

ARBEITSPAPIERE DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN  
DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT

---

*Prof. Holger Dorn*  
*Mit freundlichen Grüßen*  
*Richard Böger*

Nr. 11      Juni 1988

Richard Böger / Helmut Pehle

# ÜBERLEGUNGEN FÜR EINE MITGLIEDERORIENTIERTE UNTERNEHMENSSTRATEGIE IN KREDITGENOSSENSCHAFTEN



INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN  
AM STADTGRABEN 9  
D-4400 MÜNSTER  
TEL. (0251) 832891/832801 · TELEX 892529 uni msd

Nr. 11

Überlegungen  
für eine mitgliederorientierte  
Unternehmensstrategie in  
Kreditgenossenschaften

von

Richard Böger und Dr. Helmut Pehle

Juni 1988



Arbeitsgruppe

"Unternehmensleitbild des Fachrates  
der Fachvereinigung der  
Kreditgenossenschaften"

des

Genossenschaftsverbandes Niedersachsen e.V.

Dr. Volker Dahlgrün

Volksbank Hannover eG

Friedhelm Ernst

Volksbank Garbsen eG

Eiko Krefting

Volksbank Bremen-Nord eG

Dieter Noack

Volksbank Bevensen eG

Claus Rodewald

Volksbank Braunschweig eG

Dr. Alexander Erdland

Norddeutsche Genossen-  
schaftsbank AG

RA Dr. Wilfrid Bungenstock

Genossenschaftsverband Nieder-

Dr. Helmut Pehle

sachen e.V., Hannover

Prof. Dr. Holger Bonus

Richard Böger

Institut für Genossenschafts-

Georg Schmidt

wesen der Universität

Volker Paaßen

Münster

Ludger Weißgerber

ÜBERLEGUNGEN FÜR EINE MITGLIEDERORIENTIERTE  
UNTERNEHMENSSTRATEGIE IN KREDITGENOSSENSCHAFTEN

**Gliederung**

	<u>Seite</u>
I. Kreditgenossenschaften vor einer Neuorientierung .....	5
1. Elemente einer zukünftigen Wettbewerbsstrategie.....	5
2. Die Rolle des Förderauftrages .....	6
3. Die Bedeutung der Mitgliedschaft .....	7
II. Erfolgreiche Unternehmensstrategie .....	7
1. Umfassende Kostenführerschaft .....	9
2. Differenzierung .....	9
3. Konzentration auf Schwerpunkte .....	10
4. Zwischen den Stühlen .....	11
III. Differenzierungsstrategie bei Kreditgenossenschaften .....	12
1. Quellen der Einmaligkeit .....	12
2. Erfolgspotentiale der Kreditgenossenschaften .....	13
3. Zweierlei Kunden .....	14
4. Die Bedeutung des Vertrauens .....	15
5. Mitgliedschaft als Signalkriterium .....	16
IV. Mitglieder- und Kundenselektion .....	17
1. Schlußfolgerungen aus Kundengruppenkalkulationen.....	17
2. Mitglieder- oder Kostenproblem .....	18
V. Zukunftsperspektiven .....	19
1. Mitgliederorientierung .....	19
2. Ertragsorientierung .....	20
3. Rückwirkungen auf Kultur und Organisation .....	20
4. Risiken .....	21
VI. Schlußbemerkungen .....	21

## I. KREDITGENOSSENSCHAFTEN VOR EINER NEUORIENTIERUNG\*

Die Kreditgenossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland setzen sich zur Zeit mit erheblichen strukturellen Problemen auseinander. Hohe Kosten, sinkende Erträge, zahlreiche Schief-lagen in den letzten Jahren und sinkende psychologische Markt-anteile sind Symptome einer Entwicklung, die sich auch immer mehr als ein Problem des genossenschaftlichen Selbstverständ-nisses offenbart. Die Kreditgenossenschaften und ihr Verbund müssen sich neu orientieren.

### 1. Elemente einer zukünftigen Wettbewerbsstrategie

Eine solche Entscheidung über die zukünftige Orientierung des kreditgenossenschaftlichen Verbundes ist eine Frage des unternehmerischen Selbstverständnisses und wirkt sich damit auf alle Bereiche des Verbundes aus. Im einzelnen sind betroffen:

- Unternehmensstrategie: Welche Ziele sollen die Kreditgenossenschaften verfolgen? Welche Position wollen die Kreditgenossenschaften im Markt für Finanzdienstleistungen einnehmen und welche Rolle spielen dabei die Mitglieder?
- Unternehmenskultur: Welche Verhaltensnormen und Denkweisen folgen aus der Unternehmensstrategie? Welche Leitbilder stehen im Vordergrund und welches Mitarbeiterverhalten soll das Unternehmensbild prägen?
- Unternehmensorganisation: Wie soll das Kontrolldefizit beseitigt werden? Welche Organisation und Zusammenarbeit soll im Verbund angestrebt werden und welches Anreizgefüge unterstützt am wirkungsvollsten die Unternehmensstrategie und die Unternehmenskultur?

---

\* Dieses Arbeitspapier ist hervorgegangen aus Diskussionen im Arbeitskreis "Unternehmensleitbild" des Fachrates der Fachvereinigung der Kreditgenossenschaften des Genossenschaftsverbandes Niedersachsen e.V. Der Dank der Verfasser gilt insbesondere den darin vertretenen Vorständen von Kreditgenossenschaften und der Norddeutschen Genossenschaftsbank AG.

Eine Entscheidung über die Unternehmensstrategie hat Konsequenzen für alle oben aufgeworfenen Fragen.

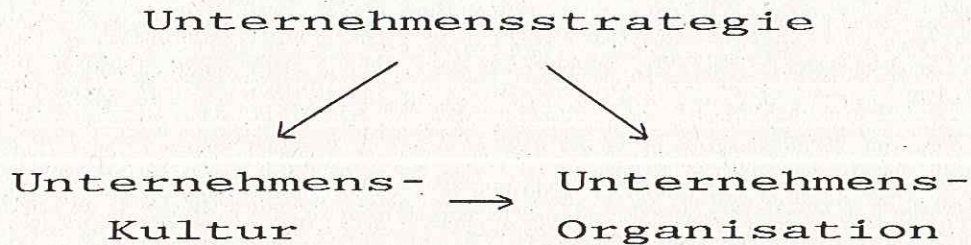


Abb. 1: Wirkungszusammenhänge von Unternehmensstrategie, Unternehmenskultur und Unternehmensorganisation

## 2. Die Rolle des Förderauftrages

Zur Unschärfe im Selbstverständnis der Kreditgenossenschaften hat vor allem beigetragen, daß die Wahrnehmung des traditionellen genossenschaftlichen Förderauftrages in der Praxis der Kreditgenossenschaften nur noch eine begrenzte Rolle spielt.

Nach HAHN (1981, S. 446) kann der Förderauftrag in drei Richtungen gehen. "Die Genossenschaft möchte erstens ihren Mitgliedern Leistungen anbieten, die sie anderweitig nicht bekommen können. Sie will sodann Leistungen bewirken, die zweitens qualitativ und drittens preislich dem Angebot anderer Produzenten überlegen ist." Dieser klassische Förderauftrag ist nach Hahn in der Bundesrepublik weggefallen.

Der Grund hierfür liegt vor allem darin, daß der Wettbewerb auf dem Bankenmarkt stärker geworden ist mit der Folge, daß es kein Mitglied von Kreditgenossenschaften gibt, "das nicht allen übrigen Banken als Kunde willkommen ist".<sup>1</sup> Darüber hinaus sind die Mitglieder der Genossenschaftsbanken nicht mehr von

<sup>1</sup> HAHN (1981), S. 448.

ihnen abhängig, "da genügend Konkurrenzbanken zur Verfügung stehen und die Mitglieder nach gewöhnlichen Bankkriterien auch für andere Banken durchaus kreditfähig sind".<sup>2</sup>

### 3. Die Bedeutung der Mitgliedschaft

Aber spricht nicht die Entwicklung der Mitgliederzahlen gegen diese Auffassung? In den letzten Jahrzehnten haben immer mehr Menschen die Möglichkeit genutzt, Mitglied einer Kreditgenossenschaft zu werden. So war gerade in den letzten drei Jahren der Mitgliederzuwachs mit jeweils über 300.000 neuen Mitgliedern enorm. Die Kreditgenossenschaften hatten Ende 1986 insgesamt 10,7 Mill. Mitglieder.<sup>3</sup> Spricht dies nicht für den Erfolg der genossenschaftlichen Idee? Nur bedingt, denn die Mitgliedschaft wird nur zu einem geringen Teil aus Überzeugung aktiv angestrebt, sondern ist in den meisten Fällen die Folge einer Bankinitiative. Dies ergibt sich aus einer Allensbach-Umfrage von 1986, in der die Mitglieder gefragt wurden: "Wie sind Sie eigentlich bei ihrer Bank Mitglied geworden, was hat da alles eine Rolle gespielt?" 45 Prozent nannten als Grund die Empfehlung der Banken zur Mitgliedschaft, 25 Prozent wurden Mitglied bei Kreditaufnahme, 15 Prozent wurden automatisch Mitglied bei Kontoeröffnung und für 6 Prozent ergab sich die Mitgliedschaft zufällig (Mehrfachnennungen waren möglich). Die Mitgliedschaft hat dabei für die überwiegende Mehrheit der Mitglieder keine erkennbar große Bedeutung. Die Mitglieder einer Kreditgenossenschaft bilden in der Regel keine Gruppe im soziologischen Sinne, das heißt sie sind keine Gruppe mit eigenständigem Gruppeninteresse oder mit einem besonderen Gruppenbewußtsein.

## II. ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Bei nachlassendem Interesse der Mitglieder an der Geschäftspolitik ist mit einem Orientierungsdefizit für die Ausrichtung der Geschäftspolitik und einem Defizit an Eigentümerkontrolle

<sup>2</sup> BONUS (1987a), S. 38.

<sup>3</sup> DG BANK (1987), S. 10.



zu rechnen. Daraus erfolgt eine wachsende Bedeutung des Managements und seiner Kontrolleure.

Dies verlangt von den Kreditgenossenschaften eine unternehmensstrategische Antwort, die den veränderten Aspekten der Mitgliedschaft Rechnung trägt.

Mit Hilfe des Konzeptes der Wettbewerbsstrategien von PORTER (1983 und 1986) kann überprüft werden, in welcher Form eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie eine zukunfts-trächtige Alternative für den kreditgenossenschaftlichen Verbund sein könnte.

Porter unterscheidet drei erfolgversprechende Typen strategischer Ansätze, um andere Unternehmen in einer Branche zu übertreffen:<sup>4</sup>

- Umfassende Kostenführerschaft,
- Differenzierung,
- Konzentration auf Schwerpunkte.

		WETTBEWERBSVORTEILE	
		niedrigere Kosten	Differenzierung
WETTBEWERBS-FELD	weites Ziel	<b>1. Kostenführerschaft</b>	<b>2. Differenzierung</b>
	enges Ziel	<b>3A. Kostenschwerpunkt</b>	<b>3B. Differenzierungsschwerpunkt</b>

Abb. 2: Die drei Wettbewerbsstrategien nach Porter (Abbildung aus Porter (1986), S. 32.)

<sup>4</sup> Vgl. PORTER (1983), S. 62-74; PORTER (1986), S. 31-39.

## 1. Umfassende Kostenführerschaft

Die erste Strategie besteht darin, sich innerhalb einer Branche einen umfassenden Kostenvorsprung zu verschaffen. Kostenführerschaft erfordert vor allem den Aufbau von effizienten Produktionsanlagen, das zielstrebige Ausnutzen von erfahrungsbedingten Kostensenkungen (Erfahrungskurve) und eine strenge Kontrolle von variablen und Gemeinkosten. Niedrige Kosten erbringen selbst dann überdurchschnittliche Erträge, wenn der Wettbewerb in der Branche sehr intensiv ist. Die Kostenführerschaft schützt die Unternehmen vor den Wettbewerbskräften, weil die Preise durch den Wettbewerb in der Regel nur so weit sinken, bis die Gewinne der weniger effizienten Unternehmen verschwunden sind.

Auf dem Bankenmarkt haben die Sparkassen die niedrigsten Personal- und Sachkosten aller großen Bankengruppen und damit die Position der Kostenführer inne. Diesen Kostenvorsprung haben die Sparkassen in den letzten Jahren durch konsequente Rationalisierung und frühestmöglichen EDV-Einsatz weiter ausgebaut. Durch den frühen EDV-Einsatz in Verbindung mit ihrem hohen Marktanteil war es ihnen möglich, ihr Kostensenkungspotential durch Erfahrungskurveneffekte gut auszuschöpfen.

Der Verwaltungsaufwand der Sparkassen war (im Verhältnis zum Geschäftsvolumen) im Jahre 1986 um 23 Prozent niedriger als bei den Kreditgenossenschaften (1980: erst 16 Prozent).<sup>5</sup> Dieser Kostenvorsprung der Sparkassen schließt für die Gruppe der Kreditgenossenschaften eine Strategie der Kostenführerschaft nahezu aus.

## 2. Differenzierung

Der zweite Strategietyp besteht darin, das Produkt oder die Dienstleistung so zu differenzieren, daß sie sich von ähnlichen Leistungen abhebt. Dabei kann sich die Differenzierung auf verschiedenste Leistungen stützen: Design, Markenname, Technolo-

<sup>5</sup> DEUTSCHE BUNDESBANK (1987), S. 25, eigene Berechnungen.

gie, Kundendienst, Beratung, Händlernetz usw. Die Differenzierung schirmt gegen den Wettbewerb ab, da sie die Abnehmer an die Unternehmen bindet und die Preisempfindlichkeit der Kunden verringert. Sie erhöht dadurch die Erträge und gleicht Kosten- nachteile aus.

Auf dem Bankenmarkt betreiben die Großbanken, und hier vor allem die Deutsche Bank, eine Differenzierungsstrategie. Sie unterscheiden sich von ihrer Konkurrenz durch ihr herausragendes positives Image und ihren Vorsprung auf den Gebieten der Industriefinanzierung, des Auslandsgeschäftes und des Aktiengeschäftes. Dadurch gelang es ihnen, auf dem Gebiet der zukunftssträchtigen bilanzunwirksamen Geschäfte einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung zu erzielen. So ist der Provisionsüberschuß der Großbanken inzwischen (im Verhältnis zum Geschäftsvolumen) über dreimal so hoch wie bei den Kreditgenossenschaften und bei den Sparkassen.<sup>6</sup>

Die Genossenschaftsbanken betrieben früher ebenfalls eine sehr erfolgreiche Differenzierungsstrategie. Ihre Leistungen hatten für die Mitglieder eine Einmaligkeit, da die Mitglieder ohne die Kreditgenossenschaften nur zu ungünstigeren Konditionen oder gar nicht Kredit bekommen konnten. Im Zuge der vorne dargestellten Entwicklung sind diese Vorteile entfallen.

### 3. Konzentration auf Schwerpunkte

Der dritte Strategietyp ist die Konzentration auf Schwerpunkte. Diese Strategie unterscheidet sich von den anderen durch die Beschränkung auf bestimmte Marktsegmente. Die Unternehmen bieten nicht sämtliche branchenüblichen Produkte oder Dienstleistungen an oder sie konzentrieren sich auf einen speziellen Kundenkreis. Porter unterscheidet zwischen Kostenschwerpunkt und Differenzierungsschwerpunkt, so daß diese Strategie letztlich auf die beiden vorher erwähnten Strategietypen zurückgeführt werden kann.

<sup>6</sup> DEUTSCHE BUNDESBANK (1987), S. 25, eigene Berechnung.

Auf dem Bankenmarkt betreiben z.B. die Spardabanken, die Post-, Spar- und Darlehnsvereine und die Beamtenbanken eine Schwerpunktstrategie, da sie sich auf einen jeweils beschränkten Kundenkreis konzentrieren, wobei dies häufig mit einem Kostenschwerpunkt verbunden ist. Andere Beispiele sind die Kreditabteilungen der Kaufhäuser, die sich auf Teilzahlungskredite zur Anschaffungsfinanzierung beschränken.

Die Gruppe der Kreditgenossenschaften hat sich in den letzten Jahrzehnten als Universalanbieter finanzieller Dienstleistungen strukturiert. Eine Spezialisierung auf bestimmte Produkte oder Kundengruppen würde eine tiefgreifende Änderung der Strukturen voraussetzen. Eine solche Strategie wäre von zweifelhaftem Erfolg, da der Wettbewerb auf dem Markt der finanziellen Dienstleistungen immer stärker durch Anbietersysteme (Konzerne, Verbundsysteme) geprägt wird.

#### 4. Zwischen den Stühlen

Nach Porter befinden sich diejenigen Unternehmen, denen es nicht gelingt, ihre Strategie in eine der drei Richtungen zu entwickeln "zwischen den Stühlen". Solchen Unternehmen ist eine schlechte Rentabilität fast sicher. Sie verlieren preismempfindliche Kunden an die Unternehmen mit Kostenführerschaft und die qualitätsorientierten Abnehmer an entsprechend differenzierte Unternehmen. "Schließlich leidet", so PORTER (1981, S. 71) "das Unternehmen zwischen den Stühlen wahrscheinlich auch an einer verschwommenen Unternehmenskultur und an einem inkonsistenten Organisations- und Motivationssystem."

Befindet sich der kreditgenossenschaftliche Verbund zur Zeit "zwischen den Stühlen"? Eingerahmt von kostenorientierten und differenzierten Wettbewerbern, gekennzeichent von einem verlorengegangenen Differenzierungsvorteil, sinken seit vier Jahren die Jahresüberschüsse des Verbundes. Dem kreditgenossenschaftlichen Verbund können ebenfalls Schwächen in der Unternehmenskultur und ein zu Fehlanreizen führendes Organisations- und Motivationssystem konstatiert werden.

Unternehmen "zwischen den Stühlen" müssen eine fundamentale strategische Entscheidung treffen. Sie müssen sich für einen der möglichen Strategietypen als Schwerpunkt entscheiden und konsequent Schritte zur Stärkung ihrer Wettbewerbsposition unternehmen. Für die Kreditgenossenschaften kann diese Entscheidung vor allem in der Wahl der Differenzierungsstrategie bestehen.

### III. DIFFERENZIERUNGSSTRATEGIE BEI KREDITGENOSSENSCHAFTEN

Es stellt sich die zentrale Frage: Wie können die Kreditgenossenschaften erfolgreich differenzieren, d.h. einmalige Werte für die Kunden schaffen? Um diese Frage zu beantworten, werden hier Ziel und Methoden der Differenzierungsstrategie näher ausgeführt.<sup>7</sup>

#### 1. Quellen der Einmaligkeit

Ein Unternehmen hebt sich von seinen Konkurrenten ab, wenn es in etwas, was für die Abnehmer wertvoll ist, einmalig sein kann. Differenzierung muß deshalb von Verschiedenheit unterschieden werden. Viele Unternehmen sind verschieden, aber nicht differenziert, weil sich ihre Unterschiede auf Aktivitäten beziehen, die für die Abnehmer ohne Wert sind. Ergebnisse erfolgreicher Differenzierung bestehen entweder in der Möglichkeit, einen Preisaufschlag zu realisieren, in einem höheren Absatz zum gleichen Preis oder in einer größeren Kundentreue. Wichtig sind vor allem unternehmenspolitische Entscheidungen über

- Produktgestaltung und Leistungsangebot,
- Dienstleistungsangebot,
- Werbeaufwand,
- Unternehmensgröße,
- Qualität,
- Service und Beratung.

Für die Abnehmer ist es oft sehr schwierig, den Wert der Differenzierungsleistung zu erkennen. Deshalb ist es für die Diffe-

<sup>7</sup> Vgl. PORTER (1986), S. 146 ff.

renzierungsstrategie wichtig, wie der Abnehmer das Unternehmen und seine Produkte wahrnimmt. Die Abnehmer bezahlen keinen Wert, den sie nicht wahrnehmen, auch wenn er tatsächlich vorhanden ist.

Porter unterscheidet deshalb Nutzungskriterien (die aus dem tatsächlichen Nutzen für die Abnehmer entstehen) und Signalkriterien. Signalkriterien signalisieren den Käufern die mögliche Höhe des Nutzens und erleichtern so die Kaufentscheidung. Signalkriterien erwachsen in der Regel aus Marketingaktivitäten und aus Faktoren wie Image, Dauer der Unternehmenstätigkeit, Marktanteile und Identität des Unternehmens.

Die Signalkriterien sind dort am wichtigsten, wo die Abnehmer die Leistung eines Unternehmens nur schwer beurteilen können, weil sie die Produkte nur selten kaufen oder die bisherigen Erfahrungen der Abnehmer nur unzureichend auf die Zukunft schließen lassen.

## 2. Erfolgspotentiale der Kreditgenossenschaften

Um zu ermitteln, welche Faktoren der Kreditgenossenschaften sich als Differenzierungspotentiale eignen, wird ein kurzer Blick auf die Erfolgsfaktoren der letzten Jahre geworfen. Die Kreditgenossenschaften haben bis in die achtziger Jahre hinein erhebliche Marktanteile gewonnen. Als wichtigste Gründe für die ständige Expansion der genossenschaftlichen Marktanteile werden genannt:

- der persönliche Kontakt von Geschäftsleitung und Mitarbeitern zu den Kunden und die daraus erwachsene ausgeprägte Banktreue;
- die gute Überschaubarkeit der Geschäftsgebiete, denn trotz aller Fusionen sind die Kreditgenossenschaften immer noch die kleinsten Banken geblieben;
- die Zweigstellendichte;
- die Schnelligkeit der Entscheidungen, die sich aus den kurzen Entscheidungswegen vor Ort ergibt;
- der Handlungsspielraum der Geschäftsleiter und Vorstände und ihre daraus resultierende größere Leistungsbereitschaft;

- die Zusammenarbeit im Verbund, vor allem das Angebot von Versicherungen und Bausparverträgen.<sup>8</sup>

Die Bedeutung dieser Erfolgsfaktoren hat sich heute verschoben. In der Zukunft spielen zusätzlich

- die Qualität von Beratung und Service und
- ein wettbewerbsgerechtes Kostenniveau

eine Rolle. An Bedeutung gewinnen wird vor allem die Zusammenarbeit im Verbund beim Allfinanzangebot. Bei dieser zur Zeit generell stattfindenden Wandlung der Banken zu Allfinanzzentren haben die Kreditgenossenschaften noch erhebliche Wettbewerbsvorteile, die sie auch nutzen sollten. Lediglich die relative Kleinheit der Bank wird an Gewicht verlieren, da mit dem Wachstum der Kunden auch ein Wachstum der Bank erforderlich wird.

Alle diese Erfolgsfaktoren sind nur begrenzt genossenschaftsspezifisch. Die Leistungen könnten ebenfalls erbracht werden, wenn es für die Kunden nicht die Möglichkeit der Mitgliedschaft gäbe.

### 3. Zweierlei Kunden

Um trotzdem genossenschaftsspezifische Differenzierungsvorteile zu entdecken, muß tiefer auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen werden. Im allgemeinen wird im Bankgeschäft zwischen Standard- und Individualkunden unterschieden. Diese Unterscheidung wollen wir aufgreifen, wobei aus der Kundensicht diese Gruppen näher definiert werden sollen.

Individualkunden unterhalten in der Regel größere und kom-

<sup>8</sup> Hierbei unterscheidet sich das Außenimage der Kreditgenossenschaften deutlich von den ebenfalls im Verbund arbeitenden Sparkassen. Nach einer Allensbach-Umfrage von 1986 sind 80% der Kunden von Kreditgenossenschaften aber nur 69% der Sparkassenkunden über die Vermittlung von Bausparverträgen informiert. Die Vermittlung von Versicherungen ist 65% aller Genossenschaftsbankkunden aber nur 40% aller Sparkassenkunden bekannt. Die Vermittlung der Vorstellung vom Allfinanzangebot ist den Kreditgenossenschaften somit deutlich besser gelungen als der Konkurrenz.

plexere Geschäftsbeziehungen zu den Banken. Diese sind dabei auf längere Zeit angelegt, wobei aber Höhe und Bedingungen künftiger Geschäfte nicht von vornherein feststehen. Durch die im Laufe der Zeit abgeschlossenen Geschäfte und die auf beiden Seiten angesammelten Informationen und das aufgebaute Vertrauen ist der Wechsel von (Haus-)Bankverbindungen zwar prinzipiell möglich, aber auch mit Nachteilen verbunden. In diese Kundengruppen fallen die Unternehmen, Freiberufler, Landwirte und Handwerker, aber auch Privatkunden mit entsprechendem Anlage- oder Finanzierungsbedarf.

Der Standardkunde tätigt mit seiner Bank Geschäfte in geringerem Umfang. Aber auch dieser Kunde sieht sich einem komplexen und umfangreichen Angebot an Finanzdienstleistungen gegenüber, so daß Vertrauen in die Beratungsleistung der Bank für ihn erhebliche Vorteile in der Form von niedrigen Such- und Informationskosten mit sich bringen kann.

#### 4. Die Bedeutung des Vertrauens

Bei beiden Kundengruppen (wenn auch bei den Individualkunden wesentlich stärker als bei den Standardkunden) spielt das Vertrauen in das Verhalten der Bank eine Schlüsselrolle. Wird ein solches Vertrauen zwischen Kunde und Bank aufgebaut, kann dies der entscheidende Differenzierungsvorteil werden. Berechtigtes Vertrauen kann die Abnehmerkosten senken

- durch geringere Such- und Informationskosten beim Abschluß eines Geschäftes;
- durch die Verringerung des Risikos eines Fehlabschlusses und
- durch Erhöhung der geschäftspolitischen Flexibilität der Kunden.

Diese Aspekte, deren Bedeutung kaum zu überschätzen ist, zeigen den Bereich, in dem eine genossenschaftsspezifische Differenzierung möglich ist. Gerade bei mittleren und kleinen Unternehmen spielt das Vertrauen in die Bank eine große Rolle. Vertrauen heißt, daß man die inneren Normen von Personen oder Institutionen zu kennen glaubt und deshalb sicher ist, daß der Part-



ner Abhängigkeiten oder Schwächen nicht zu seinen Gunsten ausnutzt.<sup>9</sup> Die genossenschaftliche Rechtsform bietet der Bank besonderen geschäftspolitischen Spielraum, um Vertrauen in der Kunde-Bank-Beziehung aufzubauen, da die Mitglieder Einfluß auf die Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaften nehmen können. Genossenschaften sind deshalb auf Grund des Prinzips der Selbstverwaltung und der damit verbundenen Einfluß- und Kontrollmöglichkeiten für vertrauensempfindliche Leistungsbereiche wie die umfassende finanzwirtschaftliche Betreuung besonders gut geeignet.<sup>10</sup>

Dieses Vertrauen stellt sich aber nicht allein auf Grund der Rechtsform ein. Doch die prinzipielle Möglichkeit der Mitglieder, das Bankverhalten zu kontrollieren und zu beeinflussen, erleichtert die Vertrauensbildung. Das Vertrauen selbst kann aber nur durch langjährige, stetige und Vertrauen rechtfertigende Leistungen der Bank aufgebaut werden.

#### 5. Mitgliedschaft als Signalkriterium

Während die Beteiligung an einer Kreditgenossenschaft unter Anlagegesichtspunkten nur begrenzten Stellenwert haben kann, gewinnt die Mitgliedschaft unter dem Aspekt des Vertrauens eine große Bedeutung. Sie kann deshalb weniger als Nutzungskriterium, wohl aber als Signalkriterium verstanden werden. Die Bank kann den Kunden/Mitgliedern sehr wohl zeigen, daß vertrauensempfindliche Dienstleistungen bei den Kreditgenossenschaften sehr gut aufgehoben sind.

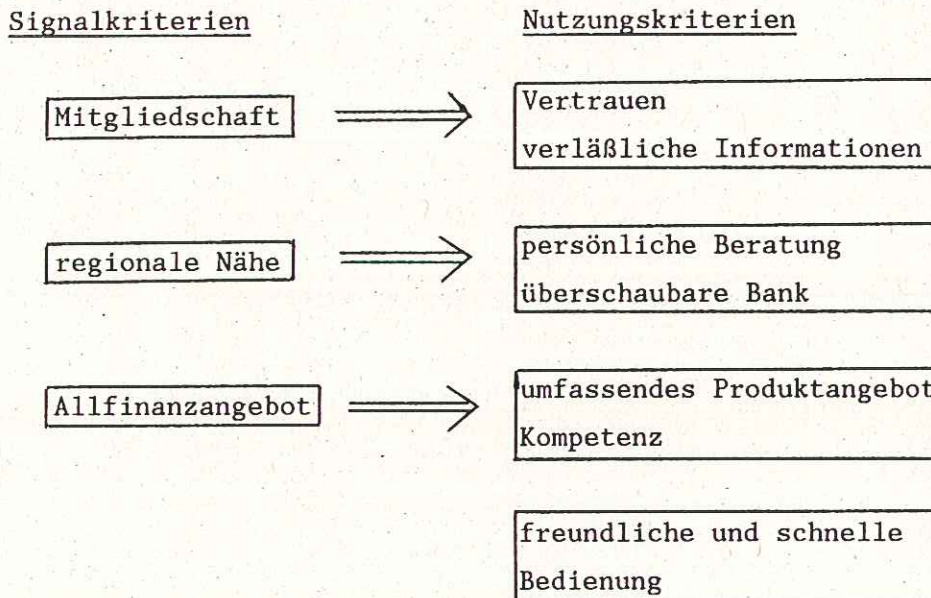
Zusätzliches Signalkriterium ist die regionale Verankerung der Kreditgenossenschaften, mit der dokumentiert wird, daß die Mitglieder in der Bank nicht anonym behandelt werden.

Ein weiteres Signalkriterium kann das werbemäßige Herausstellen des Allfinanzangebotes sein. Damit wird deutlich, daß die Genossenschaftsbanken ein umfassendes Produktangebot bereithalten.

<sup>9</sup> Vgl. BONUS (1986), S. 322.

<sup>10</sup> Vgl. OTTEN (1985), S. 122.

Die folgende Übersicht zeigt, welche Signalkriterien und welche Nutzungskriterien für eine erfolgreiche Differenzierung geeignet sind:



Eine solchermaßen ausgestaltete Differenzierung kann die Grundlage für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie des genossenschaftlichen Bankenverbundes sein.

#### IV. MITGLIEDER- UND KUNDENSELEKTION

##### 1. Schlußfolgerungen aus Kundengruppenkalkulationen

In den letzten Jahren wurden von allen Banken vermehrt die Kundenbeziehungen auf ihre Rentabilität überprüft. Diese Kundengruppenkalkulationen führen bei allen Banken oder Bankengruppen zu ähnlichen Ergebnissen.

Nur der kleinere Prozentsatz der Kunden trägt zu den positiven Ergebnissen der Banken bei. Bei den Genossenschaftsbanken fallen (von Bank zu Bank unterschiedlich) auf Grund der Kostensituation diese Kundengruppenkalkulationen besonders negativ aus. Die Berechnungen zeigen, daß das Privatkundengeschäft zur Zeit in großen Teilen negativ ist und bei Vollkostenrechnung

Erträge fast nur mit den Firmenkunden erzielt werden.

Für Kreditgenossenschaften stellt sich das Ertragsproblem doppelt. Hier sind nicht nur überdurchschnittlich viele Kunden defizitär, sondern es sind ebenso die Mitglieder, die der Bank Verluste erbringen. So kamen Ende 1986 nur noch 15 % der Mitglieder aus den positiven Kundenkreisen der Landwirtschaft, des Gewerbes und der freien Berufe.<sup>11</sup>

Für die Kreditgenossenschaften stellt sich ganz zwangsläufig die Frage, ob es nicht sinnvoller wäre, auf einen großen Teil der Kunden und Mitglieder zu verzichten und sich auf die rentablen Individualkunden zu beschränken?

Eine solche Strategie bedarf einer sorgfältigen Prüfung. Es müssen vor allem die sich aus der Strategie ergebenden geschäftspolitischen Chancen und Risiken abgewogen und die Probleme der Durchsetzbarkeit berücksichtigt werden.

## 2. Mitglieder- oder Kostenproblem

Eine solche strikte Selektionsstrategie hätte einige Vorteile. Zum einen entsprechen die profitablen Kunden/Mitgliederkreise genau den Gruppen, die für eine mitgliederorientierte Differenzierungsstrategie gut ansprechbar sind, weil sie das größte Bedürfnis nach einer vertrauensvollen Bankbeziehung haben. Korrespondierend dazu ergab die Allensbach-Umfrage, daß insbesondere die interessanten Kundengruppen für die Idee der Mitgliedschaft bei einer Kreditgenossenschaft überdurchschnittlich aufgeschlossen sind. Unter den gewerblichen Mitgliedern ist jeder Dritte gegenüber der Idee der Mitgliedschaft aufgeschlossen, während dies bei allen Mitgliedern nur 23 Prozent sind.

Eine größere Konzentration der Aktivitäten auf die Individualkunden im Zuge einer Selektionsstrategie wäre außerdem notwendig, da sich das Außenimage der Kreditgenossenschaften gerade bei diesem Kundenkreis in den letzten Jahren laut Al-

<sup>11</sup> DG BANK (1987), S. 10.

lensbach verschlechtert hat. Es ist besonders bedrohlich, wenn in der Gruppe, die den größten Teil des Geschäftes ausmachen, Marktanteile und Sympathien verlorengehen. Eine Intensivierung der Bemühungen im Individualgeschäft ist deshalb dringend ratsam. Die Mitgliedschaft ist vor allen an diese Kundengruppen verstärkt heranzutragen.

Dies bedeutet aber nicht, daß das Geschäft mit den Standardkunden aufgegeben werden sollte. Denn auch die Ergebnisse der Kundengruppenkalkulationen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß die Genossenschaftsbanken zur Auslastung ihrer Kapazitäten auf die Standardkunden angewiesen sind. Die Kosten- und Ertragsprobleme sind im Rahmen der gesamten Strategie der Marktbearbeitung zu lösen. In diesem Zusammenhang sollten auch die Schwerpunkte der Mitgliederpolitik festgelegt werden.

## V. ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN

### 1. Mitgliederorientierung

Es wurde aufgezeigt, daß eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie einen gangbaren Weg für die Kreditgenossenschaften darstellt. Dazu bedarf es aber erheblicher Änderungen im Umgang der Bank mit ihren Mitgliedern. Die Idee der Mitgliedschaft darf nicht abstrakt und unverbindlich bleiben, sondern muß im täglichen Umgang der Bank mit ihren Mitgliedern erfahrbar sein.<sup>12</sup> Die Genossenschaftsbanken müssen das Vertrauen ihrer Mitglieder im heute immer komplexer werdenden Markt für Finanzdienstleistungen mit qualifizierten Informationen und Beratungen gewinnen und bestätigen.

Auf die Meinungen der Mitglieder ist in den Mitglieder- und Vertreterversammlungen verstärkt Wert zu legen. Die Mitglieder sollten in stärkerem Maße an der Wahl der Vertreter interessiert werden. Mitglieder- und Vertreterversammlungen sollten

<sup>12</sup> Vgl. BONUS (1987b), S. 26 ff.

sowohl als Instrumente zur Vertiefung der Kundenbeziehungen wie als Forum für Kritik am Bankverhalten genutzt werden. Rechtzeitige Beachtung der Mitgliederkritik kann die Bank vor schmerzhaften Kundenverlusten bewahren.

## 2. Ertragsorientierung

Eine mitgliederorientierte Strategie schließt ein ertragsorientiertes Bankmanagement nicht aus, sondern ein. Wie zuvor aufgezeigt, besteht die Chance zur flächendeckenden Durchsetzung einer mitgliederorientierten Strategie nur dann, wenn dies gleichzeitig für die Bank von Vorteil ist, d.h. zu höheren Erträgen führt. Nur dann besteht für das Management ein langfristiger Anreiz, an diesen Strategien festzuhalten. Dies ist für die Mitglieder kein Nachteil, da die durch die Bankstrategie zusätzlich geschaffenen Werte und die verbesserte Leistungsfähigkeit der Bank den Mitgliedern zugute kommen.

Es ist ein weit verbreiteter Irrtum, daß eine solche Ertragsorientierung gegen die Mitgliederinteressen verstößt. Gerade die Wirtschaftspraxis zeigt, daß in fast allen Branchen gerade die Anbieter mit den höchsten Gewinnen über das beste Image bei ihren Kunden verfügen (z.B. Daimler Benz, Deutsche Bank). Hohe Gewinne in einer vom Wettbewerb kontrollierten Branche sind die Folge von überragenden Leistungen. Deshalb würden gute Erträge der Kreditgenossenschaften, die die Folge einer mitgliederorientierten Unternehmensstrategie wären, nicht zu geringerem, sondern zu größerem Ansehen der Genossenschaftsbanken führen. Die guten Erträge verbessern die Leistungsmöglichkeiten der Banken oder fließen über die Dividenden den Mitgliedern wieder zu.

## 3. Rückwirkungen auf Kultur und Organisation

Die mitgliederorientierte Unternehmensstrategie hat Konsequenzen für die Unternehmenskultur und die Unternehmensorganisation.

Die Mitgliederorientierung bietet ein klares Leitbild für die

Unternehmen und Mitarbeiter. Die Bedeutung des Vertrauens muß sich im Verhalten und Denken aller Mitarbeiter auf allen Stufen des kreditgenossenschaftlichen Verbundes widerspiegeln.

Die mitgliederorientierte Differenzierungsstrategie wird am besten durch eine marktorientierte Organisationsstruktur mit mitgliedernahen Verantwortlichkeiten und Kompetenzen unterstützt.

#### 4. Risiken

Die mitgliederorientierte Unternehmensstrategie stellt für die Kreditgenossenschaften eine große Chance dar, insbesondere wenn die Vorstellungen über die Mitgliedschaft mit der Mitgliedswirklichkeit übereinstimmen. Sie ist aber nicht ohne Risiken. Eine Differenzierung wird angreifbar, wenn sie zu stark auf Signalkriterien beruht. Sobald Kenntnisse und Ansprüche der Kunden zunehmen, werden sie stärker auf Nutzungskriterien achten.

Daher ist es besonders wichtig, daß die Kreditgenossenschaften ihre Nutzungskriterien (Leistungsfähigkeit) konsequent entwickeln und sich nicht einseitig auf das Signalkriterium Mitgliedschaft verlassen.

#### VI. Schlußbemerkungen

Für die mitgliederorientierte Unternehmensstrategie von Kreditgenossenschaften ist die Rolle des Vertrauens der Kunden in ihre Bank ein zentraler Punkt. Die Herstellung dieses Vertrauens kann den Genossenschaftsbanken aufgrund der Möglichkeit, Kunden zu Mitgliedern zu machen, besser gelingen als der Konkurrenz. Dazu bedarf es einer konsequenten mitgliederorientierten Unternehmensstrategie. Mit einer auf dieser Basis erneuerten Unternehmenskultur und Verbundorganisation kann es den Kreditgenossenschaften gelingen, ihre Strukturkrise zu überwinden.

LITERATURVERZEICHNIS

- BONUS, H. (1986): "The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions", JITE 142, 310-339.
- BONUS, H. (1987a): "Die Genossenschaft als modernes Unternehmenskonzept". Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge: Vorträge, Heft 10, Münster.
- BONUS, H. (1987b): "Genossenschaften im Jahr 2000", Verbandstag 87, hrsg. v. Westfälischen Genossenschaftsverband e.V., Münster.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (1987): "Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute im Jahre 1986", Monatsberichte Nr. 8, S. 13-31.
- DG BANK (1987): "Die Genossenschaften in der Bundesrepublik Deutschland", Statistik.
- HAHN, O. (1981): "Struktur der Bankwirtschaft, Band I, Banktypologie und Universalbanken", Berlin.
- OTTEN, A. (1985): "Mitgliederförderung in Kreditgenossenschaften, Kooperations- und Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge, Bd. 17, Münster.
- PORTER, M.E. (1983): "Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)", Frankfurt.
- PORTER, M.E. (1986), "Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage)", Frankfurt.

ARBEITSPAPIERE DES INSTITUTS FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN  
DER WESTFÄLISCHEN WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

---

- Nr. 1      Holger Bonus  
WIRTSCHAFTLICHES INTERESSE UND IDEOLOGIE  
IM UMWELTSCHUTZ  
August 1984
- Nr. 2      Holger Bonus  
WALDKRISE - KRISE DER ÖKONOMIE?  
September 1984
- Nr. 3      Wilhelm Jäger  
GENOSSENSCHAFTSDEMOKRATIE UND PRÜFUNGSVERBAND.  
Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der  
Geschäftsführungsprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4      Wilhelm Jäger  
GENOSSENSCHAFT UND ORDNUNGSPOLITIK  
Februar 1985
- Nr. 5      Heinz Grosseketler  
ÖKONOMISCHE ANALYSE DER INTERKOMMUNALEN  
KOOOPERATION  
März 1985
- Nr. 6      Holger Bonus  
DIE GENOSSENSCHAFT ALS UNTERNEHMUNGSTYP  
August 1985
- Nr. 7      Hermann Ribhegge  
GENOSSENSCHAFTSGESINNUNG IN ENTSCHEIDUNGS-  
LOGISCHER PERSPEKTIVE  
Februar 1986
- Nr. 8      Joachim Wiemeyer  
PRODUKTIVGENOSSENSCHAFTEN UND SELBSTVERWALTETE  
UNTERNEHMEN - INSTRUMENTE DER ARBEITSBESCHAFFUNG?  
September 1986
- Nr. 9      Hermann Ribhegge  
CONTESTABLE MARKETS, GENOSSENSCHAFTEN UND  
TRANSAKTIONSKOSTEN  
März 1987



- Nr. 10      Richard Böger  
DIE NIEDERLÄNDISCHEN RABOBANKEN - EINE VERGLEICHEN-  
DE ANALYSE  
August 1987
- Nr. 11      Richard Böger und Helmut Pehle  
ÜBERLEGUNGEN FÜR EINE MITGLIEDERORIENTIERTE UNTERNEH-  
MENSSTRATEGIE IN KREDITGENOSSENSCHAFTEN  
Juni 1988