

Theurl, Theresia; Kring, Thorn

**Working Paper**

## Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität  
Münster, No. 27

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Theurl, Theresia; Kring, Thorn (2002) : Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 27, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55800>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Governance Strukturen im genossenschaftlichen**  
**Finanzverbund:**  
**Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung**

von Theresia Theurl und Thorn Kring

Nr. 27 - Oktober 2002



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



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungsverzeichnis.....	3
1. Problemstellung.....	4
2. Governance Strukturen.....	5
2.1 Relevanz für Genossenschaften.....	5
2.2 Inhalte und Funktionen.....	6
2.3 Cooperatives Governance.....	8
3. Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund .....	11
3.1 Arbeitsteilung und Kompetenzverteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund .....	11
3.1.1 Genossenschaftliche Prinzipien als Gestaltungsnormen.....	12
3.1.2 Aufgabenverteilung der Verbundpartner.....	15
3.1.3 Aufgaben der Kreditgenossenschaften.....	24
3.2 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund.....	27
3.2.1 Governance des Westfälischen Genossenschaftsverbandes e.V. ....	28
3.2.2 Governance der Gesellschaft für automatische Datenverarbeitung eG.....	32
3.2.3 Governance der Westdeutschen Genossenschaftszentralbank eG.....	34
3.2.4 Governance der Deutschen Zentral-Genossenschaftsbank AG.....	36
3.2.5 Governance der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG .....	38
3.3 Zwischenfazit .....	40
4. Analyse der Governance Strukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes.....	40
4.1 Prekäre Bindungen der westfälischen Kreditgenossenschaften.....	41
4.1.1 Die Dimensionen der Abhängigkeit.....	41

4.1.2	Bestehende Abhängigkeiten und die Gefahren opportunistischen Verhaltens der Verbundpartner.....	45
4.1.3	Folgerungen für den Absicherungsbedarf.....	51
4.2	Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Governance Strukturen: Betonung der Subsidiarität .....	53
4.2.1	Beziehungs-Portfolio und Normstrategien .....	53
4.2.2	Beziehungs-Portfolio westfälischer Kreditgenossenschaften.....	55
4.2.3	Normstrategien westfälischer Kreditgenossenschaften.....	57
5.	Ausblick: Genossenschaftliche Net Governance als Kooperationsfeld von Wissenschaft und Praxis.....	60
	Literaturverzeichnis.....	63

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Der genossenschaftliche Finanzverbund .....	15
Abbildung 2:	Systematische Darstellung der Organstruktur des WGV e.V. ....	29
Abbildung 3:	Dimensionen der Abhängigkeit.....	44
Abbildung 4:	Absicherungsbedarf bei den Kreditgenossenschaften.....	51
Abbildung 5:	Beziehungs-Portfolio.....	53
Abbildung 6:	Normstrategien für effektive Corporate Governance.....	54
Abbildung 7:	Beziehungs-Portfolio westfälischer Kreditgenossenschaften.....	56

# 1. Problemstellung

Die verschärfte Wettbewerbssituation der Branche für Finanzdienstleistungen hat in den vergangenen Jahren zu einer intensiven Strategie- und Strukturdiskussion im genossenschaftlichen Finanzverbund geführt. Beginnend mit der Studie des BUNDESVERBANDES DEUTSCHER VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) „Bündelung der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie“ in Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft A.T. KEARNEY im Jahr 1999 wurden strategische Überlegungen und die damit verbundene Arbeitsteilung im Verbund in Expertengremien erörtert und in verschiedenen Projektgruppen diskutiert. Mit der Studie „Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie“ wurde den Mitgliedsbanken 2001 eine erste Zusammenfassung der vorläufigen Ergebnisse aus diesen Projektgruppen präsentiert, so dass die Mitgliederversammlung des BVR über weitere Umsetzungsschritte entscheiden konnte. Diese Anstrengungen belegen, welche große Bedeutung die Kreditgenossenschaften einer Überarbeitung der strategischen Positionierung und den damit verbundenen Umstrukturierungen beimessen.

Im Zuge der Umsetzung verschiedener Projektergebnisse werden im Kreise der Mitgliedsbanken auch die Themenkomplexe der Kosten- und Erlösströme (Projekt 1) sowie die Beteiligung der Primärstufe an den Verbundunternehmen (Projekt 7) diskutiert, Fragen die unmittelbar mit der Arbeitsteilung im Verbund zu tun haben. Dabei ist manchmal die Befürchtung zu hören, dass die Umstrukturierungen zu einer Konzentration von Entscheidungskompetenzen bei Verbänden und/oder Zentralbanken führen könnten, womit eine Verringerung der Bedeutung der Genossenschaftsbanken vor Ort verbunden sein könnte. Insbesondere einige kleinere Kreditgenossenschaften fürchten, dass ihr Einfluss im Zuge einer solchen Entwicklung schwinden könnte und dass sie in ihrer Geschäftspolitik dann indirekt durch die Verbundpartner beeinflusst werden könnten.

Dies ist der Hintergrund dieses Arbeitspapiers, in dem als Vorarbeit für weitere Untersuchungen die aktuellen Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund herausgearbeitet und erste allgemeine Vorschläge für Veränderungen gemacht werden sollen. Erst wenn diese Basis verfügbar ist, kann später analysiert werden, ob kleinere Mitgliedsbanken benachteiligt und in ihrer Mitwirkung eingeschränkt sind, was indirekt zur Förderung von Fusionstendenzen unter den Kreditgenossenschaften beitragen könnte.

Nach einer allgemeinen Darstellung der Bedeutung und Funktionen von Governance Strukturen wird die aktuelle Ausgestaltung der subsidiären Arbeitsteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund beschrieben. Dabei wird der Blickwinkel einer westfälischen Genossenschaftsbank eingenommen. Aus ihrer Sicht werden die Corporate Governance Strukturen wesentlicher Verbundpartner und die bestehenden Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten durch die Mitgliedsbanken erörtert. Die Darstellung beschränkt sich dabei auf den WESTFÄLISCHEN GENOSSENSCHAFTSVERBAND E.V. (WGV), die GAD GESELLSCHAFT

FÜR AUTOMATISCHE DATENVERARBEITUNG eG (GAD), die WESTDEUTSCHE GENOSSENSCHAFTSZENTRALBANK eG (WGZ) sowie die DEUTSCHE ZENTRALGENOSSENSCHAFTSBANK AG (DZ-Bank) und ihre Tochterunternehmung, die BAUSPARKASSE SCHWÄBISCH HALL AG (BSH). Mit dem Analyseinstrumentarium der Institutionenökonomik werden die derzeit gültigen Strukturen der Verbundpartner und des Finanzverbundes anschließend analysiert. Auf dieser Basis werden erste Veränderungsvorschläge zur Diskussion gestellt. Voraussetzung für weiterreichende Schlussfolgerungen und Änderungsvorschläge ist nicht nur eine empirische Analyse auf der Basis der relevanten Daten, sondern auch die Erhebung der Einschätzung der beteiligten Akteure

## **2. Governance Strukturen**

### **2.1 Relevanz für Genossenschaften**

Die Governance Strukturen von Genossenschaften sind noch wenig untersucht und zeichnen sich durch viele Besonderheiten aus, die sie deutlich von anderen Organisationsmodellen und von anderen Rechtsformen unterscheiden. Besonders ausgeprägt gilt dies heute für Genossenschaftsbanken, die über Bankenaufsicht und -regulierung zusätzlich in ein strenges Regime der externen Governance eingebunden sind. Dieses schränkt neben den genossenschaftsspezifischen Vorgaben die Spielräume für die formelle Ausgestaltung der Anreiz-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen ein.

Wird die Zusammenarbeit der Primärbanken im genossenschaftlichen Finanzverbund thematisiert, muss den Besonderheiten ihrer *rechtsformspezifischen Governance Strukturen* besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Es kommen jedoch zwei weitere Betrachtungsebenen hinzu. Die Governance Strukturen der Verbundpartner – Genossenschaftsverbände, Verbundunternehmen, Zentralbanken – sind in manchen Bereichen anders und nach anderen Leitlinien ausgestaltet. Dies folgt einerseits bereits aus ihren Rechtsformen (Verein, AG) und andererseits aus den entwickelten Traditionen und Praktiken. Darüber hinausgehend bestimmen eigenständige Governance Strukturen das arbeitsteilige Zusammenwirken der einzelnen Partner im Finanzverbund. Deren Ausgestaltung ist ihrerseits geprägt von den dezentralen und subsidiären Merkmalen genossenschaftlicher Kooperation und von der Geschichte des Finanzverbundes.

Wird nun zusätzlich berücksichtigt, dass es sich bei den Primärgenossenschaften nicht um eine Gruppe homogener Akteure handelt, sondern Unterschiede hinsichtlich Größe, Ertragskraft, Marktumfeld etc. bestehen, die in der „gelebten Governance“ zum Ausdruck kommen, wird klar, dass es sich bei der „*Cooperatives Governance*“ des genossenschaftlichen Finanzverbundes um ein komplexes, facettenreiches Gebilde handeln wird. Sein Umfeld und das seiner Akteure ist zudem in einem ausgeprägten Wandel begriffen. Daher sind auch die Governance Strukturen hinsichtlich ihrer Effizienz und Angemessenheit einer



kontinuierlichen Prüfung zu unterziehen. Die Ergebnisse dieser Prüfung führen gegebenenfalls zu Anpassungen, deren Vereinbarung wiederum bestimmten genossenschaftstypischen Anforderungen zu genügen haben.

Im Weiteren werden zunächst auf einer allgemeinen Ebene für den genossenschaftlichen Finanzverbund die Inhalte und die Bedeutung der Governance Strukturen, die Spielräume bei ihrer Ausgestaltung sowie ihre Wirkungsmechanismen und die Determinanten ihrer Veränderung herausgearbeitet bevor dies für einzelne Verbundpartner und ihr Zusammenwirken konkretisiert werden soll.

## 2.2 Inhalte und Funktionen

Im allgemeinsten Sinne beinhalten Governance Strukturen die institutionelle Ausgestaltung des Beziehungsgeflechts von Akteuren, die interagieren. So steht die Corporate Governance für diese Strukturen im Unternehmen.<sup>1</sup> Als *Cooperatives Governance* sollen hier die speziellen Gegebenheiten des Zusammenwirkens in der genossenschaftlichen Organisationsform (Mitglieder und gemeinsames Unternehmen) bezeichnet werden, während die Modalitäten der Kooperation im genossenschaftlichen Finanzverbund – einem Netzwerk – auch unter dem Begriff der *Net Governance* subsumiert werden können.

Governance Strukturen können einerseits unter dem Gesichtspunkt der Tatbestände analysiert werden, die in einer bestimmten Weise auszugestalten sind. Andererseits können die inhärenten Anreize thematisiert werden, die Erwartungen, Entscheidungen und damit Ergebnisse prägen. Dabei wirken Anreize über unterschiedliche Mechanismen auf Entscheidungen: Im Vordergrund stehen die Erwartung einzelwirtschaftlicher Vor- und Nachteile durch die eigenen Entscheidungen und durch die erwarteten Handlungen anderer Akteure in Interaktionssituationen.

Verfügungsrechte<sup>2</sup> (Eigentum), Leitung, Entscheidungsfindung, Kontrolle, Verantwortung, Konfliktlösung und Kommunikation sind die wesentlichen Elemente der Governance Strukturen. Ihre Institutionalisierung ist deshalb erforderlich, weil Akteure mit unterschiedlichen Interessen tätig sind und weil von asymmetrisch verteilten Informationen zwischen ihnen auszugehen ist. Um die langfristige Funktionsfähigkeit des Zusammenwirkens – in welcher Form auch immer – sicherzustellen, müssen die Spielregeln einen Interessenausgleich zwischen den Beteiligten ermöglichen.<sup>3</sup> Dies ist erforderlich, da davon auszugehen ist, dass unter den Akteuren zwar Konsens über möglichst hohe Kooperationsrenten, nicht aber über ihre Aufteilung besteht. Es ist zu berücksichtigen, dass eigene Interessen

---

<sup>1</sup> Vgl. OECD (1999) für aktuelle Grundsätze der Corporate Governance.

<sup>2</sup> Diese umfassen jede Art der Berechtigung, über Ressourcen zu verfügen, sei es von Gesetzes wegen, aus Vertrag oder aufgrund anderer Verpflichtungen.

<sup>3</sup> Vgl. Picot/Schuller (2001), Witt (2001) sowie Theurl (2002).

grundsätzlich über drei Kanäle eingebracht werden können: erstens über die formelle Mitwirkung an der Entscheidungsfindung, zweitens über informelle Einflussmöglichkeiten sowie drittens über den Kauf- und Verkauf von Verfügungsrechten auf entsprechenden Märkten. Nicht in allen Organisationsformen stehen alle drei Kanäle zur Verfügung.

Mit der Festlegung der Spielregeln wird gleichzeitig auch über die Höhe der Transaktionskosten entschieden, die bei der konkreten Organisation anfallen. Sie werden durch die Mechanismen der Entscheidungsfindung und von den vorhandenen Spielräumen der beteiligten Akteure bestimmt. Koordinations-, Kontroll- und Steuerungskosten sind von den Anreizkosten abzugrenzen. Anreizkosten entstehen immer dann, wenn nicht alle Konsequenzen einer Entscheidung von den Entscheidungsträgern zu tragen sind.

Governance Strukturen enthalten unabhängig von ihrer konkreten Ausgestaltung immer Regelungen, die die Arbeitsteilung zwischen den Akteuren eines Systems entweder direkt festlegen oder indirekt beeinflussen. Sie enthalten interne und externe Bestandteile, wobei die externen Teile vorgegeben sind und für eine freie Gestaltbarkeit nicht zur Verfügung stehen (interne versus externe Governance). Allgemein können sie sich also aus übergeordneten Vorgaben (Regeln der Bankenaufsicht, Genossenschaftsgesetz, ...) ableiten, Gegenstand einer vertraglichen Vereinbarung sein oder sich durch ihre informelle Natur auszeichnen, die sich in der konkreten Zusammenarbeit herausbildet. Governance Strukturen sind also immer in einer institutionellen Hierarchie verankert und formelle Strukturen sind immer Teil der „gelebten“ Strukturen, die auch informelle Elemente enthalten.<sup>4</sup>

Dies führt dazu, dass sich effiziente Governance Strukturen durch ihre interne Konsistenz sowie durch ihre Konsistenz mit dem relevanten institutionellen Umfeld auszeichnen. Verändert sich letzteres oder kommt es zu einem Wandel von informellen Elementen (Vertrauen, Reputation, Kommunikationspraktiken, interner und externer Wettbewerb), sind auch die Inhalte der internen (formellen) Anreiz-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen zu überprüfen. Zur Sicherstellung konsistenter Strukturen ist daher in einer dynamischen Umwelt nicht nur Anpassungsfähigkeit notwendig, sondern es sind gleichzeitig Beharrungskräfte erforderlich, die einzelwirtschaftliche Erwartungen und Entscheidungen stabilisieren können. Ein Wandel der Umwelt verändert dabei Niveau und Struktur der Transaktionskosten. Mechanismen wie Vertrauen, Reputation, wechselseitige spezifische Investitionen, fehlende Alternativen und Abhängigkeiten wirken in einer solchen Situation transaktionskostensenkend, stabilisierend, und damit als Surrogat einer formellen Veränderung der Ausgestaltung der Governance Strukturen.

Dem *trade-off zwischen Flexibilität und Stabilisierung* gilt es in der konkreten Institutionalisierung Rechnung zu tragen. Veränderungen im Zuge des Transformationsprozesses von Governance Strukturen erfolgen also nicht nur durch aktiv gesteuerte kollektive Ent-

---

<sup>4</sup> Vgl. für diesen allgemeinen Zusammenhang Williamson (2000).

scheidungsprozesse, sondern auch sukzessive ohne formelle Aktionen der dafür vorgesehenen Gremien unter Berücksichtigung der vorgegebenen Anforderungen.

Aus den vorangegangenen Überlegungen erschließen sich auch die Funktionen von Governance Strukturen. Mit der *Ordnungs- und Klassifikationsfunktion* ist verbunden, dass die Komplexität einer Vielfalt von Organisations- und Rechtsformen auf einige Typen reduziert werden kann, die mit dem Kriterium der Governance Strukturen klar voneinander unterschieden werden können. Die Erfüllung der *Informationsfunktion* bewirkt, dass Beteiligte und Außenstehende Erwartungen über Verhaltensweisen bilden können, die insgesamt stabilisierend wirken. Damit existiert ein enger Zusammenhang mit der *Koordinationsfunktion*, die sicherstellt, dass die arbeitsteilig erbrachten Leistungen friktionsfrei aufeinander abgestimmt werden. Die *Anreizfunktion* kanalisiert die Handlungen in eine Richtung, die von der Gesamtheit gewollt ist.<sup>5</sup> Die *Steuerungsfunktion* bedeutet für die einzelnen Akteure eine Verringerung ihrer zulässigen Handlungsoptionen und damit eine Vereinfachung der Entscheidungssituation. Eine *Kohäsionsfunktion* verbindet die Akteure über die gemeinsame Interpretation der Entwicklungen. Sie erleichtert Information und Kommunikation und unterstützt damit auch die Erfüllung der Anreiz- und Koordinationsfunktion.

Die angeführten Facetten der Governance Strukturen weisen in Genossenschaften und im genossenschaftlichen Verbund ihre Besonderheiten auf, auf die hier noch einzugehen ist.

## 2.3 Cooperatives Governance

Die folgenreichsten Besonderheiten für genossenschaftliche Governance Strukturen sind die Eigentümerverhältnisse, die Entscheidungsfindung, die Kontrolle, die strategische Orientierung sowie das Fehlen einer externen Kontrolle durch einen Markt für Eigenkapital, der damit verbunden ist, dass Information und eine externe Disziplinierung nicht genutzt werden können, die anderen Organisationsformen zur Verfügung stehen. Dazu kommen eine spezifische Ausgestaltung der Entscheidungs- und Kontrollgremien und institutionalisierte Prüfungsvorschriften.<sup>6</sup>

Genossenschaften zeichnen sich dadurch aus, dass alle unternehmerischen Verfügungsrechte (Koordinationsrecht, Aneignungsrecht, Veräußerungsrecht) bei den Eigentümern/Mitgliedern angesiedelt sind, was grundsätzlich eine effiziente Disposition über die Ressourcen fördert. Ein weiterer Vorteil aus dieser Struktur der Verfügungsrechte besteht darin, dass durch die weite Streuung der Eigentumsrechte und die spezifische Art der Ent-

---

<sup>5</sup> Im Rahmen dieser Funktion ist der Blickwinkel auf die Entscheidung für eine Orientierung am genossenschaftlichen Member Value oder am Shareholder Value zu richten, die durch die konkrete Ausgestaltung zum Ausdruck kommt.

<sup>6</sup> Vgl. dazu auch Pellervo (2000).

scheidungsfindung Spannungen zwischen Eigentümern mit unterschiedlich großen Anteilen vermieden werden. Gleichzeitig ist damit jedoch verbunden, dass die Verfügungsrechte, die in der gesetzlich vorgegebenen und in den Statuten konkretisierten Art und Weise ausgeübt werden, für jedes einzelne Mitglied isoliert betrachtet, verdünnt sind, also eine geringere Anreizintensität aufweist.

Durch die Verdünnung der Verfügungsrechte entstehen Anreize, sich an der Entscheidungsfindung nicht zu beteiligen. Gleichzeitig eröffnet dieser Rückzug anderen Akteuren Spielräume, ihre individuellen Interessen mit Nachdruck in den Vordergrund zu stellen. Diese Aktivitäten können zum einen vom Management eines Genossenschaftsunternehmens ausgehen. Zum anderen kann es aber auch in einer Genossenschaft mit heterogenen Mitgliedern eine Gruppe von Akteuren sein, die sich durch eine besondere Konkretisierung der Inhalte des Förderauftrags auszeichnet. Asymmetrisch verteilte Informationen erleichtern in beiden Fällen die Orientierung an den eigenen Interessen mit nachteiligen Effekten für andere Interessengruppen.

In einer solchen Situation fehlen faktisch jene Mechanismen der Kontrolle, die die formellen Governance Strukturen gerade vorsehen. Die mangelhafte Nutzung der inhärenten Kontrollmechanismen ist deswegen schwerwiegend, weil in der genossenschaftlichen Organisations- und Unternehmensform die zusätzliche Kontrolle über einen Markt für Eigenkapital fehlt.

Gegen eine Entwicklung in diese Richtung wirken der lokale/regionale Aktivitätsraum vieler Genossenschaften sowie die Tatsache, dass neben der Ausübung der Eigentümerfunktion zusätzlich Leistungsbeziehungen existieren. Dies ist das Spezifikum der Genossenschaft, das gleichzeitig die strategische Orientierung vorgibt: eine Orientierung an den Interessen der Eigentümer, die weitere Interessen verfolgen, also gleichsam mehrere Anspruchsgruppen in sich vereinen. Es geht also um die unternehmerische Ausrichtung an einem – zu konkretisierenden – Member Value.

Die Identität von Eigentümern, Kunden/Lieferanten, Mitgliedern und Entscheidungsträgern bewirkt, dass jene, die von der Entscheidung betroffen sind, diese treffen und dafür die Verantwortung zu übernehmen haben. Dies gilt für den Idealtyp der Genossenschaft. Die Existenz von heterogenen Mitgliedern, die Zulassung von Kunden ohne Mitgliedschaft, ein „externes Management“ in Form eines hauptamtlichen Vorstands sowie der faktische Verzicht auf die Entscheidungs-, Kontroll- und Sanktionsrechte können die konsistenten Anreizstrukturen dieses Regimes der Governance durchbrechen oder zumindest verwässern.

Die Koordinationskosten der eG ergeben sich aus der erforderlichen Koordination der Mitglieder und aus den Kontrollkosten für das Management des gemeinsamen Unternehmens. Die dezentrale Steuerung und die spezifische Verteilung der Eigentumsrechte wirken im

Vergleich mit den Governance Strukturen anderer Organisationsformen kostensteigernd. Die Anreizvorteile einer eigenverantwortlichen unternehmerischen Tätigkeit, die durch die Genossenschaft erst möglich wird, sowie die skizzierte Anreizkonsistenz wirken hingegen anreizkostensenkend. Weitere Kostentreiber können in den aufgezeigten Einschränkungen der Definition der Verfügungsrechte für ein Kollektiv sowie in den daraus folgenden Verhaltensweisen identifiziert werden.

Unter dem Aspekt der Transaktionskosten der Organisation wirtschaftlicher Tätigkeit in Genossenschaften und unter Berücksichtigung einer sich verändernden Umwelt, die eine Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit vieler Genossenschaften darstellt, haben ihre Governance Strukturen aufmerksam unter dem Gesichtspunkt der Delegation von Verfügungsrechten und dem Outsourcing von Aufgaben analysiert zu werden, was noch nicht geschehen ist. Unabdingbare Voraussetzungen für beide Aspekte sind die exakte Definition von Voraussetzungen und Ausgestaltung, die Existenz von Vertrauensbeziehungen, die Formulierung von vertraglichen Absicherungsmechanismen sowie fundierte und konsensfähige Vorstellungen einer adäquaten Arbeitsteilung. Diese Überlegungen haben heute weniger unter statischen und kurzfristig orientierten Kostengesichtspunkten, sondern unter Einbeziehung strategischer Aspekte zu erfolgen.

Dies stellt die Verbindung zum genossenschaftlichen Finanzverbund und seinen Governance Strukturen her. Sie wurden bisher kaum analysiert und auch die vorliegende Arbeit ist nur ein erster Einstieg in diese Thematik. Die Governance Strukturen sind hybride in dem Sinne, dass manche Mechanismen die eben skizzierten Anreiz-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen aufweisen und andere davon zu unterscheiden sind. Dazu kommen als grundlegende Konstruktionsmerkmale die Dezentralität und die Subsidiarität. Sie stellen die Primärbanken zwar in den Mittelpunkt des Finanzverbundes, können aber ebenso wenig davon abstrahieren, dass dieser als genossenschaftliche Notwendigkeit entstanden ist, wie von seinen gewachsenen Strukturen. Die Genossenschaftsbanken sind es, die in *rationalen Kalkülen über Delegations- und Outsourcingaktivitäten* zu beraten haben. Dies widerspricht allerdings nicht einer Vorgangsweise, bei der den Banken entsprechende Gestaltungsvorschläge unterbreitet werden können.

In diesem Rahmen finden sich alle eingangs aufgezeigten Elemente und Facetten von Governance Strukturen. Besonders deutlich wird, dass es sich um einen Mix aus formellen und informellen Elementen handelt. Es liegt nahe, im aktuellen Umfeld die im Laufe der Zeit entstandene Arbeitsteilung nicht nur zu beschreiben, sondern auch nach den Konsequenzen der arbeitsteiligen Zusammenarbeit zu fragen. Die Feststellung des Status quo ist Voraussetzung für zwei folgende Schritte, in denen zuerst nach der Notwendigkeit von Reformen zu fragen ist. Stellt sich eine solche heraus, sind konkrete Vorschläge für eine Veränderung von Elementen der aktuellen Governance Strukturen zu erarbeiten.

Dies ist deswegen von außerordentlicher Bedeutung, weil die bestehenden Governance Strukturen den Ausgangspunkt für die Strategien der Partner im Verbund bilden. Hinzu kommt, dass die Governance Strukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes mit der Arbeitsteilung zwischen den beteiligten Partnern korrespondieren. Es werden Abhängigkeiten begründet und Transaktionskosten sowie die Einflussmöglichkeiten der einzelnen Akteure auf die Standards und Konditionen festgelegt. Daraus ergeben sich Leistungsbeziehungen und Erlösflüsse im genossenschaftlichen Netzwerk. Diese determinieren nicht nur die verbundinterne Struktur der Wertschöpfung, sondern auch die Höhe der Kooperationsrenten und ihre Aufteilung auf die genossenschaftlichen Partner. Auch die räumliche Begrenzung der Aktivitätsräume kann auf diese Weise begründet werden. Zudem schafft man eine Basis für die Argumentation, ob Wettbewerb im System und von außerhalb des Netzwerkes zulässig ist. Die Erforschung dieser Zusammenhänge ist also eine dringend zu leistende, aber eine herausfordernde, wenn auch ergiebige Aufgabe, die in Angriff zu nehmen ist.

### **3. Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund**

Der genossenschaftliche Finanzverbund zeichnet sich durch eine ausgeprägte Form der Arbeitsteilung zwischen Primärbanken, Zentralbanken, Verbundunternehmen und Verbänden aus, die sich im Laufe der geschichtlichen Entwicklung des Verbundes herausgebildet hat. Im folgenden Kapitel wird in einem ersten Schritt das Prinzip der Arbeitsteilung in diesem Finanzverbund erläutert. Im Fokus stehen dabei stets die Interessen der Kreditgenossenschaften, die als Wirtschaftsbetriebe in diesem Verbund einen Fördernutzen für ihre Mitglieder erzielen wollen. In einem zweiten Schritt werden daher die aktuellen Entwicklungen der Governance Strukturen ausgewählter Verbundpartner beschrieben. Dies geschieht aus der Perspektive einer westfälischen Genossenschaftsbank heraus. Damit werden insbesondere die Entwicklungen auf Zentralbankebene und die damit verbundenen Veränderungen bei wichtigen Verbundunternehmen erörtert.

#### **3.1 Arbeitsteilung und Kompetenzverteilung im genossenschaftlichen Finanzverbund**

Seit den Arbeiten von ADAM SMITH ist bekannt, dass durch Arbeitsteilung der Wohlstand einer Volkswirtschaft gesteigert werden kann.<sup>7</sup> Verbunden mit der Spezialisierung entstehen innerhalb einer Marktwirtschaft jedoch auch Probleme der Organisation und Koordination der notwendigen Tauschprozesse.<sup>8</sup> Bei der Suche nach dem optimalen Grad der

---

<sup>7</sup> Vgl. Smith (1776), S. 9ff.

<sup>8</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (1997), S. 1ff.

Arbeitsteilung sind die durch diesen Tauschprozess verursachten Kosten mit den Produktivitätssteigerungen der Arbeitsteilung abzuwägen. Es sind Institutionen zu finden, die eine effiziente Abwicklung der Tauschvorgänge ermöglichen.<sup>9</sup> Diese Institutionen können als *Spielregeln* verstanden werden, die das Verhalten von Individuen kanalisieren, Unsicherheit in Interaktionsbeziehungen vermindern und auf diesem Wege die Koordination der Arbeitsteilung erleichtern.<sup>10</sup> Im Folgenden wird der *institutionelle Rahmen* des genossenschaftlichen Finanzverbundes näher erläutert, in den seine Governance Strukturen eingebettet sind.<sup>11</sup>

### 3.1.1 Genossenschaftliche Prinzipien als Gestaltungsnormen

Die Spielregeln im genossenschaftlichen Finanzverbund haben ihre Wurzeln in den *genossenschaftlichen Prinzipien*, die für die Gründerväter FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN und HERMANN SCHULZE-DELITZSCH als Leitlinien bei der Entwicklung genossenschaftlicher Organisationsstrukturen gedient haben.<sup>12</sup> Von zentraler Bedeutung ist das Prinzip der Mitgliederförderung, wonach das *Oberziel* der Genossenschaft, und damit auch einer Kreditgenossenschaft, nicht in der Gewinnmaximierung, sondern in der „[...] Förderung des Erwerbs und der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs [...]“ besteht.<sup>13</sup> Dieses Prinzip kann auch als Leitidee oder Vision der genossenschaftlichen Organisationsform bezeichnet werden.<sup>14</sup> Mit dieser Zwecksetzung grenzen sich Genossenschaften sowohl von dem gemeinwirtschaftlichen Prinzip als auch von der Orientierung an isolierten Kapitalinteressen ab und betonen das Prinzip der Selbsthilfe, nach dem durch die Genossenschaften die ökonomischen Bedingungen der Mitglieder verbessert werden sollen.<sup>15</sup>

Betrachtet man im Weiteren die bestehenden *Governance Strukturen*, so sind diese geprägt von den Prinzipien der Selbstverantwortung und der Selbstverwaltung.<sup>16</sup> Die Mitglieder sind für den Erfolg und den Mißerfolg der Genossenschaft verantwortlich und bestimmen in den Organen die Geschäftspolitik der Genossenschaft.<sup>17</sup> Für die Besetzung der Leitungs-

---

<sup>9</sup> Vgl. Hellinger (1999), S. 69.

<sup>10</sup> Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 23ff. Vgl. auch North (1990), S. 4.

<sup>11</sup> North und Davis definieren den institutionellen Rahmen einer Gesellschaft als „[...] the set of fundamental, political, social and legal ground rules that establishes the basis of production, exchange and distribution.“ North/Davis (1971), S. 6f.

<sup>12</sup> Zu einer ausführlichen Darstellung der genossenschaftlichen Prinzipien und Wesensmerkmale vgl. Aschhoff/Henningsen (1995), S. 146-162.

<sup>13</sup> Vgl. §1 Abs. 1 GenG. Vgl. auch Schröder (1997), S. 121f.

<sup>14</sup> Vgl. Aschhoff/Henningsen (1995), S. 147.

<sup>15</sup> Vgl. Hellinger (1999), S. 238. Boettcher definiert daher eine Genossenschaft als „[...] Zusammenschluss einer Gruppe von Wirtschaftssubjekten, die durch Leistung einer gemeinsam getragenen Unternehmung die Förderung ihrer eigenen Wirtschaften (Haushaltungen oder Unternehmungen) betreiben.“ Boettcher (1980), S. 7.

<sup>16</sup> Vgl. Zerche/Schmale/Blome-Drees (1998), S. 13f.

<sup>17</sup> Vgl. Hellinger (1999), S. 238f.

und Kontrollorgane folgt aus diesen Prinzipien, dass die Organe durch Mitglieder zu besetzen sind.<sup>18</sup> Nicht nur in diesen Organen sind die Mitglieder das bestimmende Element, sondern sie prägen auch entscheidend den Prozess der Willensbildung. Das Demokratieprinzip besagt zum einen, dass das Stimmrecht der Mitglieder nicht an ihren Kapitalanteil, sondern an ihre Person gebunden ist. Zum anderen betont dieses Prinzip die direkte Demokratie mit der Generalversammlung als oberstem Organ der Willensbildung.<sup>19</sup> Im Vergleich zu einem Konzern erfolgt die Willensbildung nicht ausgehend von der Konzernspitze, sondern von der Basis, den Mitgliedern aus.

Die *Zusammenarbeit im genossenschaftlichen Finanzverbund* ist im Wesentlichen durch das Regionalitätsprinzip, das Prinzip der Dezentralität und das Subsidiaritätsprinzip gekennzeichnet. Nach dem Regionalitätsprinzip werden die Aktivitäten lokaler Genossenschaftsbanken auf einen eng begrenzten Wirtschaftsraum beschränkt. Innergenossenschaftlicher Wettbewerb durch Doppelpräsenzen von Kreditgenossenschaften an einem Ort soll durch dieses Prinzip vermieden werden. Nach dem Prinzip der Dezentralität handeln die Genossenschaftsbanken autonom und selbständig in uneingeschränkter Eigenverantwortung bei der Bearbeitung ihres Marktgebietes. Dabei profitieren sie von ihrer Zugehörigkeit zum Finanzverbund.<sup>20</sup> Sie können auf diesem Wege die Vorteile der Kleinheit und ihrer lokalen Verbundenheit mit ihren Mitgliedern und Kunden mit den Vorteilen der Größe des genossenschaftlichen Finanzverbundes kombinieren.<sup>21</sup> Die lokalen Kreditgenossenschaften können ihre Geschäftspolitik flexibel und marktnah gestalten und ihren Mitgliedern und Kunden gleichzeitig ein umfassendes Leistungsprogramm anbieten.<sup>22</sup> Zentrales Merkmal der Aufgabenverteilung und der Zusammenarbeit im Finanzverbund ist das Subsidiaritätsprinzip.<sup>23</sup> Es besagt, dass bestimmte Aufgaben genau dann von zentralen Einheiten im Finanzverbund übernommen werden, wenn die Primärbanken diese Funktionen nicht mehr effizient erfüllen können oder wollen und damit eine insgesamt wirtschaftlichere Abwicklung dieser Aufgaben im Sinne der Mitglieder möglich ist.<sup>24</sup> Das bedeutet, die Kreditgenossenschaften werden durch dieses Prinzip in ihrer Eigenständigkeit gestärkt.

---

<sup>18</sup> Vgl. Jäger (1988), S. 11. Schröder spricht in diesem Zusammenhang von dem Prinzip der Selbstorganschaft. Vgl. Schröder (1997), S. 122.

<sup>19</sup> Vgl. Schröder (1997), S. 122. Vgl. auch Aschhoff/Henningsen (1995), S. 151.

<sup>20</sup> Vgl. Schröder (1997), S. 122f.

<sup>21</sup> Vgl. Bonus (1987), S. 18.

<sup>22</sup> Vgl. Schröder (1997), S. 123.

<sup>23</sup> Das Subsidiaritätsprinzip hat seinen Ursprung in der katholischen Soziallehre. Die Formulierung des Subsidiaritätsprinzips erfolgte in der Sozial-Enzyklika „Quadragesimo Anno“ Nr. 79 aus dem Jahre 1931: „Wie dasjenige, was der einzelne Mensch aus eigener Initiative und mit seinen eigenen Kräften leisten kann, ihm nicht entzogen und der Gesellschaftstätigkeit zugewiesen werden darf, so verstößt es gegen die Gerechtigkeit, das, was die kleineren und untergeordneten Gemeinwesen leisten und zum guten Ende führen können, für die weiteren und übergeordneten Gemeinschaften in Anspruch zu nehmen. [...] Jedwede Gesellschaftstätigkeit ist ja in ihrem Wesen subsidiär, sie soll die Glieder des Sozialkörpers unterstützen, darf sie aber niemals zerschlagen oder aufsaugen.“ Für die Übertragung in die Ökonomie hat insbesondere Oswald von Nell-Breuning einen wesentlichen Beitrag geleistet. Vgl. auch Heinke (1993), S. 5ff.

<sup>24</sup> Vgl. Schierenbeck (1988), S. 24f. Vgl. auch Schröder (1997), S. 127.



Dem genossenschaftlichen Oberbau in Form von Verbänden, Zentralbanken und Verbundunternehmen wird eine Ergänzungs- und Unterstützungsfunktion zugewiesen, die jedoch komplementär zur Tätigkeit der Banken vor Ort ist. Die Genossenschaftsbanken entscheiden autonom und nach eigenem Ermessen, in welchen Geschäftsfeldern sie die Verbundunternehmen mit einbeziehen.<sup>25</sup> Für die Beurteilung der aktuellen institutionellen Ausgestaltung des Finanzverbundes sind diese genossenschaftlichen Prinzipien nach wie vor von Bedeutung, wenn an der genossenschaftlichen Organisationsform festgehalten werden soll. Ausgangspunkt der Strukturdiskussion muss stets das Oberziel der Mitgliederförderung sein. Dieses bildet den strategischen Kern, über den Einigkeit unter den Verbundpartnern zu erzielen ist, bevor über die konkrete Ausgestaltung der Governance und eine zeitgemäße Operationalisierung des Subsidiaritätsprinzips nachgedacht werden kann.<sup>26</sup>

Die gewählte Strategie findet ihre Umsetzung in der Struktur des Finanzverbundes. Als zentrale Aufgabenfelder können die Organisation der Arbeitsteilung zwischen den Primärbanken und den Verbundpartnern einerseits und die Gestaltung der Governance andererseits definiert werden. Folgende zentrale Fragestellungen können als Leitfaden bei der Bearbeitung dieser Aufgabenfelder dienen:

*(a) Arbeitsteilung*

Wie sollte die Arbeitsteilung zwischen Kreditgenossenschaften und Verbundpartnern gestaltet werden, damit eine effiziente Form der Leistungserstellung zur Förderung der Mitglieder gewährleistet werden kann?<sup>27</sup>

*(b) Governance*

Wie sollten die Strukturen der Governance innerhalb des Finanzverbundes gestaltet werden, damit für die Mitglieder die Möglichkeit besteht, sowohl auf die Geschäftspolitik der Kreditgenossenschaften als auch auf die Ausrichtung der Verbundpartner Einfluss nehmen und ihre Interessen vertreten zu können?

---

<sup>25</sup> Vgl. Wiedemann (1992), S. 15. Dieser Hinweis gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund der Kompetenzverteilung im Finanzverbund im Zuge der strategischen Neuausrichtung an Bedeutung.

<sup>26</sup> Vgl. Wagner (1988), S. 53ff.

<sup>27</sup> Der Schwerpunkt liegt bei dieser Fragestellung auf der Umsetzung der Mitgliederförderung. Das bedeutet, dass die Kreditgenossenschaften sich bei der Frage nach Eigenerstellung oder Auslagerung einer Leistung stets ausschließlich an den Interessen der Mitglieder zu orientieren haben. Konkret bedeutet dies, auf Autonomie zu verzichten, wenn dies zur Förderung der Mitglieder beitragen kann. Nur in den Fällen, in denen die Genossenschaftsbanken sich in ihrer Geschäftspolitik der Mitgliederförderung als oberster Maxime verschieben haben ist der Aussage von Steiner zuzustimmen, der das Subsidiaritätsprinzip als Mittel zum Zweck betrachtet, „[...] die Ziele des gesamten Verbundes mit der Priorität für die Primärstufe in optimaler Weise zu erreichen [...]“. Vgl. Steiner (1989), S. 97. Diese Konkretisierung ist erforderlich, da die aktuellen Entwicklungen im Management der Genossenschaftsbanken zeigen, dass der Förderauftrag nur noch in 10% der Banken eine wesentliche Rolle bei der strategischen Ausrichtung einnimmt. Vgl. Kring (2002), S. 39.

Dabei hängen der Grad der Arbeitsteilung und die Ausgestaltung der Governance eng miteinander zusammen. Je intensiver die Arbeitsteilung im Finanzverbund ist, desto mehr Kompetenzen werden von den Kreditgenossenschaften an andere Akteure übertragen. Die auf diesem Wege entstehenden Abhängigkeiten müssen durch entsprechende Elemente der Governance Strukturen abgesichert werden. Nur wenn der Einfluss der Primär-genossenschaften auf die Geschäftspolitik der Verbundpartner gewahrt ist, werden die Banken bereit sein, einer Veränderung der Arbeitsteilung im Verbund zuzustimmen.

Die genossenschaftlichen Prinzipien haben im Laufe der Zeit nicht an Aktualität und Bedeutung verloren. Ihre zeitgemäße Operationalisierung ist für die institutionelle Ausgestaltung des genossenschaftlichen Finanzverbundes von entscheidender Bedeutung.

### 3.1.2 Aufgabenverteilung der Verbundpartner

Schon in den Anfängen des Genossenschaftswesens hat sich herausgestellt, dass sowohl die Darlehnskassenvereine von RAIFFEISEN als auch die Vorschussvereine von SCHULZ-DELITZSCH alleine schnell an ihre Grenzen stießen.

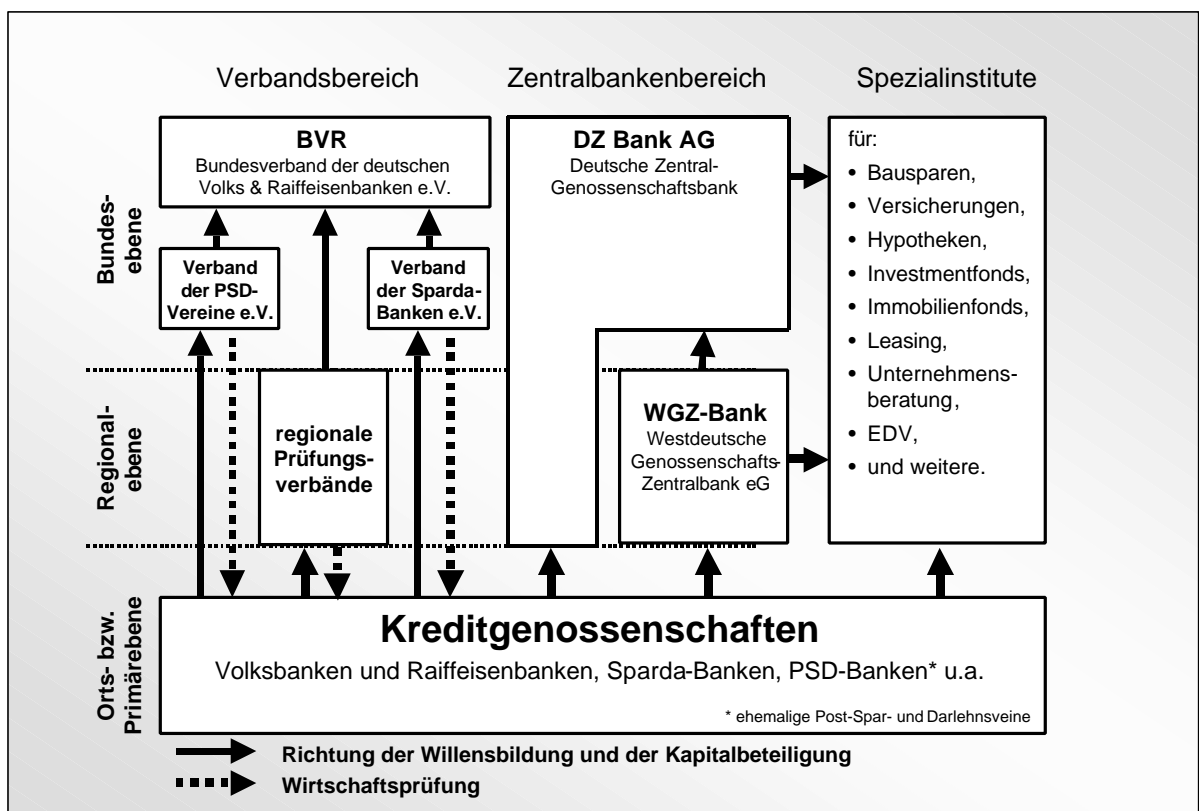


Abbildung 1: Der genossenschaftliche Finanzverbund.

Quelle: Polster (2001), S. 295.

Aufgrund der wachsenden Zahl an Genossenschaften wuchs auch der Beratungsbedarf, der schließlich nur noch mit Hilfe von Verbänden gedeckt werden konnte.<sup>28</sup> Zur Deckung des Liquiditätsbedarfs der Genossenschaften und zur Abwicklung des Geldausgleichs wurden regional tätige Zentralkassen gegründet, denen auf staatliches Betreiben die Errichtung der PREUBISCHEN CENTRALGENOSSENSCHAFTSKASSE folgte.<sup>29</sup>

Mit dieser Entwicklung wurde der Grundstein für den dreistufigen Aufbau des Finanzverbundes gelegt, der heute nur noch für die Genossenschaftsbanken im Einzugsgebiet der WESTFÄLISCHEN GENOSSENSCHAFTSZENTRALBANK eG (WGZ-Bank) Gültigkeit besitzt (vgl. Abb. 1). Im restlichen Bundesgebiet übernimmt die DZ-BANK AG in einem zweistufigen Verbundsystem die Zentralbankfunktion für die angeschlossenen Kreditgenossenschaften.<sup>30</sup> Ausgehend von den Zentralbanken wurden zur Erweiterung des Leistungsangebotes für die Kreditgenossenschaften verschiedene Spezialinstitute gegründet.

Neben zahlreichen kleineren Tochterunternehmen sind die BAUSPARKASSE SCHWÄBISCH HALL AG (BSH), die DEUTSCHE GENOSSENSCHAFTS-HYPOTHEKENBANK AG, die MÜNCHENER HYPOTHEKENBANK eG, die R+V VERSICHERUNG AG, die VR-LEASING GMBH und die UNION-FONDS HOLDING AG<sup>31</sup> als bedeutende Verbundunternehmen zu nennen.<sup>32</sup> Komplettiert wird die Leistungspalette des Finanzverbundes durch zur Zeit drei regionale Rechenzentralen, die RECHENZENTRALE BAYERISCHER GENOSSENSCHAFTEN eG, die FIDUZIA AG, und die GAD GESELLSCHAFT FÜR AUTOMATISCHE DATENVERARBEITUNG eG.

---

<sup>28</sup> Für die Beratung der Vorschusskassenvereine entstand 1864 der *Allgemeine Verband der auf Selbsthilfe beruhenden Deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften*. Vgl. Faust (1977), S. 222f. Aufgrund des Systemstreits rief Raiffeisen 1877 mit dem *Anwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaften* seinerseits einen national tätigen Verband ins Leben.

<sup>29</sup> Für die gewerblichen Genossenschaftsbanken wurde 1864 die *Deutsche Genossenschaftsbank von Soergel, Parrisius & Co.* für die ländlichen 1876 die *Central-Darlehnskasse AG* gegründet. Vgl. Aschhoff/Henningsen (1995), S. 21ff.

<sup>30</sup> Über die zwei- bzw. dreistufige Struktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes sind in der Vergangenheit intensive Diskussionen geführt worden. Zu den Vor- und Nachteilen der Strukturen vgl. statt anderer Bonus/Steiner/Wagner (1988), Schierenbeck (1988) und Steiner (1989).

<sup>31</sup> Unter dem Dach dieser Holding sind die *Union Investment Privatfonds GmbH*, die *DIFA Deutsche Immobilienfonds AG*, die *Union Investment Institutional GmbH* und die *DEFO Deutsche Fonds für Immobilienvermögen GmbH* zusammengefasst.

<sup>32</sup> Die folgenden Ausführungen beschränken sich auf die speziellen Aufgaben der Verbundpartner, die für die westfälischen Genossenschaftsbanken von besonderer Relevanz sind. Es werden die Aufgabenbereiche des Westfälischen Genossenschaftsverbandes e.V. (WGV), der WGZ-Bank, der GAD, der DZ-Bank und der BSH als ausgewähltem Verbundunternehmen dargestellt.

Im Folgenden werden die Aufgabenbereiche ausgewählter Verbundpartner aus der Sicht einer westfälischen Genossenschaftsbank kurz erläutert:

*(1) Aufgabenbereich des Westfälischen Genossenschaftsverbandes e.V.*<sup>33</sup>

Die *geschichtlichen Wurzeln* des WGV liegen in dem VERBAND LÄNDLICHER GENOSSENSCHAFTEN DER PROVINZ WESTFALEN, der 1889 gegründet wurde. Die Gründung des Verbandes war eine Reaktion auf den wachsenden Bedarf nach Beratung und Schulung speziell der Organmitglieder in den Genossenschaften. Aufgrund einiger wirtschaftlicher Schwierigkeiten jung gegründeter Genossenschaften entstand frühzeitig die Idee, zum Schutz der Mitglieder eine Pflichtrevision einzuführen. Mit dem „Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ vom 1. Mai 1889 wurde die Pflichtprüfung gesetzlich vorgeschrieben. Die Gründung des Verbandes im Oktober des gleichen Jahres kann daher als Antwort der Genossenschaften auf diese gesetzlichen Vorgaben verstanden werden.<sup>34</sup>

Die *klassischen Aufgaben* eines Genossenschaftsverbandes bestehen in den vier wesentlichen Feldern der gesetzlichen Pflichtprüfung, der Interessenvertretung, der Beratung und der Schulung der angeschlossenen Mitglieds-genossenschaften.

Nach § 63 b Absatz 4 GenG zählt die *Prüfung* dabei zu den *Muss-Aufgaben* des Verbandes. Mit der Prüfung haben die Genossenschaftsverbände sicher zu stellen, dass die Mitglieder der Genossenschaften durch die effiziente Arbeit ihres Genossenschaftsbetriebes ein Höchstmaß an wirtschaftlicher Förderung erfahren. Die Erfüllung des Unternehmensauftrags soll geprüft und Verbesserungsmöglichkeiten sollen aufgezeigt werden.<sup>35</sup> Die genossenschaftliche Prüfung kann daher auch als Genossenschaftsrevision bezeichnet werden. Sie hat neben der Feststellung von Mängeln zusätzlich den Auftrag unterstützend und helfend darauf hinzuwirken, diese Mängel zu beseitigen.<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Die Mitglieder des Westfälischen Genossenschaftsverbandes und des Genossenschaftsverbandes Rheinland haben auf ihren Verbandstagen im September 2002 die Fusion ihrer Verbände zum Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsverband e.V. (RWGV) beschlossen. Mit dieser Fusion werden auch auf Verbandsebene die Kräfte im Verbund gebündelt. Die folgenden Darstellungen orientieren sich zwar noch an der Satzung des ehemaligen WGV. Die Zielsetzungen des neuen Verbandes werden sich jedoch in weiten Bereichen auch zukünftig an diesen Aufgabenbereichen orientieren, so dass die beschriebenen Herausforderungen an einen modernen Regionalverband bestehen bleiben.

<sup>34</sup> Zu den geschichtlichen Wurzeln der Genossenschaftsverbände vgl. Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (1998), S. 9f, Backenköhler (2002), S. 145 und Großweisede (2002), S.157f.

<sup>35</sup> Vgl. Mossler (1986), S. 8f.

<sup>36</sup> Diese Funktion der Prüfung lässt sich aus dem § 60 Abs. 1 GenG herleiten. Vgl. Mossler (1986), S. 14.

Als *Kann-Aufgaben* ergänzen die *Wahrnehmung gemeinsamer Interessen*, die *Beratung* und das *Schulungsangebot* das Leistungsprogramm des Verbandes.<sup>37</sup> Der Umfang des gesamten Leistungsangebotes der Genossenschaftsverbände wird in deren Satzungen konkretisiert. Einen Überblick über die Leistungen des WGV bietet § 3 der Verbandssatzung:

Die Aufgaben des Verbandes als Prüfungsverband bestehen in der Durchführung von Prüfungen nach Maßgabe des Genossenschaftsgesetzes und sonstiger gesetzlicher Vorschriften sowie der Bestimmungen dieser Satzung.

Die Aufgaben des Verbandes in gemeinsamer Wahrnehmung der Interessen seiner Mitglieder sind:

- a. Förderung und Pflege des genossenschaftlichen Gedankens und die weitere Entwicklung des Genossenschaftswesens,
- b. Beratung und Betreuung, insbesondere in rechtlichen, steuerrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen, die Pflege des Austausches von Erfahrungen unter den Mitgliedern sowie die Förderung ihrer wirtschaftlichen Belange,
- c. Vertretung gegenüber Behörden und sonstigen Institutionen,
- d. gemeinsame Wahrnehmung werblicher Interessen der Verbandsmitglieder durch Errichtung und Unterhaltung von Marketing- und Werbefonds. Die Teilnahme der Verbandsmitglieder an solchen Fonds ist freiwillig,
- e. Aus- und Weiterbildung von Führungskräften und Mitarbeitern der Mitglieder sowie Unterhaltung entsprechender Schulungseinrichtungen,
- f. die auftragsbezogene Mitwirkung bei der Einrichtung, Verwaltung und Handhabung von Sicherheitseinrichtungen im Bereich der genossenschaftlichen Bundesverbände und des Verbandes (§30); die Prüfungsaufgaben des Verbandes dürfen dadurch nicht berührt werden,
- g. die Übernahme und das Halten von Beteiligungen, soweit diese zur Erfüllung der Aufgaben des Verbandes gemäß dieser Satzungsbestimmungen dienlich sind.

Der Verband ist Mitglied beim genossenschaftlichen Spitzenverband und kann die Mitgliedschaft bei genossenschaftlichen Bundesverbänden, sonstigen genossenschaftlichen Einrichtungen und bei Einrichtungen erwerben, soweit diese zur Erfüllung der Aufgaben des Verbandes gemäß Absatz 2 dienlich sind.

Die Tätigkeit des Verbandes darf nicht auf die Unterhaltung erwerbswirtschaftlicher Geschäftsbetriebe gerichtet sein.

Veränderungen auf den Märkten sowie der Strukturwandel in den verschiedenen Genossenschaftssparten verlangen von den Regionalverbänden eine Anpassung der Dienstleistungen für ihre Mitgliedsgenossenschaften. Die Mitglieder dienen dabei als Impulsgeber

---

<sup>37</sup> Die Gliederung in Muss- und Kann-Aufgaben der Verbände wurde durch verschiedene Urteile bestätigt. Vgl. dazu Beuthien/Schöpflin (1997), S. 361ff., Backenköhler (2002), S. 145 und Großweischede (2002), S. 158f.

für den Veränderungsprozess der Prüfungs- und Beratungsleistungen des Verbandes. Bei den Kreditgenossenschaften besteht derzeit ein erhöhter Bedarf nach einer effizienten Unterstützung bei der Umsetzung neuer rechtlicher und regulatorischer Bestimmungen. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Anforderungen an die Gesamtbanksteuerung, die sich aus der neuen Eigenkapitalrichtlinie des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel II) ergeben. Der WGV ist gefordert, für die Mitgliedsbanken ein Konzept zur Umsetzung dieser neuen Richtlinien zu erarbeiten und die Implementierung von Systemen zur effizienten Risikosteuerung und -prävention zu begleiten. Da die Nutzung dieser Systeme zukünftig eng verknüpft sein wird mit der Forderung nach der Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung, muss sich auch die Prüfung der Genossenschaftsbanken an die neuen Anforderungen anpassen.<sup>38</sup>

Weitere Impulse für die Anpassung seines Leistungsprogramms erhält der WGV aus der *BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“*.<sup>39</sup> Hier sind den Regionalverbänden mit Beschluss der BVR-Mitgliederversammlung verschiedene Umsetzungsaufgaben verantwortlich übertragen worden.<sup>40</sup> Zentrale Projektverantwortung tragen die Regionalverbände bei der Entwicklung eines bundesweiten Management-Entwicklungskonzeptes sowie bei der Fortsetzung des Projektes „Ein Markt – eine Bank“. Hier ist es Aufgabe des WGV, in seinem Geschäftsgebiet in Zusammenarbeit mit den Kreditgenossenschaften, lokale bzw. regionale Märkte anhand ökonomischer und geographischer Kriterien zu definieren sowie Fusionsprozesse ggf. zu initiieren und zu begleiten.

Aus diesen neuen Aufgabenfeldern resultiert für die Verbandsführung die Anforderung, die internen Verbandsstrukturen so zu gestalten, dass ein effizientes Leistungsangebot für die Mitgliedsbanken bereitgestellt werden kann. Neben der Qualifikation der eigenen Mitarbeiter und der Gestaltung der internen Bearbeitungsprozesse zählt dazu auch die Überlegung, sinnvolle Fusionen mit Nachbarverbänden anzustreben und diese zu realisieren, wenn Synergien erzielt werden können.

Trotz zunehmender Übertragung von Verantwortung und Bündelung von Kompetenzen bei den Regionalverbänden bleiben die Verbände Dienstleister ihrer Mitgliedsgenossenschaften. Neu definierte Aufgabenbereiche, sind daher so abzugrenzen, dass die Eigenständigkeit der Bank vor Ort nur in solchen Fällen eingeschränkt wird, in denen durch diese Einschränkung ein höherer Fördernutzen für die Mitglieder erzielt werden kann. Die Vereinbarkeit mit den genossenschaftlichen Prinzipien als gemeinsame Wertebasis des Finanzverbundes muss gewahrt bleiben.

---

<sup>38</sup> Vgl. Backenköhler (2002), S. 148.

<sup>39</sup> Vgl. BVR (2001a), S. 9.

<sup>40</sup> Vgl. BVR (2001b), S. 9f.

## (2) Aufgabenbereich der Gesellschaft für automatische Datenverarbeitung eG

Die Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie sorgen nicht erst seit dem Internet in den Kreditgenossenschaften für einen erheblichen Entwicklungs- und Investitionsbedarf. Schon frühzeitig wurde daher durch die Genossenschaftsbanken im Rheinland und in Westfalen die GAD gegründet, um als ausgelagerte EDV-Abteilung die informationstechnische Versorgung der angeschlossenen Banken zu übernehmen. Seit der Fusion mit der GENOSSENSCHAFTLICHEN RECHENZENTRALE NORDDEUTSCHLAND (GRZ) ist die GAD Service-Rechenzentrum und DV-Dienstleister von rund 580 Volksbanken, Raiffeisenbanken und Spar- und Darlehnskassen sowie Softwarehaus und Kompetenzzentrum im genossenschaftlichen Finanzverbund. Ihr Geschäftsgebiet erstreckt sich von Schleswig-Holstein im Norden bis Rheinland-Pfalz im Süden und von Nordrhein-Westfalen im Westen bis Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg im Osten. Für die angeschlossenen Mitgliedsbanken stellt die GAD die technologische Infrastruktur und das Know-how zur Abwicklung von Bankgeschäften zur Verfügung.

Zu den *Basisaufgaben* der GAD gehört neben dem Betrieb eines Rechenzentrums und des dazugehörigen Telekommunikationsnetzes die Entwicklung, Pflege und Betreuung von EDV-Systemen und Anwenderprogrammen. Die Betreuung umfasst dabei auch die Schulung der Bankmitarbeiter im Umgang mit den neuen IT-Lösungen. In ihrem Funktionsbereich und speziell bei der Integration moderner Technologien versteht sich die GAD als Innovationsmotor im genossenschaftlichen Finanzverbund.<sup>41</sup>

Im Rahmen der *BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“* sind auch den Rechenzentralen spezielle Verantwortungsbereiche in der Projektumsetzung zugewiesen worden. Als Partner der ARBEITSGEMEINSCHAFT GENOSSENSCHAFTLICHER RECHENZENTRALEN (AGR) hat die GAD die Aufgabe, die technologische Basis für eine effiziente Umsetzung einer Allfinanzstrategie im Finanzverbund zu legen. Die beteiligten Rechenzentralen sollen sich in diesem Zusammenhang über ein bundesweit einheitliches und durchgängiges Bankenanwendungsverfahren verständigen. In das Verfahren sollen die Finanzangebote der Verbundunternehmen integriert werden. Ziel ist es, auf diesem Wege Synergiepotenziale bei der Entwicklung neuer Verfahrenstechnologien zu nutzen. Doppelarbeiten und Leistungsredundanzen auf der Ebene der Rechenzentralen sollen reduziert werden.<sup>42</sup> Eine durchgängige IT-Strategie soll dazu führen, dass eine optimale Ressourcennutzung erreicht und eine effiziente Marktbearbeitung durch die Banken gewährleistet werden kann.

---

<sup>41</sup> Vgl. Lederer (1999), S. 6f.

<sup>42</sup> Vgl. BVR (2001a), S. 47ff. Eine Einigung über ein einheitliches Bankanwendungsverfahren konnte bisher nicht erzielt werden.

### (3) Aufgabenbereich der Westdeutschen Genossenschaftszentralbank eG

Die *historischen Wurzeln* der WGZ-BANK liegen in der 1884 gegründeten LÄNDLICHEN CENTRAALKASSE IN MÜNSTER. Gründungsmitglieder waren neben einigen Privatpersonen aus dem Landadel 27 ländliche Kreditvereine.<sup>43</sup> Durch die Fusion mit weiteren regionalen Zentralkassen ist die heutige WGZ-BANK entstanden. Sie versteht sich als moderne Zentral- und Geschäftsbank und ist als Zentralinstitut für rund 300 angeschlossene Mitgliedsbanken aus dem Rheinland und aus Westfalen sowie deren Mitglieder und Kunden tätig.

Die *klassische Aufgabe* der Zentralbanken bestand darin, für den Liquiditätsausgleich zwischen den ihnen angeschlossenen Genossenschaftsbanken zu sorgen. Die Banken konnten ihre Liquiditätsüberschüsse bei der Zentralbank anlegen und erhielten bei Bedarf Refinanzierungsmöglichkeiten.<sup>44</sup> Neben dem Liquiditätsausgleich zählen die Abwicklung des nationalen und internationalen Zahlungsverkehrs, die Vermittlung von öffentlichen Fördermitteln, das Konsortialkreditgeschäft, die Wertpapierverwaltung und das Auslandsgeschäft zu den Aktivitäten der WGZ-BANK. In diesen Bereichen übernimmt die Zentralbank die Funktion, Kapazitäten vorzuhalten, die ihre Mitgliedsbanken benötigen, um die lokalen Märkte effizient bearbeiten zu können.<sup>45</sup>

Im Laufe der Zeit hat sich das Aufgabenspektrum der Zentralbanken immer wieder den steigenden Anforderungen der Primärbanken angepasst. Konstant geblieben ist bei allen Anpassungen die Basis für das Leistungsprogramm: Die Funktionen der WGZ-BANK werden weiterhin aus dem gesetzlichen Förderauftrag und der Satzung abgeleitet.<sup>46</sup> Das *moderne Aufgabenspektrum* der Zentralbank umfasst neben den bereits genannten Funktionen ein breites Feld verschiedener administrativer Aufgaben. In den Bereichen „Geldwäsche“ und „Compliance“ bietet sich die WGZ-BANK ebenso als Outsourcing-Partner den Genossenschaftsbanken an wie bei der Abwicklung weiterer juristisch-formaler Tätigkeiten, dem Research oder der Beratung im Auslandsgeschäft.<sup>47</sup> Sie will als „verlängerte Werkbank“ für ihre Mitgliedsbanken wirken.<sup>48</sup> Als „Initiativbank“ sieht sich die WGZ-BANK zusätzlich in der Vordenkerrolle: Trends sollen antizipiert und für die Mitgliedsbanken in Innovationen umgesetzt werden. Hier übernimmt die WGZ-BANK die Risiken, die mit der Entwicklung und der Akzeptanz bei neuen Problemlösungen verbunden sind. Neben den Zentralbankfunktionen hat die WGZ-BANK die Aufgabe, in Zusammenarbeit mit der DZ-BANK Investmentbanking-Produkte und -Dienstleistungen für den Finanzverbund anzu-

---

<sup>43</sup> Vgl. Faust (1977), S. 396.

<sup>44</sup> Vgl. Aschhoff/Henningsen (1995), S. 65. Raiffeisen hat daher die Zentralbanken mit einer Wiesenbe- und Wiesenentwässerungsanstalt verglichen, die überall das überschüssige Geld an sich ziehe und durch ihre Kanäle in die mageren Gegenden führe. Vgl. WGZ (1984), S. 98. [Zitiert nach Heinke (1993), S. 7]

<sup>45</sup> Vgl. Heinke (1993), S. 9.

<sup>46</sup> Vgl. Bester (1981), S. 99 und Heinke (1993), S. 7.

<sup>47</sup> Vgl. Heinke (1998), S. 16ff.

<sup>48</sup> Vgl. Heinke (2000), S. 71.



bieten. Dazu zählen u.a. Asset Backed Securities, Kreditderivate, Verbriefungen oder IPO's.<sup>49</sup> Zur Umsetzung dieser Aufgaben hat die WGZ-BANK verschiedene Spezialunternehmen als Tochtergesellschaften gegründet.

Das Direktgeschäft betreibt die WGZ-BANK nur dort, wo die Primärbanken ihre Firmen- und Privatkunden nicht zufriedenstellend bedienen können. Das Eigengeschäft der Zentralbank muss jedoch in enger Absprache mit den Kreditgenossenschaften vor Ort erfolgen.<sup>50</sup>

Die Intensivierung der gemeinsamen Marktbearbeitung durch Kreditgenossenschaften und Zentralbanken ist auch ein wichtiges Projekt, das die WGZ-BANK im Zuge der Umsetzung der BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“ vor neue Aufgaben stellt. Der Begriff der „aktiven Subsidiarität“ und der Notwendigkeit eines „direkten Marktantritts“ der WGZ-BANK ist dabei immer aus der Perspektive des Förderauftrages zu begründen. Als Zentralbank ist die WGZ-BANK zusätzlich in die Umsetzung weiterer Projekte der BVR-Studie eingebunden. Zusammen mit der DZ-BANK ist sie gefordert, das gemeinsame Auslandsgeschäft zu forcieren und in Verbindung mit dem BVR eine Dachmarke für dieses Geschäftsfeld zu etablieren. Unter Einbindung der Verbundpartner ist das bestehende Netz der Auslandsstützpunkte zu optimieren, um Synergiepotenziale realisieren zu können. Die Kooperationen auf europäischer Ebene sind weiterzuentwickeln.<sup>51</sup>

#### (4) Aufgabenbereich der Deutschen Zentral-Genossenschaftsbank AG

Die heutige DZ-BANK hat ihren *historischen Ursprung* in der PREUBISCHEN CENTRALGENOSSENSCHAFTSKASSE, die auf staatliches Betreiben 1895 als Anstalt öffentlichen Rechts gegründet wurde. Es sollte eine Institution geschaffen werden, die die Förderung des gesamten Genossenschaftswesens und speziell die Entwicklung des genossenschaftlichen Personalkredites zum Ziel hatte.<sup>52</sup>

Zu den *klassischen Funktion* der Zentralkasse zählte neben dem überregionalen Geldausgleich für die genossenschaftliche Bewegung der Zugang zum allgemeinen Geldmarkt. Als Geschäftsbank mit Emissionsrecht hat die DZ-BANK heute die Aufgabe, für die Genossenschaftsbanken an den wichtigen Finanzzentren der Welt präsent zu sein. Durch das Betreiben von Tochterunternehmen und Repräsentanzen kommt sie dieser Aufgabe nach.<sup>53</sup> Um die Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Kreditgenossenschaften zu erhöhen hat das Spitzeninstitut des Finanzverbundes frühzeitig begonnen, Beteiligungen an Unternehmen mit

---

<sup>49</sup> Vgl. BVR (2001a), S. 7.

<sup>50</sup> Vgl. Heinke (1993), S. 10ff.

<sup>51</sup> Vgl. BVR (2001b), S. 7.

<sup>52</sup> Vgl. Faust (1977), S. 586ff und Aschhoff/Henningsen (1995), S. 67f.

<sup>53</sup> Vgl. Selbach (1991), S. 24f.

verschiedenen Funktionen zu erwerben oder solche Unternehmen selbst zu gründen.<sup>54</sup> Das Ziel dieser Vorgehensweise besteht auch heute noch darin, den Genossenschaftsbanken ein Leistungsprogramm zu bieten, das sie aus eigener Kraft nicht darstellen könnten. Durch die Fusion zur DZ-BANK besitzt das Spitzeninstitut bei einigen Verbundunternehmen mehr als 75% der Anteile und kann bedeutenden Einfluss auf die Geschäftspolitik dieser Unternehmen ausüben. Aus der Perspektive der westfälischen Kreditgenossenschaften ist daher besonderer Wert darauf zu legen, dass die DZ-BANK nicht nur Zentralbank für die ihr angeschlossenen Mitgliedsbanken ist, sondern als Spitzeninstitut und Mehrheitseigner der Verbundunternehmen auch die Interessen der Genossenschaftsbanken im Geschäftsgebiet der WGZ-BANK berücksichtigen muss.

Die Aufgaben, die der DZ-BANK im Rahmen der *BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“* übertragen wurden, sind weitestgehend deckungsgleich mit den bereits beschriebenen Aufgaben der WGZ-BANK.

#### *(5) Aufgabenbereich der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG*

Der historische Vorläufer der BAUSPARKASSE SCHWÄBISCH HALL wurde 1931 als DEUTSCHE BAUSPAR AG, BAU-, SPAR- UND ENTSCULDUNGSKASSE gegründet. Im Zuge einer engen Zusammenarbeit mit den gewerblichen Kreditgenossenschaften kam es in den Folgejahren zuerst zu einer Kapitalbeteiligung der deutschen Volksbanken und später der Zentralinstitute der Raiffeisen-Kreditgesellschaften.

Ihre *klassische Aufgabe* bestand für die Bausparkasse in ihren Anfängen in der Sammlung von Kapital für die Darlehensgewährung zum Bau von Eigenheimen. Später lösten die Produkte der Bausparkasse die von den Genossenschaftsbanken mittelfristig gewährten Baudarlehen ab.<sup>55</sup>

*Heute* ist die BSH ein wichtiger Produktlieferant für die Kreditgenossenschaften und liefert einen wesentlichen Beitrag zur Produktpalette im Finanzverbund. Die BSH bietet neben den klassischen Produkten der Baufinanzierung maßgeschneiderte Konzepte zur Zukunftsvorsorge, zur Vermögens- und Wohneigentumsbildung an. Im Zuge der *BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“* werden auch in der BSH die Identifikation und Realisierung von Synergien in der Zusammenarbeit mit weiteren Verbundpartnern im Immobiliengeschäft auszuloten und zu realisieren sein.<sup>56</sup> Produkte und Geschäftsprozesse sollten dabei so gestaltet werden, dass ein optimaler Fördernutzen für die Mitglieder erzielt werden kann.

---

<sup>54</sup> Vgl. auch im Folgenden Faust (1977), S. 602ff. Zu diesen Unternehmen ist u.a. die Bausparkasse Schwäbisch Hall AG zu zählen, deren Struktur und Aufgabenbereich in nachfolgenden Kapiteln detaillierter erläutert wird.

<sup>55</sup> Vgl. Faust (1977), S. 302ff.

<sup>56</sup> Erste Ansätze zu diesem Schritt sind die Überlegungen zur Gründung der VR-Immobilien AG, in der das Immobiliengeschäft verschiedener Verbundunternehmen gebündelt werden soll.

### 3.1.3 Aufgaben der Kreditgenossenschaften

Die Basis des genossenschaftlichen Finanzverbundes bilden die von den Mitgliedern getragenen Kreditgenossenschaften. Ihre Aufgabe ist es, als Wirtschaftsbetriebe einen Fördernutzen für ihre Mitglieder zu erwirtschaften. Dieser Unternehmenszweck ist im § 1 GenG gesetzlich geregelt. Worin genau die Förderung der Mitglieder bestehen soll, läßt der Gesetzgeber offen. Der Begriff der Förderung bedarf daher der Auslegung. Dieser Tatbestand hat dazu geführt, dass der genossenschaftliche Förderauftrag und damit die Definition des Aufgabenbereiches der Kreditgenossenschaften im Laufe der Zeit immer wieder neu interpretiert worden ist. Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und neue strategische Überlegungen im Finanzverbund hatten wiederholt neue Abgrenzungen des Aufgabenspektrums der Genossenschaftsbanken zur Folge.

Ein aktueller Ansatz, die Aufgaben einer modernen Kreditgenossenschaft innerhalb des Finanzverbundes zu beschreiben, wird in der *BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“* vorgestellt. Aufbauend auf einer gemeinsamen Strategie wird der Versuch unternommen, den Genossenschaftsbanken einen bestimmten Funktionsbereich zuzuordnen. Der Förderauftrag wird in diesem Zusammenhang *nicht* thematisiert.

Als Kernkompetenz wird den Volksbanken und Raiffeisenbanken der *Vertrieb* von Finanzdienstleistungen in allen Segmenten des Privat- und Firmenkundengeschäfts auf ihren lokalen bzw. regionalen Märkten zugeschrieben. Auf diese Aufgabe sollen sich die Genossenschaftsbanken zukünftig verstärkt fokussieren. Funktionen der Produktentwicklung, der Marktfolgeaktivitäten oder administrative Aufgaben sollen soweit dies rechtlich möglich und betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, auf Verbundpartner ausgelagert werden, um Kostensynergien und eine höhere Effizienz erreichen zu können.<sup>57</sup> Als Vertriebszentrale im Finanzverbund wird den Genossenschaftsbanken zwar weiterhin die prinzipielle Marktverantwortung zugeschrieben. Diese wird jedoch durch die Verbundverantwortung der Ortsbank ergänzt bzw. relativiert. Entsprechend der Verantwortung gegenüber dem Finanzverbund hat die Kreditgenossenschaft die Aufgabe, den Verbundpartnern im Falle einer nicht ausreichenden Marktbearbeitung die Gelegenheit zu geben, die entsprechenden Marktsegmente unter Einbindung der Ortsbank bearbeiten zu können.<sup>58</sup> Der genossenschaftliche Förderauftrag würde mit einer solchen Interpretation der Aufgabenabgrenzung auf den Vertrieb von Finanzprodukten in einem Allfinanzverbund eingeschränkt.

Ausgehend von den *historischen Wurzeln* der Kreditgenossenschaften, ihrer Identität und ihren eigentlichen Stärken, ist eine solche Interpretation zu eng gefasst, denn die Biographie einer Unternehmung ist wesentlich für ihre Identität und das sie prägende Werte- und Normensystem. Auch für die Entwicklung einer erfolgreichen Strategie und der damit ver-

---

<sup>57</sup> Vgl. BVR (2001a), S. 6.

<sup>58</sup> Vgl. BVR (2001b), S. 1.

bundenen Aufgabenabgrenzung von Genossenschaftsbanken bilden die Unternehmensgeschichte und das Selbstverständnis wichtige Indikatoren. Der Blick auf die Identität einer Unternehmung ist dabei nicht als übertriebene Nostalgie zu verstehen. Vielmehr bedeutet die Orientierung an der Identität, sich im Wandel der Zeit immer wieder an den Grundwerten der Unternehmung auszurichten,<sup>59</sup> auch wenn eine zeitgemäße Positionierung erforderlich ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein solches Verhalten vermittelt allen betroffenen Interessengruppen, den Mitgliedern, den Kunden, den Mitarbeitern und den Geschäftspartnern, Verlässlichkeit und Vertrauen in Bezug auf die Unternehmensführung.

Prägend für die *klassische Identität* der Kreditgenossenschaften waren die genossenschaftlichen Prinzipien, die einen wichtigen Bestandteil des Wertesystems der genossenschaftlichen Organisationsform darstellten.<sup>60</sup> Die Grundphilosophie basierte auf dem gemeinsamen Ziel der Mitglieder, „[...] ihre wirtschaftlichen und sozialen Probleme in freiwillig organisiertem kollektivem Handeln unter Wahrung ihrer Eigenständigkeit zum Nutzen aller Beteiligten zu lösen.“<sup>61</sup> Durch die Gründung und das gemeinsame Betreiben der Darlehnskassen- und Vorschusskassenvereine waren die Landwirte, Handwerker und Gewerbetreibenden in der Lage, ihre Abhängigkeit von den Wucherern zu überwinden und Kredite zu günstigen Konditionen zu erlangen.<sup>62</sup> Der *klassische Förderauftrag* war mit dieser Aufgabenstellung, der Kreditbeschaffung für die Mitglieder, klar definiert. Die Abhängigkeit von einem Geldgeber blieb zwar damit bestehen. Durch den Beitritt zur Genossenschaft wurde sie jedoch internalisiert und man konnte als Mitglied und Miteigentümer selbst Einfluss auf das Geschäftsgebaren der Genossenschaft nehmen.<sup>63</sup>

Diese Art der Abhängigkeit wie in den Gründerjahren gibt es heute für die Mitglieder von Genossenschaftsbanken nicht mehr. Stattdessen kann heute von einer *prekären Beziehung*<sup>64</sup> zwischen Bank und Kunde gesprochen werden.<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. Elemente einer solchen Beziehung zwischen Kunde und Bank finden sich dort, wo der Kunde einen erheblichen Informationsbedarf bei der Suche nach finanziellen Problemlösungen hat und auf die vertrauensvolle Beratung und Betreuung durch seine Bank angewiesen ist.<sup>66</sup> Wie die klassische Kreditgenossenschaft darauf verzichtet hat, auf Kosten der abhängigen Mitglieder ihre Gewinne zu maximieren, so wird die heutige Genos-

---

<sup>59</sup> Vgl. Hellinger (1999), S. 245.

<sup>60</sup> Vgl. Ringle (1997), S. 1.

<sup>61</sup> Ringle (1994), S. 5

<sup>62</sup> Vgl. Bonus (1987), S. 7ff.

<sup>63</sup> Vgl. Bonus (1987), S. 14.

<sup>64</sup> Der Begriff „prekär“ bedeutet soviel wie „unsicher, heikel, widerruflich“ und umschreibt einen labilen Zustand. Zum Begriff der „prekären Beziehung“ vgl. Bonus (1994), S. 84 und ausführlich Bonus (1995), S. 2ff.

<sup>65</sup> Vgl. Bonus (1984), S. 59ff.

<sup>66</sup> Vgl. Bonus/Greve (1996), S. 284.

senschaftsbank darauf verzichten, Abhängigkeiten im Gefolge prekärer Beziehungen zu missbrauchen. Der *moderne Förderauftrag* besteht gerade in dieser Verlässlichkeit der Kreditgenossenschaft.<sup>67</sup> Der Kern dieses so interpretierten Förderauftrages kann durch vier wesentliche Merkmale umschrieben werden: Mitgliederförderung und Prinzip der Uneigennützigkeit, Prinzip der Kleinheit und Ortsnähe, Konzentration auf den Menschen im Mittelpunkt der Geschäftspolitik sowie der Bereich Mitgliederdemokratie, Selbstkontrolle und Ehrenamt.<sup>68</sup>

HELLINGER entwickelt aus diesen zentralen Komponenten des modernen Förderauftrages die Kernkompetenzen einer modernen Kreditgenossenschaft.<sup>69</sup> Mit Bezug zum Relationship-Banking<sup>70</sup> werden die Kernkompetenzen der Genossenschaftsbanken unter dem Begriff des *mitgliederorientierten Beziehungsmanagements* zusammengefaßt.<sup>71</sup> In diesem Konzept werden die Verlässlichkeit der Bank in prekären Beziehungen zu den Kunden mit einer Revitalisierung der Mitgliedschaft und einer verstärkten Einbindung der Mitglieder in den Willensbildungsprozess der Kreditgenossenschaft kombiniert. In der genossenschaftlichen Rechtsform und speziell in der Mitgliedschaft wird ein geeignetes Instrument gesehen, um eine Vertrauensbasis zwischen Kunde und Bank aufzubauen, aus Kunden Mitglieder werden zu lassen und auf diesem Wege die Bindung an die Genossenschaftsbank zu stärken.<sup>72</sup> Der Vorteil des Kunden ist ein verlässlicher Partner in finanziellen Angelegenheiten, dessen Geschäftspolitik für ihn transparent ist und auf dessen Verhalten er als Mitglied Einfluss nehmen kann. Der Vorteil der Bank besteht in einer engen Beziehung zum Mitglied, entsprechend umfangreichen Informationen über dessen finanzielle Bedürfnisse und die Chance, Erträge aus einer langfristigen Kundenbeziehung generieren und das Förderpotenzial der Genossenschaftsbank langfristig sichern zu können.<sup>73</sup>

Wird diese Kernkompetenz zum Ausgangspunkt der Definition der Aufgaben einer Genossenschaftsbank gemacht, umfassen diese mehr als den Vertrieb von Finanzdienstleistungen im Privat- und Firmenkundengeschäft.<sup>74</sup> Die Genossenschaftsbanken stellen die Schalt-

---

<sup>67</sup> Vgl. Bonus (1994), S. 85.

<sup>68</sup> Zu einer ausführlichen Erläuterung dieser Komponenten vgl. Bonus/Greve (1996), S. 286ff.

<sup>69</sup> Vgl. Hellinger (1999), S. 258ff.

<sup>70</sup> Vgl. Süchting (1996), S. 263f. 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 Kundenbeziehung einsetzten.

<sup>71</sup> Zu einer ausführlichen Darstellung des mitgliederorientierten Beziehungsmanagements vgl. Hellinger (1999), S. 296ff.

<sup>72</sup> Zu den Vorteilen der Mitgliedschaft beim Aufbau von Vertrauen vgl. Schröder (1997), S. 145ff. und Hellinger (1999), S. 299.

<sup>73</sup> Zur Beschreibung der Mitgliedschaft als geeignetem Instrument der Kundenbindung vgl. Hammerschmidt/Hellinger (1998) und Hammerschmidt (2000).

<sup>74</sup> Mit der Forderung nach einer verstärkten Konzentration der Genossenschaftsbanken auf ihre Kernkompetenz Vertrieb ist die BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“ auf einigen Widerstand unter den Genossenschaftsbankern gestoßen. Diese sehen in dieser Forderung häufig eine zu weit gehende Beschneidung ihrer Kompetenzen und fürchten, zu Vertriebsstellen im Verbund „degradiert“ zu werden. Die nachfolgenden Erläuterungen versuchen eine etwas andere Positionierung der Kreditgenossen-

zentralen in einem engmaschigen dynamischen Unternehmensnetzwerk dar.<sup>75</sup> In diesem Netzwerk übernehmen sie die Rolle des Brokers, der als Informationsnavigator auftritt und für die Mitglieder und Kunden individuelle Lösungen für ihre finanziellen Probleme entwickelt. In dieser Funktion übernimmt die Genossenschaftsbank die Verantwortung, die Beziehung zum Kunden zu pflegen, Informationen aus dem Markt zu bündeln und innerhalb des Finanzverbundes an die entsprechenden Stellen weiterzuleiten. Gleichzeitig übernimmt sie in der Kundenbeziehung die Aufgabe, aus dem Leistungsprogramm des Finanzverbundes wie aus einem Baukastensystem die besten Finanzprodukte zur Lösung der finanziellen Probleme für den Kunden zusammenzustellen.<sup>76</sup> Die Beziehung zwischen Bankberater und Kunde ist dabei die Keimzelle für ein entstehendes Vertrauensverhältnis.<sup>77</sup>

Die Genossenschaftsbanken vertreiben in dieser Aufgabenabgrenzung weiterhin Finanzprodukte an ihre Mitglieder und Kunden. In der Bezeichnung des Brokers kommt allerdings zum Ausdruck, dass sie nicht reine Vertriebsstellen und damit ausführende Einheiten in einem Verbundsystem sind, sondern als Netzwerknavigatoren die Schaltzentrale im genossenschaftlichen Finanzverbund mit dem Ziel der Förderung der Mitglieder einnehmen. Sie sind verantwortlich für das Management der Kundenbeziehung und liefern daher auch die entscheidenden Impulse für die Arbeit der Verbundpartner.

## 3.2 Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund

Nachdem die Aufgabenverteilung zwischen Kreditgenossenschaften und den verschiedenen Verbundpartner skizziert wurde, wird im Folgenden beschrieben, wie sich derzeit die Governance Strukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes darstellen. Mit der Governance wird eine institutionelle Grundlage für das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure (Stakeholder) im Beziehungsgeflecht einer Organisation geschaffen. Die verschiedenen Regime unterscheiden sich in den Mechanismen, die sie den Interessengruppen zur Verfügung stellen, um ihr Ansprüche an die Unternehmung durchzusetzen.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> schaften im Finanzverbund zu beschreiben. Die Bedeutung der Beziehung zwischen Bank und Kunde, die wichtige Funktion der Bank als Repräsentant des Verbundes am Markt, wird dabei stärker betont. Zu einer umfassenden Beschreibung des Konzeptes dynamischer Unternehmensnetzwerke vgl. Miles/Snow (1994), S. 64f

<sup>76</sup> Betrachtet man die Verantwortung der Bank gegenüber den Mitgliedern und Kunden, dann verliert die diskutierte „Verbundtreue“ an Bedeutung. Es darf nicht das Ziel einer Genossenschaftsbank sein, Verbundprodukte zu vertreiben, sondern es muss das Ziel sein, die Bedürfnisse ihrer Mitglieder optimal zu befriedigen. Sind die Verbundpartner nicht in der Lage, wettbewerbsfähige Produkte bereitzustellen, oder kann durch die verbundinterne Produktion kein Fördernutzen für die Mitglieder erzielt werden, verlieren die Verbundpartner für diesen Bereich ihre Existenzberechtigung.

<sup>77</sup> Zur Übertragung des Konzeptes dynamischer Netzwerke auf den genossenschaftlichen Finanzverbund vgl. Bonus/Greve/Kring/Polster (1999).

<sup>78</sup> Vgl. Theurl (2002), S. 56f.

In der folgenden Darstellung sollen sowohl die *formellen* als auch die *informellen* Institutionen für verschiedene Verbundpartner erläutert werden. Zu den formellen Institutionen zählen die gesetzlichen Vorgaben sowie die Bestimmungen der Statuten und der Geschäftsordnungen. Informelle Institutionen bestehen im institutionellen Umfeld der Unternehmung und in kulturellen Zusammenhängen, die das Verhalten der Stakeholder kanalisieren. Vertrauen zwischen den Akteuren oder die Reputation der Unternehmung sind weitere informelle Mechanismen der Unternehmensverfassung. In den Ausführungen werden zusätzlich die Ergebnisse aus dem Projektteam „*Direkte Beteiligung der Primärstufe an den Verbundunternehmen*“ (Projekt 7) der BVR-Studie „Bündelung der Kräfte“ und die Folgen der Fusion von GZ-BANK und DG-BANK zur DZ-BANK AG berücksichtigt.

### **3.2.1 Governance des Westfälischen Genossenschaftsverbandes e.V.**

Die *formellen Institutionen* für die Corporate Governance des WESTFÄLISCHEN GENOSSENSCHAFTSVERBANDES werden wesentlich durch die Rechtsform des Verbandes als eingetragener Verein bestimmt.<sup>79</sup> Die organisatorische Struktur des WGV beruht auf den gesetzlichen Vorgaben der §§ 21ff BGB. Die institutionelle Ausgestaltung des Verbandes und dessen Verfassung wird gemäß § 25 BGB durch die Verbandssatzung bestimmt. Die Organe des Verbandes sind die Mitgliederversammlungen und die Fachräte der Fachvereinigungen, der Verbandstag, der Verbandsausschuss, der Verbandsrat und der Verbandsvorstand. Die Basis des Vereins bilden die Mitgliedsgenossenschaften, die entsprechend ihrer Betätigungsfelder in der Fachvereinigung der Kreditgenossenschaften, der landwirtschaftlichen Genossenschaften oder der gewerblichen Genossenschaften organisiert sind. Die *Mitgliederversammlungen* der jeweiligen Fachvereinigung wählen einen *Fachrat*, der aus bis zu 35 Mitgliedern bestehen kann. Gemeinsam bilden alle Mitgliedsgenossenschaften den *Verbandstag*. Dieser wählt den *Verbandsausschuss*, der aus 31 Mitgliedern und 28 Stellvertretern besteht. Da die Kreditgenossenschaften die größte Gruppe der Mitglieder im WGV bilden, dürfen sie 13 Mitglieder in den Verbandsausschuss entsenden. Der jeweilige Vorsitzende der Fachvereinigung ist ebenfalls bis zu seiner Entsendung in den Verbandsrat Mitglied des Verbandsausschusses. Aufgabe des Verbandsausschusses ist es u.a. den Verbandsrat und den Verbandsvorstand zu wählen. Auf diesem Wege kann er die Tätigkeiten dieser Organe kontrollieren.

---

<sup>79</sup> Die Fusion des WGV und des GVR zum neuen RWGV wird neue Organisationsstrukturen zur Folge haben, die allerdings zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht vorliegen. Jedoch ist davon auszugehen, dass die neue Verbandsstruktur nach vergleichbaren Kriterien gestaltet werden wird und daher die Aussagen über die Einbindung der Genossenschaftsbanken in den Prozess der Willensbildung und die Gestaltung der formellen Institutionen mit den bisherigen Formen vergleichbar sein werden. Bei den informellen Institutionen wird ein Angleichungsprozess der beiden Verbände erfolgen müssen.

Mitglieder des *Verbandsrates* sind der Verbandspräsident, die drei Vorsitzenden der Fachvereinigung und bis zu vier weitere Mitglieder. Der Verbandsrat übernimmt die Leitung des Verbandsausschusses und des Verbandstages und schlägt Mitglieder für die Wahl zum Verbandsausschuss vor. Er überwacht als zuständiges Kontrollorgan die Tätigkeiten des Verbandsvorstandes (vgl. Abb. 2).

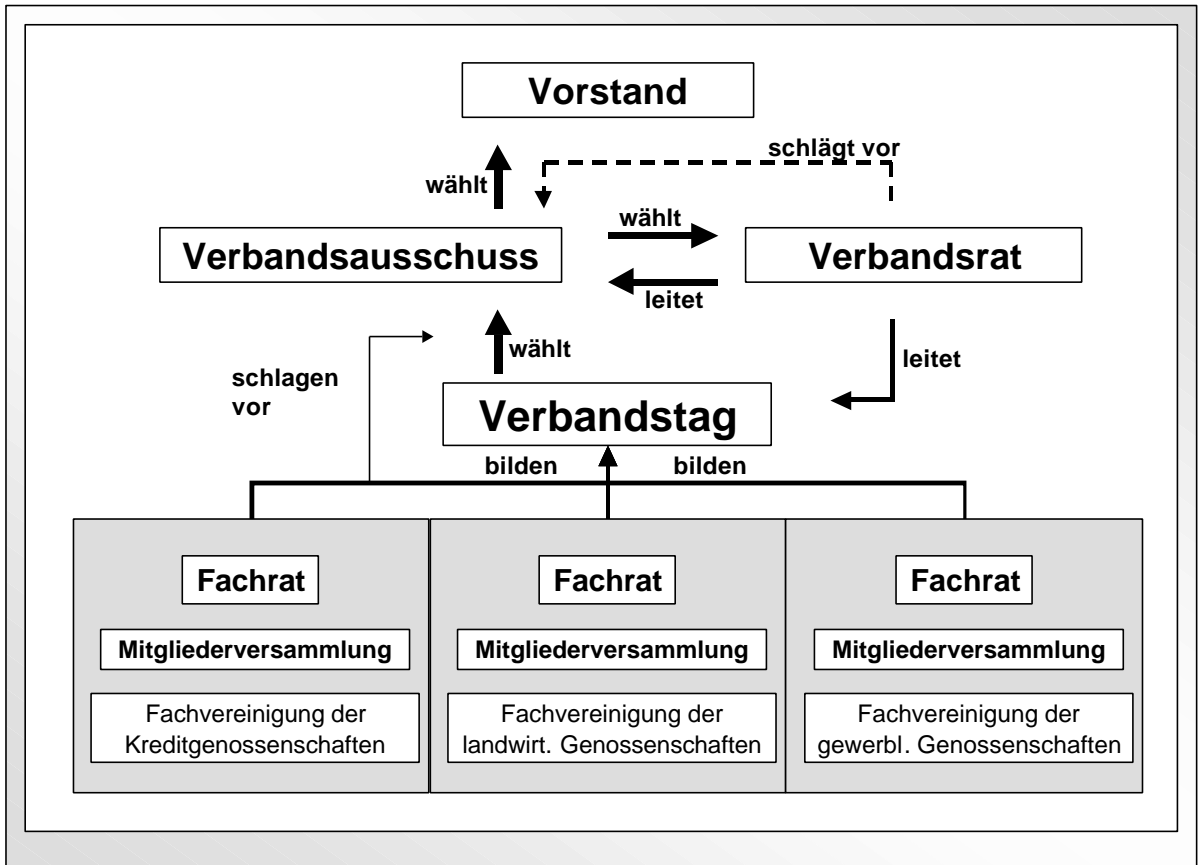


Abbildung 2: Systematische Darstellung der Organstruktur des WGV e.V.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die demokratische Struktur ermöglicht es den Mitgliedsgenossenschaften grundsätzlich, über die *Fachvereinigung* auf die Organe des Verbandes und damit auf den Prozess der Entscheidungsfindung Einfluss zu nehmen.<sup>80</sup> Zudem sind die Fachvereinigungen diejenigen Organe, in denen die eigentliche Willensbildung innerhalb des Verbandes erfolgt. Der *Fachrat* hat die Aufgabe, den Verbandsvorstand in Fachfragen von grundsätzlicher Bedeutung zu beraten. Er soll zudem innerhalb der Fachvereinigung für einen fachlichen Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern sorgen und Konzepte zur effizienten Betreu-

<sup>80</sup> Über die tatsächliche Möglichkeit der Einflussnahme und die Stärke der Position einer Kreditgenossenschaft können an dieser Stelle keine Aussagen getroffen werden.



ung der Mitgliedsgenossenschaften erarbeiten. Bei der Zusammensetzung des Fachrates werden regionale Gesichtspunkte berücksichtigt.<sup>81</sup>

Ergänzend zur Arbeit des Fachrates und der Mitgliederversammlung setzen sich in den verschiedenen Fachvereinigungen *Gremien* mit Fragestellungen auseinander, die für die jeweilige Sparte relevant sind. Für die Kreditgenossenschaften ist dies insbesondere der *Fachausschuss Marketing*, aus dessen Mitte heraus die Arbeitskreise für *Bankplanung und Bankmarketing* sowie für *Werbung und Kommunikation* gebildet werden. Der Ausschuss verfolgt mit seiner Tätigkeit das Ziel, die Interessen und Kräfte der westfälischen Genossenschaftsbanken zu bündeln, um die Marktchancen der Gruppe zu festigen und zu fördern. Dazu werden Trends und Entwicklungen im Markt beobachtet und ausgewertet. Mit konzeptioneller Arbeit sollen Lösungsvorschläge für die Mitgliedsbanken erarbeitet und in ihrer Umsetzung koordiniert werden.<sup>82</sup>

Weitere Arbeitskreise beschäftigen sich mit den Themen *Landwirtschaft und Handwerk/Handel*. Die Reihe der Gremien wird durch den *Ausschuss für Bildungsfragen* komplettiert. Diese Gremien werden durch Vertreter der verschiedenen Bezirkskonferenzen der Kreditgenossenschaften gebildet. Auf diesem Wege wird gewährleistet, dass die Interessen der verschiedenen Regionen des Verbandsgebietes vertreten werden können.

*Informelle Institutionen* ergänzen die formellen Elemente der Governance, die durch Gesetz, durch Satzungen oder durch Geschäftsordnungen im WGV vorgegeben werden. Ein natürliches Kontrollinstrument bildet der *Wettbewerb*. Der WGV ist diesem allerdings nur im Bereich der „Kann-Aufgaben“, speziell bei dem Angebot von Beratungs- und Schulungsdienstleistungen ausgesetzt. Hier können die Genossenschaftsbanken auf Angebote anderer Organisationen zurückgreifen. Dieses Wettbewerbsangebot sorgt dafür, dass sich der WGV in seinem Leistungsangebot auf die speziellen Bedürfnisse der Kreditgenossenschaften einstellen muss, wenn er in diesen Segmenten erfolgreich tätig sein will. Der Wettbewerb gewährleistet, dass die Ansprüche der Mitgliedsbanken auch ohne direkte Kontrolle aufgegriffen und in der Geschäftspolitik des WGV berücksichtigt werden. Im Bereich der Prüfung gibt es diese Kontrolle durch den Wettbewerb nicht. Die gesetzlich vorgegebene Pflichtprüfung verordnet den Genossenschaftsbanken eine Pflichtmitgliedschaft in einem regionalen Prüfungsverband, so dass Angebote anderer Prüfungsgesellschaften nicht wahrgenommen werden können.

Neben den offiziellen Organen gibt es für die Mitgliedsgenossenschaften weitere Möglichkeiten, ihre Interessen in den Willensbildungsprozess des WGV einfließen zu lassen. Zu diesem Zweck pflegt der WGV über seine *Bankenbetreuer* einen intensiven Informations-

---

<sup>81</sup> Vgl. dazu die Bestimmungen der Satzung des WGV in der Fassung vom 07. Juni 1994. Vgl. WGV (1994), S. 18f.

<sup>82</sup> Zu der Zusammensetzung des Fachausschusses Marketing und seinem Aufgabenbereich vgl. WGV (1996), S. 1ff.

austausch mit den angeschlossenen Kreditgenossenschaften. Anliegen des WGV ist es, Transparenz über die eigene Geschäftspolitik zu schaffen und Informationen aus dem Markt für die Gestaltung des eigenen Leistungsprogramms zu gewinnen.

Weitere Institutionen, mit deren Hilfe die Kommunikation unter den Banken und mit dem Verband gepflegt werden soll, sind die einzelnen *Bezirkskonferenzen* der Kreditgenossenschaften, die sich regelmäßig mit aktuellen Fragen des Bankgeschäftes auseinandersetzen. Auch dieses Instrument dient den Banken dazu, Einfluss auf den Prozess der Willensbildung im Verbandsgebiet zu nehmen und den Ansichten gegenüber dem WGV mehr Gewicht zu verleihen.

Neben dieser organisierten Kommunikation gibt es zahlreiche weitere *inoffizielle Treffen* im Rahmen von Bankentagen, Seminaren, Jubiläen oder vergleichbaren Veranstaltungen, bei denen die Vertreter der Kreditgenossenschaften die Möglichkeiten nutzen, mit Vertretern des WGV ins Gespräch zu kommen, um auf diesem Wege ihren Interessen Nachdruck zu verleihen. Als ein Beispiel seien in diesem Zusammenhang die jährlichen Bankleitertagungen in Garmisch-Patenkirchen oder Timmendorf genannt, die jeweils ein Forum für einen intensiven Gedankenaustausch bieten.

Die Kontrolle der Verbandsführung und der organisierte Prozess der Willensbildung verlieren dann für die Mitgliedsgenossenschaften an Bedeutung, wenn zwischen ihnen und den Vertretern des WGV eine stabile Vertrauensbasis besteht. Das *Vertrauen* in die Geschäftspolitik und das Verhalten des Verbandes besteht aus drei wesentliche Komponenten: dem Leistungsvertrauen, dem Personalvertrauen und dem Systemvertrauen.<sup>83</sup> *Leistungsvertrauen* entsteht, wenn ein Kunde die Leistungsfähigkeit eines Anbieters erfährt und von dessen Kompetenz überzeugt wird. Für das Leistungsangebot des WGV kann an dieser Stelle keine eindeutige Aussage getroffen werden. Ein Qualitätsmerkmal der Prüfung kann in der Kooperation des Verbandes mit einer der führenden Prüfungsgesellschaften PRICE WATERHOUSE COOPERS DEUTSCHE REVISION (PWC) und dem Bestreben gesehen werden, die eigenen Prüfungsleistungen einem gehobenen Qualitätsstandard anzugleichen. Das Ziel, Leistungsvertrauen bei den Mitgliedsgenossenschaften zu erzeugen, kann in der Prüfung nur dann erreicht werden, wenn es dem Verband gelingt, dem eigenen Anspruch der „Genossenschaftsrevision“ gerecht zu werden. Den Eindruck der Banken, durch den Verband und die Prüfung bevormundet zu werden, gilt es zu vermeiden. Eine weitere Vertrauenskomponente ist das *Personalvertrauen*. 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. Dieses Vertrauen wird im WGV durch den engen

---

<sup>83</sup> Zu einer ausführlichen Erläuterung dieser Systematik der Vertrauensarten und im Folgenden vgl. Luhmann (1989), S. 40-52.

Kontakt zu den Mitgliedsgenossenschaften gefördert. Die Größe des Verbandsgebietes und die Erreichbarkeit der zuständigen Ansprechpartner der Banken beim WGV sind wesentliche Kriterien, um Personalvertrauen generieren zu können. *Systemvertrauen*, als dritte Vertrauenskomponente, ist nicht personenorientiert, sondern bezieht sich auf Institutionen und Organisationen. Es entsteht dann, wenn Prozesse und Kontrollmechanismen in einem System so funktionieren, dass sie den Erwartungen der betroffenen Gruppen entsprechen.<sup>84</sup> Die Rechtsform des WGV als eingetragener Verein und die Regelungen der Satzung definieren das System des Verbandes. Die Kontrollstruktur und der Prozess der Willensbildung geben den Mitgliedsgenossenschaften die Möglichkeit, ihre Interessen einzubringen und Vertrauen in das System zu fassen. Allerdings müssen sich diese Institutionen in ihrer Funktionsfähigkeit permanent durch Erfahrungen der Kreditgenossenschaften bewähren, wenn Systemvertrauen auf Dauer gefestigt werden soll.<sup>85</sup>

### **3.2.2 Governance der Gesellschaft für automatische Datenverarbeitung eG**

Die GESELLSCHAFT FÜR AUTOMATISCHE DATENVERARBEITUNG firmiert als eingetragene Genossenschaft. Damit bildet das Genossenschaftsgesetz den rechtlichen Rahmen für die *formellen Institutionen* der GAD, die Gestaltung der Organe und der Binnenstruktur. Die Unternehmensverfassung wird durch die Satzung näher bestimmt. Zentrale Organe sind die Generalversammlung, der Aufsichtsrat, der Vorstand und der Beirat.

Die *Generalversammlung* wählt den Aufsichtsrat, der wiederum über die Zusammensetzung des Vorstandes entscheidet. Die Gruppe der Mitglieder setzt sich nach der Fusion mit der GRZ aus 5 Genossenschaftsverbänden, 5 regionalen Zentralen, 575 Kreditgenossenschaften, 7 sonstigen Verbundunternehmen 2 anderen Mitgliedern und 1 natürlichen Person zusammen.<sup>86</sup> Der *Aufsichtsrat* besteht aus Vertretern der Kreditgenossenschaften, der Zentralbanken, der Verbände und den Mitarbeitervertretern. Er hat mindestens 9 Mitglieder, von denen zwei Drittel durch die Generalversammlung und ein Drittel durch die Arbeitnehmer gewählt werden. Die norddeutschen Genossenschaftsverbände (Oldenburg, Hannover) und die westdeutschen Genossenschaftsverbände (Köln, Münster) können ebenso jeweils ein Aufsichtsratsmitglied der Generalversammlung zur Wahl vorschlagen, wie die WGZ-BANK und die DZ-BANK. Zusätzlich zu seiner Kontrollfunktion gegenüber der Tätigkeit des Vorstandes berät der Aufsichtsrat gemeinsam mit dem Vorstand über

---

<sup>84</sup> Vgl. Luhmann (1989), S. 54. Zu Einzelheiten vgl. Greve (1998), S. 152.

<sup>85</sup> Die Tatsache, dass insbesondere von kleinen Kreditgenossenschaften vermehrt Kritik am Prozess der Willensbildung und der Einflussnahme des Verbandes geäußert wird, zeigt, dass das Vertrauen in das System des WGV nachläßt. Hier ist der Verband gefordert, diesem wachsenden Misstrauen mit vertrauensschaffenden Maßnahmen zu begegnen.

<sup>86</sup> Die Angaben zu der Zusammensetzung der verschiedenen Organe und Gremien sind dem Geschäftsbericht 2001 der GAD entnommen. Vgl. GAD (2002), S. III.

grundlegende geschäftspolitische Entscheidungen.<sup>87</sup> Der *Vorstand* besteht aus 6 Mitgliedern.

Unterstützt wird die Arbeit des Vorstandes durch einen *Beirat*, der sich aus Vertretern der verschiedenen Mitgliedsgruppen zusammensetzt und aus bis zu 42 Mitgliedern bestehen kann. Bei den Kreditgenossenschaften, die mit 31 Vertretern die größte Gruppe im Beirat stellen, werden sowohl Banken aus dem gesamten Einzugsgebiet der GAD als auch Banken verschiedener Größenklassen berücksichtigt. Grundsätzlich gilt, dass 30 Beiratsmitglieder in den regionalen Versammlungen der GAD gewählt, bis zu 7 Mitglieder durch die Genossenschaftsverbände und die Zentralbanken bestimmt und bis zu 5 weitere Mitglieder durch den Vorstand kooptiert werden können.<sup>88</sup>

Der Beirat hat die *Aufgabe*, den Vorstand in Angelegenheiten der Genossenschaft zu beraten, die speziellen Belange der Mitgliedsgenossenschaften aus den regionalen Versammlungen zu vertreten und für eine Vermittlung der verschiedenen Interessen zwischen der GAD und ihren Mitgliedern zu sorgen. Zudem hat er das Vorschlagsrecht an die Generalversammlung für die Wahl zum Aufsichtsrat.

Auch in der GAD ergänzen *informelle Institutionen* die formelle Governance. Die Kontrolle durch den *Wettbewerb* gilt wie beim WGV nur für wenige Geschäftsbereiche. Die EDV-Systeme der Banken ermöglichen es nur für ausgewählte Softwarelösungen, auf Leistungen andere Anbieter zurückzugreifen. Für den weitaus größeren Teil der benötigten Leistungspalette sind die Genossenschaftsbanken durch spezifische Investitionen der Vergangenheit vom Angebot ihres Rechenzentrums abhängig. Dieser Lock-in Effekt macht den Wechsel zu einem alternativen Anbieter real unmöglich.

Umso bedeutender wird eine *intensive Kommunikation* zwischen den Mitgliedern und der GAD. Diese wird zusätzlich zu den regionalen Versammlungen der Rechenzentrale durch weitere Austauschforen gefördert. Als ein Beispiel sei hier das GAD Forum genannt, in dessen Rahmen sich das Unternehmen seinen Mitgliedern mit Produktneuheiten und ergänzenden Angeboten präsentiert.

Eine wesentliche informelle Institution für die Mitglieder stellt die *Reputation* der GAD dar. Anhand der verbundexternen Kunden können die Mitgliedsgenossenschaften erkennen, dass das Leistungsangebot ihres Rechenzentrums wettbewerbsfähig ist und sich auf dem Markt für EDV-Dienstleistungen durchsetzt.

Diese Reputation kann durch eigene positive Erfahrungen mit den Produkten der GAD verstärkt werden. Es entsteht *Leistungsvertrauen* in Bezug auf die Qualität der Produkte und die Kompetenz der Mitarbeiter. In ihrer Fähigkeit, die Entwicklungen der modernen

---

<sup>87</sup> Vgl. GAD (2001), S. 21f.

<sup>88</sup> Die Zusammensetzung und Gliederung der regionalen Versammlungen bestimmen Vorstand und Aufsichtsrat der GAD. Vgl. GAD (2001), S. 38.

Informations- und Kommunikationstechnologie für die Kreditgenossenschaften nutzbar zu machen, hat die GAD dieses Vertrauen in den vergangenen Jahren wiederholt bestätigt. Entscheidend für die Vertrauensbasis zwischen Kreditgenossenschaft und GAD ist aber nicht allein das Vertrauen in die Innovationskraft der Rechenzentrale, sondern auch das *Systemvertrauen*, das in der Rechtsform des Unternehmens begründet liegt. Das Mitspracherecht der Mitglieder in den verschiedenen Gremien und die Struktur der Organe erlauben es den Genossenschaftsbanken, die Abhängigkeit von der Geschäftspolitik der GAD durch ihr Mitwirken und ihre Kontrolle abzusichern. Dies gilt allerdings nur so lange, wie die Banken dies in ihrem Engagement selbst erfahren.

### 3.2.3 Governance der Westdeutschen Genossenschaftszentralbank eG

Die *formellen Institutionen* der WESTDEUTSCHEN GENOSSENSCHAFTSZENTRALBANK sind wie bei der GAD über die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft vorgegeben. Die Struktur der Organe richtet sich damit ebenfalls nach den Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes und die Unternehmensverfassung wird durch die Satzung näher bestimmt. Die Generalversammlung, der Beirat, der Aufsichtsrat und der Vorstand bilden die Organe der WGZ-BANK.

Zu den *Mitgliedern* der WGZ-BANK zählen 295 Genossenschaftsbanken im Rheinland und in Westfalen.<sup>89</sup> Zusammen mit weiteren Waren- und Dienstleistungsgenossenschaften (140) sonstigen Genossenschaftsunternehmen bzw. Verbänden (56) und anderen juristischen Personen (190) bilden sie die *Generalversammlung* und wählen den Aufsichtsrat, der den Vorstand benennt.<sup>90</sup> Der *Aufsichtsrat* besteht aus 6 Vertretern der Anteilseigner, darunter 4 Kreditgenossenschaften, und 3 Arbeitnehmervertretern. Der *Vorstand* setzt sich aus 4 Mitgliedern zusammen.

Die WGZ-BANK arbeitet mit einem *Bankenbeirat* zusammen, der aus 36 Mitgliedern besteht. Diese werden auf Dauer von 3 Jahren von der Generalversammlung gewählt. Das Vorschlagsrecht für die Wahl der Beiratsmitglieder liegt bei den Regionalkonferenzen der WGZ-BANK. Weitere Mitglieder des Beirates sind der Aufsichtsratsvorsitzende und sein Stellvertreter. Der Aufsichtsratsvorsitzende übernimmt gleichzeitig den Vorsitz des Beirates. In seiner Abwesenheit übernimmt sein Stellvertreter diese Aufgabe. Zusätzlich kann der Beirat 18 Persönlichkeiten des Wirtschaftslebens für die Dauer von vier Jahren kooperieren.

---

<sup>89</sup> Vgl. WGZ-Bank (2002), S. 4.

<sup>90</sup> Am Grundkapital halten die Genossenschaftsbanken 94,47%. Für die Mitsprache und den Einfluss der Banken im demokratischen Prozess der Willensbildung ist diese Kapitalbeteiligung jedoch nur von geringer Bedeutung, da sich in einer Genossenschaft das Gewicht der Stimme an der Person und nicht am Kapitalanteil orientiert. Zu der Aufteilung des Grundkapitals der WGZ-Bank vgl. BVR (2001d), S. 11f.

Die *Aufgaben des Beirates* bestehen in der Beratung des Vorstandes in Angelegenheiten der WGZ-BANK, in der Interessenvertretung der von den Beiratsmitgliedern repräsentierten Bereiche und in der Kommunikation der WGZ-BANK-Interessen in den Regionen. Zudem hat der Beirat Vorschlagsrecht an die Generalversammlung bei der Wahl der Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat.<sup>91</sup>

Neben der formellen Governance haben sich in der WGZ-BANK auch *informelle Institutionen* herausgebildet. Diese sind vergleichbar mit denen der GAD. Wie bei der Rechenzentrale wirkt der Kontrollmechanismus *Wettbewerb* auch bei der WGZ-BANK nur in ausgewählten Bereichen, nämlich dort, wo die Genossenschaftsbanken ohne große Kostenbelastungen auf alternative Dienstleister zurückgreifen können. Für die klassischen Funktionen der WGZ-BANK als Zentralbank gibt es allerdings keine nennenswerten Wettbewerber.

Da die Geschäftspolitik der WGZ-BANK als Zentralbank kaum durch den Wettbewerb kontrolliert wird, müssen andere Institutionen für eine effiziente Kontrolle und Mitsprache geschaffen werden. Neben den Regionalkonferenzen ist hier insbesondere die Abteilung *Mitgliedsbankenbetreuung* der WGZ-BANK zu nennen. Ihre Aufgabe ist es, für einen intensiven Informationsaustausch mit den angeschlossenen Kreditgenossenschaften zu sorgen. Gleichzeitig werden Konzepte zur Lösung aktueller Herausforderungen der Genossenschaftsbanken erarbeitet und in den Banken beraten.

Ein Netz aus *Repräsentanten* der WGZ-BANK sorgt dafür, dass die Geschäftspolitik den Kreditgenossenschaften transparent vermittelt wird. Diese Gruppe von Mitarbeitern pflegen Beziehungen zu den verschiedenen Mitgliedsbanken und dienen den Banken als direkte Ansprechpartner. Sie schaffen die Basis für das *Personalvertrauen* zwischen der WGZ-BANK und ihren Mitgliedern.

Als Initiativbank hat sich die WGZ-BANK in den vergangenen Jahren als innovativer Partner der Kreditgenossenschaften bewiesen. Das *Leistungsvertrauen* der Banken ist insbesondere durch die Entwicklung des Internet-Brokerage durch WGZ-BANK und GAD gestärkt worden. Da die Erfahrungen der einzelnen Banken mit den Produkten und sonstigen Outsourcing-Dienstleistungen der WGZ-BANK uneinheitlich sind, kann das Leistungsvertrauen aber nicht als entscheidendes Substitut für die Kontrolle der Geschäftspolitik der Zentralbank angesehen werden.

Entscheidend für die Vertrauensbasis der Mitgliedsbanken bleibt die Rechtsform der WGZ-BANK als eingetragene Genossenschaft. Sie ermöglicht im Idealfall die Mitsprache jeder Mitgliedsbank, unabhängig von ihrer Größe. Wird dieses Idealbild in der Realität umgesetzt und können die Kreditgenossenschaften eigene positive Erfahrungen mit der Funktionsfähigkeit des Kontrollsystems und dem Prozess der Willensbildung machen, ent-

---

<sup>91</sup> Vgl. BVR (2001c), S. 7.

steht *Systemvertrauen* entstehen. Die Existenz von Systemvertrauen kann den Bedarf an Kontrollgremien substituieren.

### 3.2.4 Governance der Deutschen Zentral-Genossenschaftsbank AG

Als Aktiengesellschaft basiert die *formelle Governance* der DZ-BANK auf den rechtlichen Grundlagen des Aktiengesetzes. Die DZ-BANK ist aus der Fusion von GZ-BANK und DG-BANK hervorgegangen und übernimmt verschiedene Funktionen im genossenschaftlichen Finanzverbund. Zum einen ist sie als Zentralbank für 1.315 der 1.621 Volksbanken und Raiffeisenbanken tätig. Zum anderen ist sie das Spitzeninstitut des genossenschaftlichen Finanzverbundes. Speziell im Auslandsgeschäft übernimmt sie daher auch Aufgaben für die Genossenschaftsbanken, die im Geschäftsgebiet der WGZ-BANK ansässig sind.<sup>92</sup> Neben der Hauptversammlung bilden der Aufsichtsrat, der Vorstand und verschiedene Beiräte die Organe der DZ-BANK.

Die *Struktur der Anteilseigner* der Aktiengesellschaft wird im Wesentlichen durch die Genossenschaftsbanken bestimmt, die 80,4 % der Anteile größtenteils über genossenschaftliche Holdings halten.<sup>93</sup> Die WGZ-BANK hält 6,7 % der Anteile, die LANDWIRTSCHAFTLICHE RENTENBANK 3,4 % und die REWE 2,5 %. Die weiteren Anteile verteilen sich auf sonstige Genossenschaften mit 2,3 % und sonstige Anteilseigner mit 4,7 %.<sup>94</sup>

Im *Aufsichtsrat* stellen daher auch die Kreditgenossenschaften mit 5 Mitgliedern die meisten Vertreter. Den Vorsitz übernimmt mit Dr. Christopher Pleister der Vorsitzende des BUNDESVERBANDES DEUTSCHER VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (BVR). Ein Aufsichtsratsmitglied stellt die WGZ-BANK, ein Mitglied stellt der GENOSSENSCHAFTSVERBAND HESSEN/RHEINLAND-PFALZ/THÜRINGEN und ein weiteres Mitglied wird von den sonstigen Anteilseignern gestellt. 10 Vertreter der Arbeitnehmer komplettieren den Aufsichtsrat.<sup>95</sup>

Die DZ-BANK besitzt aufgrund ihrer historischen Entwicklung fünf *Beiräte*. Ein Beirat vertritt die Gruppe der Unternehmer, die vier weiteren die Kreditgenossenschaften der Regionen Baden-Württemberg, Bayern, Deutschland-Mitte, und Deutschland-Nord/Ost.<sup>96</sup> Die

---

<sup>92</sup> Dieser Funktionsbereich wird in öffentlichen Verlautbarungen der DZ-Bank in der jüngeren Vergangenheit vernachlässigt. Sowohl im Geschäftsbericht als auch in Pressemitteilung wird nahezu ausschließlich auf die Zentralbankfunktion gegenüber den Kreditgenossenschaften außerhalb Westfalens abgestellt. Vgl. DZ-Bank (2002a), S. 4 oder o.V. (2002), S. 28.

<sup>93</sup> Zu nennen sind hier die Norddeutsche Genossenschaftliche Beteiligungs-Aktiengesellschaft, die Beteiligungs-Aktiengesellschaft der bayerischen Volksbanken, die Bayerische Raiffeisen-Beteiligungs-Aktiengesellschaft, die Genossenschaftliche Beteiligungsgesellschaft Kurhessen, die GVS-Holding GmbH und die DG mbH. Vgl. BVR (2001d), S. 3ff.

<sup>94</sup> Die Angaben zur Struktur der Anteilseigner sind aus einer Unternehmenspräsentation der DZ-Bank AG entnommen. Vgl. DZ-Bank (2002b), S. 6.

<sup>95</sup> Vgl. DZ-Bank (2002a), S. 121f.

<sup>96</sup> Vgl. DZ-Bank (2002a), S. 137ff.

Beiräte vertreten die Interessen der von ihnen repräsentierten bankgeschäftlichen Bereiche und beraten den Vorstand speziell in Fragen geschäfts- und vertriebspolitischer Bedeutung. Die Beiräte sind mit der Ausnahme des bayerischen für die Modalitäten der Berufung ihrer Mitglieder selbst verantwortlich. Näheres regeln die jeweiligen Geschäftsordnungen. Der Vorstand der DZ-BANK hat damit formal nur geringen Einfluss auf die Zusammensetzung der Beiräte.<sup>97</sup>

Die DZ-BANK hat durch die Fusion die *Beteiligungen* an wesentlichen Verbundunternehmen im genossenschaftlichen Finanzverbund ausgebaut. An der BAUSPARKASSE SCHWÄBISCH-HALL hält sie 87,9 %, an der UNION-FONDS-HOLDING 78,6 %, an der VR-LEASING 80 %, an der R+V-VERSICHERUNG 78,1 % und die DEUTSCHE GENOSSENSCHAFTS-HYPOTHEKENBANK ist eine 100 % Tochter der DZ-BANK.<sup>98</sup> Durch diese Beteiligungen ist das Zentralinstitut in der Lage, auf die Geschäftspolitik dieser für alle Kreditgenossenschaften tätigen Verbundunternehmen wesentlichen Einfluss zu nehmen.

Stabilisierende *informelle Institutionen* der Governance sind in der DZ-BANK derzeit nicht besonders stark ausgeprägt. Im Bereich der Zentralbankfunktionen steht sie punktuell im Wettbewerb mit der WGZ-BANK. Dieser verbundinterne Wettbewerb ist allerdings kaum wirksam. Stattdessen betonen beide Banken verstärkt ihr Interesse an gemeinsamen Initiativen zur weiteren „Bündelung der Kräfte“ im genossenschaftlichen Finanzverbund.<sup>99</sup> Eine Kontrollfunktion hat der Wettbewerb nur in den Bereichen, in denen die DZ-BANK als Geschäftsbank aktiv ist. Für die Vermittlung von Investmenbanking-Produkten kann der Wettbewerb daher durchaus als informelle Institution angesehen werden.

Nach der Fusion sind die internen Strukturen der DZ-BANK noch in der Entwicklungsphase. Inwiefern in der aktuellen Situation von einer gefestigten Unternehmenskultur und einem Wir-Gefühl zwischen Mitgliedsbanken und DZ-BANK gesprochen werden kann, ist fraglich. Auch die Kommunikationskultur innerhalb der DZ-BANK scheint noch kein geeigneter Mechanismus zu sein, der den Bedarf an formeller Kontrolle senken könnte.

Aussagen zur *Vertrauensbasis* können ebenfalls nur hypothetisch getätigt werden. Durch die Negativmeldungen der jüngsten Vergangenheit scheint das *Leistungsvertrauen* durch den erhöhten Wertberichtigungsbedarf im Kreditgeschäft zumindest in diesem Geschäftsfeld angeschlagen zu sein. *Personalvertrauen* muss sich die Führung erst noch erarbeiten und im Umgang mit den Mitgliedsbanken bestätigen. Positiv wirkt sich hier die Ankündigung der DZ-BANK aus, sich verstärkt um das Verbundgeschäft zu bemühen und sich in erster Linie als Dienstleister der Mitgliedsbanken und nicht als Investmentbank zu positionieren.<sup>100</sup> Negativ ist sicher der Verlust zahlreicher Mitarbeiter im Zuge der Fusion zu

---

<sup>97</sup> Vgl. BVR (2001c), S. 6f.

<sup>98</sup> Vgl. DZ-Bank (2002a), S. 144ff.

<sup>99</sup> Vgl. o.V. (2002), S. 18. Vgl. auch o.V. (2001), S. 18.

<sup>100</sup> Vgl. o.V. (2001), S. 16. und o.V. (2001), S. 16.



werten. Das *Systemvertrauen* ist aus der Perspektive der westfälischen Kreditgenossenschaften eher kritisch zu beurteilen. Ihre Mitsprachemöglichkeiten und ihr Einfluss auf die Geschäftspolitik der DZ-BANK beschränken sich auf den Einfluss der WGZ-BANK, der über den geringen Anteil am Kapital der DZ-BANK begrenzt wird. Auch wenn allgemein der Einfluss der Primärbanken mit einem Anteil von 80,4% hoch ist, so werden die Interessen der westfälischen Kreditgenossenschaften doch lediglich über die 6,7% der WGZ-BANK vertreten. Wenn die DZ-BANK sich verstärkt ihrem Verbundgeschäft und damit ihren 1.315 Mitgliedsbanken widmen möchte, so zählen die Kreditgenossenschaften im Geschäftsgebiet der WGZ-BANK weder zu diesem Segment, noch können sie diese geschäftspolitische Entscheidung maßgeblich beeinflussen. Zusammenfassend kann daher eine ausgeprägte Vertrauensbasis im Verhältnis von westfälischen Kreditgenossenschaften und DZ-BANK nicht unterstellt werden.

Informelle Institutionen als Elemente der Governance der DZ-BANK sind derzeit kein Korrektiv, das den Bedarf an formellen Kontrollmechanismen schmälern würde.

### **3.2.5 Governance der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG**

Wie bei der DZ-BANK sind bei der BAUSPARKASSE SCHWÄBISCH HALL die *formellen Institutionen* der Governance durch die Rechtsform der Aktiengesellschaft geprägt. Die Hauptversammlung der Aktionäre, der Aufsichtsrat, der Vorstand und der Beirat bilden die Organe des Unternehmens. Die *Aktionärsstruktur* hat sich wesentlich durch die Fusion von DG-BANK und GZ-BANK geändert. Die BSH ist durch diese Verschmelzung in den Mehrheitsbesitz der neuen DZ-BANK AG übergegangen. Das Zentralinstitut hält nun 87,9 % der Anteile der BSH. Die weiteren 12,1 % der Aktien befinden sich im Besitz der WGZ-BANK. Damit unterliegt die BSH in ihrer Geschäftspolitik wesentlich dem Einfluss der DZ-BANK.

Der *Aufsichtsrat* besteht aus 20 Mitgliedern, 10 Vertretern der Anteilseigner und 10 Arbeitnehmervertretern. Von den Vertretern der Aktionäre werden 5 Vertreter durch Kreditgenossenschaften, 2 durch die DZ-BANK und jeweils 1 durch die WGZ-BANK, den BVR und die regionalen Genossenschaftsverbände gestellt.<sup>101</sup>

Der *Beirat* der BSH setzt sich aus 30 Mitgliedern zusammen, von denen 27 durch die Kreditgenossenschaften gestellt werden. Je ein Beiratsmitglied wird durch die BADISCHE BEAMTENBANK, die SPARDA-BANKEN und den VERBAND DER SPARDA-BANKEN gestellt. Gemäß Satzung bestimmt der Vorstand der BSH 5 dieser Mitglieder. Die weiteren 25 Beiratsmitglieder werden durch die Hauptversammlung gewählt. Die Wahlvorschläge werden mit den regionalen Genossenschaftsverbänden abgestimmt und es wird auf eine regionale

---

<sup>101</sup> Diese Verteilung gilt für den Fall, dass die GZ-Bank ihr Doppelmandat an die Kreditgenossenschaften abgegeben und das verbleibenden Mandat mit dem der ehemaligen DG-Bank durch die DZ-Bank wahrgenommen wird. Vgl. BVR (2001d), S. 16

Ausgewogenheit geachtet. Der Beirat berät den Vorstand, sorgt für eine gute Kommunikation zwischen den Anteilseignern und der BSH und informiert den Vorstand über die Bedürfnisse der Genossenschaftsbanken.<sup>102</sup>

Ergänzend zu den formellen prägen auch *informelle Institutionen* die Governance der BSH. Die Bausparkasse steht in einem intensiven *Wettbewerb* mit vergleichbaren Anbietern. Sie muss sich mit ihrem Angebot im Kampf um Marktanteile bewähren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das Verhalten der Geschäftsführung wird daher in starkem Maße durch den Wettbewerb kontrolliert. Wären die Leistungen der BSH nicht mehr wettbewerbsfähig, würde sie ihre Existenzberechtigung als Verbundunternehmen verlieren, da es in diesem Fall für die Kreditgenossenschaften sinnvoller wäre, vergleichbare Leistungen von alternativen Anbietern zu beziehen. Nur die Verbundtreue könnte dann diesen disziplinierenden Effekt des Wettbewerbs in Ansätzen relativieren.

Als Marktführer verfügt die BSH über eine sehr gute *Reputation*. Diese würde sie riskieren, wenn sie ihre Position gegenüber den Kreditgenossenschaften zu ihrem Vorteil ausnutzen würde. Da sie mit einem solchen Verhalten Gefahr laufen würde, das Vertriebsnetz der Kreditgenossenschaften als einen ihrer wesentlichen Erfolgsfaktoren zu verlieren, diszipliniert die Reputation das geschäftspolitische Verhalten der BSH.

Die Vertrauensbasis stützt sich in erster Linie auf das *Leistungsvertrauen* und das mit dem Außendienst der BSH verbundene *Personalvertrauen*. Der Kontakt und die regelmäßige Kommunikation zwischen der Bank und den Außendienstmitarbeitern und Regionalvertretern der BSH fördern den Erfahrungsaustausch und liefern Anhaltspunkte für die Gestaltung der Geschäftspolitik der BSH. Der Vertriebserfolg der BSH ist in hohem Maße davon abhängig, wie die Anforderungen der Kreditgenossenschaften und letztlich der Mitglieder und Kunden erfüllt werden können.

Das *Systemvertrauen* ist für die meisten Kreditgenossenschaften von geringfügiger Bedeutung. Allerdings sind hier die Entscheidungsstrukturen und die Kontrollmöglichkeiten seit der Fusion der DZ-BANK so ausgebildet, dass eine westfälische Kreditgenossenschaft weder direkt noch indirekt über die WGZ-BANK Einfluss auf die BSH nehmen kann. Die Bausparkasse ist zu 87,9% im Besitz der DZ-BANK, die dadurch über die Geschäftspolitik und auch über die Gewinnverwendung bestimmen kann. Die Governance Strukturen der BSH können nicht dazu beitragen, dass bei westfälischen Kreditgenossenschaften Systemvertrauen entstehen kann.

---

<sup>102</sup> Vgl. BVR (2001c), S. 16.

### **3.3 Zwischenfazit**

Die Ausführungen haben gezeigt, dass es bei den verschiedenen Verbundpartnern unterschiedliche Voraussetzungen für westfälische Kreditgenossenschaften gibt, ihren Interessen über die Mechanismen der Governance Nachdruck zu verleihen.

Werden die Idealformen des eingetragenen Vereins und der eingetragenen Genossenschaft auch real umgesetzt, dann bestehen im WGV, in der GAD und der WGZ-BANK gute Möglichkeiten, die jeweilige Leitung zu kontrollieren und den Prozess der Willensbildung mit zu gestalten. Darüber, wie diese Umsetzung tatsächlich gelingt, läßt sich häufig nur spekulieren. Eine Analyse der politischen Prozesse, die für diese Umsetzung entscheidend sind, kann jedoch nicht ohne zusätzliche Informationen der Beteiligten erfolgen.

Ziel wird es im Folgenden vielmehr sein, Überlegungen über Elemente der Governance anzustellen, die es den Kreditgenossenschaften ermöglichen können, ihre Abhängigkeit gegenüber den verschiedenen Verbundpartnern effizient abzusichern. Die Beschreibung der Aufgabenfelder und der Governance Strukturen sollte dazu beitragen, die Abhängigkeit der Genossenschaftsbanken im Finanzverbund zu verdeutlichen. Die Gründung der einzelnen Verbundpartner ist von den Mitgliedern oder den Kreditgenossenschaften ausgegangen ist. Die Entwicklungen im Markt haben allerdings dazu geführt, dass die ehemaligen Töchter heute zunehmend selbständig am Markt agieren und ihre Geschäftspolitik nicht mehr ausschließlich an den Mitgliedsgenossenschaften ausrichten können. Sie verfolgen auch eigene Zielvorstellungen, die in Einzelfällen sogar konfliktär zu den Zielen ihrer Mitglieder oder Teilhaber verlaufen können. Vor diesem Hintergrund ist darüber nachzudenken, wie Governance Strukturen auszugestalten sind, die ausreichende Anreize enthalten, damit die Förderung der Mitglieder der Primärgenossenschaften im Mittelpunkt der Aktivitäten der Partner steht.

## **4. Analyse der Governance Strukturen des genossenschaftlichen Finanzverbundes**

Die Beschreibung der Aufgabenverteilung und der bestehenden Governance Strukturen zeigen, wie vielschichtig sich die Beziehungen innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes entwickelt haben. Mit dem Instrumentarium der Neuen Institutionenökonomik soll dieses Netzwerk im Folgenden analysiert werden. Dabei wird herausgearbeitet, welche Abhängigkeiten innerhalb des Finanzverbundes bestehen und wie sie begründet sind. Ziel ist es, aufzuzeigen, wie die Net Governance des genossenschaftlichen Netzwerkes gestaltet werden kann, um parallel die Stabilität der Binnenbeziehungen zu fördern und die Flexibilität des Systems zu erhöhen.

## 4.1 Prekäre Bindungen der westfälischen Kreditgenossenschaften

Die Binnenstruktur des genossenschaftlichen Finanzverbundes wird durch verschiedene *Spieler* geprägt, die nach festgelegten *Spielregeln* untereinander Geschäftsbeziehungen pflegen und Dienstleistungen für ihre Mitglieder und Kunden erbringen. Die einzelnen Banken vor Ort, die Zentralbanken, die Verbundunternehmen und die Verbände haben sich auf ein Regelsystem geeinigt, an dem sie sich im Tagesgeschäft orientieren. In der Idealform dieses Netzwerkes sollten die Kreditgenossenschaften diejenigen Einheiten darstellen, die im Auftrag ihrer Mitglieder die Gestaltung des Regelsystems wesentlich mitbestimmen können.

Die folgenden Darstellungen zeigen auf, wie *prekär* die Bindungen der Primärbanken im genossenschaftlichen Finanzverbund sind und in welchem Abhängigkeitsverhältnis sie sich befinden. Daraus aufbauend sollen Hinweise abgeleitet werden, bei welchen Spielregeln der Einfluss der Kreditgenossenschaften als Interessenvertreter ihrer Mitglieder gewahrt bleiben kann.

### 4.1.1 Die Dimensionen der Abhängigkeit

Die Beziehungen zwischen Primärbanken und Verbundpartnern sind dadurch geprägt, dass die Verbundunternehmen im Auftrag der Genossenschaftsbanken Leistungen für die Mitglieder und Kunden erbringen. Solche Vertragsverhältnisse werden in der theoretischen Perspektive der Principal-Agent-Theorie<sup>103</sup> als Beziehung zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und einem Agenten (Auftragnehmer) bezeichnet. Charakteristisches Merkmal einer solchen Beziehung ist, dass der Nutzen des Prinzipals entscheidend vom Anstrengungsniveau und Verhalten des Agenten abhängt.<sup>104</sup> Probleme können auftauchen, wenn die Zielvorstellungen von Auftraggeber und Auftragnehmer voneinander abweichen oder sich konfliktär zueinander verhalten. Um einer Schädigung durch den Agenten vorzubeugen, muss der Prinzipal die Anreizsysteme so gestalten, dass der Agent sich gemäß den Zielen und Interessen des Prinzipals verhält. Anreizsysteme z.B. in Form einer erfolgsabhängigen Vergütung werden durch Kontroll- und Überwachungsmechanismen ergänzt. Vor der Herausforderung, entsprechende Systeme zu schaffen, stehen die Kreditgenossenschaften, wenn sie die formellen und informellen Institutionen der Governance innerhalb des Finanzverbundes im Zuge ihrer strategischen Positionierung neu ausgestalten wollen.

---

<sup>103</sup> Zur *Principal-Agent-Theorie* vgl. grundlegend Jensen/Meckling (1976) sowie Fama/Jensen (1983a) und Fama/Jensen (1983b).

<sup>104</sup> Vgl. Pratt/Zeckhauser (1985), S. 2. Als grundlegende Definition einer Principal-Agent-Beziehung formulieren die Autoren: „Whenever one individual depends on the action of another, an *agency relationship* arises. The individual taking the action is called the *agent*. The affected party is the *principal*.“

Wie die Beschreibung der Aufgabenverteilung und der aktuellen Governance gezeigt haben, sind die Bindungen der Banken an die Verbundpartner sehr unterschiedlich. Im Folgenden sollen die einzelnen Beziehungen anhand ihrer *strategischen Bedeutung* für die Kreditgenossenschaft und nach dem Grad ihrer *Prekarität*<sup>105</sup> differenziert betrachtet werden. Eine starke Ausprägung dieser Dimensionen hat einen hohen Grad der Abhängigkeit zur Folge und macht ausdifferenzierte Governance Strukturen erforderlich.

*Strategische Bedeutung* erlangt die Beziehung zu einem Agenten, wenn der zu erzielende Nutzen des Prinzipals langfristig von dem Bestand dieser Beziehung abhängig ist. Zu differenzieren ist zwischen der Leistung an sich und der Bedeutung des Partners, der die Leistung erbringt. Kommen mehrere gleichwertige Agenten für die Leistungserstellung in Betracht, behält zwar das Produkt seine strategische Bedeutung, nicht aber die Beziehung an sich. Für die Kreditgenossenschaften bedeutet dieser Zusammenhang, dass die Partnerschaften von Bedeutung sind, die einen wesentlichen Beitrag zum Fördernutzen der Mitglieder leisten und bei denen keine oder zumindest nur wenige alternativen Partner existieren. Besteht dieser Fördernutzen beispielsweise in einem speziell auf die Bedürfnisse des Mittelstandes abgestimmten Finanzierungsprogramm, so gewinnen die Beziehungen zu den Zentralbanken als Konsortialpartner strategisch an Bedeutung, wenn nur wenige andere Institute zu einer Finanzierung der mittelständischen Wirtschaft bereit oder in der Lage sind.

Das Kriterium der *Prekarität* gestaltet sich in seiner Zusammensetzung komplexer.<sup>106</sup> Von prekären Beziehungen wird immer dann gesprochen, „wenn man im Rahmen einer Kooperation vom Partner *abhängig* wird, was dieser *mißbrauchen* kann, während eine hinreichende institutionelle Absicherung aber nicht möglich ist.“<sup>107</sup> Diese Beziehung zeichnet sich dadurch aus, dass ein Partner in Vorleistung tritt, eine Transaktion<sup>108</sup> ausführt und von seinem Kooperationspartner eine entsprechende Gegenleistung erwartet. Der in Vorleistung tretende Partner ist für den Zeitraum, in dem die Gegenleistung noch nicht erbracht ist, von seinem Kooperationspartner abhängig. Stellen beispielsweise die Kreditgenossenschaften den Verbundpartnern Marktdaten ihrer Region und ihrer Kunden zur Verfügung, damit entsprechende Produkte entwickelt werden können, sind sie bis zur Lieferung des

---

<sup>105</sup> In der adjektivischen Form bedeutet prekär soviel wie „unsicher, heikel, widerruflich“ und umschreibt einen labilen Zustand. Da es für diesen Ausdruck kein deutsches Substantiv gibt, wird in Anlehnung an das französische Wort *précarité* hier der begriff Prekarität verwendet. Vgl. Erlei (1998), S. 31 und Polster (2001a), S. 31.

<sup>106</sup> Zu der Darstellung der einzelnen Dimensionen der Prekarität vgl. Polster (2001a), S. 30ff und Polster (2001b), S. 8ff.

<sup>107</sup> Bonus (1994), S. 84. Hervorhebung im Original. Zum Konzept der *prekären Beziehung* vgl. grundlegend Bonus (1995).

<sup>108</sup> Unter einer Transaktion wird in diesem Zusammenhang „[...] (die) Aneignung und Übertragung von Verfügungsrechten über gegebenenfalls noch zu erzeugende, technisch separierbare Sachgegenstände und/oder Dienstleistungen zwischen Wirtschaftssubjekten“ verstanden. Zu dieser Definition vgl. Erlei (1998), S. 31.

gewünschten Produktprogramms von den Fähigkeiten und dem Leistungswillen des Verbundpartners abhängig. Solche Kooperationsbeziehungen werden als prekär bezeichnet, wenn sie *unfreiwillige* Transaktionen einschließen. So könnte der Verbundpartner die Daten dazu verwenden, ein passendes Produktbündel zu entwickeln, dieses aber ohne die Mitarbeit der Kreditgenossenschaft in ihrem Marktgebiet vertreiben. Der Verbundpartner würde in diesem Fall die Kooperationsbereitschaft der Kreditgenossenschaft *opportunistisch* ausnutzen.

Eine weitere Ursache für unfreiwillige Transaktionen bilden verschieden *Informationsmängel*. Solche Mängel können sich sowohl auf die Fähigkeiten und das Verhalten des Partners als auch auf die Qualitätsmerkmale des gelieferten Produktes beziehen. Für den ersten Fall kann die Bank nicht beurteilen, ob der Partner durch seine Leistung das bestmögliche Ergebnis erzielt hat. Im zweiten Fall fehlt der Bank die Fähigkeit, die Qualität des gelieferten Produktes in seinem kompletten Umfang richtig einschätzen zu können.

In jedem Fall entstehen in prekären Beziehungen zwischen Auftraggebern und Auftragnehmern Abhängigkeiten, die von dem Agenten (Auftragnehmer) opportunistisch ausgenutzt werden können. Generell können für den Prinzipal *zwei Gefahrensituationen* unterschieden werden: (1) Die erste Gefahr besteht darin, dass der Agent nach Vertragsabschluss seine wahren Absichten offenlegt, eine vereinbarte Gegenleistung nicht erbringt und so den Prinzipal um den erhofften Kooperationserlös prellt. Man spricht bei einem solchen Verhalten von einem „Raubüberfall“ oder *hold up*.<sup>109</sup> (2) Die zweite Form von opportunistischem Verhalten zeigt sich in einem verringerten Leistungswillen des Agenten nach Abschluss des Vertrages. Der Prinzipal kann jedoch nicht beurteilen, ob die Minderleistung auf die Arbeitsleistung des Agenten oder auf andere Einflüsse zurückzuführen sind, die nicht im Verantwortungsbereich des Agenten liegen. Diese Form opportunistischen Verhaltens wird auch als *moral hazard* bezeichnet (vgl. Abb. 3).<sup>110</sup>

Ad (1): Die Gefahr eines *hold up* und die Schwere der Folgen eines solchen opportunistischen Verhaltens für den Prinzipal sind von der *Spezifität* der innerhalb der Beziehung getätigten Investitionen abhängig. Durch spezifische Investitionen werden Abhängigkeiten geschaffen, weil durch sie Ressourcen in einer Beziehung gebunden werden, die nur mit Wertverlust in alternativen Verwendungen eingesetzt werden können.<sup>111</sup> Der Grad der Spezifität wird anhand der Quasirente gemessen, die sich als Differenz zwischen dem Ertrag in der aktuellen und nächstbesten Verwendung ergibt.<sup>112</sup> Es werden verschiedene Formen der Spezifität unterschieden, die für die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent

---

<sup>109</sup> Zum Begriff des *hold up* vgl. Klein/Crawford/Alchian (1978), S. 302.

<sup>110</sup> Zum Begriff des *moral hazard* vgl. Alchian/Woodward (1988), S. 67f.

<sup>111</sup> Vgl. grundlegend zur *Spezifität* bzw. zum Begriff der spezifischen Investitionen Williamson (1985), S. 52ff.

<sup>112</sup> Vgl. Klein/Crawford/Alchian (1978), S. 298ff.

von Bedeutung sind.<sup>113</sup> Von *Sachkapitalspezifität* wird gesprochen, wenn bestimmte Sachkapitalgüter speziell aufeinander abgestimmt werden müssen und dadurch für andere Verwendungen nahezu wertlos werden.<sup>114</sup> Diese Form der Spezifität muss sich nicht nur auf spezielle Maschinen beziehen, sondern kann auch die Abstimmung von Geschäftsprozessen beinhalten. Bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken findet sich diese Form spezifischer Investitionen z.B. bei der Gestaltung der technologischen Infrastruktur in Zusammenarbeit mit den regionalen Rechenzentralen. Erwerben Mitarbeiter durch ihre Tätigkeit in einem Unternehmen spezielle Fähigkeiten, für die auf dem Arbeitsmarkt nur eine geringe Nachfrage besteht, spricht man von *Humankapitalspezifität*. Diese Form der Spezifität wird durch unternehmensspezifische Schulungen der Mitarbeiter gefördert. Bei den Genossenschaftsbanken werden solche spezifischen Investitionen z.B. in der genossenschaftsinternen Aufstiegsfortbildung der Mitarbeiter in den regionalen Akademien oder an der AKADEMIE DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTEN (ADG) in Montabaur getätigt.

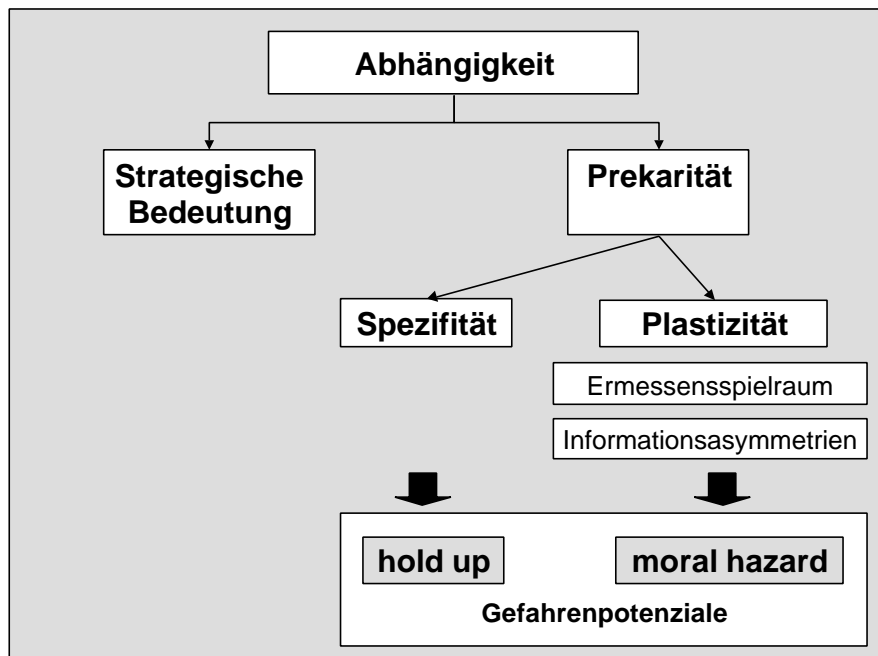


Abbildung 3: Dimensionen der Abhängigkeit.

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit steigendem Spezifitätsgrad wächst die Quasirente. Je höher die Quasirente ausfällt, desto größer ist die Gefahr eines hold up und desto schwerwiegender sind die Folgen eines „Raubüberfalls“ für den Prinzipal. Der Spezifitätsgrad ist damit ein geeigneter Indikator für den Grad der Abhängigkeit in der Beziehung zwischen Prinzipal und Agent.

<sup>113</sup> Vgl. Williamson (1985), S. 95f. Neben den hier genannten Formen der Sachkapitalspezifität und der Humankapitalspezifität nennt Williamson als weitere Ausprägungen die Standortspezifität und die zweckgebundenen Sachwerte.

<sup>114</sup> Vgl. Erlei/Leschke/Sauerland (1999), S. 180f.

Ad (2): Die Gefahr des *moral hazard* hat ihre Ursache in der Plastizität einer Ressource oder einer Investition.<sup>115</sup> Das Ausmaß der Plastizität<sup>116</sup> wird davon bestimmt, (a) wie hoch der Umfang an *Ermessensspielraum* ist, mit dem ein Agent für die Erfüllung seiner Aufgaben ausgestattet werden muss und (b) wie ausgeprägt die *Informationsasymmetrien* zwischen Prinzipal und Agent sind. Ermessensspielraum muss dem Agenten gewährt werden, wenn eine effiziente Ausführung der delegierten Aufgaben erzielt werden soll. Umfassende Kontroll- und Überwachungssysteme würden zwar das Fehlverhalten der Agenten begrenzen, aber gleichzeitig auch die Flexibilität im Entscheidungsprozess einschränken. Problematisch wird der zugewiesene Ermessensspielraum allerdings erst durch bestehende Informationsnachteile des Prinzipals gegenüber dem Agenten.<sup>117</sup> Der Prinzipal kann aufgrund fehlender Informationen das Anstrengungsniveau des Agenten nicht beobachten oder die Qualität der Leistung nicht beurteilen. Je stärker ausgeprägt diese Informationsasymmetrien sind, desto intensiver ist das entstehende Abhängigkeitsverhältnis zwischen Prinzipal und Agent.

Diese Erläuterungen zeigen, dass der Grad der Abhängigkeit in einer Beziehung zwischen Prinzipal und Agent über die Dimensionen der *strategischen Bedeutung* und der *Prekarität* beschrieben werden kann. Bei der Prekarität sind zwei Formen zu unterscheiden. Für die erste Form (Typ A) sind hohe Spezifitäten charakteristisch, die zur Gefahr eines hold up durch den Agenten führen. Die zweite Form (Typ B) zeichnet sich durch hohe Plastizitäten aus, die die Gefahr eines moral hazard des Agenten begründen. Wesentliche Kriterien der Plastizität sind der erforderliche Ermessensspielraum des Agenten und die Informationsmängel des Prinzipals.<sup>118</sup> Anhand dieser Merkmale werden im Folgenden die Beziehungen der Kreditgenossenschaften zu ausgewählten Verbundpartnern beschrieben.

#### **4.1.2 Bestehende Abhängigkeiten und die Gefahren opportunistischen Verhaltens der Verbundpartner**

Ein zentrales Element im Selbstverständnis des genossenschaftlichen Finanzverbundes ist die Eigenständigkeit und rechtliche Selbständigkeit der Kreditgenossenschaften. Die tatsächliche Entscheidungsfreiheit und die wirtschaftliche Autonomie der Banken wird allerdings durch die bestehenden wirtschaftlichen Verflechtungen eingeschränkt. Eine wesentliche Funktion übernehmen dabei die Verbände, Zentralbanken und Verbundunternehmen.

---

<sup>115</sup> Vgl. Alchian/Woodward (1988), S. 67ff.

<sup>116</sup> „We call resources or investments „plastic“ to indicate there is a wide range of legitimate decisions within which the user may choose, or that an observer can less reliably monitor the choice.“ Alchian/Woodward (1987), S. 117.

<sup>117</sup> Vgl. Polster (2001a), S. 43.

<sup>118</sup> Für die Beschreibung von Prekaritäten in Finanzbeziehungen hat Polster diese Form der Typisierung eingeführt. Er differenziert nach zwei möglichen Formen opportunistischen Verhaltens. Prekarität vom Typ A bringt er mit der Gefahr des hold up in Verbindung, von einem Typ B spricht er im Zusammenhang mit der Gefahr eines moral hazard. Vgl. Polster (2001a), S. 30ff.



Die Abhängigkeit der Genossenschaftsbanken von diesen Partnern wird im Folgenden anhand der aufgezeigten Dimensionen analysiert. Es wird aufgezeigt, mit welchen Folgen ein opportunistisches Verhalten der Partner für die Kreditgenossenschaften verbunden wäre.

### **(1) Kreditgenossenschaften und WGV E.V.**

Das Verhältnis der Kreditgenossenschaften zum WGV wird durch die jährliche Prüfung, verschiedene Beratungstätigkeiten und die Konzeption der Personalentwicklung in den Akademien bestimmt. Diese Dienstleistungen betreffen zentrale Aufgabenbereiche der Bank, tragen dazu bei, dass das langfristige Förderpotenzial der Genossenschaftsbank gesichert wird und sind dadurch von *strategischer Bedeutung*. Eine aktuelle Herausforderung der Banken im Finanzverbund ist das *Risikomanagement*. Hier werden die Kreditgenossenschaften konzeptionell durch den WGV unterstützt, der an der Entwicklung einer ganzheitlichen Banksteuerung über VR-Control beteiligt ist. Die wenigsten Volksbanken und Raiffeisenbanken könnten diesen Entwicklungsprozess mit eigenen Ressourcen darstellen. Die für die strategische Ausrichtung der Banken wichtige Komponente des Risikomanagements ist daher effizienter in Verbindung mit dem WGV möglich. Die Basis für eine erfolgreiche Strategieumsetzung bildet eine gute Ausbildung der Mitarbeiter. Für diese Komponente im strategischen Konzept der Banken übernimmt der WGV durch das Weiterbildungsprogramm der WESTFÄLISCHEN GENOSSENSCHAFTSAKADEMIE (WGA) eine wesentliche Mitverantwortung. In der Schulung der Bankmitarbeiter wird die Grundlage für den strategischen Erfolg der Kreditgenossenschaften gelegt. Die *Prüfungsleistung* des Verbandes wirkt indirekt auf das Leistungsprogramm der Bank. Die Ergebnisse der Prüfung können den strategischen Entscheidungsspielraum einschränken und auf diesem Wege bestimmen, welche strategischen Überlegungen tatsächlich umgesetzt werden können. Die Prüfung verstanden als Genossenschaftsrevision wirkt aber nicht nur beschränkend, sondern kann auch die Grundlage dafür bilden, dass die wirtschaftliche Stärke der Bank langfristig erhalten bleibt und das Förderpotenzial nachhaltig gesichert wird. Die Beziehung zum WGV ist aufgrund dieser Zusammenhänge von wesentlicher Bedeutung für die strategische Positionierung der Kreditgenossenschaft. Zwar gibt es für Beratung, Schulung und Prüfung alternative Anbieter, die allerdings nicht über das spezielle Know-how verfügen, um vergleichbare Dienstleistungen für die Kreditgenossenschaften zu erbringen.

*Prekarität vom Typ A* wird durch *spezifische Investitionen* begründet. Diese finden sich in der reinen Leistungsbeziehung der westfälischen Kreditgenossenschaften zum WGV nur in schwacher Ausprägung. Für Beratungsleistungen, Weiterbildungsprogramme und Prüfungsdienstleistungen gibt es umfangreiche Märkte, auf denen die Genossenschaftsbanken adäquaten Ersatz für die Angebote des Verbandes nachfragen könnten. Die Gefahr eines *hold up* aufgrund spezifischer Investitionen ist daher als gering einzustufen.

Ein anderes Bild zeigt sich bei der *Prekarität vom Typ B*. Diese Form der Prekarität hat ihren Ursprung in der *Plastizität*. Bezogen auf das Verhältnis zum WGV zeigt sich diese Plastizität in einem breiten *Ermessensspielraum*, den die Banken dem Verband bei der Erfüllung seiner Aufgaben einräumen müssen und in dem *Informationsnachteil* der Volksbanken und Raiffeisenbanken gegenüber dem WGV. Eine wesentliche Ursache für den Ermessensspielraum bildet das ideosynkratische Wissen („Fingerspitzengefühl“), das der Verband im Verlaufe der Beziehung zu den Kreditgenossenschaften entwickelt hat.<sup>119</sup> Diese Erfahrungswerte kann der Verband nur dann in den Dienstleistungen für die Banken zur Geltung bringen, wenn ihm bei der Ausführung seiner Tätigkeiten ein entsprechender Ermessensspielraum eingeräumt wird. Dies gilt für die Gestaltung der Prüfung wie auch für die Erarbeitung adäquater Beratungs- und Schulungskonzepte. Prekär wird die Beziehung zum Verband aber nicht allein durch diesen Ermessensspielraum, sondern durch das Informationsdefizit der Primärgenossenschaften. Sie können nicht beobachten, mit welchem Arbeitseinsatz die Mitarbeiter des Verbandes ihren Aufgaben nachgehen und ob sie ihren Freiraum verantwortungsbewußt nutzen. Auch fehlen den Primärbankern häufig die notwendigen Informationen, um die Qualität der vom Verband entwickelten Konzepte nachzuprüfen. Die Dienstleistungen des Verbandes stellen somit für die Kreditgenossenschaften sehr plastische Faktoren dar. Die hohe Plastizität und die damit verbundene Gefahr eines *moral hazard* unterstreichen die Prekarität in der Beziehung zwischen Genossenschaftsbank und WGV.

## **(2) Kreditgenossenschaften und GAD EG**

Die Leistungsbeziehung der Genossenschaftsbanken zur GAD bezieht sich vornehmlich auf EDV-Dienstleistungen. Zum einen stellen die Dienste des Rechenzentrums die technologische Abwicklung der Bankgeschäfte sicher. Zum anderen werden von der GAD technische Lösungen für moderne Finanzdienstleistungen entwickelt und an Kunden vermittelt. Diese Dienstleistungen sind für die Position der Kreditgenossenschaften im Wettbewerb von hoher *strategischer Bedeutung*. Der Markt erwartet eine reibungslose techni-

---

<sup>119</sup> Williamson definiert ideosynkratisches Wissen als „[...] that intuitive knowledge, based upon training and experience, that is incapable of translation into written form.“ Williamson (1975), S. 35. Vgl. auch Bonus (1986), S. 328ff, Bonus (1994), S. 40f und Bonus/Greve (1996), S. 285.

sche Abwicklung der Bankgeschäfte, die nur mit einer stabilen technologischen Infrastruktur gewährleistet werden kann. Weiterhin benötigen die Volksbanken und Raiffeisenbanken die Unterstützung der GAD, um den von Mitgliedern und Kunden verlangten Multi-Kanal-Ansatz im Vertrieb umsetzen zu können.

*Spezifische Investitionen* in die technologische Infrastruktur haben zu einer *prekären Beziehung* zwischen Kreditgenossenschaften und GAD geführt. Sowohl die Hardware als auch die wesentlichen Komponenten der Software werden aus dem Programm der GAD bezogen und von Mitarbeitern der Rechenzentrale gewartet. Die Funktionsfähigkeit der internen Datenverarbeitungsprozesse sowie der Datenaustausch mit anderen Kreditgenossenschaften oder Verbundunternehmen hängt von der Qualität dieser Systeme ab. Ein Wechsel des Anbieters ist für die Banken kaum möglich, da eine solche Entscheidung nicht nur mit hohen Wechselkosten (Umrüstkosten), sondern auch mit zahlreichen Kommunikationsschwierigkeiten im Verbund verbunden wäre. Durch opportunistisches Verhalten wäre es der GAD möglich, diese Abhängigkeit auszunutzen und z.B. durch Neuverhandlungen über Wartungsverträge oder Gebühren für die Datenverarbeitung einen Teil der entstandenen Quasirente abzuschöpfen.

*Prekarität* besteht in dieser Beziehung aber nicht nur wegen spezifischer Investitionen, sondern auch aufgrund vorhandener *Plastizität*. Wie im Verhältnis zum WGV, so ist auch im Verhältnis zur GAD dem Unternehmen ein hoher Ermessensspielraum in der Leistungserstellung einzuräumen. Der Informationsnachteil der Banken ist in Bezug auf die technischen Dienste sehr ausgeprägt, weil Spezialwissen fehlt und Leistungsmerkmale der EDV-Produkte kaum qualitativ beurteilt werden können. Für das Anstrengungsniveau der Mitarbeiter der GAD gilt, dass es durch die Genossenschaftsbanken nicht eingesehen werden kann. Diese Informationsdefizite führen dazu, dass der erforderliche Ermessensspielraum Platz für opportunistisches Verhalten der GAD gewährt und es zu einem *moral hazard* kommen kann.

### **(3) Kreditgenossenschaften und WGZ-BANK EG**

Die WGZ-BANK besetzt mit ihren Dienstleistungen an die Primärbanken die Geschäftsfelder des Auslandsgeschäftes, des Investmentbanking und des Kreditgeschäftes. Zudem unterstützt sie die Banken in der Durchführung von Tätigkeiten im Back-office und sorgt für den Liquiditätsausgleich. Von aktueller *strategischer Bedeutung* für die Volksbanken und Raiffeisenbanken sind insbesondere die Leistungen in Verbindung mit dem Kreditgeschäft und mit der Übernahme administrativer Aufgaben. Zentrales Anliegen im Bereich Kredit ist die Risikoteilung und die Gestaltung umfangreicherer Arrangements. Im Bereich der Verwaltungsdienstleistungen steht das Ziel der Kostenreduzierung im Vordergrund. Mit

zunehmender Internationalisierung der Märkte gewinnt auch das Auslandsgeschäft mit der WGZ-BANK als Partner an strategischer Bedeutung für die Kreditgenossenschaften.

Inwiefern *spezifische Investitionen* aus der Leistungsbeziehung zur WGZ-BANK eine *prekäre Bindung* werden lassen, hängt von der Intensität der Verknüpfung der Geschäftsprozesse ab. Im reinen Vermittlungsgeschäft (Konsortialkredite, Kreditderivate, etc.) sind kaum spezifische Investitionen erforderlich. Die Sachkapitalspezifität ist grundsätzlich gering. Sie steigt, wenn verstärkt Teile der Geschäftsprozesse (Marktfolge Aktiv und Passiv) auf die WGZ-BANK ausgelagert und die internen Arbeitsabläufe angepasst werden. Wird nicht nur eine Finanzdienstleistung erworben, sondern erfolgt eine engere Verzahnung, ist ein hoher Spezifitätsgrad in der Beziehung das Resultat. Eine rückwirkende Eingliederung der einmal ausgelagerten Geschäftsprozesse ist nur unter großem Aufwand möglich. Die Genossenschaftsbanken werden von der Leistung der WGZ-BANK abhängig. Nach erfolgter Übernahme der administrativen Tätigkeiten könnte die WGZ-BANK nun diese Abhängigkeit zu ihrem Vorteil ausnutzen, die Konditionen mit den Banken neu verhandeln und sich in einem *hold up* einen Großteil der Quasirente aneignen.

Für die *Plastizität* in der Beziehung zur WGZ-BANK gilt Vergleichbares wie in der Beziehung zur GAD. Als klassisches Merkmal einer Principal-Agent-Beziehung kann auch hier nicht auf ein erforderliches Maß an Ermessensspielraum verzichtet werden und auch hier sehen sich die Primärbanken mit einem Informationsdefizit konfrontiert. Es besteht die potenzielle Gefahr eines *moral hazard* der WGZ-BANK.

#### **(4) Kreditgenossenschaften und DZ-BANK AG**

Die *strategische Bedeutung* einer Geschäftsbeziehung zur DZ-BANK hängt für die Genossenschaftsbanken davon ab, wie die WGZ-BANK zukünftig ihre Dienstleistungspalette gestaltet. Übernimmt sie zunehmend Leistungen im Auslandsgeschäft und im Investmentbanking und kann sie für einen adäquaten Liquiditätsausgleich unter ihren Mitgliedsbanken sorgen, verliert die Leistungsbeziehung zur DZ-BANK für die Primärbanken an strategischer Relevanz. Auch wenn die Bedeutung der DZ-BANK als Dienstleister schwindet, muss weiterhin beachtet werden, dass die DZ-BANK durch ihren Einfluss im Finanzverbund, insbesondere durch ihre Mehrheitsbeteiligungen an wichtigen Verbundunternehmen, die Geschäftspolitik der gesamten Gruppe entscheidend mitbestimmen kann. Von dieser Warte aus betrachtet, ist die Geschäftsbeziehung zur DZ-BANK bezogen auf die Positionierung des Finanzverbundes von hoher strategischer Bedeutung. Auch bei der Weiterentwicklung des internationalen Netzwerkes der genossenschaftlichen Bankengruppen behält die DZ-BANK ihren wichtigen Stellenwert.

Zu *spezifischen Investitionen* kommt es in der Beziehung zu westfälischen Kreditgenossenschaften kaum. Die Gefahr eines *hold up* kann in der näheren Betrachtung ausgespart werden.

Die Verknüpfung aus erforderlichem Ermessensspielraum und bestehenden Informationsasymmetrien führt allerdings dazu, dass auch bei der Beziehung zur DZ-BANK von einer *prekären Bindung* der Kreditgenossenschaften gesprochen werden kann. Der zugestandene Ermessensspielraum bezieht sich hier auf die Gestaltungsspielräume der DZ-BANK bei verbundpolitischen Entscheidungen. Durch Mehrheitsbesitz an wichtigen Verbundunternehmen kann die DZ-BANK die Geschäftspolitik der Verbundunternehmen (BSH, R+V, Union, etc.) in ihren Grundzügen wesentlich mitbestimmen. Als Leistungsempfänger sind die westfälischen Kreditgenossenschaften daran interessiert, dass auch ihre Bedürfnisse bei der Gestaltung der Leistungsprogramme der Verbundunternehmen berücksichtigt werden. Inwiefern diese Erwartungen erfüllt werden, hängt damit entscheidend davon ab, wie die DZ-BANK ihren Ermessensspielraum nutzt. Aufgrund der bestehenden Informationsasymmetrien ist es den Genossenschaftsbanken nicht möglich, das Verhalten der DZ-BANK umfassend zu beurteilen und zu bewerten. Die Voraussetzungen für ein opportunistisches Verhalten in Form eines *moral hazard* sind gegeben.

##### **(5) Kreditgenossenschaften und BSH AG**

Die Produkte der BSH sind ein wichtiger Bestandteil in der Leistungspalette einer Genossenschaftsbank. Sie bilden in vielen Banken eine Stütze im Geschäft mit den Privatkunden und sind damit von *strategischer Bedeutung*. Da für die Kreditgenossenschaften Partnerschaften zu anderen Bausparkassen theoretisch möglich wären, ist die Beziehung zur BSH allerdings nur von mittlerer strategischer Bedeutung. Für die BSH spricht allerdings ihre aktuelle Rolle als Marktführer in der Branche für Bausparprodukte.

In der Beziehung zur BSH werden von den Kreditgenossenschaften kaum *spezifische Investitionen* getätigt. Zwar kommt es zu einer Abstimmung der Geschäftsprozesse und Mitarbeiter werden auf die Spezialprodukte der BSH geschult. Ein Wechsel zu Produkten von Wettbewerbern ist aber generell möglich. Die Gefahr eines *hold up* besteht nicht. Anders verhält es sich, wenn man die Übermittlung von Marktdaten als Grundlage für die Produktentwicklung als spezifische Investition klassifiziert. Die BSH erhält diese Informationen durch die Banken und entwirft Produkte, die auf den Bedarf der Kunden zugeschnitten sind. Diese kann sie nun entweder auf Provisionsbasis über die Primärbanken oder über ihre eigenen Außenstellen vertreiben. Hier ist ein *hold up* nach Erhalt der Marktdaten theoretisch denkbar.

Wie bei den bisher beschriebenen Principal-Agent-Beziehungen ist auch zwischen den Kreditgenossenschaften und der BSH die *Plastizität* stark ausgeprägt. Notwendiger Ermes-

sensspielraum und Informationsasymmetrien sorgen für eine prekäre Bindung, verbunden mit der latenten Gefahr eines *moral hazard*.

Auch wenn die Produkte der BSH über alternative Anbieter bezogen werden könnten hat die Beziehung prekären Charakter. Dieser Prekarität ist mit institutionellen Mechanismen zur Absicherung der Beziehung zu begegnen.

### 4.1.3 Folgerungen für den Absicherungsbedarf

Die Bedeutung der Beziehung zu den betreffenden Verbundpartnern wird durch die Ausprägung der strategischen Bedeutung und der Prekarität festgelegt. Je wichtiger eine Partnerschaft für die Kreditgenossenschaft ist, desto höher ist der Absicherungsbedarf. Die Darstellungen haben gezeigt, dass dieser Bedarf bei den verschiedenen Partnern unterschiedlich ausgeprägt ist (vgl. Abb. 4).

	<b>Strategische Bedeutung</b>	<b>Prekarität Typ A (Spezifität)</b>	<b>Prekarität Typ B (Plastizität)</b>
<b>WGV</b>	<b>hoch</b> (Beratung) <b>hoch</b> (Schulung) <b>mittel</b> (Prüfung)	<b>gering</b>	<b>hoch</b>
<b>GAD</b>	<b>hoch</b>	<b>hoch</b> (Rechenzentrum) <b>gering</b> (sonst. Dienste)	<b>hoch</b>
<b>WGZ-Bank</b>	<b>hoch</b>	<b>mittel/hoch</b> (je nach Umfang der Outsourcing-Dienste)	<b>hoch</b>
<b>DZ-Bank</b>	<b>gering/mittel</b> (je nach Abgrenzung der Kompetenzen zur WGZ-Bank)	<b>gering</b>	<b>hoch</b> (Verbundsicht)
<b>BSH</b>	<b>mittel</b>	<b>gering</b>	<b>hoch</b> (Verbundsicht)

Abbildung 4: Absicherungsbedarf bei den Kreditgenossenschaften.

Quelle: Eigene Darstellung.

In der Beziehung zum WGV entsteht der Absicherungsbedarf in erster Linie durch unterstützende Dienstleistungen im administrativen Bereich der Bank (z.B. Umsetzung aufsichtsrechtlicher Bestimmungen) und durch die Aufgaben in der Personalentwicklung und Qualifikation der Mitarbeiter als Basis für zukünftigen Erfolg. In diesen Dienstleistungsfeldern benötigen die Kreditgenossenschaften die Unterstützung des Verbandes, um ihre Strategie des Beziehungsmanagements erfolgreich umsetzen zu können. Die für die Beziehung zwischen Prinzipal und Agent typische Plastizität verdeutlicht die für die Genossen-

schaftsbanken prekäre Situation. Wie auch bei den anderen Verbundpartnern wird die Plastizität insbesondere durch das in der langjährigen Beziehung entstandene Wissen über den jeweiligen Partner (Beziehungskapital) geprägt. Für das Verhältnis zwischen Kreditgenossenschaft und WGV kann ein hohes Absicherungsbedürfnis attestiert werden.

Die Beziehungen der Banken zur *GAD* und zur *WGZ-BANK* sind bezogen auf das Absicherungsbedürfnis vergleichbar. Die von diesen Partnern übernommenen Aufgaben tragen in wesentlichen Teilen zur Funktionsfähigkeit des Bankbetriebes der Kreditgenossenschaften bei. Sie ermöglichen eine effiziente Leistungserstellung für die Kunden der Banken. Bezogen auf diese Aufgabenbereiche und weniger aufgrund spezieller Finanzdienstleistungen sind die Beziehungen zu diesen Partnern für die Genossenschaftsbanken strategisch bedeutsam. Durch Investitionen in die technologische Infrastruktur haben die Banken zudem spezifisch in die Partnerschaften investiert. Die prekäre Situation wird durch die starke Stellung der Partner im Finanzverbund verstärkt. Sowohl *GAD* als auch *WGZ-BANK* nehmen aufgrund ihrer Kompetenz wesentlichen Einfluss auf die strategische Positionierung des gesamten Finanzverbundes. Für die Beziehungen zu beiden Partnern besteht für die Kreditgenossenschaften daher ein hohes Absicherungsbedürfnis.

Ein etwas anderes Bild zeigt sich bei dem Verhältnis der westfälischen Genossenschaftsbanken zur *DZ-BANK* und zur *BSH*. Obwohl das im Laufe der Jahre entstandene Beziehungskapital in diesen Partnerschaften ebenfalls hoch ist, ist die strategische Bedeutung der Bindung eher gering. Das Angebot der *DZ-BANK* wird zunehmend durch Dienstleistungen der *WGZ-BANK* substituiert und die Stellung der Zentralbank als Spitzeninstitut des Finanzverbundes erodiert in der derzeitigen Situation. Die Produkte der *BSH* sind zwar strategisch sehr wichtig und ein wesentlicher Bestandteil eines ganzheitlichen Beratungsangebotes. Es existieren allerdings zahlreiche Unternehmen am Markt, die vergleichbare Produkte anbieten könnten. Eine Substitution wäre theoretisch möglich. Trotz dieser Situation kann für beide Beziehungen von einem Absicherungsbedürfnis von zumindest mittlerer Ausprägung ausgegangen werden. Der Grund dafür liegt in der verbundpolitischen Bedeutung der Partnerschaft mit diesen Instituten. Insbesondere die *DZ-BANK* hat über ihre Beteiligungen an diversen Verbundunternehmen wesentlichen Einfluss auf die Willensbildung und strategische Positionierung des Finanzverbundes. Die Strategie des Verbundes bildet wiederum den Rahmen für die geschäftspolitischen Entscheidungen der Kreditgenossenschaften. Das hat zur Folge, dass selbst bei abnehmender Bedeutung der Leistungsbeziehung zur *DZ-BANK*, die Partnerschaft zum (ehemaligen) Spitzeninstitut für westfälische Banken weiterhin wichtig bleibt.

## 4.2 Handlungsempfehlungen für die Gestaltung der Governance Strukturen: Betonung der Subsidiarität

Auf der Grundlage einer Kategorisierung des Beziehungsnetzwerkes der Kreditgenossenschaften werden im Folgenden Empfehlungen für die Gestaltung der Net Governance im Finanzverbund abgeleitet. Anhand geeigneter Normstrategien soll aufgezeigt werden, worauf die Volksbanken und Raiffeisenbanken achten sollten, wenn sie zukünftig ihre Position als strategischer Kopf im genossenschaftlichen Netzwerk sichern wollen.

### 4.2.1 Beziehungs-Portfolio und Normstrategien

Durch die Kombination der Dimensionen der *strategischen Bedeutung* und der *Prekarität* können die Beziehungen der Kreditgenossenschaften zu ihren Partnern charakterisiert werden. Mit Hilfe dieser Dimensionen lassen sich *Kernbeziehungen* der Banken von komplementären Partnern (*Komplementärbeziehungen*) und Partnern in Randbereichen des eigentlichen Kerngeschäftes (*Peripheriebeziehungen*) unterscheiden.<sup>120</sup>

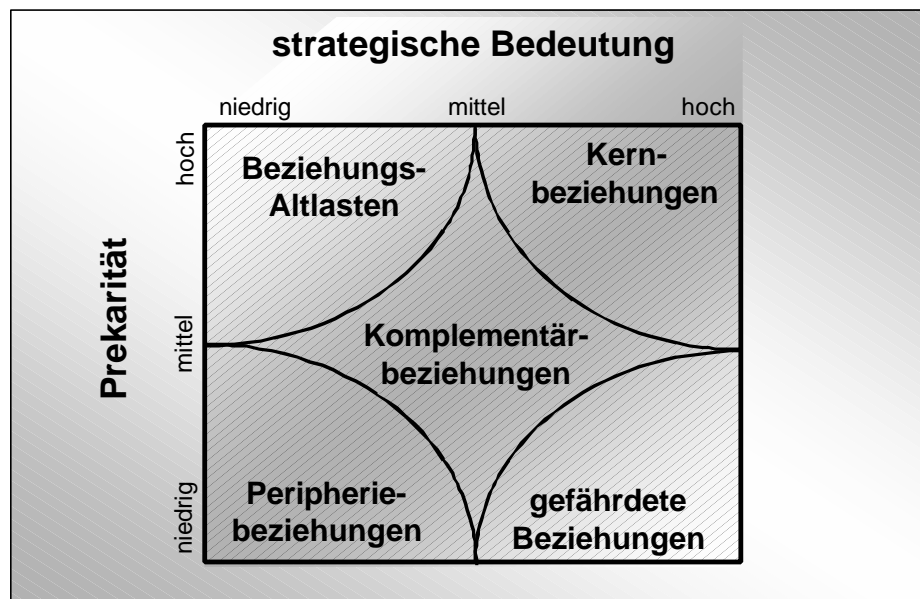


Abbildung 5: Beziehungs-Portfolio.

Quelle: In Anlehnung an PICOT/HARD (1998), S.632.

Kernbeziehungen sind durch eine hohe strategische Bedeutung und einen hohen Grad an Prekarität gekennzeichnet. Bei Komplementärbeziehungen haben diese Dimensionen eine mittlere, bei Peripheriebeziehungen eine geringe Ausprägung.

<sup>120</sup> Im Folgenden wird das von Picot und Hard entwickelte Modell zur Kategorisierung von Kernkompetenzen, Komplementärkompetenzen und Peripheriekompetenzen auf die Beziehungen einer Unternehmung übertragen. Vgl. Picot/Hard (1998), S. 623.



Bei den *Beziehungsaltslasten* handelt es sich um gewachsene Partnerschaften, die allerdings nicht bzw. nicht mehr von strategischer Bedeutung sind. Bei den Kreditgenossenschaften könnte es sich hier um Verbundunternehmen handeln, die in der Vergangenheit gegründet wurden, aber zukünftig für das angestrebte Beziehungsmanagement geringere Bedeutung haben werden. *Gefährdete Beziehungen* werden zwar als strategisch bedeutend eingestuft. Es bestehen aber noch keine gewachsenen Beziehungen zu den Partnern (vgl. Abb. 5).

Aus dieser Systematik heraus können *organisatorische Empfehlungen* zur Gestaltung der Beziehung und zur Entwicklung der Governance abgeleitet werden. Für den Fall der *Kernbeziehungen* sind umfangreiche institutionelle Absicherungsmaßnahmen zu treffen. Die Kontroll- und Überwachungsmechanismen sind für diese strategisch sehr wichtigen und zudem sehr prekären Beziehungen umfangreich auszugestalten. Die formellen Institutionen müssen ein Höchstmaß an Schutz vor opportunistischem Verhalten gewährleisten können. Die Governance muss zudem Möglichkeiten eröffnen, Einfluss auf den Prozess der Willensbildung und die Gestaltung der Geschäftspolitik des Partners nehmen zu können. Informelle Institutionen (Vertrauen, Reputation) können die formelle Governance ergänzen und in Teilen auch ersetzen. Jede Verdünnung von Kontroll-, Informations- oder Verfügungsrechten ist bei Kernbeziehungen mit einer Gefahr für den langfristigen Bestand der Partnerschaft verbunden.

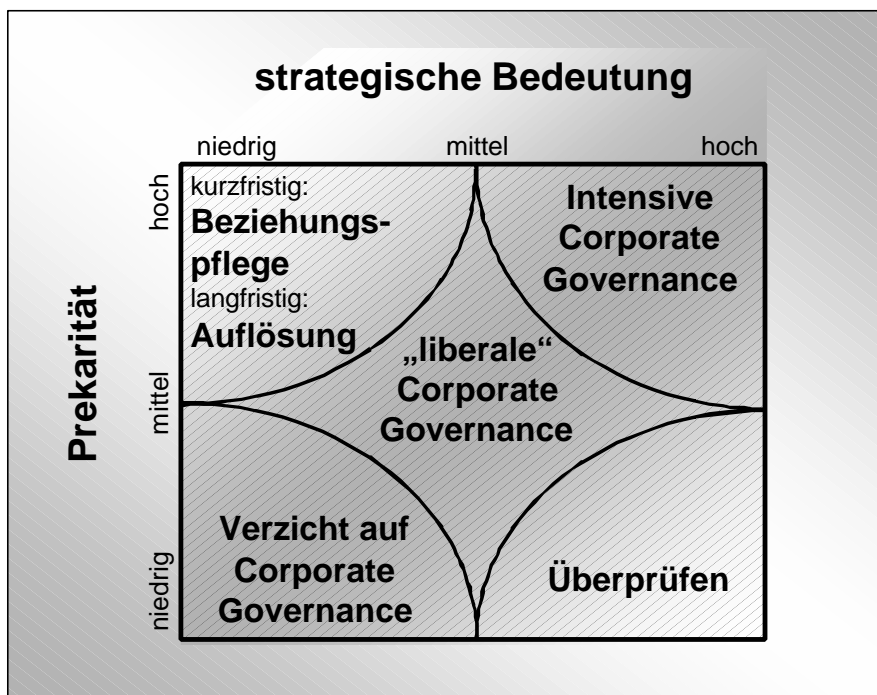


Abbildung 6: Normstrategien für effektive Corporate Governance.

Quelle: Eigene Darstellung.

Für die *Komplementärbeziehungen* kann auf Kontrollmechanismen teilweise verzichtet werden. Die Möglichkeit der Mitsprache in der Geschäftspolitik ist in diesen Fällen nicht von besonderer Relevanz für den zukünftigen Fortbestand der Beziehung. Bei den *Peri-*

*pheriebeziehungen* kann auf Überwachungs- und Kontrollmechanismen gänzlich verzichtet werden. Hinsichtlich der *Beziehungsaltpasten* ist zu prüfen, ob die Partnerschaft zukünftig aufrecht erhalten werden soll. Kurzfristig kann es noch sinnvoll sein, an der Beziehung festzuhalten. Langfristig sollte jedoch die Prekarität abgebaut und die Beziehung beendet werden. *Gefährdete Beziehungen* sind darauf zu prüfen, ob sie weiterhin für die Strategie der Unternehmung von besonderer Bedeutung sind. Das Ergebnis der Prüfung entscheidet über die Intensivierung der Partnerschaft (vgl. Abb. 6).

Die Vorteilhaftigkeit der Normstrategien läßt sich mit dem Effizienzkriterium der Transaktionskosten begründen. Entsprechend der Dimensionen der Prekarität und der strategischen Bedeutung der Beziehung wird das Governance System gewählt, das für diesen Fall die geringsten Transaktionskosten verursacht. Die Governance Systeme müssen dabei so gestaltet sein, dass sie auf der einen Seite einen effektiven Schutz vor opportunistischem Verhalten des Beziehungspartners bieten und auf der anderen Seite den Vorteil aus der Beziehung durch anfallende Kosten nicht aufzehren. Zwei Ziele müssen also bei der Konstruktion der Governance parallel verfolgt werden. Zum einen das Sicherheitsziel, mit dem die Ausbeutung durch den Partner verhindert werden soll und zum anderen das Effektivitätsziel, dass einen flexiblen und schnellen Prozess der Willensbildung und Entscheidungsfindung ermöglichen soll.

#### **4.2.2 Beziehungs-Portfolio westfälischer Kreditgenossenschaften**

Für die Einordnung der Verbundpartner in das Beziehungs-Portfolio ist entscheidend, wie die Rolle der Kreditgenossenschaften innerhalb des Finanzverbundes definiert wird. Grundlage der folgenden Darstellungen ist zum einen die Funktion der Genossenschaftsbank als Geschäftsbetrieb zur Förderung der Mitgliederinteressen und zum anderen ihre anzustrebende Position als Broker im genossenschaftlichen Netzwerk.<sup>121</sup> Wesentliche Kennzeichen dieser Positionierung sind die rechtliche Unabhängigkeit der Bank von den Verbundpartnern und ihre Verpflichtung gegenüber den Mitgliedern.

Eine Verpflichtung auf die „Verbundtreue“, die letztlich für die Banken einen „Verbundzwang“ bedeuten und die Kreditinstitute zu reinen Vertriebsstellen degradieren würde, widerspräche dieser Rolle der Kreditgenossenschaften im Finanzverbund. Mit anderen Worten: Würde man eine konsequente Einhaltung der Verbundtreue fordern, wären alle Partnerschaften der Genossenschaftsbanken als Kernbeziehungen einzustufen. Eine erfolgreiche Strategieumsetzung in den Kreditgenossenschaften würde in hohem Maße von der Leistungsfähigkeit der Verbundpartner abhängen. Die Beziehungen hätten für die Banken einen ausgesprochen stark prekären Charakter.

---

<sup>121</sup> Vgl. zum Aufgabenbereich der Kreditgenossenschaften die Ausführungen unter GP 3.1.3 dieser Arbeit.

Bei den westfälischen Kreditgenossenschaften sind die Partnerschaften mit der WGZ-BANK, der GAD und dem WGV zu den *Kernbeziehungen* zu zählen. Alle drei Partner erbringen für die Banken Dienstleistungen, die für die Umsetzung eines modern interpretierten Förderauftrages erforderlich sind. Der WGV sorgt für eine effektive Anpassung der Geschäftstätigkeit an die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen und bildet über die Weiterbildung der Bankmitarbeiter die Basis für qualitativ hochwertige Beratung vor Ort. Die GAD liefert die technologische Grundlage für eine reibungslose Abwicklung der Bankgeschäfte im Sinne der Mitglieder und Kunden. Die WGZ-BANK kann von den Kreditgenossenschaften als „verlängerte Werkbank“ in Anspruch genommen werden und erbringt zusätzlich die klassischen Leistungen einer zentralen Clearingstelle im Zahlungsverkehr. Die hohe Prekarität der Beziehungen beruht bei diesen Partnern zum einen in einer ausgeprägten Plastizität und bei GAD und WGZ-Bank zusätzlich in einer mittel bis stark ausgeprägten Spezifität. Zusätzlich sind diese Beziehungen von Bedeutung, da diese Partner die Interessen der Kreditgenossenschaften auf der Ebene des gesamten Finanzverbundes vertreten. Durch die GAD geschieht dies in der ARBEITSGEMEINSCHAFT GENOSSENSCHAFTLICHER RECHENZENTRALEN (AGR), die WGZ-BANK vertritt die Interessen der westfälischen Kreditgenossenschaften als Anteilseigner in der DZ-BANK als Spitzeninstitut des Verbundes und der WGV übernimmt diese Funktion in der Absprache mit anderen regionalen Verbänden und in der Koordination bundesweiter Projekte in Zusammenarbeit mit dem BVR.

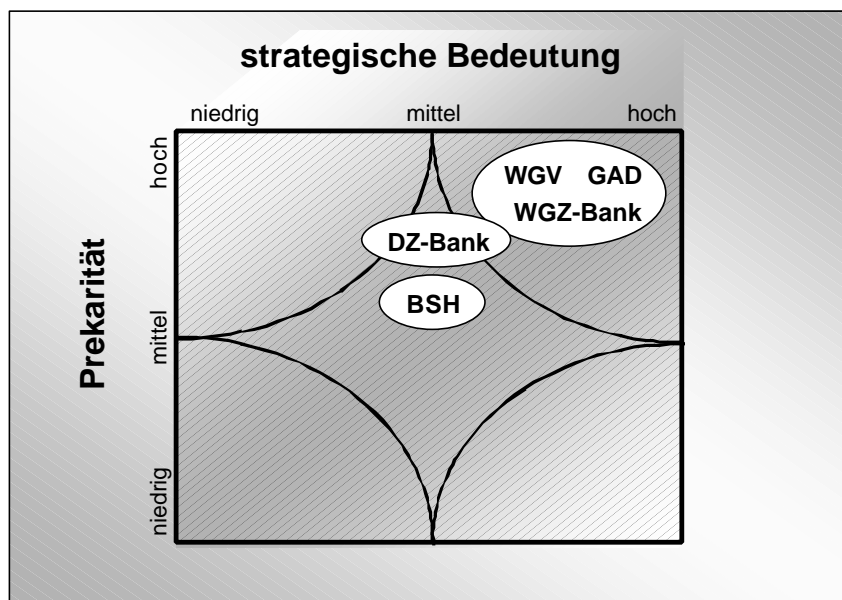


Abbildung 7: Beziehungs-Portfolio westfälischer Kreditgenossenschaften.

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Beziehungen zur DZ-BANK liegt auf der Schwelle zwischen *Kernbeziehung* und *Komplementärbeziehung*. Mit Blick auf den Einfluss der DZ-BANK bei wesentlichen Produktlieferanten der westfälischen Kreditgenossenschaften und auf ihr „verbundpolitisches Ge-

wicht“ kann sie als Kernbeziehung charakterisiert werden. Strategische Bedeutung und Prekarität wären für diesen Fall stark ausgeprägt. Abstrahiert man von der Machtposition und betrachtet ausschließlich das Leistungsprogramm, das von den Genossenschaftsbanken nachgefragt wird, so hat die Beziehung zur DZ-BANK lediglich komplementären Charakter. Die Einstufung der Beziehung ist letztlich davon abhängig, wie sich die Kompetenzabgrenzung zwischen den Zentralbanken zukünftig entwickeln wird und welcher Einfluss den Primärbanken bei den Verbundunternehmen gewährt werden wird.

Mit der Möglichkeit auf verbundfremde Partner zurückgreifen zu können, sind die Partnerschaften zu den Verbundunternehmen als *Komplementär-* oder gar *Peripheriebeziehungen* einzuordnen. Speziell für die BSH kann aufgrund der strategischen Bedeutung der Produkte im Privatkundengeschäft eine Tendenz zur Komplementärbeziehung attestiert werden. Für die Einstufung als Komplementärbeziehung spricht die hohe Plastizität der Partnerschaft.

### **4.2.3 Normstrategien westfälischer Kreditgenossenschaften**

Für die Gestaltung der Governance Strukturen lassen sich aus der Einordnung der Verbundpartner in das Beziehungs-Portfolio der westfälischen Kreditgenossenschaften Handlungsempfehlungen ableiten. Diese bestätigen die aktuellen formellen Institutionen, fordern aber gleichzeitig eine starke Beachtung der Kontroll- und Überwachungsmechanismen. Ein besonderes Augenmerk ist auf die Förderung der informellen Institutionen der Governance zu richten. Sie können starre Systeme ersetzen und zu einer Flexibilisierung der Willensbildung und Entscheidungsfindung beitragen.

Für die *Kernbeziehungen* werden *intensive Governance Strukturen* empfohlen. Das bedeutet, dass die formellen Systeme so zu gestalten sind, dass die Gefahren eines hold up oder eines moral hazard verhindert werden müssen. Was bedeutet das für die Beziehungen der Kreditgenossenschaften zum WGV, zur GAD und zur WGZ-Bank?

Mit der Rechtsform des eingetragenen Vereins wird für die Bindung an den WGV ein *formelles* Netz von Institutionen aufgespannt, das den Genossenschaftsbanken theoretisch ideale Bedingungen bietet. Die Mitgliedsbanken können durch den demokratischen Prozess selbst über die Zusammensetzung der Leitungsorgane ihres Verbandes bestimmen und Einfluss auf die Willensbildung nehmen. Der Vorstand wird durch die gewählten Gremien kontrolliert und in seinem Verhalten überwacht. Bei der Zusammensetzung der Gremien ist für ein der Mitgliederstruktur entsprechenden Verhältnis zu achten. Grundsätzlich entsprechen die Organstrukturen des WGV dieser Forderung.

Problematisch ist die bestehende Struktur aufgrund der großen Zahl der Mitgliedsgenossenschaften und der verschiedenen Interessenlagen der Fachvereinigungen. Die Verfügungsrechte, in diesem Fall die Mitbestimmungs- und Kontrollrechte, sind verdünnt.<sup>122</sup> Der Einfluss der einzelnen Kreditgenossenschaft sinkt und die „Trägheit der Masse“ hat schrumpfendes Interesse an der Kontrolle und der aktiven Mitgestaltung der Geschäftspolitik im Verband zur Folge. Aus Sicht der einzelnen Bank kann diese Struktur in ihrer Konsequenz dazu führen, dass die Verbandsführung andere Ziele als die der Basis verfolgt, die einzelne Bank aber aufgrund der Strukturen ihren Interessen keinen Nachdruck mehr verleihen kann.

Diese Schwächen der formellen Governance in großen Vereinen können durch zusätzliche *informelle* Institutionen geheilt werden. Im Zentrum dieser Überlegungen stehen vertrauensschaffende Maßnahmen. Mit den Bezirkskonferenzen sind im WGV bereits Institutionen vorhanden, die einen Beitrag zur Pflege der Vertrauensbasis zwischen Kreditgenossenschaft und Verband leisten können. Betrachtet man die weiteren Bemühungen des Verbandes, mit den Banken in einem engen Informations- und Kommunikationsaustausch zu stehen, so scheint theoretisch bereits ein gutes Governance System zu bestehen. Den Genossenschaftsbanken sollte es ein Anliegen sein, diesen intensiven Informationsaustausch verstärkt einzufordern.

Die GAD und die WGZ-BANK werden in der Rechtsform der Genossenschaft geführt. Die rechtlichen Grundlagen sichern eine Organstruktur, die einen demokratischen Willensbildungsprozess und umfangreiche Kontroll- und Überwachungsmechanismen gewährleistet. Die *formellen* Institutionen liefern daher ideale Voraussetzungen. Besonders positiv sind die Beiratsstrukturen beider Institute zu beurteilen, da in diesen Gremien sowohl auf eine regionale Ausgeglichenheit als auch auf die Beteiligung von Banken unterschiedlicher Größenordnungen geachtet wird. Wie bei der Vereinsstruktur des WGV liegt die Schwäche der formellen Governance in der großen Anzahl der Mitglieder und der damit verbundenen Heterogenität der Interessen.

*Informelle* Institutionen gleichen diesen Nachteil in Ansätzen aus. Die regionalen Versammlungen der GAD oder die Regionalkonferenzen der WGZ-BANK sind nur Beispiele für ein umfangreiches Kommunikationsnetz, das den Mitgliedsbanken eine Beteiligung an der Willensbildung der Institute ermöglicht.

Die *Schwächen* in den Governance Systemen des WGV, der GAD und der WGZ-Bank haben ihre Ursache in den begrenzten Kapazitäten der Primär-genossenschaften. Sowohl zeitliche Restriktionen als auch fehlendes Know-how verhindern häufig eine effektive Kontrolle und eine intensive Auseinandersetzung mit geschäftspolitischen Entscheidungen der Verbundpartner.

---

<sup>122</sup> Vgl. Picot/Dietl/Franck (1999), S. 55f.

An dieser Stelle sind Überlegungen anzustellen, welche weiteren Institutionen die Governance Systeme zur Absicherung von Kernbeziehungen enthalten sollten. Eine Möglichkeit einer zusätzlichen Verhaltenskontrolle könnten in der Einrichtung von Schiedsstellen (Ombudsmänner) bestehen. Diese Personen könnten für homogene Gruppen von Mitgliedsbanken (Größe, Region) geschaffen werden. Diese hätten zum einen die Aufgabe, die Beschwerden aus den Reihen der Kreditgenossenschaften zu sammeln, zu bewerten und mit den Verbundpartnern zu diskutieren. Zum anderen sollten sie in der Lage sein, die Geschäftspolitik der Verbundpartner zu beurteilen und mit Angeboten potenzieller Wettbewerber zu vergleichen. Weichen die Konditionen für erbrachte Dienstleistungen zu stark von alternativen Angeboten ab, müssen die Verbundpartner die Ursachen dafür explizit begründen. Mit diesen Schiedsstellen könnte die fehlende Wettbewerbskomponente bei den Partnern des WGV, der GAD und der WGZ-BANK in Ansätzen ausgeglichen werden. Der Vorteil gegenüber den regionalen Konferenzen besteht in dem Spezialisierungseffekt eines Ombudsmannes.

Die Beziehung der westfälischen Kreditgenossenschaften zur *DZ-BANK* wird auf der Schwelle zwischen Komplementär- und Kernbeziehung eingeordnet. Je nachdem welche Funktion der Zentralbank betont wird, werden *liberale* oder *intensive Governance* Strukturen empfohlen. Wäre die *DZ-BANK* nur in den Bereichen tätig, in denen die *WGZ-BANK* ein Alternativangebot stellen könnte, wären umfangreiche Kontroll- und Überwachungsmechanismen nicht erforderlich. Der Wettbewerb zwischen den Zentralbanken würde das Verhalten und die Entscheidungen des Vorstandes disziplinieren und die Gefahr des Opportunismus begrenzen.

Ausgehend von der aktuellen Struktur des Finanzverbundes ergibt sich jedoch eine andere Situation. Die *DZ-BANK* hält Mehrheitsbeteiligungen an den wesentlichen Verbundunternehmen und kann deren Geschäftspolitik intensiv beeinflussen. Damit bestimmt sie indirekt über das Dienstleistungsangebot der Kreditgenossenschaften, da zwischen den Primärbanken und Verbundunternehmen enge wirtschaftliche Verflechtungen bestehen. Soll der Allfinanzverbund erhalten bleiben und wollen sich die westfälischen Kreditgenossenschaften Mitsprachemöglichkeiten sichern, haben sie bei der aktuellen Struktur zwei Möglichkeiten: Entweder sie sichern sich diese Einflussmöglichkeiten über Mitsprache- und Kontrollmöglichkeiten in der *DZ-BANK* selbst. Oder sie legen besonderen Wert auf eine direkte Beteiligung an den Verbundunternehmen bzw. auf eine entsprechende Gestaltung der Governance Strukturen dieser Verbundpartner.

Die erste Alternative wäre mit einer Veränderung der aktuellen Struktur der Anteilseigner der *DZ-BANK* verbunden. Diese erlaubt den westfälischen Kreditgenossenschaften derzeit nur einen indirekten und sehr geringen Einfluss über die Stimmrechtsanteile der *WGZ-BANK*. Ist eine Veränderung der Aktionärsstruktur nicht darstellbar, müssen alternative Institutionen geschaffen werden, die den Primärgenossenschaften eine Mitsprache- und

Kontrollmöglichkeit einräumen. Ein erster Schritt wäre es, auch den westfälischen Kreditgenossenschaften die Möglichkeit einzuräumen, den Ombudsmann der DZ-BANK für den Fall von Fehlverhalten der Geschäftsleitung anrufen zu können. Eine weitere Möglichkeit bestünde darin, auch für die Region Westfalen einen Beirat zu bilden, über den die Primär-genossenschaften ihre Interessen in die Geschäftspolitik der DZ-BANK einbringen könnten. Der indirekte Weg über die WGZ-BANK würde dadurch um einen direkten Weg ergänzt. Das Vertrauensverhältnis zwischen westfälischen Kreditgenossenschaften und DZ-BANK würde gestärkt.

Die zweite Alternative betrifft die Gestaltung der Governance der *BSH* als einem Vertreter der Verbundunternehmen, bei denen die DZ-BANK Mehrheitsaktionär ist. An dieser Stelle sei erneut darauf verwiesen, dass eine besondere Absicherung der Beziehung zu diesem Verbundpartner für die westfälischen Kreditgenossenschaften nur dann relevant ist, wenn es keine vergleichbaren Alternativen am Markt gibt oder „Verbundtreue“ eingefordert wird. Für *Komplementärbeziehungen* werden *liberale Governance Strukturen* gefordert. Das bedeutet bezogen auf das Verhältnis zur BSH, dass auf umfangreiche formelle Institutionen (z.B. direkte Beteiligungen) dann verzichtet werden kann, wenn über weniger kostenintensive informelle Institutionen eine Absicherung vor opportunistischem Verhalten des Partners gewährleistet werden kann. Insbesondere anreizkompatible Verträge als Grundlage für den Vertrieb der Bausparprodukte können in dem Fall der BSH die Beteiligung der Primärbanken im Kontroll- und Überwachungssystem ersetzen. Statt über eine Gewinnausschüttung an die Anteilseigner, zu denen die westfälischen Kreditgenossenschaften nicht zählen, sollten die erzielten Überschüsse über ein geeignetes Provisionssystem den Banken zufließen, die den Vertrieb der Produkte geleistet haben. Wird über diese Form der informellen Governance eine Verhaltenssteuerung erreicht, müssen keine weiteren Überlegungen zur direkten Beteiligung der Primär-genossenschaften an den Verbundunternehmen, speziell an der BSH angestellt werden.

## **5. Ausblick: Genossenschaftliche Net Governance als Kooperationsfeld von Wissenschaft und Praxis**

Vor dem Hintergrund der strategischen Neuausrichtung des genossenschaftlichen Finanzverbundes und den verschiedenen Projekten zur Umsetzung der *BVR-Studie „Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie“* wurden die Arbeitsteilung und die bestehenden Abhängigkeiten zwischen den Primärbanken und den Verbundpartnern analysiert. Die Darstellung der Net Governance Strukturen stellen gleichzeitig den Einstieg in eine gründliche Auseinandersetzung mit der institutionellen Ausgestaltung des Finanzverbundes dar.

Die vorliegende Analyse liefert erste Einblicke in das komplexe Beziehungsgeflecht des Verbundes, das durch umfangreiche und vielfältige Leistungsbeziehungen zwischen den

Primärbanken und den Verbundpartnern gekennzeichnet ist. Die Betrachtung der Leistungsbeziehungen einer westfälischen Kreditgenossenschaft im Finanzverbund hat gezeigt, dass die resultierenden Abhängigkeiten zum WGV, zur WGZ-BANK und zur GAD durch formelle Institutionen generell gut abgesichert sind. Die Rechtsformen des Vereins und der Genossenschaft geben den Mitgliedern formal unabhängig von ihrer Größe die Möglichkeit, sich an der Willensbildung zu beteiligen und Einfluss auf die Geschäftspolitik der Partner zu nehmen. Eine Benachteiligung kleiner Institute kann aufgrund der bestehenden formellen Governance nicht abgeleitet werden.

Obwohl zahlreiche informelle Institutionen die formellen Strukturen ergänzen, werden die Möglichkeiten der Einflussnahme und Mitgestaltung nicht immer genutzt. Wenn die Ursachen dafür in den zeitlichen Anforderungen liegen, die mit zusätzlicher Gremienarbeit verbunden ist, könnte die Institution eines Ombudsmannes in den unterschiedlichen Bereichen einen berücksichtigungswürdigen Lösungsansatz darstellen. Voraussetzung dafür ist allerdings die Bereitschaft der Primärbanken, aktiv die Interessen ihrer Mitglieder im Verbund zu vertreten und ihren Beitrag zu einer effizienten Zusammenarbeit im Finanzverbund zu leisten.

In der aktuellen Diskussion um die Ausrichtung der DZ-BANK und die Regelung der Verbundunternehmen (BSH, R+V, Union, etc.) ist es notwendig, die aktuellen Governance Strukturen zu thematisieren, da die Einflussmöglichkeiten westfälischer Primärbanken eher gering sind. Institutionelle Lösungsansätze könnten sowohl in einer direkten Beteiligung der Kreditgenossenschaften an dem Spitzeninstitut oder den Verbundunternehmen als auch in einer effizienten Gestaltung der Leistungsbeziehungen gesehen werden. Wesentliche Komponenten in diesen Leistungsbeziehungen sind die Erlösströme, die Provisionssysteme sowie die verbundinternen Verrechnungspreise. Welche institutionelle Absicherung der Beziehungen angemessen ist, kann aber erst auf der Basis von fundierten empirischen Untersuchungen der Beziehungen festgestellt werden.

Die Net Governance des genossenschaftlichen Finanzverbundes enthält aus wissenschaftlicher Sicht zahlreiche – höchst interessante und bisher nicht gestellte – Forschungsfragen. Für die genossenschaftliche Praxis aber stellen sich vor den aktuellen Rahmenbedingungen dringende Gestaltungsaufgaben. Sie lassen sich als Entwicklung effizienter Governance Strukturen für den Finanzverbund zusammenfassen, die den aktuellen Herausforderungen gerecht werden und die die bewährten genossenschaftlichen Prinzipien zeitgemäß und zukunftsorientiert umsetzen, dabei aber berücksichtigen, was sich in einem langen Zeitraum herausgebildet hat.

Dabei richtet sich das Erkenntnisinteresse der Wissenschaft exakt auf jene Fragen, die auch im Mittelpunkt des Gestaltungsinteresses der Praxis liegen. Dies sind die Formen der Einflussmöglichkeiten auf Produktmerkmale, Leistungsstandards und Konditionen sowie die Leistungsbeziehungen und Erlösflüsse. Es geht um die Implementierung von anreizkom-



patiblen Mechanismen, die die Mitgliederförderung in das Zentrum der Entscheidungen rücken, aber die Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Finanzverbundes als Ganzes stärken. Im Mittelpunkt dieser Arbeit stand die Abhängigkeit der Genossenschaftsbanken. Dies sollte jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass die Abhängigkeit eine gegenseitige ist. Wenn über die Beteiligung der Primärstufe an den Verbundpartnern nachgedacht wird, geht es um eine Veränderung der Verfügungsrechtsstruktur mit weitreichenden Konsequenzen. Die verbundinternen Verrechnungspreise werden zunehmend in das Blickfeld gelangen und sie sollten nicht losgelöst vom komplexen Governanceregime des genossenschaftlichen Netzwerkes diskutiert und gestaltet werden, sondern als eines von mehreren Instrumenten des arbeitsteiligen Zusammenwirkens. Eine umfassende Analyse hat auch den Wettbewerb im Verbund und von außen einzubeziehen und gegen andere Steuerungs- und Koordinationsinstrumente abzuwägen. Ob er geeignet ist, Funktionen zu übernehmen, ist derzeit keinesfalls ausgelotet.

Auch über die Delegation von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen, eingebunden in adäquate Strukturen der Absicherung, ist unvoreingenommen nachzudenken, wenn davon auszugehen ist, dass die genossenschaftliche Koordination bei allen Vorzügen mit hohen Konsensfindungskosten verbunden ist. Schließlich ist es notwendig, Outsourcing-Entscheidungen nicht isoliert nach kurzfristig orientierten Kostengesichtspunkten zu treffen. Es sollten vielmehr die strategischen Vorteile eines institutionalisierten Verbundes genutzt werden. Strategisches Outsourcing ist kooperatives Outsourcing, in dem die Größen-, Synergie- und Kompetenzvorteile des jeweiligen Partners genutzt werden, um insgesamt die Wertschöpfung des Verbundes und der Banken vor Ort zu optimieren. Dies wird nur dann möglich sein, wenn Leistungsbeziehungen über ökonomische Anreize gesteuert werden, die in den Governance Strukturen verankert sind. In einem solchen Umfeld von Handlungsfreiräumen und der Beteiligung am gemeinsamen Erfolg können sich vielfältige informelle Elemente der Governance herausbilden, die einerseits stabilisierend wirken, andererseits aber die nötige Anpassungsfähigkeit an die sich verändernde Umwelt schaffen.

Diese Aspekte der Governance Strukturen von Genossenschaften und des genossenschaftlichen Finanzverbundes mit dem adäquaten theoretischen Instrumentarium und mit empirischen Untersuchungen zu analysieren und darauf aufbauend Gestaltungsvorschläge zur Diskussion zu stellen, sieht das IfG Münster als eine seiner wichtigen Aufgabenstellungen an.

# Literaturverzeichnis

- ALCHIAN, A. A. /WOODWARD, S. (1988): The firm ist dead; Long live the firm. A review of Oliver E: Williamson's The economic instituiton of capitalism, Journal of Economic Literature, XXVI, March, S. 65-79.
- ALCHIAN, A. A./WOODWARD, S. (1987): Reflections on th Theory of the Firm, in Journal of Institutional and Theoretical Economics, 143, S. 110-136.
- ASCHHOFF, G./HENNINGSEN, E. (1995): Das deutsche Genossenschaftswesen: Entwicklung, Struktur, wirtschaftliches Potential, Frankfurt a.M.
- BACKENKÖHLER, R. (2002): Der moderne Genossenschaftsverband – Neue Wege für Dienstleistung und Prüfung, in: Theurl, Th./Greve, R. [Hrsg.]: Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54, S. 144-154, Münster.
- BESTER, E. (1981): Die regionalen genossenschaftlichen Zentralbanken im Verbund, in: Zerche, J. [Hrsg.]: Aspekte genossenschaftlicher Forschung und Praxis, Düsseldorf, S. 95-104.
- BEUTHIEN, V./SCHÖPFLIN, M. (1997): Besonderer Minderheitenschutz in genossenschaftlichen Prüfungs- und Interessenverbänden – Teilbeitritt und Teilaustritt oder abgestufte Gesamtmitgliedschaft, in: Der Betrieb, Jg. 50, Nr. 7, S. 361-368.
- BOETTCHER, E. (1980): Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft, Tübingen.
- BONUS, H. (1986): The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions, in Journal of Institutional Theoretical Economics, 142, S. 310-339.
- BONUS, H. (1987b): Die Genossenschaft als modernes Unternehmenskonzept, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Vorträge, Heft 10, Münster.
- BONUS, H. (1987a): Genossenschaften im Jahr 2000, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Vorträge, Heft 13, Münster.
- BONUS, H. (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindungen von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.

- BONUS, H. (1995): Precarious relationships in economics, University of Pittsburgh, Center for Resaerch on Contracts and the Structure of Enterprise, Working Paper No. 95-01, February.
- BONUS, H./GREVE, R. (1996): Mitglieder gewinnen, pflegen fördern – Zukunftschancen für Genossenschaftsbanken, in: Genossenschaftsverband Bayern (Raiffeisen/Schulze-Delitzsch) e.V. [Hrsg.]: Genossenschaften: Leitbilder und Perspektiven, München, S. 280-301.
- BONUS, H./GREVE, R./KRING, T./POLSTER, D. (1999): Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk – Neue Wege zur Kleinheit, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 16, Münster.
- BONUS, H./STEINER, J./WAGNER, H. [Hrsg.] (1988): Dreistufigkeit im Genossenschaftlichen Bankenverbund: Luxus oder Notwendigkeit?, Frankfurt a.M.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (2001a): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie, Bonn.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (2001b): Beschlussvorlage zum Abschlussbericht „Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie“, Bonn.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKS- UND RAIFFEISENBANKEN (BVR) (2001c): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie, Projektbericht 7, Bonn.
- DEUTSCHE ZENTRAL-GENOSSENSCHAFTSBANK (DZ-BANK) (2002a): Geschäftsbericht 2001 der Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank, Frankfurt a.M.
- DEUTSCHE ZENTRAL-GENOSSENSCHAFTSBANK (DZ-BANK) (2002b): Unternehmenspräsentation der Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank 2002, Frankfurt a.M.
- DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND [Hrsg.] (1998): Der genossenschaftliche Verbandsprüfer, Schriftenreihe Band 19, Wiesbaden.
- ERLEI, M. (1998): Institutionen, Märkte und Marktphasen: Allgemeine Transaktionskostentheorie unter spezieller Berücksichtigung der Entwicklungsphasen von Märkten, Tübingen.
- ERLEI, M./LESCHKE, M./SAUERLAND, D. (1999): Neue Institutionenökonomik, Stuttgart 1999.
- FAMA, E. F. /JENSEN, M. C. (1983a): Separation of ownership and control, in Journal of Law and Economics, 26, S. 301-325.
- FAMA, E. F. /JENSEN, M. C. (1983b): Agency problems and residual claims, in: Journal of Law and Economics, 26,S. 327-349.

- FAUST, H. (1977): Geschichte der Genossenschaftsbewegung, 3., überarbeitete und stark erweiterte Aufl., Frankfurt a.M.
- GESELLSCHAFT FÜR AUTOMATISCHE DATENVERARBEITUNG (GAD) (2001): Satzung der Gesellschaft für automatische Datenverarbeitung in der Fassung vom 18.06.2001, Münster.
- GESELLSCHAFT FÜR AUTOMATISCHE DATENVERARBEITUNG (GAD) (2002): Geschäftsbericht 2001 der Gesellschaft für automatische Datenverarbeitung, Münster.
- GREVE, R. (1998): Wohnungsgenossenschaften und ihre Konzernstrukturen: eine Analyse aus institutionenökonomischer Sicht, Münster.
- GROßWEISCHEDE, D. (2002): Der moderne Genossenschaftsverband – Neue Wege für Dienstleistung und Prüfung, in: Theurl, Th./Greve, R. [Hrsg.]: Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münster-sche Schriften zur Kooperation, Band 54, S. 156-174, Münster.
- GROßWEISCHEDE, D./GREVE, R. [Hrsg.]: Glaubwürdigkeit in Ökonomie und Politik, Beiträge zur Akademischen Feier anlässlich des 65. Geburtstages von Prof. Dr. Holger Bonus am 18. Februar 2000 im Schloß zu Münster, Münster.
- HAMMERSCHMIDT, M. (2000): Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften – Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 17, Münster.
- HAMMERSCHMIDT, M./HELLINGER, C. (1998): Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 15, Münster.
- HART, O. D. (1995): Corporate Governance: Some Theory and Implications, in: The Economic Journal, 105, S. 678-689.
- HEINKE, E. (1993): Subsidiarität im genossenschaftlichen Bankenverbund aus der Sicht der Zentralbank, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Vorträge, Heft 33, Münster.
- HEINKE, E. (1998): Partnerschaft im Management bei Genossenschaftsbanken, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Vorträge, Heft 44, Münster.

- HEINKE, E. (2000): Genossenschaften im Wandel der Zeit, in: Großweischede, D./Greve, R. [Hrsg.]: Glaubwürdigkeit in Ökonomie und Politik, Beiträge zur Akademischen Feier anlässlich des 65. Geburtstages von Prof. Dr. Holger Bonus am 18. Februar 2000 im Schloß zu Münster, S. 67-74, Münster.
- HELLINGER, C. (1999): Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften : eine transaktionskostenökonomische Analyse unter besonderer Berücksichtigung von Netzwerkstrukturen, Münster.
- JÄGER, W. (1988): Zur Problematik der Machtbalance zwischen Ehrenamt und genossenschaftlichem Management, Hardehauser Beiträge zu Zeitfragen und Zeitaufgaben in Kirche und Gesellschaft auf dem Lande, Heft 55, Paderborn.
- JENSEN, M. C. /MECKLING, W. H. (1976): Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics, No. 3, S. 305-360.
- JOST, P.-J. [Hrsg.] (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart.
- KLEIN, B. /CRAWFORD, R. G. /ALCHIAN, A. A. (1978): Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process, in: Journal of Law and Economics, 22, S. 297-326.
- KRING, T. (2002): Neue Strategien – neue Managementmethoden : eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 24, Münster.
- LEDERER, A. (1999): Kreditgenossenschaften zwischen Mitgliedernähe und Technikkompetenz, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Vorträge, Heft 45, Münster.
- LUHMANN, N. (1989): Vertrauen. Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität, 3. Aufl., Stuttgart.
- MEYER, A. [Hrsg.] (1998): Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart.
- MILES, R. E./SNOW, C. C. (1986): Organizations: New Concepts of New Forms, in: California Management Review, 28, S. 62-73.
- MOSSLER, C. P. (1986): Aktuelle Fragen und Tendenzen zur Aufgabenstellung der regionalen Genossenschaftsverbände, Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Vorträge, Heft 11, Münster.

- NORTH, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge.
- NORTH, D. C./DAVIS, L. E. (1971): Institutional Change and American Economic Growth, Cambridge.
- OECD (1999): OECD Principles of Corporate Governance, Paris.
- O.V. (2001a): DZ-Bank betont Zentralbank-Aufgaben, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 16.08.2001, S. 16.
- O.V. (2001b): „Wir respektieren die Zuständigkeiten der WGZ-Bank“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.08.2001, S. 16.
- O.V. (2001c): WGZ-Bank sucht Schulterschluss mit DZ-Bank, in Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 22.08.2001, S. 18.
- O.V. (2002a): Brixner setzt bei der DZ Bank den Rotstift an, in: Handelsblatt vom 19.02.2002, S. 28.
- O.V. (2002b): WGZ will Mitgliedsinstitute stärken, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.03.2002, S. 18.
- PELLERVO (2000): Corporate governance and management control in cooperatives, Helsinki.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (1997): Organisation: eine ökonomische Perspektive, Stuttgart.
- PICOT, A./HARD, P. (1998): „Make-or-Buy-Entscheidungen“, in: Meyer, A. [Hrsg.]: Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Stuttgart, S. 625-646.
- PICOT, A./SCHULLER, S. (2001): Corporate Governance, in: Jost, P. [Hrsg.]: Der Transaktionskostenansatz in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 79-105.
- POLSTER, D. (2001a): Finanzintermediation und institutioneller Wandel: Finanzsystem, Universalbanken, Kreditgenossenschaften, Münster.
- POLSTER, D. (2001b): Verbundexterne Kooperation von Genossenschaftsbanken – Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Nr. 23, Münster.
- PRATT, J. W./ZECKHAUSER, R. J. (1985): Principals and Agents: An Overview, in: dieselben [Hrsg.]: Principals and Agents: The Structure of Business, Boston, S. 1-35.
- RINGLE, G. (1997): Identität von Mitglied und Geschäftspartner, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Nr. 17, Hamburg.

- RINGLE, G. (1994): Cooperate Culture: In Genossenschaften „gelebte“ Werte, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Nr. 14, Hamburg.
- SCHIERENBECK, H. (1988): Genossenschaftliches Zentralbankensystem: Chancen und Risiken der Zweistufigkeit, Wiesbaden.
- SCHRÖDER, J. (1997): Der moderne Förderauftrag im Gründungsgeschäft der Kreditgenossenschaften: Herleitung, Funktion und Möglichkeiten der Umsetzung, Münster.
- 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.
- SMITH, A. (1974): Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen. Aus dem Englischen übertragen nach der 5. Aufl. Von Recktenwald, H. C. (1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations, London 1789, München .
- STEINER, J. (1989): Stufenkonzepte im genossenschaftlichen Bankenverbund : Zweistufigkeit versus Dreistufigkeit, 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.
- THEURL, TH. (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ – zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in Theurl, Th./Greve, R. [Hrsg.]: Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54, S. 49-91, Münster.
- THEURL, TH./GREVE, R. [Hrsg.] (2002): Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Band 54, Münster.
- WAGNER, H. (1988): Organisationstheoretische Überlegungen zur Anzahl der Stufen im genossenschaftlichen Bankensektor, in Bonus, H./Steiner, J./Wagner, H. [Hrsg.]: Dreistufigkeit im Genossenschaftlichen Bankenverbund: Luxus oder Notwendigkeit?, Frankfurt a.M., S. 51-70.
- WESTDEUTSCHE GENOSSENSCHAFTSZENTRALBANK (WGZ-BANK) (1984): WGZ-Bank 1884/1984 100 Jahre genossenschaftliche Zentralbank im Rheinland und in Westfalen, Düsseldorf .

- WESTDEUTSCHEN GENOSSENSCHAFTSZENTRALBANK (WGZ-BANK) (2002): Geschäftsbericht 2001 der Westdeutschen Genossenschaftszentralbank, Düsseldorf .
- WESTFÄLISCHER GENOSSENSCHAFTSVERBAND (WGV) (1994): Satzung des Westfälischen Genossenschaftsverbandes in der Fassung vom 07. Juni 1994, Münster.
- WESTFÄLISCHER GENOSSENSCHAFTSVERBAND (WGV) (1996): Geschäftsordnung für den Fachausschuss Marketing im Westfälischen Genossenschaftsverband, Münster.
- WIEDEMANN, A. (1992): Verbundstrategien für Kreditgenossenschaften, Bern und Stuttgart.
- WILLAMSON, O. E. (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, New York und London.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): The economic institution of capitalism: Firms, markets, relational contracting, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (2000): The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, in: Journal of Economic Literature, 38, S. 595-613.
- WITT, P. (2001): Corporate Governance, in Jost, P. [Hrsg.]: Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart, S. 85-115.
- ZERCHE, J. (1981): Aspekte genossenschaftlicher Forschung und Praxis, Düsseldorf.
- ZERCHE, J./SCHMALE, I./BLOME-DREES, J. (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre: Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München und Wien.



## 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
- Nr. 17 *Michael Hammerschmidt*  
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften –  
Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge  
April 2000
- Nr. 18 *Claire Binisti-Jahndorf*  
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene  
August 2000
- Nr. 19 *Olaf Lüke*  
Schutz der Umwelt –  
Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?  
September 2000

- Nr. 20 *Astrid Höckels*  
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen  
zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation  
November 2000
- Nr. 21 *José Miguel Simian*  
Wohnungsgenossenschaften in Chile –  
Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?  
Mai 2001
- Nr. 22 *Rolf Greve / Nadja Lämmert*  
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? –  
Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform  
des deutschen Genossenschaftsrechts  
Mai 2001
- Nr. 23 *Dirk Polster (unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken –  
Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
November 2001
- Nr. 24 *Thorn Kring*  
Neue Strategien – neue Managementmethoden  
Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossen-  
schaftsbanken in Deutschland  
Februar 2002
- Nr. 25 *Anne Kretschmer*  
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption –  
eine modelltheoretische Untersuchung  
Juni 2002
- Nr. 26 *Andrea Neugebauer*  
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden –  
Institutionelle Hintergründe  
September 2002

Nr. 27      Theresia Theurl / Thorn Kring

Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund:  
Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung

Oktober 2002

---

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