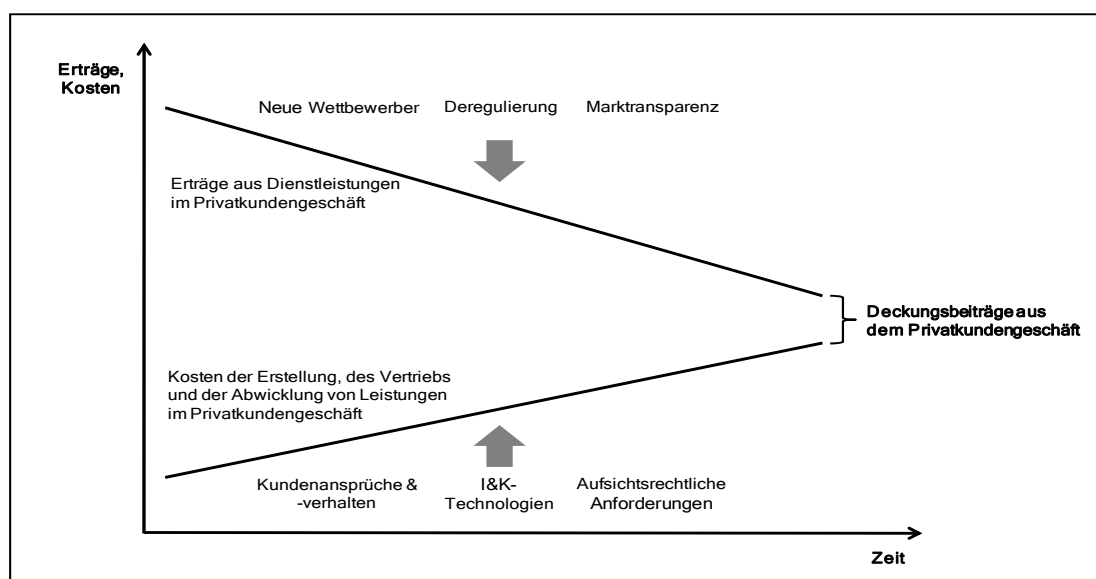
¹² Vgl. HANDELSBLATT (2010c).

¹³ Vgl. HANDELSBLATT (2010d).

¹⁴ Vgl. SPATH ET. AL. (2008), S. 13.

¹⁵ Vgl. HANDELSBLATT (2010a). Laut Stefan Schwab, Chef der DZ Privatbank, bietet sich auch für Genossenschaftsbanken die Chance neue Kunden zu gewinnen, da auch jeder vierte Private-Banking-Kunde seine Bankverbindung überdenkt, indem das VR Privat Banking als neue Marke bei Volks- und Raiffeisenbanken etabliert werden soll

Neben den wirtschaftlichen Veränderungen haben das Internet sowie die zunehmende Entwicklung und Etablierung von I&K-Technologien an der Schnittstelle Bank-Kunde zu einem technologischen Wandel geführt. So besitzt ein Bankkunde heute die Möglichkeit, Bankgeschäfte über die Filiale, das Internet oder das Telefon abzuwickeln.¹⁶ Darüber hinaus führt die I&K-Technologie neben den zuvor dargestellten positiven Konsequenzen aus Sicht der Bank auch zu herausfordernden Effekten in Form einer gestiegenen Markttransparenz. Dies führt zur Herausbildung eines geänderten Kundenverhaltens, indem Kunden service- und preissensibler als bisher Angebote und Konditionen miteinander vergleichen und je nach Zielsetzung Dienstleistungen unterschiedlicher Banken miteinander kombinieren.¹⁷ Die daraus resultierende Wechselbereitschaft und die Existenz mehrerer Bankverbindungen können den Wertbeitrag pro Kundenverbindung verschlechtern.¹⁸ Dabei erscheint die Preissensitivität eine deutsche Besonderheit zu sein, waren es früher Zinssätze die zugunsten der Bankbeziehung sprachen, sind es heute die Bankgebühren.¹⁹ Demnach verlangen amerikanische Institute 175 Euro oder italienische 500 Euro für ein Privatkundenkonto mit Kernleistungen pro Jahr, wohingegen deutsche Banken ca. 100 Euro fordern.²⁰ Diese Entwicklung spiegelt sich auch in der Betrachtung der Cost-Income-Ratio (CIR) wider. So beläuft sich durchschnittliche CIR in Deutschland auf 73,5 Prozent, wohingegen andere europäische Banken eine CIR von 45-60 Prozent aufweisen.²¹



Quelle: BARTMANN ET AL. (2008), S. 24.

Abb. 1: Veränderte Rahmenbedingungen im Privatkundengeschäft

¹⁶ Vgl. WERRIES (2009), S. 273f.; FRÖHLICH ET. AL. (2008), S. 151ff.

¹⁷ Vgl. HUBER/WISSKIRCHEN (2005), S. 57; RAMAMURTHY ET AL. (2009), S. 9ff.

¹⁸ Vgl. KELLER/DUTTENHÖFFER (2003), S. 40.

¹⁹ Vgl. SCHWARZBAUER (2009), S. 40.

²⁰ Vgl. BRAUN (2010), S. 5.

²¹ Vgl. ARTHUR D. LITTLE (2007). Es wurde bei den CIRs der Drei-Jahres-Durchschnitt von 2004-2006 gebildet. Die zentralen Gründe für das bessere Abschneiden der europäischen Banken im Gegensatz zu den deutschen Instituten liegen nach ARTHUR D. LITTLE in einer ausgeprägten Kosteneffizienz, in hohen Investitionen in IT und Automation, in dezentralisierten Strukturen mit einem hohen Grad an Unabhängigkeit sowie gemeinsam genutzten Back-Office-Einheiten, um Skaleneffekte zu heben. Die CIR der Genossenschaftsbanken beläuft sich für das Jahr 2009 auf 70 Prozent, vgl. BVR (2010a).

Bezüglich der Marktsituation sind unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten die zuvor dargestellten Veränderungen, etwa die erhöhte Markttransparenz, erfreulich. Jedoch werden Banken zunehmend mit der Frage konfrontiert werden, mit welchen Maßnahmen sie dem damit verbundenen Kosten- und Ertragsdruck bzw. Wettbewerbs- und Anpassungsdruck begegnen können.²² Eine Antwort darauf kann in der Anpassung der strategischen Ausrichtung von Banken gesehen werden. So zeigen Studien, dass primär jene Banken im Privatkundengeschäft Erfolge verzeichnen, die sich durch eine starke Unternehmensführung, eine überlegene Kosten- und Prozesseffizienz sowie durch eine akzeptierte Vertriebskultur von ihren Mitbewerbern differenzieren können.²³

Als Reaktion auf die veränderten Rahmenbedingungen ist es naheliegend, dass Primärinstitute versuchen, ihre Kosten zu senken und ihre Erträge auszubauen, indem sie möglicherweise eine Wertschöpfungs-, Prozess- und Effizienzkultur aus- bzw. aufbauen oder die Geschäftsstrategie auf die bankindividuellen Kernkompetenzen ausrichten.²⁴ Dabei existiert die Option der Flexibilisierung der Geschäftsprozesse mittels Outsourcing bzw. Kooperationen, um letztlich die fixen Kostenstrukturen zu variabilisieren.²⁵ Welche strategische Option jedoch den am besten geeigneten Lösungsansatz für den Kosten- und Ertragsdruck bietet, muss unternehmensindividuell ausgelotet werden. Nachfolgend werden konkrete Lösungsstrategien der Primärinstitute des Finanzverbundes für die zuvor dargestellten Herausforderungen betrachtet.

2.2 Lösungsstrategien

Für die Banken des Finanzverbundes werden sowohl interne Lösungsstrategien in Form von Effizienzmaßnahmen als auch externe Lösungsstrategien, etwa durch totale und/oder partielle Kooperationen bezogen auf Kostensenkungs- und Ertragssteigerungspotenziale diskutiert.

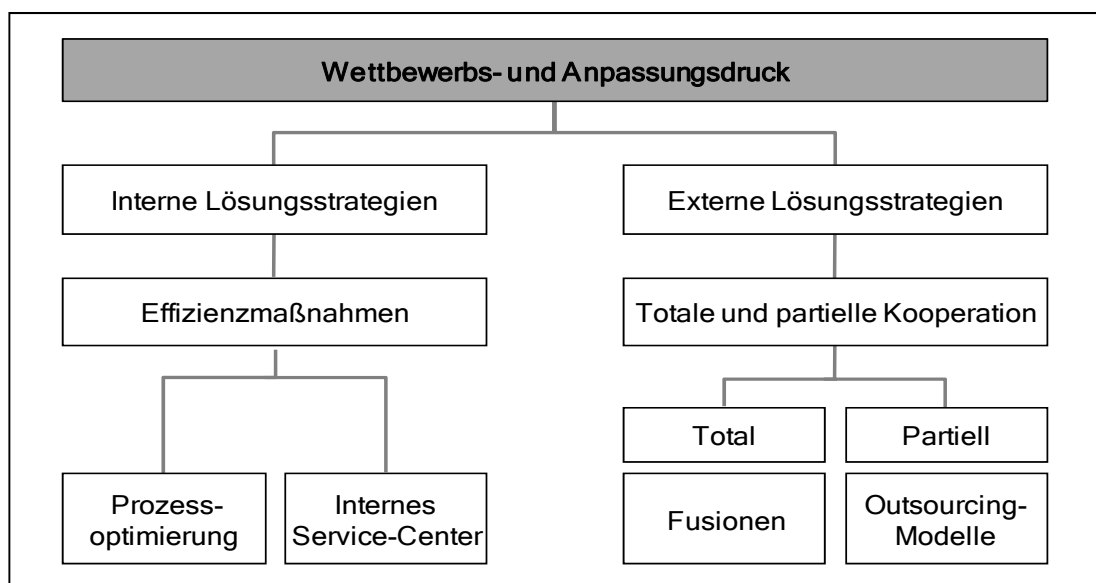


Abb. 2: Lösungsstrategien

²² Vgl. BRAUN (2010), S. 6; HANDELSBLATT (2010e), S. 41.

²³ Vgl. GRABAND/WAND (2003), S. 56.

²⁴ Vgl. SPATH ET. AL (2008), S. 14; PRAEG (2008), S. 172ff.

²⁵ Vgl. SOKOLOVSKY (2005), S. 35f.

Unter innerbetrieblichen Lösungsstrategien können Optimierungs- bzw. Effizienzmaßnahmen gefasst werden. Dabei können sowohl Anpassungen beim Personal- und Sachmitteleinsatz als auch Konzepte zur Produktivitätssteigerung im Bereich der industriellen Leistungserstellung als strategische Option in Erwägung gezogen werden. Mit Blick auf die Industrialisierung, wie sie bereits vom produzierenden Gewerbe umgesetzt wird, liegt es demnach nahe, die innerbetrieblichen Abläufe zu reorganisieren und zu optimieren, um Potenziale der Effizienzsteigerung und Kostensenkung zu heben.²⁶ Dabei kann insbesondere das bundesweite Projekt VR-Process zur Standardisierung von Geschäftsprozessen genannt werden. Im Rahmen des Projekts konnten prüfungssichere Best-Practice-Prozesse definiert werden.²⁷ Die 18 teilnehmenden Pilotbanken konnten beim Projekt VR-Process durch die Anwendung der fünf Aktiv- und fünf Passiv-Referenzprozesse signifikante Einsparpotenziale realisieren.²⁸

Neben den Synergieaspekten kann eine zunehmende Industrialisierung bzw. Automatisierung der Abläufe aufgrund einer Abnahme manueller Tätigkeiten zu Qualitätssteigerungen und zu einer Reduzierung der Durchlaufzeiten führen.²⁹ Daneben kann die Einrichtung eines internen Kunden- bzw. Service-Centers diskutiert werden. Unter Effizienz- und Kostengesichtspunkten werden volumenstarke und standardisierte Arbeitsabläufe sowie nicht banknahe Servicebereiche in internen Back-Office-Einheiten der jeweiligen Bank konzentriert, wodurch zusätzliche Kostensenkungspotenziale gehoben werden könnten.³⁰

Neben den internen Maßnahmen werden darüber hinaus auch externe Lösungsstrategien in Form von totalen und partiellen Kooperationen im FinanzVerbund diskutiert.³¹

Unter totalen Kooperationen sind vor allem Fusionen zu verstehen.³² Diese hatten im FinanzVerbund in der Vergangenheit bei Primärinstituten eine hohe praktische Bedeutung und werden auch künftig stattfinden.³³ Durch die Bildung größerer bankbetrieblicher Einheiten können Synergieeffekte auf regionaler Ebene realisiert werden. Die empirischen Untersuchungen zum Fusionserfolg von Kreditgenossenschaften auf Basis von Performance-, Effizienz- und Befragungsstudien der vergangenen Jahre ergeben jedoch ein heterogenes Bild. Die Performance- und Effizienzstudien liefern ein tendenziell schlechtes oder neutrales Ergebnis bezüglich des primären Ziels der Synergiehebung, während Befragungsstudien bezogen auf den Fusionserfolg ein besseres Bild aufzeigen.³⁴ Angesichts dieser Ergebnisse liegt es nahe, neben der Fusionsoption auch

²⁶ Vgl. BETSCH/THOMAS (2005), S. 67ff.; BLATTER (2007), S. 92ff.

²⁷ Vgl. KOSCHNY (2008), S. 5.

²⁸ Vgl. KOSCHNY (2008), S. 5; KULINA/OMMEN (2008), S. 8. Weitere Ausführungen zur Geschäftsprozessoptimierung im genossenschaftlichen FinanzVerbund vgl. BOKRANZ ET AL. (2005).

²⁹ Vgl. LEIPOLD (2009), S. 472; LAAKMANN/PIETZSCH (2010), S. 312f. Die Gestaltungsprinzipien der Industrialisierung liegen bspw. in der Standardisierung, Automatisierung, Integration der Wertschöpfungskette, im Prozessmanagement sowie im Kapazitätsmanagement.

³⁰ Vgl. DRESSLER (2007), S. 20f.; LEIPOLD (2009), S. 472.

³¹ Vgl. BVR (2009a), S. 28ff.

³² Vgl. THEURL (2007), S. 118.

³³ Vgl. BVR (1999).

³⁴ Vgl. SPANAU (2010) für weitere Ausführungen zum Fusionserfolg von Primärinstituten

andere externe organisatorische Lösungsstrategien wie etwa Outsourcing-Modelle bzw. Kooperationen in die Diskussion einzubeziehen.

Kooperationsentscheidungen und Outsourcing-Modelle beeinflussen die Arbeitsteilung im Verbund und stärken die bereits vorhandenen Netzwerkelemente.³⁵ So ermöglicht die auf dem Subsidiaritätsprinzip beruhende Arbeitsteilung innerhalb des Finanzverbundes den Genossenschaftsbanken, Kooperationen mit zusätzlichen Netzwerkdienstleistern einzugehen und auf diese Weise ihre Wertschöpfungskette weiter zu optimieren. Dies entspricht seit jeher dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell.³⁶ Neben dem Leitfaden zur Produktivitätssteigerung des BVR zeigen auch die Diskussionen auf diversen Symposien, dass zunehmend Primärinstitute durch die Gründung regional verankerter Service-Center miteinander kooperieren. Der Aufbau eines regionalen Service-Center kann vor dem Hintergrund erfolgen, dass die notwendige einzelwirtschaftliche Größe fehlt, um eine interne Back-Office-Einheit unter betriebswirtschaftlichen Aspekten effizient zu führen. Durch den Aufbau eines regionalen Service-Centers ist es möglich sowohl die Kostenstrukturen zu verbessern, als auch die Nettovertriebszeit aufgrund einer Standardisierung und Auslagerung von Prozessen zu erhöhen. Insgesamt können durch die Bildung bankbetrieblicher Back-Office-Einheiten Kostensenkungs- und Ertragssteigerungspotenziale auf regionaler Ebene realisiert werden. Daher sollten auch bei kooperativen Strategien oder Outsourcing-Modellen jene Überlegungen im Fokus stehen, die die positiven Synergieeffekte generieren, ohne die negativen Effekte, wie Diseconomies of Scale etwa durch erhöhte Transaktionskosten, zu erzielen.

Die vorangegangenen Ausführungen zeigen, dass vielfältige Möglichkeiten im Finanzverbund existieren, um den aus dem Wandel des Bankensektors resultierenden Anforderungen zu begegnen. Angesichts der unterschiedlichen Optionen liegt es nahe, eine Analyse der erforderlichen Ressourcen entweder für die interne oder für die externe Lösungsstrategie je nach strategischer Ausrichtung der jeweiligen Bank vorzunehmen. Dadurch können Alternativen mit dem Ziel abgewogen werden, die erfolgversprechendste und nachhaltigste Maßnahme zu wählen. Vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Aufbrechens der traditionellen Wertschöpfungskette, was als ein Anzeichen für eine weitere Ausdifferenzierung des bankbetriebswirtschaftlichen Wertschöpfungspuzzles interpretiert werden kann,³⁷ soll im weiteren Verlauf dieser Überlegungen auf die Kernfunktionen, den Produktionsprozess sowie die Wertschöpfungskette von Banken im Allgemeinen und insbesondere auf die Kernkompetenzen von Primärinstituten des Finanzverbundes eingegangen werden. Darauf aufbauend erfolgt eine Darstellung des Finanzverbundes als Netzwerk, bei dem der Fokus auf einer Analyse und Bestandsaufnahme von extern agierenden Service-Centern gelegt wird.³⁸

³⁵ Vgl. BÖHNKE (2004), S. 395ff.; THEURL (2005a), S. 48ff.

³⁶ Vgl. SCHÄFER (2007), S. 149.

³⁷ Vgl. GRABAND/WAND (2004), S. 412ff.; SCHÄFER (2007), S. 148.

³⁸ Sofern nicht von internen Service-Centern gesprochen wird, handelt es nachfolgend um externe Service-Center.

3 Wertschöpfung und Kernkompetenzen

3.1 Kernfunktionen

Zur Identifikation und Analyse der vorhandenen Kernkompetenzen erscheint es sinnvoll, zunächst an die originären Funktionen von Primärinstituten anzuknüpfen, um entsprechende Rückschlüsse auf die Kernkompetenzen gewinnen zu können. So existieren zwischen Kapitalgebern und -nehmern asymmetrische Präferenzen bezüglich der Fristigkeit, des Risikos oder des Kapitalbetrags.³⁹ Banken, als Finanzintermediäre, können diese Vorstellungen von Angebot und Nachfrage in Einklang bringen, was auch als Transformationsfunktion bezeichnet wird.⁴⁰ Sie findet ihre Konkretisierung in der Losgrößen-, Fristen-, Risikotransformation sowie in der Informationsbedarfsfunktion, die als Kernfunktionen bezeichnet und jetzt knapp vorgestellt werden.⁴¹

Im Rahmen der *Losgrößentransformation* gleichen die Banken Beträge von Kapitalgebern und -nehmern aus, indem sie etwa ein Pool aus vielen kleinen Einlagen von Kleinsparern bilden und diesen Unternehmen bereitstellen, die einen größeren Betrag an Fremd- bzw. Eigenkapital benötigen.⁴²

Ein Ausgleich der Zeiträume von Kapitalanlage und -aufnahme konkretisiert sich in der *Fristentransformation*. Banken halten sich bereit, Beträge von Gelbgebern mit kurzen Fristen anzunehmen und diese wiederum Geldnehmern mit längeren Fristen zu überlassen. Sie tragen somit als Finanzintermediäre zum Abbau der Fristenprobleme bei.⁴³

Bei der *Risikotransformation* bringt der Finanzintermediär das von Kapitalgebern akzeptierte Risiko eines Kontrakts mit dem von Kapitalnehmern erwünschten Risiko eines anderen Kontrakts in Übereinstimmung. Die Bank trägt das Kreditausfallrisiko, wofür sie über Risikoprämien der Kreditnehmer abgegolten wird. Darüber hinaus kann die Bank Kreditnehmer einfacher überwachen als Kleinsparer.⁴⁴

Im Rahmen der *Informationsbedarfsfunktion* übernehmen die Primärinstitute bspw. die Bonitätsprüfung sowie die Überwachung der Kreditnehmer im Rahmen des Risikomanagements. Im Weiteren bauen Banken Informationsasymmetrien der Anleger ab, indem sie über die Qualität alternativer Anlageformen Auskunft geben können. Insgesamt zeichnen sich Banken dadurch aus, dass sie die dargestellten Transformationsfunktionen produktiver und zu geringeren Transaktionskosten ausüben können als alternative Institutionen. Als primäre Aufgabe von Banken können die Problemlösung asymmetrischer Informationen,⁴⁵ die Rolle eines Partners in langfristigen Finanzbeziehungen sowie das Erreichen einer effizienten Risikoteilung gesehen werden.

³⁹ Vgl. DIAMOND/DYBVIK (1983); DIAMOND (1984); BRYANT (1980).

⁴⁰ Vgl. HARTMANN-WENDELS ET AL. (2010), S. 5.

⁴¹ Vgl. HELLWIG (1991) für Ausführungen zu Transformationsfunktion von Banken.

⁴² Vgl. FREIXAS/ROCHET (1999), S. 8; HARTMANN-WENDELS ET AL. (2010), S. 5

⁴³ Vgl. FREIXAS/ROCHET (1999), S. 4f. und S. 8; HARTMANN-WENDELS ET AL. (2010), S. 6f.;

⁴⁴ Vgl. ARROW (1964), S. 91ff.; HARTMANN-WENDELS ET AL. (2010), S. 8.

⁴⁵ Vgl. DIAMOND (1984). Ein Modell zur Existenzbegründung von Banken.

3.2 Produktionsprozess

Nach der Beschreibung der Kernfunktionen von Banken als Finanzintermediäre ist es nun erforderlich, den Produktionsprozess eines Primärinstituts zu analysieren.

Im traditionellen Geschäftsmodell einer Universalbank werden die Erträge aus der bankbetrieblichen Wertschöpfung primär aus dem Transaktions- und Volumengeschäft erzielt. Der auf dieser Sichtweise basierende Denkansatz lehnt sich an die industrielle Logik an, woraus sich in den vergangenen Jahren die Begriffe der „Bankenindustrie“ bzw. „Industrialisierung von Banken“ in Wissenschaft und Praxis verankert haben.⁴⁶ Die Übertragung der industriellen Denkstrukturen kann jedoch problematisch sein, denn die Basis hierfür liegt in einer produktionsorientierten Sichtweise, bei der die Produktentwicklung, Produktion sowie der Vertrieb in einem logischen und zeitlich linearen Zusammenhang stehen. Angesichts der Tatsache, dass sich der Dienstleistungssektor für Bankprodukte in den letzten Jahren zunehmend von einem produkt- zu einem bedarfsorientierten Markt entwickelt hat, stehen jedoch Funktionen im Bereich der Beschaffung, Aufbereitung, Analyse und Bewertung von Informationen sowie der Risikoübernahme im Fokus der Leistungserstellung.⁴⁷ Demnach besteht die produktionsorientierte Perspektive nicht mehr nur aus linearen, aufeinanderfolgenden Produktionsprozessen, sondern zunehmend aus systematisch konfigurierten Prozesselementen mit interdependenten Beziehungen sowie umfangreichen Rückkopplungsprozessen.⁴⁸

Somit scheint es zielführend zu sein, zunächst den linearen Produktionsprozess zu beschreiben, um darauf aufbauend mit Hilfe der Wertschöpfung und entsprechend der Wertschöpfungskette sowie den identifizierten Kernkompetenzen die mögliche Entwicklung der Wertschöpfungskette hin zu einer Intensivierung der Arbeitsteilung im Finanznetzwerk des Finanzverbundes zu diskutieren. Während die Produktion von Sachgütern wegen ihrer Materialität beobachtbar und greifbar ist, ist das Verständnis des Produktionsprozesses von Bankdienstleistungen schwieriger. Gründe sind die weitgehende Immaterialität und Nichtlagerfähigkeit von Finanzdienstleistungen.⁴⁹

Aufgrund der Immaterialität und Nichtlagerfähigkeit der Dienstleistungen kann ein Primärinstitut den Kunden jedoch nur ein Angebot in Form eines Leistungsversprechens anbieten, welches durch die Integration des externen Faktors „Kunden“ zu einer Bankleistung wird und entsprechend abgewickelt werden muss.⁵⁰

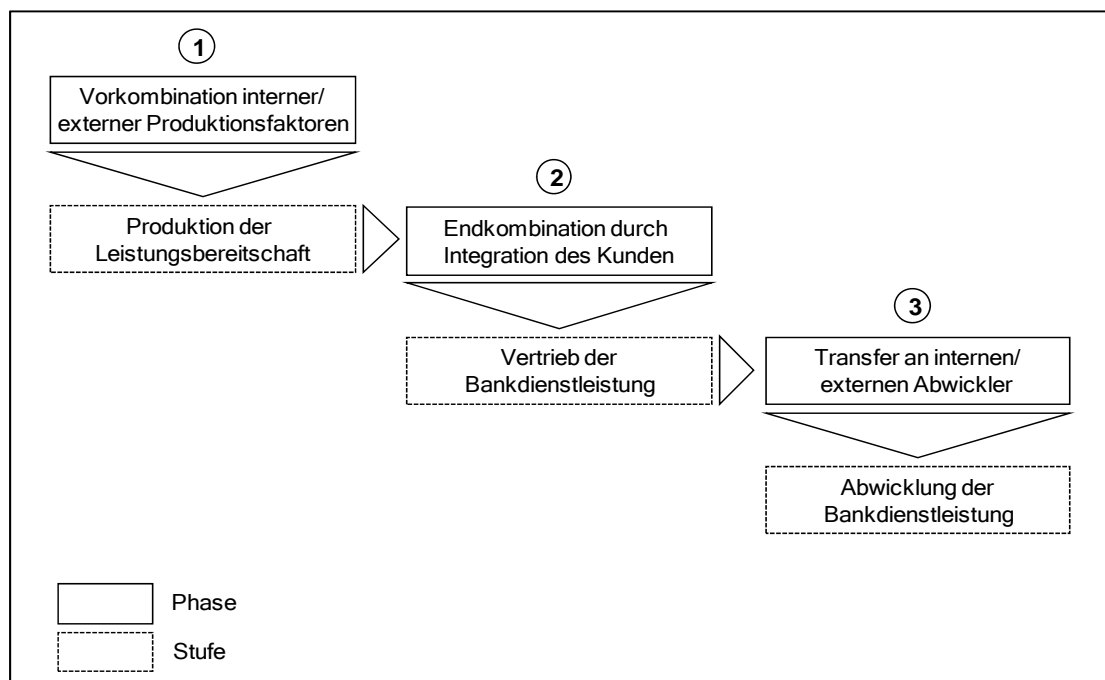
⁴⁶ Vgl. A.T. KEARNEY (2009), S. 2ff.; BERNET/MATTIG (2009), S. 23; PRAEG (2009), S. 248ff.; BLATTER (2007), S. 94ff.; KROTSCH (2006), S. 7ff.; RIESE (2006), S. 53ff.; IBM INSTITUT FOR BUSINESS VALUE (2005), S. 2ff.; BETSCH/THOMAS (2005), S. 61ff.; SOKOLOVSKY (2005), S. 38f.; PÖHLER (2004), S. 125; BENÖLKEN/WINGS (1994), S. 200ff.

⁴⁷ Vgl. BERNET/MATTIG (2009), S. 23; BARTMANN ET AL. (2008), S. 24.

⁴⁸ Vgl. BERNET/MATTIG (2009), S. 23; DOW (1998), S. 347; PICOT (1996), S. 50.

⁴⁹ Vgl. KIPKER (2005), S. 141; KNAESE (1996), S. 57ff.

⁵⁰ Vgl. REIMERS-MORTENSEN/DISTERER (1997), S. 133.



Quelle: Erweiterung von REIMERS-MORTENSEN/DISTERER (1997), S. 133.
Abb. 3: Produktionsprozess einer Bankdienstleistung

Die Erstellung einer Dienstleistung folgt einem Prozess bestehend aus drei Phasen (vgl. Abb. 3), die durch das Erreichen einer neuen Produktionsstufe abgeschlossen werden.⁵¹ In der ersten Phase, die unmittelbar vor der ersten Produktionsstufe erfolgt, findet eine Vorkombination der intern bzw. teilweise extern bereitgestellten Produktionsfaktoren statt. Der Abschluss der ersten Produktionsstufe besteht aus der Kombination von internen und möglicherweise finanzverbundbezogenen bereitgestellten externen Produktionsfaktoren, um letztlich die Leistungsbereitschaft einer Bank zu gewährleisten.⁵² Die Dienstleistung entsteht in der zweiten Phase durch die Endkombination der vorhandenen Produktionsfaktoren in Zusammenarbeit mit dem Kunden, der als „Ko-Produzent“ fungiert.⁵³ Erst auf der zweiten Produktionsstufe befindet sich ein Primärinstitut in der Lage, Finanzdienstleistungen an Kunden zu veräußern.

In der dritten Phase findet die Übertragung der vom Kunden gewünschten Dienstleistung an interne oder externe Akteure zur Abwicklung statt. Auf der dritten Produktionsstufe erfolgt die endgültige Erstellung der Bankdienstleistung, wodurch letztlich der Kunde seine Leistung erhält. Zusammenfassend wird demnach in der Phase der Endkombination (2. Phase) die eigentliche Finanzdienstleistung unter Mitwirkung des Kunden durch den Vertrieb abgesetzt. Die vom Kunden gewünschte Bankdienstleistung wird im Abwicklungsbereich erstellt.

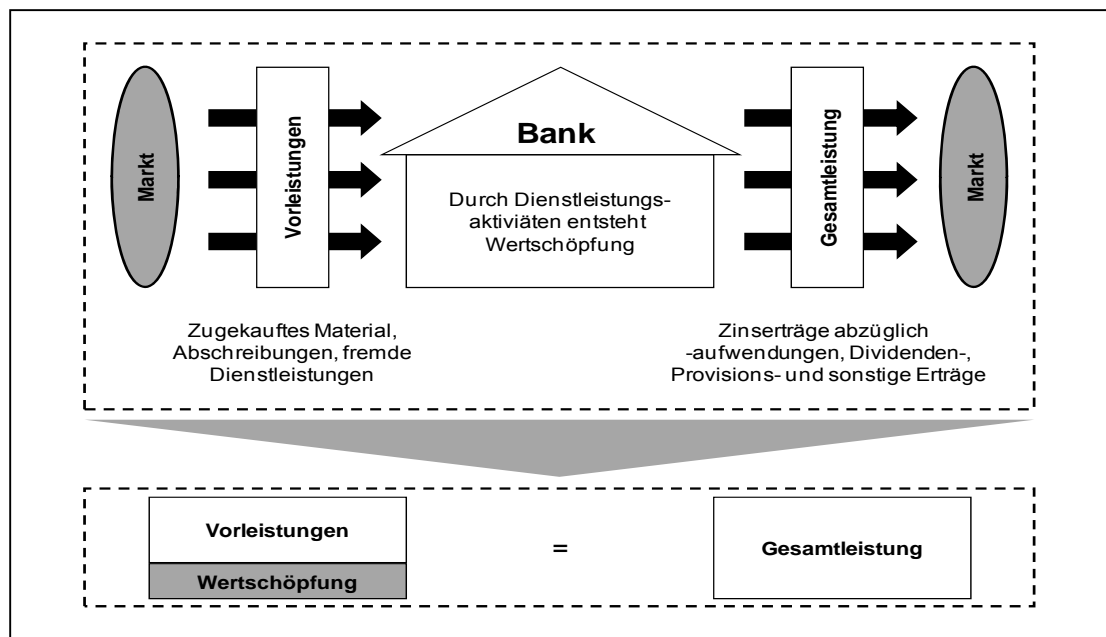
⁵¹ Es handelt sich dabei um eine Erweiterung des zweistufigen Produktionsprozesses von REIMERS-MORTENSEN/DISTERER (1997), S. 133 und Abwandlung des dreistufigen Prozesses von POLSTER (2001), S. 16.

⁵² Vgl. SÜCHTING (1994), S. 450.

⁵³ Vgl. HELLINGER (1999), S. 175; REIMERS-MORTENSEN/DISTERER (1997), S. 133.

3.3 Wertschöpfungskette

In der vorangegangenen Darstellung des dreistufigen Produktionsprozesses wurde der stilisierte Produktionsprozess, der sich größtenteils an Industrieunternehmen orientiert, für Banken entsprechend angepasst. Auch bei der Festlegung der Wertschöpfung von Banken sind Adaptionen notwendig, da sich die Frage stellt, was bei einer Bank der Output ist und welcher Input für diesen benötigt wird.⁵⁴ Eine Differenzierung existierender Unterschiede zwischen Industrieunternehmen und Banken kann anhand der Wertschöpfungskomponenten *Gesamtleistung* und *Vorleistung* erfolgen.⁵⁵



Quelle: KOCH (2009), S. 16.

Abb. 4: Zusammensetzung der bankbetrieblichen Wertschöpfung

Die *Gesamtleistung* – der Bruttoproduktionswert – besteht bei Banken aus sämtlichen Erträgen sowie dem Wert aus Bestandsänderungen. Unter den Erträgen werden Dividenden, Zins-, Provisionserträge und sonstige Erträge gefasst.⁵⁶ Die Besonderheit im Vergleich zur industriellen Fertigung liegt darin, dass die Differenz aus Ertrags- und Aufwandszinsen (Bruttozinsspanne) als Dienstleistungsentgelt behandelt werden kann. Demnach werden die Zinsen für das Fremdkapital nicht in die bankbetriebliche Wertschöpfung einbezogen, sondern als Vorleistung abgezogen. Die Argumentation dafür basiert auf der Tatsache, dass Finanzintermediäre den Transfer von Kapital koordinieren.⁵⁷ Die zinsbezogenen Dienstleistungsentgelte sowie die nicht als Zinsen bezeichneten

⁵⁴ Vgl. KOCH (2009), S. 14.

⁵⁵ Vgl. PICOT (1991), S. 337; KROEBER-RIEL (1963), S. 64 u. S. 70: Die Gesamtleistung stellt den Wert aller Güter dar, die als Ergebnis des betrieblichen Handelns der gesamtwirtschaftlichen Güterbereitstellung zugeführt werden. Bei der Vorleistung handelt es sich um alle Güter und Dienstleistungen, die ein Unternehmen von Externen beschafft und im betrieblichen Wirken für die Leistungserstellung einsetzt. Vgl. KOCH (2009), S. 8.

⁵⁶ Vgl. BRAUN (2010), S. 34.

⁵⁷ Vgl. KOCH (2009), S. 14. Ohne eine solche Abgrenzung würde die Wertschöpfung wegen der zentralen Bedeutung von Fremdkapital als ein Inputfaktor zu hoch ausfallen.

ten Entgelte – Provisionen, Erträge aus bankfremden Geschäften – können entsprechend als Gesamtleistung einer Bank angesehen werden.⁵⁸

Unter *Vorleistungen* bei Banken können sämtliche sachmittel- sowie provisionsbezogenen Aufwendungen gefasst werden.⁵⁹ Aufgrund des Dienstleistungscharakters des Bankgeschäfts können zudem alle Aufwendungen für das Bankpersonal zur Wertschöpfung hinzugezählt werden. Darüber hinaus ist es möglich, die aus dem Zinsgeschäft abgezogenen Fremdkapitalzinsen den Vorleistungen zuzuordnen. Diese werden somit als Abzugsposten der Gesamtleistung zusammengefasst.⁶⁰

Nach der Darstellung des Produktionsprozesses und der Wertschöpfung von Banken, was zu einem besseren Verständnisses der Unterschiede zwischen Banken und Industrieunternehmen führen sollte, erfolgen nun Erläuterungen über die Ausgestaltung einer bankspezifischen Wertschöpfungskette.

Allgemein setzt sich die Wertschöpfungskette aus sämtlichen relevanten Tätigkeiten zusammen, die zur Herstellung und zum Absatz einer Dienstleistung oder eines Produktes notwendig sind.⁶¹ Die Wertkette verdeutlicht die Wertschöpfung des Unternehmens, letztere setzt sich sowohl aus den Kosten des Ressourceneinsatzes – Wertaktivitäten – als auch dem Gewinn – Gewinnspanne – zusammen.⁶² Die Wertaktivitäten können in primäre und sekundäre Aktivitäten unterteilt werden. Primäre Aktivitäten betreffen nach PORTER Tätigkeiten, die sich mit der „*physischen Herstellung des Produktes und dessen Verkauf und Übermittlung an dem Abnehmer sowie dem Kunden*“⁶³ befassen. Sie stehen somit in direkten Zusammenhang mit den Kunden und Produkten eines Unternehmens. Es handelt sich im Einzelnen um Aktivitäten der Eingangslogistik, Operationen, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik sowie Kundendienst.⁶⁴ Sekundäre Aktivitäten unterstützen die primären Aktivitäten. Zu den sekundären Aktivitäten gehören die Unternehmensinfrastruktur (Geschäftsführung, Rechnungswesen, Controlling), die Personalwirtschaft (Personalplanung, -beschaffung, -entwicklung), die Technologieentwicklung (Forschung und Entwicklung, IT-Systeme), sowie die Beschaffung (Rohstoffe, Betriebsmittel). Jede der zuvor genannten Aktivitäten trägt zur Wertschöpfung eines Unternehmens bei. Der gesamte Wert, bestehend aus primären und sekundären Wertschöpfungsaktivitäten, ergibt in Verbindung mit der Gewinnspanne die Wertschöpfung eines Unternehmens.⁶⁵

⁵⁸ Vgl. KOCH (2009), S. 15; GÖCKELER (1975), S. 20 u. S. 26.

⁵⁹ Vgl. BRAUN (2010), S. 34.

⁶⁰ Vgl. KOCH (2009), S. 15.

⁶¹ Vgl. PORTER (2000), S. 67. In der vorliegenden Arbeit soll der Begriff *Wertkette* synonym zum Begriff *Wertschöpfungskette* verwendet werden.

⁶² Vgl. PORTER (2000), S. 67ff.

⁶³ Vgl. PORTER (2000), S. 69.

⁶⁴ Vgl. PORTER (2000), S. 70f.

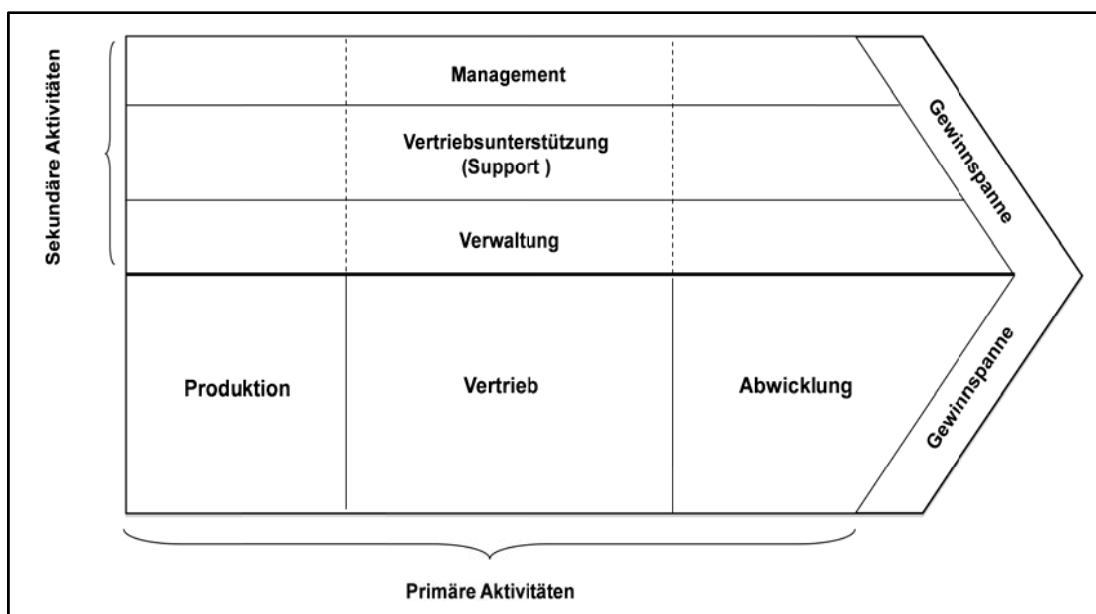
⁶⁵ Vgl. PORTER (2000), S. 68; KOCH (2009), S. 17.

Auf Basis der Ausführungen in Kapitel 3.2 ist es auch bei der Ausgestaltung der bank-spezifischen Wertkette notwendig, die Besonderheiten zu berücksichtigen und entsprechende Anpassungen vorzunehmen. So existieren in der wissenschaftlichen Literatur verschiedene Ausgestaltungsformen. Tabelle 1 gibt eine systematische Bestandsaufnahme der Ausgestaltung der bankspezifischen Wertschöpfungskette wieder.

	Primäre Aktivitäten	Sekundäre Aktivitäten
BÖRNER/BÜSCHGEN (2003)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrieb (Akquisition und Integration, Kundenberatung, Sortiment und Selektion) ▪ Abwicklung ▪ Transformation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensführung ▪ Koordination ▪ Motivation ▪ Zentrale Infrastruktur
LAMMERS/LOHNDORF/WEITZEL (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing ▪ Vertrieb ▪ Produktion ▪ Abwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risikomanagement ▪ Technologieentwicklung ▪ Personal ▪ Unternehmensinfrastruktur
PETRY/ROHN (2005)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing & Vertrieb ▪ Produktion ▪ Abwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risikopolitik ▪ Technologieentwicklung und -produktion ▪ Personalwirtschaft ▪ Bankinfrastruktur
FALKENBERG/MÜLLER/BÖNSCH (2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausführung & Abwicklung ▪ Vertrieb & Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Support ▪ Übergreifende Leistungen ▪ Management
KOCH (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktentwicklung ▪ Branding & Marketing ▪ Beratung & Vertrieb ▪ Transaktionsabwicklung ▪ Administration ▪ Risikomanagement 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensinfrastruktur ▪ Personalwirtschaft ▪ Systemunterstützung ▪ Beschaffung
BRAUN (2010)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrieb ▪ Produktion ▪ Abwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administration ▪ Vertriebsunterstützung (Support)

Tabelle 1: Modelle von bankspezifischen Wertschöpfungsketten⁶⁶

Die nachfolgende Abbildung fasst die aus der Literatur gewonnenen Erkenntnisse anhand einer bankspezifischen Wertkette zusammen.



Quelle: In Anlehnung an Tabelle 1 des vorliegenden Arbeitspapiers
Abb. 5: Bankspezifische Wertschöpfungskette

⁶⁶ Vgl. BÖRNER/BÜSCHGEN (2003), S. 39; LAMMERS ET AL. (2004), S. 6; PETRY/ROHN (2005), S. 266; FALKENBERG ET AL. (2006), KOCH (2009), S. 18; BRAUN (2010), S. 47.

Im Hinblick auf die in der Literatur diskutierten Elemente der bankspezifischen Wertschöpfungskette, wie sie die vorangegangene Tabelle zeigt, bietet die Einteilung der primären Aktivitäten nach den Stufen der Produktion, des Vertriebs und der Abwicklung einen geeigneten Ansatz.⁶⁷ Diese Einteilung soll auch als Ausgangspunkt für die Systematisierung von Auslagerungsinitiativen im genossenschaftlichen FinanzVerbund dienen. Sie spiegelt sich auch in einer Vielzahl wissenschaftlicher Beiträge zum *Wandel der Wertschöpfungskette hin zu einem Netzwerk* wider und führt zur Ausdifferenzierung in das Modell der Produkt- bzw. Produktionsbanken, Vertriebsbanken und Abwicklungsbanken:⁶⁸

- *Produkt- bzw. Produktionsbanken* spezialisieren sich auf die Entwicklung und Bereitstellung von Bankprodukten für die nachfolgend skizzierten Vertriebsbanken. Basis der Produktentwicklung ist eine differenzierte Markt- und Zielgruppenanalyse, auf deren Grundlage Produkte konzipiert werden, die bezüglich Philosophie, Konditionen und Rentabilität konkurrenzfähig sind und die den Wünschen der Nachfrager entsprechen.⁶⁹ Besondere Charakteristika sind produkt- und marktspezifisches Know-how sowie die Bündelung einer Vielzahl gleichartiger und standardisierter Geschäftsvorfälle mit der Zielsetzung Effizienzvorteile in Form von *Economies of Scale, Scope and Skills* zu realisieren.⁷⁰ So stellen etwa die Bausparkasse Schwäbisch Hall, die R+V-Versicherung, die Union Invest Gruppe, die VR-Leasing, die Deutsche Genossenschaftshypothekenbank, die Münchener Hypothekenbank oder die TeamBank, spezialisierte Dienstleistungen für die Genossenschaftsbanken bereit.⁷¹
- *Vertriebsbanken* bieten ihren Kunden ein Komplettangebot von Bankdienstleistungen und -produkten an und streben durch Markenbildung und Kundenbetreuung eine langfristige Kundenbeziehung an. Das besondere Merkmal liegt dabei in der Erstellung und Koordination kundenbedarfsgerechter Angebote bzw. Angebotsbündel.⁷² Genossenschaftsbanken können zum Absatz von Produkten und Leistungen einerseits auf spezialisierte Verbundpartner und andererseits auf ihr eigenes Pro-

⁶⁷ Wie bereits Tabelle 1 gezeigt hat, existieren unterschiedliche Formen der Ausgestaltung der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette, welche Form die geeignetste ist hängt von der konkreten Zielsetzung ab und ist letztlich bankenindividuell ausgestaltbar. Im Hinblick auf eine empirische Untersuchung kann jedoch eine Anpassung notwendig werden, sodass es sich hierbei zunächst um ein flexibles Ordnungsschema handelt.

⁶⁸ Vgl. LAMBERTI (2004), S. 371ff.; VON SCHIMMELMANN/FRANKE (2006), S. 35f; MÜNCH ET AL. (2009), S. 232ff. Bei der Einteilung in Vertriebs-, Produktions- und Abwicklungsbanken handelt es sich um eine veränderte Abgrenzung der Wertschöpfungselemente gegenüber der Abgrenzung des genossenschaftlichen FinanzVerbundes. So werden die Funktionen der Steuerungsbank, wie sie im genossenschaftlichen FinanzVerbund existiert, bei den sekundären Aktivitäten auf der Querschnittsfunktion des Managements verankert. Die Funktionen der Produktionsbank werden entsprechend der Wertschöpfungskette unter den Aufgaben der Abwicklungsbank gefasst.

⁶⁹ Vgl. DOMBRET/KERN (2003), S. 29; VON SCHIMMELMANN/FRANKE (2006), S. 27.

⁷⁰ Vgl. VON SCHIMMELMANN/FRANKE (2006), S. 27.

⁷⁰ Vgl. VON SCHIMMELMANN/FRANKE (2006), S. 35.

⁷¹ Vgl. VON SCHIMMELMANN/FRANKE (2006), S. 35f.; ALT, R./ZENDT, T. (2008), S. 328.

⁷² Vgl. VON SCHIMMELMANN/FRANKE (2006), S. 35.

dukt- und Dienstleistungsportfolio zugreifen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit Abwicklungsaufgaben an Verbundpartner auszulagern. Vor dem Hintergrund des im zweiten Kapitel dargestellten veränderten Kundenverhaltens und Marktumfelds stehen Primärinstitute besonders auf dieser Wertschöpfungsstufe vor neuen Herausforderungen. So gilt es den drei Strömungen – Vertriebskostensenkung, Ausnutzung von Informations- und Kommunikationspotenzialen sowie die konsequente Vertriebsausrichtung auf Kundenansprüche und -wünsche – gerecht zu werden.⁷³

- *Abwicklungsbanken* konzentrieren sich auf die effiziente Transaktionsabwicklung auf Basis standardisierter und gleichstrukturierter Prozesse in den Bereichen Zahlungsverkehr, Wertpapierabwicklung, Kreditabwicklung und teilweise im Bereich der Konto- bzw. Depotführung/-pflege. Zentrale Kompetenzen liegen in der effizienten Abwicklung von bankspezifischen Prozessen, wodurch in der Regel eine Kostenführerschaft angestrebt wird.⁷⁴ So bietet die DWP Bank bereits die Wertpapierabwicklung, das Transaktionsinstitut equens Zahlungsverkehrsdienstleistungen oder die VR Kreditwerk AG Kreditabwicklungsprozesse an.⁷⁵

Für jeden der zuvor dargestellten drei Bereiche der primären Aktivitäten wie auch für die sekundären Aktivitäten lassen sich entlang einer generischen Wertschöpfungskette durch eine weitere Ausdifferenzierung unterschiedliche Anknüpfungspunkte für Auslagerungsstrategien identifizieren. Dabei kann je nach Integrationsgrad und angestrebter Wertschöpfungstiefe über Sourcing-Aktivitäten diskutiert werden. Demnach erscheint es notwendig die Wertschöpfungsstufen in Kernprozesse zu unterteilen, da eine Auslagerungsentscheidung auf der Ebene einer Wertschöpfungsstufe aufgrund einer Vielzahl von Prozessen getroffen wird.⁷⁶ Betrachtet man bspw. die Wertschöpfungsstufe *Abwicklung*, so finden sich darunter Kernprozesse wie Aktivgeschäft, Passivgeschäft, Wertpapierabwicklung und Zahlungsverkehr. Dabei handelt es sich zwar um Prozesse, die im Rahmen der Abwicklung erfolgen, jedoch im Vergleich so heterogen sind, dass diese Prozesse diverse Schnittstellen aufweisen und letztlich von unterschiedlichen Mitarbeitern ausgeführt oder räumlich getrennt abgewickelt werden könnten. Demnach wäre es folglich möglich, einen Teilprozess bspw. die Kreditabwicklung an einen Dienstleister auszulagern. Da die in der Abbildung dargestellten Kernprozesse der primären Wertschöpfungsstufen – Produktion, Vertrieb, Abwicklung – und sekundären Wertschöpfungsstufen – Vertriebsunterstützung, Management, Verwaltung – umfangreich im wissenschaftlichen und praktischen Kontext bekannt sind, wird auf eine ausführliche Erklärung verzichtet.⁷⁷

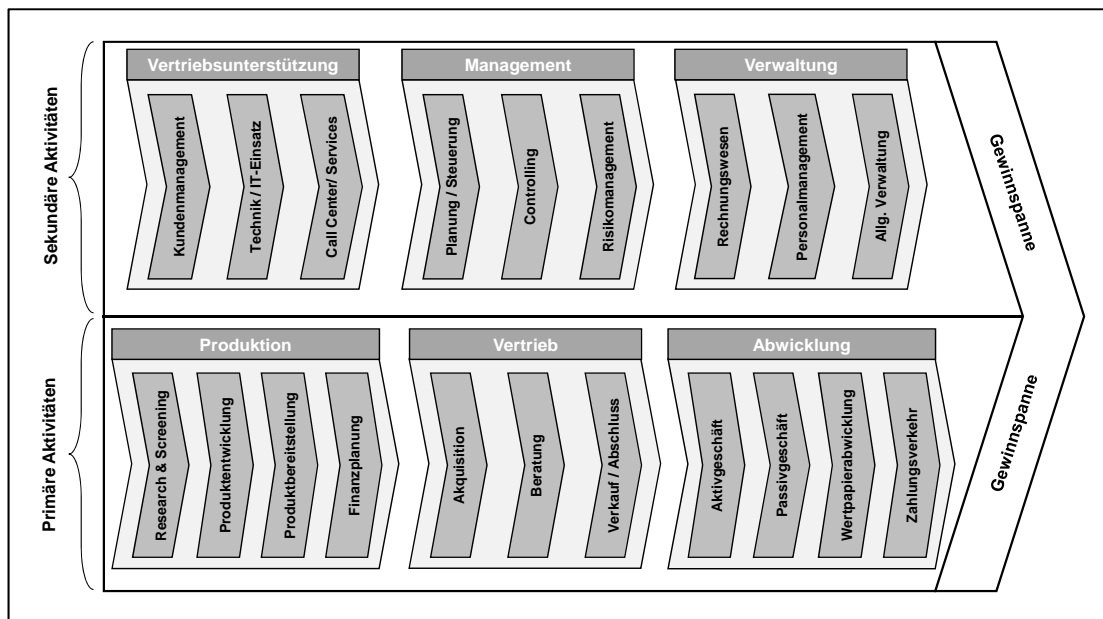
⁷³ Vgl. VON SCHIMMELMANN/FRANKE (2006), S. 27; ALT, R./ZENDT, T. (2008), S. 328.

⁷⁴ Vgl. VON SCHIMMELMANN/FRANKE (2006), S. 36f.

⁷⁵ Vgl. DOMBRET/KERN (2003), S. 29 u. S. 53ff; VON SCHIMMELMANN/FRANKE (2006), S. 36f.

⁷⁶ Vgl. BRAUN (2010), S.49.

⁷⁷ Vgl. FALKENBERG ET AL. (2006) für eine detaillierte Erklärung der Kernprozesse. Der Fokus im vorliegenden Arbeitspapier liegt auf der Systematisierung von Auslagerungsinitiativen im Bereich der Abwicklung.



Quelle: In Anlehnung an BRAUN (2010), S. 48 und FALKENBERG ET AL. (2006)
 Abb. 6: Generische bankspezifische Wertschöpfungskette mit Kernprozessen
 im Privatkundengeschäft

3.4 Kernkompetenzen

Nachdem die Kernfunktionen, der Produktionsprozess sowie eine Wertschöpfungskette der Primärinstitute herausgearbeitet worden sind, stellt sich die Frage, welche Eigenschaften der Primärinstitute des Finanzverbundes von besonderer Bedeutung sind. Dabei liegt die primäre Zielsetzung in der Beantwortung der Frage, mit welchen Eigenschaften sich Genossenschaftsbanken von anderen Finanzintermediären unverwechselbar abgrenzen können, um somit langfristig Wettbewerbsvorteile zu erzielen.⁷⁸ Als Wettbewerbsvorteile von Primärinstituten des Finanzverbundes werden im wissenschaftlichen Kontext die Dezentralität und Kundennähe,⁷⁹ die Nähe zum gewerblichen Mittelstand,⁸⁰ die Zusammenarbeit im Finanzverbund⁸¹ sowie die Möglichkeit zur Mitgliedschaft,⁸² die sich in Form des Mitgliederwertes dem Member Value widerspiegelt,⁸³

⁷⁸ Vgl. BARNEY (1991), S. 105ff. Nach BARNEY handelt es sich um Wettbewerbsvorteile, sofern die vier nachfolgenden Bedingungen für Ressourcen erfüllt sind. Sie sollten erstens wertvoll (valueable) für das Unternehmen, zweitens knapp (rare) für die aktuellen und zukünftigen Konkurrenten, drittens begrenzt imitierbar (imperfectly imitable) sowie viertens strategisch nicht leicht substituierbar (non-substitutable) sein.

⁷⁹ Vgl. KEUPER/PUCHTA (2008), S. 96; DUHNKRACK (2007), S. 259ff.; HANKER (2007), S. 134; SILLER (2005), S. 15; THEURL (2005a), S. 42; WEBER (2004), S. 60; BÖHNKE (2004), S. 398; BLOME-DREES/SCHMALE (2004), S. 65; LEHNHOFF (2003), S. 66f.; RODEWALD (1998), S. 2.

⁸⁰ Vgl. KEUPER/PUCHTA (2008), S. 97; HANKER (2007), S. 133; DUHNKRACK (2007), S. 264ff.; THEURL (2005a), S. 42f.; LEHNHOFF (2003), S. 67.

⁸¹ Vgl. DUHNKRACK (2007), S. 265ff.; THEURL (2005a), S. 46; BÖHNKE (2004), S. 398.

⁸² Vgl. KEUPER/PUCHTA (2008), S. 97; THEURL (2005a), S. 46; WEBER (2004), S. 60; BÖHNKE (2004), S. 398; BONUS/GREVE (1996), S. 281.

⁸³ Vgl. THEURL (2002), S. 84ff. Der Member Value bringt den Gesamtwert der bankbetrieblichen Tätigkeit für die Mitglieder zum Ausdruck. Er besteht nach THEURL (2002) aus drei Teilen: Erstens aus dem UMV (unmittelbarer Member Value) als Wert der unmittelbaren (realen) Förderung des Mitglieds, zweitens aus dem MMV (mittelbarer Member Value) als Wert der mittelbaren Förderung durch Dividenden (z.B. Verzinsung des Geschäftsanteils) und drittens aus dem aus dem NMV (nachhaltiger Member Value) als Wert des langfristigen Förderpotenzials der Genossenschaftsbank, um nachhaltige Werte für die Zukunft zu schaffen.

diskutiert. Ob es sich dabei auch um Kernkompetenzen der Genossenschaftsbanken handelt,⁸⁴ woraus letztlich Unique Selling Propositions (USPs) resultieren können, soll im Weiteren analysiert werden. Eine USP umfasst dabei ein Alleinstellungsmerkmal,⁸⁵ dessen Voraussetzungen Kernkompetenzen sowie in der Erfüllung von Erwartungen und Bedürfnissen aus Sicht einer Kundengruppe sind. Kernkompetenzen sind also notwendig, nicht aber hinreichend für die Entwicklung einer USP.

Dezentralität und Kundennähe: Bei Genossenschaftsbanken handelt es sich im Vergleich zu den anderen Marktakteuren um relativ kleine Kreditinstitute. Daraus resultieren entsprechende Wettbewerbsvorteile, die sich in der lokalen Marktkenntnis, der persönlichen Nähe sowie in weitreichenden Entscheidungsspielräumen aufgrund der Selbstständigkeit der jeweiligen Primärinstitute widerspiegeln.⁸⁶

Jedoch können Dezentralität und Kundenähe nicht als Differenzierungsvorteil gewertet werden, da auch der Sparkassensektor eine ähnliche dezentrale Organisationsstruktur wie der FinanzVerbund aufweist. Daneben erscheint es schwer, diese Eigenschaften vor Imitierbarkeit und Substitution gegenüber anderen Marktakteuren zu schützen.⁸⁷ Insgesamt sind Dezentralität und Kundennähe zwar bedeutende Erfolgsfaktoren, können aber nicht als Kernkompetenzen in Form eines Alleinstellungsmerkmals identifiziert werden.

Nähe zum gewerblichen Mittelstand: Zwischen genossenschaftlichen Primärinstituten und dem Mittelstand besteht eine traditionelle Verbindung.⁸⁸ So ist eine Genossenschaftsbank in der Region präsent, zeigt ein klares Profil, knüpft neue Kontakte und pflegt bereits existierende Verbindungen. Zudem setzt ein Primärinstitut seine Möglichkeiten und sein Know-How ein - Marktkenntnisse, Brancheninformationen, genaue Kenntnisse über die jeweiligen Unternehmen und Unternehmer - um den mittelständischen Unternehmen im jeweiligen Geschäftsgebiet optimale finanzwirtschaftliche Rahmenbedingungen zu bieten, wodurch der Mittelstand seine Wettbewerbsfähigkeit wahren kann.⁸⁹ Dieses spezifische Wissen könnte unter anderem dafür gesorgt haben, dass in der vergangenen Finanzmarktkrise und der Rezession die Kreditvergabe der Genossenschaftsbanken ausgebaut werden konnte, wohingegen andere Banken ihre

⁸⁴ Der Kernkompetenzansatz geht zurück auf HAMEL/PRAHALAD (1990), S. 82. Nach ihnen liegen Kernkompetenzen vor, sofern nachfolgende drei Bedingungen aus Sicht eines Unternehmens erfüllt sind. Erstens müssen die Ressourcen dem Kunden einen signifikanten Zusatznutzen stiften, zweitens im Wettbewerb mit Konkurrenten schwer zu imitieren und zu substituieren sein sowie drittens das Potenzial für den Zugang zu verschiedenen Märkten besitzen.

⁸⁵ Vgl. BACKHAUS ET AL. (2010), S. 14f. Nach REEVES (1961), auf dem der USP-Ansatz zurückgeht, besitzt ein Produkt eine USP, wenn es aus Sicht des Konsumenten ein einzigartiges und unverwechselbares Verkaufsargument in sich trägt.

⁸⁶ Vgl. BONUS ET AL. (1999), S. 25.

⁸⁷ Vgl. BONUS ET AL. (1999), S. 25.

⁸⁸ Vgl. BONUS ET AL. (1999), S. 26.

⁸⁹ Vgl. HANKER (2007), S. 133. Die Nähe zum Mittelstand stützt auch folgendes Zitat von Dr. Martin, Vorstandsmitglied des BVR: „Die deutschen Genossenschaftsbanken wirken in der Finanzmarktkrise stabilisierend und stehen den Unternehmen und Gewerbekunden als Finanziers verstärkt mit Kreditangeboten beiseite“, vgl. HANDELSBLATT (2009).

Kreditvergabe im Zuge der Krise eingeschränkt haben.⁹⁰ Die genossenschaftlichen Primärinstitute haben sich demnach wiederum als verlässlicher Partner des Mittelstands erwiesen. Bei dem Wettbewerbsvorteil „*Nähe zum Mittelstand*“ handelt es sich wiederum nicht um eine Kernkompetenz, die mit einer Unique Selling Proposition korrespondiert. Zwar erzielt der Mittelstand aus der guten Beziehung zu den Primärinstituten einen wahrnehmbaren Zusatznutzen, allerdings identifizieren auch die Sparkassen die Nähe zum Mittelstand als ihren Wettbewerbsvorteil.⁹¹

Zusammenarbeit im FinanzVerbund: Die Netzwerkstruktur des FinanzVerbundes stellt eine moderne Organisationsform mit guten Erfolgspotenzialen dar. Ein Vorteil des FinanzVerbundes besteht darin, zwei ökonomische Vorteile miteinander zu kombinieren: erstens die Anreize der Lokalität, Dezentralität sowie Kundennähe und zweitens die Möglichkeit einer effizienten Produktion und Bereitstellung durch den Zugang zu Ressourcen.⁹² So beziehen die Genossenschaftsbanken Leistungen von ihren Verbundpartnern. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang die WGZ-Bank sowie die DZ Bank. Darüber hinaus können die Primärinstitute auf Produkte und Leistungen von zahlreichen spezialisierten Verbundunternehmen zurückgreifen. Im Weiteren können die Primärinstitute auf genossenschaftliche Technikunternehmen und Dienstleister, wie etwa die GAD bzw. die Fiducia als Rechenzentralen oder auf regionale Beratungs-, Prüfungs- und Betreuungsverbände zugreifen.⁹³ Die Ausführungen verdeutlichen, dass Genossenschaftsbanken vielfältige Kooperationsbeziehungen besitzen und dass die Arbeitsteilung den Genossenschaftsbanken des FinanzVerbundes vielfältige Möglichkeiten bietet, um auf ein Netzwerk von Dienstleistern zurückzugreifen.⁹⁴ Jedoch verfügen auch andere Finanzintermediäre, insbesondere die Sparkassen⁹⁵, aber auch Großbanken über ähnliche Strukturen,⁹⁶ wodurch hier wiederum keine wirkliche Kernkompetenz in Form eines USPs vorliegt.⁹⁷

Möglichkeit zur Mitgliedschaft und Member Value: Die Mitglieder der Primärinstitute bilden die Basis des FinanzVerbundes. In Verbindung mit dem Member Value bildet die Mitgliedschaft ein zentrales Charakteristikum. Gerade diese beiden Facetten können zu einem strategischen Vorteil für die Genossenschaftsbanken führen und stellen demnach eine entscheidende Möglichkeit zur Differenzierung und Abgrenzung gegenüber Sparkassen, Großbanken und Direktbanken dar.

Ob die Mitgliedschaft und der Member Value zu einem strategischen Vorteil avancieren und einen überdurchschnittlichen Zusatznutzen stiften, hängt davon ab, ob die Kunden und Mitglieder einer Genossenschaftsbank die zwei zuvor genannten Aspekte als be-

⁹⁰ Vgl. HANDELSBLATT (2009).

⁹¹ Vgl. z. B. FINANZGRUPPE DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND (2009).

⁹² Vgl. THEURL (2005a), S. 42.

⁹³ Vgl. EIM (2007), der die Governancestrukturen des genossenschaftlichen FinanzVerbundes aus Sicht der Primärinstitute auf Basis der Institutionenökonomik analysiert.

⁹⁴ Vgl. THEURL (2005a), S. 55f.; EIM (2007), S. 216.

⁹⁵ Vgl. STRUKTUR DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE (2010).

⁹⁶ Vgl. LAMBERTI (2005), S. 73ff.

⁹⁷ Vgl. BONUS ET AL. (1999), S. 27.

sonderen Vorteil in Form eines Alleinstellungsmerkmals wahrnehmen. Nach HELLINGER sollte eine Genossenschaftsbank mit Bezug zum Relationship-Banking⁹⁸ die Mitgliedschaft zu einem mitgliederorientierten Beziehungsmanagement ausbauen.⁹⁹ In diesem Konzept wird die Zuverlässigkeit der Bank in der labilen Verbindung mit dem Kunden mit einer Revitalisierung der Mitgliedschaft und einer verstärkten Einbindung in den Willensbildungsprozess der Genossenschaftsbanken kombiniert. Der daraus resultierende Vorteil spiegelt sich in einer engen Beziehung zum Mitglied mit entsprechend umfangreichen Informationen über seine finanziellen Bedürfnisse wider, mit der Möglichkeit, Cross-Selling-Potenziale durch eine langfristige Kundenbeziehung zu heben.¹⁰⁰ Demnach agiert eine Genossenschaftsbank als Broker, der als Informationsmanager auftritt und für Mitglieder und Kunden individualisierte Lösungen für finanzielle Herausforderungen anbietet. Darüber hinaus trägt das genossenschaftliche Primärinstitut die Verantwortung, die Kundenbeziehung zu pflegen, Information aus dem Markt zu bündeln und innerhalb des FinanzVerbundes zielgerichtet weiterzuleiten.¹⁰¹

Zusammengefasst übernimmt die Genossenschaftsbank bezogen auf die bankspezifische Wertschöpfungskette aus Kapitel 3.2 die Bearbeitung des lokalen Marktgebietes, wodurch die Kernkompetenz innerhalb der Wertschöpfungskette auf der Stufe des Vertriebs zu finden ist.¹⁰² Jedoch zeigt sich in der Bezeichnung des Brokers, dass die Genossenschaftsbank nicht nur eine reine Vertriebsstelle ist. Sie fungiert vielmehr als Netzwerknavigator und entsprechende Schaltzentrale im FinanzVerbund und sie legt selbst fest, wo die Schnittstelle zum FinanzVerbund sein soll.¹⁰³

4 FinanzVerbund als Netzwerk

4.1 Entwicklung der Wertschöpfungskette in einem Netzwerk

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass die Genossenschaftsbanken ein kooperatives Geschäftsmodell verwirklichen. Als solches ist der genossenschaftliche FinanzVerbund seinerzeit entstanden. Die verbundinternen und -externen Kooperationen der Primärinstitute können aber auch heute als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen verstanden werden, die einen Wandel der Wertschöpfungskette zu einer Intensivierung ihres Netzwerkes bewirken können. Bezogen auf den FinanzVerbund könnte diese Entwicklung zu einer weiteren Intensivierung der Arbeitsteilung führen. Durch die Dekonstruktion der traditionellen Wertschöpfungskette entstehen nach HEUSKEL vier Grundtypen innovativer Wertschöpfungsarchitekturen – Integrators (Integratoren), Orchestrators (Orchestratoren), Market Maker (Pioniere) und Layer Player

⁹⁸ Vgl. SÜCHTING (1996), S. 263f.

⁹⁹ Vgl. HELLINGER (1999), S. 296ff.

¹⁰⁰ Vgl. THEURL/KRING (2002), S. 26.

¹⁰¹ Vgl. THEURL/KRING (2002), S. 27; EIM (2007), S. 196ff.

¹⁰² Vgl. POLSTER (2001), S. 18; EIM (2007), S. 217ff.

¹⁰³ Vgl. THEURL (2004), S. 964f.; THEURL/KRING (2002), S. 26.

(Schichtenspezialisten)¹⁰⁴ – die auf eine unterschiedliche Ausgestaltung der Arbeitsteilung abzielen und die im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Der *Integrator* weist als zentrales Charakteristikum eine hohe Wertschöpfungstiefe auf, so wird ein Großteil der Wertschöpfungsaktivitäten von der Produktentwicklung bis zum Kundenmanagement innerhalb der Bank getätigt.¹⁰⁵ Für die Genossenschaftsbanken gilt dies jedoch nicht. Heute sind die Wertschöpfungsstufen der Produktion und die Transaktionsabwicklung teilweise an Verbundpartner ausgelagert.¹⁰⁶ Die DWP Bank übernimmt bereits die Wertpapierabwicklung oder die Bausparkasse Schwäbisch Hall die Produktbereitstellung und Produktion von Bausparverträgen. Zusammengefasst kennzeichnet die Architektur des Integrators das traditionelle Universalbankenmodell, was für Genossenschaftsbanken aufgrund der auf dem Subsidiaritätsprinzip beruhenden Arbeitsteilung und einer damit verbundenen geringeren Wertschöpfungstiefe nicht für die einzelne Bank, sondern für den Verbund als Ganzem gilt.

Anders als der Integrator konzentriert sich der *Orchestrator* auf jene Wertschöpfungsstufen, in denen seine Kernkompetenzen liegen, und überprüft stets die Auslagerung der übrigen Aktivitäten. Zielsetzung der Auslagerung sind dabei verschlankte Geschäftsprozesse und die Realisierung von Auslagerungsvorteilen.¹⁰⁷ Diese Vorteile spiegeln sich unter anderem in der Reduktion der Wertschöpfungstiefe wider.¹⁰⁸ Das Modell des Orchestrators ist bei den Genossenschaftsbanken, insbesondere durch die Beschaffung von Produkten durch Verbundpartner und teilweise bei der Transaktionsabwicklung etabliert.¹⁰⁹ Die Genossenschaftsbanken können bei dieser Architektur grundsätzlich auf zentrale Effizienzsteigerungen und eine Kostenoptimierung abzielen, ohne jedoch die dezentral existierende Kundenbeziehung und die Koordination des Wertschöpfungsnetzwerks aufzugeben.

Für den *Market Maker* ist kennzeichnend, dass er neue innovative Wertschöpfungsstufen bzw. Prozesselemente innerhalb der traditionellen Wertkette einführt. Durch technische Pionierleistungen kann der Market Maker bspw. einen neuen Industriestandard etablieren und die neue Aktivität auch anderen Unternehmen der Branche anbieten. Der Unterschied zum nachfolgend dargestellten Layer Player liegt darin, dass sich der Market Maker nicht auf bereits existierende Wertschöpfungsstufen konzentriert, sondern neue Wertkettenelemente kreiert.¹¹⁰ Als Beispiel für einen Market Maker im FinanzVerbund kann die TeamBank mit ihrem Produkt *easyCredit* gesehen werden. Sie

¹⁰⁴ Vgl. HEUSKEL (1999), S. 57ff.

¹⁰⁵ Vgl. PETRY/ROHN (2005), S. 267.

¹⁰⁶ Vgl. POLSTER (2001), S. 19.

¹⁰⁷ Vgl. VON SCHIMMELMANN/FRANKE (2006), S. 32f.; PETRY/ROHN (2005), S. 267f.

¹⁰⁸ Vgl. THEURL (2003), S. 25; EIM (2007), 219ff.; MARLIÈRE (2008), 29ff.; ALT/ZERNDT (2008), S. 328ff.; PETRY/ROHN (2005), S. 268.

¹⁰⁹ Als Verbundpartner im FinanzVerbund, die entsprechende Produkte bereitstellen, können etwa die R+V Versicherung, die VR-Leasing-Gruppe oder die Union Invest Gruppe gefasst werden, vgl. dazu BVR (2010b). Für die Transaktionsabwicklung im Wertpapierbereich ist die Deutsche WertpapierService Bank AG (dwpbank) und im Zahlungsverkehrsbereich ist das Transaktionsinstitut equens für die Primärinstitute tätig. Vgl. dazu DZ BANK GRUPPE (2010).

¹¹⁰ Vgl. PETRY/ROHN (2005), S. 267f.

kann durch ihr innovatives Geschäftsmodell aufgrund automatisierter Kreditentscheidungen dem Kunden einfache und schnelle Ratenkredite zur Verfügung stellen.¹¹¹

Die *Layer Player* sind Spezialisten, die sich im Zuge der Dekonstruktion der Wertschöpfungskette auf einer Stufe bzw. auf einen Teilprozess der Wertschöpfung konzentrieren. Im Rahmen der zunehmenden Konzentration entwickeln sich Layer Player zu Vertriebs-, Produktions-, oder Abwicklungsspezialisten.¹¹² Genossenschaftsbanken stehen bei dieser Architektur vor der Möglichkeit, sich entsprechend ihren Kernkompetenzen auf eine oder wenige Stufen der Wertschöpfung zu konzentrieren. Im Bereich der Transaktionsabwicklung ist die Entwicklung hin zu einem Layer Player am weitesten fortgeschritten.¹¹³ Ein Beispiel für einen spezialisierten Layer Player ist das Transaktionsinstitut equens, ein Tochterunternehmen der DZ Bank, für Zahlungsverkehrsdienstleistungen. So bietet equens für Banken etwa aus dem FinanzVerbund die Übernahme der Abwicklung des Zahlungsverkehrs an.

Die nachfolgende Tabelle stellt die vier Grundtypen der zuvor erläuterten Wertschöpfungsmodelle nach zentralen Aufgaben sowie die jeweiligen Vor- und Nachteile dar.

Integrator	Orchestrator	Market Maker	Layer Player
Optimierung der Wertkette entlang der Wertstufen	Kernsegmente, Netzwerkmanagement	Ausnutzung von Informationsvorteilen	Ausnutzung von Skaleneffekten und Know-How
Vorteile: Möglichkeit, dem Kunden alles aus einer Hand zu bieten (One-Stop-Shopping) Synergievorteile aufgrund geringerer Transaktionskosten und Economies of Scope	Vorteile: Mögliche Kostenreduktion (Umwandlung fixer in variable Kosten) Freisetzung von Ressourcen Vermutlich höhere Qualität durch spezialisierte Dienstleister	Vorteile: Möglicherweise Schaffung von Standards Economies of Scale durch schnellen Volumenaufbau	Vorteile: Möglicherweise geringe Koordinations-, Integrations- und Kompromisskosten durch Standardisierung von Abläufen
Nachteile: Möglicherweise höhere Koordinations-, Integrations- und Kompromisskosten Möglicher Informations- und Kontrollverlust	Nachteile: Kontrollverlust über ausgelagerte Prozesse Abhängigkeit (Ausbeutungsrisiko) Möglicher Know-How-Verlust Eventuell Vertrauensverlust bei den Kunden und Mitgliedern der Primärinstitute	Nachteile: Hohes Risiko bei Fehlentwicklungen und mangelnde Akzeptanz Kosten einer Markterschließung	Nachteile: Möglichkeit, dem Kunden nicht alles aus einer Hand zu bieten (One-Stop-Shopping) Kaum Economies of Scope realisierbar

Tabelle 2: Wertschöpfungsarchitekturen im Vergleich¹¹⁴

Die Darstellung der Entwicklung der Wertschöpfungskette hin zu einem noch stärker ausdifferenzierten Netzwerk zeigt, dass die traditionelle Struktur des Integrators und seine Ausgestaltungsmöglichkeiten zunehmend durch fokussierte Wertschöpfungsarchitekturen substituiert werden. So werden Wertschöpfungsarchitekturen des Orchestrators und des Layer Players weiter an Bedeutung gewinnen. Für Primärinstitute des FinanzVerbundes, die eine Arbeitsteilung innerhalb des Verbundnetzwerks verfolgen, kann dies zu einem Ausbau der Kooperation mit zusätzlichen Dienstleistern führen. Die

¹¹¹ Vgl. EASYCREDIT (2010).

¹¹² Vgl. PETRY/ROHN (2005), S. 269f.

¹¹³ Vgl. PETRY/ROHN (2005), S. 269.

¹¹⁴ Vgl. PETRY/ROHN (2005), S. 269ff.; HEUSKEL (1999), S. 56ff.

Aufgabe der Primärinstitute besteht darin, die Wertschöpfungskette bzw. ihr bereits existierendes Netzwerk kritisch zu analysieren und dahingehend zu prüfen, ob weitere Kooperationspotenziale vorhanden sind. Die Analyse und Überprüfung der Potenziale korrespondieren immer mit der Identifikation von Kernkompetenzen. Bereits heute existieren Ansätze neuartiger Kooperationsformen und -richtungen im FinanzVerbund. Eine systematische Bestandsaufnahme von Kooperationsstrategien und Outsourcing-Modellen bietet sich demnach an und soll nun erfolgen.

4.2 Systematisierung von Kooperationsstrategien

Die Einteilung nach den Wertschöpfungsbereichen Produktion, Vertrieb und Abwicklung stellt, wie in 4.1 und 3.3 dargestellt, einen möglichen Systematisierungsansatz von Kooperationsstrategien dar.¹¹⁵

Die Produktion mit den Aufgaben der Produktentwicklung und -bereitstellung für Kundengruppen umfasst innovative Leistungen, modularisierte Produkte, Marktforschung sowie Methoden im Bereich des Financial Engineering. Neben einer Auslagerung an Spezialisten in diesem Bereich kann ebenso eine Kooperation mit ihnen angestrebt werden. So bieten sich wie in Kapitel 3.3 vorgestellt, spezialisierte Verbundpartner, sogenannte Produktbanken, sowie Zentralbanken an, die die notwendige wirtschaftliche Größe für Effizienzvorteile erreichen. Produktbanken spezialisieren sich auf die Entwicklung und Bereitstellung von Bankprodukten, für die sie Spezialkenntnisse über Märkte und Kundenverhalten besitzen. Die Primärinstitute verfolgen dabei die Aufgabe, das kundenoptimale Lösungsset in Form von Produkten und Leistungen für das Kundenbedürfnis zu konfigurieren.¹¹⁶ Im Bereich des Vertriebs können Kooperationsstrategien angestrebt werden, sofern zusätzliche Kunden bzw. Mitglieder gewonnen werden können. Die Zielsetzung einer solchen Strategie kann in einer verbesserten Produktkombination, einer optimierten Bedarfslösung und der Nutzung von Cross-Selling-Potenzialen liegen. Wird das Ziel einer Verbesserung der Marktdurchdringung verfolgt, kann zudem die Fusionsstrategie als eine weitere Option in Erwägung gezogen werden.¹¹⁷

Im Bereich der Abwicklung von Transaktionen werden Sourcing-Strategien als Option diskutiert,¹¹⁸ falls die notwendige wirtschaftliche Größe bei den Primärinstituten nicht vorhanden ist oder aber der Aufbau eines internen Service-Centers aus betriebswirtschaftlichen Gründen nicht sinnvoll erscheint. Einerseits kann eine zentrale und andererseits eine dezentrale lokale Auslagerung verfolgt werden. Voraussetzung dafür ist die Existenz von Economies of Scale, Scope und Skills.¹¹⁹ Die Zielsetzungen einer solchen Strategie liegen in Kostensenkungen etwa in Form einer Kostenflexibilisierung und/oder operativer Effizienz bspw. durch die Entwicklung von standardisierten, indust-

¹¹⁵ Vgl. THEURL (2005a), S. 47f.

¹¹⁶ Vgl. THEURL (2005a), S. 47.

¹¹⁷ Vgl. THEURL (2005a), S. 48.

¹¹⁸ Vgl. BVR (2009a).

¹¹⁹ Vgl. THEURL (2005a), S. 48.

riellen Abwicklungsprozessen in den Bereichen Zahlungsverkehr, Wertpaperservices, sowie im Aktiv- und Passivgeschäft.¹²⁰ Zudem kann ein Service-Center Teile des Kundenmanagements im Rahmen der Vertriebsunterstützung übernehmen.

Die vorangegangenen Kooperationsstrategien verdeutlichen, dass Outsourcing intensiv diskutiert wird. Dabei ist das Auslagern von Leistungen nicht unbekannt für die genossenschaftlichen Primärinstitute, sondern eines ihrer konstituierenden Merkmale. So beziehen Genossenschaftsbanken als Bestandteil des arbeitsteilig organisierten Finanzverbundes viele Leistungen von verbundinternen und -externen Partnern. Dabei handelt es sich nicht mehr nur um IT-Leistungen von den Rechenzentralen, der Produktentwicklung und -bereitstellung, sondern auch zunehmend um andere Bereiche des Back-Office. So kann im Finanzverbund derzeit die Entwicklung von Sourcing-Modellen in den Bereichen der Marktfolge Passiv – Verwaltung von Konten, Depots, Bankprodukten, Bestandspflege, Mitgliedsverwaltung etc. – und der Marktfolge Aktiv – Kredit-Neu- und Bestandsgeschäft bei der privaten Baufinanzierung und gewerblichen Finanzierung – beobachtet werden.¹²¹ Dabei werden entweder einzelne Wertschöpfungsstufen oder Prozesse ausgelagert, wodurch intern, regional oder zentral agierende Service-Center entstehen.

Ein wichtiges Entscheidungskriterium über die Auslagerung ist ein Vergleich der Gesamtkosten bestehend aus Transaktions- und Produktionskosten zwischen bankinterner und -externer Leistungserstellung. Bei den erstgenannten kann eine Differenzierung zwischen einmaligen und periodischen Transaktionskosten vorgenommen werden. Einmalige Transaktionskosten fallen etwa für die Schaffung und Bereitstellung der institutionellen Infrastruktur an.¹²² Periodische bzw. laufende Transaktionskosten fallen bei der Prozesssteuerung, Qualitäts- und Terminüberwachung und bei der Anpassung der Systemarchitektur an.¹²³ Bei den Produktionskosten ist es möglich, dass spezialisierte Verbundpartner bzw. Serviceprovider durch effizientere und standardisierte Prozesse sowie aufgrund von Skaleneffekten relativ günstiger im Vergleich zu Genossenschaftsbanken produzieren bzw. Leistungen bereitstellen können. Jedoch ist die Entscheidung der Auslagerung immer eine Gesamtkostenbetrachtung, wodurch sich Serviceprovider mit den bankinternen Kosten vergleichen lassen müssen. So könnte es sein, dass zu Beginn der Auslagerung die Gesamtkosten beim Outsourcing aufgrund einmaliger Transaktionskosten höher sind als bei einer bankinternen Leistungserstellung, obwohl die Produktionskosten beim Serviceprovider geringer sind. Demnach besteht die Aufgabe des Serviceproviders darin, Standards zu etablieren, eine klare Zuweisung der Verantwortlichkeiten vorzunehmen, eine optimale Systemunterstützung

¹²⁰ Vgl. ALT/ZERNDET (2008), S. 14; SOKOLOVSKY (2005), S. 35f.; LAMBERTI (2005), S. 74f.

¹²¹ Vgl. BVR (2009a). Auslagerungsinitiativen im Bereich der Marktfolge Aktiv und Passiv lehnen sich an der Bilanzstruktur von Banken an.

¹²² Nach PICOT (1991) sind unter einmaligen Transaktionskosten bspw. die Kosten der Anbahnung und Vereinbarung zu verstehen.

¹²³ Nach PICOT (1991) können unter periodischen Transaktionskosten etwa die Kosten der Abwicklung und Kontrolle gefasst werden.

mit den Rechenzentralen zu realisieren und einheitliche Datenaustauschformate einzuführen, um die Transaktionskosten schnellstmöglich zu senken.¹²⁴

Insgesamt unterstützt das Outsourcing an spezialisierte Serviceprovider das Verbundprinzip und die Konzentration auf Kernkompetenzen bzw. die Schließung von Kompetenzlücken. So kann eine Weiterentwicklung des auf dem Subsidiaritätsprinzip basierenden Finanz-Kompetenz-Netzwerks die nachhaltigen Wettbewerbsvorteile sichern. Die Rolle der Genossenschaftsbanken besteht bei einer Intensivierung des Outsourcings darin, als Broker- und Netzwerknavigatoren zu fungieren, die aber auch darüber entscheiden, bei welchem Teilprozess die Schnittstelle zum Verbundpartner definiert wird. Sie sind Anlauf- und Koordinationsstelle für Kunden, bündeln entsprechendes Kundenwissen, treten als Leistungsgarant auf und repräsentieren letztlich das Netzwerk des Finanzverbundes.

Nun gilt es die Erfolgsbedingungen von Outsourcing-Arrangements bzw. Kooperationen von Genossenschaftsbanken mit verbundinternen Service Providern im Back-Office-Bereich auszuloten. In einem ersten Schritt soll eine Bestandsaufnahme von bereits praktizierten Outsourcing-Modellen vorgenommen werden. Darauf aufbauend können mögliche Implikation für das Management solcher Kooperationen diskutiert werden.

4.3 Bestandsaufnahme der Outsourcing-Modelle

Für eine systematische Bestandsaufnahme der im FinanzVerbund existierenden Outsourcing-Modelle gibt es vielfältige Möglichkeiten. Einen Ansatzpunkt bietet die aus der Automobilindustrie bekannte Struktur der klassischen Pyramide,¹²⁵ wodurch die Wirkungszusammenhänge zwischen Produkt-, System-, Prozessspezialisten, externen Service-Centern und Primärinstituten besser verstanden werden können. Demnach werden vordergründig primäre Aktivitäten der Wertschöpfungskette, wie bereits in Kapitel 4.2 aufgezeigt, auf verschiedenen Kooperationsebenen angeordnet. Die Dienstleistungspyramide soll im Folgenden als Systematisierungs- und Abgrenzungsansatz von Kooperations- bzw. Auslagerungsmodellen im FinanzVerbund dienen.¹²⁶

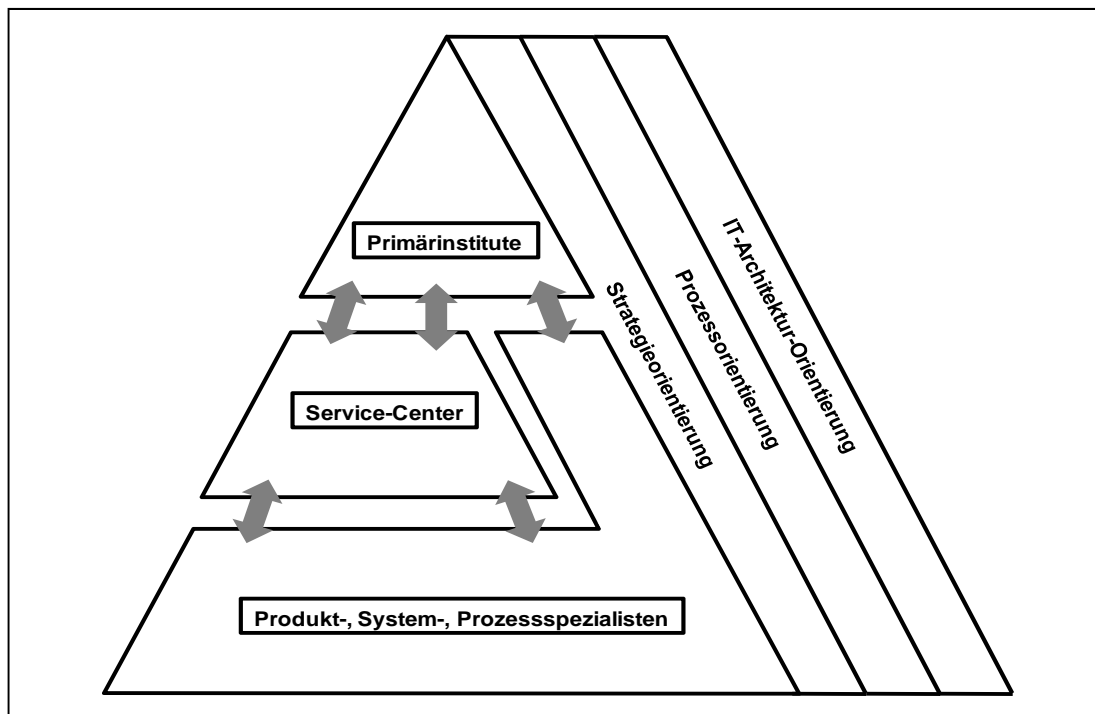
In Anlehnung an Abbildung 7 und den dort dargestellten Ebenen der Dienstleistungsbeziehungen im Rahmen von vordergründig primären und teilweise sekundären Aktivitäten der Wertschöpfungskette im FinanzVerbund-Kompetenz-Netzwerk. Die Strategieorientierung findet dabei ihre konkrete Ausgestaltung sowohl in der Prozessorientierung als auch in der Ausgestaltung der IT-Architektur im Rahmen einer

¹²⁴ Als best practice Beispiel zur Senkung von Transaktionskosten kann die Automobilbranche herangezogen werden, denn hier ist es gelungen, eine Vielzahl von Entwicklungs-, System-, Modul- und Teilelieferanten in ein Netzwerk durch IKT-Standardisierungen zu integrieren. Vgl. bezüglich der Transaktionskosten die Transaktionskostenstudie von CAPGEMINI (2006).

¹²⁵ Vgl. BECKER (2007), S. 168; BEINKE (1997), S. 61.

¹²⁶ Anzumerken ist, dass sich die klassische Zulieferpyramide hin zu einem Zuliefernetzwerk weiterentwickelt hat. Dennoch soll als ein erster Weg der systematischen Bestandsaufnahme der Outsourcing-Modelle im FinanzVerbund die klassische Zulieferpyramide herangezogen werden.

Prozess- und Datenintegration durch ein entsprechendes Schnittstellen- bzw. Kooperationsmanagement. Auf die zentralen Aufgaben und entsprechenden Eigenschaften der Kooperationsbeziehungen zwischen Spezialisten, externen Service-Center und Primärinstituten wird nachfolgend eingegangen.



Quelle: In Anlehnung an Becker (2007), S. 168.
Abb. 7: Dienstleistungspyramide

Die *Produkt-, System-, Prozessspezialisten* besitzen aus strategischer Sicht ausgeprägte Entwicklungs- sowie Produktionskompetenzen und verfügen teilweise über hohe Abwicklungskompetenzen. Besonderes Merkmal der Spezialisten ist die Fähigkeit zu kreativen, schnellen sowie technologischen Lösungen und/oder marktfähigen Angeboten, die teilweise von ihnen selbst, teilweise durch Primärinstitute oder Service-Center angestoßen werden.¹²⁷ Demnach kombiniert ein Spezialist verschiedene Elemente zu einem Funktionsverbund, jedoch findet die endgültige Leistungserstellung erst durch die Einbindung des Kunden über die Primärinstitute statt.¹²⁸ Als Spezialisten mit einer hohen Entwicklungs- und Produktionskompetenz im FinanzVerbund können die in Kapitel 3.3 aufgeführten Verbundpartner gesehen werden.¹²⁹ So zeichnen sich etwa die R+V-Versicherung oder die TeamBank AG durch Produktbereitstellung und -abwicklung im FinanzVerbund aus, wohingegen Kernkompetenzen der Fiducia oder der GAD im Bereich der Informationstechnologie für Genossenschaftsbanken liegen.¹³⁰

Die *Service-Center* auf regionaler und überregionaler Ebene verfügen – vergleichbar mit Modullieferanten bzw. Systemintegratoren der Automobilindustrie – sowohl über ei-

¹²⁷ Vgl. BECKER (2007), S. 168f.

¹²⁸ Vgl. BECKER (2007), S. 169; MAURENBRECHER (2009), S. 118.

¹²⁹ Vgl. BVR (2010b).

¹³⁰ Vgl. BVR (2010b).

ne hohe dienstleistungsbezogene Integrationskompetenz als auch über eine hohe technologische Kompetenz.¹³¹ Sie übernehmen neben der Abwicklung von Bankdienstleistungen auch wesentliche Elemente der Entwicklung des Dienstleistungsangebotes, welches den genossenschaftlichen Primärinstituten bereitgestellt wird. Darüber hinaus tragen die Service-Center die Verantwortung für eine termingerechte Leistungserstellung für die Primärinstitute. Ihre Ziele liegen somit in der Schaffung von Transparenz sowie in der Generierung von Informationen über Bedarfskapazitätsprobleme, was die Basis für eine optimale, bedarfs- und zeitgerechte Kapazitätssteuerung mit Blick auf die Kostensituation bildet.¹³² Für Service-Center im Bereich der Vertriebsunterstützung durch Back-Office-Prozesse liegt die Kernkompetenz aus strategischer Sicht in der Etablierung industrieller Standards, mit der Zielsetzung, hohe Skaleneffekte zu generieren,¹³³ um letztlich die Strategie der Kostenführerschaft in Abhängigkeit von der gewünschten Qualität anzustreben.

Für die Funktion der *Primärinstitute* wurde in Kapitel 3.4 aufgezeigt, dass neben der umfassenden Abdeckung der Kundenbedürfnisse auch die Mitgliederbetreuung als Kernaufgabe und -kompetenz herausgestellt werden kann. Darüber hinaus sollten die Primärinstitute bei einer möglichen Anpassung der Unternehmensgrenze auch die unterschiedlichen Lösungsstrategien in Form von internen bzw. externen Service-Centern, je nach strategischer Ausrichtung abwägen, mit dem Ziel die erfolgversprechendste und nachhaltigste Maßnahme zu wählen. So können Banken zu dem Analyseergebnis gelangen, dass sie in einem ersten Schritt eine interne Standardisierungs- bzw. Effizienzstrategie durchführen sollen, um in einem weiteren Schritt die Gründung eines internen Service-Centers oder eine Auslagerung an ein externes Service-Center vorzunehmen.

Im Rahmen einer Auslagerung an ein externes Service-Center bestehen die Aufgaben eines Primärinstituts darin, dass sie ihr individuelles Set an Partnern von Auslagerungsinitiativen und Spezialisten auswählen sowie die Schnittstellen im Rahmen des Netzwerkmanagements definieren und organisieren. Die Vorteile der Wahl eines Partners aus dem FinanzVerbund im Gegensatz zu einem externen Partner liegen darin, dass die Schnittstellenprobleme aufgrund vieler gemeinsam entwickelter und verwendeter Instrumente (bank21, agree)¹³⁴ und Konzepte bedeutend reduziert werden können. Dadurch könnte auch die Akzeptanz für Auslagerungsaktivitäten seitens der Genossenschaftsbanken erhöht werden.

Nachfolgende Tabelle zeigt eine systematische Bestandsaufnahme von Auslagerungsinitiativen im FinanzVerbund.

¹³¹ Vgl. BECKER (2007), S. 169 mit Anpassungen im Hinblick auf den FinanzVerbund.

¹³² Vgl. GEHR (2006), S. 24ff.

¹³³ Vgl. ALT/ZENDT (2005), S. 3.

¹³⁴ Vgl. GAD (2010); FIDUCIA (2010).

Name	Institutionalisierungsform	Leistungsportfolio
Banken Service Kassel GmbH	Kapitalgesellschaft	Zahlungsverkehr
F-Call AG	Kapitalgesellschaft	Call Center Marktfolge Aktiv (Aktivgeschäft) Marktfolge Passiv (Passivgeschäft) Markt-Service-Center Wertpapierabwicklung Zahlungsverkehr
GenoStream GmbH & Co. KG	Personengesellschaft	Zahlungsverkehr
Initiative Bayern	Keine Angabe möglich	Marktfolge Aktiv (Aktivgeschäft)
Initiative ServiceCenter GmbH	Kapitalgesellschaft	Markt-Service-Center
Regionales ServiceCenter (RSC) VR Banken Rhein-Main eG	Genossenschaft	Call Center Marktfolge Aktiv (Aktivgeschäft) Markt-Service-Center
Service Direkt Telemarketing (SDT) GmbH	Kapitalgesellschaft	Beratung Call Center Training
Volksbank Rhein-Ruhr/ zukünftig VR-VertriebsService GmbH	Kapitalgesellschaft	Call Center Marktfolge Passiv (Passivgeschäft) Markt-Service-Center
VR-Banken Service GmbH	Kapitalgesellschaft	Call Center Marktfolge Passiv (Passivgeschäft) Markt-Service-Center Revision Recht Zahlungsverkehr
VR-Dienstleistungsgenossenschaft eG	Genossenschaft	Marktfolge Aktiv (Aktivgeschäft) Revision
VR-Finanzdienstleistung GmbH	Kapitalgesellschaft	Marktfolge Aktiv (Aktivgeschäft) Marktfolge Passiv (Passivgeschäft) Wertpapierabwicklung Zahlungsverkehr
VR-Kreditservice GmbH	Kapitalgesellschaft	Beratung Marktfolge Aktiv (Aktivgeschäft) Training
VR-Service Direkt eG	Genossenschaft	Call Center Markt-Service-Center
VR-Service GmbH	Kapitalgesellschaft	Zahlungsverkehr

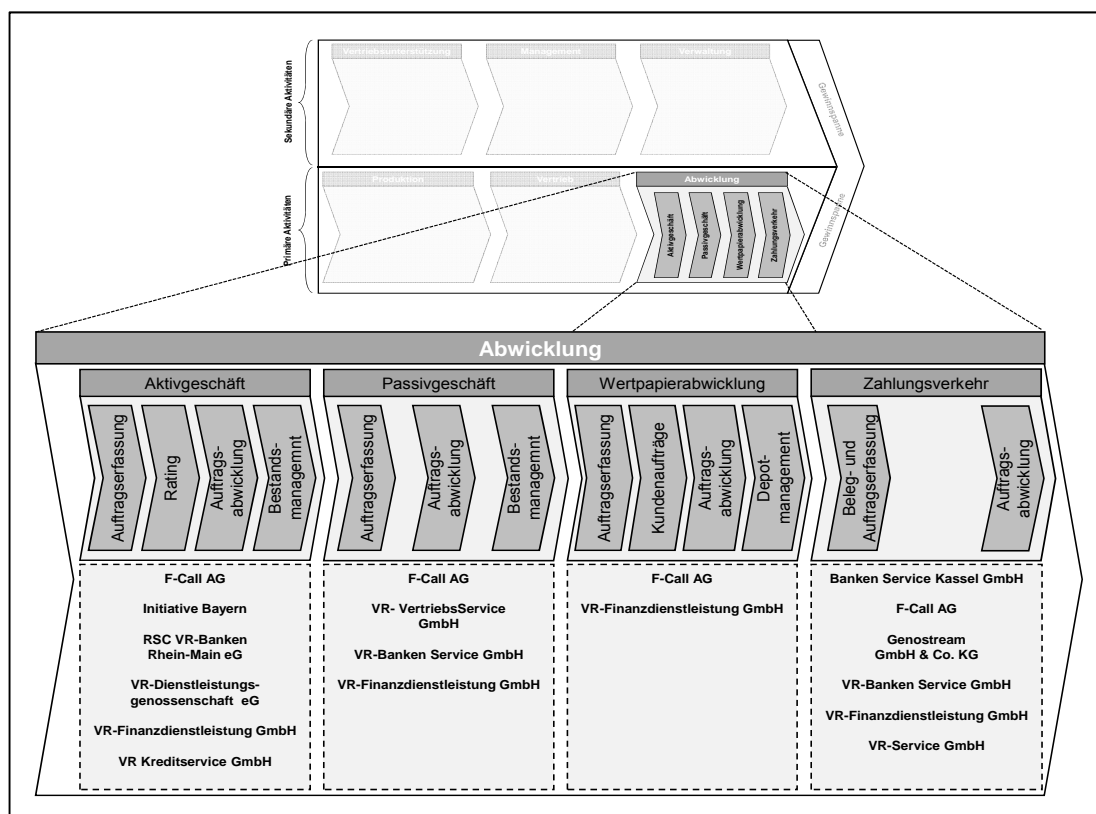
Tabelle 3: Bestandsaufnahme von Auslagerungsinitiativen¹³⁵

Nachdem die strategische Sichtweise mit Blick auf die Aufgabenbereiche erläutert worden ist, soll nun der Fokus auf die prozessorientierte Sichtweise gelegt werden. Aus der Prozessebene heraus kann eine konkretere Sicht auf die Struktur der vernetzten Bank ermöglicht werden, da hierbei strategische Positionierungen durch die Verteilung und Abfolge von Aufgaben weiter konkretisiert werden.¹³⁶ Einen geeigneten Systematisierungsrahmen kann dabei die in Kapitel 3.3 dargestellte generische Wertschöpfungskette bieten, da dadurch die Auslagerungsinitiativen entlang der Wertschöpfungsstufen und den jeweiligen Kernprozessen bspw. in das Aktiv- oder Passivgeschäft zugeordnet werden können.

¹³⁵ Es handelt sich um eine erste Bestandsaufnahme vom August 2010 von Auslagerungs-Modellen/-Initiativen auf Grundlage von Informationen des BVR, der DZ Bank und einer eigenen Recherche. Aufgrund der Entwicklungsdynamik im FinanzVerbund kann nicht von einer vollständigen Bestandsaufnahme ausgegangen werden. Anmerkungen und Hinweise sind daher herzlich willkommen. Eine eindeutige Zuordnung der Markt-Service-Center (MSC) in Aktiv- und Passivgeschäft im Rahmen von Abbildung 8 kann nicht vorgenommen werden, da die MSCs sowohl Leistungen der Marktfolge Aktiv als auch die des Passivgeschäfts anbieten können.

¹³⁶ Vgl. ALT/ZENDT (2005), S. 3.

Die nachfolgende Abbildung systematisiert die unterschiedlich existierenden Auslagerungsinitiativen mit Fokus auf der Wertschöpfungsstufe Abwicklung entlang der entsprechenden Kernprozesse und Schnittstellen. So differenziert sich die Wertschöpfungsstufe Abwicklung in die Kernprozesse des Aktivgeschäfts, des Passivgeschäfts, der Wertpapierabwicklung und des Zahlungsverkehrs. Dies Kernprozesse (Aktivgeschäft, Passivgeschäft, Wertpapierabwicklung und Zahlungsverkehr) unterteilen sich wiederum in Teilprozesse. So untergliedert sich bspw. der Kernprozess des Aktivgeschäfts in die Teilprozesse der Auftragserfassung, des Ratings, der Auftragsabwicklung sowie des Bestandsmanagements.¹³⁷



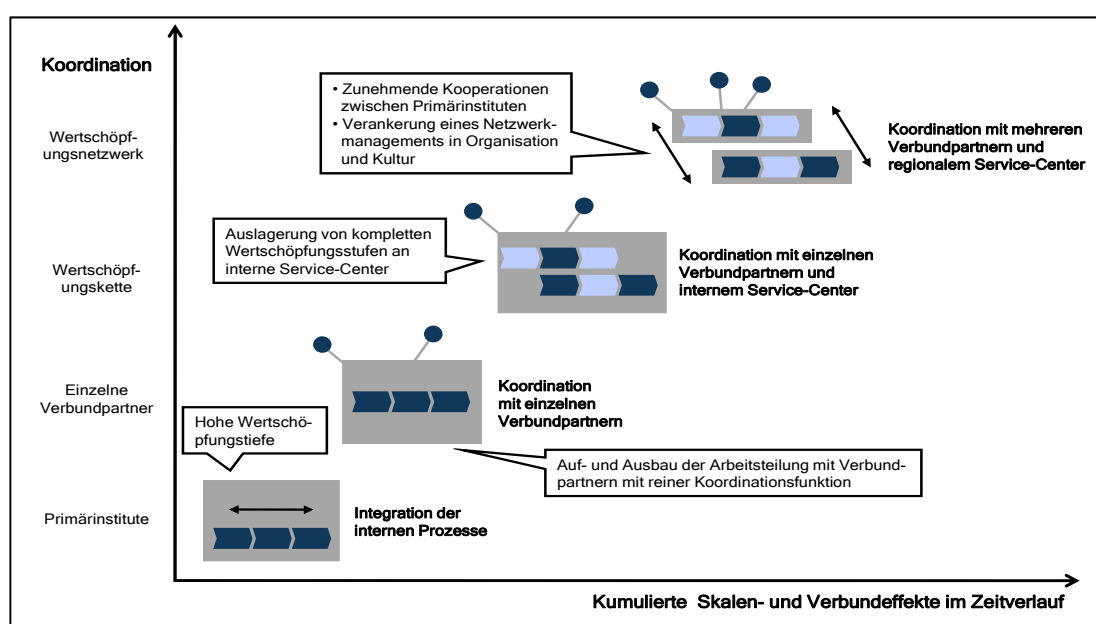
Quelle: in Anlehnung an FALKENBERG ET AL. (2006), S. 4ff.
Abb. 8: Bestandsaufnahme der Auslagerungsinitiativen

Eine erste Bestandsaufnahme der Outsourcing-Modelle konnte zeigen, dass sich der FinanzVerbund in einer Entwicklung befindet, die noch nicht abgeschlossen ist. So existieren bei den Auslagerungsinitiativen unterschiedliche Reifegrade. Es agieren Serviceprovider, die ohne Mandanten, oder die mit Mandaten oder von mehreren Genossenschaftsbanken gegründet worden sind. Ein interessanter Untersuchungsaspekt ist dabei die Wahl der Rechtsform der Service-Center. Denn neben der AG, der GmbH und ihren Ausdifferenzierungen bilden sich zunehmend auch Genossenschaften als Rechtsform heraus. Im Hinblick auf eine empirische Erhebung wäre die Untersuchung folgender Hypothese interessant: *Serviceanbieter, die unter der Rechtsform der Genossenschaft agieren, sind erfolgreicher und erleben eine höhere Akzeptanz bei den*

¹³⁷ Je nach individuellem Sourcinggrad können komplette Kernprozesse oder nur Teilprozesse ausgelagert werden. So besteht die Option nicht nur Auftragserfassung/-abwicklung und Rating, sondern auch das Bestandsmanagement im Rahmen des Aktivgeschäfts auszulagern.

Genossenschaftsbanken als solche, die unter der Rechtsform der Kapitalgesellschaft organisiert sind. Zudem ist für arbeitsteilig und vernetzt agierende Banken die Sicht auf die IT-Architektur von besonderer Bedeutung. Dabei sind sowohl standardisierte als auch an Kundenbedürfnisse angepasste Lösungen notwendig.¹³⁸ Als Standardlösungen dienen die Anwendungsverfahren *bank21* und *agree* der beiden genossenschaftlichen Rechenzentralen GAD und Fiducia. Beide unterstützen die Geschäftsprozesse sowie die spezifische Abstimmung der individuellen Fertigungstiefe von Banken. So können etwa vollautomatisierte Prozessübergänge die Möglichkeit der Spezialisierung unterstützen. Durch diese standardisierten Schnittstellen zu Serviceanbietern kann die Aufgabenteilung durch eine optimale Daten- und Prozessintegration bedeutend vereinfacht werden, wodurch sich die Transaktionskosten verringern.

Insgesamt hat das 4. Kapitel gezeigt, dass durch die Entwicklung der Wertschöpfungskette zu einer stärkeren Ausdifferenzierung im Netzwerk und die unterschiedlichen Kooperationsstrategien eine Verankerung des Netzwerkdenkens mehr denn je notwendig wird. Durch die zunehmende Arbeitsteilung entstehen neue Herausforderungen für alle Beteiligten im FinanzVerbund, denn im Rahmen einer Auslagerungsstrategie nimmt die Bedeutung von Führungs- und Koordinationsprozessen mit zunehmendem Vernetzungsgrad und einer steigenden Anzahl der Schnittstellen aufgrund der intensiveren Arbeitsteilung zu.¹³⁹ Es sollten daher Lösungen strategischer Art für den gesamten FinanzVerbund erarbeitet werden. Darunter fallen etwa die Festlegung von Erfolgsfaktoren wie Spielregeln, standardisierte Schnittstellen bzw. ein entsprechendes Schnittstellenmanagement für das Netzwerk und klar zugewiesene Kompetenzen, welche in das Kooperationsmanagement eingebunden sind.¹⁴⁰ Abbildung 9 zeichnet neben dem Entwicklungspfad der Vernetzung auch die jeweiligen Aufgaben von Primärinstituten nach.



Quelle: In Anlehnung an FLEISCH (2001), S. 2; LANGE (2010), S. 13.
Abb. 9: Entwicklungspfad der Vernetzung von Primärinstituten

¹³⁸ Vgl. ALT/ZENDT (2005), S. 4.

¹³⁹ Vgl. ALT/ZENDT (2005), S. 3.

¹⁴⁰ Vgl. THEURL (2005a), S. 57f.

5 Wertschöpfungsnetzwerke im FinanzVerbund: Management und Implikationen

Da für den Erfolg eines Netzwerks die Gestaltung und das Management von zentraler Bedeutung sind, wird im Folgenden das prozessorientierte Kooperationsmanagementmodell von THEURL (2008)¹⁴¹ mit den vier Phasen – *Strategische Positionierung, Interne Vorbereitung, Institutionalisierung und operative Kooperationsführung* – knapp vorgestellt.¹⁴² Es liefert einen geeigneten Ansatz zur Ableitung, Strukturierung und Eingrenzung potenzieller Erfolgsfaktoren.¹⁴³

Die Phase der *Strategischen Positionierung* ist eingebunden in das Management der Primärbank. Die Grundlage bildet eine Ziel- und Umweltanalyse, aus der für die im Fokus stehende Transaktion die beste Organisationsform zur Abwicklung bestimmt wird. Im Weiteren ist neben einer Analyse der Wertschöpfungskette auch eine Identifizierung der Kernkompetenzen vorzunehmen. Auf Basis der gewonnenen Informationen fällt die Entscheidung für oder gegen eine Kooperation bzw. Auslagerung.¹⁴⁴

Die Zielsetzung der *Internen Vorbereitung* liegt u. a. in der Festlegung einzelwirtschaftlicher Kooperationsziele, der Definition von Schnittstellen zum Kooperationspartner und der Prüfung der eigenen Kooperationskompetenz. Nach der Auswahl potenzieller Partner anhand eines Screeningprozesses und der Definition klarer Kompetenzen und Verantwortlichkeiten schließen sich die Phasen der Institutionalisierung sowie der operativen Kooperationsführung an. Zu Beginn der *Institutionalisierung* gilt es, Kooperationsziele aus Sicht der Kooperationspartner zu konkretisieren.¹⁴⁵ Dabei spielt die Formierung einer Kooperationsinfrastruktur eine bedeutende Rolle, wodurch ein Schnittstellenmanagement zwischen den Primärinstituten und Service Providern und die Entwicklung weicher Faktoren ermöglicht werden.

Die Phase der *Operativen Kooperationsführung* beginnt mit der Implementierung der Kooperation in den einzelnen Geschäfts- und Unternehmensbereichen. Zentrales Element dieser Phase ist die Steuerung der Kooperation. Daneben spielt das Beziehungs- und Schnittstellenmanagement eine bedeutende Rolle. Insgesamt stellt die vierte Phase die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Zusammenarbeit heraus.¹⁴⁶

Im Rahmen der phasenübergreifenden Erfolgskontrolle sind das Einhalten der Spielregeln, der Zielerreichungsgrad und die Effizienz der Prozesse zu überprüfen. Durch die Erfolgskontrolle können mögliche Modifikationen bezogen auf die vorangegangenen Phasen – *Strategische Positionierung, Interne Vorbereitung, Institutionalisierung und Operative Kooperationsführung* – notwendig werden, um die Performance der gesamten Kooperation zu erhöhen bzw. zu optimieren.

¹⁴¹ Vgl. THEURL (2008), S. 328ff.

¹⁴² Vgl. THEURL (2005b), S. 16.

¹⁴³ Vgl. SAXE (2009), S. 112.

¹⁴⁴ Vgl. THEURL (2008), S. 328.

¹⁴⁵ Vgl. THEURL (2008), S. 328.

¹⁴⁶ Vgl. THEURL (2008), S. 329.

Im Rahmen einer weiteren Arbeit sollen potenzielle Erfolgsfaktoren ermittelt werden, wodurch Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Ausgestaltung einer Kooperation zwischen Primärinstituten und Service-Center gewonnen werden können. Dabei sind die Besonderheiten und konstituierenden Merkmale des FinanzVerbundes zu berücksichtigen. Bei der Suche nach und der Gewinnung von Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen werden Erkenntnisse aus der Theorie der kooperativen Ökonomie, eine intensive Literaturrecherche, Expertengespräche und praxisorientierte Fallstudien die Basis bilden.¹⁴⁷

6 Zusammenfassung und Ausblick

Aufbauend auf der Darstellung netzwerkfördernder Rahmenbindungen wurden im vorliegenden Arbeitspapier die Kernfunktionen, der Produktions- und Wertschöpfungsprozess sowie die Kernkompetenzen von Banken mit Fokus auf dem Genossenschaftssektor vorgestellt. Da sich die genossenschaftlichen Primärbanken auf die Bearbeitung des lokalen Marktgebietes konzentrieren, kann die Kernkompetenz in Verbindung mit der Wertschöpfungskette auf der Stufe des Vertriebs angesiedelt werden. Gründe dafür liegen unter anderem in der Möglichkeit zur Mitgliedschaft, dem demokratischen Willensbildungsprozess, was unter dem Member Value-Management subsumiert wird.

Bezugnehmend auf den Wandel der Wertschöpfungskette zu einem Netzwerk wurden vier Grundtypen innovativer Wertschöpfungsarchitekturen nach HEUSKEL skizziert. Sie alle zielen auf eine unterschiedliche Ausgestaltung der Arbeitsteilung ab. Dabei konnten im Gesamtzusammenhang einige Erkenntnisse gewonnen werden. Die traditionelle Struktur der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette mit entsprechenden Ausgestaltungsmöglichkeiten der Kernprozesse wird möglicherweise zunehmend durch stärker fokussierte Wertschöpfungsarchitekturen substituiert. Die Systematisierung von Kooperationsstrategien konnte zeigen, dass das verbundinterne Outsourcing an spezialisierte Serviceprovider das Verbundprinzip und die Konzentration auf Kernkompetenzen bzw. die Schließung von Kompetenzlücken unterstützt. Darüber hinaus könnte eine Weiterentwicklung des auf dem Subsidiaritätsprinzip basierenden Finanz-Kompetenz-Netzwerks nachhaltige Wettbewerbsvorteile sichern. Die Bestandsaufnahme bereits agierender Outsourcing-Modelle konnte zeigen, dass sich der genossenschaftliche FinanzVerbund in einem Entwicklungsprozess befindet, der noch nicht abgeschlossen ist.

Aufgrund der Erkenntnisse des vorliegenden Arbeitspapiers erscheint es notwendig, das Kooperations- und Netzwerkmanagement im Rahmen von Auslagerungsstrategien intensiver zu beleuchten, da der Erfolg eines Wertschöpfungsnetzwerks zentral von der Ausgestaltung der Schnittstellen und dessen Management abhängig ist.

¹⁴⁷ Vgl. SAXE (2008), S. 25.

7 Literaturverzeichnis

- ALT, R./ZENDT, T. (2005): Fundiert und systematisch entscheiden, Artikel CC Sourcing für Schweizer Bank.
- ALT, R./ZENDT, T. (2008): Finanznetzwerke durch Outsourcing - das Beispiel Schweiz, in: Outsourcing in Banken, Kaib, B. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 315-343.
- ARTHUR D. LITTLE (2007): Cost Efficiency of Leading Banks 2007.
- ARROW, K. J. (1964): The Role of Securities in the Optimal Allocation of Risk-bearing, in: The Review of Economic Studies, Vol. 31, No. 2. S. 91-96.
- A.T. KEARNEY (2009): Reinventing Banking.
- BACKHAUS, K./BECKER, J./BEVERUNGEN, D./FROHS, M./KACKSTEDT, R./MÜLLER, O./STEINER, M./WEDDELING, M. (2010): Vermarktung hybrider Leistungsbündel.
- BARNEY, J. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1. S. 99-120.
- BARTMANN, D./NIRSCHL, M./PETERS, A. (2008): Retail Banking, Frankfurt.
- BECKER, H. (2007): Auf Crashkurs, 2. Aufl., Berlin.
- BEINKE, T. (1997): Modul-Engineering durch Lernen von und in Kooperationen, in: VDI-Gesellschaft Fahrzeug- und Verkehrstechnik. S. 57-67.
- BENÖLKEN, H./WINGS, H. (1994): Lean Banking - Wege zur Marktführerschaft: Von der Konzeption zur Realisierung, Wiesbaden.
- BERNET, M./MATTIG, A. (2009): Transformation der Wertschöpfung, in: Transformation von Banken, Alt., R./Bernet, B./Zerndt, T. (Hrsg.), Berlin. S. 22-44.
- BETSCH, O./THOMAS, P. (2005): Industrialisierung der Kreditwirtschaft, Wiesbaden.
- BLATTER, P. E. (2007): Heute die Bank von Morgen - Effektivität und Emotionen, in: Umbruch in der Bankindustrie, Tietmeyer, H./Rolfes, B. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 91-104.
- BLOME-DREES, J./SCHMALE, I. (2004): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken, Münster.
- BÖHNKE, W. (2004): Effizienzerhöhung durch Outsourcing: Das Beispiel WGZ-Bank und Regionaler FinanzVerbund, in: Handbuch Wertmanagement in Banken und Versicherungen, Fischer, M. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 393-407.
- BOKRANZ, R./DIECKHÖNER, B./KASTEN, L. (2005): Geschäftsprozessoptimierung im genossenschaftlichen FinanzVerbund, Wiesbaden.
- BONUS, H./GREVE, R. (1996): Mitglieder gewinnen, pflegen, fördern - Zukunftschancen für Genossenschaftsbanken, in: Genossenschaften: Leitbilder und Perspektiven, Genossenschaftsverband Bayern (Raiffeisen/Schulze-Delitzsch) e.V. (Hrsg.), München. S. 280-301.
- BONUS, H./GREVE, R./KRING, T./POLSTER, D. (1999): Der genossenschaftliche FinanzVerbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 16.
- BRAUN, D. (2010): Eine Analyse von Wertschöpfungsarchitekturen im Privatkundengeschäft deutscher Banken, Hamburg.
- BRYANT, J. (1980): A Model of Reserves, Bank Runs and Deposit Insurance, in: Journal of Banking and Finance, Vol. 43. S. 749-761.
- BUTZKO, H. G./INGERFURTH, R. (2004): Die Treue zur Hausbank nimmt ab, in: Bankmagazin, H. 12/2004. S. 49-50.

- BÜSCHGEN, H. E./BÖRNER, C. J. (2003): Bankbetriebslehre, , 4 Aufl., Stuttgart.
- BVR (1999): Bündelung der Kräfte: Ein Verbund - eine Strategie, Bd. 1 u. 2, Bonn.
- BVR (2009a): Leitfaden zur Produktivitätssteigerung.
- BVR (2009b): Wie viel Outsourcing verträgt eine Genossenschaftsbank?
<http://www.uni-marburg.de/fb02/ifg/aktuelles/news/froehlich> [07.06.2010].
- BVR (2010a): Kreditgenossenschaften zeigen Stärke / Volksbanken und Raiffeisenbanken gewinnen deutlich Marktanteile.
<http://www.bvr.de/public.nsf/detail.html?ReadForm&main=6&sub=1&ParentUNID=80B66B37B0DF57D1C12576E0005F6FE9&text=PressemitteilungKreditgenossenschaften%20zeigen%20St%E4rke%20%2F%20Volksbanken%20und%20Raiffeisenbanken%20gewinnen%20deutlich%20Marktanteile%20> [27.04.2010].
- BVR (2010b): Verbundpartner - Der genossenschaftliche FinanzVerbund.
<http://www.bvr.de/public.nsf/index.html?ReadForm&main=3&sub=30> [18.05.2010].
- CAPGEMINI (2006): Studie Transaktionskosten in der Automobilzulieferindustrie.
http://www.ch.capgemini.com/de/studien_referenzen/studien/branchen/automobilindustrie [06.06.2010].
- DERSTANDARD (2010): Der Kampf um den Kunden ist groß.
<http://derstandard.at/1271374876997/GeldStandard-Der-Kampf-um-den-Kunden-ist-gross> [08.06.2010].
- DIAMOND, D. W. (1984): Financial intermediation and delegated monitoring, in: Review of Economic Studies, Vol. 51, No. 3. S. 393-414.
- DIAMOND, D. W./DYBVIK, P.H. (1983): Bank Runs, Deposit Insurance and Liquidity, in: Journal of Political Economy, Vol. 91. S. 401-419.
- DOMBRET, A. R./KERN, H. J. (2003): European Retail Banks - An Endangered Species?, Weinheim.
- DOW, J. (1998): Banks, Markets and the Allocation of Risks in an Economy (Comment), in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol.154/1. S. 346-351.
- DRESSLER, S. (2007): Shared Services, Business Process Outsourcing und Offshoring, Wiesbaden.
- DUHNKRACK, T. (2007): Kreditkooperation im genossenschaftlichen FinanzVerbund, in: Handbuch Regionalbanken, Schäfer, B. (Hrsg.), 2. Aufl. S. 257-275.
- DZ BANK GRUPPE (2010): Zusammen geht mehr. Unternehmenspräsentation von Mai 2010.
http://www.dzbank.de/unternehmen/index.jsp?path=/downloads/presentation_dz_bank.pdf [27.05.2010].
- EASYCREDIT (2010): Der Kredit für eine starke Partnerschaft.
<http://www.easycredit.de/verbund.jsp> [27.05.2010].
- EIM, A. (2007): Governancessstrukturen des genossenschaftlichen FinanzVerbundes, Shaker Verlag, Aachen.
- FALKENBERG, F./MÜLLER, R./BÖNSCH, J. (2006): Wertschöpfungsmodelle der Zukunft - Banken und Provider 2010.
- FAZ (2010): "Wir zahlen zehnmal so viel Steuern als die privaten Banken."
<http://www.faz.net/s/RubC9401175958F4DE28E143E68888825F6/Doc~E3D79877E3CB747A8BE94683522703857~ATpl~Ecommon~Scontent.html> [14.06.2010]
- FIDUCIA (2010): agree - das modulare Banksystem.
<http://www.fiducia.de/loesungen/agree.html> [06.06.2010].

- FINANZGRUPPE DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND (2009): Sparkassen verhindern Kreditklemme im Mittelstand, Pressemitteilung, Nr. 3/2009.
[https://www.dsgv.org/dsgv/dsgvpresseextern.nsf/76606780D7DBF885C1257538003F524B/\\$FILE/090108_PM_Keine_Kreditklemme_03.pdf](https://www.dsgv.org/dsgv/dsgvpresseextern.nsf/76606780D7DBF885C1257538003F524B/$FILE/090108_PM_Keine_Kreditklemme_03.pdf) [18.05.2010].
- FLEISCH, E. (2001): Das Netzwerkunternehmen, 1. Aufl., Berlin.
- FREIXAS, X./ROCHET, J.-C. (1999): Microeconomics of Banking, MIT.
- FRÖHLICH, S./WASNER, G.-M./IMMENSCHUH, A. (2008): Web 2.0 bei Banken: Der Trend verstärkt sich, in: Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft, Spath, D./Bauer, W./Engstler, M. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 153-167.
- GAD (2010): bank21 Bankenverfahren.
http://www.gad.de/loesungen2/bank21_bankenverfahren.html [06.06.2010].
- GEHR, F. (2006): Netzwerkübergreifende Logistiklösungen entwickeln und realisieren - Die Zielsetzung des Projekts LiNet, in: Logistik in der Automobilindustrie, Gehr, F./Hellingrath, B. (Hrsg.), Berlin. S. 23-47.
- GÖCKERLER, W. (1975): Wertschöpfung der Kreditinstitute, Berlin.
- GRABAND, T./WAND, K. (2003): Outsourcingstrategien im Retail Banking, in: Outsourcing in Banken, Kaib, B. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 55-74.
- GRABAND, T./WAND, K. (2004): Kooperation und Outsourcing als Instrumente zur Kostensenkung dargestellt am Beispiel einer Retail Bank, in: Handbuch Wertmanagement in Banken und Versicherungen, Fischer, M. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 411-431.
- HAMEL, G./PRAHALAD, C. K. (1990): The Core Competence of Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, Mai-Juni. S. 79-91.
- HANDELSBLATT (2009): Mittelständler klopfen bei Genossenschaftsbanken an.
<http://www.handelsblatt.com/kreditvergabe-mittelstaendler-klopfen-bei-genossenschaftsbanken-an;2474980> [18.05.2010].
- HANDELSBLATT (2010a): Millionen Kunden suchen eine neue Bank, Nr. 107, 08.06.2010, S. 33.
- HANDELSBLATT (2010b): Sparkassen fahren wieder satte Gewinne ein.
<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/bankenversicherungen/zinsueberschuesse-sparkassen-fahren-wieder-satte-gewinne-ein,2526977,0> [27.04.2010].
- HANDELSBLATT (2010c): Privatkunden sind heiß begehrt.
http://www.handelsblatt.com/unternehmen/_b=2557876,_p=5,_t=ftprint,doc_page=0,printpage [28.04.2010].
- HANDELSBLATT (2010d): Deutsche Bank hängt am Investmentbanking, Nr. 81, 28.04.2010. S. 32.
- HANDELSBLATT (2010e): Banken ködern heiß beehrte Privatkunden, Nr. 67, 08.04.2010. S. 41.
- HANKER, P. (2007): Erfolgsfaktoren für Volksbanken als regionale Vertriebsbanken, in: Handbuch Regionalbanken, Schäfer, B. (Hrsg.), 2. Aufl. S. 125-144.
- HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M. (2010): Bankbetriebslehre, 5. Aufl., Heidelberg.
- HELLINGER, C. (1999): Kernkompetenzorientiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften, Münster.
- HELLWIG, M. (1991): Banking, financial intermediation and corporate finance, in: European financial integration, Giovanni, A./Mayer, C. (Hrsg.), Cambridge.
- HELTEN, E./HARTUNG, T. (2001): Restrukturierung von Wertschöpfungsketten im Allfinanzbereich, in: Financial Services - Modelle und Strategien der Wertschöpfung, Ackermann, W. (Hrsg.), St. Gallen. S. 50-66.

- HEUSKEL, D. (1999): Wettbewerb jenseits von Industriegrenzen. Aufbruch zu neuen Wachstumsstrategien.
- HUBER, J. A./WISSKIRCHEN, C. (2005): Kundenbindung - Wichtig ist wenig, in: Die Bank, H. 7/2005. S. 57-59.
- IBM INSTITUT FOR BUSINESS VALUE (2005): The paradox of Banking 2015 - Achieving more by doing less.
- KECK, M./HAHN, M. (2006): Integration der Vertriebswege, Wiesbaden.
- KELLER, B./DUTTENHÖFER, S. (2003): Banken-Marketing - Wege zu ertragreichen Kunden der Wettbewerber, in: Absatzwirtschaft, H. 3/2003. S. 40-46.
- KEUPER, F./PUCHTA, D. (2008): Strategisches Management in Förderbanken, Wiesbaden.
- KIPKER, I. (2005): Management von Wertschöpfungsketten, in: Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft, Sokolovsky, Z./Löschenkohl, S. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 139-148.
- KIRMSE, S. (2008): Die Neugestaltung der Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt von Rentabilität und Wachstum, in: Organisches Wachstum und Rentabilitätsmanagement, Tietmeyer, H./Rolfes, B. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 3-15.
- KNAESE, B. (1996): Kernkompetenzen im strategischen Management von Banken.
- KOCH, J. (2009): Die Wertschöpfungstiefe im deutschen Bankensektor.
- KOSCHNY, W. (2008): Der Aufwand lohnt sich, in: Genossenschaftsblatt für Rheinland und Westfalen, Rheinisch-Westfälischer-Genossenschaftsverband e.V. (RWGV) (Hrsg.), H. 2/2008, Münster. S. 4-7.
- KULINA, T./OMMEN, R. (2008): Mit guten Ideen dem Trend entgegenwirken, in: Genossenschaftsblatt für Rheinland und Westfalen, Rheinisch-Westfälischer-Genossenschaftsverband e.V. (RWGV) (Hrsg.), H. 2/2008, Münster. S. 8-10.
- KROEBER-RIEL, W. (1963): Wertschöpfung, Wertschöpfungsrechnung, Wertschöpfungsdenken, Berlin.
- KROTSCH, S. (2006): Industrialisierung in der Abwicklungs- und Transformationsfunktion von Banken, Wiesbaden.
- LAAKMANN, M./PIETZSCH, O. (2010): Mögliche Industrialisierungsansätze für Kundenservice-Center, in: Handbuch Versicherungsmarketing, Zerres, M. P./Reich, M. (Hrsg.), Berlin. S. 307-318.
- LAMBERTI, H.-J. (2004): Industrialisierung des Bankgeschäfts, in: Die Bank, H. 6. S. 370-375.
- LAMBERTI, H.-J. (2005): Kernelemente der Industrialisierung aus Sicht einer Großbank, in: Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft, Sokolovsky, Z./Löschenkohl, S. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 59-82.
- LAMMERS, M./LOEHNDORF, N./WEITZEL, T. (2004): Strategic Sourcing in Banking - A Framework.
- LANGE, K. (2010): Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 94.
- LANGEMEYER, W./DANISCH, M. (2007): Flexibilisierung und Effektivierung der Organisation, in: Handbuch Regionalbanken, Schäfer, B. (Hrsg.), 2. Aufl. S. 521-554.
- LEHNHOFF, J. (2003): Das Mittelstandskonzept der Genossenschaftsbanken, in: Die Banken und der Mittelstand, Tietmeyer, H./Rolfes, B. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 63-72.
- LEIPOLD, A. (2009): Effizienzsteigerung in der Finanzfunktion durch Nutzung von Finance Shared Service Center, in: Wege zur effizienten Finanzfunktion in Kreditinstituten, Jelinek, B./Hannich, M. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 469-479.

- MARLIÈRE, A. (2008): Industrialisierung der Banken aktiv steuern mit neuen Sourcing-Architekturen, in: Outsourcing in Banken, Kaib, B. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 27-35.
- MAURENBRECHER, S. (2009): Bankenzusammenschlüsse im Fokus des Kernkompetenzansatzes, Verlag der GUC, Chemnitz.
- MÜNCH, P. C./WIDMER, R./HOFFMANN, M. (2009): Credit Suisse als Single Street Side-Provider, in: Transformation von Banken - Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015, Alt, R., Bernet, B., Zerndt, T. (Hrsg.). S. 228-244.
- PETRY, T./ROHN, H. (2005): Deconstruction in der Bankenbranche Ausgestaltungsmöglichkeiten der Wertschöpfungsarchitektur von Banken, zfo (Hrsg.), Nr. 5. S. 265-272.
- PICOT, A. (1991): Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Nr. 43, H. 3. S. 336-357.
- PICOT, A. (1996): Die organisatorische Herausforderung, in: Ewerdwalbesoloh, G. (Hrsg.): Telekommunikation für Banken und Versicherungen: Finanzdienstleistungen im Wandel, Berlin. S. 47-84.
- POLSTER, D. (2001): Verbundexterne Kooperationen von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 23.
- PORTER, M. (2000): Wettbewerbsvorteile, 6. Aufl., Frankfurt.
- PÖHLER, A. (2004): Industrialisierung von Bankleistungen am Beispiel der etb, in: Sourcing in der Bankwirtschaft, Achenbach, W./Moormann, J./Schober, H. (Hrsg.), Frankfurt. S. 125-137.
- PRAEG, C.-P. (2008): Facetten der Bankindustrialisierung, in: Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft, Spath, D./Bauer, W./Engstler, M. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 171-187.
- RAMAMURTHY, S./GIRIDHAR, S./PETIT, C. (2009): Fit, focused and ready to fight: How banks can get in shape for the battle ahead, IBM Institute for Business Value (Hrsg.).
- REEVES, R. (1961): Reality in Adversiting.
- REICHLING, P. (2003): Risikomanagement und Rating, Wiesbaden.
- REICHLING, P./BIETKE, D./HENNE, A. (2007): Praxishandbuch Risikomanagement und Rating, 2. Aufl., Wiesbaden.
- REIMERS-MORTENSEN, S./DISTERER, G. (1997): Strategische Optionen für Direktbanken, in: Die Bank, H. 3. S. 132-139.
- RIESE, C. (2006): Industrialisierung von Banken, Wiesbaden.
- RODEWALD, B. (1998): Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 25. Jg., H. 5. S. 2-3.
- SAXE, A. (2008): Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 73.
- SAXE, A. (2009): Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen, Aachen.
- SCHÄFER, B. (2007): Erfolgsfaktoren von Regionalbanken moderner Prägung, in: Handbuch Regionalbanken, Schäfer, B. (Hrsg.), 2. Aufl. S. 145-167.
- SCHWARZBAUER, F. (2009): Modernes Marketing für das Bankgeschäft, Wiesbaden.
- SOKOLOVSKY, Z. (2005): Industrialisierung der Banken, in: Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft, Sokolovsky, Z./Löschenkohl, S. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 35-58.
- SPATH, D./BAUER, W./ENGSTLER, M. (2008): Bank & Zukunft - Trend und Entwicklungen in: Innovationen und Konzepte für die Bank der Zukunft, Spath, D./Bauer, W./Engstler, M. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 13-22.

- SPANDAU, J. (2010): Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund – Eine erfolgreiche Strategie?, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 92.
- STRAUB, M. (2008): Wertorientiertes Risikomanagement in Banken, Wiesbaden.
- STRUKTUR DER SPARKASSEN-FINANZGRUPPE (2010): Marktaufstellung der Sparkassen-Finanzgruppe 2008.
http://www.sparkassen-finanzgruppe.de/owx_medien/media306/30654.pdf
 [18.05.2010].
- SÜCHTING, J. (1994): Vertrieb von Finanzdienstleistungen auf dem Markt für Privatkunden, in: Die Bank, H. 8. S. 449-457.
- SÜCHTING, J. (1996): Strategische Positionierung von privaten Banken: Relationship-Banking als Marketingansatz (Teil 1), in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 6. S. 263-267.
- THEURL, T./KRING, T. (2002): Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 27.
- THEURL, T. (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen von Genossenschaften, Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.), Aachen. S. 51-94.
- THEURL, T. (2004): Sind Kreditgenossenschaften Banken öffentlichen Interesses, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, H. 18. S. 950-954.
- THEURL, T. (2005a): Genossenschaftsbanken: Kooperationspotenziale und Kooperationshemmnisse, in: Spezialisten und Universalisten als Wettbewerber im Finanzdienstleistungssektor Münsteraner Bankentage 2003, Pfingsten, A. (Hrsg.). S. 41-60.
- THEURL, T. (2005b): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 48.
- THEURL, T. (2007): Neue Wertschöpfungsarchitekturen von Unternehmen in globalisierten Märkten, in: Globalisierung und Wandel von Institutionen, Vollmer, U. (Hrsg.), Berlin. S. 103-128.
- THEURL, T. (2008): Controlling als Instrument des Allianzmanagements, in: vom Brocke, J/Becker, J. (Hrsg.): Einfachheit in Wirtschaftsinformatik und Controlling, Festschrift für Heinz Lothar Grob. S. 321-335.
- VON SCHIMMELMANN, W./FRANKE, G. (2006): Finanzplatz Deutschland.
- WEBER, A. (2004): Vielfalt sichert Wettbewerb - Deutsche Bankenstruktur hat sich bewährt, in: Handbuch Wertmanagement in Banken und Versicherungen, Fischer, M. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 55-64.
- WERRIES, A. (2009): Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken, Shaker Verlag, Aachen.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

<p>Nr. 1 <i>Holger Bonus</i> Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz August 1984</p>	<p>Nr. 12 <i>Reimut Jochimsen</i> Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken August 1994</p>
<p>Nr. 2 <i>Holger Bonus</i> Waldkrise - Krise der Ökonomie? September 1984</p>	<p>Nr. 13 <i>Hubert Scharlau</i> Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften April 1996</p>
<p>Nr. 3 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung Oktober 1984</p>	<p>Nr. 14 <i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i> Genossenschaften und Franchising Februar 1998</p>
<p>Nr. 4 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaft und Ordnungspolitik Februar 1985</p>	<p>Nr. 15 <i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i> Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken Oktober 1998</p>
<p>Nr. 5 <i>Heinz Grossekkettler</i> Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation März 1985</p>	<p>Nr. 16 <i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster</i> Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit Oktober 1999</p>
<p>Nr. 6 <i>Holger Bonus</i> Die Genossenschaft als Unternehmungstyp August 1985</p>	<p>Nr. 17 <i>Michael Hammerschmidt</i> Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge April 2000</p>
<p>Nr. 7 <i>Hermann Ribhegge</i> Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive Februar 1986</p>	<p>Nr. 18 <i>Claire Binisti-Jahndorf</i> Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene August 2000</p>
<p>Nr. 8 <i>Joachim Wiemeyer</i> Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung? September 1986</p>	<p>Nr. 19 <i>Olaf Lüke</i> Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften? September 2000</p>
<p>Nr. 9 <i>Hermann Ribhegge</i> Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten März 1987</p>	<p>Nr. 20 <i>Astrid Höckels</i> Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation November 2000</p>
<p>Nr. 10 <i>Richard Böger</i> Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse August 1987</p>	<p>Nr. 21 <i>José Miguel Simian</i> Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland? Mai 2001</p>

- Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
 Mai 2001
- Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von Lars Testorf)
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
 November 2001
- Nr. 24
Thorn Kring
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland
 Februar 2002
- Nr. 25
Anne Kretschmer
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung
 Juni 2002
- Nr. 26
Andrea Neugebauer
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe
 September 2002
- Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
 Oktober 2002
- Nr. 28
Christian Rotter
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
 November 2002
- Nr. 29
Rolf Greve
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
 November 2002
- Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolzmüller / Nina Tantzen
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie
 Dezember 2002
- Nr. 31
Florian Deising
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
 Januar 2003
- Nr. 32
Gerhard Specker
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
 März 2003
- Nr. 33
Frank E. Münnich
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
 April 2003
- Nr. 34
Sonja Schölermann
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
 August 2003
- Nr. 35
Thorn Kring
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
 September 2003
- Nr. 36
Andrea Neugebauer
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
 September 2003
- Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse
 September 2003
- Nr. 38
Tholen Eekhoff
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie
 Januar 2004
- Nr. 39
Julia Trampel
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse
 März 2004
- Nr. 40
Alexander Eim
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
 August 2004
- Nr. 41
André van den Boom
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
 August 2004

- Nr. 42
Jacques Santer
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
September 2004
- Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 45
Walter Weinkauff (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004
- Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004
- Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005
- Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005
- Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005
- Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005
- Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005
- Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005
- Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006
- Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006
- Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006
- Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006
- Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006
- Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006
- Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006
- Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007
- Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007
- Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotenziale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007
- Nr. 63
Gerhard Schwarz
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster
April 2007

- Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
April 2007
- Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
Mai 2007
- Nr. 66
Pierin Vincenz
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
Juni 2007
- Nr. 67
Alexander Wesemann
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss
August 2007
- Nr. 68
Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews
November 2007
- Nr. 69
Christian Strothmann
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz
November 2007
- Nr. 70
Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des Member Value-Reportings
Dezember 2007
- Nr. 71
Konstantin Kolloge
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien
Dezember 2007
- Nr. 72
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung
April 2008
- Nr. 73
Anne Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss
Mai 2008
- Nr. 74
Christian Albers
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage
Mai 2008
- Nr. 75
Carsten Sander
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option
Juni 2008
- Nr. 76
Konstantin Kolloge
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie
Januar 2009
- Nr. 77
Christoph Heller
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche
Januar 2009
- Nr. 78
Carsten Sander
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme
März 2009
- Nr. 79
Jörg-Matthias Böttiger
Ein Ansatz auf Operationalisierung des Member Values für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht
April 2009
- Nr. 80
Jörg-Matthias Böttiger
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften
April 2009
- Nr. 81
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse
Mai 2009
- Nr. 82
Christian Strothmann
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität
August 2009

- Nr. 83
Christian Harnisch
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt
August 2009
- Nr. 84
Ludwig Brütting
Marken von Kooperationen - Anforderungen und Implementationen
August 2009
- Nr. 85
Christian Albers
Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft - eine empirische Analyse
September 2009
- Nr. 86
Christoph Heller
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser - Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -
September 2009
- Nr. 87
Annegret Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.
September 2009
- Nr. 88
Annegret Saxe
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungsoperationsmanagement.
September 2009
- Nr. 89
Christian Albers
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2009
- Nr. 90
Martin Büdenbender
Atomausstieg in Deutschland - Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?
Oktober 2009
- Nr. 91
Martin Büdenbender
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets - Eine Problemdarstellung
Februar 2010
- Nr.92
Johannes Spandau
Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund - Eine erfolgreiche Strategie?
März 2010
- Nr. 93
Christoph Heller/ Axel Roßdeutscher
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern - Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative
Juni 2010
- Nr. 94
Kersten Lange
Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung
Juli 2010
- Nr. 95
Konstantin Kolloge
Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau - ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis
Juli 2010
- Nr. 96
Michael Tschöpel
Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen
August 2010
- Nr. 97
Caroline Schmitter
Immobilienangebote im Internet - Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung
August 2010
- Nr. 98
Johannes Spandau
Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk
September 2010

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)
