

Nr. 16

Oktober 1999

Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster

Der genossenschaftliche Finanzverbund  
als Strategisches Netzwerk –  
Neue Wege der Kleinheit



INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN  
DER UNIVERSITÄT MÜNSTER  
AM STADTGRABEN 9  
48143 MÜNSTER  
GERMANY

TEL (02 51) 83 - 2 28 91 / 83 - 2 28 01

FAX (02 51) 83 - 2 28 04

E-MAIL ROLF.GREVE@UNI-MUENSTER.DE

Der genossenschaftliche Finanzverbund  
als Strategisches Netzwerk –  
Neue Wege der Kleinheit

**von**

**Prof. Dr. Holger Bonus**

Geschäftsführender Direktor des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Universität Münster

**Dr. Rolf Greve**

Geschäftsführer des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Universität Münster

**Dipl.-Kaufmann Thorn Kring**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Universität Münster

**Dipl.-Volkswirt Dirk Polster**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Universität Münster

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Nr. 16

Oktober 1999

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	5
<b>I. Kooperation als Alternative zu hierarchischen Strukturen</b> .....	7
1. Kooperation als Hybridform .....	7
2. Vorteile von Kooperationen.....	9
3. ABB als postindustrieller Konzern .....	11
4. Genossenschaften und Franchising.....	12
<b>II. Der Zusammenhang zwischen Strategie, Struktur und Kernkompetenzen</b> .....	14
1. Die Bedeutung der Positionierung .....	14
2. Strategien der Wahllosigkeit .....	15
3. Strategischer Fit .....	17
<b>III. Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken</b> .....	18
1. Darstellung des Kernkompetenzansatzes.....	18
2. Wozu gibt es eigentlich Banken? .....	21
3. Identifikation der Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken .....	24
4. Konzept des mitgliederorientierten Beziehungsmanagement.....	29
<b>IV. Strategie und Struktur: Die Organisation des Finanzverbundes als strategisches Unternehmensnetzwerk</b> .....	33
1. Grundüberlegungen .....	33
2. Theorie Strategischer Netzwerke.....	35
3. Die Primärbank als Netzwerknavigator .....	40
4. Die Strategie eines genossenschaftlichen Finanznetzwerks .....	43
5. ‚Parlament‘ der Primärbanken .....	46
6. Hierarchie, Kontrolle und der Umgang mit Risiko.....	47
<b>V. Schlußfolgerungen</b> .....	50
<b>Zusammenfassung</b> .....	53
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	55

## Einleitung

Der genossenschaftliche Finanzverbund diskutiert zur Zeit über neue Strategien und Strukturen. Dies ist angesichts der rasanten Veränderungen auf dem Bankenmarkt unverzichtbar. Auf der Anbieterseite wird der Wettbewerb zunehmend intensiver, weil Non- und Nearbanks, Spezial- und Direktbanken sowie internationale Konkurrenten auf den Markt drängen. Infolgedessen sinken die Zinsmargen; die Bedeutung der Provisionen nimmt zu. Auf der Nachfrageseite ist ein Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt zu beobachten. Die Bankkunden sind informierter, anspruchsvoller und haben eine höhere Wechselbereitschaft. Zudem erfordern veränderte rechtliche und technologische Rahmenbedingungen Reaktionen der Finanzwirtschaft. An der Schwelle zum 21. Jahrhundert wandelt sich die Rolle der Banken grundlegend. Einzelne Prognosen über die Zukunft der Finanzmärkte gehen sogar so weit, daß die Geschäftsbanken nach heutigem Verständnis in modernen Kapitalmärkten keine Funktion mehr besitzen.<sup>1</sup>

Der Bundesverband der Deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) hat gemeinsam mit der Unternehmensberatung A.T. Kearney rechtzeitig die Untersuchung „Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie“ vorgelegt, in der eine gemeinsame Strategie für den Verbund und konkrete geschäftspolitische Vorschläge entwickelt werden. Ziel der Strategie ist es, „die Marktausschöpfung bei gleichzeitiger Verbesserung der Kostenstruktur zu erhöhen“.<sup>2</sup> Obwohl die Untersuchung sehr verschiedene Handlungsfelder<sup>3</sup> identifiziert, gewinnt man angesichts der aktuellen Diskussion und der sich anbahnenden ersten Umsetzungsschritte den Eindruck, daß die vielfältigen Visionen der Studie am Ende auf einen Teilaspekt reduziert werden, nämlich die Fusion vor allem auf der Primärstufe. Die in der Studie prognostizierte Entwicklung, daß bei Fortschreibung der bisherigen Entwicklung die Zahl der Genossenschaftsbanken in den nächsten zehn Jahren von heute 2.248 auf 800 zurückgehen wird, bleibt ohne theoretisches Fundament.

Die Entwicklung in der Praxis scheint die Vorhersage zu bestätigen. Zahl und Tempo der Fusionen auf der Ebene der Primärbanken steigen zunehmend: Mit 168 Fusionen schlossen sich im Jahre 1998 fast doppelt so viele Genossenschaftsbanken zusammen wie noch im Vorjahr. Diese Entwicklung soll sich in den nächsten Jahren fortsetzen.

---

<sup>1</sup> Vgl. BÖHME (1997), S. 1 ff.

<sup>2</sup> BVR (1999), Bd.1, S. 36.

<sup>3</sup> Vgl. die 18 Handlungsfelder in BVR (1999), Bd. 1, S. 63-66.

Allein im Verbandsgebiet Bayern rechnet man in diesem Jahr mit 54 Zusammenschlüssen.<sup>4</sup>

Tatsächlich steht der genossenschaftliche Finanzverbund angesichts der tiefgreifenden Veränderungen auf den Märkten vor dem Scheideweg. In einer solchen Situation darf es bei der Diskussion über die Strukturen von morgen keine Tabus geben. Insofern bietet die Untersuchung des BVR eine erfreuliche Diskussionsgrundlage. Es müssen jedoch alle Alternativen überprüft werden. Ist die Fusion der Primärinstitute und in der Folge auch die Konzentration der Zentralbanken, Verbundinstitute und der Verbände wirklich überall erfolversprechend? Andere Wirtschaftsbereiche beantworten die aktuellen Herausforderungen mit neuen Konzeptionen wie der Modularisierung von Unternehmen und Kooperationsstrategien.<sup>5</sup> Warum sollen diese neuen Erkenntnisse für den genossenschaftlichen Finanzverbund nicht ebenfalls von Vorteil sein? Wie kooperative Elemente für die Struktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes fruchtbar gemacht werden können, soll im folgenden etwas eingehender betrachtet werden.

---

<sup>4</sup> Vgl. Süddeutsche Zeitung vom 12.10.1999.

<sup>5</sup> Vgl. PICOT / REICHWALD / WIGAND (1998), insbesondere Teil 5 und Teil 6, S. 199-314. Dieser Tage haben sich etwa 800 Wissenschaftler, Manager und Unternehmensberater in Berlin zu einer Tagung der „Strategic Management Society“ getroffen, um der anhaltenden Fusionswelle in vielen Wirtschaftsbereichen mit dem „Deconstruction“ die Erfolgsstrategie der Zukunft gegenüber zu stellen. Dahinter verbirgt sich die Vorstellung, traditionelle Unternehmensstrukturen mit ihren vollständigen, integrierten Wertschöpfungsketten von der Beschaffung der Rohstoffe bis zum Vertrieb der Endprodukte aufzugeben. Stattdessen sollen die Unternehmen segmentiert, in Wertschöpfungsstufen zerlegt und die einzelnen Teile unter Profitabilitäts Gesichtspunkten völlig neu zusammengesetzt werden. Vgl. Handelsblatt vom 01.10.1999, S. 27.

## I. Kooperation als Alternative zu hierarchischen Strukturen

### 1. Kooperation als Hybridform

Neue Forschungsrichtungen in der Ökonomie – vielfach zusammengefaßt unter dem Begriff Neue Institutionenökonomik – beschäftigen sich mit der Frage, warum einige wirtschaftliche Aktivitäten über Märkte abgewickelt und andere in Unternehmenshierarchien eingebunden werden. Anders gefragt: Welche Geschäfte sollten innerhalb eines Unternehmens und welche besser über den Markt durchgeführt werden? Es gilt, die effiziente Grenze einer Firma zu finden. Diese Frage ist vor dem Hintergrund der aktuellen Strukturdebatte im genossenschaftlichen Finanzverbund von zentraler Bedeutung.

Betrachten wir die Zusammenhänge genauer. Unterschiedliche Organisationsformen lassen sich gedanklich als ein Kontinuum darstellen, an dessen beiden Enden auf der einen Seite Marktbeziehungen und auf der anderen Seite unternehmensinterne Beziehungen stehen (vgl. Abbildung 1). Wird ein selbständiger Unternehmer, zu dem ursprünglich eine typische Käufer-/Verkäuferbeziehung bestanden hat, durch einen Anstellungsvertrag in ein Unternehmen integriert, so tritt an die Stelle der vormaligen Marktbeziehung eine Hierarchie. Der ehemals unabhängige Unternehmer ist nun an die Weisungen der Unternehmensleitung gebunden, z.B. einer Konzernzentrale. Ebenso ändert sich die Organisationsstruktur vom Markt in Richtung Hierarchie, wenn an die Stelle einer vertraglich geregelten Zusammenarbeit zweier im übrigen unabhängiger Firmen durch Fusion ein einziges Unternehmen entsteht.

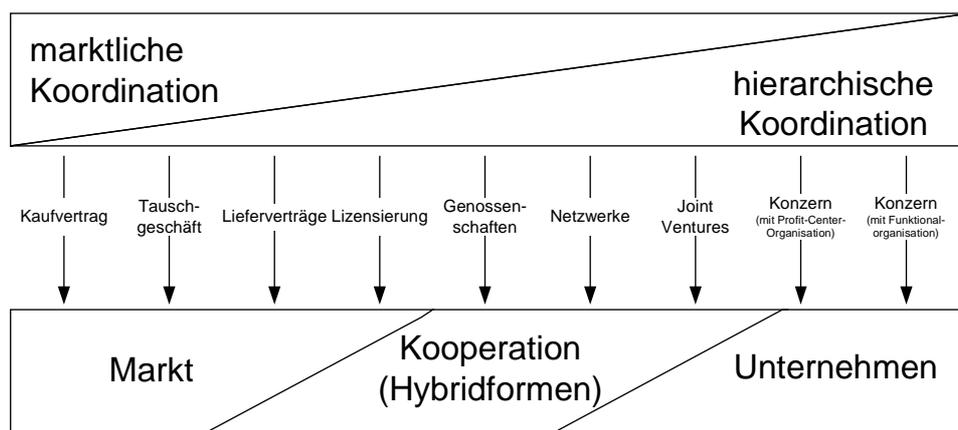


Abbildung 1: Unterschiedliche Formen der Organisation wirtschaftlicher Aktivitäten  
Quelle: In Anlehnung an SYDOW (1993), S. 104.

Die Fusion zweier Firmen führt also immer zu einer hierarchischen Struktur. Der klassische Kaufvertrag oder Tauschverträge zählen zu den marktlichen Transaktionen, während Unternehmen als hierarchische Koordinationsformen bezeichnet werden.

Während in der Vergangenheit vor allem die beiden Organisationsformen „Markt“ und „Unternehmen“ im Vordergrund der Betrachtung standen, gewinnen in der jüngsten Vergangenheit vor allem Kooperationsformen an Bedeutung, die zwischen den „Extremen“ Markt und Unternehmen stehen.<sup>6</sup> Diese sogenannten „Hybridformen“ spielen auch in der Wirtschaft eine immer wichtigere Rolle.<sup>7</sup> Die traditionellen Grenzen der Unternehmen verschwimmen zunehmend; man spricht deshalb von der „grenzenlosen Unternehmung“.<sup>8</sup>

Die Hybridformen vereinen marktliche und hierarchische Elemente miteinander. Sie basieren auf einer Vielzahl von Verträgen und Vereinbarungen, welche die Zusammenarbeit regeln und absichern. Die Palette der kooperativen Organisationsformen reicht dabei von der lockeren Zusammenarbeit in bestimmten Tätigkeitsbereichen bis zu hochkomplexen Organisationsformen.<sup>9</sup> Zu den einfachen zwischenbetrieblichen Beziehungen zählen Lizenzverträge, Joint Ventures, Konsortien oder auch die gezielte Kapitalbeteiligung an einem Unternehmen. Solche Kooperationen sind häufig kurz- oder mittelfristiger Natur und dienen regelmäßig der Umsetzung eines bestimmten Projektes oder dem befristeten Austausch fehlender Ressourcen. Komplexere Kooperationsformen dienen einer weitreichenden und dauerhaften Zusammenarbeit: Beispiele sind Franchise-Organisationen, Netzwerke, Leveraged-Buyout-Gesellschaften (LBO), Spin-offs, virtuelle Unternehmen etc. Auch die Genossenschaft zählt zu den komplexeren Kooperationsformen. Andere Begriffe für diese Art von Kooperationsformen sind Strategische Allianzen oder symbiotische Organisationsstrukturen. Eines haben alle Kooperationsformen gemeinsam. Durch die gemeinsame Nutzung ihrer Ressourcen wollen die Partner mehr erreichen, als dies im Alleingang möglich wäre. Das Ziel ist die Erwirtschaftung eines Kooperationserlöses, der an die Partner verteilt werden kann.

Welche Gründe sind nun dafür verantwortlich, daß kooperative Organisationsformen vielfach als die Antwort auf die aktuellen wirtschaftlichen Herausforderungen angesehen werden?

---

<sup>6</sup> Vgl. die stärkere Zuwendung zu Hybridformen bei WILLIAMSON. Stellvertretend aufgeführt seien WILLIAMSON (1975) und WILLIAMSON (1985). Siehe auch die Beiträge unter dem Schwerpunktthema „Symbiotic Arrangements: Hybrid Forms of Industrial Organization“ in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Vol. 149, No. 4, December 1993, S. 690-774 sowie POWELL (1987) und HENNART (1993)

<sup>7</sup> Vgl. SCHRADER (1993).

<sup>8</sup> Vgl. PICOT / REICHWALD / WIGAND (1998); PICOT / RIPPERGER / WOLFF (1996).

<sup>9</sup> Vgl. stellvertretend für viele PICOT / DIETL / FRANCK (1997), S. 133 ff.

## 2. Vorteile von Kooperationen

Als Gründe für das Entstehen von Kooperationen werden vor allem genannt: Realisierung von Skalen- und Synergieeffekten, Einsparung von Transaktionskosten, Teilung des unternehmerischen Risikos sowie Überwindung von Know-how- und Kapazitätsgrenzen.<sup>10</sup>

Nicht nur durch Fusionen, sondern auch mit Hilfe von Kooperationen lassen sich durch die gemeinsame Nutzung zusammengelegter Ressourcen *Skalen- und Synergieeffekte* erzielen. Tritt die erwünschte Kostendegression nicht ein, so läßt sich eine Kooperation zudem leichter wieder auflösen, als dies bei Verschmelzungen der Fall ist. Gleichzeitig lassen sich durch die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit die Kosten der Kontrolle und Überwachung einsparen, wenn Leistungen gemeinsam erstellt werden, von deren Qualität der Markterfolg von Unternehmen abhängt. Ökonomische Abhängigkeiten lassen sich durch die Wahl einer geeigneten Organisationsform begrenzen. Außerdem ist es möglich, die *unternehmerischen Risiken* durch eine Kooperation auf mehrere Schultern zu verteilen. Dies ist insbesondere angesichts der zunehmenden Unsicherheit über die Entwicklung der unternehmerischen Rahmenbedingungen von Bedeutung. Schließlich lassen sich durch kooperative Organisationsformen *Know-how und andere Ressourcen* erschließen, deren Aufbau im Alleingang zu zeit- oder kostenaufwendig ist.

Der Trend hin zu Kooperationsformen läßt sich zudem auch durch den längst vollzogenen Übergang von einer industriellen zur postindustriellen Wirtschaft und der damit zusammenhängenden Neubewertung von Wissen erklären.<sup>11</sup> JENSEN und MECKLING unterscheiden zwischen generellem und spezifischem Wissen.<sup>12</sup> „Spezifisch“ nennen sie Wissen, dessen Übertragung an Dritte kostspielig ist, während Wissen als „generell“ bezeichnet wird, wenn es ohne nennenswerten Aufwand weitergegeben werden kann. Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang eine besondere Form spezifischen Wissens, die man in der angelsächsischen Literatur „plastisch“ nennt.<sup>13</sup> Es handelt sich um die intime Kenntnis diverser Umstände, die häufig ausgesprochen individueller oder regionaler Natur sind. Der Lehrling geht beispielsweise bei einem Handwerksmeister „in die Lehre“, um das plastische Wissen des Meisters aus vielen Jahren Berufstätig-

---

<sup>10</sup> Vgl. BALLING (1997), S. 74 ff.; BRONDER (1993), S. 19 ff.; PICOT / DIETL / FRANCK (1997), S. 124 f.; ROTERING, (1993), S. 32 ff.

<sup>11</sup> Vgl. BONUS (1998), S. 95-108.

<sup>12</sup> Vgl. JENSEN / MECKLING (1992), S. 250 ff.

<sup>13</sup> Vgl. ALCHIAN / WOODWARD (1987), S. 115 ff., die von plastischen Produktionsfaktoren („resources“) sprechen.

tigkeit zu erlernen. Dieses Wissen läßt sich nicht formalisieren oder in Handbüchern niederschreiben. Sein Gebrauch kann auch nicht in Verträgen geregelt werden.

Der wirtschaftliche Erfolg der Industrie im vorigen Jahrhundert beruhte im wesentlichen auf Standardisierung, d.h. auf der Zerlegung des Produktionsprozesses in viele aufeinanderfolgende und in sich immer gleiche Arbeitsschritte, wie ADAM SMITH sie anhand der Produktion von Stecknadeln beschrieben hat. Durch die Standardisierung kam es zu einer Degression der Fixkosten, was die Produkte dramatisch verbilligte. Das dazu notwendige standardisierte Wissen war in hohem Maße generell. Wegen der Kostenvorteile bei Großproduktion wurden die Unternehmen zwangsläufig groß. Gleichwohl war es in solchen Großunternehmen aufgrund der Standardisierung der Produktionsabläufe sehr wohl möglich, das erforderliche (generelle) Wissen problemlos an die Unternehmensspitze zu leiten, die dann entschied. Damit die Manöver in abgestimmter Weise so ausgeführt wurden, wie die Spitze das vorgesehen hatte, mußte jeder Beschäftigte die Weisungen von oben peinlich genau vollziehen. So kam es, daß die industrielle Gesellschaft in hohem Maße auf tiefgestaffelten Hierarchien basierte.

In der postindustriellen Wirtschaft werden Hierarchien weitgehend durch Kooperationen ersetzt.<sup>14</sup> Denn Produktion und Markt sind heute viel differenzierter als früher, und das Wissen, das wir einsetzen, wird immer spezifischer. Ein berühmtes Beispiel ist der Verkauf von Autos.<sup>15</sup> Im amerikanischen Autogeschäft waren die Verkaufshäuser zunächst Filialen der Zentrale. Die Verkäufer mußten zugleich auch Fahrlehrer sein und eine Fülle von Dienstleistungen rund um das Automobil erbringen; für die Hersteller war es wichtig, daß dabei ihre Qualitätsstandards beachtet wurden. Als dann aber in den zwanziger Jahren das Gebrauchtwagengeschäft immer wichtiger wurde, mußten die Strukturen geändert werden. Denn jetzt hing der geschäftliche Erfolg zunehmend von Faktoren ab, die von der Zentrale nicht mehr zu kontrollieren waren. Um den Kaufpreis eines Gebrauchtwagens zu ermitteln, mußte man ihn sehen, da und dort klopfen, von unten inspizieren, den Motor überprüfen und eine Probefahrt machen. Man mußte auch wissen, wem man vor Ort durch eine günstige Hereinnahme des Gebrauchtwagens entgegenkommen mußte, weil der Händler vor Ort lokal ein wichtiger Multiplikator war. Das dazu erforderliche Wissen konnte die Zentrale in Detroit nicht haben; und sie konnte auch nicht kontrollieren, ob die Preise für Gebrauchtwagen angemessen waren oder nicht. Nur der Händler verfügte über das nötige „plastische“ Wissen. Unter diesen Umständen war es sinnvoll, ihn eigenverantwortlich handeln zu lassen. Andererseits war es

---

<sup>14</sup> Vgl. PICOT / REICHWALD / WIGAND (1998).

<sup>15</sup> Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 110 ff.

für die Reputation des Herstellers unverzichtbar, daß die Qualitätsstandards überall eingehalten wurden. Dazu gehörte nach wie vor ein Stück Hierarchie in Form von Verträgen. Auf diese Weise kam die Institution des selbständigen Vertragshändlers zustande - eine Hybridform und dem Franchising nahe.

### 3. ABB als postindustrieller Konzern

Ein aufschlußreiches Beispiel für den beschriebenen Trend weg von hierarchischen Großunternehmen und hin zu kooperativen Organisationsstrukturen ist die ABB (Asea Brown Boveri). Diese *Megacorporation* hat sich in der hundertjährigen Firmengeschichte zu einem Elektro- und Technologie-Konzern entwickelt, der mit rund 175.000 Mitarbeitern in über 100 Ländern weltweit tätig ist.<sup>16</sup> Wie läßt sich ein solch komplexer Konzern organisieren? Die Erklärung gibt der Chief Executive Officer PERCEY BARNEVIK mit folgenden Worten: ABB sei „local and global, big and small, radically decentralized with central reporting and control. Once we resolve these three contradictions, we will have real organizational advantage.“<sup>17</sup> Die ABB ist zwar ein Konzern, besitzt aber keine hierarchische Organisation im herkömmlichen Sinne, sondern *vernetzte Strukturen*. Sie ist ein institutionelles Gebilde aus etwa 1000 dezentralen, rechtlich selbständigen Unternehmen.

Nun fragt man sich, welches Element dieses Unternehmensnetzwerk zusammenhält. Die Antwort lautet, daß es in dieser Organisation möglich ist, weit verstreutes Wissen optimal zu nutzen, das zwar spezifischer Natur ist, aber dennoch Synergiepotentiale aufweist. Damit wird ein Problem angegangen, das der Nobelpreisträger VON HAYEK schon vor mehr als fünfzig Jahren als zentrale Frage der ökonomischen Ordnung bzw. Organisation erkannte: „The peculiar character of the problem of a rational economic order is determined precisely by the fact that knowledge of the circumstances of which we must make use never exists in concentrated or integrated form, but solely as the dispersed bits of incomplete and frequently contradictory knowledge which all the separate individuals possess. [...] Or, to put it briefly, it is a problem of the utilization of knowledge not given to anyone in its totality.“<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Zum ABB-Konzern aus institutionenökonomischer Sicht vgl. GOSHAL / MORAN / ALMEIDA-COSTA (1995), S. 748 ff. Die aktuellen Konzerndaten finden sich im Internet unter <http://www.abb.com>. Hintergründe zu ABB finden sich in BARHAM / HEIMER (1999).

<sup>17</sup> Zitiert nach GOSHAL / MORAN / ALMEIDA-COSTA (1995), S. 750.

<sup>18</sup> VON HAYEK (1945), S. 519 f.

Wenn beispielsweise eine US-Tochter von ABB, die im Zentrum der amerikanischen Mikroprozessorindustrie beheimatet ist, eine spezielle Technologie für halbleiterbasierte Relays entwickelt, die sie in einem anderen lokalen Umfeld nicht hätte entwickeln können, so kann sie die in Europa ansässigen ABB-Töchter an ihrem Produkt- und Verfahrenswissen partizipieren lassen.<sup>19</sup> Wurden Konzerne bisher vor allem als ‚interne Kapitalmärkte‘ betrachtet,<sup>20</sup> so wird heute neben der Kapitalallokation das konzernweite Wissensmanagement bzw. die Wissensorganisation immer wichtiger.<sup>21</sup> Unternehmen der postindustriellen Gesellschaft lassen sich damit erklären, daß sie Wissen und nicht Kapital beschaffen, erzeugen, akkumulieren, verteilen und nutzen.<sup>22</sup> Da dieses Wissen räumlich weit gestreut ist und nicht zu einer Zentrale transportiert werden kann, erfordert die Nutzung dieses Wissens Dezentralität. Dies gilt in der postindustriellen Gesellschaft mehr denn je. Das Beispiel ABB zeigt, daß sich Konzerne gewissermaßen durch *Auflösung der Unternehmensgrenzen* zu postindustriellen, kooperativen Organisationen entwickeln.

#### 4. Genossenschaften und Franchising

Auch das Franchising ist eine Organisationsform der postindustriellen Wirtschaft. Die oben beschriebene Institution des selbständigen Vertragshändlers wird in der angelsächsischen Literatur als eine Form des Franchising interpretiert.<sup>23</sup> Auf der einen Seite hängt der Verkaufserfolg einer Franchise-Kette nicht zuletzt von der effizienten Nutzung lokalen Wissens durch den Franchisenehmer ab, wie sie hierarchisch nicht durchzusetzen wäre. Dies führt zur Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen. Auf der anderen Seite muß der Franchisegeber auf strikter Einhaltung seiner Qualitätsstandards bestehen. Dies erfordert hierarchische Elemente. Deshalb kommt es zu einer Kooperation zwischen Hersteller und Händler. Dabei vermischen sich hierarchische Elemente mit der Entscheidungsfreiheit vor Ort. Speziell beim Franchising verläuft die Hierarchie dabei von oben nach unten. Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer gegen entsprechende Zahlungen den Namen, die Einrichtung, eine gemeinsame Werbung und die Produkte des Unternehmens zur Verfügung. Der Franchisenehmer kann nun lokales Wissen aufbauen und den Erfolg seines Geschäftes selbständig steuern. Der typische

---

<sup>19</sup> Vgl. zu diesem Beispiel GOSHAL / MORAN / ALMEIDA-COSTA (1995), S. 751 f.

<sup>20</sup> Vgl. z.B. WILLIAMSON (1975), S. 143 ff. und WILLIAMSON (1985), S. 287 f.

<sup>21</sup> Zum Wissensmanagement vgl. STORK (1999), S. 31 ff.

<sup>22</sup> So auch SCHMIDT / MABMANN (1999), S. 13.

<sup>23</sup> Vgl. BONUS (1999).

Kunde von McDonald's will vor allem zu McDonald's und nicht eigentlich zum Franchisenehmer, weil ihm das Konzept der Gruppe vertraut ist. Konzept und Name stellen den Motor der Unternehmensgruppe dar. Hierfür liegt das erforderliche Wissen bei der Zentrale - dem Franchisegeber. In strategischen Fragen muß dieser das Sagen haben, weil nur er den strategischen Durchblick hat.

Diametral entgegengesetzt aufgebaut ist die Kooperationsform der Genossenschaft. Bei den Genossenschaftsbanken beispielsweise ist lokales, „plastisches“ Wissen von großer Bedeutung. Ihre Stärke besteht im Vergleich zur Großbank darin, daß sie im Besitz hochspezifischen lokalen Wissens über ihre Mitglieder und Kunden ist. Die Kreditgenossenschaft kann die Chancen und Risiken der Geschäfte mit ihren mittelständischen Kunden besser beurteilen als eine Großbank, weil sie vor Ort verwurzelt ist. Jedoch auch die Kreditgenossenschaft muß sich für ihre Kunden in Operationen engagieren, die über ihre lokale Kompetenz hinausgehen. Einige Kunden wachsen in zu große Volumina hinein, andere benötigen den Beistand ihrer Bank im internationalen Bereich. Jetzt greift die Genossenschaftsbank auf generelles Wissen zurück, das bei einer Zentrale bereitgehalten wird. Zu diesem Zweck stützt sie sich auf einen Kooperationspartner, ihre genossenschaftliche Zentralbank oder andere Institute des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Diese „Zentralen“ sind gewissermaßen als Zulieferer zu verstehen und betreiben die Geschäfte weniger für sich selbst als vielmehr für die lokalen Kreditgenossenschaften. Dabei steht die lokale Genossenschaft mit ihrer Reputation für die Geschäfte der Verbundpartner gerade. Um in einer latent so prekären Situation Einfluß und Kontrolle auf das Geschäftsgebahren des Partners ausüben zu können, halten die lokalen Genossenschaftsbanken das Eigenkapital ihrer Zentralbank; am Ende sind sie es, die dort das Sagen haben. Anders als bei Franchiseketten verläuft die Hierarchie im genossenschaftlichen Finanzverbund also von unten nach oben.

Der genossenschaftliche Verbund und das Franchising haben also deutliche Ähnlichkeiten, aber auch Unterschiede. In beiden Fällen wird lokales, spezifisches Wissen eingesetzt, was eine dezentrale Struktur erforderlich macht. In beiden Fällen werden zusätzlich Zentralen benötigt. Die Selbständigkeit der Unternehmen wird durch ein hierarchisches Element ergänzt.<sup>24</sup> Der Unterschied zwischen beiden Kooperationsformen liegt in der unterschiedlichen Rolle des unternehmerischen Konzepts. Kern des genossenschaftlichen Verbundes ist die örtliche Primär-genossenschaft, also eine Einheit an der Peripherie. Der Kern des Franchise-Arrangements ist der Franchisegeber, also eine zentrale Einheit. Sowohl der genossenschaftliche Verbund als auch das Franchising sind

---

<sup>24</sup> Vgl. BONUS (1986).

Kooperationen, die für die Herausforderungen unseres postindustriellen Wirtschaftssystems gerüstet sind. Die Genossenschaften und ihre Verbände sind also hochmoderne Wirtschaftsgebilde. Dabei waren sie – geschichtlich gesehen – die ersten, die ein so modernes Konzept zum Erfolg geführt haben.

## II. Der Zusammenhang zwischen Strategie, Struktur und Kernkompetenzen

### 1. Die Bedeutung der Positionierung

„*What is strategy?*“ fragte jüngst MICHAEL E. PORTER in einem Aufsatz im Harvard Business Review.<sup>25</sup> Angesichts einer Flut von Veröffentlichungen zur Unternehmensstrategie verwundert es, daß es auf diesem Feld noch neue Antworten geben könnte. Erstaunlich ist vor allem, daß diese Fragestellung gerade von dem Wissenschaftler aufgeworfen wird, der als Autor der grundlegenden Werke zu diesem Themenkomplex berühmt wurde.<sup>26</sup> Aufgelöst wird dieser scheinbare Widerspruch, wenn man mit PORTER erkennt, daß viele der in der Praxis und aktuellen Literatur als ‚Strategien‘ verkauften Ansätze eigentlich nichts anderes sind als ‚schlichte‘ Managementinstrumente. Diese erhöhen zwar die ‚operationale Effektivität‘ von Unternehmen, die zwar *notwendig*, nicht jedoch *hinreichend* für den Unternehmenserfolg ist. Populäre Management-Konzepte wie Total Quality Management, Benchmarking, Empowerment, Time-based Competition, Reengineering, Change Management, Learning Organization usw. haben nach Meinung PORTERS in den Unternehmen mehr und mehr den Platz der eigentlichen Wettbewerbsstrategien übernommen. Das sich daraus ergebende Hauptproblem liegt darin, daß diese Instrumente leicht imitiert werden können, sie unterliegen sogar gewissen Moden. Bekannte Beratungsunternehmen stellen in diesen Zyklen die Trendsetter dar, die ihren (untereinander im Wettbewerb stehenden) Kunden die Produkte verkaufen, die gerade *en vogue* sind. Dies führt wie in der Modewelt zu einer zunehmenden Konvergenz der Unternehmen, die sich in der Folge mehr und mehr ähneln.<sup>27</sup> Der Kern

---

<sup>25</sup> Vgl. zum folgenden PORTER (1996).

<sup>26</sup> Vgl. PORTER (1999a) und (1999b). Anmerkung: Das Werk „Wettbewerbsstrategie (*Competitive Strategy*)“ wurde erstmals veröffentlicht 1980, „Wettbewerbsvorteile (*Competitive Advantage*)“ im Jahre 1986.

<sup>27</sup> Vgl. dazu auch BIKHCHANDANI / HIRSHLEIFER / WELCH (1998), S. 164.

einer Strategie besteht genau im Gegenteil: „Competitive strategy is about being different.“<sup>28</sup>

Es bleibt also die Frage: Was ist Strategie? Im Mittelpunkt einer Strategie steht nach PORTER die *Positionierung* eines Unternehmens. Basis hierfür sind entweder Produkte bzw. Dienstleistungen, bestimmte Zielgruppen oder die (beispielsweise geographische oder technische) Erreichbarkeit von Kunden.<sup>29</sup> Wenn über die anvisierte Positionierung Klarheit besteht, dann erst läßt sich die oben gestellte Frage beantworten: „*Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. If there were only one ideal position, there would be no need for strategy. Companies would face a simple imperative - win the race to discover and preempt it. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.*“<sup>30</sup> Welche Aktivitäten<sup>31</sup> soll man aber wählen, um anders zu sein als die Wettbewerber?

## 2. Strategien der Wahllosigkeit

Wenden wir uns den Strategien deutscher Banken zu. Im Grunde verfolgen sie gar nicht mehrere Strategien, sondern nur eine - bewußt im Singular formuliert. Etwas überspitzt gesagt, wollen „alle Banken alle Bankgeschäfte an allen Orten mit allen Kundengruppen tätigen.“<sup>32</sup> Dies gilt für Aktienbanken genauso wie für Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Somit verfolgen die großen Universalbankengruppen allesamt dieselbe „Strategie“ (was nach PORTERS Auffassung per definitionem gar keine Strategie sein kann). Mit den Genossenschaftsbanken werden wir uns im folgenden eingehender beschäftigen.

Neuerdings wird im Genossenschaftssektor diskutiert, mit ausgefeilten Segmentierungskriterien mehr Ordnung in die Zielgruppen zu bringen. Anstatt A-, B- und C-Kunden zu bedienen, möchte man nun zwischen Finanzprofi, klassischem vermögenden Privatkun-

---

<sup>28</sup> PORTER (1996), S. 64.

<sup>29</sup> PORTER unterscheidet dementsprechend *variety-based*, *needs-based* und *access-based positioning*, vgl. ders. (1996), S. 66f.

<sup>30</sup> PORTER (1996), S. 68. Vgl. auch PORTER (1987), S. 62 ff. und PORTER (1986), S. 59 ff.

<sup>31</sup> Aktivitäten bzw. Tätigkeiten (*activities*) spielen im PORTERSchen Ansatz eine zentrale Rolle. Er faßt eine Unternehmung als *Wertkette* auf, die sich als ein System von Aktivitäten darstellen läßt, durch welche die Produkte hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt werden. Vgl. PORTER (1999b), S. 66f.

<sup>32</sup> STEINER (1995), S. 19.

den, easy-banking-Kunden, traditionellen Kunden, Informationsprofi und Randgruppen unterscheiden. Im Firmenkundengeschäft will man nicht mehr zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen trennen, sondern zwischen Freiberuflern / Selbständigen / Existenzgründern, traditionellen Firmenkunden, Finanzprofis, Innovativen und Großunternehmen.<sup>33</sup> Diese Systematisierung könnte durchaus die Grundlage für eine Positionierung darstellen, mehr allerdings nicht. Es wird damit keine Strategie bestimmt. Denn Strategie bedeutet, daß man einen *bestimmten* Kurs festlegt. Man muß sich *entscheiden*: „The essence of strategy is choosing what *not* to do.“<sup>34</sup> Wer überall hinfahren möchte, kommt nirgendwo an. Wer alles will, hat am Ende überhaupt nichts.

Angesichts der oben beschriebenen ‚Strategie der Wahllosigkeit‘ fühlt man sich ein wenig an das Märchen der Gebrüder GRIMM ‚Von dem Fischer und seiner Frau‘ erinnert. Beide leben in einem ‚Pißputt‘, bis eines Tages der Fischer einen ‚großen Butt‘ fängt. Da dieser ein verwunschener Prinz ist, wirft der Fischer ihn zurück ins Wasser. Zu Hause schimpft seine Frau, weil er sich nichts als Gegenleistung für die geschenkte Freiheit gewünscht hat. So geht er zurück, ruft den Butt und bittet im Auftrag seiner Frau darum, nicht mehr im ‚Pißputt‘ leben zu müssen, sondern in einer Hütte. Nachdem dieser Wunsch erfüllt ist und damit bei seiner Frau Begehrlichkeiten geweckt worden sind, muß er wieder und wieder zum Meer gehen, um immer neue Wünsche seiner Frau zu überbringen. Sie kann sich nicht für einen Wunsch entscheiden und verliert jedes Maß. Am Ende schickt der Butt den armen Fischer zurück in den ‚Pißputt‘. Hätte man sich doch von Anfang an auf einen Wunsch konzentriert, das Märchen wäre glücklicher ausgegangen. So ist es auch mit Strategien; man muß genau wissen, was man will.

Die frühen Kreditgenossenschaften hatten eine klare Strategie. Sie waren die Banken des damals entstehenden, selbständigen Mittelstandes.<sup>35</sup> Das machte sie stark. Bildlich gesprochen hatten die ersten Genossen sich mit Hilfe ihrer Genossenschaften vom ‚Pißputt‘ befreit und konnten sich Hütten bauen. Niemand wollte Paläste. Der Sündenfall kam später, als viele Kreditgenossenschaften die ‚Bank für Jedermann‘ sein wollten, genau wie Sparkassen und Großbanken auch. Das aber ist - wie wir gesehen haben - keine Strategie, mit der man Orientierung erlangen könnte. Es ist daher von existentieller Bedeutung für jede einzelne Kreditgenossenschaft ebenso wie für den ganzen Verbund, eine Strategie zu entwickeln. Die kürzlich vom BVR vorgelegte Studie bietet hierfür eine geeignete Diskussionsgrundlage.

---

<sup>33</sup> Vgl. BVR (1998), Bd. II, S. 5 ff. Nicht so recht deutlich wird, ob Großunternehmen zu den Kunden der Genossenschaftsbanken gehören sollen (Schaubild 4, S. 7) oder nicht (Schaubild 3, S. 6).

<sup>34</sup> PORTER (1996), S. 70 (Hervorhebung im Original).

<sup>35</sup> Vgl. KLUGE (1991), S. 182.

Es stellt sich nun also die Frage, wie man sich strategisch positionieren könnte. Einen denkwürdigen Hinweis gibt PORTER: „A company’s history can [...] be instructive. What was the vision of the founder? What were the products and customers that made the company? Looking backward, one can reexamine the original strategy to see if it is still valid. *Can the historical positioning be implemented in a modern way, one consistent with today’s technologies and practices?*“<sup>36</sup> Eine Organisation sollte sich ihrer *Identität* bewußt sein. Diese steht in engem Zusammenhang mit ihren Kernkompetenzen.<sup>37</sup> Aus diesen wiederum lassen sich *echte* Wettbewerbsstrategien ableiten.

### 3. Strategischer Fit

Kernkompetenzen geben gewissermaßen den Rahmen vor, innerhalb dessen man eine Strategie formulieren kann. Eine strategische Entscheidung muß berücksichtigen, was man kann, wozu man die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten hat. Es ist also nicht nur die Strategie, die eine Unternehmung oder Organisation von anderen unterscheidet. Insofern ist es hilfreich, die Frage PORTERS zu erweitern. Der Evolutionsökonom RICHARD R. NELSON<sup>38</sup> steckt aus diesem Grunde den Problembereich weiter ab: „*Why do firms differ, and how does it matter?*“<sup>39</sup> Seine Antwort hierauf lautet, daß eine Unternehmung sich durch drei Aspekte von anderen unterscheiden kann: „its strategy, its structure and its core capabilities“.<sup>40</sup> Wichtig hierbei ist, daß Strategie, Struktur und Kernkompetenzen eng miteinander verwoben sind. Um erfolgreich zu sein, müssen diese drei Elemente zusammen passen; sie müssen *komplementär* sein.<sup>41</sup> Man könnte auch sagen, daß sie untereinander einen *fit* aufweisen müssen.<sup>42</sup> Daß Strategie und Struktur eng verbunden sind und nicht unabhängig voneinander gewählt werden können, wissen wir spätestens seit ALFRED D. CHANDLER mit „Strategy and Structure“ seine wirt-

---

<sup>36</sup> PORTER (1996), S. 76 (Hervorhebung hinzugefügt).

<sup>37</sup> Vgl. HELLINGER (1999), S. 254 ff.

<sup>38</sup> NELSON wurde bekannt durch sein Werk „An Evolutionary Theory of Economic Change“ (1982), das er zusammen mit SIDNEY G. WINTER veröffentlichte.

<sup>39</sup> NELSON (1991), S. 61.

<sup>40</sup> Ebenda, S. 67.

<sup>41</sup> Allgemein weist ein System, also beispielsweise eine Unternehmung oder Organisation, dann die Eigenschaft der Komplementarität auf, wenn sich seine Elemente in ihrer Wirkung gegenseitig unterstützen und verstärken; vgl. MILGROM / ROBERTS (1990), S. 514 und insbesondere MILGROM / ROBERTS (1995), S. 180 ff.

<sup>42</sup> Vgl. MILGROM / ROBERTS (1995), S. 180.

schaftshistorischen Untersuchungen veröffentlichte.<sup>43</sup> Die Bedeutung der Kernkompetenzen ist erst später erkannt worden.<sup>44</sup>

Diese Trias der komplementären Elemente Strategie, Struktur und Kernkompetenzen muß zugrunde gelegt werden, wenn man über die Zukunft einer Organisation wie den genossenschaftlichen Finanzverbund nachdenkt. Aus diesem Grunde werden wir im folgenden Kapitel die Kernkompetenzen der Kreditgenossenschaften und ihres Verbundes *identifizieren*.<sup>45</sup> Darauf aufbauend lassen sich weitere Aussagen über eine zukunfts-fähige Strategie sowie Empfehlungen zu einer effektiven sowie effizienten Struktur ableiten.

### III. Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken

#### 1. Darstellung des Kernkompetenzansatzes

Mit der stärkeren Betonung der Kernkompetenzen und dem Hervorheben der Bedeutung der internen Organisationskompetenz für die Strategie einer Unternehmung vollzieht sich ein Perspektivenwechsel im strategischen Management. Dabei ist diese Sichtweise der Kernkompetenzen nicht neu, denn beispielsweise SELZNICK und PENROSE erkannten bereits gegen Ende der 50er Jahre, daß durch unternehmensinterne Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile zu erzielen sind.<sup>46</sup> Ihr Ansatz der „*distinctive competence*“ war grundlegend für den *resource-based-view of strategy*<sup>47</sup>, der in Verbindung mit dem *market-based-view of strategy* später zum Kernkompetenzansatz weiterentwickelt wurde.

Insbesondere den beiden Managementforschern PRAHALAD und HAMEL ist es zu verdanken, daß der Kernkompetenzansatz die Strategieforschung maßgeblich beeinflußt hat. In ihrem Aufsatz „*The Core Competences of the Corporation*“ definieren sie Kernkompetenzen als diejenigen Potentiale einer Unternehmung, die es ihr erlauben, langfri-

---

<sup>43</sup> Vgl. CHANDLER (1962). Zu einer neuen Darstellung der Forschungsergebnisse auf diesem Gebiet vgl. SCHEWE (1998).

<sup>44</sup> Vgl. auch CHANDLER (1992), S. 491.

<sup>45</sup> „A firm can't actively ‚manage‘ core competencies, if managers don't share a view of what those core competencies are.“ HAMEL / PRAHALAD (1994), S. 224.

<sup>46</sup> Vgl. SELZNICK (1957), S. 49 ff., PENROSE (1959), S. 25 ff.

<sup>47</sup> Vgl. zur Entwicklung des Ressourcenansatzes WERNERFELT (1984), BARNEY (1991), GRANT (1991) und PETERAF (1993).

stig ihre Überlebensfähigkeit zu sichern und sich positiv von ihren Konkurrenten abzuheben. Kernkompetenzen werden verstanden als die Fähigkeit einer Organisation zum kollektiven Lernen, insbesondere die Fähigkeit, diverse Produktionsmöglichkeiten zu koordinieren und unterschiedliche Technologieformen zu integrieren. „*Core competence is communication, involvement, and deep commitment to working across organizational boundaries.*“<sup>48</sup> Ihre in erster Linie auf die „harten Faktoren“ einer Unternehmung bezogene Sichtweise der internen Ressourcen wurde in späteren Arbeiten um die „weichen Faktoren“ ergänzt. So beschreiben KLEIN / EDGE / KASS die Integration von „harten“ und „weichen Faktoren“ als „*corporate skills*“: „It appears to us that corporate skill is a systemic property, a property of the organization as a whole. Consequently, it invariably involves both human skill and organizational factors: ‚hard factors‘ such as equipment and facilities, and ‚soft factors‘ such as organizational culture and design.“<sup>49</sup> Nach PRAHALAD / HAMEL ist es für den Wettbewerbserfolg einer Unternehmung von ausschlaggebender Bedeutung, die eigenen Kernkompetenzen zu identifizieren und ein geeignetes Kernkompetenz-Management bereitzustellen.<sup>50</sup> Dabei ist eine Organisationsstruktur zu schaffen, die es ermöglicht, die eigenen Kernkompetenzen auszubauen und neue Kernkompetenzen zu generieren.<sup>51</sup> Eine solche strategische Infrastruktur wird auch als Metakompetenz bezeichnet, die den Kernkompetenzen vorgelagert ist. Durch sie wird die Lern- und Kommunikationsfähigkeit einer Unternehmung zum Ausdruck gebracht.<sup>52</sup>

PICOT und HARDT greifen den Kernkompetenzansatz auf und differenzieren die Ressourcen einer Unternehmung nach *Kern-, Komplementär- und Peripheriekompetenzen*.<sup>53</sup> Als Unterscheidungskriterium dienen die Spezifität und die strategische Relevanz. Spezifität ist ein Maß für die Gebundenheit von Unternehmensressourcen. Sie drückt sich in der Frage aus, inwieweit die Erträge aus einer getätigten Investition von der Fortsetzung der betreffenden Aktivität abhängen. Würde eine spezifische Ressource in ihrer nächstbesten Verwendung eingesetzt werden müssen, so würde sie dort einen geringeren – im

---

<sup>48</sup> PRAHALAD / HAMEL (1990), S. 79-91.

<sup>49</sup> KLEIN / EDGE / KASS (1991), S. 2.

<sup>50</sup> Vgl. HAMEL / PRAHALAD (1994), S. 221 ff. Zum Kernkompetenz-Management vgl. auch GRANT (1991), S. 114 ff.

<sup>51</sup> PRAHALAD / HAMEL sprechen in diesem Fall von einer strategischen Infrastruktur, die den Aufbau von Kernkompetenzen unterstützen soll. Vgl. PRAHALAD / HAMEL (1990), S. 89 ff.

<sup>52</sup> Vgl. auch KLEIN / EDGE / KASS (1991), S. 4 f., die in diesem Fall von „*metaskills*“ sprechen: „[...] *they are a special class of skills that are only concerned with the development and deployment of the core skills.*“

<sup>53</sup> Vgl. PICOT / HARDT (1998), S. 631 f., die bei ihrem Vorgehen auf die Erkenntnisse von REVE (1990), S. 133 ff. zurückgreifen.

Extremfall gar keinen – Ertrag erzielen.<sup>54</sup> Von strategischer Relevanz sind all jene Ressourcen, die gegenwärtig und vor allem zukünftig zum Aufbau von Wettbewerbspotentialen geeignet sind.<sup>55</sup> Anhand der Ausprägung dieser Kriterien lassen sich die Unternehmensressourcen einteilen und Normstrategien für den Leistungsumfang einer Unternehmung ableiten. *Kernkompetenzen* weisen eine hohe Spezifität auf und bilden das strategische Zentrum. Sie sind das Herz einer Unternehmung und verlangen daher die Eingliederung in das Unternehmen. Kernkompetenzen dürfen nicht ausgelagert werden. Zu identifizieren sind die Kernkompetenzen aufgrund drei signifikanter Merkmale: Kernkompetenzen müssen für die Kunden zu einem spürbaren Zusatznutzen führen, sie sind von Konkurrenten nur schwierig zu imitieren und eröffnen der Unternehmung Zutritt zu einem weiten Spektrum von Märkten.<sup>56</sup> *Komplementärkompetenzen* zeichnen sich dagegen durch mittlere Ausprägung von Spezifität und strategischer Bedeutung aus. Sie unterstützen die Kernleistungen maßgeblich. Solche Komplementärkompetenzen sind regelmäßig auch Kernkompetenzen anderer Unternehmen, die in diesem Bereich Spezialisierungsvorteile erzielen können. Es lohnt sich, eigene Komplementärkompetenzen im Rahmen einer Kooperation an solche Partner abzugeben, die man kennt und deren Loyalität man vertraut. Auf diese Weise kann man einerseits an den Spezialisierungsvorteilen des Partners teilhaben und sich zugleich gegen entstehende Abhängigkeiten absichern. Von diesem *kooperativen Outsourcing* ist das *klassische Outsourcing* abzugrenzen. Dabei werden *Peripheriekompetenzen* über den Markt bezogen. Diese sind nur von geringer Bedeutung für die Wettbewerbsposition einer Unternehmung, so daß bei einem Marktbezug keine Abhängigkeiten entstehen.<sup>57</sup>

Bevor wir diese Kriterien auf die Genossenschaftsbanken anwenden, sollen kurz die Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen von Banken allgemein dargestellt werden, um ihre Bedeutung im Vergleich zu anderen Finanzintermediären herauszustellen.

---

<sup>54</sup> Zum Begriff der Spezifität vgl. WILLIAMSON (1985), S. 52 ff.

<sup>55</sup> Vgl. PICOT (1991), S. 346.

<sup>56</sup> Vgl. PRAHALD / HAMEL (1991), S. 70 f.

<sup>57</sup> Vgl. auch PICOT / HARDT (1998), S. 632.

## 2. Wozu gibt es eigentlich Banken?

Fragen wir uns also, was Banken besser als andere Finanzintermediäre können; oder wie es beispielsweise ENGELS noch grundlegender formuliert: „Wozu gibt es eigentlich noch Banken?“<sup>58</sup>

Wie andere Finanzintermediäre tragen auch Banken dazu bei, daß Kapitalangebot und Kapitalnachfrage zusammenkommen und die verschiedenen Kapitalpräferenzen auf diesem Wege koordiniert werden. Akteuren mit finanziellen Überschüssen vermitteln Banken Anlagemöglichkeiten und Personen mit Finanzdefiziten verschaffen sie die benötigten liquiden Mittel.

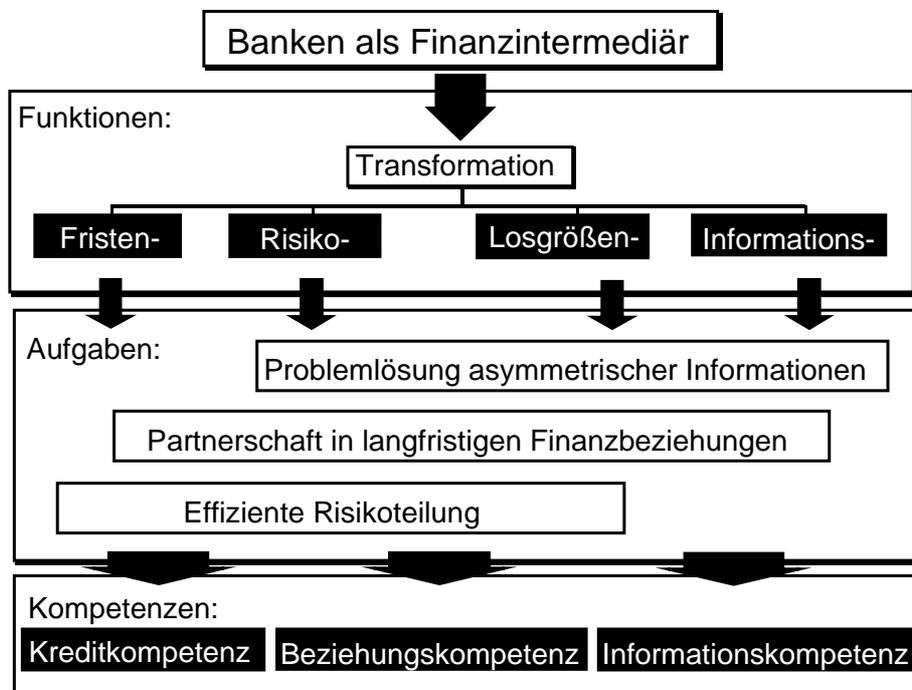


Abbildung 2: Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen von Banken.

Quelle: In Anlehnung an HELLINGER (1999), S. 194.<sup>59</sup>

Der besondere Vorteil von Banken gegenüber anderen Finanzintermediären liegt in ihrer Fähigkeit, Informationsasymmetrien auf den Märkten auszugleichen und die unterschiedlichen Präferenzen bezüglich der Fristigkeit, des Risikos oder des Kapitalbetrages zu überwinden. Als bedeutende Funktionen können dabei die Fristentransformation, die Risikotransformation, die Losgrößentransformation sowie die Informationsbedarfstrans-

<sup>58</sup> ENGELS (1993), S. 17.

<sup>59</sup> Vgl. hierzu und zum folgenden HELLINGER (1999), S. 179 ff.

formation herausgestellt werden. Banken zeichnen sich dadurch aus, daß sie diese Transformationsfunktionen produktiver, mit hinreichenden Diversifikationsmöglichkeiten und zu geringeren Transaktionskosten ausüben können als andere Institutionen.<sup>60</sup> Im Zuge einer sich verstärkenden Disintermediation müssen sich die Banken jedoch immer wieder neu die Frage stellen, ob sie diese Effizienzvorteile auch zukünftig noch aufweisen werden.<sup>61</sup> Die Theorie sieht als wesentliche Aufgaben für Banken die *Problemlösung bei asymmetrischer Information*, die Rolle eines *Partners in langfristigen Finanzbeziehungen* und das Erreichen einer *effiziente Risikoteilung*.

Als „beauftragte Informationsproduzenten“ sorgen Banken dafür, daß bestehende Informationsasymmetrien auf den Kapitalmärkten überwunden werden können.<sup>62</sup> Ihr Vorteil besteht darin, daß sie den Informationsbedarf vieler Anleger bündeln und in deren Auftrag die Überwachung der Kreditnehmer übernehmen. Gleichzeitig entfällt durch die von den Banken betriebene Kreditdiversifikation die Notwendigkeit einer Überwachung der Bank durch den Anleger. Für diese ergibt sich durch die Intermediation der Bank eine kostenminimale Überwachung der Kreditnehmer.

Im Verlauf einer langfristigen Kunde-Bank-Beziehung entsteht auf beiden Vertragsseiten Beziehungskapital. Die Bank profitiert von einer engen Beziehung, indem sie das angesammelte Wissen über die Kunden zur Ausschöpfung von Cross-Selling-Potentialen nutzt. Der Vorteil der Kunden liegt in dem Interesse der Bank begründet, entstandene Reputation zu erhalten und auszubauen. Eine langfristige Bindung kann die Verpflichtung zu Wohlverhalten und Rücksichtnahme auf die jeweiligen Interessen der Gegenseite bewirken.<sup>63</sup>

Banken sind in der Lage, den Charakter von Finanztiteln grundlegend zu verändern. Infolge der Transformationsfunktionen verwandeln sie kurzfristige Einlagen in langfristige Darlehn und überführen risikobehaftete Investitionen in risikoarme Anlagemöglichkeiten. Banken übernehmen in dieser Hinsicht eine wichtige Versicherungsfunktion. Im ersten Fall versichern sie die zukünftigen Konsumwünsche der Einleger. Im zweiten

---

<sup>60</sup> Vgl. hierzu BURGHOF / RUDOLPH (1996), S. 6-17.

<sup>61</sup> Ausführlich beschäftigt sich BÖHME (1997), S. 37 ff. mit dieser Frage. HARTMANN-WENDELS / PFINGSTEN / WEBER (1998), S. 83 ff. gehen ebenfalls der Frage nach, warum es überhaupt Banken gibt. Mit Hilfe der modernen, mikroökonomisch fundierten Banktheorie analysieren sie ihre Existenz und verweisen darauf, daß „...ein tiefes Verständnis der bankspezifischen Vorteile und banktypischen Leistungen auch Schlüsse auf Entwicklungen in der Zukunft ermöglicht. Dieses Verständnis kann bei der Lösung vieler aktueller Probleme helfen.“

<sup>62</sup> Vgl. ENGELS (1993), S. 19 f.

<sup>63</sup> Vgl. zu diesen Überlegungen RAJAN (1996), S. 118.

Fall ermöglichen sie über die Diversifikation risikoarme Anlagen für risikoaverse Investoren. Banken versichern in dieser Hinsicht Geldgeber gegen Illiquiditäts- und Ausfallrisiken.<sup>64</sup>

Aus diesen durch Banken wahrgenommenen Funktionen können die *Informationskompetenz*, die *Beziehungskompetenz* und die *Kreditkompetenz* als die drei wesentlichen Kompetenzen von Banken abgeleitet werden.

Banken handeln als *Informationsmanager* für ihre Kunden. Neben der Beschaffung, Aufbereitung und Auswertung von Informationen ist insbesondere die Informationsübermittlung ein relevanter Erfolgsfaktor für Banken. Die Erzeugung und Bewahrung von Verlässlichkeit in dieser *prekären Beziehung*<sup>65</sup> ist für Banken die erfolgsdeterminierende Kompetenz. Zur Geltung gelangt die Informationskompetenz jedoch nur, wenn sie durch die Beziehungskompetenz ergänzt wird.

Zur Bedeutung von Beziehungskompetenz schreiben GREENBAUM und THAKOR: „*Banks' greatest asset in consumer banking is their relationship with customers.*“<sup>66</sup> Im Laufe einer Kunde-Bank-Beziehung erhält die Bank eine Fülle von Informationen über ihre Kunden, die im Bankgeschäft eine wichtige Ressource darstellen.<sup>67</sup> Erweist sich die Bank bei der Verwertung dieser Informationen als verlässlicher Partner, so entsteht eine intensive Vertrauensbasis zwischen Kunde und Bank. Durch aktives Beziehungsmanagement erlangt die Bank Kompetenz im Umgang mit *ihren* Kunden, auch in Problemsituationen und Nachverhandlungen, wodurch eine langfristige Kundenbindung erreicht werden kann. Feste Kundenbeziehungen und umfangreiche Informationen ermöglichen darüber hinaus die Ausschöpfung von Cross-Selling-Potentialen.<sup>68</sup>

Schließlich verfügen Banken über besondere Fähigkeiten bei der Kreditvergabe, der Kreditüberwachung und der Kreditrisikominderung durch Diversifikation. Die Kredit-

---

<sup>64</sup> Vgl. BURGHOF/ RUDOLPH (1996), S. 13 f. Vgl. ferner NEUBERGER (1994), S. 92 ff.

<sup>65</sup> Zu einer *prekären Beziehung* kommt es, wenn man im Rahmen einer Kooperation vom Partner *abhängig* wird, was dieser *mißbrauchen* kann, während eine hinreichende vertragliche Absicherung aber nicht möglich ist. Vgl. zu Einzelheiten BONUS (1994), S. 84 und ausführlich BONUS (1995), S. 2 ff.

<sup>66</sup> GREENBAUM/ THAKOR (1995), S. 776.

<sup>67</sup> Vgl. zur Bedeutung des Wertes der Informationsbasis in Banken PICOT (1996), S. 78 ff. Vgl. ebenfalls BÖHME (1997), S. 67.

<sup>68</sup> Vgl. GROSS (1997), S. 13-16 und S. 33 ff., der in diesem Kontext von „Beziehungsintelligenz“ spricht, der Fähigkeit, dauerhafte Beziehungen zu anderen Menschen zu begründen und zu erhalten. Im verstärkten Wettbewerb und der Tendenz zur Angleichung von Produkten und Preisen wird die Beziehungsintelligenz immer wichtiger, da sie ein erkennbares Differenzierungspotential gegenüber Konkurrenten bietet.

kompetenz steht dabei in engem Zusammenhang mit der Informationskompetenz. Die umfangreichen Informationen über die Kunden, das spezifische Wissen über die Kreditnehmer sowie das Wissen über regionaltypische Besonderheiten werden bei der Kreditvergabe zur erfolgsbestimmenden Ressource.<sup>69</sup> Die Kreditkompetenz ermöglicht es Banken, Kapital auch an schwierig zu bewertende Projekte zu vergeben. Kunden, die auf dem Kapitalmarkt nicht die Möglichkeit zur Kreditaufnahme bekommen hätten, können auf diesem Wege ihre Vorhaben realisieren.<sup>70</sup>

### 3. Identifikation der Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken

Nachdem wir die besonderen Kompetenzen von Banken allgemein heraus gearbeitet haben, stellt sich nun die Frage, was die Genossenschaftsbanken ganz besonders gut können, womit sie sich von ihren Wettbewerbern unverwechselbar abgrenzen und langfristig Wettbewerbsvorteile erzielen können bzw. was nicht zum Kernbereich der Kreditgenossenschaft gehört. Was sind also die Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken?<sup>71</sup>

In der Literatur werden als Wettbewerbsvorteile von Genossenschaftsbanken (1) ihre Dezentralität und Kundennähe,<sup>72</sup> (2) ihre Nähe zum gewerblichen Mittelstand,<sup>73</sup> (3) die Zusammenarbeit im Finanzverbund<sup>74</sup> und (4) die Möglichkeit zur Mitgliedschaft und zur Selbstverwaltung<sup>75</sup> genannt. Bei der Analyse, ob es sich bei diesen Wettbewerbsvorteilen auch um Kernkompetenzen der Genossenschaftsbanken handelt, sind gleich-

---

<sup>69</sup> Vgl. BÖHME (1997), S. 80 f., der auf HAYEK (1952), S. 108 ff. verweist, wonach bei größer werdenden Informationsasymmetrien die Kenntnis der „*besonderen Umstände von Ort und Zeit*“ hohen Wert erlangen. Lokal tätige Banken haben bei der Kreditvergabe an kleinere intransparente Unternehmen Vorteile. Zur Bedeutung von spezifischem lokalem Wissen (lokaler Kompetenz) bei der Kreditvergabe vgl. BONUS (1999), S. 486 ff.

<sup>70</sup> Siehe dazu auch SCHMIDT / HACKETHAL / TYRELL (1998), S. 6: „In fact, they [banks; d. Verf.] are the specialist for the ‚difficult cases‘: On their asset side they are particularly well suited to act as (delegated) monitors (DIAMOND 1984), and thus their special role can be seen in financing of investment projects which capital markets would not be in a position to assess and to monitor. On their liability side their special role derives from the fact that they provide liquidity to their clients and can commit themselves to do so even under adverse conditions.“

<sup>71</sup> Zur Anwendung des Kernkompetenzansatzes auf Kreditgenossenschaften vgl. im folgenden HELLINGER (1999), S. 258 ff.

<sup>72</sup> Vgl. z.B. SELBACH (1991), S. 178 ff., BONUS (1991), S. 13, VETTER / GEISERT (1997), S. 28 ff.

<sup>73</sup> Vgl. dazu ASCHOFF / HENNINGSSEN (1995), S. 83, RODEWALD (1998), S. 2 f.

<sup>74</sup> Vgl. z.B. HEINKE (1994), S. 16 ff., KOBMANN (1998), S. 132 f.

<sup>75</sup> Vgl. hierzu z.B. WEINKAUF (1991), S. 15 ff., BONUS / GREVE (1996), S. 281.

zeitig auch die historische Entwicklung und die daraus hervorgehende Identität der Kreditgenossenschaften zu berücksichtigen.

(1) Kreditgenossenschaften sind im Vergleich zu ihren Wettbewerbern kleine Kreditinstitute. Vorteile aufgrund der Kleinheit ergeben sich aus der lokalen Marktkenntnis und der persönlichen Nähe, verbunden mit größerer Entscheidungsflexibilität aufgrund der Selbständigkeit der einzelnen Institute.<sup>76</sup> „Für eine Genossenschaftsbank ist die Pflege der Beziehungen zu den Menschen in ihrem Geschäftsgebiet von besonderer Bedeutung; sind diese Menschen doch Ursprung und Ziel des Unternehmens.“<sup>77</sup> Die kleinen Betriebsgrößen führen zu einer größeren Kundennähe als bei den Geschäftsbanken. Die Kontinuität der Geschäftsführung, im Vergleich zu dem regelmäßigen Wechsel der Führungspersonen bei den Geschäftsbanken, und die lokale Integration der Mitarbeiter trägt positiv zu einem wachsenden Vertrauensverhältnis bei. Der menschliche Faktor bleibt dabei ein besonders wichtiges Kapital der örtlichen Genossenschaftsbank.<sup>78</sup>

Allerdings sind Dezentralität und Kundennähe nicht als Alleinstellungsmerkmal zu werten. Denn auch die Sparkassenorganisation weist eine ähnlich dezentrale Struktur wie die Kreditgenossenschaften auf. Auch lassen sich diese Merkmale nicht vor Imitations- oder Substitutionsbemühungen von Konkurrenten schützen. Demnach sind Dezentralität und die Nähe zum Kunden zwar bedeutende Erfolgsfaktoren von Kreditgenossenschaften, können aber nicht als deren eigentliche Kernkompetenzen bezeichnet werden.

(2) Zwischen Kreditgenossenschaften und gewerblichem Mittelstand besteht traditionell eine enge Verbindung. Aus der Tatsache, daß gerade die Selbständigen aus Handwerk, Handel und Landwirtschaft die Gründungen der Kreditgenossenschaften betrieben, läßt sich ableiten, daß die Genossenschaftsbanken dem gewerblichen Mittelstand nicht nur besonders nahe stehen, sondern gewissermaßen die gleiche Sprache sprechen.<sup>79</sup> Aufgrund des Strukturwandels und der zunehmenden Komplexität der Finanzsysteme ist der Bedarf des Mittelstandes an einer umfangreichen Beratung derart gestiegen, daß sich diese Unternehmen eigentlich eigene Beraterstäbe zulegen müßten. Dies ist wegen der dadurch entstehenden Kostenbelastung jedoch nicht möglich. Mittelständische Unter-

---

<sup>76</sup> Vgl. ASCHOFF / HENNINGSEN (1995), S. 88, die betonen, daß die Kreditgenossenschaften gerade aufgrund dieser Struktur Mitgliederinteressen und Markterfordernissen gerecht werden.

<sup>77</sup> VETTER / GEISERT (1997), S. 28.

<sup>78</sup> Vgl. BONUS (1987), S. 16.

<sup>79</sup> Vgl. REMAKLUS (1993), S. 810.

nehmen sind daher weiterhin auf den Rat externer Spezialisten angewiesen. Sie können die Qualität dieser Beratung jedoch nicht kontrollieren, da ihnen das dazu erforderliche spezialisierte Expertenwissen fehlt. Die so entstehende Geschäftsbeziehung ist von *prekärer Natur*. Das Unternehmen geht Bindungen ein, die nicht hinreichend abgesichert werden können und damit einem *Drahtseilakt ohne Netz* gleichen.<sup>80</sup>

Gerade hier kommt den Kreditgenossenschaften als Banken vor Ort eine strategisch bedeutende Rolle zu, da sie gute Voraussetzungen für eine umfassende Beratung und Betreuung mittelständischer Unternehmen aufweisen.<sup>81</sup> Aufgrund langjähriger Erfahrung in diesem Geschäft haben sich die lokalen Kreditgenossenschaften einen breiten Informations- und Wissenspool aufgebaut. Marktkenntnisse, Brancheninformationen sowie genaue Kenntnisse über das Unternehmen und den Unternehmer können als Wettbewerbsvorteile erachtet werden. Die dezentrale Struktur ermöglicht eine räumlich enge Betreuung der mittelständischen Unternehmen.<sup>82</sup> Im Geschäft mit dem Mittelstand kann den Kreditgenossenschaften daher eine spezielle Kompetenz zuerkannt werden, die aus der räumlichen Nähe, dem Erfahrungswissen und der persönlichen Beziehung zu den Unternehmen resultiert.

Von einer echten Kernkompetenz in diesem Geschäftsfeld kann allerdings wiederum nicht gesprochen werden. Zwar erlangen die mittelständischen Unternehmen aus der engen Beziehung zu den Kreditgenossenschaften und deren individuellem Beratungsangebot einen wahrnehmbaren Zusatznutzen. Auch eröffnet sich für die Genossenschaftsbanken mit der Nähe zum Mittelstand ein breites Marktfeld. Jedoch sehen auch die Sparkassen gerade in der persönlichen Nähe zum Unternehmer und ihrer lokalen Verwurzelung ihren Wettbewerbsvorteil.<sup>83</sup> Die Nähe zum Mittelstand ist demnach kein Alleinstellungsmerkmal der Kreditgenossenschaften und kann deshalb nicht zu ihren Kernkompetenzen gerechnet werden.

(3) Die Verbundstruktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes stellt eine moderne Organisationsform mit guten Erfolgspotentialen dar. Wie wir bereits gesehen haben, verbindet der Finanzverbund als hybride Organisationsform die Vorteile zentraler Größe

---

<sup>80</sup> Vgl. BONUS (1994), S. 59 ff.

<sup>81</sup> Vgl. GÖNNER (1998), S. 22. PEHLE (1998), S. 33, sieht gerade darin Chancen für Banken, sich als kompetente Partner im Firmenkundengeschäft zu profilieren. Insbesondere für die Genossenschaftsbanken sieht er hier ein großes Potential, da sie zu über 50% aller mittelständischen Unternehmen eine Geschäftsbeziehung unterhalten.

<sup>82</sup> Vgl. RODEWALD (1998), S. 3.

<sup>83</sup> Vgl. dazu WÄCHTER (1998), S. 31 ff., der die Nähe zum Kunden und die „regionale Verwurzelung“ explizit als „Kernkompetenzen der Sparkassenorganisation“ bezeichnet.

mit den Vorteilen dezentraler Flexibilität. Dabei sind die Primärinstitute eigenständig und handeln selbstverantwortlich. Die Dezentralität ist ein wesentliches Merkmal des Verbundes. Auf freiwilliger Basis erfolgt eine Ausgliederung und Übertragung von Funktionen von den Primärinstituten auf die Verbundpartner und Zentralinstitute mit dem Ziel einer effizienteren Leistungserstellung.<sup>84</sup> Dem Subsidiaritätsprinzip folgend handeln Verbundpartner und Zentralinstitute als Dienstleister für die Genossenschaftsbanken. Auf diesem Wege gelingt es den Kreditgenossenschaften, so klein zu bleiben, daß sie die Vorteile der Kundennähe nutzen und über den Verbund trotzdem an Größen- und Kostenvorteilen partizipieren können.<sup>85</sup> Als Organisationsform ist dieses Zusammenwirken höchst aktuell und zukunftssträchtig. Insbesondere im Dienstleistungsbereich der postindustriellen Gesellschaft werden zentral geführten, hierarchischen Großunternehmen weniger Chancen eingeräumt als selbständigen, dezentralen Unternehmen. „Die Zukunft gehört nicht mehr den vielstufigen vertikalen Organisationshierarchien, sondern den flachen, horizontalen Verbundsystemen.“<sup>86</sup>

Die Ausführungen zeigen, daß den Genossenschaftsbanken eine besondere Kooperationskompetenz zugesprochen werden kann. Im Vergleich zu ihren Wettbewerbern können sie „... auf ein traditionell gewachsenes Netzwerk von Dienstleistungsunternehmen“<sup>87</sup> zurückgreifen. Jedoch haben auch die Wettbewerber, sowohl die Sparkassen als auch die Geschäftsbanken, in der Vergangenheit ähnliche Strukturen imitiert.<sup>88</sup> Auch hier liegt keine wirkliche Kernkompetenz vor.

(4) Mitglieder bilden auch heute noch ein wesentliches Identifikationsmerkmal für Volks- und Raiffeisenbanken. *Mitglieder sind Kern und Mittelpunkt jeder Genossenschaft.* In Verbindung mit dem Förderauftrag bildet die Mitgliedschaft ein fundamentales Charakteristikum, ohne das die Kreditgenossenschaft ihre gesetzliche Existenzberechtigung verliert.<sup>89</sup> Die Mitgliedschaft kann im Wettbewerb zu einem nicht zu unterschätzenden strategischen Vorteil für die Kreditgenossenschaft führen und stellt eine entscheidende Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber den Geschäftsbanken und

---

<sup>84</sup> Vgl. WIEDEMANN (1992), S. 15.

<sup>85</sup> Der Finanzverbund ermöglicht den Kreditgenossenschaften, ihren Kunden ein umfassendes Allfinanzangebot anbieten zu können. Damit weist der genossenschaftliche Finanzverbund Eigenschaften eines Unternehmensnetzwerkes auf. Die Besonderheiten von Netzwerkstrukturen werden weiter unten näher erläutert.

<sup>86</sup> HELLER (1996), S. 307.

<sup>87</sup> KOBMANN (1998), S. 132.

<sup>88</sup> Vgl. HEINKE (1994), S. 14.

<sup>89</sup> Zu Einzelheiten vgl. BONUS / GREVE (1996), S. 280 f.

Sparkassen dar.<sup>90</sup> Die Mitgliedschaft und die damit verbundene Möglichkeit, auf die Willensbildung innerhalb der Kreditgenossenschaft Einfluß zu nehmen, kann von keinem Wettbewerber imitiert werden. Das Kriterium der Nicht-Imitierbarkeit zur Identifikation von Kernkompetenzen ist somit erfüllt.

Es ist weiter zu untersuchen, ob über die Mitgliedschaft und die Mitbestimmung weitere Marktfelder erschlossen werden können. Nur dann können die Anforderungen einer Kernkompetenz erfüllt sein. Marktanalysen sprechen für die These, daß Mitglieder ökonomisch wertvollere Kunden sind als Nur-Kunden. Sie weisen eine höhere Loyalität gegenüber ihren Kreditgenossenschaften auf, was sich in einer intensiveren Leistungsanspruchnahme gegenüber Nichtmitgliedern ausdrückt.<sup>91</sup> Diese enge Beziehung zwischen Bank und Mitglied läßt es nachvollziehbar erscheinen, daß sich weitere Geschäftsfelder über Cross-Selling-Aktivitäten erschließen lassen.

Abschließend gilt es zu analysieren, ob die Mitgliedschaft für den Verbraucher einen spürbaren Zusatznutzen erzeugt. Dabei kann die formale Mitgliedschaft noch nicht als Wertgegenstand an sich bezeichnet werden. Erst wenn sie vom Kunden als besonderer Vorteil erlebt wird, erfüllt sie die Anforderungen einer Kernkompetenz. Eine moderne Kreditgenossenschaft sollte daher die spezifisch genossenschaftliche Mitgliedschaft zu einem übergreifenden Konzept einer mitgliederorientierten Geschäftspolitik bzw. zu einem *mitgliederorientierten Beziehungsmanagement* ausbauen.<sup>92</sup> Dieses Konzept orientiert sich an dem integrierten Ansatz des *Relationship-Banking*.<sup>93</sup> SÜCHTING empfiehlt diese Strategie gerade jenen Regionalbanken, die in personalen Beziehungen, schnellen Entscheidungen, Flexibilität und Diskretion ihre Wettbewerbsstärken aufweisen. Erweitert um die Mitgliederorientierung ergeben sich als Kernelemente die Umsetzung des modernen Förderauftrages<sup>94</sup> in Verbindung mit einer stärkeren Einbindung der Mitglie-

---

<sup>90</sup> Vgl. HEINKE (1994), S. 13, der meint, daß die Mitgliedschaft die Möglichkeit bietet, „...ein eigenes, typisch genossenschaftliches Profil aufzubauen. Darum beneiden uns unsere Wettbewerber.“

<sup>91</sup> Vgl. im einzelnen BONUS / GREVE (1996), S. 281. In einer empirischen Analyse weist GLATZNER (1990), S. 138 f., signifikante Korrelationen bezüglich der Mitgliedschaft und der Intensität der Geschäftsbeziehung nach. Des weiteren erkennt er eine größere Kundentreue bei Mitgliedern gegenüber Nichtmitgliedern. Vgl. auch KOBMANN (1998), S. 26. Der GENOSSENSCHAFTSVERBAND BAYERN (1997), S. 77 f., kommt in der Analyse 2000+ zu der Erkenntnis, daß Mitglieder „aktivere sowie ökonomisch wertvollere und stabilere Kunden“ sind.

<sup>92</sup> Zum Konzept des *mitgliederorientierten Beziehungsmanagement* vgl. HELLINGER (1999), S. 296 ff.

<sup>93</sup> Vgl. SÜCHTING (1996), S. 263 f. Gestützt wird die Strategie des *Relationship-Banking* durch eine Studie zur Kundenbindung bei amerikanischen Banken von 1995. Danach konnten als erfolgreichste Institute jene Banken ausgemacht werden, die ihre Ressourcen gezielt und beständig zur Pflege der Kundenbeziehungen einsetzen.

<sup>94</sup> Zur Umsetzung eines modernen Förderauftrages vgl. GROSSKOPF (1990).

der in den demokratischen Willensbildungsprozeß der Kreditgenossenschaft. Gelingt eine Umsetzung und erfährt der Verbraucher einen spürbaren Zusatznutzen, kann das *mitgliederorientierte Beziehungsmanagement* als die Kernkompetenz der Genossenschaftsbanken bezeichnet werden.

#### 4. Konzept des mitgliederorientierten Beziehungsmanagement

Was verbirgt sich konkret hinter dem Konzept eines *mitgliederorientierten Beziehungsmanagement* und wie kann eine Kreditgenossenschaft dieses Konzept umsetzen? Um diese Frage zu beantworten, wollen wir aufzeigen, (1) was die Umsetzung des modernen Förderauftrages bedeutet und (2) wie eine intensivere Einbindung der Mitglieder in den Willensbildungsprozeß zum Vorteil der Kreditgenossenschaft erfolgen kann.

(1) Bei den klassischen Kreditgenossenschaften bestand der Förderauftrag vornehmlich aus einer materiellen Komponente. Für die Mitglieder waren die Darlehenskassen- und Vorschußvereine die einzige Möglichkeit, zu erträglichen Konditionen an Kredite zu gelangen. Bei den heutigen Wettbewerbsbedingungen ist eine solche Förderung in Form von Vorzugskonditionen unmöglich. Der moderne Förderauftrag ist vielmehr geprägt durch die Verbindung einer materiellen mit einer immaterielle Komponente: *Verlässlichkeit der Kreditgenossenschaft in prekären Beziehungen*.<sup>95</sup> Sofern es wirtschaftlich vertretbar ist, stützt eine Kreditgenossenschaft ihre Mitglieder in kritischen Phasen etwas länger und widmet sich stärker dem Mitglieder- als dem Gewinninteresse, ohne dabei die betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten zu vernachlässigen.<sup>96</sup> Von herausragender Bedeutung in prekären Beziehungen ist der Aufbau von Vertrauen. Jemandem zu vertrauen heißt dabei, sich darauf zu verlassen, daß der andere über Werte und Normen verfügt, die es ihm gebieten, schwache Positionen des Partners nicht auszunutzen.<sup>97</sup> Ist eine Vertrauensbasis vorhanden, können nicht nur Informationsasymmetrien kompensiert, sondern auch Kosten für Informationssuche und Informationsübertragung sowie Kosten der Ausarbeitung, Kontrolle und Durchsetzung von Verträgen eingespart wer-

---

<sup>95</sup> Zu „*prekären Beziehungen*“ vgl. die Erläuterung in Abschnitt 3 in diesem Kapitel sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>96</sup> Vgl. zu Einzelheiten BONUS / GREVE (1996), S. 287 f.

<sup>97</sup> Vgl. zu Einzelheiten BONUS (1986), S. 322.

den.<sup>98</sup> Auch ergibt sich eine bessere Berechenbarkeit des Partners in zukünftigen Konfliktsituationen.<sup>99</sup>

Warum sind es gerade die Kreditgenossenschaften, denen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern eine besondere Fähigkeit zum Aufbau einer Vertrauensbasis zugesprochen werden kann? Um diese Frage besser beantworten zu können, seien zuvor kurz die verschiedenen Vertrauensarten dargestellt.<sup>100</sup>

*Leistungsvertrauen* gründet sich auf die vom Kunden erfahrene Leistungsfähigkeit und damit Kompetenz der Bank und Qualität der Bankdienstleistung. In der Fähigkeit, Leistungsvertrauen zu generieren, haben die Kreditgenossenschaften keine erkennbaren Vorteile gegenüber den Geschäftsbanken oder Sparkassen.

Von *Personalvertrauen* spricht man, wenn man darauf vertrauen kann, daß ein Vertragspartner nicht nur fähig, sondern auch willens ist, eine versprochene Leistung zu erbringen, ohne entstehende Abhängigkeiten zu seinem Vorteil auszunutzen. Wesentlich für den Aufbau von Personalvertrauen ist der persönliche Kontakt zwischen den Mitarbeitern der Bank und den Kunden. Vertrauen kann man jedoch nur jemandem, der über ein gefestigtes Selbstvertrauen verfügt. Um dieses Selbstvertrauen zu entwickeln, muß man in sich selbst ruhen. Für diese innere Ruhe ist eine gefestigte Identität erforderlich.<sup>101</sup> Hier kann die Kreditgenossenschaft einen Vertrauensvorsprung aufgrund ihrer *genossenschaftlichen Identität* gegenüber ihren Wettbewerbern realisieren. Identität ist das Resultat von Geschichte und spiegelt ein gemeinsames Werte- und Normensystem wider.<sup>102</sup> Ein daraus resultierendes Wir-Gefühl muß von den Mitarbeitern gelebt werden und sich in einer besonderen Verlässlichkeit in prekären Situationen niederschlagen. Das Selbstverständnis, die Identität der Kreditgenossenschaft wird so für die Mitglieder und die Kunden konkret erfahrbar.<sup>103</sup> Die kollektive Identität der Mitarbeiter, begründet in der genossenschaftlichen Tradition, kann auf diesem Wege auf die Mitglieder und Kun-

---

<sup>98</sup> Vgl. ALBACH (1980), S. 8 f.

<sup>99</sup> Vgl. dazu ARROW (1971), S. 22: „It is useful for individuals to have some trust in each other's word. In the absence of trust, it would become very costly to arrange for alternative sanctions and guarantees, and many opportunities for mutually beneficial cooperation would have to be forgone.“

<sup>100</sup> Vgl. zu dieser Systematik und im folgenden LUHMANN (1989), S. 40-52.

<sup>101</sup> Vgl. BONUS (1994), S. 79.

<sup>102</sup> Zur Genese von Identität vgl. BONUS (1994), S. 78 f. Vgl. dazu auch SCHEIN (1985), S. 50, der darunter „*the shared patterns of thought, beliefs, feelings, and values that result from shared experience and common learning*“ versteht.

<sup>103</sup> Vgl. BONUS (1994), S. 80 f.

den übertragen werden. Es entsteht nicht nur ein ausgeprägtes Wir-Gefühl unter den genannten Gruppen, sondern auch Bankloyalität.

Wie das Personalvertrauen ist auch das *Systemvertrauen* für Kreditgenossenschaften von besonderer Relevanz. Systemvertrauen ist nicht personengerichtet, sondern bezieht sich auf Institutionen und Organisationen.<sup>104</sup> Systemvertrauen in Unternehmen erwächst dann, wenn Prozesse und Kontrollmechanismen im System Unternehmung so funktionieren, daß sie den Erwartungen der Kunden entsprechen.<sup>105</sup> Bei Systemvertrauen handelt es sich um gelerntes Vertrauen; es muß daher permanent durch Erfahrungen des Funktionierens gefestigt werden.<sup>106</sup> Über die Mitgliedschaft haben die Kreditgenossenschaften dabei einen Vorteil gegenüber anderen Unternehmensformen. Ihre Mitglieder haben die Gelegenheit, Systemvertrauen auf zwei Ebenen aufzubauen: zum einen im alltäglichen Geschäft und zum anderen als Mitglied und Miteigentümer ihrer Bank. Die Beteiligung der Mitglieder an den genossenschaftlichen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen erlangt damit eine herausragende Stellung zur Herausbildung eines genossenschaftsspezifischen Systemvertrauens.<sup>107</sup>

Die besondere Identität der Genossenschaften, ihre Unternehmenskultur und dabei insbesondere die Chancen, die sich über eine *Renaissance* der Mitgliedschaft für eine Genossenschaftsbank eröffnen, sind demnach die zentralen Vorteile, die eine Kreditgenossenschaft beim Aufbau von Vertrauen im Vergleich zu ihren Wettbewerbern aufzuweisen hat.

(2) Wie kann eine Renaissance der Mitgliedschaft konkret umgesetzt werden? Wichtig ist, daß die Mitgliedschaft wieder als *Privileg* empfunden wird. Die Mitglieder müssen immer wieder spüren, daß sie im Vergleich zu den Nichtmitgliedern *etwas Besonderes* sind, weil sie dazugehören und nicht nur Geschäfte machen. Die *Exklusivität der Mitgliedschaft* muß als solche erlebt werden.<sup>108</sup> Rituale, Zeremonien und Mythen müssen dabei der mageren und abstrakten Idee der Mitgliedschaft erst das Fleisch geben und sie

---

<sup>104</sup> Vgl. SYDOW (1995), S. 188.

<sup>105</sup> Vgl. LUHMANN (1989), S. 54. Vgl. zu Einzelheiten GREVE (1998), S. 152.

<sup>106</sup> Vgl. LUHMANN (1989), S. 54.

<sup>107</sup> Für SCHRÖDER (1997), S. 153 f., kann sich das Systemvertrauen zu einer „genossenschaftstypischen Exklusivleistung“ zugunsten der Mitglieder entwickeln.

<sup>108</sup> Vgl. zu Einzelheiten BONUS (1994), S. 85 f.

zum Leben erwecken.<sup>109</sup> Dies gilt insbesondere für die genossenschaftliche Demokratie, betrifft aber auch andere Bereiche, in denen die Genossenschaftsbank in Kontakt zu ihren Mitgliedern tritt.

Die Mitbestimmung sollte sich daher nicht auf die General- bzw. Vertreterversammlungen beschränken, zumal bei der heutigen Mitgliederstärke eine direkte Mitbestimmung dort schwer möglich ist. Vielmehr sollten *lokale Aktivitäten* aufgrund ihrer kommunikationsfördernden Wirkung verstärkt werden. Erfahrungen aus der Praxis zeigen eine positive Resonanz unter den Mitgliedern, wenn regelmäßig Mitgliederversammlungen und -veranstaltungen „im kleinen Kreis“ abgehalten werden - besonders dann, wenn auf diesen Versammlungen Vertreter gewählt werden. Zudem profitieren die Bankleiter und Mitarbeiter von einem direkten Informationstransfer zwischen Mitglied und Bank.<sup>110</sup>

Weitere Möglichkeiten der Einbindung der Mitglieder bieten sich über die Einrichtung von *Beiräten und Fachgruppen*. Diese können die Basisbeteiligung der Mitglieder fördern. Im wesentlichen haben sie zwei Funktionen. Zum einen wirken sie als Informationsbeschaffer für die Kreditgenossenschaft; sie sind sozusagen das „*Ohr am Markt*“. Zum anderen haben sie die Funktion von Botschaftern, welche die Unternehmenspolitik an die Basis weitergeben. Kann das Mitglied über solche Institutionen Einfluß nehmen und wird es mit seinen Vorschlägen ernst genommen, steigt die Mitgliederzufriedenheit. Es entsteht ein für das Mitglied wahrnehmbarer psychologischer Mehrwert, der zu einer höheren Bankloyalität und einer intensiveren Mitgliederbindung führt.

Über die modernen Informations- und Kommunikationssysteme bietet sich für die Genossenschaftsbanken die Möglichkeit, ein *Extranet* aufzubauen, in das sowohl Vorstand und Mitarbeiter der Bank als auch die Mitglieder und der Aufsichtsrat eingebunden werden könnten.<sup>111</sup> Auf diesem Wege könnte nicht nur die Kommunikation zwischen den Interessengruppen intensiviert werden, sondern die Genossenschaftsbanken könnten dieses Netz auch dazu nutzen, um für bestimmte Mitgliedergruppen gezielt Informationen bereitzustellen und als Informationsbroker für ihre Mitglieder zu agieren. Informationen bezüglich der genossenschaftlichen Selbstverwaltung könnten ausgetauscht, Sit-

---

<sup>109</sup> Vgl. OUCHI (1981), S. 14 f. Vgl. auch DEAL / KENNEDY (1982), S. 59, die als Beispiel für erlebte Unternehmenskultur die Armee Napoleons anführen. Ein gemeinsamer Satz von Werten wurde in dieser Armee immer wieder durch Rituale und Zeremonien für die Soldaten erlebbar gemacht.

<sup>110</sup> Vgl. dazu die Erfahrungen genossenschaftlicher Bankleiter bei BONUS (1994), S. 92. Zur Bedeutung lokaler Mitgliederversammlungen für die Identifikation, Integration und Loyalität der Mitglieder ihrer Genossenschaftsbank gegenüber vgl. auch BARTELS / BREITSCHUH (1997), S. 16.

<sup>111</sup> Zur Strategie und Realisierung von Informations- und Kommunikationssystemen vgl. beispielsweise ALPAR / GROB / WEIMANN / WINTER (1998).

zungen eingespart und Transaktionskosten gesenkt werden. Auch böten sich über diese technologische Infrastruktur Vertriebsmöglichkeiten für die Genossenschaftsbank, welche neue Ertragspotentiale eröffnen würden.

Es kann festgehalten werden, daß der Ansatz eines *mitgliederorientierten Beziehungsmanagement* einen für die Kreditgenossenschaften erfolgversprechenden Weg aufzeigt. In der Gestaltung der Mitgliederbeziehung besitzen die Genossenschaftsbanken ihre Kernkompetenzen. Die Konzentration auf diese Kernkompetenz und eine Umsetzung dieses Ansatzes sollten aufgrund der damit verbundenen Erfolgspotentiale bei der Entwicklung einer Strategie für den Verbund im Zentrum stehen.

#### **IV. Strategie und Struktur: Die Organisation des Finanzverbundes als Strategisches Unternehmensnetzwerk**

##### **1. Grundüberlegungen**

Nachdem nun mit dem ‚mitgliederorientierten Beziehungsmanagement‘ die Kernkompetenz von Kreditgenossenschaften herausgearbeitet wurde, kommen wir zurück auf die anderen beiden Elemente unserer Trias aus Strategie, Struktur und Kernkompetenz. Die Kernkompetenzen sind der Ausgangspunkt für die Festlegung einer Strategie. Zum Thema der strategischen Positionierung sind schon einige Punkte angesprochen worden. Genossenschaftsbanken sollten sich nicht als die ‚Bank für Jedermann‘ verstehen; sie müssen sich für eine Positionierung im Markt entscheiden.

Aus ihrer Tradition heraus weisen sie eine große Nähe zum Mittelstand auf; im Privatkundengeschäft sahen sie sich vielfach als ‚Sparkasse‘ für „den kleinen Mann“. <sup>112</sup> Dies soll nun keinesfalls heißen, daß man nicht auch andere Zielgruppen wählen könnte. <sup>113</sup> Es ist dabei jedoch zu bedenken, daß die Historie kein Hemmschuh ist, sondern als identitätsstiftender Faktor wertvolles Kapital darstellt. Welchen Weg man auch immer wählt; entscheidend ist, daß sich eine Organisation unmißverständlich und eindeutig auf

---

<sup>112</sup> Vgl. KLUGE (1991), S. 201. Hinzuweisen ist allerdings auch darauf, daß es bis zur Weltwirtschaftskrise auch Genossenschaftsbanken gab, die ausschließlich auf die Kreditvergabe als Unternehmenszweck konzentrierten und sich aus diesem Grunde nicht aus Einlagen refinanzierten, sondern aus „Anleihen“ vermöglicher Privatkunden; vgl. ebenda.

<sup>113</sup> Die Apotheker- und Ärztebank zeigt dies durch ihren Erfolg; vgl. zu Einzelheiten BONUS (1994), S. 52.

einen Kurs festlegt. Sonst läuft sie Gefahr, daß sie das Augenmaß verliert und sich möglicherweise überhebt. Dies zeigen Beispiele wie Aufstieg und Fall der *Hammer Bank* und der *Berliner Volksbank*.

Bisher haben wir abstrakt von *der* Strategie der Genossenschaftsbanken gesprochen. Aber gibt es das überhaupt? Ziehen alle Primärbanken gemeinsam mit Zentralbanken und Verbundunternehmen an einem Strick? Man muß noch weiter gehen: Ist es überhaupt wünschenswert, wenn alle Primärbanken eine Einheitsstrategie festlegen, oder sollte jede Genossenschaft vor Ort eine eigene lokale Strategie verfolgen? Wir werden uns mit der Frage ‚*Verbundstrategie versus Lokalstrategien*‘ beschäftigen müssen. Da die Strategie in Wechselwirkung mit der Struktur einer Organisation steht, werden wir im folgenden zuerst die Struktur des genossenschaftlichen Verbundes beleuchten, um uns im zweiten Schritt der Frage widmen zu können, welche Implikationen sich daraus für die Strategiefrage ergeben.

CHANDLER versteht unter Struktur das „*design of organization through which the enterprise is administered.*“<sup>114</sup> Da sich diese Definition auf einzelne Unternehmen bezieht, müssen wir sie zwar für unsere Zwecke erweitern. Dennoch bietet sie einen geeigneten Anknüpfungspunkt, weil der genossenschaftliche Verbund in der öffentlichen Wahrnehmung als (mehr oder weniger) geschlossene Organisation auftritt. Insofern weist er einige Eigenschaften einer Unternehmung auf, obwohl er auch marktliche Elemente enthält. Der Verbund ist - wie wir bereits gesehen haben - eine hybride Organisationsform, die zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt ist. Im folgenden werden wir daher das *design of organization* des genossenschaftlichen Kooperationsverbundes eingehend analysieren.

Betrachtet man die Organisation des Finanzverbundes, so ist diese gar nicht so weit entfernt von den Strukturen, die neuerdings unter dem Begriff der ‚*grenzenlosen Unternehmung*‘ diskutiert werden.<sup>115</sup> Mit der ABB haben wir im 1. Teil bereits eine Schöpfung der postindustriellen Gesellschaft kennengelernt. Die grenzenlose Unternehmung erscheint nur dem uneingeweihten Beobachter als monolithische Einheit; bei näherem Hinsehen offenbart sie gänzlich neue Strukturen, die mit ‚Hierarchie‘ nicht mehr viel gemein haben. Das Beispiel ABB macht deutlich, daß sich Konzerne gewissermaßen durch *Auflösung* der Unternehmensgrenzen zu postindustriellen Organisationen entwick-

---

<sup>114</sup> CHANDLER (1962), S. 14 (Hervorhebung durch die Verfasser hinzugefügt).

<sup>115</sup> Vgl. PICOT / REICHWALD / WIGAND (1998).

keln.<sup>116</sup> Bei den Kreditgenossenschaften und ihrem Verbund ist die Richtung der institutionellen Evolution genau anders herum, jedoch mit einem ähnlichen Ergebnis. Durch zunehmende *Vernetzung* zwischen den einzelnen Genossenschaftsbanken ist es möglich, lokales Wissen zu nutzen. Gleichzeitig ist es denkbar, daß Wissen, welches dezentral in Primärbanken vor Ort entsteht, dem ganzen Netzwerk verfügbar zu machen, indem es zentral weiterverarbeitet und generalisiert wird.<sup>117</sup> Halten wir also fest: Der genossenschaftliche Verbund weist Charakteristika eines Unternehmensnetzwerkes auf. Es ist demnach von Vorteil, die Struktur dieser Organisationsform näher zu untersuchen, um Empfehlungen für den Finanzverbund ableiten zu können.

## 2. Theorie Strategischer Netzwerke

Nach SYDOW stellt ein *Unternehmensnetzwerk* „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“<sup>118</sup> Für MILES und SNOW stellt das dynamische Netzwerk die (aus heutiger Sicht) letzte Stufe der Evolution von Organisationsformen dar, die im Laufe dieses Jahrhunderts über die funktionale, divisionale, und Matrix-Organisation führte.<sup>119</sup>

Es lassen sich vier Charakteristika anführen, die typisch für dynamische Netzwerke sind:<sup>120</sup>

- *Vertikale Disaggregation* - Aktivitäten wie Produktdesign und -entwicklung, Produktion, Marketing und Distribution werden von verschiedenen Unternehmen innerhalb des Netzwerkes übernommen. Dies setzt im ersten Schritt *Outsourcing* voraus. Tätigkeiten, für die man keine Kernkompetenzen aufweisen oder entwickeln kann, werden ausgelagert.

---

<sup>116</sup> Zur Auflösung der Unternehmensgrenzen im Bankenbereich vgl. PICOT / BÖHME (1996), PICOT (1996) und BÖHME (1997), insbesondere S. 145 ff.

<sup>117</sup> Bei ABB hat sich beispielsweise das Qualitätsmanagement in Nordamerika, Europa und Asien in drei unterschiedliche Richtungen entwickelt. Durch Vergleich konnten die besten Eigenschaften aus diesen drei Ansätzen zu einem einheitlichen Qualitätsmanagement-Prozeß zusammengeführt werden, der nun überall Anwendung findet. Vgl. GOSHAL / MORAN / ALMEIDA-COSTA (1995), S. 752 f.

<sup>118</sup> SYDOW (1993), S. 79.

<sup>119</sup> Vgl. MILES / SNOW (1984), S. 19.

<sup>120</sup> Vgl. zum folgenden MILES / SNOW (1986), S. 64 f.

- *Broker* - Da die Aktivitäten durch unterschiedliche Netzwerkunternehmen durchgeführt werden, bedarf es eines Brokers, der die Teilleistungen bündelt und am Markt in Kontakt zu den Kunden tritt.
- *Marktmechanismen* - Die Koordination des Netzwerkes erfolgt vorzugsweise über marktähnliche Mechanismen, also beispielsweise über interne Märkte und Verrechnungspreise. In einem Netzwerk koexistieren Kooperation und Konkurrenz. Dies wird möglich durch Redundanz, d.h. gleiche Aktivitäten werden von verschiedenen Netzwerkunternehmen besetzt. Redundanz sorgt für Sicherheit (trotz Abhängigkeit), Flexibilität (trotz Stabilität) und Konkurrenz (trotz Kooperation) sowie für Lernen und Innovation.<sup>121</sup> Wettbewerb ist immer auch ein Entdeckungsverfahren.<sup>122</sup> Im Umkehrschluß würde der Verzicht auf Konkurrenz daher bedeuten, daß Wissen ungenutzt bliebe oder gar nicht erst entstehen würde.
- *Moderne Informations- und Kommunikationssysteme* - Da Unternehmensnetzwerke komplexe Strukturen aufweisen, ist die Kommunikation zwischen den Mitgliedern von hoher Relevanz. Moderne Kommunikationstechnologien (z.B. Videokonferenzschaltungen, Übertragung großer Datenmengen) verbessern insofern die Möglichkeiten der Informationsweitergabe, ermöglichen sie teilweise erst. Ein weiterer Aspekt besteht darin, daß *Vertrauen* für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmensnetzwerken von großer Bedeutung ist.<sup>123</sup> Wenn man sich innerhalb eines Unternehmensnetzwerkes langfristig bindet, also Komplementärkompetenzen auslagert, so wird man abhängig von anderen Netzwerkmitgliedern. Der Aufbau von Vertrauen ist ein sehr langfristiger Prozeß und wird dadurch erleichtert, daß man über möglichst viele Informationen bezüglich der anderen Netzwerkunternehmen verfügt. Vertrauen und Informationen bedingen sich gegenseitig. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien können deswegen den Prozeß der Vertrauensbildung unterstützen.

Oben haben wir uns eingehend mit Fragen der Strategie beschäftigt. Auch in Unternehmensnetzwerken spielt die Strategie eine wichtige Rolle. Damit kommen wir zu einer besonderen Form, den *Strategischen Netzwerken*. Ein Strategisches Netzwerk zeichnet sich dadurch aus, daß es von einer oder mehreren fokalen Unternehmen (oder synonym dazu: *hub firm*) strategisch geführt wird.<sup>124</sup> Die fokale Unternehmung ist von zentraler

---

<sup>121</sup> Vgl. SYDOW (1992), S. 83. Zum Problemkreis ‚Wettbewerb in Unternehmensnetzwerken‘ vgl. auch ebenda, S. 93 f.

<sup>122</sup> Vgl. VON HAYEK (1969), S. 249 ff.

<sup>123</sup> Vgl. RIPPERGER (1998), S. 185 f.

<sup>124</sup> Vgl. SYDOW (1992), S. 81.

Bedeutung für die Realisierung eines strategischen Wettbewerbsvorteils: „*Essential to this concept of strategic network is that of ,hub firm‘, which is the firm that, in fact, sets up the network, and takes a pro-active attitude in the care of it.*“<sup>125</sup> Strategische Netzwerke weisen also auch ein hierarchisches Element auf, was ihre Schlagkraft im Wettbewerb stärkt.

Als besonders interessanten Fall Strategischer Netzwerke werden häufig Franchisesysteme genannt, wobei McDonald's als Musterbeispiel gilt.<sup>126</sup> Wie eingangs bereits gesagt, stellt Franchising eine Kooperationsform zwischen Markt und Hierarchie dar, die sich durch zwei wesentliche Aspekte auszeichnet: (1) eine gemeinsame Marke und (2) weitgehende Kontroll- und Weisungsrechte der Zentrale.<sup>127</sup>

(1) Ein Franchise-Netzwerk tritt unter einer gemeinsamen *Marke* auf. Nach außen hin ist es häufig gar nicht erkennbar, daß die lokalen Franchise-Outlets selbständige Unternehmen sind. Zum Kapital eines Franchise-Netzwerks gehört seine Reputation, also das Vertrauen der Kunden in die Qualität der Marke (*brand name capital*).<sup>128</sup> Die Kooperation in einem Franchisesystem ist eine multilaterale prekäre Beziehung, weil das Markenkaptal höchst verletzlich ist. Der Aufbau einer Marke stellt eine sehr spezifische Investition dar, die unwiederbringlich versinken würde, wenn das Vertrauen der Kunden in die Marke zerstört werden sollte. Jeder einzelne Franchisenehmer kann sie durch individuelles Fehlverhalten gefährden. Ökonomisch ausgedrückt handelt es sich um das sogenannten *Externalitätenproblem*.<sup>129</sup> Den Begriff der negativen externen Effekte kennen wir vornehmlich aus der Umweltökonomik,<sup>130</sup> aber er verdeutlicht auch das hier behandelte Problem. Denn der Schutz einer Marke ist vergleichbar mit dem Schutz der Umwelt.

Obwohl die Umwelt sehr wertvoll ist, wird in der Regel niemand mit den sozialen Kosten seines Handelns konfrontiert, er verursacht einen *negativen externen Effekt*. Wenn wir Auto fahren, zahlen wir die Benzinkosten, nicht aber den Schaden, den wir womöglich am Wald, an der Atmosphäre und letztlich an der Gesundheit anderer Menschen

---

<sup>125</sup> JARILLO (1988), S. 32 (Hervorhebung hinzugefügt).

<sup>126</sup> Vgl. MILES / SNOW (1984), S. 26 und SYDOW (1992), S. 29 ff. und KLOYER (1995), S. 1.

<sup>127</sup> Vgl. hierzu PICOT / WOLFF (1995), S. 224. Zu einem Überblick zum Franchising aus ökonomischer Sicht vgl. DNES (1996).

<sup>128</sup> Vgl. KLEIN / CRAWFORD / ALCHIAN (1978), S. 306 und insbesondere S. 321 ff.

<sup>129</sup> Vgl. RUBIN (1978), S. 228.

<sup>130</sup> Vgl. z.B. WEIMANN (1995), S. 26 ff.

anrichten. Daß es für die Nutzung der Umwelt keinen Markt gibt, bildet sich auch kein Preis. Aus diesem Grunde unterliegen wir dem Anreiz zum ‚Trittbrettfahren‘ (*free riding*). In der Hoffnung, die anderen würden sich schon einschränken, verschmutzen wir die Umwelt. Dieses Verhalten ist *individuell* rational, nicht etwa böswillig. Denn was würde es nützen, wenn ein Einzelner die Umwelt alleine schonen würde, alle anderen aber nicht. Da aus *kollektiver* Perspektive diese Situation natürlich nicht rational ist, spricht man vom Auseinanderfallen von individueller und kollektiver Rationalität bzw. von einer Rationalitätenfalle.<sup>131</sup> Der Grund liegt darin, daß es keinen Preis gibt, der die ökologische Knappheit der Umweltressourcen zum Ausdruck bringt.<sup>132</sup> Die Analogie zum Umweltproblem wird im Rahmen der Diskussion des Risikomanagements noch einmal aufgegriffen.

Ähnliche Zusammenhänge gibt es auch in Franchising-Netzwerken. Auch hier kann es zu negativen externen Effekten kommen. Senkt ein Franchisenehmer ein wenig seine Qualität (und spart dabei Kosten), so verursacht er als Trittbrettfahrer negative externe Effekte auf das Gesamtsystem.<sup>133</sup> Das Problem besteht wie in der Umweltpolitik darin, daß er den Nutzen (in Form von Kosteneinsparungen) allein einstreicht, während die Kosten über alle diffundieren und von der Gemeinschaft getragen werden. Denn die Erosion des Markennamenkapitals (*brand name capital*) führt bei allen zu Gewinneinbußen. Letzten Endes schaden Trittbrettfahrer natürlich auch sich selbst, und gerade darin liegt das Dilemma. Trittbrettfahren ist nur allzu menschlich (es ist individuell sogar rational, wie wir sahen), während es kollektiv irrational ist. Daher liegt es im Interesse der Franchisenehmer, das Trittbrettfahrer-Problem zu lösen - zum Schutz vor schwarzen Schafen und letztlich zum Schutz vor sich selbst. Damit kommen wir zum zweiten Charakteristikum eines Franchisesystems.

(2) Die Aufgabe, über das Markennamenkapital zu wachen, übernimmt der Franchisegeber, der zu diesem Zweck mit weitgehenden Kontrollrechten ausgestattet sein muß. Darüber hinaus ist er berechtigt, die Geschäftspolitik der dezentralen Einheiten in er-

---

<sup>131</sup> Vgl. SCHUMANN / MEYER / STRÖBELE (1999), S. 493 ff.

<sup>132</sup> Dieses Problem ließe sich lösen, indem Ökologen die maximale Umweltbelastung bestimmen würden, z.B. die Höchstmenge an CO<sub>2</sub>-Emissionen, die die Atmosphäre ohne Schaden aufnehmen kann. Nun könnte man diese Gesamtmenge stückeln und einen Markt zum Handel von Umweltnutzungsrechten (Zertifikate) einrichten. Ein Zertifikat verbrieft dabei das Recht, eine bestimmte Menge CO<sub>2</sub> pro Jahr emittieren zu dürfen. Der sich auf dem Zertifikatemarkt bildende Preis wäre Ausdruck für die ökologische Knappheit der Umweltressource, hier: für die Knappheit der Aufnahmefähigkeit der Atmosphäre. Vgl. zu diesem Modell BONUS (1995a) sowie die Beiträge in BONUS [Hrsg.] (1998b). *Das Konzept des Zertifikatemarktes läßt sich auf die Eigenkapitalsteuerung in Großbanken übertragen*; vgl. dazu Fußnote 165 und die dort angegebene Literatur.

<sup>133</sup> Vgl. KLEIN (1985), S. 597.

heblichem Maß zu beeinflussen, so daß er Trittbrettfahren wirksam unterbinden kann. Dies dient im Grunde dem Selbstschutz der Franchisenehmer. Zum einen werden sie davor bewahrt, selbst dem Anreiz des Trittbrettfahrens zu unterliegen. Zum anderen wird der Schaden verhindert, der ihnen durch Trittbrettfahrer zugefügt werden könnte. Anschaulich wird dieses Phänomen durch das *Paradoxon der Kooperation*. Einerseits bindet man sich durch Kooperation und gibt insofern Handlungsspielraum auf. Andererseits erreicht man mit Kooperation mehr als ohne, d.h. man erweitert am Ende seinen Handlungsspielraum.<sup>134</sup>

Nun mag der kritische Leser einwenden, wir seien vom Thema abgekommen, da wir eigentlich über die Organisation des Finanzverbundes nachdenken wollten, und nicht über Netzwerke und Franchising. Jedoch ist dieser Exkurs sehr erhellend, wenn man sieht, welche Gemeinsamkeiten Genossenschaften und ihr Finanzverbund mit Unternehmensnetzwerken und Franchisesystemen haben. Beim Finanzverbund wie bei Franchisenezwerken handelt es sich um *Koalitionen*, wie sie in der Neuen Institutionenökonomik genannt werden.<sup>135</sup> Die Beteiligung an einer Koalition schafft Abhängigkeiten, weil man sehr spezifisch in diese Beziehung investieren muß: „In forming a coalition, some members will make investments the value of which elsewhere will be less than the value in the coalition [...]. If its value in the coalition is higher than elsewhere, it is defined to be specific to the coalition.“<sup>136</sup> Der sogenannte Koalitionserlös, gewissermaßen das ‚Mehr durch Kooperation‘ ginge verloren, wenn die Koalition zerbricht.

*Outsourcing* innerhalb eines Unternehmensnetzwerkes ist ein Beispiel hierfür. Das auslagernde Unternehmen investiert in die Beziehung zum Lieferanten, im Vertrauen darauf, daß die entstehende Abhängigkeit nicht ausgenutzt wird. Nun kann es die frei werdenden Ressourcen auf seine Kernkompetenzen konzentrieren. Diese Investition ist hoch spezifisch, denn die Kernkompetenzen sind nur solange von Wert, wie die Koalition aufrecht erhalten bleibt. Würde der Lieferant die Kooperation aufkündigen, so wäre das auslagernde Unternehmen wahrscheinlich gar nicht mehr lieferfähig; auf sich alleine gestellt, ist es im Extremfall nicht überlebensfähig. Diese (existentielle) Abhängigkeit

---

<sup>134</sup> Vgl. BOETTCHER (1974), S. 42.

<sup>135</sup> Eine Koalition ist dadurch gekennzeichnet, daß sich mehrere Ressourceninhaber darüber verständigen, ihre zukünftigen individuellen Handlungsspielräume zu beschränken, um auf diese Weise gemeinsam einen höheren Ertrag zu erzielen, als dies ohne Kooperation möglich wäre. Zu Einzelheiten vgl. BONUS (1986), S. 327. Vgl. auch ALCHIAN (1984), S. 36 f.

<sup>136</sup> ALCHIAN (1984), S. 36.

muß abgesichert werden, beispielsweise durch einen komplexen Franchise-Vertrag oder durch eine *demokratische Verfassung*.<sup>137</sup>

Den zweiten Weg haben die Kreditgenossenschaften gewählt. Vor dem Hintergrund des oben Gesagten läßt sich der genossenschaftliche Finanzverbund ebenfalls als Unternehmensnetzwerk interpretieren.<sup>138</sup> Bei Fragen der Strategie und Struktur liegt es daher nahe, auf die Erkenntnisse der Theorie dynamischer und Strategischer Netzwerke zurückzugreifen. Dabei sind zwei Fragen zu klären: (1) Welche Unternehmen sollen im Finanzverbund die Aufgabe des Brokers übernehmen? Dies wird im folgenden Gliederungspunkt behandelt. (2) Wie „strategisch“ sollte das Netzwerk organisiert sein, oder mit anderen Worten: Wieviel zentrale Führerschaft braucht der Finanzverbund? Diese Frage wird unter Gliederungspunkt 4 in diesem Kapitel diskutiert.

### 3. Die Primärbank als Netzwerknavigator

In dem Ansatz von MILES und SNOW spielt der Broker<sup>139</sup> eine entscheidende Rolle in einem dynamischen Unternehmensnetzwerk. Im Idealfall konzentrieren sich alle beteiligten Unternehmen auf ihre Kernkompetenzen. Alle anderen Aktivitäten werden durch Outsourcing möglichst weitgehend vertikal desintegriert. Nun müssen die einzelnen Teilleistungen allerdings wieder zusammengeführt werden. In der industriellen Fertigung spricht man von der Endmontage (inklusive Endkontrolle!). Der Kunde eines Automobilherstellers beispielsweise bekommt ja ein komplettes Auto geliefert, unabhängig davon, ob der Motor, das Fahrwerk, Inneneinrichtung, Amaturen usw. von unterschiedlichen Unternehmen gefertigt wurden. Die Aufgabe, am Markt als Vertreter des Netzwerkes aufzutreten - gewissermaßen als optischer Filter - kommt dem Broker zu. Dieser kommuniziert mit den Konsumenten, tritt als Repräsentant einer großen Organisation auf, die in Wahrheit aus vielen selbständigen Einheiten besteht. Dies muß den Kunden aber nicht interessieren, denn der Broker ist der Garant für die Leistungsfähigkeit des Netzwerkes. Er ist der Bürge für gute Qualität. Sein persönlicher Kontakt ist Grundlage für das *Personalvertrauen*, das wiederum notwendige Voraussetzung für den Aufbau

---

<sup>137</sup> Als Beispiel für diese Art der Absicherung von Abhängigkeiten in einem Unternehmensnetzwerk sei Technical and Computer Graphics (TCG) genannt. Die TCG ist ein dynamisches Netzwerk von 24 mittelständischen australischen Unternehmen im EDV-Service-Sektor, für dessen Organisationsstruktur die demokratische Verfassung wesentlich ist; vgl. MILES / SNOW (1995), S. 7 ff., insb. S. 9.

<sup>138</sup> Vgl. dazu auch HELLINGER (1999), S. 330 ff.

<sup>139</sup> Der Broker ist nicht zu verwechseln mit der fokalen Unternehmung (hub firm), die die strategische Führung übernimmt. Wie wir sehen werden, handelt es sich um verschiedene Funktionen, die durch unterschiedliche Netzwerkorganisationen übernommen werden können.

von *Systemvertrauen* ist. Dies läßt sich langfristig nur erhalten, wenn auch die notwendigen sachlichen Kompetenzen im Netzwerk vorhanden sind, so daß *Leistungsvertrauen* generiert werden kann. Auch dies ist in einem funktionsfähigen Netzwerk gewährleistet, weil der Broker sich nur dann für die Schwesterfirmen verbürgen wird, wenn er selbst von deren Leistungsfähigkeit überzeugt ist. Er kann diese anders als der Kunde auch tatsächlich beurteilen, weil er in ständigem Kontakt mit den anderen Netzwerkunternehmen steht und im ureigensten Interesse auf deren Qualität achtet. Personal-, Leistungs- und Systemvertrauen sind demnach komplementär, d.h. sie bedingen sich gegenseitig. Dies gilt für ein Finanznetzwerk vielleicht noch in einem stärkeren Maße als in anderen Unternehmensnetzwerken, weil Finanzdienstleistungen *Erfahrungs- und Vertrauensgüter* darstellen.<sup>140</sup>

Wir haben im III. Kapitel festgestellt, daß die Kernkompetenz der lokalen Genossenschaftsbanken im mitgliederorientierten Beziehungsmanagement liegt. Dies prädestiniert sie dazu, die Rolle des Brokers zu übernehmen. Überträgt man das Modell des Unternehmensnetzwerkes auf den genossenschaftlichen Finanzverbund, so gäbe es also sehr viele Broker, die dezentral vor Ort den Kontakt zum Markt herstellen würden. Während sie sich auf ihre Kernkompetenz konzentrieren, beziehen sie Komplementärkompetenzen über Netzwerkpartner. Als Beispiele lassen sich Call-Center-Dienste, technische Kreditbearbeitung, Zahlungsverkehrsabwicklung, Innenrevision sowie Leistungen von Compliance- und Geldwäschebeauftragten nennen. Demgegenüber können Peripheriekompetenzen direkt auf den Markt ausgelagert werden, wie z.B. Catering-Services sowie Bargeldversorgung.<sup>141</sup>

Noch deutlicher wird die zukünftige Aufgabe der Primärgenossenschaften in der Rolle als Broker, wenn man sich ein Szenario ansieht, wie es WOLFRAM ENGELS für das Privatkundengeschäft beschrieben hat:

„Das Problem, das es zu lösen gilt, ist die finanzielle Lebensplanung. Die Banken werden sich vom Finanzfachgeschäft über das Finanzkaufhaus zum Problemlöser entwickeln, [...]. Das Problem ist komplex, da Versicherungen mit Kapitalanlagen konkurrieren, da also beide Bestandteile der finanziellen Lebensplanung sind und da es einmal weiser sein kann, sich zu versichern, ein anderes Mal, finanzielle Rücklagen zu bilden. Man kann absehen, daß Versi-

---

<sup>140</sup> Vgl. z.B. SÜCHTING / PAUL (1998), S. 623 ff. Erfahrungs- und Vertrauensgüter zeichnen sich dadurch aus, daß ihre Qualität für den Käufer schwierig oder gar nicht festzustellen ist. Bei Erfahrungsgütern läßt sie sich zwar nicht vor dem Kauf, zumindest aber danach feststellen (z.B. die Zuverlässigkeit eines Autos), während sie sich bei Vertrauensgütern auch dann nicht ermitteln läßt (z.B. die Qualität einer Rechtsberatung oder einer Operation).

<sup>141</sup> Zu diesen und weiteren Beispielen vgl. BVR (1999), Bd. 2, S. 68 ff.

cherungen und Vermögensanlagen im gleichen Sortiment angeboten werden müssen, wenn sich der Anbieter tatsächlich zum Problemlöser entwickeln soll. Die deutsche Universalbank wird noch universeller. Sie wird nicht nur ihre bisherigen Produkte anbieten; sie wird weit über die neuen Produkte Lebensversicherung und Bausparen hinaus in die Vermittlung von Sachversicherungen hineinwachsen müssen. Sie wird zum Assekuranzmakler „des kleinen Mannes“. Dieses Problem - so kompliziert es zunächst aussieht - läßt sich auf einige wenige Parameter reduzieren. Es läßt sich so weit standardisieren, daß es zu einem intelligenten Computerprogramm verdichtet werden kann.“<sup>142</sup>

Stellen wir uns nun eine lokale Genossenschaftsbank vor, die ihren Mitgliedern und Kunden anbietet, die finanzielle Seite der Lebensplanung zu begleiten. Sie könnte sich dabei beispielsweise als Problemlöser für „den kleinen Mann“ positionieren.<sup>143</sup> Sie würde als Broker ihren Mitgliedern und Kunden die Tür in ein komplexes Finanznetzwerk öffnen. Bereits durch die Bezeichnung ‚Broker‘ kommt zum Ausdruck, daß sie in erster Linie die Funktion eines ‚Informationsnavigators‘ hätte, der dem Mitglied oder Kunden den Weg durch den Dschungel an Finanzdienstleistungen weist.<sup>144</sup> Genossenschaftsbanken wären insofern ‚Bündelungsspezialisten‘ für das genossenschaftliche Unternehmensnetzwerk, die „dem einzelnen Kunden ein Gesamtangebot an Finanzdienstleistungen sozusagen auf den Leib schneiden.“<sup>145</sup> Die Genossenschaftsbank begleitet ihr Mitglied im Idealfall über dessen gesamten Lebenszyklus, von der „Wiege bis zur Bahre“ (*from cradle to grave*)<sup>146</sup>. Das persönliche Vertrauen ist dabei Grundlage für die Genese von System- und Leistungsvertrauen. Eine Primär-genossenschaft, die dieser Funktion gerecht wird, werden wir im folgenden als *Netzwerknavigator* bezeichnen.

*Wie groß würde in einem solchen Szenario eine lokale Primärbank sein?* Diese Frage läßt sich möglicherweise gar nicht allgemeingültig beantworten.<sup>147</sup> Wichtig sind allerdings zwei Punkte. Zum einen darf sie nicht zu groß sein, weil sie sonst die Bindung zu ihren Mitgliedern verlieren wird. Der entscheidende Aspekt aber ist: *Sie braucht auch*

---

<sup>142</sup> ENGELS (1996), S. 283 f.

<sup>143</sup> Die Entscheidung darüber, „wie klein oder groß dieser Mann“ sein sollte, ist übrigens die Festlegung der Strategie. Strategie im Sinne von PORTER heißt, daß man entweder die Finanzprobleme „kleiner“ oder die „mittlerer“ oder eben die „großer Männer“ löst. Es ist aber eben keine Strategie, die Probleme aller - „vom kleinsten bis zum größten Mann“ - lösen zu wollen. Man muß sich entscheiden!

<sup>144</sup> Zu Einzelheiten vgl. BÖHME (1997), S. 153 f. und S. 163 ff.

<sup>145</sup> WIELAND (1995), S. 202.

<sup>146</sup> Für den Firmenkundenbereich vgl. CALOMIRIS (1998), S. 53, für den Privatkundenbereich vgl. SÜCHTING / PAUL (1998), S. 666.

<sup>147</sup> Zum Problem der Messung von Größenvorteilen in Banken vgl. z.B. CANALS (1997), S. 103 ff., WIELAND (1995), S. 171 ff. und die dort angegebene Literatur.

*gar nicht mehr groß zu sein*, weil sie die meisten von ihr angebotenen Produkte gar nicht selbst „herstellen“ wird, sondern von Netzwerkpartnern bezieht. In erster Linie ist ihre Informationskompetenz gefragt, die nicht von ihrer Größe abzuhängen braucht. Die Bank der Zukunft wird nicht mehr in erster Linie von der Zinsmarge leben, Provisionen werden immer wichtiger für den wirtschaftlichen Erfolg: ”Indeed in the long run, banks may well be transformed from providers of finance that live off their intermediation margins into providers of services that live off their fees [...]“<sup>148</sup> Es werden also die bilanzunwirksamen Geschäfte sein, die zukünftig eine immer größere Rolle für alle Banken und so auch für Kreditgenossenschaften spielen werden.<sup>149</sup> Damit aber sinkt auch die Bedeutung der Bilanzsumme als Maß für eine optimale Betriebsgröße.<sup>150</sup>

#### 4. Die Strategie eines genossenschaftlichen Finanznetzwerks

Nun zur Frage (2): Wie „strategisch“ sollte das Netzwerk organisiert sein, oder mit anderen Worten: Wieviel zentrale Führerschaft braucht der Finanzverbund?

Es dürfte klar sein, daß es sich beim genossenschaftlichen Finanzverbund um das Gegenteil eines Strategischen Netzwerks handelt. In der Theorie wird von einem kooperativen Netzwerk gesprochen,<sup>151</sup> obwohl dieser Begriff nicht ganz den Kern trifft. Natürlich handelt es sich auch bei einem Strategischen Netzwerk um eine kooperative Organisationsform, die jedoch nicht basisdemokratisch (per direkter Demokratie) geführt wird, sondern durch eine Art Regierung. Legitimiert wird diese Regierung dadurch, daß die dezentralen Einheiten sich freiwillig per Vertrag an die Zentrale und ihre Entscheidungen binden.

Während die Hierarchie in einem Strategischen Netzwerk (also beispielsweise in einem Franchising-Netzwerk) *von oben nach unten* verläuft, geht sie im kooperativen Netzwerk (wie dem kreditgenossenschaftlichen) *von unten nach oben*. Als Organisationseinheiten vor Ort bilden die Primärbanken - allerdings als Repräsentanten ihrer Eigentümer, sprich: ihrer Mitglieder - die Zentren der Macht. Ihnen gehören (bei Dreistufigkeit) die Zentralbanken der jeweiligen Region. Die DG Bank AG als „Spitzeninstitut“ wie-

---

<sup>148</sup> HELLWIG (1994), S. 9.

<sup>149</sup> Vgl. auch GREENBAUM / THAKOR (1995), S. 780.

<sup>150</sup> Bei der aktuellen Frage, ob die Genossenschaftsbanken durch Fusion wachsen sollten, um eine als notwendig (oder optimale) erachtete Betriebsgröße zu erreichen, sollten diese Überlegungen berücksichtigt werden.

<sup>151</sup> Vgl. WOLFF / NEUBURGER (1995), S. 86.

derum steht zu 30,1 Prozent im Anteilsbesitz der Regionalinstitute. Weitere 52,4 Prozent der DG Bank ist im Eigentum von Holdinggesellschaften der Primärbanken aus zweistufig organisierten Regionen. Insgesamt kontrollieren die Primärbanken - zumindest theoretisch - über 80 Prozent des Kapitals ihres „Spitzeninstituts“ DG Bank AG.<sup>152</sup> Umgekehrt sind die Einflußmöglichkeiten der Zentralbanken und Prüfungsverbände auf die Geschäftspolitik der Primärinstitute nur sehr begrenzt.

Es stellt sich nun die Frage, ob es sinnvoll ist, daß jede Bank vor Ort eine eigene Strategie verfolgt, oder ob man sich auf einen gemeinsamen Kurs einigen muß. Angesichts zunehmender Komplexität am Finanzdienstleistungsmarkt wird es für die Kunden immer schwieriger, diesen zu überblicken. Zur Orientierung der Konsumenten ist es also unerlässlich, daß der genossenschaftliche Finanzverbund in der öffentlichen Wahrnehmung als geschlossene Einheit erkannt wird. Es muß nach außen hin signalisiert werden, daß die Primärbanken vor Ort nicht alleine dastehen, sondern Teil einer mächtigen Organisation sind, auf die sich Mitglieder und Kunden verlassen können. Nur so ist es möglich, daß Vertrauenskapital in Form von Systemvertrauen zur genossenschaftlichen Organisation aufgebaut wird. Damit dies erreicht wird, ist ein „Angebot aus einem Guß“ notwendig, auf das sich der Verbund einigen müßte. Nur so ist gewährleistet, daß innerhalb des Verbundes ein hohes Qualitätsniveau gehalten werden kann, auf das ein Mitglied oder Kunde vertrauen kann. Es gibt aber noch weitere Gründe für die Vereinheitlichung der Strategie.

Heute ist es noch vielfach so, daß sich lokale Kreditgenossenschaften ihr eigenes Sortiment in allen Feinheiten kreieren. Erinnern wir uns vor diesem Hintergrund an das Zitat von ENGELS: „Dieses Problem [die finanzielle Lebensplanung für den Kunden; d. Verf.] - so kompliziert es zunächst aussieht - läßt sich auf einige wenige Parameter reduzieren. Es läßt sich so weit standardisieren, daß es zu einem intelligenten Computerprogramm verdichtet werden kann.“ Da das Szenario von ENGELS gerade für Kreditgenossenschaften ohne Zweifel einen gewissen Reiz aufweist, nehmen wir es einmal als Ausgangspunkt der Überlegung. Es dürfte wohl außer Frage stehen, daß die Entwicklung und Pflege einer solchen Software, die ja ein ausgereiftes Expertensystem<sup>153</sup> sein müßte,

---

<sup>152</sup> Die Zahlenangaben spiegeln den Stand 31.12.1998 wider; vgl. DG Bank AG (1999), S. 12 ff. Zu einer Kritik am Zweistufenkonzept vgl. BONUS / SCHMIDT (1990), S. 185 ff. sowie die Aufsätze in BONUS / STEINER / WAGNER (1988).

<sup>153</sup> Vgl. zu Expertensysteme im Bankgeschäft STEINER / TEIXEIRA (1990), S. 199 f. und S. 201 sowie WIELAND (1995), S. 142 ff.

die Kräfte einer Primärgenossenschaft übersteigen dürfte.<sup>154</sup> Sinnvoller wäre die Konzeptionierung eines Baukastensystems, aus dem sich jede Primärbank entsprechend ihrer Mitgliederstruktur die Teile aussuchen kann, die für sie passen. Damit könnte man die Zersplitterung des Sortiments vermeiden, also die Komplexität in Grenzen halten, ohne auf Gestaltungsspielräume vor Ort verzichten zu müssen. Dies möge an einem Beispiel verdeutlicht werden, ohne damit bereits Empfehlungen abgeben zu wollen.

Nehmen wir exemplarisch die Strategie des amerikanischen Kreditinstituts BANCONE. Diese gehört zu einem Typus amerikanischer Geschäftsbanken, die seit den 80er Jahren durch eine außerordentlich erfolgreiche Strategie auffallen. BANCONE vereint unter einem Firmendach und damit einer gemeinsamen Marke eine Vielzahl von Instituten in der Größenklasse deutscher Genossenschaftsbanken und kleinerer Sparkassen, die sie aufgekauft und erfolgreich integriert hat. Von entscheidender Bedeutung dabei ist, daß *dezentrale Entscheidungsstrukturen* eingeführt wurden und der *lokale Charakter* der Banken gepflegt wurde. Die Strategie von BANCONE wird vom Chief Executive Officer (CEO) John McCoy folgendermaßen beschrieben: „I think our key achievement is that we are focused. We like to think ourselves as the McDonald’s of retail banking, selling the same thing everywhere: small and middle-market business loans, home mortgages, auto loans, trust services, credit cards and the like.“<sup>155</sup> Die Produktentwicklung erfolgt also zentral, während über die konkrete Zusammensetzung des Sortiments vor Ort dezentral entschieden werden kann.

Angelehnt an dieses Beispiel könnte man als Basisstrategie für das genossenschaftliche Finanznetzwerk formulieren, daß dieses sich als Problemlöser in Finanzfragen für kleine und mittlere Firmen- sowie Privatkunden versteht. Hieraus ließen sich zwei Substrategien ableiten. So könnte sich eine Primärbank auf das Geschäft mit Privatkunden konzentrieren, eine andere auf Firmenkunden. Eine solche Spezialisierung auf Primärbankenebene dürfte durchaus sinnvoll sein, weil die erforderlichen Kompetenzen im Privat- und Firmenkundensegment nicht zusammenfallen und sich in Zukunft wohl weiter auseinander entwickeln werden.<sup>156</sup> Dennoch wird es Synergien geben - allein schon bei der

---

<sup>154</sup> Man denke beispielsweise an das Expertensystem für die Beratung im Bereich öffentlicher Finanzierungshilfen GENO-STAR, das von der WGZ-Bank in Zusammenarbeit mit IBM und der TU Berlin entwickelt wurde. Vgl. WIELAND (1995), S. 149 für weitere Beispiele.

<sup>155</sup> Zitiert in GOOLD / CAMPBELL / ALEXANDER (1994), S. 149. Vgl. zu den amerikanischen Superregionals GREENBAUM / THAKOR (1995), S. 775 und SPIEGEL / GART / GART (1996), S. 21 ff. Speziell zur Strategie von BANCONE vgl. GOOLD / CAMPBELL / ALEXANDER (1994), S. 149, SPIEGEL / GART / GART (1996), S. 97 ff., CANALS (1997), S. 17 f. und BÖHME (1997), S. 175.

<sup>156</sup> Vgl. dazu auch DOW (1998), S. 350 „Perhaps there is a split between services offered to consumers and those offered to firms, which still require traditional banking experience.“

Nutzung des gemeinsamen Markennamens - , die aber eben nicht notwendigerweise direkt auf Primärbankebene genutzt werden müssen, sondern auf der Ebene des Verbundes oder auch durch das Eingehen von Kooperationen.<sup>157</sup>

## 5. ‚Parlament‘ der Primärbanken

Ein Baukastensystem läßt zwar eine gewisse Flexibilität zu, aber der grundlegende Kurs muß eindeutig festgelegt werden. Insofern muß man darüber nachdenken, die strategische Führerschaft auf eine Institution zu übertragen, die - demokratisch legitimiert - als fokale Unternehmung (*hub firm*) diese Basisstrategie festlegt. Zu denken wäre hier an ein „Parlament der Primärbanken“.<sup>158</sup> Auf den Entscheidungsprozeß muß jede Primärbank im Rahmen demokratischer Regeln Einfluß haben. Sonst wird man sich nicht mit dem Ergebnis identifizieren können. Wenn aber erst einmal eine Entscheidung getroffen wurde, so muß dieser gefolgt werden, selbst wenn dies im Einzelfall vielleicht unbequem ist. Die Hierarchie würde nach wie vor an der Basis ansetzen. Es entstünde also kein Konzern. Die Basis würde sich jedoch in gewissem Umfang selbst entmachten, wie dies in jeder Demokratie geschieht (vgl. dazu das Paradoxon der Kooperation). Was dabei entsteht, ist eine demokratisch legitimierte hierarchische Struktur, die gewisse Ähnlichkeit mit den Strukturen in einem Franchisesystem aufweist. Das ‚Parlament der Primärbanken‘ würde dabei die Funktionen einer Franchisezentrale übernehmen. Erreicht würde hierdurch, daß der Finanzverbund als organisatorische Einheit in der Öffentlichkeit wahrgenommen würde, zu dem die Konsumenten mehr als heute Leistungs- und Systemvertrauen aufbauen könnten. Damit hätte man einen fruchtbaren Boden, auf dem Markennamenkapital gedeihen könnte.

Bis hierher läßt sich als Zwischenfazit festhalten, daß der Verbund sich eine demokratisch legitimierte strategische Führung geben sollte. Diese hätte nicht nur die Aufgabe, eine gemeinsame Strategie festzulegen, sondern auch über ihre Umsetzung zu wachen. Die Festlegung der Strategie auf demokratischem Wege ist durchaus möglich. Demokratie ist zwar immer langsamer als Diktatur, und damit sind demokratische Entschei-

---

<sup>157</sup> Hieraus folgt, daß der Grundsatz „*Ein Markt - eine Bank*“ [BVR (1999), S. 45 ff.] nicht apodiktisch umgesetzt werden sollte. So ist es durchaus sinnvoll, daß in einem Geschäftsgebiet eine auf Privatkunden und daneben eine auf Firmenkunden spezialisierte Primärgenossenschaft bestehen.

<sup>158</sup> Beispielsweise gibt es bei den niederländischen Rabobanken die Institution des ‚Zentralkreises‘, der ein Parlament der lokalen Banken darstellt, in dem grundsätzliche, d.h. strategische Fragen diskutiert und entschieden werden, wie z.B. die Einführung neuer Bankprodukte oder Versicherungsformen, Eröffnung von Auslandsfilialen, organisatorische Regelungen, Zinsen und Provisionen. Vgl. BÖGER (1987), S. 19.

ungswege in einem Unternehmensnetzwerk auch länger als die in einem Konzern, aber: „Die Vorteile, die ein Unternehmen erlangen kann, wenn es schneller am Markt agiert als die Konkurrenz, liegen auf der Hand. Im Rausch des »Beschleunigungsfiebers« werden aber auch manche Probleme zugekleistert, die in Zukunft neu oder verstärkt aufbrechen werden.“<sup>159</sup> Langsamkeit kann durchaus Vorteile mit sich bringen. In seinem Roman „Die Entdeckung der Langsamkeit“ läßt STEN NADOLNY seine Hauptfigur (ironisch) sagen: „Ich nehme mir Zeit, bevor ich einen Fehler mache.“ Natürlich war die Entscheidung, die hierauf folgte, die richtige; eine schnelle Entscheidung hingegen hätte ins Verderben geführt. Die Langsamkeit demokratischer Entscheidungen kann Nutzen bringen, denn sie bringt es mit sich, daß Argumente von vielen verschiedenen Seiten betrachtet werden. Das kann ein zäher Prozeß sein, aber zum Schluß sind in die Entscheidung mehr Informationen eingeflossen, als dies bei einem ‚Schnellschuß‘ der Fall gewesen wäre. Zudem wird durch Langsamkeit die Bereitschaft gefördert, sich mit neuen Ideen anzufreunden, so daß die Akzeptanz steigt. So ist am Ende eher gewährleistet, daß die einmal getroffene Entscheidung von den Betroffenen als bindend akzeptiert wird.

## 6. Hierarchie, Kontrolle und der Umgang mit Risiko

Dezentralität und Demokratie einerseits sowie strategische Führung und zentrale Kontrolle andererseits müssen sich nicht ausschließen. Dies zeigt das folgende *Gedankenexperiment*. Man stelle sich ein Franchisesystem ohne Zentrale vor. Nun wird den Franchisenehmern das oben beschriebene Problem bewußt, daß einzelne schwarze Schafe durch individuelles Unterlaufen der Qualitätsstandards die System-Reputation gefährden könnten. Vor diesem Hintergrund würden die Franchisenehmer zusammenkommen und gemeinsam - wahrscheinlich demokratisch - einen Aufseher (*monitor*)<sup>160</sup> bestellen: den Franchisegeber. Diesen würden sie dafür bezahlen, Trittbrettfahrer zu identifizieren und zu bestrafen. Das bedeutet: Wenn es nicht schon Franchisegeber gäbe, die Franchisenehmer müßten sie erfinden.

Warum also erfinden die Primärbanken keine Aufseher zum eigenen Schutz? Diese hätten die Funktion, über den Markennamen des Finanzverbundes, das Vertrauenskapital des genossenschaftlichen Unternehmensnetzwerkes, zu wachen. Das oben vorgeschlagene ‚Parlament der Primärbanken‘ sollte also als fokale Organisation nicht nur die

---

<sup>159</sup> BACKHAUS / GRUNER (1998), S. 114.

<sup>160</sup> Vgl. hierzu auch grundlegend ALCHIAN / DEMSETZ (1972), S. 781 ff.

Aufgabe der *Strategiefindung* haben, sondern auch die der *Strategiedurchsetzung*. Dazu muß sie mit Kontrollkompetenz und Sanktionspotential ausgestattet sein, um Trittbrettfahrer abzustrafen. Aus der Neuen Institutionenökonomik wissen wir, daß eine Institution immer zwei Seiten hat: erstens die Regeln und Normen, auf die man sich einigt, und zweitens die latente Drohung, Zuwiderhandlung zu bestrafen.<sup>161</sup> Dies gilt auch hier. Die Notwendigkeit der Kontrolle betrifft zum einen den Marktauftritt. Die Netzwerkunternehmen können nur dann als Teile einer großen zusammengehörenden Organisation wahrgenommen werden, wenn sie sich ähnlich<sup>162</sup> sind. Wenn man sich das Erscheinungsbild sowie den öffentlichen Auftritt in der Werbung bei einigen Primärbanken, ebenso wie bei den Zentralbanken und Verbundunternehmen ansieht, so scheint diesen der Wert des Markenkapitals nicht immer bewußt zu sein. Der Aufbau von Vertrauen in eine Marke setzt nämlich zweierlei voraus: Einerseits muß das Angebot des Verbundes in allen Primärbanken vor Ort einem gemeinsamen Qualitätsstandard genügen. Negative Externalitäten zum Schaden der Gesamtorganisation müssen ausgeschlossen sein. Hier auf wird gleich im Rahmen des Risikomanagement noch einzugehen sein. Zweitens ist auf einen einheitlichen Marktauftritt hinzuwirken. Die Netzwerkunternehmen müssen einsehen, daß sie auf gewisse Freiheiten bei der Selbstdarstellung und Werbung verzichten müssen, um als funktionsfähige Koalition mehr zu erreichen, als sie es allein vermögen. Aus diesem Grunde müssen auch Sanktionspotentiale institutionalisiert werden, die für eine Durchsetzung der Mindeststandards sorgen. Die bundesweite Kampagne „Wir machen den Weg frei“ zeigt, welches Potential das genossenschaftliche Unternehmensnetzwerk hat. Dies sollte nicht ungenutzt bleiben.

Ein einheitliches Erscheinungsbild kann auch Risiken in sich bergen. Wenn einige schwarze Schafe unter den Primärbanken oder gar eine Zentralbank ins Gerede kommen, so fällt das schon heute auf den ganzen Verbund zurück. Dieser Effekt würde sich nochmals verstärken, wenn der Marktauftritt weiter vereinheitlicht würde. Ein anschauliches Beispiel für diese Risiken ist die Volksbank Essen AG. Diese wurde nach hohen Verlusten im Jahre 1998 mit Hilfe des Verbundes durch eine Fusion mit der Genossenschafts-Bank Essen eG und eine Garantieerklärung des BVR saniert, obwohl sie bei ihrer Umgründung in eine Aktiengesellschaft aus dem Verband ausgeschieden war. Als Begründung für den Einsatz wurde angegeben, daß man eine Rufschädigung für die gesamte Genossenschaftsorganisation befürchte, weil die Bank noch den alten Namen trug.<sup>163</sup> Gegen solche Fälle ist man natürlich machtlos, aber das Beispiel verdeutlicht die

---

<sup>161</sup> Vgl. NORTH (1981), S. 201 f., NORTH (1990), S. 3, RICHTER (1994), S. 1 und BONUS (1998a), S. 41.

<sup>162</sup> ‚Ähnlich‘ bedeutet nicht ‚identisch‘. Zwei Geschwister sind niemals identisch, aber häufig ähnlich. Dann werden sie als Teil einer Familie wahrgenommen.

<sup>163</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 05.10.1998, S. 28.

prekäre Beziehung, die die Verbundunternehmen eingehen, wenn sie in der Öffentlichkeit als geschlossene Organisation wahrgenommen werden. Es bedarf also *institutioneller Vorkehrungen*, um negative externe Effekte durch Trittbrettfahrer zu vermeiden.

Und damit sind wir beim *Umgang mit Risiken* angelangt, beim Risikomanagement. Bisher ist es so, daß schwarze Schafe unter den Banken nicht mit den gesamten Kosten konfrontiert werden, die sie in Bezug auf das durch sie übernommene Risiko verursachen. Damit kommen wir nun auf die Analogie zur Umweltpolitik zurück, denn auch die beiden Situationen sind vergleichbar. Der einzelne streicht den Nutzen ein, die Gemeinschaft trägt die Kosten. Glückt ein riskantes Projekt, so steht der einzelnen Bank der Gewinn alleine zu. Wenn sie jedoch durch die übernommenen Risiken in eine Schieflage gerät, so springt die Solidargemeinschaft ein. Die Kosten des übernommenen Risikos können sozialisiert werden. Das erhöht nicht nur die gesamten Kosten des Sicherungsfonds, sondern schadet natürlich auch dem Markennamenkapital des Unternehmensnetzwerkes. Das Vertrauen der Öffentlichkeit nimmt ab.

In der Umweltpolitik besteht die beste Lösung darin, die Individuen mit den sozialen Kosten ihres Handelns zu konfrontieren. Gleiches sollte für die Solidargemeinschaft des Finanzverbundes gelten. Wenn einzelne - oder wie die Kritik des Bundesaufsichtsamtes zeigt - ein nicht unerheblicher Teil der Primärinstitute Risiken eingeht, die diese später in Schwierigkeiten bringen, so haben sie offensichtlich nicht mit den korrekten Risikozuschlägen kalkuliert. Sie gehen die Gefahr eines Ausfalls ein, weil sie sich in Sicherheit wiegen können, solange sie durch das Sicherheitsnetz des Verbundes aufgefangen werden. Das mindert ihre individuell zu kalkulierenden Risikokosten. Der Vorschlag der BVR-Studie bezüglich einer Einführung von risikogerechten Beiträgen zur Sicherungseinrichtung ist daher zu unterstützen. Dort ist vorgesehen, den Beitrag der Primärbanken an den Sicherungsfonds langfristig an ihr freies Risikodeckungskapital zu koppeln. Dem liegt die Überlegung zugrunde, daß mit zunehmendem freiem Risikodeckungskapital einer Bank die Gefahr der Inanspruchnahme des Sicherungsfonds abnimmt.<sup>164</sup>

Es stellt sich die Frage, ob das Risikomanagement darüber hinaus noch weiter verbessert werden könnte. Nehmen wir an, eine Primärbank A habe die Möglichkeit, noch lukrative Kredite zu vergeben. Jedoch fehle ihr das dafür notwendige freie Risikodeckungskapital. Nun wäre es denkbar, daß eine andere Genossenschaftsbank B über freies Risikodeckungskapital verfügt. Es läge nahe, daß die B-Primärbank der A-Primärbank

---

<sup>164</sup> Vgl. BVR (1999), Bd. 1, S. 52 ff. und Bd. 2, S. 122.

dieses freie Kapital zur Verfügung stellt. Im Idealfall würde man also einen verbundinternen Markt für freies Risikodeckungskapital einrichten. Alternativ könnte man sich ein Zentralinstitut denken, das Risikodeckungskapital poolt, und nachfragenden Banken zur Verfügung stellt.<sup>165</sup>

## V. Schlußfolgerungen

Wir wollen im folgenden thesenartig die Schlußfolgerungen aus unseren Überlegungen zusammentragen.

1. Die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit des genossenschaftlichen Finanzverbundes hängt von drei Elementen ab, die im Einklang zueinander stehen müssen: Strategie, Struktur und Kernkompetenzen. Die Kernkompetenz der Genossenschaftsbanken liegt im mitgliederorientierten Beziehungsmanagement. Diese Kernkompetenz bildet die Basis für die Überlegungen bezüglich der Strategie und Struktur.
2. Strategie bedeutet, daß man sich für einen Weg entscheidet. Man muß Stellung beziehen, um sich von den Konkurrenten abzuheben und bei den Nachfragern zu positionieren. „Alles für jedermann an jedem Ort“ anbieten zu wollen, ist keine Strategie. Wenn man sich im Privatkundengeschäft auf das Mengengeschäft konzentriert, so wäre es unglaubwürdig, auch für sehr vermögende Privatkunden kompetente Lösungen anbieten zu wollen. Demgegenüber wäre es beispielsweise eine echte Wettbewerbsstrategie, sich zum Problemlöser im *individualisierten* Mengengeschäft<sup>166</sup> zu entwickeln.<sup>167</sup> Komplementär zu einer solchen Positionierung im Privatkunden-

---

<sup>165</sup> Für Großbanken, die ihr Risikodeckungskapital zentral steuern können, wurde ein Modell vorgeschlagen, bei dem ein *interner Markt für haftendes Eigenkapital* eingerichtet wird. Auf diesem würde sich ein Knappheitspreis als Zins bilden. Diesem Ansatz liegt das Modell des Zertifikatemarktes aus der Umweltökonomik zugrunde; vgl. hierzu Fußnote 132. Zur Übertragung des Zertifikatmodells auf die Steuerung des haftenden Eigenkapitals vgl. SANDBILLER (1998), S. 233 sowie auch HARTMANN-WENDELS / PFINGSTEN / WEBER (1998), S. 575.

<sup>166</sup> Die Automobilbranche hat gezeigt (z.B. mit dem Golf), daß Massenfertigung und individuelle Kundenwünsche keinen Widerspruch darstellen müssen. Durch die Revolution der Fertigungstechnologie und -organisation, wie sie erstmals Toyota vollzog, wurde es möglich, Größenvorteile in der Produktion mit Flexibilität bei der Berücksichtigung individueller Kundenbedürfnisse zu verbinden. Massenproduktion bedeutet längst nicht mehr, daß die Modellpolitik so stark eingeschränkt ist wie bei dem legendären Ford T, von dem es nur eine einzige Variante gab; vgl. hierzu MILGROM / ROBERTS (1995), S. 191 ff.

<sup>167</sup> Der Begriff des Massen- bzw. Mengengeschäftes hat in Bankenkreisen teilweise einen negativen Beigeschmack, weil man glaubt, der Wettbewerb würde in diesem Markt ausschließlich über die Kosten geführt. Dies ist aber nicht notwendig, wenn man das Mengengeschäft zu einer individuellen Dienstleistung weiterentwickelt. Das Konzept der Bank als Problemlöser von ENGELS, wie es oben beschrieben wurde, würde dem entsprechen.

geschäft wäre die Strategie, sich im Firmenkundenbereich auf kleine Unternehmen und den Mittelstand zu spezialisieren.

3. Die Struktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes entspricht schon heute der eines Unternehmensnetzwerkes. Um diesen Vorteil auszubauen, könnte er zu einem *Strategischen* Unternehmensnetzwerk weiterentwickelt werden. Dies bedeutet, daß es eine fokale Organisation geben muß, welche die strategische Richtung bestimmt. Ein ‚Parlament der Primärbanken‘ könnte diese Aufgabe übernehmen.
4. Die fokale Organisation muß mit Kontrollkompetenzen und Sanktionspotentialen ausgestattet sein. Nur so läßt sich vermeiden, daß ‚schwarze Schafe‘ die Reputation des Unternehmensnetzwerkes gefährden. Die Notwendigkeit der Kontrolle ergibt sich für drei Bereiche: (1) die Sicherung der Qualität, (2) den einheitlichen Marktauftritt zum Schutz des Markennamenskapitals (*brand name capital*) und (3) das Eingehen von Risiken durch einzelne Netzwerkbanken.
5. Im Modell des genossenschaftlichen Unternehmensnetzwerkes sollte eine Primärbank nicht zu groß sein, denn mitgliederorientiertes Beziehungsmanagement setzt Kleinheit und Ortsnähe voraus. Die Primärbank in einem genossenschaftlichen Unternehmensnetzwerk hätte die Aufgabe eines Netzwerknavigators, also des Brokers und Bündelungsspezialisten in einem immer komplexer werdenden Finanzdienstleistungsangebot. Dabei ist Größe nicht das ausschlaggebende Kriterium.<sup>168</sup> Vor diesem Hintergrund sollte bei möglichen Fusionen von Primärbanken sehr genau geprüft werden, ob ein Zusammengehen mittel- bis langfristig sinnvoll ist. Nur wenn die Kernkompetenz einer anderen Primärbank zur eigenen Kernkompetenz werden soll, ist eine Fusion empfehlenswert. Wenn hingegen Komplementärkompetenzen genutzt werden sollen, so sind kooperative Arrangements empfehlenswert, da die lokale Nähe und Verwurzelung erhalten bleiben kann. Die Gründung von Dienstleistungsverwaltungszentren (DVZ) ist insofern eine Möglichkeit auf dem Weg zu einem leistungsfähigen Unternehmensnetzwerk.
6. Bei der Beurteilung von Situationen, in denen mehrere Primärbanken auf einem regionalen Markt tätig sind (ein Markt - mehrere Banken), ist eine genaue Betrachtung notwendig. So entsteht beispielsweise keine Gemengelage, wenn in einer Stadt eine Genossenschaftsbank, die sich auf Privatkunden konzentriert, neben einer Primärbank existiert, die sich auf das Firmenkundengeschäft spezialisiert hat. Das Motto „Ein Markt - eine Bank“ darf nicht apodiktisch aufgefaßt werden. Vor allem müssen nicht alle Genossenschaftsbanken fusioniert werden, deren Geschäftsgebiete sich überschneiden. Es ist lediglich eine Einigung über die Schnittfläche zu erzielen.

---

<sup>168</sup> Vor allem gilt es zu bedenken, daß die Aussagekraft der Bilanzsumme als Indikator für die Größe einer Bank zukünftig in dem Maße abnehmen wird, wie nicht bilanzwirksame Geschäfte (z.B. die Vermittlung von Wertpapiergeschäften) an Bedeutung zunehmen.

7. Die Netzwerktheorie betont, daß in Unternehmensnetzwerken neben Kooperation auch ein gewisses Maß an Konkurrenz von großer Bedeutung ist. Der ‚Wettbewerb als Entdeckungsverfahren‘ (VON HAYEK) ist auch in Unternehmensnetzwerken sehr wichtig. Darüber hinaus wirkt sich wohl dosierte Konkurrenz effizienzsteigernd aus. Wenn den Netzwerkunternehmen Optionen erhalten bleiben, Komplementärkompetenzen von verschiedenen Zulieferern im Verbund zu beziehen, so werden für letztere stärkere Anreize wirksam. Dies wird sich sowohl auf die Kosten als auch auf die Qualität auswirken. Es wäre daher nicht empfehlenswert, nur auf ein Verbundunternehmen pro Produktbereich oder auf eine Zentralbank zu setzen. Denn man würde dadurch auf dem betreffenden Feld von einem einzigen Anbieter abhängig, wodurch dieser eine Position erlangen könnte, die ihm als Zulieferer nicht zukommt. Außerdem ist zu bedenken, daß der genossenschaftliche Finanzverbund vermehrt internationale Kompetenzen entwickeln muß.<sup>169</sup> Die Distanz zwischen einer international orientierten oder gar einer europäischen Zentralbank einerseits und der Basis andererseits würde unvermeidlich größer, die Kommunikation und Koordination dadurch schwieriger. Aus diesem Grund ist nach institutionellen Wegen zu suchen, auf denen die entstehende (räumliche und mentale) Entfernung zwischen international orientierten Verbundunternehmen und den lokal verwurzelten Primärbanken überbrückt werden können.

---

<sup>169</sup> Zu den begrüßenswerten Bestrebungen, im Genossenschaftssektor auf europäischer Ebene zusammenzuarbeiten, vgl. Handelsblatt vom 18.10.99, S. 33.

## Zusammenfassung

Bereits seit seinem Entstehen entwickelte sich der genossenschaftliche Finanzverbund zu einer Organisationsform, die man aus heutiger Sicht als postindustriell bezeichnet. In der postindustriellen Wirtschaft ist lokales, nicht standardisierbares Wissen bedeutsam, das sich nicht durch eine Zentrale steuern läßt. Selbst Konzerne lösen daher ihre hierarchischen Strukturen durch Modularisierung auf, geben Entscheidungskompetenzen an dezentrale Einheiten ab und nähern sich somit immer weiter kooperativen Organisationsformen an, wie dynamischen Netzwerken, Franchisesystemen und genossenschaftlichen Verbänden. Die vorliegende Arbeit rückt den kooperativen Charakter des Finanzverbundes in den Vordergrund und empfiehlt, die genossenschaftliche Unternehmensgruppe zu einem Strategischen Netzwerk weiterzuentwickeln. Der dazu erforderliche organisatorische Wandel betrifft den Dreiklang aus Strategie, Struktur und Kernkompetenzen. Bildlich gesprochen, bestimmt die Strategie die Richtung, die Struktur stellt den Weg dar, und die Kernkompetenzen sind die erforderlichen Fähigkeiten.

Die wertvollste Ressource der Genossenschaftsbanken ist ihre Beziehung zu den Mitgliedern. Hierauf aufbauend läßt sich das ‚mitgliederorientierte Beziehungsmanagement‘ als *Kernkompetenz* der Kreditgenossenschaften identifizieren. Diese Kernkompetenz setzt lokale Einbettung, Dezentralität und somit „Kleinheit“ voraus. Um sich auf das mitgliederorientierte Beziehungsmanagement konzentrieren zu können, müssen Komplementär- und Peripheriekompetenzen ausgelagert werden. Letztere können problemlos über den Markt zugekauft werden, während der Bezug von Komplementärkompetenzen kooperative Arrangements innerhalb des Unternehmensnetzwerkes erfordert, um sich gegen den Mißbrauch entstehender Abhängigkeiten abzusichern.

Die Verfolgung einer *Strategie* bedeutet, sich im Markt so zu positionieren, daß man aus Sicht der Nachfrager im Vergleich zu Wettbewerbern einzigartig wird. „Alles für jeden“ anbieten zu wollen, ist keine Strategie. Deshalb muß der genossenschaftliche Verbund eine strategische Entscheidung darüber fällen, wofür er eigentlich stehen will. Eine mögliche Strategie besteht darin, sich ausschließlich auf den gewerblichen Mittelstand sowie auf das individualisierte Mengengeschäft im Privatkundenbereich zu konzentrieren. Zur Umsetzung einer Strategie sind geeignete *Strukturen* zu suchen. Für den genossenschaftlichen Finanzverbund bietet sich die Weiterentwicklung zu einem Strategischen Netzwerk an. Diese Kooperationsform zeichnet sich dadurch aus, daß untereinander vernetzte, selbständige Unternehmen unter der Führung einer fokalen Organisation stehen, die für die Strategiefindung und -durchsetzung verantwortlich ist. In einem genossenschaftlichen Netzwerk könnten diese Aufgaben einem ‚Parlament der Primärban-

ken‘ übertragen werden. Vor Ort übernehmen die lokalen Genossenschaftsbanken die Aufgabe von Netzwerknavigatoren, welche die Leistungen der verschiedenen ‚Zulieferer‘, also der Zentralbanken, Verbundunternehmen, Dienstleistungsverwaltungszentren usw., für ihre Mitglieder und Kunden zu einer individuellen Problemlösung bündeln.

Ein erfolgreiches Strategisches Unternehmensnetzwerk zeichnet sich dadurch aus, daß es dezentrale Entscheidungskompetenzen einerseits und hierarchische Elemente andererseits in ein ausgewogenes Verhältnis bringt. Die strategische Einheit drückt sich durch ein geschlossenes Auftreten des genossenschaftlichen Netzwerkes aus. Seine Reputation stellt einen wertvollen und zugleich empfindlichen Aktivposten dar, der aufgebaut und gepflegt werden muß. Dies betrifft nicht nur das gemeinsame Erscheinungsbild der Netzwerkmitglieder, sondern auch die Einhaltung einheitlich hoher Qualitätsstandards und den verantwortungsvollen Umgang mit Risiken. Auf diese Weise bietet ein Strategisches Unternehmensnetzwerk einen neuen Weg der Kleinheit, ohne auf die Vorteile von Größe verzichten zu müssen.

## Literaturverzeichnis

- Albach, H. (1980):** Vertrauen in der Ökonomischen Theorie, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 136. Jg., Nr. 1/1980, S. 3-11.
- Alchian, A.A. (1984):** Specificity, Specialization, and Coalitions, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft / Journal of Institutional and Theoretical Economics, 140, S. 110-136.
- Alchian, A.A. / Demsetz, H. (1972):** Production, Information Costs, and Economic Organization, in: The American Economic Review, Vol. 62, S. 777-795.
- Alchian, A.A. / Woodward, S. (1987):** Reflections on the Theory of the Firm, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 143, S. 110-136.
- Alpar, P. / Grob, H. L. / Weimann, P. / Winter, R. (1998):** Unternehmensorientierte Wirtschaftsinformatik, Braunschweig / Wiesbaden.
- Arrow, K.J. (1971):** Political and Economic Evaluation of Social Effects and Externalities, in: M.D. Intriligator (ed.), Frontiers of Quantitative Economics, Amsterdam / London, S. 3-25.
- Aschhoff, G. / Henningsen, E. (1995):** Das deutsche Genossenschaftswesen - Entwicklung, Struktur, wirtschaftliches Potential, 2. Aufl., Veröffentlichungen der DG Bank Deutsche Genossenschaftsbank, Bd. 15, Frankfurt a.M.
- Backhaus, K. / Gruner, K. (1998):** Epidemie des Zeitwettbewerbs, in: Backhaus, K. / Bonus, H. (Hrsg.). Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, 3. Aufl., Stuttgart.
- Balling, R. (1997):** Kooperation: strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures und andere Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Theorie und Praxis, Frankfurt/Main u.a.
- Barham, K. / Heimer, C. (1999):** ABB - Der tanzende Riese: von der Fusion zum erfolgreichen Global Player, Wiesbaden.
- Barney, J. (1991):** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, No. 1, S. 99-120.
- Bartels, G. / Breitschuh, A. (1997):** Moderne Kundenbindungs-Instrumente, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 24. Jg., Heft 9, S. 36-43.
- Bikhchandani, S. / Hirshleifer, D. / Welch, I. (1998):** Learning from the Behavior of Others: Conformity, Fads, and Informational Cascades, in: Journal of Economic Perspectives, Volume 12, Number 3, Summer, S. 151-170.
- Boettcher, E. (1974):** Kooperation und Demokratie in der Wirtschaft, Tübingen.
- Böger, R. (1987):** Die niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse -, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Böhme, M. (1997):** Die Zukunft der Universalbank im Zeitalter von Informationstechnik und Finanzinnovationen – Strategie, Organisation und Shareholder Value, Wiesbaden.
- Bonus, H. (1986):** The Cooperative Association as a Business Enterprise, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 142, S. 310-339.
- Bonus, H. (1987):** Genossenschaften im Jahr 2000, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Vorträge, Heft 13, Münster.
- Bonus, H. (1991):** David schlägt sich wacker, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 4. Mai 1991, S. 13.
- Bonus, H. (1994):** Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- Bonus, H. (1995):** Precarious Relationships in Economics, University of Pittsburgh, Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprise, Working Paper Series, No. 95-01, Pittsburgh.

- Bonus, H. (1995a):** Art. „Umweltlizenzen (Synonym: Umweltzertifikate; englischer Begriff: Transferable Discharge Permits)“, in: Junkernheinrich, M. / Klemmer, P. / Wagner, G.R. (Hrsg.): Handbuch zur Umweltökonomie, Berlin, S. 301-306.
- Bonus, H. (1998):** Familien- und Haushaltsentscheidungen in einer postindustriellen Gesellschaft, in: Richarz, I. (Hrsg.): Der Haushalt – Neubewertung in der Postmoderne, Göttingen, S. 95-108.
- Bonus, H. (1998a):** Die Langsamkeit von Spielregeln, in: Backhaus, Klaus; Bonus, Holger (Hrsg.): Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, 3. Aufl., Stuttgart, S. 27-56.
- Bonus, H. [Hrsg. ] (1998b):** Umweltzertifikate: Der steinige Weg zur Marktwirtschaft, Zeitschrift für angewandte Umweltforschung, Sonderheft 9/1998, Berlin.
- Bonus, H. (1999):** Genossenschaften und Franchising, in: Nebel, J. / Schulz, A. / Wessels, A.M. (Hrsg.): Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer, Neuwied, S. 481-490.
- 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. / Schmidt, G. (1990):** The Cooperative Banking Group in the Federal Republic of Germany: Aspects of Institutional Change, in: Journal of Institutional Theoretical Economics, Vol. 142, S. 180- 207.
- Bonus, H. / Steiner, J. / Wagner, H. (1988):** Dreistufigkeit im genossenschaftlichen Bankenverbund: Luxus oder Notwendigkeit?, Frankfurt a.M.
- Bronder, C. (1993):** Kooperationsmanagement: Unternehmensdynamik durch strategische Allianzen, Frankfurt a.M / New York.
- Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) (1999):** Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie, 2 Bände, Bonn.
- Burghof, H.-P. / Rudolph, B. (1996):** Bankenaufsicht: Theorie und Praxis der Regulierung, Wiesbaden.
- Calomiris, C. W. (1998):** Universal Banking "American Style", in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 154, S. 44-57.
- Canals, J. (1997):** Universal Banking, Oxford.
- Chandler, A.D. (1962):** Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise, Cambridge.
- Chandler, A.D. (1992):** Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 6, No. 3, S. 79-100.
- Deal, T.E. / Kennedy, A. (1982):** Corporate Culture – the Rites and Rituals of Corporate Life, Reading / Mass. u.a.
- DG Bank AG (1999):** Die DG Bank. Das Unternehmen, Frankfurt a.M.
- Diamond, D.W. (1984):** Financial Intermediation and Delegated Monitoring, in: Review of Economic Studies, Vol. 51, S. 393-414.
- Dnes, A.W. (1996):** The Economic Analysis of Franchise Contracts, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, 152/2, S. 297-324.
- Dow, J. (1998):** Banks, Markets, and the Allocation of Risks in an Economy (*Comment*), Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 154/1, S. 346-351.
- Engels, W. (1993):** Wozu braucht man noch Banken?, in: bank und markt, Heft 4, S. 17-22.
- Engels, W. (1996):** Der Kapitalismus und seine Krisen: Eine Abhandlung über Papiergeld und das Elend der Finanzmärkte, Düsseldorf
- Genossenschaftsverband Bayern e.V. (1997):** Strategie 2000+ - Situationen und Perspektiven der Volksbanken und Raiffeisenbanken in Bayern, München.
- Glatzner, L. (1990):** Organisationsformspezifische Mitgliederbindung in Bankgenossenschaften, Stuttgart-Hohenheim.

- Göner, M. (1998):** Firmenkundenbetreuung und Mittelstandsberatung - Eine Erfolgsstrategie als Herausforderung und Chance für Volksbanken und Raiffeisenbanken, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 25. Jg., Heft 5, S. 22-26.
- Goold, M. / Campbell, A. / Alexander, M. (1994):** Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company, New York u.a.
- Goshal, S. / Moran, P. / Almeida-Costa, L. (1995):** The Essence of the Megacorporation: Shared Context, not structural Hierarchy, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 151, S. 748-759.
- Grant, R.M. (1991):** The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: California Management Review, Vol. 33, No. 3, Spring, S. 114-135.
- Greenbaum, St. I. / Thakor A. V. (1995):** Contemporary Financial Intermediation, Forth Worth u.a.
- Greve, R. (1998):** Wohnungsgenossenschaften und ihre Konzernstrukturen: Eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht, Münster.
- Gross, S.F. (1997):** Beziehungszintelligenz: Talent und Brillanz im Umgang mit Menschen, Landsberg am Lech.
- Grosskopf, W. (1990):** Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, Strukturfragen der deutschen Genossenschaften Teil I, Frankfurt a.M..
- Hamel, G. / Prahalad, C.K. (1994):** Competing for the Future, Boston, Massachusetts.
- Hartmann-Wendels, T. / Pflingsten, A. / Weber, M. (1998):** Bankbetriebslehre, Berlin u.a.
- Hayek, F.A. von (1945):** The Use of Knowledge in Society, in: American Economic Review, Vol. XXXV, Sept., No. 4, S. 519-530.
- Hayek, F.A. von (1952):** Individualismus und wirtschaftliche Ordnung, Zürich.
- Hayek, F.A. von (1969):** Freiburger Studien: Gesammelte Aufsätze, Tübingen.
- Heinke, E. (1994):** Dezentralität und Verbundkooperation als strategische Erfolgsfaktoren der Genossenschaftsbanken, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Vorträge, Heft 34, Münster.
- Heller, G. (1996):** Hat das genossenschaftliche Bankensystem eine Zukunft?, in: Genossenschaften: Leitbilder und Perspektiven, Genossenschaftsverband Bayern (Raiffeisen/Schulze-Delitzsch) e.V. (Hrsg.), München, S. 302-323.
- Hellinger, C. (1999):** Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften: Eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Münster.
- Hellwig, M. (1994):** Banking and Finance at the End of the Twentieth Century, WWZ-Discussion Paper No. 9426, University of Basel, Switzerland.
- Hennart, J.-F. (1993):** Explaining the Swollen Middle: Why most Transactions are a Mix of „market“ and „Hierarchy“, in: Organization Science, Vol. 4, No. 4, November, S. 529-547.
- Jarillo, J.C. (1988):** On Strategic Networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 9, S. 31-41.
- Jensen, M.C. / Meckling, W. (1992):** Specific and General Knowledge, and Organizational Structure, in: Weir, L. / Wijkander, H. (Hrsg.): Contract Economics, Cambridge / Mass. and Oxford, S. 251- 274.
- Klein, B. (1985):** Self-Enforcing Contracts, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft (ZgS) / Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 141, S. 594-600.
- Klein, B. / Crawford, R.G. / Alchian, A.A. (1978):** Vertical Integration, Appropriable Rents and the Competitive Contracting Prozess, in: The Journal of Law and Economics, Vol. 21, S. 297-326.
- Klein, J.A. / Edge, G. M. / Kass, T. (1991):** Skill-Based Competition, in: Journal of General Management, Vol. 16, No. 4, Summer, S. 1-15.
- Kloyer, M. (1995):** Management von Franchisenetzen: eine Ressource-Dependence-Perspective, Wiesbaden.

- Kluge, A.H. (1991):** Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften: Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen, Frankfurt a.M.
- Kobmann, W. (1998):** Die Auswirkungen des Lean Management auf die Zweigstellen- und Abteilungsorganisation der Genossenschaftsbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 48, Heft 2, S. 128-133.
- Luhmann, N. (1989):** Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Stuttgart.
- Miles, R.E. / Snow, C.C. (1984):** Fit, Failure, and the Hall of Fame, in: California Management Review, 26, S. 10-28.
- Miles, R.E. / Snow, C.C. (1986):** Organizations: New Concepts for New Forms, in: California Management Review, 28, S. 62-73.
- Miles, R.E. / Snow, C.C. (1995):** The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy, in: Organizational Dynamics, Vol. 23, S. 5-18.
- Milgrom, P. / Roberts, J. (1992):** Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs.
- Milgrom, P. / Roberts, J. (1995):** Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing, in: Journal of Accounting and Economics, Vol. 19, S. 179-208.
- Nelson, R.R. (1991):** Why firms differ, and how does it matter?, in: Strategic Management Journal, Special Issue, 12, S. 61-74.
- Nelson, R.R. / Winter, S. (1982):** An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, M.A.
- Neuberger, D. (1994):** Kreditvergabe durch Banken: Mikroökonomische Theorie und gesamtwirtschaftliche Implikationen, Tübingen.
- North, D.C. (1981):** Structure and Change in Economic History, New York/London.
- North, D.C. (1990):** Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge.
- Ouchi, W.G. (1981):** Theory Z – How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading/Mass. u.a.
- Pehle, H. (1998):** Verbundlösungen für das mittelständische Firmenkundengeschäft, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 25. Jg., Heft 5, S. 33-39.
- Penrose, E.T. (1959):** The Theory of the Growth of the Firm, Oxford.
- Peteraf, M. A. (1993):** The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, in: Strategic Management Journal, Vol. 14, S. 179-191.
- Picot, A. (1991):** Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 33. Jg. Heft 4, 1991, S. 336-357.
- Picot, A. (1996):** Die organisatorische Herausforderung, in: Ewerdwalbesloh, G. (Hrsg.): Telekommunikation für Banken und Versicherungen: Finanzdienstleistungen im Wandel, Berlin u.a., S. 47-84.
- Picot, A. / Böhme, M. (1996):** Multispezialist im Bankgeschäft, in: Die Bank 1/96, S. 30-36.
- Picot, A. / Dietl, H. / Franck, E. (1997):** Organisation: Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart,
- Picot, A. / Hardt, P. (1998):** Make-or-Buy-Entscheidungen, in: Meyer, A. (Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Stuttgart, S. 625-646.
- Picot, A. / Reichwald, R. / Wigand, R.T. (1998):** Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Picot, A. / Ripperger, T. / Wolff, B. (1996):** The Fading Boundaries of the Firm: The Role of Information and Communication Technology, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 152, No. 1, March, S. 65-79.
- Picot, A. / Wolff, B. (1995):** Franchising als effiziente Vertriebsform, in: Kaas, K. P. (Hrsg.): Neue Institutionenökonomie und Marketing, Sonderheft der Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Herbst, S. 223-243.
- Porter, M.E. (1996):** What is Strategy?, in: Harvard Business Review 61, Nov.-Dec., S. 70-74.

- Porter, M.E. (1999a):** Wettbewerbsstrategie : Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten (Competitive strategy), 10.Aufl. Frankfurt/Main u.a.
- Porter, M.E. (1999b):** Wettbewerbsvorteile : Spitzenleistungen erreichen und behaupten, (Competitive advantage), 5. Aufl., Frankfurt u.a.
- Powell, W.W. (1987):** Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?, in: California Management Review, Vol. 30, S. 67-87.
- Prahalad, C.K. / Hamel, G. (1990):** The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, May / June, S. 79-91.
- Prahalad, C.K. / Hamel, G. (1991):** Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Manager, 13. Jg., Heft 2, S. 66-78.
- Rajan, R.G. (1996):** Why Banks Have a Future: Toward a Theory of Commercial Banking, in: Journal of Applied Corporate Finance, Vol. 2, No. 2, S. 114-128.
- Remaklus, H.M. (1993):** Firmenkundengeschäft im genossenschaftlichen Verbund, in: Handbuch Firmenkundengeschäft, Juncker, K. / Priewasser, E. (Hrsg.), Frankfurt a.M., S. 810-831.
- Reve, T. (1990):** The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts, in: Aoki, M. / Gustafsson, B. / Williamson, O.E. (Hrsg.): The Firm as a Nexus of Treaties, London/Newbury Park/New Dehli.
- Richter, R. (1994):** Institutionen ökonomisch analysiert, Tübingen.
- Ripperger, T. (1998):** Ökonomik des Vertrauens: Analyse eines Organisationsprinzips, Tübingen.
- Rodewald, B. (1998):** Erfolgsfaktoren im Firmenkundengeschäft, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 25. Jg., Heft 5, S. 2-3.
- Rotering, J. (1993):** Zwischenbetriebliche Kooperation als alternative Organisationsform, Ein transaktionskostentheoretischer Erklärungsansatz, Stuttgart.
- Rubin, P. H. (1978):** The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract, in: The Journal of Law and Economics, Bd. 21, S. 223-233.
- Sandbill, K. (1998):** Dezentralität und Markt in Banken: Innovative Organisationskonzepte auf der Basis moderner Informations- und Kommunikationssysteme, Heidelberg.
- Schein, E. H. (1985):** Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View, San Francisco, London.
- Schewe, G. (1998):** Strategie und Struktur: eine Re-Analyse empirischer Befunde und Nicht-Befunde, Tübingen.
- Schmidt, R.H. / Hackethal, A. / Tyrell, M. (1998):** Disintermediation and the Role of Banks in Europe: An International Comparison, Working Paper Series: Finance & Accounting No. 10 (Januar 1998), Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a.M.
- Schmidt, R.R. / Maßmann, J. (1999):** Drei Mißverständnisse zum Thema „Shareholder Value“, Working Paper Series: Finance and Accountance No. 31 (Februar 1999), Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a.M.
- Schrader, S. (1993):** Kooperation, in: Hauschildt, J. / Grün, O. (Hrsg.): Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung: Zu einer Realtheorie der Unternehmung, Festschrift für E. Witte, Stuttgart, S. 221-254.
- Schröder, J. (1997):** Der moderne Förderauftrag im Gründungsgeschäft der Kreditgenossenschaften: Herleitung, Funktion und Möglichkeiten der Umsetzung, Münster.
- Schumann, J. / Meyer, U. / Ströbele, W. (1999):** Gründungszüge der mikroökonomischen Theorie, 7. Aufl., Berlin u.a..
- Selbach, R. (1991):** Die Kreditgenossenschaften im Wettbewerb der Bankengruppen: eine Analyse der Stellung und der Perspektiven der genossenschaftlichen Bankengruppe im Gruppenwettbewerb des bundesdeutschen Universalbanksystems, Berlin.
- Selznick, P. (1957):** Leadership in Administration - A Sociological Interpretation, Berkeley.
- Spiegel, J. / Gart, A. / Gart, S. (1996):** Banking Redefined: How Superregional Powerhouses Are Reshaping Financial Services, Chicago u.a.

- Steiner, J. (1997):** Der genossenschaftliche Bankenverbund im Spannungsfeld von Organisationszwang und Wettbewerbsdruck, in: Wagner, H. / Jäger, W. (Hrsg.): Stabilität und Effizienz hybrider Organisationsformen, Münster, S. 15-38.
- Steiner, T. D. / Teixeira, D. B. (1990):** Technology in Banking: Creating Value and Destroying Profits, Homewood.
- Stork, W. (1999):** Die Organisation der betrieblichen Weiterbildung: Eine institutionenökonomische Analyse mit Beispielen aus Deutschland und Chile, Wiesbaden.
- Süchting, J. (1996):** Strategische Positionierung von privaten Banken: Relationship-Banking als Marketingansatz (Teil 1), in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 49. Jg., Heft 6, S. 263-267.
- Süchting, J. / Paul, S. (1998):** Bankmanagement, 4. Aufl., Stuttgart.
- Sydow, J. (1992):** Strategische Netzwerke und Transaktionskosten: Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke, in: Staehle, Wolfgang H.; Conrad, Peter (Hrsg.): Managementforschung 2, Berlin / New York, S. 239-31.
- Sydow, J. (1993):** Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden.
- Sydow, J. (1995):** Finanzdienstleistungsnetzwerke - Zur Organisation einer ökonomischen Institution des Kontraktgütermarketings, in: Kaas, K. P. (Hrsg): Kontrakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke: Marketing und Neue Institutionenökonomik, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 35, Düsseldorf und Frankfurt a. M., S. 139-157.
- Vetter, P. / Geisert, M. (1997):** Genossenschaft heute: „Partner der Region“, in: Bank und Markt, 26. Jg., Heft 4, S. 28-30.
- Wächter, K. (1998):** Das Regionalprinzip als Sparkassenstrategie - ein Knebel im Wettbewerb?, in: Bank und Markt, 27. Jg., Heft 1, S. 31-33.
- Weimann, J. (1995):** Umweltökonomik: Eine theorieorientierte Einführung, 3.Auf., New York u.a.
- Weinkauff, W. (1991):** Die Mitgliedschaft: Wesentlicher Erfolgsfaktor im Wettbewerb, in: Bankinformation und Genossenschaftsforum, 18. Jg., Heft 10, 1991, S. 15-19.
- Wernerfelt, B. (1984):** A Resource-based View of the Firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, S. 171-180.
- Wiedemann, A. (1992):** Verbundstrategien für Kreditgenossenschaften, Bern u. Stuttgart.
- Wieland, B.W. (1995):** Telekommunikation und vertikale Integration: Das Beispiel des Bankwesens, Heidelberg
- Williamson, O.E. (1975):** Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications, New York/London.
- Williamson, O.E. (1985):** The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York/London.
- Wolff, B. / Neuburger, R. (1995):** Zur theoretischen Begründung von Netzwerken aus Sicht der Neuen Institutionenökonomik, in: Jansen, D. / Schubert, K. (Hrsg.): Netzwerke und Politikproduktion: Konzepte, Methoden, Perspektiven, Marburg und Schüren.

## **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 Geschäftsführerprüfung  
Oktober 1984
- Nr. 4      *Wilhelm Jäger*  
Genossenschaft und Ordnungspolitik  
Februar 1985
- Nr. 5      *Heinz Grosseckler*  
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation  
März 1985
- Nr. 6      *Holger Bonus*  
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp  
August 1985
- Nr. 7      *Hermann Ribhegge*  
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer 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 vergleichende Analyse -  
August 1987
- Nr. 11 *Richard Böger / Helmut Pehle*  
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie  
in Kreditgenossenschaften  
Juni 1988
- Nr. 12 *Reimut Jochimsen*  
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken  
August 1994
- Nr. 13 *Hubert Scharlau*  
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven  
zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften  
April 1996
- Nr. 14 *Holger Bonus / Andrea Maria Wessels*  
Genossenschaften und Franchising  
Februar 1998
- Nr. 15 *Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger*  
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung  
in Genossenschaftsbanken  
Oktober 1998
- Nr. 16 *Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster*  
Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk –  
Neue Wege der Kleinheit  
Oktober 1999