

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>VII</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>XI</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>XIV</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung und Relevanz.....	1
1.2 Methodik.....	4
1.3 Vorgehensweise und Struktur.....	7
<b>2 Governance – Begriffsabgrenzung und Systematisierung.....</b>	<b>10</b>
2.1 Governancessstrukturen.....	11
2.2 Mikrogoovernance.....	12
2.2.1 Corporate Governance .....	13
2.2.1.1 Definition .....	15
2.2.1.2 Corporate Governancemodelle .....	16
2.2.1.2.1 Das Shareholder-Modell.....	17
2.2.1.2.2 Das Stakeholder-Modell.....	18
2.2.1.2.3 Das Integrierte Corporate Governancemodell.....	19
2.2.2 Kooperative Governance.....	21
<b>3 Netzwerke als Analyseobjekt .....</b>	<b>24</b>
3.1 Systematisierungsansätze .....	24
3.1.1 Netzwerkbeffiff .....	24
3.1.2 Typologisierung von Unternehmensnetzwerken .....	26
3.1.2.1 Entwicklungsstufen .....	27
3.1.2.2 Vernetzungsrichtung .....	30
3.1.2.3 Führungsformen .....	31
3.1.2.4 Reichweite.....	33
3.1.2.5 Ressourcenprofil der Netzwerkpartner .....	33

3.2	Theorien zur Erklärung von Netzwerken .....	34
3.2.1	Neue Institutionenökonomik.....	35
3.2.1.1	Transaktionskostenansatz.....	37
3.2.1.2	Prinzipal-Agenten-Ansatz.....	40
3.2.2	Strategieorientierte Theorie.....	41
3.2.2.1	Market-Based-View .....	42
3.2.2.2	Resource-Based-View.....	43
3.2.3	Netzwerkökonomische Theorie .....	46
3.3	Zusammenfassende Erkenntnisse der netzwerktheoretischen Betrachtung.....	47
3.4	Netzwerke und deren kooperative Governancestrukturen .....	48
3.4.1	Inhalte und Funktionen .....	48
3.4.2	Flexibilität und Stabilität der kooperativen Governancestrukturen .....	51
3.4.3	Institutionalisierungsgrad.....	52
3.4.4	Kooperationsmanagement.....	54
3.5	Governancestruktur prägende Merkmale genossenschaftlicher Kooperationen.....	56
3.6	Zwischenfazit .....	62
<b>4</b>	<b>Trend zur Vernetzung in der Bankwirtschaft .....</b>	<b>63</b>
4.1	Wandel der Rahmenbedingungen .....	63
4.1.1	Wandel der Wettbewerbssituation .....	63
4.1.1.1	Globalisierungstendenzen .....	64
4.1.1.2	Nationaler Wettbewerb .....	65
4.1.1.3	Verändertes Kundenverhalten.....	67
4.1.2	Zunehmende gesetzliche Anforderungen .....	68
4.1.2.1	Baseler Eigenkapitalvereinbarungen .....	69
4.1.2.2	Mindestanforderungen an das Risikomanagement .....	72
4.1.2.3	Rechnungslegung.....	73
4.1.3	Bankinterne Herausforderungen .....	75
4.1.3.1	Bankstrategische Herausforderungen .....	75
4.1.3.2	Herausforderung Vertrieb .....	78
4.1.3.3	Markenbildung .....	79
4.1.3.4	Informations- und Kommunikationstechnologie.....	82

4.2	Ertragslage des deutschen Kreditgewerbes .....	85
4.3	Kooperation als Reaktionsmuster der Banken .....	89
4.3.1	Positionierung entlang der Wertschöpfungskette .....	92
4.3.1.1	Wertschöpfungsstufen.....	92
4.3.1.2	Zukunftsfähige Geschäftsmodelle.....	97
4.4	Zwischenfazit.....	102
<b>5</b>	<b>Der genossenschaftliche FinanzVerbund .....</b>	<b>104</b>
5.1	Historische Grundlagen des FinanzVerbundes .....	104
5.1.1	Spezifische Merkmale der Genossenschaftsbank .....	108
5.1.2	Neue Interpretationsmöglichkeiten der Prinzipien .....	110
5.2	Die Akteure des genossenschaftlichen FinanzVerbundes.....	113
5.2.1	Mitglieder .....	116
5.2.1.1	Rechte und Pflichten .....	116
5.2.1.2	Mitgliederentwicklung .....	117
5.2.2	Governance der Genossenschaftsbanken .....	119
5.2.2.1	Zweck und Aufgaben .....	119
5.2.2.2	Status Quo .....	120
5.2.2.3	Interne Governance .....	123
5.2.3	Governance der Verbände.....	125
5.2.3.1	Regionalverbände.....	126
5.2.3.1.1	Zweck und Aufgaben .....	127
5.2.3.1.2	Rechte und Pflichten der Mitglieder .....	128
5.2.3.1.3	Status Quo.....	129
5.2.3.1.4	Interne Governance .....	132
5.2.3.2	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken.....	135
5.2.3.2.1	Zweck und Aufgaben .....	135
5.2.3.2.2	Interne Governance .....	136
5.2.4	Governance der Zentralbanken .....	139
5.2.4.1	DZ Bank AG .....	140
5.2.4.1.1	Rechtsform und Trägerstruktur .....	140
5.2.4.1.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen...	141
5.2.4.1.3	Interne Governance .....	145
5.2.4.2	WGZ Bank AG .....	146
5.2.4.2.1	Rechtsform und Trägerstruktur .....	146
5.2.4.2.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen...	146

5.2.4.2.3	Interne Governance .....	147
5.2.5	Governance der wesentlichen Verbundunternehmen .....	149
5.2.5.1	R+V Versicherung AG.....	149
5.2.5.1.1	Rechtsform und Trägerschaft .....	150
5.2.5.1.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen...	150
5.2.5.1.3	Interne Governance .....	152
5.2.5.2	Union Asset Management Holding AG.....	152
5.2.5.2.1	Rechtsform und Trägerschaft .....	153
5.2.5.2.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen...	154
5.2.5.2.3	Interne Governance .....	156
5.2.5.3	VR-Leasing AG .....	157
5.2.5.3.1	Rechtsform und Trägerschaft .....	157
5.2.5.3.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen...	158
5.2.5.3.3	Interne Governance .....	160
5.2.5.4	VR-Immobilien GmbH .....	161
5.2.5.5	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG.....	163
5.2.5.5.1	Rechtsform und Trägerschaft .....	163
5.2.5.5.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen...	163
5.2.5.5.3	Interne Governance .....	165
5.2.5.6	Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG .....	166
5.2.5.6.1	Rechtsform und Trägerschaft .....	167
5.2.5.6.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen...	168
5.2.5.6.3	Interne Governance .....	169
5.2.5.7	VR Kreditwerk Hamburg – Schwäbisch Hall AG.....	170
5.2.5.7.1	Rechtsform und Trägerschaft .....	170
5.2.5.7.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen...	171
5.2.5.7.3	Interne Governance .....	173
5.2.5.8	Münchener Hypothekenbank eG .....	173
5.2.5.8.1	Rechtsform und Trägerschaft .....	173
5.2.5.8.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen...	174
5.2.5.8.3	Interne Governance .....	175
5.2.5.9	Ratenkreditspezialist (norisbank AG).....	176
5.2.5.9.1	Rechtsform und Trägerschaft .....	176
5.2.5.9.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen...	177
5.2.5.9.3	Interne Governance .....	179
5.2.5.10	IT-Dienstleister: GAD eG und FIDUCIA IT AG .....	180
5.2.5.10.1	Rechtsform und Trägerschaft .....	181
5.2.5.10.2	Funktionen, Verbundaufgaben und Kennzahlen.	182
5.2.5.10.3	Interne Governance .....	183
5.3	Zwischenfazit .....	186

<b>6</b>	<b>Institutionenökonomische Analyse der Governancestrukturen ...</b>	<b>189</b>
6.1	Grundüberlegungen zur Problemstellung.....	189
6.2	Prinzipal-Agenten-Beziehung .....	192
6.3	Beziehungsebenen des FinanzVerbundes .....	196
6.3.1	Beziehungsebene Mitglied – Primärbank .....	197
6.3.1.1	Wesentliche Strukturmerkmale der Beziehung .....	197
6.3.1.2	Abhängigkeiten in der Beziehung.....	207
6.3.2	Beziehungsebene Primärbanken – Verbände.....	208
6.3.2.1	Wesentliche Strukturmerkmale der Beziehung .....	209
6.3.2.2	Abhängigkeiten in der Beziehung.....	212
6.3.3	Beziehungsebene Verbände – Verbundunternehmen & Zentralbanken.....	214
6.3.3.1	Wesentliche Strukturmerkmale der Beziehung .....	214
6.3.3.2	Abhängigkeiten in der Beziehung.....	215
6.3.4	Beziehungsebene Primärbanken – Verbundunternehmen & Zentralbanken.....	216
6.3.4.1	Wesentliche Strukturmerkmale der Beziehung .....	217
6.3.4.2	Abhängigkeiten zu den Verbundunternehmen.....	219
6.3.4.2.1	Zentralbanken .....	219
6.3.4.2.2	R+V Versicherung AG.....	220
6.3.4.2.3	Bausparkasse Schwäbisch Hall AG .....	220
6.3.4.2.4	Union Asset Management Holding AG .....	221
6.3.4.2.5	Ratenkreditspezialist (norisbank AG) .....	221
6.3.4.2.6	VR-Leasing AG.....	222
6.3.4.2.7	Deutsche Genossenschafts-Hypothekenbank AG.....	223
6.3.4.2.8	VR Kreditwerk AG.....	223
6.3.4.2.9	Münchener Hypothekenbank eG.....	224
6.3.4.2.10	IT-Dienstleister .....	224
6.3.5	Zusammenfassende Darstellung der Abhängigkeitsbeziehungen aus Primärbankensicht.....	225
6.4	Zwischenfazit.....	227
<b>7</b>	<b>Gestaltungsoptionen für den FinanzVerbund.....</b>	<b>230</b>
7.1	Organisatorische Grundlagen .....	231
7.1.1	Der FinanzVerbund als Netzwerk.....	231
7.1.1.1	Kompetenzverteilung im Netzwerk .....	233
7.1.1.2	Leitlinien der Ausgestaltung .....	235

7.1.2	Organisationsformen Holding – Stammhaus .....	239
7.1.2.1	Holdingarten und Stammhaus .....	239
7.1.2.2	Instrumentaleigenschaften der Holding .....	242
7.1.2.3	Führungsfunktionen der Strategieholding .....	243
7.1.2.4	Möglichkeiten der Entscheidungsdurchsetzung .....	245
7.1.2.5	Vor- und Nachteile der Holding im Vergleich zum Stammhauskonzept .....	247
7.1.2.6	Umwandlung Stammhaus in Strategieholding .....	250
7.2	Modelle für den FinanzVerbund .....	251
7.2.1	Stammhausmodell .....	252
7.2.2	Strategieholdingmodell .....	253
7.2.3	Strategienetzwerkmodell .....	255
7.3	Erweiterung des Analyserahmens .....	258
7.3.1	Kosten der kollektiven Willensbildung .....	258
7.3.2	Gruppenverhalten und Verfügungsrechte .....	259
7.4	Analyse: Strategieholding-, Stammhaus-, Strategienetzwerkmodell .....	261
7.4.1	Prinzipal-Agenten-Beziehung – Ausführliche Implikationen .....	261
7.4.2	Kosten der Willensbildung – Einzelfallbetrachtung .....	271
7.4.3	Verfügungsrechte – Einzelfallbetrachtung .....	273
7.4.4	Zusammenfassende Darstellung und Ergebnis der Analyse .....	275
7.5	Zwischenfazit .....	278
<b>8</b>	<b>Schlussbetrachtung .....</b>	<b>279</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>283</b>